

## المحور الخامس: الخيارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة .

### تمهيد:

تمتلك المؤسسة العديد من الخيارات الإستراتيجية، والتي تمكنها من التحرك الإستراتيجي لأخذ زمام المبادرة في مجال المنافسة وكذا في سياق التحكم في عوامل التميز في الأداء خاصة قدرتها على التحكم في تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي من خلالها تستغل الموارد المتاحة والممكنة بكفاءة وفاعلية من أجل بلوغ الأهداف الإستراتيجية، بدلا من أن تكون في حالة رد فعل وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:

- استراتيجيات الاستقرار ( الإبقاء على الوضع الحالي).
- استراتيجيات النمو والتوسع.
- الاستراتيجيات الانكماشية أو الدفاعية.
- استراتيجيات المركبة (مزيج من الاستراتيجيات).

### 1- استراتيجيات الاستقرار (الإبقاء على الوضع الحالي):

وفي هذا النوع من الاستراتيجيات تخصص المؤسسة كل مواردها لتحقيق أهدافها الحالية والإبقاء على وضعها الحالي وما حققته من نجاحات؛ وتقوم بعمل تغييرات طفيفة وذات أهمية إستراتيجية مثل زيادة الحصة السوقية أو تخفيض التكاليف أو تحسين جودة المنتج، ويقتصر نشاطها على تقديم السلع والخدمات لزيائنها الحاليين.

ومن الأسباب التي تؤدي إلى إتباع إستراتيجية الاستقرار هي استقرار البيئة وعدم تواجدها موارد كافية أو وجود عوائق حكومية، وكذلك تجنب المواجهة مع المؤسسات المنافسة حالياً، ومن أنواع استراتيجيات الاستقرار:

أ. إستراتيجية عدم التغيير (الثبات النسبي): تستمر المؤسسة بإتباع نفس طريقة العمل، ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على عدم التغيير في البيئة الداخلية و البيئة الخارجية.

ب. إستراتيجية الربح (الحصاد): وفي هذه الإستراتيجية يتم تخفيض مختلف التكاليف بهدف زيادة الربح الحالي على المدى القصير لمواجهة الظروف الحالية.

ج. إستراتيجية التريث: وتعتبر هذه الإستراتيجية مؤقتة لترتيب أهداف المؤسسة وفيها يتم تخفيض الأهداف من مستوى النمو السريع إلى مستوى النمو بمعدل ثابت.

د. إستراتيجية الحيلة والحذر: تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية عند ظهور عوامل مؤثرة في البيئة الخارجية للمؤسسة للحذر من تأثيرها على أدائها.

### 2- استراتيجيات النمو والتوسع:

وفي هذا النوع من الاستراتيجيات ترفع المنشأة مستوى أهدافها بتكثيف كل جهودها لكي تنمو وتتوسع عما كانت عليه سابقا، وتلجأ المنشأة إلى هذا النوع من الاستراتيجيات في عدة حالات منها:

- زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح.
- كما أنها تمكن المدراء من تغطية أخطاء المؤسسة، وتزيد من فرص ترقيةهم، ولاقتزان النمو بشكل عام بالنجاح وعلى المؤسسة التي تتبع إستراتيجية النمو أن تمتلك الموارد الكافية للنمو.

وهناك أنواع عدة من استراتيجيات النمو:

أ. **استراتيجيات التكامل:** واستراتيجيات التكامل الأمامي، واستراتيجيات التكامل الخلفي، واستراتيجيات التكامل الأفقي، ويشار إليها جميعاً باستراتيجيات التكامل الرأسي/العمودي، وجميع هذه الاستراتيجيات تسمح للمؤسسة بالسيطرة على الموزعين والسيطرة على الموردين والمنافسين.

ب. **إستراتيجية الشراكة المؤقتة:** حيث تشكل شركتان أو أكثر شراكة مؤقتة، أو تكوين اتحاد مالي بين بعض المؤسسات المالية الكبرى لتمويل مشاريع ضخمة والهدف هو للاستفادة من بعض الفرص المتاحة.

ج. **استراتيجيات التنوع:** هناك نوعان أساسيان من استراتيجيات التنوع هما إستراتيجية التنوع المتمركز، وإستراتيجية التنوع المختلط

- **إستراتيجية التنوع المتمركز:** وهي إضافة منتجات جديدة مختلفة، لكنها مرتبطة بالمنتجات الحالية في جوانب معينة أو أكثر.

- **إستراتيجية التنوع المختلط:** هي إضافة منتجات جديدة مختلفة، ولكنها غير مرتبطة بالمنتجات الحالية القائمة.

د. **الاستراتيجيات المكثفة:** تتطلب مجهوداً مكثفاً لتطوير الوضع التنافسي لمنتجات المنظمة، وتشمل :

- **إستراتيجية اختراق السوق:** تسعى المؤسسة هنا إلى زيادة الحصة السوقية للمنتجات الحالية للشركة في السوق الحالية، وذلك يتطلب جهود تسويقي مكثف.

- **إستراتيجية تطوير السوق:** تقوم على أساس طرح المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة محلية أو دولية.

- **إستراتيجية تطوير المنتج:** بسبب المنافسة تبحث المؤسسة على تطوير منتجاتها أو تعديل مواصفاتها، مما يتطلب قدرات بحثية وتطويرية.

### 3- الإستراتيجيات الانكماشية أو الدفاعية:

في الاستراتيجيات الدفاعية تقوم المؤسسة بتخفيض مستوى أهدافها بسبب انكماش نشاطها وعدم قدرتها على بلوغ الأهداف المسطرة ومن أنواع هذه الاستراتيجيات:

أ. **إستراتيجية تخفيض النفقات:** بسبب انخفاض ربحية المؤسسة تلجأ المؤسسة لتخفيض النفقات بهدف إعادة تنظيم وترتيب نفسها خاصة إذا كانت تمتلك جدارة وكفاءة متميزة ولكنها عاجزة عن تحقيق أهدافها.

ب. **إستراتيجية التخلص (التجرد):** وهي بيع جزء من المؤسسة، بهدف توفير رأس المال، أو لتخليص المؤسسة من الأعمال غير المرجحة، أو التي لا تتناسب مع طبيعة الأنشطة الأخرى في المؤسسة.

ج. **إستراتيجية التصفية:** يقصد بها بيع المؤسسة وإغلاق أبوابها، وتلجأ إليها المؤسسة بدلا عن الاستمرار في تحقيق الخسائر.

#### 4- الاستراتيجيات المركبة (مزيج من الاستراتيجيات)

أغلبية المؤسسات تستخدم مزيجاً من الاستراتيجيات إستراتيجيتين فأكثر ولكن لابد من الدراسة الصحيحة لعملية اختيار هذا المزيج؛ فعندما تكون المؤسسة جديدة تتبع استراتيجيات تكون في الغالب مجبرة عليها بسبب قلة الأموال أو قلة الخبرة مثلاً، ولكن عندما تتوسع المؤسسة تستطيع أن تتخذ ما يناسبها من إستراتيجيات وما يناسب رسالتها وأهدافها ورؤيتها الإستراتيجية؛ فتستطيع في هذه الحالة تتبع إستراتيجية مركبة تضم أكثر من إستراتيجية.