

المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل

1

جامعة الجلفة



د. بن بولرباح سارة

مفتاح المصطلحات



مدخل القاموس



مختصر



مرجع بيблиوغرافي



مرجع عام

قائمة المحتويات

5	وحدة
7	مقدمة
9	I-الخيارات الاستراتيجية للمنظمة ككل
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	profit strategy VII-استراتيجية الاستقرار: استراتيجية الربح
23	VIII-استراتيجية الانكماش
25	خاتمة
27	مراجع

وحدة

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

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

مقدمة

تعدد 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 كل لقيمة المضافة من خلال وحدات الأعمال المختلفة والصناعات المتعددة التي تعمل فيها.



فرنسية

الخيار الاستراتيجية للمنظمة ككل

CORPORATE LEVEL STRATEGY

من بين التعريفات العديدة لللاستراتيجية على مستوى المؤسسة في الأدب، ربما يكون التصور الأقدم - والذي لا يزال مفيداً 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"¹

ان فن وعلم الحرب يمثلان المصدر الرئيسي للإلهام في مجال استراتيجية الأعمال. وهدفت الاستراتيجية للمنظمة ككل إلى تمكين وتنظيم الاتصال والتكميل بين مختلف أنشطة الشركة. كما يُوصى بالمحاداة الأساسية لإدارة ومراقبة الموارد المشتركة بين أنشطة الشركة.²

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



فرنسية

استراتيجيات النمو :

استراتيجية النمو

الداخلي

هو أحد أنواع استراتيجيات النمو ، ويشير إلى زيادة قدرات داخل المؤسسة. وينتج من خلال دمج وسائل إنتاجية، سواء كانت موجودة مسبقاً داخل المؤسسة أو تم شراؤها من الأسواق (مثل سوق العمل، أو سلع التجهيز، أو التكنولوجيا، وغيرها). تُفضل الشركات اعتماد النمو الداخلي في الحالات التالية:

الاستجابة لطلب السوق: عندما تتيح نمو السوق إمكانية تحقيق أهداف جميع المنافسين في القطاع، فإن إنشاء وحدات إنتاج جديدة وبالتالي زيادة الطاقة الإنتاجية يُعد طرificeً طبيعياً للتطوير بالنسبة للشركات.

الاستحواذ المسبق على السوق: عندما ترغب شركة ما في إلقاء ابتكار جذري، فإنها عادةً ما تفضل الاعتماد على قدراتها الابتكارية وعلى البحث والتطوير الداخلي (R&D)، مما يتيح لها الحفاظ على سرية الابتكار وأن تكون رائدة في السوق.

مثال: كانت تويوتا أول شركة سيارات تطور وتسويق سيارة بمحرك هجين يعمل بالبنزين والكهرباء، ما منحها سبيعاً تنافسياً واضحًا على باقي المنافسين.

تطوير سوق متخصصة (niche): بالنسبة للشركات التي تركز على سوق متخصصة، فإن تطوير قدرات محددة تلبي بدقة متطلبات العملاء يُعتبر أمراً حيوياً، مثل: لتمكن من توصيل المنتج المناسب في أسرع وقت ممكن، طورت شركة Zappos، الرائدة في بيع الأحذية عبر الإنترنت، نظاماً لوحيستياً خاصاً بها. كما إنشأت مركز خدمة عملاء لضمان ولاء العملاء.³



III

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 تتطلب عمليات محفوفة بالمخاطر، ويصعب تحقيق الانسجام (التكامل الفعال) بين الشركاتتين فيها.⁴



فرنسية

IV

استراتيجيات التنوع: استراتيجية التنوع المترابط

تتيح استراتيجية التنوع المترابط 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 تركيزاً أوضح لإدارة التنوع، ودرجة مفيدة من التماسك الاستراتيجي بين مختلف أنشطة الشركة.⁵

تعددت أيضاً استراتيجيات التنوع لتشمل التنوع الرأسي والافقى.



فرنسية



استراتيجية الاستقرار: استراتيجية "التوقف المؤقت/المضي بحذر

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

أبانت شركة ديل هذه الاستراتيجية بعد أن أدى نموها السريع إلى نتائج تفوق قدرتها على التحمل. أوضح الرئيس التنفيذي مايكيل 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 تتخلف ديل عن استراتيجية النمو، بل أوقفتها مؤقتاً حتى تتمكن الشركة من تعيين مدیرين جدد، وتحسين هيكلها، وبناء مرافق جديدة. وكانت هذه الاستراتيجية شائعة في أواخر عام 2008 خلال الأزمة المالية الأمريكية، عندما قامت البنوك بتجميد

القروض .⁶



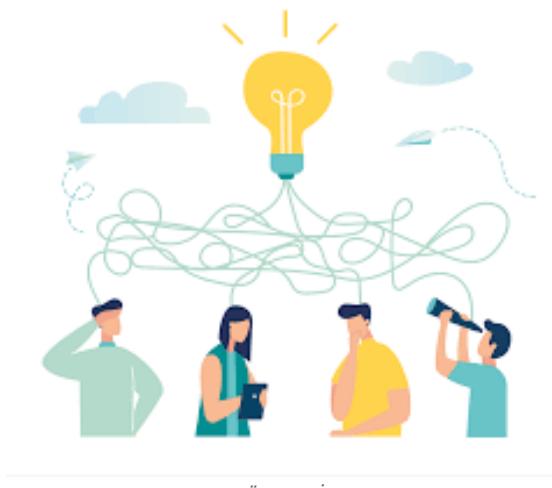
فرنسية

VI

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 تغيرات جوهرية في وضع الشركة.

يؤدي الاستقرار النسبي الناتج عن الموقف التنافسي المتواضع للشركة في صناعة تشهد نمواً ضئيلاً أو معدوماً 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 نسبياً لمنتجاتها.⁷⁷



فرنسية

VII

استراتيجية الاستقرار: **profit** استراتيجية الربح **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 المتبدلي 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، وأو المقرضين الجشعين)، وتؤجل الإدارة الاستثمارات وأو تقلل المصروفات (مثل البحث والتطوير، الصيانة، والإعلان) لتحقيق استقرار الأرباح خلال هذه الفترة. وقد تبع حتى أحد خطوط إنتاجها لتحسين التدفق النقدي.

تكون استراتيجية الربح مفيدة فقط لمساعدة الشركة على تجاوز أزمة مؤقتة. فإن هذه الاستراتيجية جذابة فإذا استمرت لفترة طويلة جدًا، فستؤدي إلى تدهور خطير في الموقف التنافسي للشركة.⁸



فرنسية

VIII

استراتيجية الانكماش

استراتيجية الانكماش: هي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تحتاج إلى تقليل حجمها.⁹ وتنقسم إلى عدة بدائل يمكن الاختيار منها:

استراتيجية تخفيض حجم العمليات: تقوم المؤسسة في هذه الحالة اما بالغاء بعض الوحدات الانتاجية او من معدلات الانتاج للوحدات الحالية بحيث تعمل بمعدلات اقل

استراتيجية الاستسلام لشركة اخرى: يتم اتباعها عندما تبيع المؤسسة معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم بتسويقها، اذ يساعدها على خفض التكاليف وحجم قوة العمل لديها، كما تتيح له بعض الصالحيات كالرقابة على الجودة

استراتيجية التحول الكلي لنشاط اخر: وتشمل التحول من مجال معين من النشاط الى مجال اخر مختلف في خصائصه وابعاده كما كانت تمارسه المؤسسة من عمليات.

استراتيجية التصفية وبيع الاصول: تشير الى انتهاء اعمال المؤسسة بحيث تغلق ابوابها وتصرف اعمالها وتبيع اصولها.¹⁰



فرنسية

خاتمة

بعد استغلال ادوات التحليل الاستراتيجي وتحليل بيئه المنظمة يمكن ان تختار بين البديل الاستراتيجية الكلية التالية:

- استراتيجيات النمو
- استراتيجيات الاستقرار
- استراتيجيات الانكماس

مراجع

Olivier furrer(2016), corporate level strategy, second edition, [1]
.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

ANDRIŞAN GABRIELA NICOLETA, MODREANU ANDRA(2022), [2]
CORPORATE STRATEGY: AN OVERVIEW, University of Târgu Jiu,
.Economy Series, issue1, p.243

Manuel Cartier ; Hélène Delacour ; Olivier Joffre(2010), maxi fiches [3]
de strategie, dunod, paris, p .19

Manuel Cartier ; et al.(2010), op.cit, p .19 [4]

P. KANNAN; DR. R.SARAVANAN(2012), diversification- STRATEGIES [5]
FOR MANAGING A BUSINESS, International Journal of
.Multidisciplinary Management Studies, vol.2, issue2, p.66

Thomas L. Wheelen; J. David Hunger(2011) , strategic [6]
management and business policy toward global sustainability,
,thirteenth edition, pearson, p,218

Thomas L. Wheelen; J. David Hunger(2011) , op.cit, p,218 [7]

Thomas L. Wheelen; J. David Hunger(2011) , op.cit, p,218 [8]

Ziad Ali Eid Alshawabkeh et al.(2019), STABILITY STRATEGY AND [9]
ITS DIRECT ROLE IN ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE AT
JORDANIAN COMMUNICATION COMPANIES, Academy of Strategic
Management Journal, Volume 18, Issue 3, p.2