



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

# الإدارة الإستراتيجية المعاصرة

- ١- تعريف وأهمية الإدارة الإستراتيجية
- ٢- التوجه الإستراتيجي للمنظمة
- ٣- التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية
- ٤- التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية
- ٥- الاختيار الإستراتيجي
- ٦- الإستراتيجيات الكلية للمنظمة
- ٧- الإستراتيجيات العامة للتنافس
- ٨- الإستراتيجيات الوظيفية
- ٩- تنفيذ الإستراتيجية: القيادة والخطط الإستراتيجية
- ١٠- تنفيذ الإستراتيجية: الهيكل/النظم الإدارية/الثقافة
- ١١- تنفيذ الإستراتيجية اعتبارات أخرى وآليات تنفيذ فعالة
- ١٢- الرقابة الإستراتيجية

# الفصل السادس

## الإستراتيجيات الكلية للمنظمة:

× أهداف الفصل:

× تعريف بالإستراتيجيات الكلية لمنظمات الأعمال (في السوق المحلي).

× توضيح وبيان إستراتيجيات الاستثمار.

× تعريف القارئ بالإستراتيجيات الكلية لمنظمات الأعمال (في السوق العالمي).

× بيان المقصود بكل من إستراتيجيات الاندماج والاستحواذ والاستيلاء العدائي وتوضيح أنواعها.

# أولاً: الإستراتيجيات الكلية في إطار السوق المحلي:

× ١- إستراتيجية النمو المتمركز: يقصد بها التركيز على منتج واحد مربح باعتباره دعامة أساسية للمنظمة.

× ٢- إستراتيجية تنمية السوق: يقصد بها إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة من خلال التوسع الجغرافي أو من خلال عمليات الفروع.

× ٣- إستراتيجية تنمية المنتج: يقصد بها تقديم منتجات جديدة ولكن مترابطة، ويمكن بيعها إلى الأسواق الحالية.

## تابع ---

✘ ٤- إستراتيجية الابتكار: يقصد بها تقديم منتجات جديدة ومتفوقة عن المنتجات الحالية المتقدمة.

✘ ٥- إستراتيجية التكامل الأفقي: تشير إلى اتجاه الشركة لزيادة طاقاتها الإنتاجية في نفس مجال نشاطها الحالي.

✘ ٦- إستراتيجية التكامل الرأسي أو العمودي : يتم هذا التكامل إما من خلال إنشاء وحدة داخلية لتزويد الشركة بمدخلاتها ويسمى ذلك (تكامل عمودي خلفي) أو إنشاء نظام توزيع داخلي لتقريب الشركة من مستهلكيها النهائيين ويسمى ذلك (تكامل عمودي أمامي).

# تابع

× ٧- إستراتيجية المشروعات المشتركة : تعني تكوين كيان جديد من خلال التعاون مع منظمة أخرى، بغرض تقديم منتج جديد، أو الدخول إلى أسواق جديدة.

× ٨- إستراتيجية التنويع المترابط : يقصد بها دخول المنظمة في مجالات أعمال جديدة تكون مترابطة ومتوافقة مع مجال الأعمال الرئيسي لها (Core business) من حيث التكنولوجي، الأسواق أو المنتجات

× ٩- إستراتيجية التتويح غير المترابط : يقصد به الاستحواذ أو الاندماج مع شركة أخرى مختلفة تماماً من حيث نوعية الأعمال.

× ١٠- إستراتيجية تقليص النشاط : يقصد بها مواجهة الاتجاهات السلبية في الأرباح من خلال إتباع أساليب متنوعة لتخفيض التكلفة.

× ١١- إستراتيجية البيع الجزئي أو التخلص : ويقصد بها بيع أو إغلاق مجال الأعمال داخل الشركة.

× ١٢- إستراتيجية التصفية: يقصد بها بيع الشركة لأصولها الملموسة وإغلاق مصانعها.

## شكل (٦-١): مصفوفة اختيار الإستراتيجيات الكلية

سريع معدل نمو السوق	(المربع الأول) النمو المتمركز - التكامل الرأسي أو - العمودي التنويع المتمركز (المترابط)	(المربع الثاني) النمو المتمركز - التكامل الأفقي - التصفية -
	(المربع الرابع) - التنويع المتمركز المترابط) - التنويع في أنشطة مختلفة (غير المترابط) - مشروعات مشتركة	(المربع الثالث) تقليص حجم النشاط - التنويع المتمركز (المترابط) - التنويع في مجالات مختلفة (تنويع غير مترابطة) - البيع الجزئي - التصفية -

قوي

ضعيف

الموقف التنافسي للمنظمة

## ثانياً: إستراتيجيات الاستثمار:

\* تشير إستراتيجية الاستثمار إلى كمية ونوعية الموارد- البشرية والمالية- التي يجب استثمارها حتى يمكن تحقيق ميزة تنافسية.

\* لتقرير إستراتيجية الاستثمار الواجب الالتزام بها، فهناك عاملين حرجين وهما: مدى قوة المركز التنافسي للشركة في السوق، ومرحلة دورة حياة الصناعة التي تنافس في ظلها الشركة.

# اختيار إستراتيجيات الاستثمار:

- ١ - إستراتيجيات مرحلة النمو الأولى .
- ٢ - إستراتيجيات مرحلة النمو .
- ٣ - إستراتيجيات مرحلة الركود الطفيف .
- ٤ - إستراتيجيات مرحلة التثبع .
- ٥ - إستراتيجيات مرحلة التدهور .

## جدول (٦-١): اختيار إستراتيجية الاستثمار في ظل مستوى وحدات الأعمال الموقف التنافسي

موقف تنافسي قوي	موقف تنافسي ضعيف	مرحلة دورة حياة الصناعة
بناء الحصاة	بناء الحصاة	(١) مرحلة النمو الأولى
النمو	تمركز السوق	(٢) مرحلة النمو
زيادة الحصاة	تمركز السوق أو الحصاد/ التصفية	(٣) مرحلة الركود الطفيف
التمسك والاحتفاظ بالحصاة أو الربح	الحصاد أو التصفية/ الاستبعاد	(٤) مرحلة التشعب
تمركز السوق، الحصاد، أو تخفيض الأصول	إعادة هيكلة التصفية، أو الاستبعاد	(٥) مرحلة التدهور

# إستراتيجيات مرحلة التدهور:

- + ١- إستراتيجية تمرکز السوق.
- + ٢- إستراتيجية تخفيض الأصول.
- × ٣- إستراتيجيات التصويب أو إعادة التوجه.
- × ٤- إستراتيجية التصفية والاستبعاد.

# ثالثاً: إستراتيجيات المزج بين منظمات الأعمال: (عمليات الاندماج والاستحواذ والاستيلاء العدائي)

## × ١- الاستحواذ :

× يقصد بالاستحواذ أو الاقتناء (Acquisition) من الناحية اللغوية الحصول على الشيء عن طريق الشراء أو عمليات المبادلة.

× - يوجد طرفان في عملية الاستحواذ وهما:

× (أ) الشركة الحائزة،

× (ب) الشركة المستحوذ عليها.

# أنواع الإستحواذ:

✘ ١-١ الاستحواذ عن طريق المزج، ويمكن تقسيمه إلى نوعين وهما:

✘ (أ) الاتحاد: يعتبر نوعا من الاستحواذ ويطلق عليه الاتحاد القانوني. ويعرف بأنه المزج بين شركتين أو أكثر عن طريق حل أو إنهاء الشركات القائمة وتكوين منشأة واحدة جديدة تشمل كل الشركات المتوحدة معا.

✘ (ب) الاندماج التطوعي: يقصد بذلك استخدام أي أسلوب من بين عدة أساليب للمزج بين أو ضم منشأتين أو أكثر. وفي ظل هذه الطريقة تفنى شركة أو أكثر في شركة أخرى قائمة، وبمعنى أن إحدى الشركات تظل موجودة وتبتلع بقية الشركات الأخرى.

# تابع

✘ ١-٢ الاستحواذ عن طريق التملك، ويمكن تقسيمه إلى نوعين وهما:

✘ (أ) الشراء :

✘ يعني قيام شركة ما بشراء شركة أخرى بالكامل، ويتم استيعابها بالكامل من جانب الشركة الحائزة حيث تعتبرها كوحدة تشغيلية أو قطاع أعمال تابع لها. ويتم الشراء عن طريق شراء أصول شركة أخرى أو شراء أسهم.

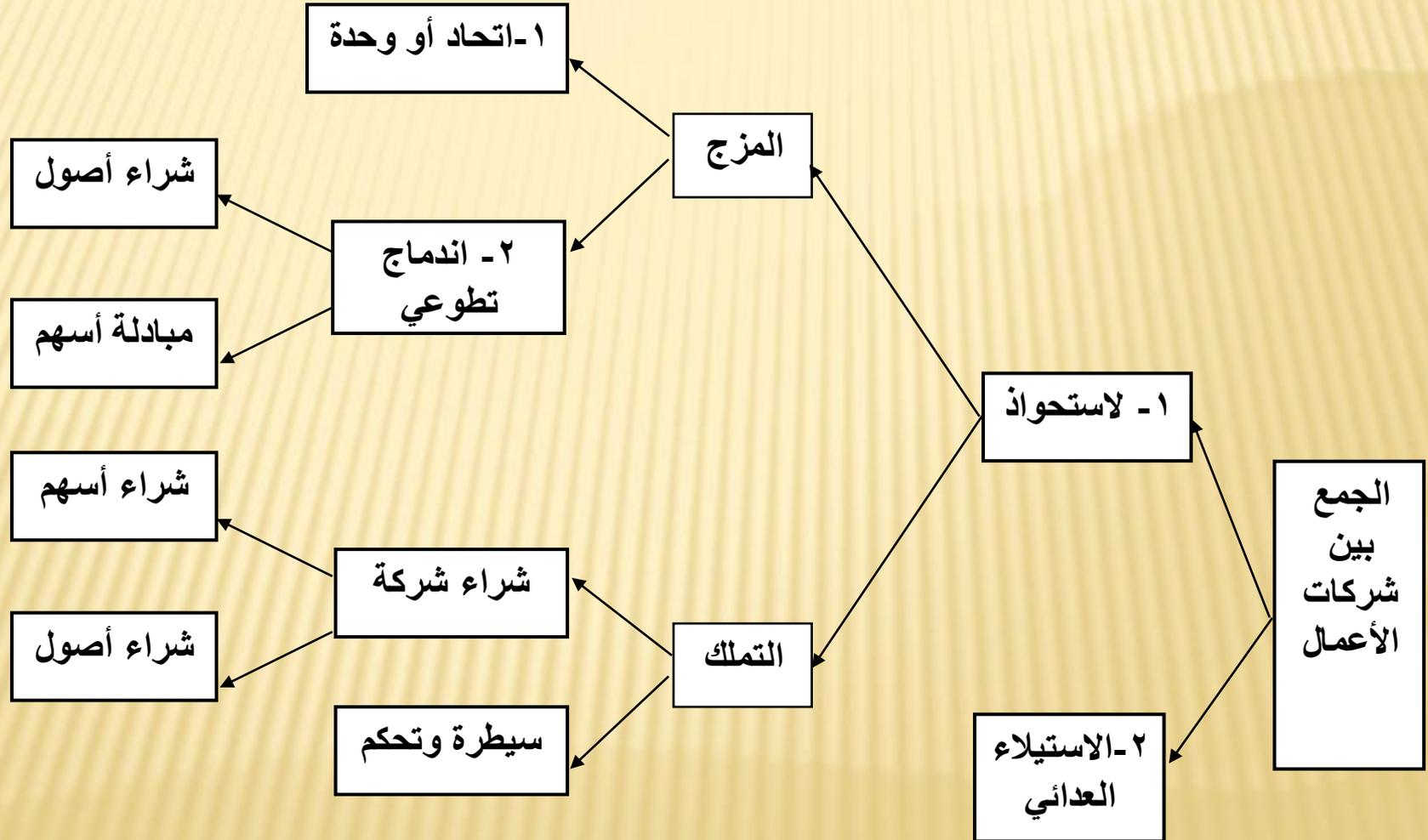
✘ (ب) السيطرة والتحكم:

✘ يعني قيام شركة ما بالسيطرة على شركة أخرى عن طريق تملك جزء من رأسمالها، حيث تقوم الشركة المغيرة بحيازة وامتلاك نسبة من أسهم الشركة المستهدفة والتي يطلق عليها التابعة وبما يمكن بمقتضاها الحصول على حق المراقبة والسيطرة والتحكم فيها.

## ٢- الاستيلاء العدائي :

✘ يحدث الاستيلاء العدائي على شركة أخرى ضد رغبة إدارتها بسبب عدم الموافقة على السعر أو للمحافظة على استقلاليتها. وتقوم إدارة الشركة المغيرة بتقديم عرضها للشراء مباشرة إلى مساهمي الشركة المستهدفة، ويطلب في هذا العرض شراء أسهمهم مقابل سعر معين.

# شكل ( ٦-٢ ): الإطار العام لإستراتيجيات الجمع بين منظمات الأعمال (Business Combinations)



# أنواع الاندماجات:

## × (١) الاندماج الأفقي :

× اندماج يتم بين شركتين أو أكثر تعملان في نفس نوع مجال الأعمال (يشبه التكامل الأفقي).

## × (٢) الاندماج الرأسي :

× اندماج بين شركتين أو أكثر تعملان في أنشطة متكاملة عمودياً (يشبه التكامل الرأسي).

## × (٣) الاندماج المختلط :

× اندماج بين شركتين أو أكثر تعملان في أنشطة مختلفة غير مترابطة فيما بينها.

# فوائد مزج أو دمج الشركات:

- ١- وفورات أو اقتصاديات الحجم الكبير نتيجة توزيع التكاليف على عدد أكبر من الوحدات (Economies of Scale)،
- ٢- وفورات اقتصاديات المدى أو النطاق (Economies of Scope) وهي وفورات نتيجة مشاركة الأنشطة بين عدة وحدات أعمال وليس وحدة أعمال واحدة.
- ٣- الوفورات الضريبية.
- ٤- الطاقة الكبيرة على الاقتراض.
- ٥- زيادة السيطرة على العمليات.
- ٦- تطوير الكفاءة الإدارية.
- ٧- نويح وتخفيض المخاطر.

# رابعاً: إستراتيجيات دخول الأسواق العالمية:

× ما هي الإستراتيجيات التي يمكنك إتباعها للدخول في الأسواق العالمية؟

× (١) التصدير،

× (٢) التراخيص،

× (٣) حق الامتياز،

× (٤) الدخول في مشروع مشترك مع شركة من دولة مضيضة،

× (٥) إنشاء فرع مملوك بالكامل في دولة مضيضة،

× (٦) التحالفات الإستراتيجية.

## ✘ ١- إستراتيجية التصدير :

✘ تبدأ معظم الشركات الصناعية في توسعها نحو الأسواق العالمية من خلال قيامها بدور المصدر ثم التحول بعد ذلك إلى أحد الأشكال الأخرى لخدمة السوق الأجنبي الخارجي.

✘ ويحقق التصدير ميزتين هامتين هما:

✘ (أ) يتجنب التصدير تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في دولة مضيقة.

✘ (ب) يتسق التصدير مع إستراتيجية العالمية.

# تابع

- ✘ عيوب التصدير:
- ✘ (أ) قد لا يكون التصدير من الدولة الأم ملائماً إذا كان هناك مواقع تكلفة أقل لتصنيع المنتج في الخارج.
- ✘ (ب) في حالة تكاليف النقل المرتفعة، تصبح إستراتيجية التصدير غير اقتصادية، وبصفة خاصة في حالة المنتجات كبيرة الحجم.
- ✘ (ج) حواجز التعريفية الجمركية والتي يمكن أن تجعل إستراتيجية التصدير غير اقتصادية.
- ✘ (د) ليس هناك ما يضمن قيام العميل الأجنبي بالعمل لصالح الشركة.

## ✘ ٢- إستراتيجية التراخيص :

✘ يعد التراخيص الدولي بمثابة ترتيب معين يتمكن بمقتضاه طرف أجنبي (المرخص له) من شراء حقوق تصنيع منتج الشركة في موطنه (دولة المرخص له) نظير أتعاب متفق عليها، وعادة ما تكون في شكل مدفوعات نقدية تحتسب على أساس عدد الوحدة المباعة.

# تابع

## ✘ مزايا التراخيص:

- ✘ ١- بالنسبة للشركة المانحة له لا تتحمل أية تكاليف أو مخاطر مرتبطة بفتح سوق خارجي.
- ✘ ٢- التراخيص بديلاً جذاباً جداً للشركات التي ينقصها رأس المال اللازم للقيام بعمليات في بقية بلدان العالم.
- ✘ ٢- بديل التراخيص جذاباً للشركات التي ليس لها أي استعداد لاستثمار موارد مالية كبيرة في سوق أجنبي غير مألوف أو معرض للاضطراب السياسي.

# تابع

## × ٣- حق الامتياز :

× يشبه حق الامتياز التراخيص في العديد من الجوانب. وعادة ما يتم إتباع التراخيص أساساً من قبل الشركات الصناعية، إلا أن حق الامتياز يستخدم كإستراتيجية من قبل شركات الخدمات.

## × ٤- المشروعات المشتركة:

× تعتبر المشروعات المشتركة من الطرق الشائعة الاستخدام للدخول في سوق جديد.

# تابع

- ✘ **مزايا المشروعات المشتركة:**
- ✘ أ- الاستفادة من معرفة الشريك المحلي بظروف التنافس في الدولة المضيفة، الثقافة، اللغة، النظم السياسية، ونظم الأعمال.
- ✘ ب- مشاركة تكاليف ومخاطر الدخول إلى السوق الأجنبي مع الشريك المحلي.
- ✘ ج- الاعترافات السياسية للدول المضيفة، تجعل المشروعات المشتركة الطريق الوحيد للدخول إلى السوق.
- ✘ **عيوب المشروعات المشتركة :**
- ✘ أ- فقدان الشركة السيطرة على معرفتها التكنولوجية كما هو الحال في التراخيص.
- ✘ ب- لا تحقق المشروعات المشتركة للشركة إمكانية الرقابة المحكمة على الفروع المختلفة.

# تابع

- × هـ - إستراتيجية (إنشاء فروع مملوكة بالكامل للشركة في الدولة المضيفة):
- × يعتبر إنشاء فرع مملوك بالكامل بصفة عامة من أكثر الإستراتيجيات تكلفة للوصول إلى السوق الخارجي.
- × المزايا :
- × ١- تخفض من الخطر المرتبط بفقد السيطرة على هذا المجال من التفوق التكنولوجي .
- × ٢- تحقق إستراتيجية نوعاً من الرقابة المحكمة على عملياتها في مختلف الدول.
- × العيوب:
- × تتحمل الشركة كل التكاليف والمخاطر المرتبطة بأداء عملياتها خارج حدود الدولة.

## × ٦- التحالفات الإستراتيجية العالمية :

× يشير مصطلح التحالفات الإستراتيجية العالمية إلى اتفاقات تعاون بين منافسين دوليين محتملين أو فعليين.

## × المزايا :

- ١- تحقق المشاركة في التكاليف الثابتة المرتفعة والمخاطر العالية والمرتبطة بتقديم منتج جديد أو منتج أسواق خارجية جديدة.
- ٢- تعتبر وسيلة لتجميع مهارات وأصول مكملة لبعضها لا تستطيع أي شركة توفيرها بمفردها.

## × العيوب :

- ١- تعطي للمنافسين فرصة تعلم تكنولوجيا جديد.
- ٢- توفر للمنافسين مقدرة الوصول إلى الأسواق بتكلفة أقل.