

إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع  
الصناعي الأردني  
( نموذج ريادي - متكامل )

د. علي فلاح الزعبي

جامعة الزرقاء الخاصة الأردن

المخلص

يهدف البحث إلى الوقوف على دور وأهمية إدارة التغيير في عملية تعزيز وإدارة التخطيط التسويقي الإستراتيجي والحيوي التي تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذا النوع من التخطيط يتطلب البحث المتعمق للمتغيرات والقدرات للتحليل المستقبلي التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات ومناقشتها. وبذلك يكون مصممي التخطيط وصناعه هم المورد الحرج للشركة.

وبذلك لأبد من التأكيد على أهمية دراسة إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي التي تعتبر طريق الشركات لقيادة المستقبل والتي هي محور بحثنا هذا.

لقد تم بناء مصفوفة محفظة العوامل المتعددة وهي إحدى أدوات التخطيط الاستراتيجي التسويقي في الشركة. ويعتمد بناء هذه المصفوفة على تحديد مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد مدى جاذبية السوق والوضع التنافسي في أوضاع سوقية مختلفة وبعد بناء هذه المصفوفة، تم بناء مصفوفة أخرى لتحديد القدرة التنافسية للشركة وبناء على ذلك، تم تحديد الإستراتيجية الاستثمارية المناسبة لكل وضع سوقي حسب مدى جاذبية السوق والقدرة التنافسية للشركة وبعد إتمام عملية المراجعة التسويقية، تم العمل على تقييم الوضع الداخلي للشركة فيما يتعلق بنقاط القوة ونقاط الضعف لديه بالمقارنة مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.

إلا أن الإدارة الفعيلة أو الاستثمار الأمثل لإدارة التغيير في الشركات الغذائية في القطاع الخاص الأردني لا يزال محدوداً بسبب

وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمدراء والقيادات والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

### **Abstract**

This study examines the role and importance of change management in enhancing and managing strategic marketing planning related to strategic problems characterized by depth and complications. This sort of planning demands extensive and deep research concerning variables and capabilities of futuristic analysis of propositions and probabilities. Thus, planning designers are the critical suppliers to the organization.

The importance of studying change management is stressed, as well as its role in enhancing the process of strategic planning which is essential for the organization in the future. This is the main subject of this study.

A matrix including several variables has been set, being one of the tools of marketing strategic planning for the organization. These variables decide the extent of market attraction and its competitive position in different market situations. Additionally, another matrix was set up to determine the competitive capability of the organization. On this basis, the suitable investment strategy has been determined, according to each market situation, in relation to market attraction & the competitive capability of the organization. After finishing the marketing revision, evaluation of the organization's internal situation has been done as to the threats and opportunities in comparison to opportunities and threats in the external environment.

Good management and investment in change management employed by food companies in the private Jordanian sector is still limited due to obstacles and limitations related to managers and leaderships as well as present technical, financial and information capabilities.

#### مقدمة:

يتميز العصر الذي نعيش فيه بالتطورات العلمية والتقنية المتسارعة بشكل مذهل , فهو عصر الصواريخ ورحلات الفضاء وعصر الطاقات الذرية , والنوية وعصر الاليكترونات والحواسيب الالكترونية العملاقة , وعصر المواصلات والاتصالات, وعصر شبكات المعلومات الدولية , وعصر الهندسة الوراثية للإنسان , وعصر الأسلحة التقليدية وغير التقليدية المتطورة , وبصفة أعم هو عصر العلوم البحتة والتطبيقية , وعصر الثورات الصناعية والزراعية والإدارية المذهلة وانعكاسات ذلك كله على الإنسان وعلى المجتمعات الإنسانية. وكان من أبرز معطيات هذه الثورة العلمية والتقنية المعاصرة , ومن أبرز أسباب نجاحها ربط هذين الرافدين الهامين من روافد المعرفة الإنسانية: وهما العلم والتقنية برابط وثيق , لا تستطيع التقنية فيه الانفصال عن العلم , ولا يستطيع العلم أن يتقدم بغير تقنيات دائمة التطور , وذلك في ظل إدارة عصرية منضبطة , وتنظيم دقيق لجمع المعلومات , وتوثيقها , وترتيبها فيما يعرف باسم ثورة المعلومات التي أدت إلى مضاعفة المعرفة العلمية مرة كل ثلاث إلى أربع سنوات وتجديد تقنياتها من عام إلى آخر وقدرة العلوم الإدارية على مسايرة هذه التغيرات المتسارعة هي ما يطلق عليه اسم " إدارة التغيير " , وذلك لأن التغيير من سمات الحياة بصفة عامة , ومن سمات القرن الحادي والعشرين بصفة خاصة , ومن ثم فإن على العلوم الإدارية أن تتطور لمسايرة المتغيرات الجديدة وان تعيد ترتيب أوراقها حتى لا تتخلف عن العصر وذلك بالاستفادة من كل ايجابيات التغيير وتجنب سلبياته , وذلك في كل الجوانب الاقتصادية , والاجتماعية والسياسية , والتقنية , والتربوية , والفكرية , والدينية , والإعلامية , والتربوية , وغيرها , لأن الإدارة الواعية هي القادرة على مسايرة التغيير في مجتمعاتها وفي العالم.

يُمثل موضوع إدارة التغيير Changing Management أحد الفروع العلمية التي تحظى ولا تزال باهتمام كبير من جانب أصحاب الاختصاص والمعرفة وصناع القرار في

الشركات ومنظمات الأعمال الأردنية. كما أنه يعتبر جزءاً تكاملياً هاماً في النموذج المنهجي الإداري الذي ينبغي أن يسود فيها، والذي يركز على المعرفة والمعلوماتية وإدارتها بفاعلية. وفي ظل أنظمة المعلومات المتقدمة الخاصة بدعم القرار الإداري، لم تعد آلية التطور تكمن في معرفة كيفية Know - How التي يتم الوصول بها إلى معادلات إدارية معينة، وإنما القدرة على التأكد من أن هذه المعادلات تمثل أساليب التصرف الواجب الأخذ بها والتي تتفق مع المعطيات التي يفرزها الواقع الديناميكي المتطور للبيئة الصناعية. ومن هنا، فإن قدرة الإدارة وفعاليتها في الشركة تعتمد إلى حد كبير على إدارة التغييرات لأن امتلاك المعرفة بهذه التغييرات والقدرة على حسن توظيفها بحثاً عن الحلول يعتبران محورين أساسيين في الإدارة الإستراتيجية.

ويشكل التخطيط Planning جانباً هاماً من الجهد الذي يتعين على الإدارة أن توليه الاهتمام الكافي. فالإدارة السليمة تقتضي اتخاذ سلسلة من القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ثم تطوير ووضع البرامج والخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف. ولما كانت عملية التخطيط مرتبطة أساساً بالمستقبل، فإن التنبؤ Forecasting يعتبر جوهر هذه العملية، وبالتالي، فإنها يجب أن تعتمد على مستوى من المعلومات يستطيع بواسطته المخطط صنع السيناريوهات المستقبلية التي تمكنه من وضع أساليب التصرف الممكنة حول هذه التغييرات. وفي إطار هذا كله، فإنه يجب على الإدارة أن تقوم بدور متميز في انجاز مستويات الأداء المرغوب فيه. (السكرانة، 2009، ص78)

### مشكلة الدراسة: المعضلة المعرفية والتطبيقية Knowledge and Practical Issue

لقد تمحورت مشكلة الدراسة حول إن هناك قصور واضح واختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم إدارة التغيير وأهميتها وقيمتها، ففي الدول المتقدمة نجد هناك اهتمام أكبر وعناية أكثر بموضوع إدارة التغيير وحرصاً أفضل على كيفية معالجتها، ويقال هذا الاهتمام والحرص والعناية في الدول النامية بشكل عام، فلا يزال الجدل محتتماً حول المفهوم الحقيقي لها وأن الموضوع برمته لم ينل حظاً وافراً من اهتمام الباحثين على المستويين المحلي والعربي لاسيما

شركات القطاع الصناعي الأردني ، إذ لازالت هذه الشركات تعاني من صعوبة الربط العلمي والعملية بين إدارة التغيير وعملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي .

### أسئلة الدراسة : The Questions

وبناء على ما تقدم تطرح الدراسة الأسئلة التالية :

- ما مدى وجود استخدام إدارة التغيير في شركات القطاع الخاص الأردني ؟
- ما مدى إدراك مدراء شركات القطاع الخاص الأردني لأهمية دور إدارة التغيير في عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي ؟
- ما أهمية استخدام إدارة التغيير في عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي ؟
- ما المقصود بالتغيير ؟ وماهي مؤشرات الحاجة إليها في البيئة التنافسية ؟
- ما أثر الإنترنت في تكامل خصائص إدارة التغيير في شركات القطاع الخاص الأردني ؟

### أهمية الدراسة . The Importance

تتلخص أهمية إدارة التغيير بالنقاط التالية :

- إن إدارة التغيير ( CM ) ستكون المهيمن على سوق الموارد البشرية والسلع وتكنولوجيا المعلومات والخدمات .
- إدارة التغيير ( CM ) سوف تمكن الشركات من إقامة بيئة مناسبة لسوق واسعة .
- إدارة التغيير ( CM ) ستكون مصدرا للتحسين الجماعي للعديد من التسهيلات والخدمات المقدمة حاليا .
- الأهمية العلمية : تنبع من منافع الدراسة في المجال العلمي عبر خلفيته النظرية كون إدارة التغيير هي حلقة شبه مفقودة في بحوث التسويق وإدارة الأعمال في الدول النامية بصورة عامة وفي المملكة الأردنية الهاشمية لما يعانيه من هجرة في الكفاءات العلمية والمعرفية والمتخصصة .
- الأهمية العملية : تعد الدراسة من أولى الدراسات في الأردن لدراسة العلاقة بين إدارة التغيير وعملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في شركات القطاع الخاص الأردني العام قياسا وتحليلا.

## أهداف الدراسة. The Objectives .

ترمي الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- محاول التوجه إلى البناء الحديث وهو البناء المعرفي للتغيير .
- توظيف التراكم المعرفي عن إدارة التغيير والتخطيط التسويقي الاستراتيجي في بلورة أعداد منهجية الدراسة وتقديم إسهام متواضع بعدد متغيراته .
- الوقوف على مدى وجود علاقة جوهرية طردية بين التغيير وعملية التخطيط التسويقي التي تعتمدها الإدارة وكل من القرارات الابتكارية للموارد البشرية .
- تقييم إدارة التغيير في منظمات عينة الدراسة .
- إمكانية تحليل مشكلة التغيير والعوامل المسببة لهذه الظاهرة ووضع أساليب للسيطرة عليها .

1. نموذج البحث. تركز فاعلية التخطيط الاستراتيجي في التسويق الصناعي على وجود نظام فعال للمعلومات قادر على توفير قاعدة معرفية ذات جودة عالية عن متغيرات السوق الصناعي والقوى الرئيسة الفاعلة المؤثرة فيه والتفاعلات بين هذه القوى. إن المعالجة المنهجية لمخزون المعرفة بالتغيرات المتراكم تمكن إدارة الشركة من الإجابة على الأسئلة المحورية التالية:

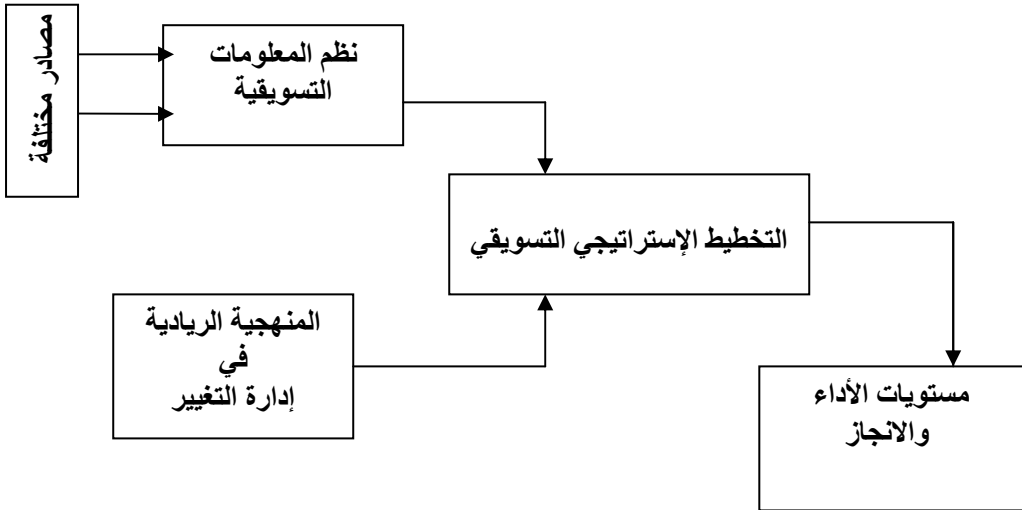
- ما الذي يحدث من حولها؟
  - لماذا حدث ما حدث؟
  - ما هو أسلوب التصرف الواجب تطبيقه لمواجهة ما حدث؟
  - ما هي الآثار التي يمكن أن تنتج عما حدث؟
  - ما هي أساليب التصرف لمواجهة الآثار المحتملة؟
- وينطوي السؤال الأول على محاولة التعرف والاستيضاح، إنه يتضمن التصنيف والتحليل. إنه الوسيلة التي يمكن بواسطتها تحقيق الرقابة وتأكيد معاييرها. وتساعد الإجابة على هذا السؤال على وضع أولويات تصرف، وتحديد النطاقات الزمنية لكافة

## د. علي فلاح الزعبي

الإجراءات الواجب اتخاذها. أما السؤال الثاني فإنه يشير إلى التفكير التحليلي المنطقي الذي يستند إلى ربط المشكلات بما يمكن أن يكون أسبابا في حدوثها. إنه ذلك النمط من التفكير الذي لا يقف بالإدارة عند مجرد ملاحظة المشكلات وإنما التعرف على الأسباب الكامنة وراءها. وبالتالي، فإنها ستمكن من اتخاذ انبساط الإجراءات لمعالجة المشكلات أو التقليل من آثارها. أما بقية الأسئلة فإنها ترتبط بما يجب القيام به من إجراءات. إنها تتطوي على عملية اختيار عقلانية تمكن الإدارة من اختيار انبساط البدائل المتاحة بأقل التكاليف. ويسلط هذا البحث الضوء على التخطيط الاستراتيجي التسويقي في الشركات ويقترح في إطار ذلك نموذجاً متكاملاً يعتمد على الإدارة الفعالة للتغييرات المتوفرة لدى الشركات. الشكل (1) يوضح نموذجاً للتكامل بين إدارة التغيير وعملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي.

### الشكل (1)

النموذج العام للتكامل بين إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي التسويقي



المصدر: ( من إعداد الباحث، 2009 )

### فرضيات الدراسة. Hypotheses.

في ضوء معضلة التغيير وأبعادها المختلفة واعتماداً على متغيرات نموذج الدراسة فإن فرضيات الدراسة هي كالاتي :

- الفرضية الرئيسية للدراسة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية / معنوية بين إدارة التغيير وعملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي" وتنبثق عنها الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين :

- الفرضية الفرعية الأولى: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية / معنوية بين إدارة التغيير الإستراتيجي وعملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي

- الفرضية الفرعية الثانية: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية / معنوية بين إدارة التغيير الوظيفي وعملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي

### المبحث الأول

### المنهجية الريادية في إدارة التغيير

#### 1- تعريف إدارة التغيير.

التغيير يمثل مختلف العمليات والتطورات التي ترافق حياة كل المنظمات لمواجهة عدم الاتزان والتطور المستمر للمحيط، والتغيير لا يمكن تجنبه بل يجب قيادته وإدارته<sup>(1)</sup>. وإدارة التغيير هي عبارة عن فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن تدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعاليتها لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه، بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال.

فإدارة التغيير هي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وهي تعبر عن أفضل الطرق فعالية لإحداث التغيير بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة



للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير من خلال استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية. وهي عبارة عن:

- إدارة التغيير عبارة عن أسلوب أو فلسفة عمل تقوم على أسس علمية.
- إدارة التغيير ليست مجرد رد فعل، بل وظيفة مخططة ومنظمة مسبقا.

تتطلب إدارة التغيير وجود هيئة خاصة ومؤهلة، لها مهمة رصد البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ورسم الخطط الإستراتيجية الملائمة للتعامل معها. ويقصد بإدارة التغيير قدرة الأساليب الإدارية على مواجهة التغيرات الخارجية المتسارعة، والداخلية الذاتية وقد يتم ذلك بعدد من الأساليب الدفاعية على هيئة رد فعل لعمليات التغيير، بمعنى الانتظار حتى يحدث التغيير ثم البحث في كيفية التعامل معه. وقد يتم ذلك بناء على توقعات التغيير باستشراف المستقبل والاستعداد المسبق للتعامل معه: أما بالقبول أو بالرفض. بناء على كم المعلومات المجمعة، وتحليلها التحليل العلمي الدقيق، والقدرة على اتخاذ هذا القرارات بسرعة وبحسم وبقبول التغيير على مراحل مدروسة، أو رفضه بمنطق مقبول، وإشراك كل الكفاءات المتوفرة في اتخاذ هذا القرار أو ذلك علما بان الحذر من التغيير سمة إنسانية لأن النفس البشرية تألف ما تعودت عليه وتهاب التغيير خاصة إذا جاء بشيء من الفجائية. (كونجر ماكاي، 2005، 125)

**ونعني بها** أيضا ذلك التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية الإدارة، وتقوية إمكانيات مواجهة المشاكل التي تواجه هذه الإدارة. وهو خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية. وعناصره هي:

( Drucker, Peter, F.,2001 : p273 )

1. خطة طويلة المدى. لا يمكن توقع تغيير أو تطوير في أهداف وخطط وممارسات الإدارة في يوم وليلة، فخطة التطوير تأخذ على الأقل سنة.
2. حل المشاكل وتجديد الممارسات.
3. مجهود تعاوني للإداريين.

4. التأثير ببيئة الإدارة. إن وضع أسلوب مميز لحل المشاكل ولتجديد ممارسات الإدارة يجب أن يكون مستنداً على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى فهم كيف تؤثر البيئة في ممارستها.
5. التدخل الخارجي. يعمل الطرف الخارجي مثلاً على تشخيص المشاكل، وتدريب العاملين على تطوير أنفسهم وعلى حل مشكلاتهم وعلى اقتراح بعض أساليب التطوير. ويعتمد مدى تدخل الطرف الخارجي على عمق المشكلة، وكفاءة الإداريين، وعلى فلسفة الإدارة في الاعتماد على طرف خارجي.
6. التطبيق العلمي للعلوم السلوكية. ( علي الزعبي ، 2009 ، 43 )

### 2- أساليب إدارة التغيير:

- تتمثل أساليب إدارة التغيير المتبعة من طرف المنظمة في:
- أسلوب دفاعي: ويتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، ويتخذ شكل رد الفعل عن فعل التغيير، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة التعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالباً ما تكفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عنه<sup>(2)</sup>.
  - أسلوب الاحتواء: وهو أسلوب هجومي في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات، وتوجهها بالحكمة والحكمة نحو تحقيق الأهداف بروية وموازنة. وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير والتنبؤ به ليتمكن من التعامل معه ثم تحقيق أفضل النتائج. ( السكارنة ، 2009 ، 3 )

### 3- أنواع التغيير

هناك نوعان رئيسيان للتغيير هما: التغيير الاستراتيجي، والتغيير الوظيفي.

- **التغيير الاستراتيجي:** يعني التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية ويشمل: هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة .

## د. علي فلاح الزعبي

- **التغيير الوظيفي:** يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة. وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

### 4- أسباب التطوير والتغيير.

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع الإدارات في الشركات الصناعية إلى إحداث تطوير وتغيير في أجزاءها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغييرات في أجزاء الإدارة وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها. ويمكن تحويلها إلى أهداف مثل: (كونجر ماكاي، 2005، 75)

1. فحص مستمر لنمو أو تدهور الإدارة والفرص المحيطة بها.
2. تطوير أساليب الإدارة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
3. زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد الإدارة.
4. زيادة حماس ومقدرة أفراد الإدارة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
5. تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
6. زيادة قدرة الإدارة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات الشركة.
7. بناء مناخ محابي للتطوير والإبداع.

### 5- التغيير وردود أفعاله.

تختلف ردود أفعال الناس الناجمة عن التغييرات المفاجئة من حولهم. ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال وهذه المراحل هي:

- الصدمة: وهي تشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.
- عدم التصديق: وهو شعور بعدم واقعية وعدم موضوعية السبب في ظهور التغيير.

- الذنب: وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
  - الإسقاط: وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
  - التبرير: وهو قيام الفرد بوضع أسباب التغيير.
  - التكامل: وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.
  - القبول: وهو عبارة عن خضوع تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.
- ( السكارنة ، 2009، 85 )

#### 6- أسباب مقاومة التغيير

إن طبيعة الناس تقبل التغيير كأمر طبيعي في الحياة، ولكن ما يرفضه الناس هي الإجراءات التي يمر بها التغيير، والأساليب المستخدمة في ذلك، والظروف المحيطة بهذا التغيير. ونذكر بعض الأسباب: (Drucker, Peter, F., 2001 : p232 ) و( علي الزعبي ، 2009 ، 88)

- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.
- عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير المشتركين فيه.
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.
- عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير.
- عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير، أو تهديد للمصالح الشخصية.
- عندما يكون هناك فشل التغيير.
- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- عندما يكون هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير.
- عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي.
- عندما يكون التغيير سريعاً جداً.
- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير.

7- وسائل إدارة التغيير.

لكي تتمكن إدارة التغيير من مسايرة العصر في تحقيق أهدافها؛ وتوافقها مع التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بها فإن عليها الأخذ بالعديد من الوسائل التي فيها ما يلي:  
(بلال السكارنة ، 2009، 87 )

- اعتماد منهجية البحث والتطوير المستمرين بلا انقطاع.
- الأخذ بطرائق التحليل الاقتصادي؛ والإحصائي المتطورة ونظم المعلومات المتجـددة.
- مسايرة العصر في تصميم النظم؛ والتخطيط؛ وتكوين البرامج؛ والمتابعة؛ وحسن التقييم الموضوعي والعاقل والمتكامل للأفراد وللعمل وللظروف المحيطة به في ضوء كل المعلومات المتجمعة والمحللة.
- حسن استشراف المستقبل والتغيرات المحتملة فيه وكيفية التوافق أو الاختلاف معها بناء على التقييم الموضوعي والقياسات الدقيقة.
- اعتماد المعلومات المتاحة عن النظم الإدارية المحلية والعالمية؛ والتشريعات الحكومية الإمكانيات البيئية أساساً للتخطيط الإداري؛ والتنظيم؛ والتوجيه؛ والضبط واتخاذ القرارات وكذلك الخبرات الخاصة المتجمعة لدى أفراد المنظمة أو المؤسسة أو الشركة.
- اعتماد دور العنصر البشري كدور أساسي في العملية الإدارية والحرص على تنمية باستمرار وعلى ترشيده وإصلاحه؛ وتهيئة المناخ المناسب لتحفيزه من أجل تحقيق الأهداف العامة الخاصة في توافق و انسجام تامين.
- الحرص على توزيع الاختصاصات؛ وتجنب المركزية المتسلطة؛ مع الرقابة الواعية اليقظة؛ والمتابعات المستمرة لتحقيق الوفاء بمتطلبات العمل في جو من العلاقات الإنسانية الصحيحة وهذا هو دور القيادة الإدارية الراشدة التي تؤمن بالعمل الجماعي المنظم؛ مع الاحترام للقيمة الإنسانية؛ والحرص على أهداف الجماعة وعلى احترام النظم والقواعد الموضوعية مع المرونة الكاملة اللازمة لمواجهة كل المواقف الطارئة والتغيرات المتجددة.

## المبحث الثاني

### أهمية التخطيط الاستراتيجي للشركة

#### 1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

يعرف التخطيط الاستراتيجي الصناعي بأنه النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة الشركة إلى تحقيقها وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف. وينطوي ذلك على عملية عقلانية تستهدف دراسة وتحليل كل من هذه الأساليب وتقييمها على أساس مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف بما يؤدي في النهاية إلى اختيار الأسلوب الأنسب. وتأخذ عملية التخطيط التسويقي في الشركة بعدا استراتيجيا عندما تكون الموارد والإمكانيات المتاحة إمام الإدارة محدودة، في الوقت الذي تفرض فيه البيئة التي تعمل فيها الشركة كثيراً من المتغيرات التي لا يكون بمقدور إدارة الشركة التحكم فيها. وفي هذه الحالة، فإن مهمة إدارة الشركة تتركز في محاولة توظيف مواردها في المجالات وأوجه النشاط التي تستطيع فيها تعظيم عوائدها وإيراداتها من هذه الأنشطة. وبالطبع، فإن ذلك يتطلب ضرورة تبني المنهجية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف بكل ما يحتاج إليه ذلك من تنظيم وتنسيق بين كافة الجهود المبذولة في هذا الاتجاه، وتفعيل للإمكانيات والطاقات الذهنية والجسمانية الموجودة لديها. (بلال السكارنة ، 2009، 20 )

والحقيقة، أن منطق التخطيط يعتمد على التفكير الإبداعي والديناميكية المتجددة. وخاصة إذا ما أدركنا الطبيعة المتغيرة للقوى الفاعلة في مجريات الأحداث في البيئة التي تعمل فيها الشركة. وهذا يؤكد حقيقة أن تبني الإدارة للتخطيط كمنهجية عمل لا يعني بالضرورة أن إتباع أسلوب التصرف يمكن أن يكون هو الطريق إلى النجاح دائماً وفي كافة الأوضاع الأخرى، وهو ما يقتضي من إدارة الشركة درجة عالية من المرونة والقدرة على التكيف مع كل وضع على حدة حتى تستطيع الاستجابة لمقتضياته والرد عليه. إن من شأن ذلك أن يقود إلى حلول منطقية لمشاكل معينة. ولهذا، فإن التخطيط الاستراتيجي يمثل بالنسبة لإدارة الشركة، الأداة التي تستطيع بواسطتها مواجهة

مقتضيات التغيير في البيئة المحيطة بها والتكيف معها وصولاً إلى البقاء والاستمرارية. من هذا المنطلق، فإن التخطيط يساعد إدارة الشركة في توظيف وتوجيه الموارد المتاحة بكفاءة عالية.

## 2- أهمية التخطيط في التسويق الصناعي.

ينطوي مفهوم التخطيط التسويقي على عملية تحديد الأنشطة الواجب القيام بها من قبل إدارة الشركة بل تنفيذ تلك الأنشطة. وهنا تكمن أهمية ودور التخطيط في تمكين الإدارة من التحكم في العوامل المؤثرة على النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الأنشطة التسويقية التي تقوم بها الإدارة. بالإضافة إلى أن التخطيط يساعد على توجيه تلك الأنشطة في المسارات التي ترفع من احتمالات تحقيق الأهداف المنشودة. وهكذا، فإن جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي يكمن في محاولة إدارة الشركة إحداث نوع من المطابقة والمواءمة بين الموارد والإمكانات المتاحة للشركة وبين الظروف البيئية المحيطة بها، وصولاً إلى نوع من الصياغة الخلاقة التي تساعد الشركة على تحقيق التكيف المناسب مع البيئة. وكما اشرنا سابقاً، فإن أهم ما تتصف به البيئة هو التغيير المستمر بكل ما يفرزه هذا التغيير من معطيات تجعل عملية التوقع والتنبؤ بها مهمة صعبة، وهو ما يفرض على إدارة الشركة نمطاً جديداً من المنهجية الإدارية تضمن لها التوظيف المناسب للموارد المتاحة. (بشير العلاق ، 2008، ص45)

وإذا كانت الشركات من أكثر أنواع المؤسسات الاقتصادية ارتباطاً وتأثراً بحركة قوى السوق باعتبارها تمثل محددات أساسية لتوجهات الإدارة وقدرتها على اتخاذ القرارات، فإن ذلك يخلق مبرراً كافياً لإتباع منطق التخطيط في عمليات التسويق الصناعي.

ونظراً لما يتصف به السوق الصناعي من ديناميكية في الحاجات والسلع والخدمات للأفراد والمؤسسات المكونة لهذا السوق باعتبار أن تطور هذه الحاجات مرتبط بتطور كثير من العوامل البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، فإن بقاء الشركة في مثل هذا السوق يكون مرهوناً بقدرتها على إنتاج السلع والخدمات التي تلبي الاحتياجات من السلع والخدمات التي يفرزها السوق. وهدف الربحية الذي تسعى الشركات جاهدة لتحقيقه إنما ينبع من قدرة إدارة الشركة على تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لتلك الاحتياجات. إن

هذا التوجه في التفكير الإداري الصناعي يملي على إدارة الشركة درجة أكبر من التفاعل مع الأسواق التي تخدمها، والذي يمكنها من التعرف على فرص البقاء والاستمرار. كذلك، أدى التعقيد في عمليات التصدير والتجارة الدولية وما تنطوي عليه من عمليات مالية وائتمانية إلى زيادة أهمية وخطورة الدور الذي تلعبه الشركات في تمويل هذه العمليات وتغطيتها. فقد أدى دخول هذا البعد الدولي في العمليات الصناعية إلى زيادة التعقيد في المهام الملقاة على عاتق إدارة الشركة. فقد نقل اهتمامها من دائرة محدودة إلى نطاق أرحب، مما اقتضى منها التخطيط المستمر لمواجهة الظروف الجديدة والتعامل معها. إن التخطيط الاستراتيجي يساعد على وضع الخطوط العريضة ويحدد المسارات ذات الأولوية العالية التي يتعين على إدارة الشركة تبنيها حتى يمكنها تحقيق معدلات الربحية المستهدفة. وبهذا، فإن عملية التخطيط هذه تستلزم كثيرا من التكامل والتنسيق بين الجهود وعلى كافة مستويات العمل في الشركة. وقد أوضح كونرل مزايا التخطيط الاستراتيجي في التسويق على النحو التالي:

1. المساعدة في تحقيق الأهداف الأساسية للشركة وتحديد السبل والوسائل الكفيلة بذلك.
2. بناء روح الفريق الواحد. حيث أن علمية التخطيط تستدعي جهود كثير من الأفراد والإدارات داخل الشركة. والوصول إلى خطط وبرامج عمل يتطلب الكثير من التنسيق بين هذه الجهود مما يتيح جو أفضل للتعاون والتشاور وهو ما يؤدي في النهاية إلى تنمية روح الفريق الواحد داخل الشركة.
3. إن التخطيط الاستراتيجي يوفر درجة أعمق من الفهم والإدراك لكثير من جوانب العمل الصناعي مما يؤدي إلى إثراء معرفة المسؤولين عن التخطيط ويولد لديهم درجة اعلي من الالتزام بواقع ومقتضيات العمل الذي يقود بالتالي إلى إضفاء قدر كبير من الواقعية على الخطط التي يتم إعدادها.
4. توليد حس مشترك لدى القائمين على عملية التخطيط بأهمية الغرض وضرورة تحقيق الأهداف الأساسية للشركة والالتزام بها. ويساعد ذلك على زيادة الشعور بأهمية التكامل في العمل الإداري.



### 3- خصائص الخطة الجيدة:

اختلف الكتاب ومفكرو الإدارة في مجال تحديد ما يمكن أن توصف بأنها خصائص الخطة الجيدة. وقد اجمعوا على أربع منها وهي: ( الصميدعي ، 2004، ص231)

1. المرونة: فالخطة يجب أن تكون بالمرونة التي تكفي لتعديلها وتكييفها مع ما يستجد من أوضاع، وذلك لاستيعاب التغيرات التي تحملها التطورات غير المتوقعة إثناء التنفيذ.
2. الوحدة: وهذا يعني أن يكون للشركة خطة شاملة موحدة يتم تنفيذها على كافة مستويات العمل وفي وقت واحد.
3. الاستمرارية: ويعني ذلك أن الخطة الإستراتيجية يجب أن يتوفر لها آليات الاستمرارية والتواصل مع مرور الوقت، وذلك حتى يمكن تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

4. الدقة: وتتطلب وجود طرق وأساليب عمل منتظمة، بالإضافة إلى ضرورة توفير أدوات القياس ومعايير التقييم المناسبة لكافة أوجه النشاط التي يقوم بها الشركة.

4- مكونات الاستراتيجية التسويقية للشركة. تتكون الإستراتيجية التسويقية للشركة من العناصر التالية:

1. المهمة الأساسية: فالخطة يجب أن تحدد المهمة الأساسية لإدارة التسويق في الشركة والناعبة أصلا من المهمة التي أنشئ من أجلها الشركة.
2. الأهداف التسويقية الرئيسية للشركة: وتشير هذه الأهداف إلى مجموعة النتائج التي يتعين على إدارة الشركة تحقيقها في المستقبل، ويجب أن توضع هذه الأهداف بشكل يمكن معه قياسها.
3. افتراضات معينة حول البيئة المحيطة وبالذات السوق الصناعي: ويتضمن ذلك عبارات واضحة حول الاتجاهات المستقبلية في القطاعات الإستراتيجية في السوق.
4. تقييم القوة التنافسية للشركة: الاستراتيجية التسويقية يجب أن تنطوي على تقييم واقعي لمجالات القوة والضعف بالنسبة للعوامل التي تؤثر على قدرة الشركة على تحقيق أهدافه في ظل الظروف المتوقعة في السوق

5. تقييم الفرص الممكنة في ظل المعطيات التي يفرزها تحليل البيئة ويجب ان يتم ذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط التسويقي وعلى مستوى كل سلعة من السلع الصناعية التي يقدمها لعملائه. وضمن هذا الإطار فإنه ينبغي على إدارة الشركة انتهاز الفرص المتاحة حتى يمكن تحديد أساليب التصرف والتحركات التي ينبغي القيام بها وصولاً إلى الانجازات المنشودة.
6. تحديد استراتيجيات العمل الخاصة بكل نشاط من الأنشطة التسويقية للشركة وكذلك الخاصة بكل قطاع من قطاعات العملاء والأهداف الواجب تحقيقها في مجال كل نشاط.
7. التغيرات الإستراتيجية المتوقعة في عوامل البيئة الخارجية للشركة والتي يمكن التحكم بها من قبل إدارة الشركة. ( علي الزعبي ، 2009 ، ص65 )

#### 5- متطلبات التخطيط التسويقي الفعال.

لا يوجد في الواقع العملي ما يمكن أن يسمى تخطيطاً تسويقياً مثالياً في الشركة. فالتخطيط الأمثل بالنسبة للشركة هو ما يناسب واقعه ومقتضيات التطبيق فيه، حيث يجب أن يتلاءم هذا التخطيط مع إستراتيجيات إدارة الشركة وهيكله التنظيمي والثقافة المؤسسية للشركة والحقيقة أن ما يقوم به المخططون في الشركات تقليدياً لا يعتبر كافياً، بل ولا يرتقي إلى مستوى التحديات التي تفرضها التطورات في البيئة المحيطة... الأكثر من ذلك، فإن كثيراً من هؤلاء المخططين لديهم تحفظات قوية حول مدى أهميته بالنسبة لهم ولشركاتهم. إن توفير مناخ أفضل لعملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في الشركة يكمن في وجود مجموعة من المتطلبات نوردتها على النحو التالي: ( Luck, D.J., Ferrell, 2002P p87 )

أ. الإقرار بالحاجة إلى التخطيط: يتطلب التخطيط التسويقي النجاح قبولاً تاماً من جانب الكوادر التسويقية بأهمية التخطيط والحاجة الماسة له. أن مثل هذا القبول من شأنه أن يزيد من الاهتمام الذي توليه إدارة الشركة بقضية التخطيط. وعموماً، فإن إدراك الحاجة إلى التخطيط تتبع في العادة من العوامل التالية:

1. انخفاض الأداء التسويقي للشركة. فعندما يبدأ الأداء التسويقي للشركة بالانخفاض، بالمقارنة مع مثيله في الشركات المنافسة الأخرى، فإن ذلك سيزيد

من ضغط الإدارة العليا لإعادة الوضع النسبي للشركة في السوق إلى ما كان عليه، فقد أدى التدهور النسبي في أداء شركة تشيسمنهاتن بالمقارنة مع سيتي بنك في منتصف السبعينات إلى قيام مجلس إدارة الشركة الأول بتبني التخطيط الاستراتيجي عن طريق جلب الخبرات اللازمة من شركة جنرال إلكتريك.

2. **الضغوط التي يفرضها نجاح المنافسة.** فالأداء التسويقي المتميز للشركات المنافسة غالباً ما يستميل ردود فعل إدارة الشركة والتي يكون التخطيط الاستراتيجي احد المداخل لمواجهة ذلك، وتبرز هذه الظاهرة بشكل واضح عندما يكون هناك درجة من التماثل فيما تقدمه الشركات من خدمات. فعلى سبيل المثال، فقد قاد النجاح الواضح لشركة كونتنتال النيوي مقارنة بمنافسه شركة شيكاغو إلى قيام مجلس إدارة الشركة الأخير باستقطاب مدير عام جديد بمهمة محددة تتمثل في تبني التخطيط كمنهجية تتم بواسطتها مواجهة ذلك.

3. **تحقيق الشركة لخسائر مفاجئة.** فعندما تحقق الشركة خسارة غير متوقعة، فإن ذلك يقتضي من إدارة الشركة إحداث التغيير اللازم في نظام الرقابة المتبع لمنع تكرار حدوث مثل هذه الحالات.

4. **الهزات الإستراتيجية.** فقد يحدث أن مر الشركة بهزة استراتيجية عندما تتعرض لأي حدث هام غير متوقع، في الوقت الذي لا تكون فيه إدارة الشركة قد اتخذت من التدابير ما يمنع ذلك، وهكذا، فإن التخطيط يصبح الوسيلة التي يمكن لإدارة الشركة أن يتجاوز ما قد يمر به من أزمات. (محمود الصميدعي ، 2004 ، ص21)

ب. التزام القيادة الإدارية للشركة

ج. إعادة التنظيم.

د. توفير قاعدة معلومات كافية. إن المشكلة الرئيسية التي تواجه جهود التخطيط دائماً، هي الحاجة إلى المعلومات الكافية التي تساعد المخطط على رسم السيناريوهات البيئية الداخلية والخارجية للشركة، وبالتالي، وضع الخطط والبرامج المناسبة للتعامل مع هذه السيناريوهات.. فالمعلومات الجيدة هي التي تساعد في تحقيق ما يلي:

- التحديد الواضح للسوق الصناعية.

- تقسيم السوق.
- قياس مدى جاذبية السوق.
- تحديد الوضع التنافسي للشركة.
- تحليل ربحية العمليات الصناعية على مستوى كل من العميل والسلعة الصناعية.
- تقييم الاحتياجات اللازمة من الموارد الإستراتيجية بما في ذلك ( الموارد البشرية والمالية والنظم ).
- تصميم نظم الرقابة الفعالة.
- تطوير نظم المكافآت المناسب.
- إحداث التغيير التنظيمي المناسب. ( بشير العلاق ، 2008 ، ص187).

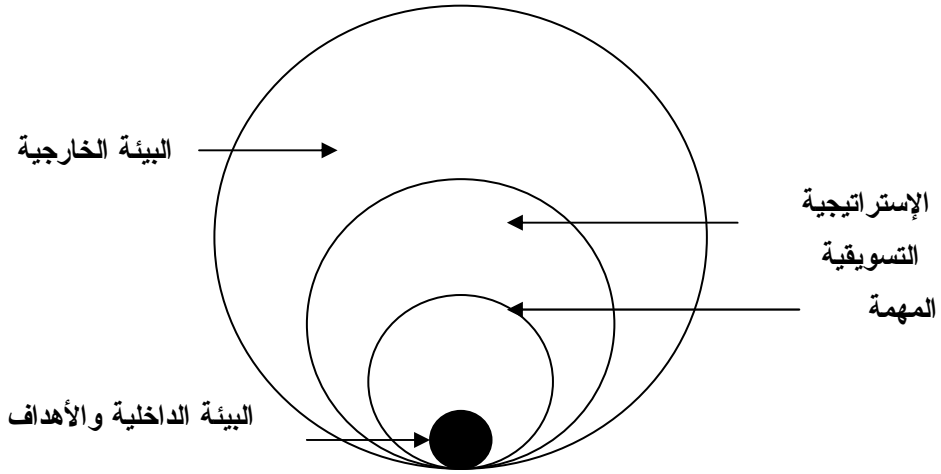
#### سادساً: التحليل والمراجعة التسويقية.

تهدف المراجعة التسويقية Marketing Audit في الشركة إلى جمع كافة البيانات اللازمة لتحديد الكيفية التي يمكن للشركة أن تحقق بها النجاح في تسويق كل سلعة من السلع الصناعية التي يقدمها لكافة قطاعات العملاء المخدومة، وهذه البيانات يتم جمعها من خلال عملية تقييم ومراجعة شاملتين لكل من البيئة العامة التي تعمل في ظلها الشركة، والبيئة الداخلية له. وتتضمن هذه العملية أربع مجالات أساسية يمكن عرضها على النحو التالي:

أ. **تحليل البيئة، ويشمل:** تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية وهي ( البيئة الاقتصادية- البيئة الاجتماعية والثقافية - البيئة السياسية والقانونية- والبيئة الديمغرافية والجغرافية والطبيعية - البيئة التكنولوجية). و الشكل (2) يبين البيئة الصناعية وعلاقتها بالإستراتيجية التسويقية للشركة.

الشكل ( 2 )

البيئة الصناعية وعلاقتها بالإستراتيجية التسويقية للشركة



المصدر: (مقتبس من معلا ، ناجي ، 2004 )

ب. تحليل السوق وتحديد الوضع التنافسي للشركة. Field, Christopher, 2002: ( p65)

تعتبر مصفوفة محفظة العوامل المتعددة إحدى أدوات التخطيط الاستراتيجي التسويقي في الشركة. ويعتمد بناء هذه المصفوفة على تحديد مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد مدى جاذبية السوق والوضع التنافسي في أوضاع سوقية مختلفة وتعتبر هذه المصفوفة دليل عمل للإدارة التسويقية للشركة تستطيع استخدامه في تحليل السوق وتحديد مدى جاذبية وصولاً إلى تحديد الوضع التنافسي في الشركة. ولهذا، فإنه يجب أن يتم بناء هذه المصفوفة على أساس معايير دقيقة. ويوضح الجدول (1) مصفوفة العوامل التي تحدد مدى جاذبية السوق الصناعي وأوزانها النسبية، بالإضافة إلى مجموعة العوامل المحددة للوضع التنافسي للشركة.

الجدول (1):

مصفوفة العوامل المحددة لجاذبية السوق  
والوضع التنافسي للشركة وأوزانها النسبية

الوزن النسبي %	العوامل
	أولاً: عوامل محددة لجاذبية السوق
25	- الحجم الكلي للسوق
20	- معدل النمو السنوي للسوق
15	- الهامش التاريخي للربح
25	- حدة المنافسة
15	- عوامل اخرى
—————	—————
100	المجموع
	ثانياً: عوامل محددة للوضع التنافسي للشركة
20	- الحصة السوقية
20	- نمو الحصة السوقية
60	- عوامل اخرى
—————	—————
100	المجموع

وبعد بناء هذه المصفوفة، يتم بناء مصفوفة أخرى لتحديد القدرة التنافسية للشركة وذلك طبقاً للآلية التالية:

1. تحديد العوامل التي تعكس الوضع التنافسي للخدمة في سوقها ودرجة جاذبية هذه السوق.
2. تحديد الوزن النسبي لكل عامل.

## د. علي فلاح الزعبي

3. تحديد قدرة الشركة بالنسبة لكل عامل على مقياس خماسي التدرج (1-5)، بحيث يشير الرقم (1) إلى ضعيف جداً، والرقم (5) إلى قوي جداً.
4. تحديد أية عوامل سياسية أو اجتماعية أو قانونية يمكن أن تؤثر على الوضع التنافسي للشركة في السوق، بحيث يتم تقييم كل من هذه العوامل على أساس القبول أو الرفض.
5. يتم ضرب الوزن النسبي لكل عامل في درجة قوة الشركة على هذا العامل والتي تتراوح بين (1-5) للوصول إلى المقياس المعتمد. ويوضح الجدول رقم (2) مصفوفة القدرة التنافسية للشركة.

### الجدول (2)

#### مصفوفة القدرة التنافسية للشركة

العوامل	الوزن النسبي (أ)	الدرجة (ب)	المقياس (أ×ب)
العوامل المحددة الجاذبية			
السوق	0.25	3	0.75
- الحجم الكلي لسوق	0.20	5	1.00
الخدمة	0.15	5	0.75
- معدل النمو السنوي	0.25	2	0.50
لسوق الخدمة	0.05	4	0.20
- هامش الربح	0.05	3	0.15
- وحدة المنافسة	<u>0.05</u>	3	<u>0.15</u>
- الاحتياجات التكنولوجية	1.0		3.50
- التأثير بالتضخم			
- الآثار البيئية			
المجموع			

إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني ( نموذج ريادي - متكامل )

العوامل المحددة للوضع			
0.80	4	0.20	التنافسي للشركة
0.60	3	0.20	- الحصة السوقية
0.20	4	0.05	- نمو الحصة السوقية
0.25	5	0.05	- نوعية الخدمات المقدمة
0.20	4	0.05	- سمعة الشركة
0.20	4	0.05	- فاعلية شبكة التوزيع
0.20	4	0.05	- فاعلية الترويج
0.15	3	0.05	- حجم العمليات
0.30	3	0.10	- كفاءة العمليات
0.45	3	0.15	- التكلفة النسبية
<u>0.25</u>	5	<u>0.05</u>	- توفر الموارد البشرية
3.60		1.00	- الكفاية الإدارية
المجموع			

ج. تحديد إستراتيجية الاستثمار المناسبة.

بعد تحديد القدرة التنافسية للشركة، يتم تمثيل الدرجات الكلية ( المقياس ) ببيانها على أساس احداثي المصفوفة. وبناء على ذلك، يتم تحديد الإستراتيجية الاستثمارية المناسبة لكل وضع سوقي حسب مدى جاذبية السوق والقدرة التنافسية للشركة فمثلاً إذا كانت جاذبية السوق منخفضة والقدرة التنافسية للشركة ضعيفة فإن استراتيجية القنص الحذر تكون هي استراتيجية الاستثمار المناسبة. هذا، ونقدم فيما يلي موجزا لأهم الأساليب التي يمكن أن تقوم بها إدارة الشركة في حالة تبنيها لأي من الاستراتيجيات السابقة.

1. استراتيجية حماية الوضع: التوسع في الاستثمار بهدف تعظيم معدلات النمو. وتركيز الجهود للحفاظ على عناصر القوة.



## د. علي فلاح الزعبي

2. استراتيجية الاستثمار الانتقائي: تكثيف الاستثمار في القطاعات السوقية الأكثر جاذبية. وبناء القدرة الذاتية لمواجهة المنافسة. والتأكيد على هدف الربح عن طريق رفع مستويات الإنتاجية
3. إستراتيجية الحماية وإعادة التركيز: الاستثمار في المجالات التي تحقق إيرادات جارية وسريعة. والتركيز على القطاعات السوقية الأكثر جاذبية. والدفاع عن عناصر القوة.
4. استراتيجية الاستثمار والتعزيز: التحدي للوصول إلى القيادة السوقية. وانتقاء بعض عناصر القوة لتعزيزها. والتغلب على نقاط الضعف وحمايتها.
5. استراتيجية انتقاء الفرص الراجعة: المحافظة على البرنامج الاستثماري الحالي وحمايته. وتركيز الاستثمار في القطاعات السوقية ذات الربحية الأعلى والخطر الأقل.
6. استراتيجية الإدارة الهادفة إلى الربح: المحافظة على الوضع الحالي بالنسبة لكافة القطاعات ذات الربح الأعلى.

### د. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

#### Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (S.W.O.T)

بعد إتمام عملية المراجعة التسويقية، فإنه يكون من الضروري الآن تقييم الوضع الداخلي للشركة فيما يتعلق بنقاط القوة ونقاط الضعف لديه بالمقارنة مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية. ومن أبرز مزايا هذا التحليل انه يزود إدارة التسويق في الشركة بمعرفة أوسع وفهم أعمق تستطيع من خلالهما تطوير الأفكار وصياغة أساليب التصرف الممكنة لمواجهة ما قد تفرضه التغيرات البيئية المحتملة في المستقبل.

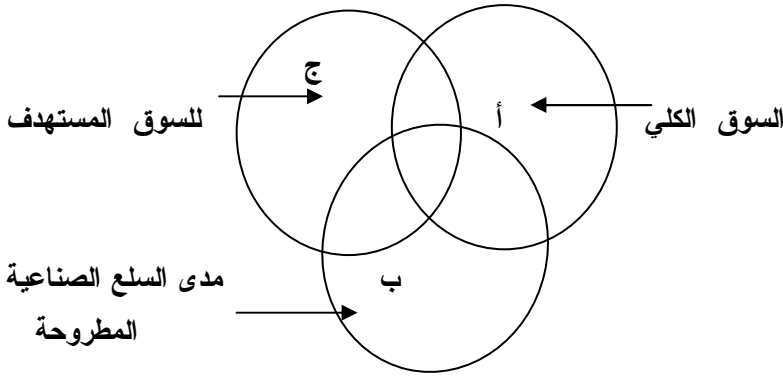
#### سابعاً: تحديد السوق المستهدف.

في ضوء المراجعة الشاملة والتحليل المتعلق لكل من القوى البيئية الداخلية والخارجية للشركة وتحديد وضعها التنافسي، فإن الخطوة التالية في عملية تخطيط الإستراتيجية التسويقية للشركة هي تحديد السوق المستهدف. وتعرف السوق بأنها عبارة عن المجال الذي تلتنق فيه حاجات العملاء المالية والائتمانية مع مجموعة السلع المقدمة من الشركة. وتمثل عملية تحديد السوق المحتملة للشركة مهمة صعبة وتتطلب مستويات عالية من الجهود

الخلافة. وفي الواقع العملي، لا يستطيع أي شركة أن يلبي حاجات كافة العملاء المحتملين. وبدلاً من ذلك تلجأ الشركات إلى خدمة قطاعات معينة من العملاء، يمثل كل منها جزءاً من السوق الكلي كما هو موضح في الشكل (3) وحتى يمكن تقييم جدوى السوق المستهدف، فلا بد من محاولة مطابقة الحاجات والسلع للعملاء مع السلع وذلك بالنسبة لكل من المؤسسات والأفراد على التوالي.

### الشكل (3)

#### تحديد السوق المستهدف



المصدر: (مقتبس من معلا ، ناجي ، 2004)

وتختلف الشركات فيما بينها بالنسبة للمعيار أو مجموعة المعايير التي تتبناها في أحداث هذا التقسيم. فالبعض يعتمد على المعيار الخدمي وبالتالي يتخصص في تقديم سلع معينة فقط. في حين تتفرد بعض الشركات بخدمة مناطق جغرافية معينة، إما البعض الآخر فإنه يصنف العملاء على أساس ملاءتهم المالية، وهكذا. ولا بد أن يتم تحديد كل قطاع سوقي بشكل واضح بحيث يمكن الإجابة عن الأسئلة التالية:

- من هم العملاء الذين يشكلون كل قطاع؟
- ما هي الحاجات والسلع الصناعية لهؤلاء العملاء؟
- ما هي السلع التي يستطيع الشركة أن يقدمها بدرجة عالية من الكفاية والربحية وبمستوى أقل من المخاطر؟

- ما هي الموارد والإمكانيات اللازمة للشركة حتى يستطيع تقديم هذه الخدمات؟
- كيف يمكن للشركة إدارة هذه الموارد بالشكل المناسب.

### المبحث الثالث

#### الاستنتاجات

من خلال ما تم ذكره في الإطار النظري للبحث وفي ضوء النتائج التي تم الوصول إليها تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. أنه إذا كان التغيير للأفضل مدروساً دراسة جيدة من جميع جوانبه ويمكن تنفيذه بشكل يراعي جميع العناصر، فإن مقاومته ستزيد من إصرار المتحمس لتنفيذه وسيجد لذة وتمعن في التطوير والبحث في معالجة نقاط المقاومة.

2. يتبقى لصاحب الفكرة والمشرف على تنفيذها أن يحسن الظن في الذين يقاومون التغيير وأن يجد لهم العذر في أنهم لم يستوعبوا الفكرة وإيجابياتها وأنهم تنقصهم المعلومات وطريقة عرضها ولا يتهمهم بالقصد السيئ في تعطيلها ومقاومتها حتى يتضح جلياً ذلك ثم ينتهج الأسلوب المناسب لهذا السلوك.

3. قد تنتسب مقاومة التغيير وفكرة التغيير في تصحيح مسارات غير نظامية.

4. معظم المسؤولين يمتنون وجود متحمسين للتغيير يستطيعون دراسة الأفكار وعرضها بأساليب مناسبة ويتابعون تنفيذها بطرق تثبت تمكنهم من معرفة جميع الجوانب التي تتطلبها الفكرة، مادية ومعنوية ونظامية وسلوكية وغيرها.

5. معظم الموظفين يرغبون في تسهيل إجراءات أعمالهم ولكنهم يحتاجون إلى من يوصل إليهم الفكرة بشكل يتناسب مع مسؤولياتهم الذهنية وتأهيلهم وخبراتهم واعتباراتهم الشخصية ومراكزهم الوظيفية، وماذا سيكون تأثير ذلك عليهم إيجاباً وسلباً وعلى الجهة التي يعملون بها

6. وعن أسباب مقاومة التغيير الإداري لأنه تهديد مباشر للمصالح فأنها تنقسم إلى أسباب تنظيمية، فقد يحدث التغيير في المراكز الوظيفية، أو مراكز القوة والنفوذ في الشركة وخطط الاتصال الرسمي بين أجزائها مما يثير خوف بعض الموظفين من انخفاض أهمية

المراكز والأعمال التي يؤدونها، أو تدني مستوى مكانتهم في الشركة، وهناك أسباب شخصية أيضاً حيث يرى بعض العاملين بأن التغيير يهدد مصالحهم الشخصية من حيث التأثير على علاقاتهم وروابطهم وطريقة وأساليب العمل التي اعتادوا عليها وعدم رغبتهم بالتغيير، خاصة إذا كان التغيير يتطلب القيام بأعباء وضغوط عمل كبيرة، بالإضافة إلى تهديد مراكز نفوذهم وسلطتهم في الشركة، والخوف من المستقبل والارتياح للوضع الراهن، ويأتي ذلك الخوف من بعض العاملين من عدم القدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة وذلك انطلاقاً من أن التغيير قد يتطلب تعلم مهارات جديدة أو اكتساب معارف وقدرات لم تكن موجودة لديهم من قبل.

7. عدم وضوح الأهداف والأسباب حيث أن مقاومة التغيير الإداري قد تأتي من عدم وضوح أسبابه وأهدافه، وكذلك الإجراءات والتعليمات المتعلقة بالتغيير للعاملين المنفذين له أو المتأثرين به، وقد يأتي من شعور العاملين بأن التغيير شكلي وليس جوهري، كما يأتي ذلك من عدم قناعة العاملين بقدرة الشركة على تنفيذ التغيير، وإلى عدم شعورهم بالحاجة إليه. ويضيف الدكتور العلي أن هناك أسباباً أخرى لمقاومة التغيير، منها حدوث التغيير بشكل مفاجئ وسريع، ووجود تجارب فاشلة في التغيير سبق أن طبقت في الشركة، وشك العاملين في أهداف التغيير المعلنة، وأن هناك أهدافاً غير معلنة له لدى الإدارة العليا، وعدم الثقة بمن يقوم بعملية التغيير، والمعاناة الشخصية من التغيير مثل نقل موظف أو أكثر من مدينة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر دون رغبته.

8. المقاومة ليست دائماً سلبية ولكن هل مقاومة التغيير الإداري تعتبر دائماً سلبية بحتة ليس فيها إيجابيات؟ أنها فعلاً ليست سلبية دائماً، بل إنها تحمل بعض الإيجابيات، ومنها جعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعداداً وتهيئة للتغيير، وتوضيح أهداف وأسباب وأهمية التغيير للعاملين بهدف عدم مقاومته عند التطبيق، وجعل القائمين على التغيير أكثر مرونة وأكثر إدراكاً لآثار التغيير على العاملين على المدى القريب والبعيد، وهي تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة في العمل وأساليب وطرق الأداء المراد تطبيق التغيير

فيه، كما تساعد على اكتشاف الخلل في عملية الاتصال وخطوطه ومدى فاعليته في توضيح أهمية التغيير وأسبابه وأهدافه.

9. يجب أن يؤخذ الجانب الإنساني في الحسبان، فدراسة السلوك الإنساني واستجابته لعمليات التغيير والتطوير تلزمننا بمراعاة الحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم، بالشكل الذي يقلل من مقاومة التغيير وبالشكل الذي يزيد من احتمال تقبله له. ولذا نسوق بعض النصائح السلوكية في إدارة التغيير وهي فيما يلي: إشراك الناس في التغيير. وزود الناس بمعلومات مستمرة. وخذ في الاعتبار عادات العاملين وقيم العمل. وأشعل حماس العاملين واستخدام أسلوب حل المشاكل.

## المبحث الرابع

### التوصيات

1. يرى الباحث أن نجاح إدارة مقاومة التغيير في عملها لا يتم إلا عبر التعرف على الأسباب الحقيقية لمقاومة التغيير، ومن ثم وضع الحلول للحد من هذه المقاومة، ومنها:

أ. التوعية والاستعداد والتهيئة للعاملين بضرورة وأهمية التغيير، فمثلاً عند تطبيق أسلوب جديد في العمل تتم التوعية به والاستعداد له، وكمثال عندما تقرر تطبيق مبدأ الجودة في العمل في الشركة.

ب. إشراك العاملين وإقناعهم بالتغيير، حيث يمكن اشتراكهم في عملية تحديد كيفية وشكل التغيير، وبذلك يكون العاملون أقل مقاومة للتغيير لأنهم شاركوا فيه بمناقشاتهم ومداخلاتهم خلال اشتراكهم في مراحلهم المختلفة.

ج. دعم العاملين ومؤازرتهم لاستيعاب التغيير وذلك بالاستماع إلى تذرهم وشكاوهم وتدريبهم على تنفيذ التغيير واستيعابه.

د. استخدام الإدارة لأسلوب التفاوض والاتفاق مع بعض العاملين أو ممثليهم لتنفيذ التغيير، مثل التفاوض والاتفاق مع المنظمات العمالية على تخفيض الأجور أو إدخال أساليب وطرق عمل مختلفة.

## إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني (نموذج ريادي - متكامل)

هـ. استخدام الشركة لأسلوب التحكم والاستمالة بحيث تزود العاملين بمعلومات بصورة انتقائية، وليس كل المعلومات.

و. استخدام الشركة لأسلوب القوة والإجبار لقبول التغيير بحيث تستخدم إدارة الشركة أساليب العقوبات والجزاءات لكل من يقاوم التغيير، وتهدد العاملين سواء بشكل سري أو علني.

2. ضرورة العمل على تحديد الصعوبات التي تواجه التغيير: فلا شك أن إدارة التغيير الإداري من أصعب المهام الإدارية للقادة أو المديرين لأنها تتطلب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتطبيق الأساليب الصحيحة في العمل، واختيار الهيكل العام للشركة أو الوحدات الإدارية المكونة لها، وكذلك اختيار التقنية المناسبة للعمل وكيفية استخدامها.

3. ضرورة العمل على تحديد الأسلوب المناسب لمعالجة مقاومة التغيير حيث إن اختياره يعود للحالة أو الموقف المقاوم للتغيير، وكذلك يعود إلى شخصية القائمين على التغيير والداعمين له في الإدارة العليا للشركة.

2. يوصي الباحث بأهمية وجود الإدارة الواعية والمبدعة والمدرّكة لطبيعة البشر المقاومة للتغيير والميل إلى القبول والارتياح إلى الوضع الراهن، وعليها الإعداد والاستعداد والتهيئة وعمل كل ما في وسعها للحد من مقاومة التغيير لدى العاملين، ولا شك بأن نسبة ضئيلة منهم ستبقى غير مقتنعة بالتغيير وذلك مهما فعلت الإدارة، ولكنها تعمل على إقناعهم على فترات لكي لا يؤثروا على التغيير والأفراد الآخرين.

### المراجع والمصادر

#### المراجع العربية:

1. الاتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الإقليمي العربي، إدارة التغيير و الموارد البشرية  
www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc6.doc;      consulté le  
27/03/2005

2. بلال السكرانة، 2009، التطوير التنظيمي والإداري ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن .
  3. بلال السكرانة، 2009، أخلاقيات العمل ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن.
  4. بشير العلاق ، 2008، التخطيط التسويقي - مفاهيم وتطبيقات ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .
  5. سعيد عامر، إستراتيجيات التغيير، القاهرة: مركز وايد سيرجس للاستثمارات القانونية والتطوير الإداري، 1994،
  6. علي فلاح الزعبي، 2009، بحوث التسويق (منظور تطبيقي - وظيفي ) ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
  7. علي فلاح الزعبي، 2009، الاتصالات التسويقية ( منظور تطبيقي - متكامل ) ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
  8. علي فلاح الزعبي، 2009، إدارة التسويق (منظور تطبيقي - استراتيجي ) ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
  9. قاسي كمال ، 2005، إدارة التغيير ، المنطلقات و الأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحدية للتغيير ،مداخلة ضمن فعالين الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة الجزائر، يومي 08-09 مارس.
  10. كونجر ماكاي: الطريق إلى الزعامة - القيادة الإدارية في عصر المعلومات.ط1. مركز الإمارات للبحوث الإستراتيجية. أبو ظبي 2005.
  11. محمود الصمدي ، 2004 ، إستراتيجية التسويق - مدخل كمي وتحليلي ، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
  12. احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر 2000، ص432.
  13. فاضل الصفار، التغيير الإداري كيف و لماذا ، مجلة النبأ ، العدد 57، المستقبل للثقافة والإعلام ، بيروت لبنان ، جــــــــــــــــــــــــانفي 2001
- www.annabaa.org/nba57/tageeriday.htm, consulté le 12/03/2005-

14. محمد الفوزان، إدارة التغيير، [www.tadreeb.gov.sa/article\\_read.asp?id=45](http://www.tadreeb.gov.sa/article_read.asp?id=45)،  
، consulté le 18/05/2005
15. علي الحمادي، التغيير الذكي، إصدارات مركز التفكير الإبداعي، دار ابن حزم  
للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى 1999، ص26.
16. ناجي معلا، 2004، ادارة المعرفة ودورها في التخطيط الاستراتيجي في القطاع  
المصرفي، مؤتمر جامعة الزيتونة الاردنية الرابع 26-28/4/2004، عمان - الاردن .  
المراجع الأجنبية :

1. Baker, Michael, J., Bank Marketing Management, London: Macmillan, 2002.
2. Cox, D.f., and Good, R., " How to build an marketing Information System ", Harvard Business Review, No. 53, 2000.
3. Derek, F. Channon, Bank Strategic Management and Marketing, New York: John Wiley and Sons. ltd, 2001.
4. Drucker, Peter, F., " Long-Range Planning: Challenge to management ", Management Science, vol. 55. No, 30, 2001.
5. Field, Christopher, New Strategies for Marketing Information technology, London: Chapman & Hall, 2002.
6. Joselyn, Robert, W. and Humphries, Keith, D., An Introduction to Bank Marketing Planning, Washington, D.C.,: American Bankers Association, 2002.
7. Kotler, Philip, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc., 2002.



8. Leontiades, Milon, " The Importance of Integrating Marketing planning with Corporate Planning", Journal of Business Research, vol. 21, 2002.
  9. Luck, D.J., Ferrell, O.C., Marketing strategy and plans (4<sup>th</sup>.ed), Englewood Cliffs, N. J.,: Prentice – Hall, inc., 2002.
  10. Marsh, J.R., Managing Financial Services Marketing, London: Pilman Publishing, 2000.
  11. Mcnurlin, B. and Sprague, R., " Information Systems Management In Practice", Englwood Cliffs, N.J. Prentice – Hall Inc., 2001
  12. Porter, M.F. "Competitive strategy, New York: Macmillan, 2002.
-