

## I. مفاهيم عامة حول الإستراتيجية.

كلمة الاستراتيجية أصلها إغريقي «strategos»،<sup>أ</sup> ويقصد بها "الجنرال"، قائد الجيش «destratos»، أي جيش بإمرة المعركة، فهي الحرب ضد الأعداء.

ومنه على المسير أن يقود جيشا منظما (الشركة) إلى الفوز (تحقيق أداء اقتصادي) مع محاولة قدر الإمكان الحفاظ على أرواح العسكريين (مناصب العمل)، لحساب الوطن (أصحاب المصالح).

### 1- تعريف الاستراتيجية:

لقد كان مفهوم الاستراتيجية حكرا على الميدان العسكري، ويعود فضل تطبيقها في نهاية الخمسينات في مجال إدارة الأعمال إلى Harvard. B. School بالولايات المتحدة، إذ يعتبر Chandler من أبرز الذين كتبوا في مجال الاستراتيجية، وعرفها بأنها: <sup>ii</sup> "تحديد الغاية والأهداف على المدى الطويل، تبني وسائل العمل، وتخصيص الموارد الأساسية لتحقيق هذه الأهداف".

كما عرفها Ansoff.I على أنها: <sup>iii</sup> "نصير الشركة حول نشاطاتها، بحيث تحدد نسبة تقدمها ومجالات توسعها وتوجهاتها، كذلك القوى التي يجب استغلالها والأرباح التي يجب تحقيقها".

في حين يرى Drucker. P بأن مفهوم الاستراتيجية يتمثل في: "تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف، مما يتطلب فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة". <sup>iv</sup>

كما ربط Thietart مفهوم الاستراتيجية بقرارات تتعلق بأهداف يجب تحقيقها عن طريق تخصيص الموارد: "فالاستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات والعمليات المتعلقة باختيار الموارد وتوظيفها، في سبيل تحقيق أهدافها". <sup>v</sup>

وقد حاول Porter تحديد مفهوم الاستراتيجية من خلال اقتراحه ثلاثة تعاريف على النحو التالي: <sup>vi</sup>

"- تتمثل الاستراتيجية في خلق موقع فريد يخلق القيمة، ويتطلب القيام بمجموعة من النشاطات؛

- أهم ما في الاستراتيجية أن تختار ما الذي لا يجب القيام به؛

- تتمثل الاستراتيجية في خلق اتساق ما بين نشاطات الشركة".

من خلال كل التعاريف السابقة الذكر، تتجلى المفاهيم المفتاحية والأساسية المحددة لمفهوم الاستراتيجية وأساسها: الاستراتيجية هي اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف البعيدة المدى، والتي تهدف إلى تحسين الوضع التنافسي للشركة، من أجل تحقيق ذلك على الشركة أن تفاضل بين عدة خيارات استراتيجية تحدد مجالات نشاطاتها، بما يتناسب مع مواردها وكفاءاتها المتاحة، واختيار أحسن بديل الذي يسمح لها بخلق القيمة.

## 2- أبعاد الإستراتيجية:

لقد حاول بعض الباحثين استخدام نموذجاً يحدد ثلاثة أبعاد لمفهوم ومضمون الاستراتيجية، وهو نموذج VIP من خلال طرح ثلاثة أسئلة أساسية على الاستراتيجية أن تجيب عنها:<sup>vii</sup>

- القيمة (Valeur): ما هو النموذج الاقتصادي الذي تعتمد عليه الشركة في خلق القيمة؟
- التقليد (L'imitation): كيف تتفادى الشركة تقليد نموذجها الاقتصادي من طرف المنافسين على المدى الطويل؟
- المجال (Le périmètre): ما هو المجال المناسب لتطبيق النموذج الاقتصادي لخلق القيمة، أو بطريقة أخرى: ما الذي يجب القيام به؟ ما الذي يجب تفاديه؟ ما هي السوق الواجب أن تنشط بها الشركة؟ وما هي سلسلة قيمة الصناعة الواجب أن تنشط ضمنها؟ (يتمثل في درجة تنوع منتجات وأسواق الشركة).<sup>viii</sup>

وهذه الأبعاد الثلاثة تشكل في حد ذاتها تحديات أمام استراتيجية الشركة، إذ يجب عليها تحديد نموذج خلق قيمة اقتصادي يمكنه مقاومة التقليد من طرف الشركات المنافسة لفترة طويلة ويحسن من أدائها، على شرط أن يكون قابل للتطبيق في مجال نشاط استراتيجي معين.

من أجل تحقيق ذلك، على الشركة أن تقوم بتحليل بيئتها التنافسية والتنبؤ، واستباق التغيرات الديناميكية على مستوى بيئتها، حتى تحدد مجال النشاط الاستراتيجي التي تستمر فيه، ومجالات التوسع المستقبلية بما يتناسب مع نموذجها الاقتصادي للنمو، والموارد والكفاءات التي تمتلكها، فالاستراتيجية تؤمن نظرة مستقبلية تحاول أن تكون واضحة حول المهنة المناسبة للشركة الحالية وتطوراتها المستقبلية.

لكن تبقى نسبية، وهذا نتيجة ارتباطها بالتغيرات الديناميكية على مستوى البيئة الداخلية والخارجية الخاصة منها والعام، ومنه تجد الشركة نفسها دائماً في مواجهة تحدي ضرورة المفاضلة بين مجالات النشاطات الاستراتيجية الواجب أن تبقى بها، والتي يجب أن تخرج منها والمجالات الجديدة الواجب التوسع فيها بما يتناسب مع مواردها وكفاءاتها وقدراتها.

وباستخدام مفهوم مجال النشاط الاستراتيجي، تعرف الإستراتيجية على أنها اختبار مجال (مباديء) النشاطات التي تهدف الشركة التموقع فيها، وتخصيص الموارد التي تمكنها من الاستمرار، النمو والتطور في السوق.

## 3- الخيار الاستراتيجي:

تعدد المفاهيم التي وردت في أدبيات الإدارة الاستراتيجية حول مفهوم الخيار الاستراتيجي، حيث عرفه Thompson (1994) على أنه: ix "البديل الذي يقابل احتياجات وأولويات الشركة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي خيار آخر، الذي يمكن تنفيذه بنجاح".

يعتمد هذا التعريف على تقييم وضعية الشركة في السوق ومدى استعجالية تصحيح وضعيتها ومكانتها في السوق. أما Sawyer فيعرفه على أنه: "البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة، بعد أن تتم غريبة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف".

ومنه يعتمد الخيار الاستراتيجي على المفاضلة بين البدائل، من حيث تقييم الفجوة بين النتائج المحققة من خلال الخيار الحالي، والنتائج المتوقعة من البديل المستقبلي على أساس البديل الذي يعزز من أداء الشركة.

فالخيار الاستراتيجي يتعلق بالبدائل المتاحة أمام الشركة، من ناحية مجالات الاستراتيجية التي يجب أن تنشط بها، تنمو وتتطور بها، وهذه الخيارات يمكن تحقيقها إما عن طريق وسائلها الخاصة (النمو الداخلي)، أو بوسائل تم تطويرها من طرف الشركات أخرى (نمو خارجي) أو بالتعاون مع الشركات أخرى (نمو مشترك) باختيار البقاء والتطور في نفس المجال الاستراتيجي (التخصص)، أو التوسع في مجالات أخرى مرتبطة بالمجال الحالي (تنوع مرتبط)، أو الخروج عن المجال الحالي نحو مجالات جديدة غير مرتبطة بالمجال الحالي (تنوع غير مرتبط).<sup>xi</sup>

هذا وتوجد عدة عوامل مؤثرة على عملية المفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية، ومن أهمها: الظروف البيئية، ظروف السوق و هيكل المنافسة، توجهات المدراء في تسيير موارد الشركة و حبهم للمخاطرة، طبيعة موارد الشركة و مدى توفرها،... الخ.

وقد أسهم العديد من الباحثين في محاولة تحديدها كما هو موضح في الجدول رقم (01):

جدول رقم (01): وجهات نظر الباحثين في تحديد العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي

العوامل المؤثرة	اسم الباحث
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الفرص البيئية.</li> <li>- التهديدات البيئية.</li> <li>- القدرات والموارد التنظيمية.</li> <li>- القيم وطموحات المدبرون.</li> <li>- الاعتبارات الأخلاقية.</li> </ul>	Thompson(1984)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دورة حياة المنتج.</li> <li>- هيكل السوق.</li> <li>- التأكد أو عدم التأكد.</li> <li>- نمط الإدارة.</li> <li>- معايير الأداء.</li> </ul>	Ginsberg & Venkatraman (1985)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دوافع المدير الشخصية.</li> <li>- مستوى طموح المدير.</li> <li>- القوى السياسية الداخلية والخارجية الخاصة بالمدير.</li> <li>- ميل المدير نحو المخاطرة والتحفيز.</li> <li>- القدرة والمهارة في تقويم المهارات الواردة.</li> </ul>	Mc Glashin & Singieton (1987)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدراك المدير لدرجة اعتماد الشركة على البيئة الخارجية.</li> <li>- اتجاه المدير نحو المخاطرة والتحفيز.</li> <li>- تأثيرات المستويات الإدارية المختلفة.</li> <li>- العلاقات بين المدبرون.</li> <li>- عامل الزمن.</li> </ul>	Glueck & Jauck (1988)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أسلوب اتخاذ القرار.</li> <li>- اتجاه الإدارة نحو المخاطرة.</li> <li>- ضغوط البيئة الخارجية والداخلية للشركة.</li> <li>- احتياجات ورغبات المدبرون الاستراتيجيون.</li> </ul>	Wheelen & Hunger (1989)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- علاقات المنافسة.</li> <li>- مدى توفر الموارد المالية.</li> <li>- اتجاهات المخاطرة.</li> <li>- المقدرة التنظيمية.</li> </ul>	Certo (1995)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الملكية.</li> </ul>	Johnson & Scholes

(1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رسالة الشركة واستراتيجيتها المرغوبة.</li> <li>- مدى التنوع في أعمال الشركة.</li> <li>- الأبعاد العالمية.</li> </ul>
--------	--

#### 4- مهنة الشركة:

هي النواة التي تتركز فيها كل المعالم التي تبرز نشأة الشركة وتطورها، نموذجها الاقتصادي، معرفتها، خبرتها، تنظيمها، ثقافتها وأسواقها، وينتج عن التفاعل بين كل هذه العناصر إلى تحديد خصائص الشركة وتميزها عن نظيرتها في السوق.

لهذا تسعى كل شركة إلى تعزيز مكانتها في المهنة التي اختارتها عن طريق تطوير قدراتها التنافسية وخلق ميزة تنافسية مستدامة، ولكن ديناميكية بيئتها تدفعها إلى إحداث تغيير مستمر في مجال مهنتها، ومواجهة تحديات وتعقيدات سببها يعود إلى ضرورة مفاضلة الشركة ما بين عدة خيارات استراتيجية، فحسب Porter M<sup>(xii)</sup> تتمثل الاستراتيجية في قدرة الشركة على المفاضلة بين عدة خيارات إستراتيجية، من أجل اختيار أفضلها الذي يحقق موقع يسمح باتساق بين نشاطات الشركة والاستفادة من تقاسم التعاضدية".

ومنه يمكن اعتبار المفاضلة كنظام يسمح بحدوث تنافس ما بين النشاطات الأصلية والنشاطات الجديدة، ويخلق نوع من الديناميكية تتعلق بالمفاضلة ما بين النشاطات وقدرة الشركة على عدم الابتعاد قدر المستطاع عن مهنتها الأساسية والأصلية، مع الالتزام بإضافة نشاطات جديدة تسمح باستخدام أمثل لأصولها المادية وغير مادية، واكتساب وتعلم مهارات جديدة تدعم بها مركزها التنافسي في السوق المستهدفة.

وهذا ما تساءل بخصوصه Gouali. M : هل يعمل تراكم المزايا التنافسية والتركز في مهنة واحدة على تسهيل انتقال الشركة بحرية إلى نشاط آخر؟ وهل الفرص المتاحة على مستوى الأسواق وعناصر الجذب المتاحة تقودها إلى الاستسهال والابتعاد عن مهنتها الأساسية (قلب مهنتها)؟<sup>(xiii)</sup>

ويمكن تعرف مهنة الشركة على أنها: "مجملة المهارات والمعارف المكتسبة الواجب امتلاكها، لاكتساب قدرة تنافسية في مجال نشاط معين"<sup>(xiv)</sup> فمن أجل تطوير مهنة على الشركة تطوير مزيج من عوامل النجاح في مجال نشاط استراتيجي معين.

كما يشار إلى قلب المهنة، أو المهنة الأساسية كمصطلح (Cœur du métier) إلى المهنة التي تتميز فيها الشركة عن منافسيها، فحسب Schoels & Johnson : "المهنة الأساسية هي الكفاءات الأساسية التي تسمح بخلق قيمة للزبائن والتميز الذي يصعب تقليده من طرف المنافسين".<sup>(xv)</sup>

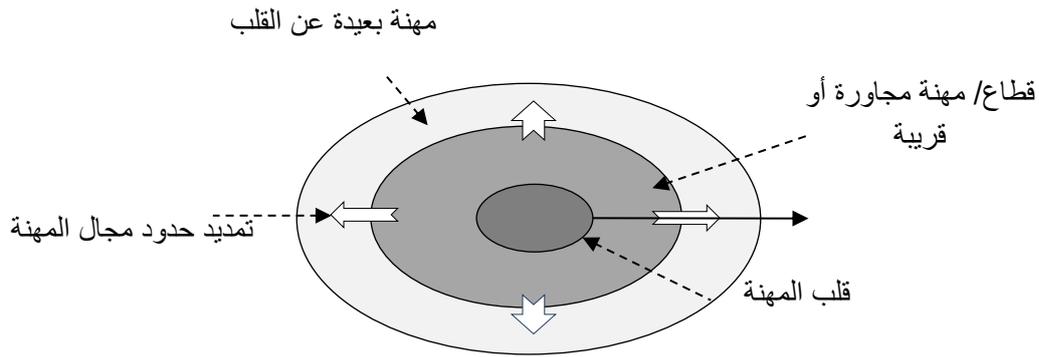
لقد حاول Zook.Ch (2004)<sup>(xvi)</sup> متابعة أعمال Porter فيما يخص المفاضلة بين المواقع التي يجب أن تحتلها الشركة، ووجد أن على الشركات : "التموقع في قلب مهنتها الأساسية، أما المواقع الأخرى التي يمكن احتلالها بدون هدم القيمة، فهي

التي تنشئ عن طريق النشاطات الأساسية أو تقع في نفس محور مجالها"، ووصفها بأنها مواقع مجاورة، تنتمي لنفس سلسلة قيمة صناعتها، أو سلسلة قيمة صناعة أخرى تتشارك معها الحد الأدنى من التعاضدية.

ومنه أي قرار استراتيجي تتخذه الشركة لابد أن يكون بالتوافق مع مهنتها الحالية والمستقبلية وعليها أن تجيب على الأسئلة الأساسية عند اتخاذ القرار: ما هي قدراتي الأساسية؟ وكيف يجب تطويرها؟ أو ما الذي يمكن القيام به بواسطة القدرات التي أمتلكها؟ وعموما إذا ما اعتمدت أي شركة قرار تطوير الخطة الإستراتيجية الحالية والتركيز على مواردها في النشاطات الأساسية الحالية، فيعتبر قرار تخصص.

أما إذا قررت الانتقال إلى مواقع أخرى مجاورة لنشاطاتها الحالية تكون في نفس مجال محور نشاطاتها الأساسية، فسيعتبر تنوع مرتبط، أما إذا ابتعدت كثيرا عن محور النشاطات الحالية، فيعتبر تنوع غير مرتبط، وتسمى مجمل هذه القرارات بالتوجهات العامة لتطوير نشاطات شركة. (xvii)

### شكل رقم (01): منطقة تواقع مهنة الشركة



## II. التوجهات العامة لتطوير مهنة الشركة

تنقسم استراتيجية تطوير مهنة الشركة إلى توجهين أساسيين وهما: استراتيجية التخصص أو التركيز على خطوط المنتج في صناعة معينة، واستراتيجية التنوع نحو خطوط إنتاج في صناعات أخرى. (xviii)

### 1- استراتيجية التخصص:

تندرج استراتيجية التخصص في إطار حصر نشاطات الشركة في مجال خاص، تركز كل جهودها ومواردها فيه، سعيا منها إلى الحصول على ميزة تنافسية وتحسين أدائها في السوق المستهدفة. (xix)

حيث تقوم الشركة بخصر وتركيز نشاطها في مجال واحد، مع عدم تشتيت جهودها ومواردها في منتجات وأسواق مختلفة، وقد تندرج استراتيجية التخصص في إطار عملية استثمار أو الرجوع عن الاستثمار في إطار عملية ديناميكية تعمل على تحديد نشاطات الشركة. (xx)

ومن أهم العوامل المؤثرة على شكل التخصص نجد: درجة نضج القطاع الذي تنشط فيه الشركة ومكانتها التنافسية، كما هو موضح في مصفوفة أشكال التخصص في الجدول رقم (02). (xxi)

### جدول رقم (02): أشكال التخصص

		النضج / التدهور	الإنطلاق النمو
المكانة التنافسية	قوية يدافع عنها	- التخصص الساكن - البحث عن مجالات أخرى لتكوير النشاطات	التخصص بالتوسع
	غير قوية لا يمكن الدفاع عنها	- التخصص عن طريق إعادة التركيز - التخصص المحدود - التخصص عن طريق التنويع	التخصص المحدود (جزء صغير)

درجة نضج القطاع

### 1-1- علاقة التخصص بدرجة نضج القطاع:

تؤثر مرحلة دورة حياة النشاط على قرار التخصص وشكله، فلا يمكن التخصص في نشاط عندما تصل مرحلة حياته إلى النضج أو التدهور، وغالبا ما يتم اللجوء إلى التوسع في التخصص عند مرحلة نمو النشاط.

بصفة عامة، يرتبط مفهوم التخصص بالنمو، خاصة عند اكتشاف مهنة جديدة، بحيث تتمكن الشركة الرائدة من استباق باقي المنافسين وتحقيق أحسن أداء في القطاع، عن طريق تركيز جهودها في زيادة حجم إنتاجها ومبيعاتها في مجال نشاط واحد، ويسمى (التخصص بالتوسع).

أما في مرحلة نضج النشاط أو تدهوره، تكون المنافسة قوية بين الشركات، مما يتسبب في جمود الوضعية التنافسية للشركة، ويجبرها على الاختيار ما بين البقاء في الوضع الحالي إبقاء ويسمى (التخصص الساكن)، أو البحث عن مجال نشاط آخر مختلف عن مجالها الحالي، ويسمى في هذه الحالة (التنويع).

### 1-2- تأثير عامل المكانة التنافسية على قرار التخصص:

تبنى الشركة استراتيجية التخصص الموسع في حالة تمتعها بوضعية تنافسية جيدة حالة أما في حالة العكس، فسيعرضها اتباع التخصص الموسع إلى الخطر حيث لا يمكنها الدفاع عن مكانتها التنافسية، وعليها البحث واكتشاف جزء من القطاع السوقي الذي تنشط فيه يتوافق مع إمكاناتها ومواردها المالية، حتى تتمكن من تحقيق مستوى معين من التخصص يسمح لها بتحقيق مكانة تنافسية، وهذا ما يطلق عليه (التخصص المحدود).

في مرحلة النضج يعتبر التخلي عن النشاط الذي طورته الشركة قرار غير عقلاني وغير منطقي، خاصة إذا كانت تملك نشاط واحد، وقد اعتمدت في بداية انطلاقه على استراتيجية الحجم وقد وضعت عدة حواجز دخول لمقاومة المنافسين.

من أجل تجاوز هذه المشكلة تتوفر أمام الشركات عدة حلول منها: إعادة التركيز على نشاطاتها الأساسية بالتخلي عن النشاطات الثانوية، وهذا سيحسن من مردوديتها، أما في حالة عدم امتلاكها لأي حل من الحلول السابقة الذكر، فعليها إعادة تجزئة القطاع السوقي و التمتع في جزء صغير تملك فيه عوامل النجاح، أو سيكون عليها اختيار التخلي عن النشاط الحالي والبحث عن مجال نشاط استراتيجي آخر، أي الخروج عن المجال الحالي إلى مجال آخر مختلف عن طريق تنوع النشاط.

### 1-3-3- طرق التخصص:

من أجل تطوير نشاطها عن طريق التخصص، على الشركة اتباع استراتيجية النمو الجغرافي أو النمو التجاري (تطوير المنتج).<sup>(xxii)</sup>

### 1-3-3-1- التخصص عن طريق النمو الجغرافي: اختراق السوق

هذه الحالة ستسعى الشركة إلى زيادة حصتها السوقية في نفس القطاع السوقي، أي نفس مجال نشاطها الاستراتيجي، ولا يتطلب منها تطوير كفاءات جديدة، وإنما يتطلب منها تحديد مجال نشاطها الاستراتيجي، المنطقة الجغرافية التي تريد التوسع فيها (اختراقها)، وتخصيص كل الموارد اللازمة لتحقيق أحسن أداء والحصول على ميزة تنافسية مستدامة، أي "بيع أكبر قدر ممكن من البضائع في الأسواق الموجودة لتحقيق أكبر مبيعات موجهة للمستهلكين الحاليين والمرتقبين، بدون إحداث أي تغيير في المنتج".<sup>(xxiii)</sup>

### 1-3-3-2- التخصص عن طريق تطوير المنتج:

في هذه الحالة على الشركة تبني استراتيجية التخصص عن طريق تطوير المنتجات الحالية تستهدف بها الزبائن الحاليين، أو زبائن جدد (مرتقبين)، وتندرج هذه الاستراتيجية ضمن التنوع التسويقي، وهي لا تشترط قيامها بتطوير أو استخدام قدرات وكفاءات تعاضدية مع المنتجات الجديدة التي تم تطويرها، إذ يجب تقاسم قدر الإمكان تعاضدية مع المنتجات الأصلية (الحالية)، حتى تتمكن الشركة الاستفادة من خبرتها من عوامل النجاح التي تملكها واستغلالها في تطوير المنتجات الجديدة، لتتحصل في النهاية على تشكيلة منتجات موسعة ومتناسقة تمكنها من استهداف أسواقها الحالية، وسيزيد ذلك من قدرتها على النمو، تحسين قدراتها وكفاءاتها، و  
من مزايا هذا الخيار: <sup>(xxv)</sup>

✓ سهولة التسيير المقارنة ما بين الشركات التي تنوع منتجاتها ؛

✓ وضوح أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية تصبح أكثر دقة ؛

✓ زيادة فرص تحقيق الأهداف؛

✓ تكوين علامة مميزة في تدعم وجودها في السوق مما يحقق لها مكان ريادي في سوق المنتج المعني.

لكن من أهم العقبات التي ستعرض الشركة في حالة تبنيها التخصص كاستراتيجية للنمو ، المخاطر الناجمة عن توجيه إجمالي ما تملكه الشركة من موارد ومعارف وقدرات نحو تطوير مهنة واحدة و /أو منتج واحد و/أو سوق واحدة، وهذه التبعية قد تعرض الشركة لهشاشة اتجاه أي تغيير مفاجئ في بيئتها، ولذلك من المحبذ أن تتجه الشركة نحو التنوع، خاصة إذا كانت قدراتها المالية والإبداعية تسمح بتقليل المخاطر.<sup>xxvi</sup>

## 2- استراتيجية التنوع:

حسب الباحثة Penrose.E يرتبط مفهوم التنوع بالنمو و الاستغلال الأمثل لموارد الشركة: " فكلما قامت الشركة بإنتاج منتجات جديدة ولم تتخلى عن استغلال خطوط إنتاجها الحالية، فسيعتبر ذلك تنوع في النشاطات، يشمل إنتاج و توزيع منتجات تكون مختلفة كفاية عن منتجاتها الحالية، و تؤدي إلى تغيير في برامجها الإنتاجية و التوزيعية." <sup>xxvii</sup>

وقد أشار Borshberg في أبحاثه أنه: "يصعب وضع حدود بين التوجهات الاستراتيجية، فهي تعكس تصور المسيرين حول الشركة والنشاطات التي تقوم بها، حيث يرتبط مفهوم التنوع لديهم برؤيتهم وتصورهم لمجال نشاط الشركة، فإذا كان التصور ضيق، سيعتبر أي تطوير أو تغيير في المنتجات أو السوق تنوع في النشاطات أو الأسواق، والعكس صحيح في حالة التصور الواسع". <sup>(xxviii)</sup>

في الحقيقة تتجاوز استراتيجية التنوع مجرد التغيير أو التوسع في مجال نشاط استراتيجي جديد، إذ تشترط استخدام مجموعة من المعارف والموارد الجديدة يتطلبها المحيط التنافسي، وهي مهمة للنجاح الشركة في النشاط الجديد.

فحسب Hopkins et Pitts<sup>(xxix)</sup>: "تمثل استراتيجية التنوع في دخول شركة لميدان نشاط استراتيجي تحكم مجاله التنافسي قواعد لعبة جديدة، وقد تلجئ للدخول إلى صناعة جديدة أو ميدان نشاط استراتيجي جديد يندرج ضمن مجال صناعتها الحالية، و سيتطلب منها تطوير عوامل نجاح تختلف عن تلك التي تستخدمها في مجالات النشاطات الاستراتيجية الحالية".

أما Ansoff فقد اعتبر استراتيجية التنوع على أنها ممارسة أنشطة جديدة و / أو دخول أسواق جديدة، كما اعتمد على تقاطع محور المنتجات الحالية و الجديدة مع الأسواق الحالية والجديدة معا، لاقتراح أربعة بدائل استراتيجية للتنوع للنمو نشاط الشركة ، كما هو موضح في مصفوفة النمو لAnsoff

2-1- البدائل الإستراتيجية للتنوع حسب Ansoff :

اقترح Ansoff أربعة بدائل استراتيجية كما هو موضح في الجدول أدناه باستخدام تقاطع معيار منتجات (حالية ، جديدة) و (الأسواق التي تغطيها المنتجات : حالية، جديدة)

### الجدول رقم (03): مصفوفة النمو حسب Ansoff

منتجات جديدة	منتجات حالية	
تطوير منتجات جديدة	اقتحام السوق	أسواق حالية
التنوع	توسيع السوق	أسواق جديدة

- التغلغل أو اختراق السوق: تسعى الشركة لتطوير منتجاتها الحالية في الأسواق الحالية.
- التنوع عن طريق التوسع في السوق (التوسع الجغرافي): تسعى الشركة إلى اكتشاف مهام جديدة لمنتجاتها، أي البحث عن أسواق جديدة للمنتجات الحالية.
- التوسع عن طريق المنتجات: تسعى الشركة إلى تطوير منتجات جديدة تعوض أو تكمل التشكيلة الحالية لتستهدف بها الأسواق الحالية.
- التنوع: تسعى الشركة لتطوير منتجات جديدة موجهة لأسواق جديدة.

يلاحظ أن هذا التصنيف ربط أيضا ما بين مفهوم التنوع ومجال النشاط الاستراتيجي للشركة، باستخدام الزوج (منتج/سوق) والرابط التجاري والتكنولوجي الموجود بين مجالات النشاطات.<sup>xxx</sup>

فاستراتيجية التنوع عبارة عن عملية دخول الشركات إلى صناعات<sup>(\*)</sup> جديدة قد تختلف تماما أو تتشارك مع صناعتها الأساسية، من أجل إطلاق منتجات جديدة تستهدف بها أسواق حالية أو أسواق جديدة تكون مختلفة تماما، وتواجه الشركات في ذلك مشكلة تجزئة نشاطها إلى مجالات نشاطات استراتيجية، حتى تتمكن من تحديد الاحتياجات التي قد تلبىها المنتجات الحالية والأسواق التي يمكن تغطيتها، و من تحديد المجالات الجديدة.

### 2-2- أشكال التنوع:

لقد أوجد Ansoff ثلاثة أبعاد أساسية تمكن الشركة من تحديد درجة تنوع نشاطاتها، ومدى ارتباط النشاطات الحالية بالنشاطات الجديدة وهي:

- درجة معرفة الشركة بالزبائن الجدد؛
- درجة حداثة المنتجات؛
- التكنولوجيا المستخدمة.
- 

#### الجدول رقم (04): أشكال التنوع

منتجات جديدة		من نفس النوع	من الشركة	من نوع مشابه	من نوع جديد
تكنولوجيا مرتبطة	تكنولوجيا مختلفة				
تنوع أفقي					
تنوع عمودي (تكامل)					
تنوع مركز (مرتبط)		تنوع مركب (غ. مرتبط)			

وحسب مصفوفة Ansoff. توجد ثلاث أشكال أساسية للتنوع:

-تنوع أفقي؛

-تنوع عمودي؛

-تنوع مترابط وغير مترابط.

#### 2-2- أشكال استراتيجية التنوع:

##### 2-2-1- التنوع الأفقي:

تتمثل استراتيجية التنوع الأفقي في تطوير منتجات جديدة، تستخدم فيها تكنولوجيات مترابطة أو غير مترابطة (مختلفة)، تستهدف بها الشركة زبائنها الحاليين، أو زبائن ذوي رغبات متشابهة مع رغبات زبائنهم الحاليين، تتبناها في الصناعة التي تنشط بها حالياً، حيث تستخدم نفس القنوات لتوزيع منتجاتها الجديدة فالعمليات المتشابهة تمكنها من الاستفادة من أثر التعاضد و تحقيق التكامل بين مختلف العمليات التي تقوم بها، مما يمكنها من تقديم عرض متكامل للزبون، وجذب زبائن جدد.<sup>(xxxi)</sup> لكن عليها التحكم في تكاليف عملية التوسع.

فإذا كانت تحتل مركز تنافسي جيد في السوق، سيمكنها ذلك من تحقيق تدفقات نقدية جيدة و تستطيع بذلك اعتماد استراتيجية

التنوع الأفقي، لكن يشترط نجاح هذه الاستراتيجية تمكن الشركة من تحقيق مردودية جيدة وبصفة عاجلة في النشاط الجديد<sup>(xxxii)</sup> مع الحفاظ قدر الإمكان على عائدات النشاط الحالي.<sup>(xxxiii)</sup>

## 2-2-2- التنوع المركز (المرتبط):

ترتكز هذه الاستراتيجية على دخول الشركة في مجالات نشاطات استراتيجية جديدة، بشرط أن ترتبط ارتباطا استراتيجيا بالمجال الحالي الذي تعمل فيه.<sup>(xxxiv)</sup>

فالتنوع المرتبط يعتمد على تقاسم التعاضدية ويسمح بتحقيق أثر الرافعة في ما يخص موارد وكفاءات الشركة،<sup>(xxxv)</sup> من ناحية الزبائن المستهدفين، التكنولوجيا المستخدمة، شبكة التوزيع، العلامة، الكفاءات والمهارات التسييرية ... الخ.<sup>(xxxvi)</sup>

حيث تقوم الشركة بتحديد كفاءاتها وقدراتها الأساسية في المجال التكنولوجي، الصناعي، التسويقي والمالي، ومن ثم تقوم بتنظيمها بطرق مختلفة لتحديد مجالات نشاطاتها الاستراتيجية، وتحدد المجالات الجديدة التي قد تتشارك مع مجالات النشاطات الحالية من حيث الكفاءات أو الموارد.

كما تزداد أهمية تطوير نشاطات الشركة عن طريق التنوع المرتبط عندما يكون مركزها التنافسي قوي، لكن يقابله انخفاض ملموس على مستوى جاذبية الصناعة، حيث تسعى الشركة جاهدة صوب ضمان تحقيق الموائمة الاستراتيجية المنشودة في صناعات جديدة، من خلال العمل على إحلال معارفها ومقدرتها المرتبطة بالتصنيع، ومهارتها في التسويق التي تعتمد عليها في صناعاتها الحالية ووضعها موضع التنفيذ في الصناعات الجديدة بالقدر نفسه من الفاعلية، وكذلك تخفيض تكاليف المخاطرة عن طريق تنوع محفظة الاستثمار.<sup>(xxxvii)</sup>

ومن جانب آخر، فإن أهم مساوئ تطبيق هذا الخيار في التنوع، هو أنه قد يؤدي إلى تعقد العملية الإدارية والمنافسة بين الوحدات المختلفة في الحصول على الموارد، فضلا عن عدم ضمان وجود الخبرات الإدارية الكافية.<sup>(xxxviii)</sup>

## 2-2-3- التنوع غير المرتبط:

ترتكز هذه الاستراتيجية على تطوير نشاط الشركة عن طريق دخولها إلى مجال نشاط استراتيجي يقع خارج سلسلة قيمة الصناعة التي تنشط فيها حاليا.<sup>(xxxix)</sup> إذ لا يوجد أي ارتباط بين النشاط الجديد والنشاطات الحالية، إلا من ناحية إمكانية تقاسم تعاضدية مالية ما بين الوحدات.<sup>(xl)</sup> ومن أهم أسباب اعتماد الشركات على التنوع الغير مرتبط تراجع جاذبية صناعاتها الحالية<sup>(xli)</sup> مع امتلاكها لقدرات مالية، و لهذا تبحث عن قطاعات سوقية أخرى تستثمر فيها أموالها.

وينصب اهتمام المديريين في المقام الأول على اعتبارات ترتبط بإمكانية تحقيق التدفقات النقدية وتخفيض حجم المخاطر، خصوصا عند إدراكهم لعدم جاذبية الصناعة الحالية تزامنا مع افتقار شركاتهم للقدرات والمهارات، التي يمكن نقلها وتوجيهها نحو منتجات أو خدمات في صناعات مترابطة،<sup>(xlii)</sup> وتساعد استراتيجية التنوع الغير مرتبط على خلق التوازن في التدفقات النقدية وتوزيع المخاطر.<sup>(xliii)</sup> لكن قد ينتج عنها مشاكل صعوبة التنسيق بين أعمال الشركة المتعددة والغير مترابطة،<sup>(xliv)</sup> مما قد ينتج عنه تعقد العملية التسييرية.

لهذه الأسباب، أكد Drucher (1974)<sup>(xlv)</sup> على ضرورة توخي الشركات الحذر في درجة تنوع نشاطاتها والعمل على حدها قدر الإمكان، بما يتناسب تحقيق التوازن بين أهداف النمو والمردودية من جهة، ومن جهة أخرى الحد من التعقيدات التسييرية الناتجة عن ارتفاع درجة تنوع النشاطات.

ويرى Porter أنه على الشركات التي تفكر في استخدام التنوع كاستراتيجية للنمو القيام بثلاث اختبارات للتأكد من صلاحية اختيارها وهي: (xlvi)

- اختيار مدى جاذبية النشاط الجديد الذي ترغب الشركة الدخول فيه؛ وتمثل الجاذبية في حجم العائد الذي سيحصل عليه المساهمون من وراء هذا التنوع، إذ قد تظهر عملية التنوع جاذبية في الأمد القصير ولكنها قد تحقق خسائر في الأمد البعيد؛
  - اختبار تكلفة الدخول في الأنشطة المتنوعة؛
  - اختبار الميزة التنافسية، المتمثل في مدى إعطاء النشاط الجديد منتجات الشركة الحالية الميزة التنافسية، أو أن منتجات الشركة الحالية هي التي تقدم الميزة التنافسية للمنتج الجديد.
- فإذا كان لا بد من التنوع فعلى الشركة اختيار تطوير نشاطاتها عن طريق التنوع المرتبط، فهو يسمح بتقاسم العديد من التعاضدية بين مختلف الوحدات. (xlvii)

ويرى العديد من الباحثين، بأن مسألة الاختلاف بين التنوع المرتبط والغير مرتبط هي مسألة نسبية، تعود بدرجة أساسية إلى مدى وجود تكامل بين مجالات النشاطات الاستراتيجية الجديدة والحالية، وتتجسد من خلال تقاسم التعاضدية بين حلقة أو عدة حلقات من سلسلة قيمة النشاط الحالي والجديد، فكلما زاد عدد الحلقات المتشارك فيها مالت نشاطات الشركة إلى التنوع المرتبط، وكلما قلت إلى حد عدم الوجود اعتبر تنوع غير مرتبط. (xlviii)

عموما يخضع تنوع نشاط الشركة واختيار البديل المناسب إلى منطق متعدد قد يكون منطق مالي أو اقتصادي تقني (صناعي)، أو منطق سلسلة قيمة الصناعة (La filière) الشعبة الصناعية.

## 2-3- المنطق المستخدم عند التنوع:

### 2-3-1- المنطق المالي:

يستخدم المنطق المالي عند البحث عن توزيع الأخطار المالية ومحاولة إحداث التوازن في التدفقات النقدية، فالتنوع الغير المرتبط ذو توجه مالي يهدف بالدرجة الأولى لخلق قيمة لصالح المساهم، وغالبا ما تضطر الشركات في الأخير إلى تشكيل شركة قابضة لتسيير نشاطاتها. (xlix)

## 2-3-2- التنوع وفق منطق تقني اقتصادي أو صناعي:

وفق هذا المنطق ستعمل الشركة على تحقيق أهداف مالية، اقتصادية، صناعية، اجتماعية وسياسية، حتى أنه لا يمكن حصر الأهداف المتبناة.

إذ يشجع انتماء النشاطات الجديدة إلى نفس الصناعة على تقاسم التعاضدية ما بين النشاطات، وفي حالات أخرى يشجع تشابه بيئتها التنافسية على استخدام أمثل للكفاءات التسييرية، ويستخدم مثل هذا المنطق عند اعتماد التنوع الأفقي والعمودي، أي (تنوع مرتبط) كبديل استراتيجي لتطوير مجالات نشاطات الشركة.

## 2-3-3- التنوع وفق منطق سلسلة قيمة الصناعة (La filière):

تتكون سلسلة قيمة الصناعة من مجموعة مراحل متسلسلة من تكنولوجية الإنتاج مختلفة عن بعضها، وبالتالي يمكن فصلها عن بعضها البعض فتصبح كل مرحلة مورد للمرحلة التي تليها، وفي نهاية السلسلة يتم الحصول على منتج نهائي تستهدف به الشركات فئة معينة من الزبائن في السوق.

و عادة ما يرتبط مفهوم سلسلة قيمة الصناعة بالتكامل العمودي، لكن في حقيقة الأمر، هذا المنطق يستخدم أيضا في الربط بين عدة صناعات تكون مرتبطة مع بعضها، من حيث التكنولوجيا المستخدمة أو المنتجات في حد ذاتها، مثل حالة الصناعات البترولية: الاستخراج والتكرير، صناعة البلاستيك، الصناعة الكيمائية، لنقل... الخ.

ومنه إذا اختارت الشركات التنوع خارج سلسلة قيمة الصناعة الحالية، سيكون عليها البحث عن أنسب صناعة تسمح لها بتقاسم بعض التعاضدية مع الصناعة الحالية، فالتنوع وفق هذا المنطق يعتمد على القيمة الاقتصادية المحففة والاتساق بين الموارد المستخدمة.

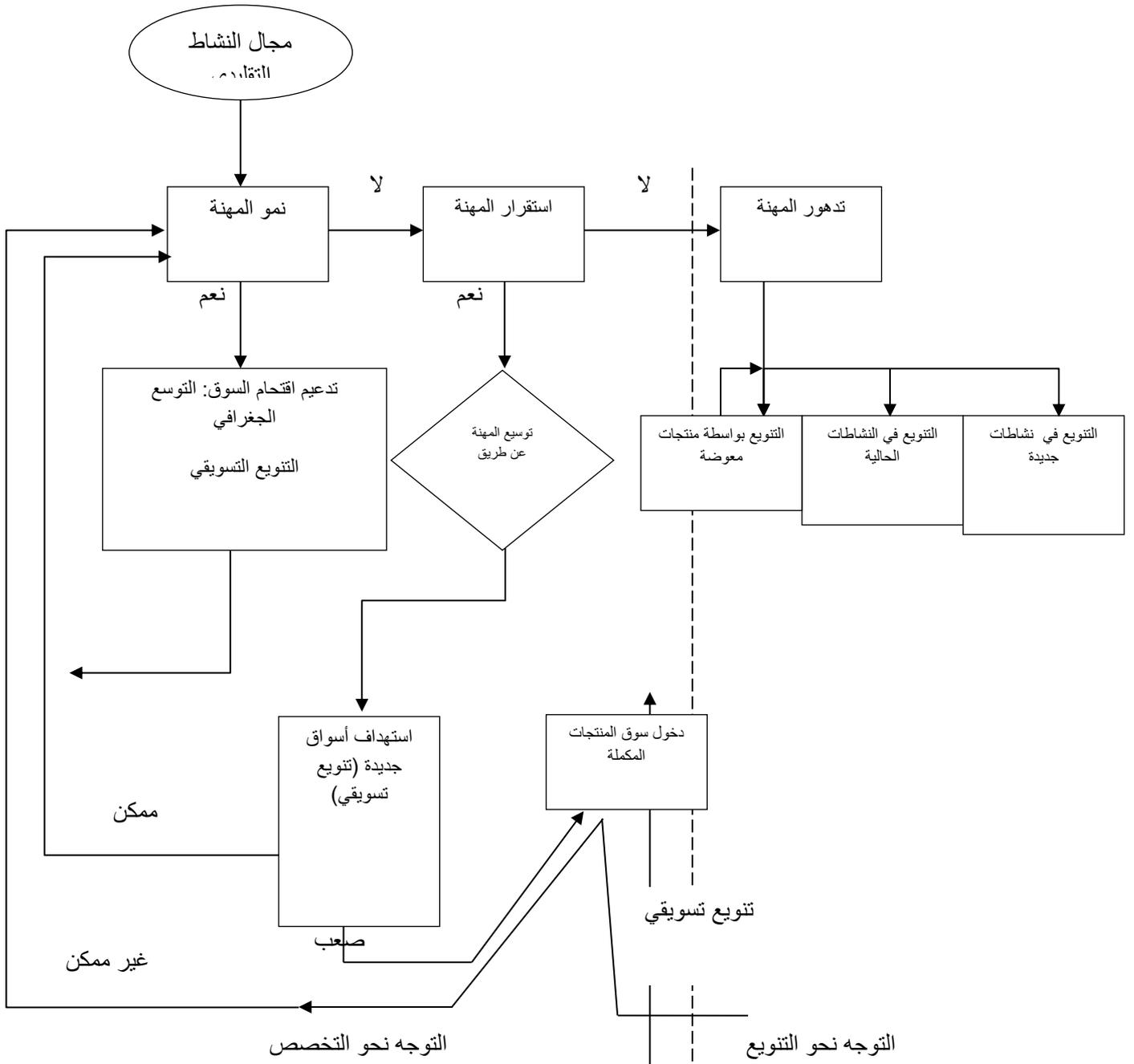
وقد تملك الشركات عدة بدائل استراتيجية لتطوير نشاطاتها، حيث ستختار المجال الاستراتيجي الذي تريد التموقع فيه كمهنة حالية أو مستقبلية، وقد ينتمي المجال لنفس سلسلة قيمة الصناعة التي تنشط فيها حاليا، أو ضمن مجالاتها، وقد يكون خارج المجال لتدخل بذلك في صناعة جديدة مختلفة تماما عن صناعتها الحالية، ومن أهم العوامل المؤثرة على خيارها الاستراتيجية: أهدافها استراتيجية، مواردها وقدراتها، درجة جاذبية الصناعة ومكانتها التنافسية.

عموما، يجب على أي شركة الاختيار ما بين البقاء في نفس مجال سلسلة قيمة صناعتها والتخصص فيها، ما دامت لم تحقق بعد مكانة تنافسية تضمن لها ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بمنافسيها، و بين القيام بتشتت مواردها بعد أول عائق يواجه تطوير نشاط يقع ضمن مجال صناعة ما زالت في إطار النمو، بعد أن كانت تحت فيه مكانة تنافسية جيدة، أو تستطيع تحسين مكانتها مستقبلا.

لكن غالبا ما تتأرجح الشركات ما بين التوجه نحو استغلال فائض التدفقات النقدية وكل مواردها ومهارتها في دعم مركزها التنافسي، ضمن مجال النشاط الاستراتيجي الذي حققت فيه أعلى أداء وجعله كمهنة لها، وبين التوجه نحو توظيفها واستغلالها في مجالات نشاطات استراتيجية أخرى و البحث عن مهنة أو مهن أخرى.

و هذا الشكل يمكنه تلخيص كل ما سبق ذكره حول منطق الاختيار الاستراتيجي المعتمد في تطوير مجالات نشاطات الشركات، وكيف ولماذا يتم الانتقال من التخصص إلى التنوع.

شكل رقم (02): المفاضلة بين استراتيجية التخصص واستراتيجية التنوع



### III. البدائل الإستراتيجية لتطوير نشاط الشركات.

في رحلة البحث عن المهنة المناسبة التي تحقق لها ميزة تنافسية مستدامة، قد تنتقل الشركات إلى مجالات إستراتيجية تختلف عن مجالات نشاطاتها الحالية، تسعى من خلالها إلى تحقيق أداء ناجح يسمح بتطوير ميزة تنافسية، ومردودية تتناسب مع تطلعات كل أصحاب المصالح، وفي حالة نجاحها في تحقيق ذلك، سيكون عليها العمل على تخصيص كل مواردها ومهارتها لدعم مكانتها التنافسية. إلا أن طموحات المساهمين في الحصول على قيمة متزايدة في كل مرة، تدفع بالشركات إلى إعادة النظر في خياراتها الإستراتيجية والبحث من جديد عن فرص إضافية لتطوير نشاطاتها من اجل إرضائهم .

ويعد مفهوم تطوير النشاطات أشمل من مفهوم النمو، إذ يرى Koeining<sup>(1)</sup> "أن النمو ما هو إلا جانب من جوانب تطور نشاطات الشركات؛ إذ يعد التخفيض، التخلي، التخريج كجانب آخر للنمو، فمثلا استراتيجية التراجع أو التخلي (انكماش النشاطات) قد تكون شرط أساسي لاستمرار الشركات في السوق ودعم نمو نشاطها مستقبلا".

توجد ثلاث مجموعات أساسية من البدائل الاستراتيجية لتطوير مهنة أي شركة: (li)

- استراتيجية الاستقرار والثبات.

- استراتيجية النمو.

- استراتيجية الانكماش.

كما يمكن إضافة الاستراتيجية المركبة، التي تعتمد على مزيج من هذه الاستراتيجيات

## 1 استراتيجية الاستقرار والثبات

تقوم هذه الاستراتيجية على فلسفة عدم إحداث تغييرات جذرية في أهداف وخطط الشركة، وتطبق في البيئة التي تتصف بطابع الاستقرار النسبي، وعدم وجود مخاطر أو تهديدات كبيرة.

عادة ما تتأني هذه الاستراتيجية بعد فترة نمو سريع عن طريق استحواذ الشركة وبناءها أعمال جديدة، ولكن لا يعني الاستقرار والثبات عدم قيام الشركة بأي شيء، بل أن ما تعمله الشركة يدرس بعناية كبيرة وفي إطار المحافظة على قدراتها وتطورها إن أمكن. (lii)

هذا التطوير يتم من خلال إجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وخدماتها وطرق الإنتاج، ولهذا يمكن تحقيق نمو معقولا ولكن بطيئا ومنهجيا، فهي تركز توجيه مواردها إلى المجالات التي يمكن أن تخلق ميزة تنافسية بواسطة مواردها الحالية وتتلاءم مع متطلبات وعوامل النجاح في السوق.

وتتخذ استراتيجية الاستقرار أنواعا وهي: (liii)

- استراتيجية عدم التغيير: تعني استمرار شركة الأعمال على نفس المسار دون أي تغيير يذكر.

- استراتيجية الريح: تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، وتؤدي إلى النجاح في الأجل القريب مصحوبة بركود في الأجل البعيد.

- استراتيجية التوقف التريث: وهي تنطوي على خفض أهداف الشركة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها.

- استراتيجية الحركة مع الحيط والحذر: وهي تتبع في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في استراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.

- استراتيجية الحصاد: يدخل في إطارها تقليل الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.

- استراتيجية النمو التدريجي: وهي أن تقوم شركة الأعمال باختيار أنشطة بعناية لتكون عمليات النمو فيها، في حين أن باقي الأنشطة تكون في وضع الاستقرار.

## 2- استراتيجية النمو:

عادة ما يشار إلى النمو كهدف رئيس لأغلب مسيري الشركات، لكن في واقع الأمر يمكن اعتباره كضرورة وأداة تسييرية ذات تأثير على كفاءات، قدرات وأداء الشركة،<sup>(liv)</sup> فالنمو يدل على زيادة حجم الشركة، وتوجد عدة مؤشرات يستدل بها لقياس درجة النمو يمكن تقسيمها إلى 3 مجموعة رئيسية:<sup>(lv)</sup>

- زيادة عوامل الإنتاج (Inputs): عدد العمال، رأس المال، الطاقة، القدرات الإنتاجية، ... إلخ؛

- زيادة قيمة المنتجات Output: الإنتاج؛

- زيادة تأثير الشركة على السوق (زيادة النتائج المحققة) Out comes: رقم الأعمال، الأرباح، عدد الزبائن، القيمة السوقية في اسوق المالي، ... إلخ

إن اختيار تطوير نشاط الشركة عن طريق استراتيجية النمو يتطلب توفر بعض الظروف: كالموارد الفائضة والحوافز الاقتصادية المتمثلة في تحقيق الأرباح وكذلك احتلال الشركة لمركز ريادي في السوق، وتوفر فرص النمو في الصناعة وامتلاكها للمؤهلات والكفاءات اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مجال نشاطها، الذي تريد اتخاذه كمهنة لها.

هذه المؤشرات تعبر فقط عن المفهوم الكلاسيكي للنمو، وهو أساس تقييم الأداء الاقتصادي للشركات، لأنه مع تزايد تدفق رؤوس أموال المستثمرين من الأسواق الخارجية، ن لن مع انفتاح أسواق المال العالمية واعتماد الشركات على الأسواق المالية لتمويل نشاطاتها، أصبحت الشركات مطالبة بتحقيق مردودية أعلى من تكلفة رأس المال المستثمر، أي خلق قيمة للمساهمين وتحقيق ما يسمى بالنمو المربح.<sup>(lvi)</sup>

فحالة عدم التأكد الناتجة عن ديناميكية التغيرات في بيئتها الاقتصادية، جعلت من الزمن عامل استراتيجي يساهم بشكل أساسي في دفع الشركات إلى ضرورة الاستعجال في إحداث التغيير واختيار النموذج الاقتصادي الذي يمكنها من خلق قيمة لأصحاب رؤوس الأموال.

فتحاول توسيع نشاطاتها الاستثمارية في صناعتها الحالية والتخصص بها، أو الانتقال إلى تقديم خطوط إنتاج جديدة في صناعات أخرى معتمدة على استراتيجية التنوع،<sup>(lvii)</sup> و متأثرة في قراراتها بظروف الطلب على السلع والخدمات في صناعتها الحالية ومدى الازدهار الاقتصادي لهذه الصناعة.<sup>(lviii)</sup>

### 3 استراتيجية الإنكماش:

تعد هذه الاستراتيجية نموذج لتطور الشركة، خاصة في حالة اعتمادها في مرحلة بناء وتطوير نشاطاتها على التكامل العمودي، فهي تسعى للبحث عن النشاطات التي تصبح مهنتها الأساسية والتركز فيها من خلال التخلي عن باقي النشاطات الغير إستراتيجية. (lix)

أما من ناحية إطارها العام، فتعني استراتيجية الانكماش: التراجع من خلال "إعادة هيكلية العمليات، إلغاء بعض النشاطات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية، أو تصفيتها." (lx)

حيث تعمل استراتيجية الإنكماش على تصحيح نقاط الضعف لتأخذ الشركة حجمها الصحيح وشكلها الطبيعي، بهدف تحسين كفاءة عملياتها فندرة الموارد تجربها على إعادة النظر في خياراتها الاستراتيجية. (lxi)

ومن أهم الأسباب التي تدعو الشركات إلى تبني استراتيجية الإنكماش: (lxii)

- انخفاض معدل تحقيق الأهداف؛

- انخفاض الحصة السوقية؛

- بعض وحدات الأعمال تكون ذات تدفق نقدي سلبي، أو ضعف أداءها؛

- تدهور سوق الشركة وتراجع جاذبيته.

وبهذا تعتبر استراتيجية الانكماش أداة تصحيحية لمرحلة ما بعد عملية تطوير النشاطات عن طريق التنويع الغير المرتبط المرتفع، الذي ينتج عنه تكلفة عالية وهدم للقيمة، فتتم عملية خفض عناصر التكلفة لضمان فرصة البقاء في الصناعة لمدة أطول. (lxiii)

ومن أهداف استراتيجية الإنكماش:

من خلال اتباع استراتيجية الانكماش تسعى مجموعة الشركات إلى تحقيق هدفين رئيسيين: (lxiv)

**هدف عملي:** يتمثل الهدف العملي في سعي مجموعة الشركات إلى تركيز استخدام الموارد في عدد محدد من النشاطات، أما تحقيق

الهدف المالي فيتمثل في سعيها إلى الحد من الأخطار المالية وتركزها في عدد محدد من النشاطات، عوض توزيع الأخطار المالية عن

طريق اتباع استراتيجية التنويع الغير المرتبط، ويظل قرار الانكماش متعلق بالوضعية المالية للمجموعة.

**هدف الإستراتيجي:** حسب Batsch قد يندرج قرار تخلي المجموعة عن النشاطات العديمة المردودية، أو التي لم تتمكن من تطويرها

ضمن "منظور دفاعي" تحاول من خلاله إعادة رسم حدود مجالات نشاطاتها الاستراتيجية، والتحكم في الخطر من خلال تنفيذ عدة

عمليات استراتيجية محتملة عن طريق الانسحاب من قطاع النشاط عن طريق بيع الوحدات أو الفروع التي تسجل باستمرار تراجع

أدائها.

كما قد يدرج قرار الانكماش ضمن "منظور هجومي"، حين تتنازل المجموعة عن طريق بيع أصول أو أسهم النشاطات الثانوية، والتي لا تعد استراتيجية بالنسبة لمشروعها الإنتاجي، لتستخدم الإيرادات التنازل في تمويل مشاريعها الاستثمارية في نفس مجالات النشاطات الحالية الرئيسية، أو في مجالات تكون متشابهة.

ومنه يمكن اعتبار الانكماش الهجومي كاستراتيجية نمو مركز تهدف إلى تحقيق اتساق في مجالات النشاطات الاستراتيجية عن طريق خفض درجة التنوع الغير المرتبط، يتم نتيجة تدهور الظروف البيئية الداخلية أو الخارجية. كما يمكن اعتباره كقرار يهدف إلى ترشيد التوجهات الاستثمارية لخدمة المشروع الإنتاجي، والذي تسعى المجموعة إلى تنفيذها واستغلالها، مثل ما يلخصه الشكل رقم (03).

شكل رقم (03): استراتيجية الإنكماش وفق المنظور الدفاعي والهجومي

انكماش النشاطات			
عن طريق الاستثمار		عن طريق التنازل عن الإستثمار	
تنوع مرتبط	تخصص	منظور هجومي	منظور دفاعي
		نمو مركز	تراجع





---

[REDACTED]

C(2010), op.cit