

# المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل

1

جامعة الجلفة



د. بن بولرباح سارة

مفتاح المصطلحات



مدخل القاموس



مختصر



مرجع بيبليوغرافي



مرجع عام

# قائمة المحتويات

5 وحدة

7 مقدمة

9 **I-الخيار الاستراتيجية للمنظمة ككل CORPORATE LEVEL STRATEGY**

11 **II-استراتيجيات النمو : استراتيجية النمو الداخلي**

13 **III-استراتيجيات النمو: استراتيجية النمو الخارجي**

15 **IV-استراتيجيات التنويع: استراتيجية التنويع المترابط**

17 **V-استراتيجية الاستقرار: استراتيجية "التوقف المؤقت/المضي بحذر**

19 **VI-استراتيجية الاستقرار: استراتيجية عدم التغيير**

21 **VII-استراتيجية الاستقرار: استراتيجية الربح profit strategy**

23 **VIII-استراتيجية الانكماش**

25 خاتمة

27 مراجع

## وحدة

بعد الانتهاء من هذا المحور ، يجب ان يكون الطالب ملما ب:

- تذكر مستويات الادارة الاستراتيجية
- القدرة على الفهم واستعاب الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة
- القدرة على تحليل وتفسير الفروقات بين الاستراتيجية
- القدرة على التمييز بين هدف كل استراتيجية من الاستراتيجيات الكلية
- انشاء وتوظيف الخيار الاستراتيجي الامثل على مستوى المنظمة ككل

# مقدمة

تتعدد الإستراتيجية في المؤسسة الى عدة استراتيجيات على مختلف المستويات من مستوى الشركة إلى التوجهات والقرارات الإستراتيجية العامة التي تتخذها الإدارة العليا في المؤسسة، خاصة في الشركات المتنوعة الأنشطة. وتركز هذه الإستراتيجية على كيفية تحقيق الشركة ككل للقيمة المضافة من خلال وحدات الأعمال المختلفة والصناعات المتعددة التي تعمل فيها.



فرنسية

# الخيار الاستراتيجية للمنظمة ككل CORPORATE LEVEL STRATEGY

من بين التعريفات العديدة للاستراتيجية على مستوى المؤسسة في الأدبيات، ربما يكون التصور الأقدم - والذي لا يزال مفيدًا جدًا - هو ذلك الذي وصفها (أندروز، 1971). بأنها "نمط القرارات التي تحدد أهداف وغايات الشركة، وتنتج السياسات الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وتحدد نطاق الأعمال التي تسعى الشركة إلى متابعتها" <sup>1</sup>

إن فن وعلم الحرب يمثلان المصدر الرئيسي للإلهام في مجال استراتيجية الأعمال. وهدفت الاستراتيجية للمنظمة ككل إلى تمكين وتنظيم الاتصال والتكامل بين مختلف أنشطة الشركة. كما يُوصى بالمحاذاة الرأسية لإدارة ومراقبة الموارد المشتركة بين أنشطة الشركة. <sup>2</sup>

وتنقسم إلى عدة استراتيجيات يمكن أن تتبناها المنظمة من أجل سير واختيار الخطط الجزئية لكل الوحدات والأقسام على المدى الطويل أو المتوسط



فرنسية

## 11

**تطوير سوق متخصصة (niche):** بالنسبة للشركات التي تركز على سوق متخصصة، فإن تطوير قدرات محددة تلبي بدقة متطلبات العملاء يُعتبر أمرًا حيويًا، مثال: لتتمكن من توصيل المنتج المناسب في أسرع وقت ممكن، طورت شركة Zappos، الرائدة في بيع الأحذية عبر الإنترنت، نظامًا لوجستيًا خاصًا بها. كما أنشأت مركز خدمة عملاء لضمان ولاء العملاء. 33



# استراتيجيات النمو: استراتيجية النمو الخارجي



من ابرز استراتيجيات النمو الخارجي هي استراتيجية الاندماج  
استراتيجية الاندماج: هي احد استراتيجيات النمو الخارجي. وهي لا تقتصر فقط على الجوانب المالية، بل  
تتضمن امكانية ادماج الشركة في قدرات موجودة مسبقاً داخل شركة أخرى (مثل المهارات التكنولوجية أو  
الإدارية، العلامة التجارية، ...،  
وعلى الرغم من المزايا التي توفرها هذه العمليات من حيث النفوذ في السوق، خفض التكاليف، والحصول  
على أصول تكميلية، فإن الاندماجات والاستحواذات تظل عمليات محفوفة بالمخاطر، ويصعب تحقيق  
الانسجام (التكامل الفعال) بين الشركتين فيها.<sup>44</sup>



فرنسية



# استراتيجيات التنوع: استراتيجية التنوع المتربط

تتيح استراتيجية التنوع المتربط للشركة الاستفادة من مزايا الميزة التنافسية من خلال نقل المهارات، وخفض التكاليف، واستخدام أسماء علامات تجارية موحدة، وتعزيز القدرات التنافسية عبر نطاق واسع من الأعمال.

كما أنه يوفر تركيزًا أوضح لإدارة التنوع، ودرجة مفيدة من التماسك الاستراتيجي بين مختلف أنشطة الشركة.<sup>55</sup>

تعددت أيضا استراتيجيات التنوع لتشمل التنوع الراسي والافقي.



فرنسية

# استراتيجية الاستقرار: استراتيجية "التوقف المؤقت/المضي بحذر

v

استراتيجية الاستقرار: هي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة للبقاء في موقعها الحالي، ومن بدائلها استراتيجية "التوقف المؤقت/المضي بحذر" هي بمثابة مهلة استراحة – فرصة لأخذ قسط من الراحة قبل مواصلة استراتيجية النمو أو الانكماش. إنها محاولة متعمدة لإجراء تحسينات تدريجية فقط حتى يتغير الوضع البيئي المحيط. تُعتبر هذه الاستراتيجية مؤقتة بطبيعتها، تُستخدم حتى يصبح البيئة أكثر ملاءمة أو لتمكين الشركة من تعزيز مواردها بعد نمو سريع وممتد.

اتبعت شركة ديل هذه الاستراتيجية بعد أن أدى نموها السريع إلى نتائج تفوق قدرتها على التحمل. أوضح الرئيس التنفيذي مايكل ديل قائلاً: "نما حجم أعمالنا بنسبة 285% في عامين، ونواجه بعض الآلام المصاحبة لهذا النمو." لقد مكن بيع أجهزة الكمبيوتر الشخصية عبر البريد ديل من تقديم أسعار أقل من المنافسين، لكنها لم تستطع مواكبة متطلبات شركة بقيمة 2 مليار دولار تضم 5,600 موظف تبيع أجهزة كمبيوتر في 95 دولة. لم تتخل ديل عن استراتيجية النمو، بل أوقفتها مؤقتاً حتى تتمكن الشركة من تعيين مديرين جدد، وتحسين هيكلها، وبناء مرافق جديدة. وكانت هذه الاستراتيجية شائعة في أواخر عام 2008 خلال الأزمة المالية الأمريكية، عندما قامت البنوك بتجميد

القروض. ٦٦



فرنسية

# استراتيجية الاستقرار: استراتيجية عدم التغيير

**استراتيجية عدم التغيير:** هي قرار بعدم القيام بأي شيء جديد - اختيار الاستمرار في العمليات والسياسات الحالية للمستقبل المنظور. نادرًا ما يتم التصريح عنها كاستراتيجية محددة، ويعتمد نجاحها على غياب تغييرات جوهرية في وضع الشركة.

يؤدي الاستقرار النسبي الناتج عن الموقف التنافسي المتواضع للشركة في صناعة تشهد نموًا ضئيلًا أو معدومًا إلى تشجيع الشركة على مواصلة مسارها الحالي، مع إجراء تعديلات طفيفة فقط لمواكبة التضخم في أهداف المبيعات والأرباح. لا توجد فرص أو تهديدات واضحة، ولا نقاط قوة أو ضعف كبيرة. ومن غير المرجح أن يدخل منافسون جدد عدوانيون إلى مثل هذه الصناعة. عادةً ما تكون الشركة قد وجدت مكانة مربحة ومستقرة نسبيًا لمنتجاتها.<sup>77</sup>



فرنسية

# استراتيجية الاستقرار: استراتيجية الربح **profit** **strategy**

**استراتيجية الربح :** هي قرار بعدم اتخاذ أي إجراءات جديدة في ظل تدهور الأوضاع، والتصرف وكأن مشكلات الشركة مؤقتة فقط. تمثل هذه الاستراتيجية محاولة لدعم الأرباح بشكل مصطنع عند انخفاض المبيعات من خلال تقليل الاستثمارات والمصروفات الاختيارية قصيرة الأجل. بدلاً من إعلان الوضع المتردي للشركة للمساهمين ومجتمع الاستثمار، قد يميل الإدارة العليا إلى اتباع هذه الاستراتيجية الجذابة. حيث تُعزى مشكلات الشركة إلى بيئة معادية (مثل السياسات الحكومية المعادية للأعمال، المنافسين غير الأخلاقيين، العملاء المتقلبين، و/أو المقرضين الجشعين)، وتؤجل الإدارة الاستثمارات و/أو تقلل المصروفات (مثل البحث والتطوير، الصيانة، والإعلان) لتحقيق استقرار الأرباح خلال هذه الفترة. وقد تبيع حتى أحد خطوط إنتاجها لتحسين التدفق النقدي.

تكون استراتيجية الربح مفيدة فقط لمساعدة الشركة على تجاوز أزمة مؤقتة. فإن هذه الاستراتيجية جذابة وإذا استمرت لفترة طويلة جداً، فستؤدي إلى تدهور خطير في الموقف التنافسي للشركة.<sup>8</sup>



فرنسية

# استراتيجية الانكماش

## VIII

استراتيجية الانكماش: هي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تحتاج إلى تقليص حجمها. <sup>9</sup> وتنقسم إلى عدة بدائل يمكن الاختيار منها:

استراتيجية تخفيض حجم العمليات: تقوم المؤسسة في هذه الحالة إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو من معدلات الإنتاج للوحدات الحالية بحيث تعمل بمعدلات أقل

استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى: يتم اتباعها عندما تباع المؤسسة معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم بتسويقها، إذ يساعدها على خفض التكاليف وحجم قوة العمل لديها، كما تتيح له بعض الصلاحيات كالرقابة على الجودة

استراتيجية التحول الكلي لنشاط آخر: وتشمل التحول من مجال معين من النشاط إلى مجال آخر مختلف في خصائصه وإبعاده كما كانت تمارسه المؤسسة من عمليات.

استراتيجية التصفية وبيع الأصول: تشير إلى انتهاء أعمال المؤسسة بحيث تغلق أبوابها وتصفى أعمالها وتبيع أصولها. <sup>10</sup>



فرنسية

# خاتمة

بعد استغلال ادوات التحليل الاستراتيجي وتحليل بيئة المنظمة يمكن ان تختار بين البدائل الاستراتيجية الكلية التالية:  
استراتيجيات النمو  
استراتيجيات الاستقرار  
استراتيجيات الانكماش

# مراجع

- [1] Olivier furrer(2016), corporate level strategy, second edition, .Routledge, London and new York, p,2
- [10] محمود عبد الفتاح رضوان(2012)، البرنامج العلمي لكتابة خطة استراتيجية، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص ص 64- 65
- [2] ANDRIȘAN GABRIELA NICOLETA, MODREANU ANDRA(2022), CORPORATE STRATEGY: AN OVERVIEW, University of Târgu Jiu, .Economy Series, issue1, p.243
- [3] Manuel Cartier ; Hélène Delacour ; Olivier Joffre(2010), maxi fiches de strategie, dunod, paris, p .19
- [4] Manuel Cartier ; et al.(2010), op.cit, p .19
- [5] P. KANNAN; DR. R.SARAVANAN(2012), diversification- STRATEGIES FOR MANAGING A BUSINESS, International Journal of .Multidisciplinary Management Studies, vol.2, issue2, p.66
- [6] Thomas L. Wheelen; J. David Hunger(2011) , strategic management and business policy toward global sustainability, ,thirteenth edition, pearson, p,218
- [7] Thomas L. Wheelen; J. David Hunger(2011) , op.cit, p,218
- [8] Thomas L. Wheelen; J. David Hunger(2011) , op.cit, p,218
- [9] Ziad Ali Eid Alshawabkeh et al.(2019), STABILITY STRATEGY AND ITS DIRECT ROLE IN ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE AT JORDANIAN COMMUNICATION COMPANIES, Academy of Strategic Management Journal, Volume 18, Issue 3, p.2