

الادارة الاستراتيجية

الحاضرة الحادية عشر

أ. م. د. عراك عبود عمير

الفصل السابع

الاستراتيجية على مستوى المنظمة

أولاً: مفهوم البدائل الإستراتيجية

ثانياً: العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الإستراتيجية

ثالثاً: البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة :

1 - إستراتيجيات الاستقرار

2- إستراتيجيات النمو (التوسع)

3 - إستراتيجيات الانكماش

4- الإستراتيجية المركبة



البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة

الفصل السابع: البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة

عقب تحديد المنظمة لرسالتها، ووضع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى ما تم تشخيصه من عوامل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة ونقاط القوة والضعف، لذا أصبح لزاماً على المنظمة بضرورة قيامها بتوليد البدائل الاستراتيجية ودراستها كخيارات تتمكن بعدها من اختيار البديل الاستراتيجي الملائم.

سيتناول هذا الفصل مناقشة البدائل الاستراتيجية من خلال مفهومها، والعوامل المؤثرة في تحديد البديل الاستراتيجي. وكما سيتناول أنواع البدائل الاستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة. أما البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال والبدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي فسيتم تناولها في الفصول القادمة.

أولاً: مفهوم البدائل (الخيارات) الاستراتيجية

Concept of Strategic Alternatives

البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى⁽¹⁾. ووفقاً لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة الموائمة بين البدائل الاستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة. وتتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي المراحل الآتية⁽²⁾ :-

- تكوين البديل أو البدائل الاستراتيجية التي تساعد في سد الفجوة الاستراتيجية من خلال انتهاز الفرص أو الحد من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف، إضافة إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية.

- تقويم البدائل الاستراتيجية، من خلال قيام المنظمة بتقويم كل بديل من البدائل الاستراتيجية لتحديد مدى ملائمتها مع موقف المنظمة الاستراتيجي، وتخضع عملية التقويم للبدائل الاستراتيجية لمعايير عدة هي⁽³⁾ :-

أ - التوافق (Consistent): لا بد ان يكون البديل الإستراتيجي متوافقا مع عناصر او عوامل البيئة الخارجية الكلية و / او البيئة الصناعية وقوى التنافس من جهة، ومع عناصر البيئة الداخلية كأهداف المنظمة، وفلسفة الإدارة، ونمطها القيادي، وهيكلها التنظيمي والأنشطة الرئيسة في المنظمة.

ب - المنفعة (Benefit): ينبغي ان يحقق البديل الإستراتيجي منفعة للمنظمة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية.

ج - القبول (Acceptable): يجب ان يحظى البديل الإستراتيجي بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المنظمة (المالكين، أصحاب الأسهم، الموردين، المستهلكين، الإدارة العليا، الأفراد العاملين في المنظمة).

د - التطابق (Conformity) من الضروري ان يحقق البديل الإستراتيجي تطابقاً مع رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وتناسبا واضحا مع الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية.

هـ - الميزة التنافسية (Competitive Advantage)، تسعى المنظمات جاهدة بان يحقق البديل الإستراتيجي ميزة تنافسية للشركة (المنظمة) إزاء الشركات المنافسة الأخرى في السوق.

3- الاختيار الإستراتيجي، تقوم المنظمة باختيار البديل الإستراتيجي الأفضل. وقد تختار المنظمة بديلا إستراتيجيا واحدا او اكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية. ويرتبط موضوع تحديد البدائل الإستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المنظمة او وحدة نشاط الأعمال حاليا او في المستقبل. ان البدائل الإستراتيجية تكون في أضيق حدودها في المنظمات ذات النشاط الواحد، نتيجة لتركيز منتجاتها أو خدماتها على نشاط واحد فقط. في حين يصبح الأمر مختلفا في المنظمات الكبيرة التي تمارس أنشطة متعددة وتقدم منتجات او خدمات متنوعة⁽⁴⁾ حيث تتوفر أيضا بدائل إستراتيجية متعددة ومتنوعة أمامها، مما يجعل محور عملها اتجاه البدائل الإستراتيجية هو الإجابة على التساؤلات الآتية :-

أ- ما هي أنشطة أعمالنا الحالية ؟ وماذا ينبغي ان نعمل ؟ وما هي الأنشطة أو الأعمال التي ينبغي مزاوتها لفترة خمس سنوات او عشرة سنوات القادمة ؟

ب- هل ينبغي ان نبقى في نفس أنشطة الأعمال الحالية مع مستوى مماثل للجهود المطلوبة ؟ (إستراتيجيات الاستقرار)

ج- هل ينبغي التوسع في نشاط أو أنشطة أعمالنا الحالية ، من خلال زيادة حجم أنشطتنا أو إضافة منتجات جديدة و/ أو أسواق جديدة ؟ (إستراتيجيات النمو)

د- هل ينبغي القيام بتقليص نشاط أو أنشطة أعمالنا الحالية أو بعضها والاستمرار في قطاع من ما تبقى عن طريق زيادة حجم النشاط فيه ؟ (إستراتيجية الانكماش).

هـ- هل ينبغي ضم البدائل (3.2) و (4.2) و (4.3) ؟ (إستراتيجيات مركبة)

ثانياً : العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الإستراتيجية

لم يتفق الكتاب على تصنيف موحد حول العوامل المؤثرة في عملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للمنظمة. فقد وجد البعض أن العوامل المؤثرة هي العوامل (عوامل البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة وقوى التنافس) وعوامل البيئة الداخلية المتضمنة الأنشطة الرئيسية (التسويق، الإنتاج، التمويل، الأفراد) وثقافة المنظمة وتوجهات الإدارة العليا⁽⁵⁾. وعزا البعض الآخر التأثير إلى العوامل التنظيمية متمثلة بالهيكل التنظيمي، النمط القيادي، دورة حياة المنتج، الأنشطة الداخلية، ومعايير الأداء. وقد أشار آخرون إلى أن العوامل الشخصية للمدير الإستراتيجي كالدوافع الفردية، المهارات، النمط القيادي، الاتجاهات، الخصائص الشخصية لهم، ومدى القوة والنفوذ اللذان يمتلكها، إضافة إلى إدراكه للقوى السياسية الداخلية تلعب دوراً مؤثراً في تحديد البديل الإستراتيجي.⁽⁶⁾ في حين ذهب آخرون إلى اعتبار أن العوامل السلوكية تعتبر من المحددات الرئيسية والمؤثرة في البديل الإستراتيجي.⁽⁷⁾

يمكننا القول ، بالرغم من التباين في آراء الكتاب حول تلك العوامل ، أن هناك إتفاق في الإطار العام ، وإنهم جميعاً لا يخرجون عن التصنيف الذي سنورده أدناه حول أهم العوامل المؤثرة في تحديد البديل الإستراتيجي .

1- الأهداف Objectives

تمثل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، والتي سبق تحديدها في المراحل الأولى لصياغة الإستراتيجية أحد العوامل المؤثرة في تحديد البديل الإستراتيجي للمنظمة ، أي ينبغي عند اختيار البديل الإستراتيجي النظر إلى إمكاناته في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة سواء أكانت تلك الأهداف عامة أم خاصة ، رئيسية أم فرعية ، طويلة الأمد أم قصيرة الأمد.

2- العوامل الخاصة بالفرص والتهديدات البيئية Opportunities and Threat

لا يمكن للمنظمة التوجه لتحديد البديل الإستراتيجي ما لم تأخذ بحسابها نتائج تحليل وتقويم العوامل البيئية الخارجية الكلية وبيئة الصناعة المحيطة بالمنظمة بغية تمكينها من استثمار الفرص البيئية المتاحة إمامها ، أو اتخاذ البديل الإستراتيجي الذي يكفل بتحجيم وتقليل الآثار السلبية للتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية.

3-العوامل الخاصة بنواحي القوة والضعف Strength and Weakness

لم تكتفي المنظمة في الاهتمام بالنتائج المتعلقة بالعوامل الخارجية المحيطة بها ، بل تقوم بتحليل النتائج المتعلقة بموقف المنظمة الداخلي عبر أنشطتها الرئيسية المتمثلة بالتسويق والإنتاج والتمويل والأفراد والهيكل الإداري والتنظيمي ، وتحليل نقاط القوة والضعف في تلك الأنشطة ، لما لها من تأثير مباشر عند وضع البدائل الإستراتيجية .

4- العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة The Organization Philosophy

إن اختيار البديل الإستراتيجي يتحدد بمجموعة عوامل مرتبطة بفلسفة المنظمة ، ونمط الإدارة ، وهيكلها التنظيمي ، أو القيم التنظيمية والثقافية السائدة فيها ، والعوامل السلوكية المتمثلة باتجاهات وميول الأفراد العاملين.

ثالثاً: البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل

للإجابة على التساؤلات الواردة في الفقرة السابقة من هذا الفصل والمتعلقة بأي من البدائل الإستراتيجية يتناسب مع طبيعة أنشطة أعمال المنظمة وموقفها اتجاه العوامل البيئية. وستناول هنا مناقشة أهم البدائل الإستراتيجية المتاحة على مستوى المنظمة، والتي تساعد للقيام باختيار البديل الإستراتيجي الأفضل⁽⁸⁾.

في الحقيقة أن أخبار الكتاب والمؤلفين، حول ضرورة امتلاك الشركات تصورات واستنتاجات واقعية تعبر عن طبيعة أنشطتها الحالية وعن الأنشطة التي يمكن الاستمرار بمزاوتها أو الأنشطة التي يمكن إضافتها أو تلك التي ينبغي حذفها، هي مهمة وضرورية كونها تساهم في تقليل حالات عدم التأكد البيئي في مختلف المنظمات⁽⁹⁾. تتوفر أمام الإدارة العليا بدائل إستراتيجية متعددة عموماً، الأمر الذي يفرض عليها مسؤولية انتخاب واحد أو أكثر من تلك البدائل لاعتمادها في إنجاز أنشطة أعمالها بنجاح وكفاءة. وهذه البدائل تنقسم إلى أربعة إستراتيجيات رئيسية هي، إستراتيجيات الاستقرار، وإستراتيجيات النمو، وإستراتيجيات الانكماش، وإستراتيجيات مركبة (مختلطة)، والتي سنورد ذكرها لاحقاً، وكما موضحة في الجدول رقم (7-1).

1- إستراتيجيات الاستقرار Stability Strategies

تعتبر إستراتيجيات الاستقرار، أو ما تسمى أحياناً بإستراتيجيات النمو المحدود، افضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة⁽¹⁰⁾. ووفقاً لهذه الإستراتيجيات تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز وتحسين ميزتها التنافسية⁽¹¹⁾. ان اتباع إستراتيجيات الاستقرار قد تقود المنظمة للدفاع عن وضعها الحالي وما حققته من نجاح في الماضي، عبر القيام بأنشطة قانونية او خيارات لتقليل التنافس. وتستخدم إستراتيجيات الاستقرار في المنظمات ذات النشاط الواحد والتي تتميز عموماً بصغر حجمها وكذلك في المنظمات ذات الأنشطة

المتعددة والمتنوعة التي تتميز بأحجامها الكبيرة.

أما المبررات وراء تبني المنظمات إستراتيجيات الاستقرار هي :-

1. تمكن المنظمة من المحافظة والتركيز على جهودها الإدارية في مجالات الأعمال الحالية بغية تعزيز وتقوية موقفها التنافسي في الصناعة.
 2. وجود تصور لدى الإدارة العليا بان الكلف الإضافية للأعمال الجديدة هي أكثر بالمقارنة مع نفقاتها الحالية. ومع مرور الوقت، وتغير الظروف، قد تغير المنظمة إستراتيجيتها، وتبنى تحت ظروف جيدة وملائمة إستراتيجيات النمو أو تبني إستراتيجيات انكماشية تحت ظروف سيئة⁽¹²⁾.
 3. قناعة أصحاب المنظمات بنسب أرباح متواضعة ورغبتهم في الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات.
 4. عدم قدرة المنظمة على توفير الموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق النمو في أعمالها.
 5. عندما تكون المنظمة في مرحلة الشيخوخة فاتجاهات الأداء تصبح غير مرغوبة سواء للمنظمة أو لأحد أنشطتها.
 6. توخي المخاطر الناجمة بسبب التوسع في أنشطة أعمال المنظمة، أي يعتقد المدراء ان النمو والتوسع يزيد من درجة المخاطرة .
- وتتضمن إستراتيجيات الاستقرار عدة إستراتيجيات فرعية، وهي كالآتي :-

أ. إستراتيجية الثبات النسبي

وفقا لهذه الإستراتيجية تستمر المنظمة بتقديم منتجاتها وخدماتها إلى زبائنها بنفس الطريقة المتبعة حاليا و/أو في الماضي. وتستخدم المنظمات إستراتيجية الثبات النسبي لقناعتها بان أدائها في تقديم المنتجات والخدمات إلى الأسواق هو أداء مرضي. واهم ما يدعو لاتباع إستراتيجية الاستقرار أو الثبات النسبي هو ما يأتي :-

1. شعور الإدارة العليا بان مستوى أداء المنظمة هو مرضي، وعدم وجود أية تغيرات جوهرية في بيئتها المحيطة، مما يدعو لتغيير إستراتيجياتها الحالية بأخرى جديدة.

2. عدم وجود رغبة عند الإدارة العليا للاتجاه في التوسع بأعمالها الحالية أو توسيع نطاق السوق الذي تعمل فيه.

3. تتجه المنظمات صغيرة الحجم عادة إلى الاستقرار أو الثبات النسبي في أعمالها، ولم تقدم على أي نوع من أنواع النمو السريع.

4. تشعر الإدارة بسهولة اتباع هذه الإستراتيجية إضافة لما تحققه من علاقة وثيقة مع الأفراد العاملين معها. وإن بعض المنظمات تنجح عند اتباعها مثل هذه الإستراتيجية لما تحققه من أرباح معقولة، ولكن ليس بالضرورة أن تنجح جميع المنظمات عند استخدامها هذه الإستراتيجية والاستمرار بها.

٤. إستراتيجية التمركز

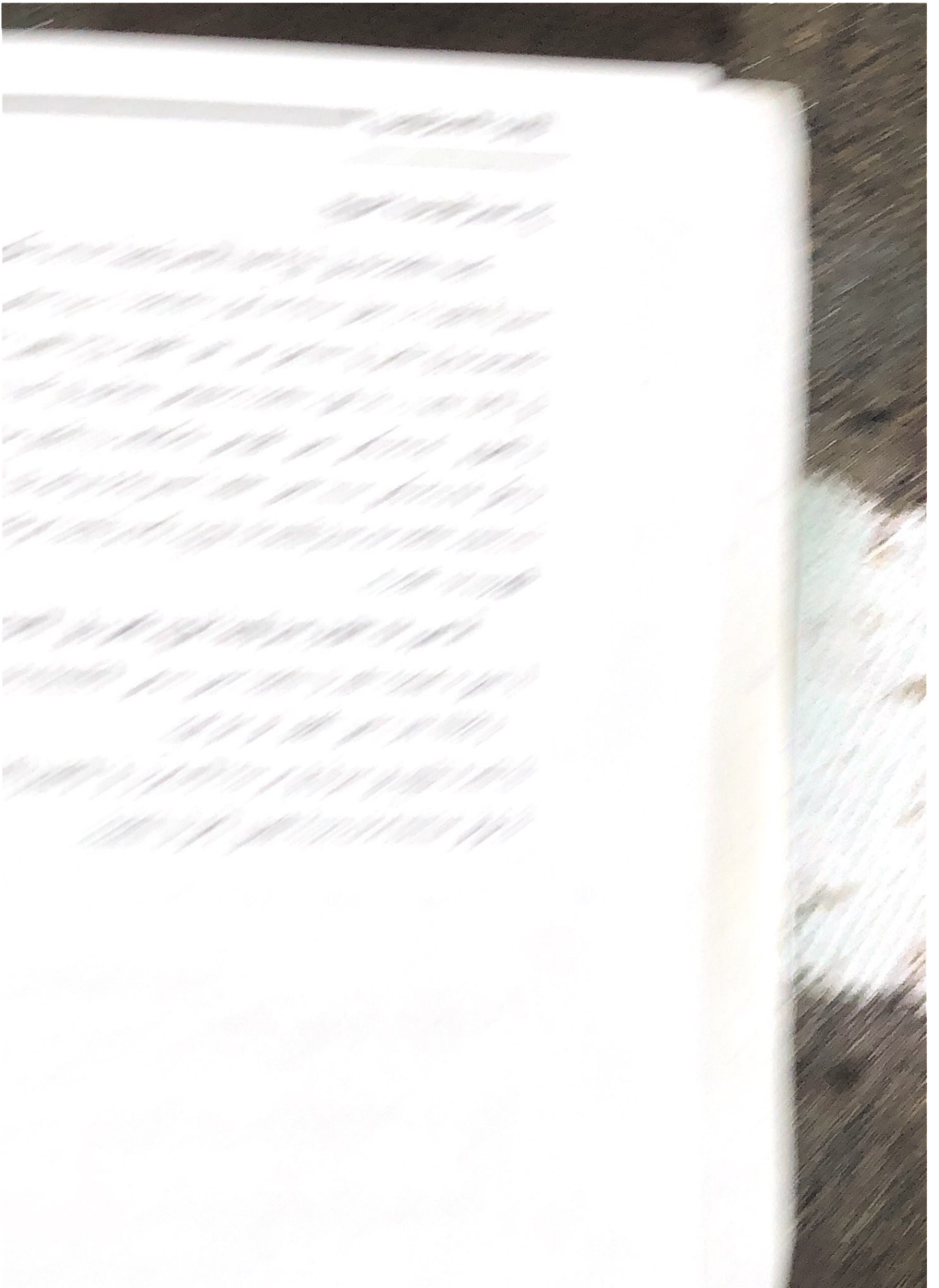
قد تتبع المنظمات إستراتيجية التمركز سواء منذ نشأتها أو خلال فترة نموها ازدهارها. وهي تلجأ لاستخدام هذه الإستراتيجية لتحقيق الاستقرار. وتعتمد منظمة وفقاً لهذه الإستراتيجية على تجميع أنشطتها المختلفة في توليفة واحدة ذات ماد محددة دون إهمال أي نشاط من أنشطة الأعمال الناجحة في المنظمة. وتتمثل هذه الإستراتيجية بالشمول في مواجهة المواقف التي تتطلب اتباع إستراتيجيات متقرة، وعادة ما ترتبط تلك الإستراتيجيات بالأمد البعيد ما عدا بعض المواقف استثنائية أو المؤقتة.

ومن أهم مبررات اتباع إستراتيجية التمركز هي :

للسعي لتوحيد الجهود الإدارية في مجال الأعمال للتصدي للتهديدات البيئية ونقاط الضعف الداخلية في المنظمة.

واجهة التقادم الناشئ بسبب التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وفي تكنولوجيا المستخدمة.

إجتهاد المنافسة المحلية عن طريق إستراتيجية التمركز في بعض المناطق والأسواق. استفادة من المزايا التي تحققها نظم الاتصالات المتقدمة.



جدول (7 - 1)

الإستراتيجيات على مستوى المنظمة

الإستراتيجية الخاصة	الإستراتيجية العامة
<p>أ. إستراتيجية الثبات النسبي . ب. إستراتيجية التمرکز . ج. إستراتيجية الربح . د. إستراتيجية التريث . هـ. إستراتيجية الحركة البطيئة</p>	1. إستراتيجيات الاستقرار
<p>أ. إستراتيجية التركيز . ب. إستراتيجية النمو الداخلي . ج. إستراتيجية التكامل الأفقى . د. إستراتيجية التنوع الأفقى المترابط . هـ. إستراتيجية التنوع الأفقى غير المترابط . و. إستراتيجية التكامل العمودى للأنشطة المترابطة . ز. إستراتيجية التكامل العمودى للأنشطة غير المترابطة . ح. إستراتيجية الاندماج . ط. إستراتيجية المشروعات المشتركة .</p>	2. إستراتيجيات النمو
<p>أ. إستراتيجية التخفيض وإعادة التاهيل . ب. إستراتيجية التجرد . ج. إستراتيجية التحول . د. إستراتيجية التصفية .</p>	3. إستراتيجيات الانكماش
تضم أكثر من إستراتيجية واحدة	4. الإستراتيجية المركبة

د. إستراتيجية التريث

تعتمد المنظمة إستراتيجية التريث حينما تقوم بتخفيض مستوى أهدافها من إستراتيجية النمو السريع إلى مستوى النمو المحدود او المستقر حيث تسمح لها إستراتيجية التريث بالتوجه لتعزيز جهودها ومواردها لتحقيق الفاعلية والكفاءة⁽¹⁵⁾.

وغالبا ما تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات التي تعتمد إستراتيجية النمو السريع لفترة زمنية طويلة. وهذه الإستراتيجية توفر لتلك المنظمات مدة لاسترداد أنفاسها وإعادة ترتيب أوضاعها الداخلية بما يمكنها من مواجهة الظروف البيئية بإستراتيجية مترتبة افضل من استراتيجية النمو السريع المتبعة سابقا والتي قد تعرضها إلى نتائج غير مرغوبة.

اهم المبررات لتبني إستراتيجية الترتيب هي :

1. شعور الإدارة العليا بان مستوى أهدافها الحالية لا تتناسب وظروف البيئة المتوقعة.
2. توفر إستراتيجية الترتيب فرصة للمنظمة لإعادة ترتيب أوضاعها الداخلية وتحقيق أهدافها بكفاءة.
3. شعور المنظمة بالحاجة إلى إستراتيجية مؤقتة، تساعد في مراجعة أنشطتها وتعزيز مواردها الداخلية.

هـ. إستراتيجية الحركة البطيئة

تتبع المنظمة إستراتيجية الحركة البطيئة او النمو الحذر لشعورها بان الظروف البيئية الخارجية أصبحت غير مواتية للاستمرار في إستراتيجية النمو السريع، أو لظهور عوامل بيئية خارجية (سياسية، وحكومية، وقانونية، واقتصادية، واجتماعية، وديموغرافية، وقوى التنافس في الصناعة) تنذر بضرورة التخلي عن إستراتيجية النمو السريع والانتقال إلى إستراتيجية نمو بطيئة وحذره والتوقي من خطورة تأثر تلك العوامل على أهداف المنظمة.

وبالتالي يمكننا إجمال أهم الأسباب لتبني إستراتيجية الحركة البطيئة هي :

1. شعور الإدارة العليا بان التغيرات في البيئة الخارجية لا تسمح باتباع إستراتيجية النمو السريع .
2. ظهور عامل او عوامل بيئية مؤثرة تنذر بضرورة الانتقال من إستراتيجية النمو السريع إلى إستراتيجية نمو ذات حركة بطيئة تتلاءم مع تلك الظروف من جهة ومع إمكانات المنظمة الداخلية من جهة أخرى.