

# فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال باتباع استراتيجيات التنويع

استاذ الدكتور سعد علي حمود العنزي

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

الاستاذ المساعد مها عبد الكريم حمود الراوي

الجامعة التكنولوجية / قسم العلوم التطبيقية



" يعتمد تحقيق الاداء المتميز باتباع التنويع من خلال الترابط بين الاعمال " (Philippe Very) ؛ " اعمل على ان تكون كل الاعمال ناجحة وفاعلة في شركتك ، ولا تحتفظ باي اعمال فاشلة" ( Jack Welch)؛ " نحن نقيس كل عمل من اعمالنا مقابل المعايير الصارمة مثل النمو، هامش الربح، معدل العائد على راس المال، لجعل مقدرة منظمة الاعمال ان تحتل المرتبة الاولى او الثانية في الصناعة، فنحن واقعيون حقاً، والعمل الذي لا يسهم في رؤيتنا العامة، فيجب أستبعاده" ((Richard Wambold

### • الملخص التنفيذي

يصبح التنويع في الاعمال استراتيجية جذابة ، عندما تستنفد المنظمة جميع فرص النمو المربحة في اعمالها الحالية. وهناك نوعان اساسيان من التنويع هما : التنويع المترابط والتنويع غير المترابط. ففي التنويع المترابط ، يتم التنويع في اعمال ذات مجالات توافق استراتيجي ضمن سلسلة القيمة الخاصة بها ليتم الاستفادة منها في تطوير الميزة التنافسية. ويعد التنويع غير المترابط توجهاً مالياً بشكل اساسي، اذ يتنازل عن احتمال الميزة التنافسية للتوافق الاستراتيجي في مقابل الحصول على ميزات اخرى، كتوفير فرص الربح المالي السريع، او توزيع المخاطر على مجموعة متنوعة من الصناعات. وفي جميع الاحوال يتمثل الغرض من التنويع في تكوين قيمة اضافية للمساهمين ،عندما يصبح اداء مجموعة متنوعة من الاعمال تحت ادارة شركة واحدة افضل من اداءها منفصلة او مستقلة عن بعضها. ويمكن ان يحدث التنويع ، اما بتوسيع قاعدة الاعمال، تضيق قاعدة الاعمال، اعادة هيكلة محفظة الاعمال، او التنويع في الاعمال متعددة الجنسيات. وتعد التحالفات الاستراتيجية اكثر محورية في استراتيجيات المنظمات مقارنة بالمشاريع المشتركة التقليدية ، اذ يكمن الغرض الرئيسي للتحالفات الاستراتيجية في تحقيق اقتصاديات الحجم والمجال ، والتشارك بالمهارات والموارد.

مصطلحات البحث الأساسية : منظمة الأعمال ، التحالفات الاستراتيجية، استراتيجيات التنويع ، التنويع المترابط، التنويع غير المترابط ، تكوين قيمة المنظمة.

### • Executive Summary

Diversification in business becomes more attractive strategy when the organization exhausted all opportunities for profitable growth in its current businesses. There are two basic types of diversification; related and unrelated diversification. In related diversification, organizations diversify in cross - businesses strategic fits along their own value chains to be used in building competitive advantage. While unrelated diversification is basically a financial approach, with the possibility to waive the competitive advantage of strategic fit for other advantages such as opportunities for quick financial gain, or scatter risks over a variety of industries. In all cases, the purpose of diversification is to create and build additional value for shareholders when the performance of a variety of business under the management of parent company is better than work separately. This can happen by either expand the business base, narrow the business base, restructuring the business portfolio, or diversification in multinational business. On the other hand, strategic alliances considered as the pivotal strategies compared to traditional collaborative and joint ventures. Thus, the main purpose of strategic alliances is to achieve economies of scale and scope, and to share capabilities and resources.

**Key Words:** organization business, strategic alliances, diversification strategies, related and unrelated diversification, organization additional value creation.

## • تمهيد

ينبغي أن تمكّن الاستراتيجيات الكلية للمنظمة واحدة أو أكثر من وحدات أعمالها التي تتجزأ واحدة أو أكثر من وظائف تكوين أو خلق القيمة بكلفة منخفضة، أو بطريقة تسمح بالتمايز، أن تجلب ربحاً إضافياً لها. ويمكن فهم وأستيعاب تكوين القيمة كمحاولة لزيادة ربحية المنظمة من خلال خفض الكلف، زيادة قيمة منتجات المنظمة وخدماتها من خلال التمايز، دبلجة أو مضاعفة تطوير نموذج الأعمال الحالي، إدارة التنافسية داخل الصناعة أو القطاع المعني لتقليل مخاطر حرب المنافسات السعرية، زيادة القوة التساومية مع المجهزين والموردين والمشتريين، فضلاً عن اتباع استراتيجيات التنويع.

تختلف الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المنظمات، وفقاً لأعمالها التجارية المختلفة من حيث التنوع في تلك الأعمال، أو تركيز مواردها على عمل واحد أو على صناعة واحدة. وبناءً على ذلك، يمكن بناء سلسلة القيمة الخاصة للمنظمة بالشكل الذي يمكن معه توزيع المخاطر على صناعات متعددة، أما عن طريق شراء الأسهم في منظمات تعمل في صناعات مختلفة، أو الاستثمار في شركات استثمارية، أو العمل بأعمال متنوعة تحت مظلة المنظمة الأم.

تتكون سلسلة القيمة لأي عمل تجاري من أنشطة مختلفة، عندها تسمى تلك الأعمال بالأعمال التجارية غير المترابطة. بينما تتكون سلاسل القيمة للأعمال التجارية المترابطة من نقاط توافق استراتيجي. ويتحقق ذلك التوافق الاستراتيجي عندما تكون بعض الأنشطة المكونة لسلاسل القيمة الخاصة بالأعمال المختلفة متشابهة أو متماثلة بما يكفي لنقل الخبرات والمهارات التكنولوجية والمقدرات والامكانيات من عمل لآخر، وبناء نقاط قوة للموارد ذات القيمة التنافسية، أو لدمج بعض الأنشطة المتشابهة المترابطة بالأعمال التجارية المختلفة في عملية واحدة.

## • المحور الأول: هدف الورقة البحثية وأهميتها

في حين أن أحد العناصر الأساسية لتقييم استراتيجيات أية منظمة هو فحص مجموعة الأعمال التجارية لها، لذا تهدف هذه الورقة إلى توضيح مدى أهمية تبني استراتيجيات التنويع في الأعمال، والمزايا الرئيسية الناجمة عن قيامها باستغلال فرص النمو المربحة في صناعتها الحالية أو في صناعات أخرى. فضلاً عن توضيح أهمية ودور التحالفات الاستراتيجية كأداة قوية من أدوات تكوين القيمة للمنظمات متنوعة الأعمال، وتعمل على تسهيل تطوير المقدرات الجوهرية الجديدة التي تسهم في تعزيز التنافسية الإستراتيجية لها مستقبلاً.

وبناءً على ذلك، تتجلى أهمية الورقة البحثية في تسليط الضوء على أهمية ودور استراتيجيات التنويع في إضافة أو تكوين القيمة للمنظمات ذات الأعمال التجارية المهمة التي تبدأ احتمالات نجاحها بالتلاشي والتضاؤل بسرعة، فضلاً عن تقديم تبريرات أساسية لاتباع استراتيجيات التنويع المترابطة وغير المترابطة، لأهميتها للمالكين والمساهمين والزبائن. وترتكز الورقة أيضاً على توضيح كيفية تحقيق التوافق الاستراتيجي من خلال التنويع في الأعمال المترابطة، أو تحقيق الميزة التنافسية من خلال التنويع غير المترابطة.

على هذا الأساس، قدمت الورقة نموذجاً لتكوين القيمة من خلال استراتيجيات التنويع وتصميم التحالفات الاستراتيجية، الذي يشمل دمج المهارات والموارد وتوجيه الأنشطة وسلاسل القيم نحو تحقيق أهداف تلك التحالفات،

وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة من خلال بناء نقاط قوة الموارد ، والاستفادة من علاقات التوافق الاستراتيجي التي تمتلكها المنظمات، والاستفادة من اقتصاديات الحجم والمجال في تحقيق ارباح اعلى من المعدلات، وزيادة قيمة المساهمين .

### • المحور الثاني: معنى التنوع لمنظمة الأعمال وأهميته وتساؤلاته

ليس من الضروري ان تكون للمنظمات ذات النمو السريع رغبة في تركيز مواردها وقدراتها على عمل واحد، فهناك منظمات تتبع استراتيجية التنوع تكون نشطة في الصناعات الاكثر نضجاً، فهي تبسط مواردها النادرة على عدد كبير من النشاطات. وان الفائده الناتجة عن التركيز على عمل واحد ، هي ان تلتصق المنظمة بعملها الاصلي وتواصل الاخلاص له. ويعني ذلك ان المنظمة تواصل عمل ما تعتقد انه الافضل، وبهذا فانها تتجنب الاخطاء ، فيما اذا اتبعت استراتيجية التنوع في نشاطات لا تعرف عنها الا القليل، ولا يمكن لمواردها الموجودة وقابلياتها، فيما اذا استغلتها في تنوع الاعمال، ان تدر لها الا القليل من الارباح. ومن ناحية اخرى، تكتشف المنظمات التي تتوجه نحو التنوع في الاعمال، وهي غير مؤهلة لاتباع هذه الاستراتيجية، تكتشف بانها قد تورطت في عمل لا تفهمه، وان قرارها القيام بهذا التنوع قد يؤدي الى مواجهتها لضرر كبير .

يتمثل التنوع (Diversification)) بالقدرة على تنسيق الانشطة والمبادرات الاستراتيجية عبر الاعمال والدول، من خلال توجيه موارد المنظمة مباشرة نحو أنشطة البحث والتطوير ، ودمج الخبرات والامكانيات والموارد، واتباع طرق تكنولوجية واعدة، وتعجيل عمليات تحسين المنتجات وتطويرها. وبذلك يمكن للمنظمة ان تمتلك معاقل وحصول ارباح متعددة سواء في بلدها ام بلدان متعددة ، والاستفادة من علاقات التوافق الاستراتيجي لاكتساب ميزة تنافسية ، وبالتالي خلق وتحسين قيمة المساهمين ( Thompson et al., 2008, 267). وكما شدد رائد الادارة الحديثة (Peter Drucker)، بقوله "ان جميع الاعمال بحاجة الى ان يكون لها مجال او دائرة حيث تكون هي القائدة ضمنه، ولذلك يجب ان تكون جميع الاعمال متخصصة في مجال معين. الا انها على الرغم من ضرورة تخصصها، عليها ان تحاول الحصول على ما هو اكثر من ذلك التخصص: عليها ان تنوع في اعمالها. وان الموازنة بين هذين العاملين - التخصص والتنوع - سيحدد لها ذلك المجال الذي تكون عنده قائدة للسوق" (Drucker, 2006: 208). تعد معرفة وتحديد استراتيجية المنظمة متنوعة الاعمال الخطوة الاولى في التحليل الاستراتيجي لموقفها ، وفي هذا الجانب يمكن ادراج التساؤلات اللاحقة التي تعبر عن الكيفية التي من خلالها يمكن تحديد استراتيجية التنوع.

١. هل ان التنوع قائم على تضيق النطاق واقتصاره على عدد محدود من الصناعات، ام انه قائم على توسيع النطاق في العديد من الصناعات. وهنا يمكن قياس مدى نجاح المنظمة او فشلها بمعرفة عدد الاعمال التي تنوعت فيها، وهل ان التنوع مترابط ام غير مترابط، فضلا عن فيما اذا كان التنوع محلي ام دولي.
٢. هل تبحث المنظمة عن التوجه نحو تخفيض الاستثمارات الرأسمالية والموارد وتوزيعها عبر وحدات الاعمال. عندها يمكن قياس مدى نجاح المنظمة او فشلها من خلال حجم الاستثمارات المخصصة.

٣. هل ان المنظمة تبذل قصارى جهودها نحو استغلال نقاط التوافق الاستراتيجي عبر الاعمال المتنوعة. وتعد الميزة التنافسية المستدامة والمقدرات الجوهرية للمنظمة افضل مقياس على قياس مدى نجاحها او فشلها وذلك بسبب نقاط القوة التي تمتلكها لاستغلال الفرص المتاحة.
٤. هل تسعى المنظمة نحو تقليص الاعمال غير الجذابة، او ضعيفة الاداء، في مجمل اعمال المنظمة. ويعد توجه المنظمة نحو تقليص مثل هذه الاعمال دليلاً على نجاحها بسبب توجهها نحو عدم الاحتفاظ باي اعمال ناجحة.
٥. هل تستميت المنظمة في بحثها لانقاذ اعمالها خلال التحركات التي تستهدف بناء الازمات القوية في صناعات جديدة من خلال اختيارها لاي شكل من اشكال التنويع.
٦. هل تقوم المنظمة بالتحركات التي تهدف الى تقوية اوضاعها في الاعمال الحالية من خلال عمليات شراء جديدة.
٧. هل ان نطاق اعمال المنظمة الحالي محلي، ام انها تتجه صوب تعدد الجنسيات.
٨. هل ان الاعمال التي قامت بها المنظمة مترابطة ام غير مترابطة ام انها مزيج بين الاثنين.
- بعد معرفة الكيفية التي يحدث بها التنويع ، واعتمادا على التساؤلات آفة الذكر في أعلاه التي تحدد الاستراتيجية المطلوبة للتنويع ، يمكن الانتقال عبر عدد من الخطوات والمراحل المنطقية المتسلسلة التي تمثل الكيفية التي يحدث بها التنويع. وان هذه الخطوات، المبينة في الشكل ( 1 ) ادناه ، تعد توجهات تحليلية ينبغي اتقانها وتنفيذها لغرض معرفة الوضع الحالي، وتحديد الوضع الذي ترغب المنظمة في ان تتطرق اليه، ومن ثم اجراء التغييرات المطلوبة في الوقت المناسب . وبعد تحليل موقف المنظمة ، تتمثل احد الاعتبارات الاساسية عند تقييم الاعمال المختلفة وتقييم الكفاءة الاستراتيجية في تقييم جاذبية الصناعة التي تنتوع فيها اعمال المنظمة. ويكون هذا التقييم من زوايا مختلفة. وكلما ازدادت جاذبية هذه الصناعات، كلما اصبحت توقعات الازمات بعيدة الامد افضل (ثومبسون وستريكلاندر، 2006: 346).
- لا يقتصر تقييم قوة كل وحدة من وحدات الاعمال للمنظمة، وتقييم وضعها التنافسي في صناعتها، على الكشف عن فرصتها في نجاح الصناعة. الا ان ذلك يوفر اساسا قويا لمقارنة وتقييم القوى التنافسية النسبية لوحدات الاعمال المختلفة لتحديد الوحدات الاقوى والوحدات الاضعف. وذلك اعتمادا على عوامل ومقاييس عديدة مثل الحصة النسبية في السوق، والتكاليف نسبة الى كلف المنافسين، ونجاح التحالفات والشراكات التعاونية ، والقدرة على الاستفادة من نقاط التوافق الاستراتيجي مع الاعمال المشابهة، وامتلاك قدرات التفاوض ، والربحية نسبة الى المنافسين. ومن المهم بعد ذلك تحليل التوافق الاستراتيجي، والبحث عن جوهرها في سلسلة القيمة عبر الاعمال المختلفة. وهذا ما يمكن المنظمات من تحديد الاعمال او وحدات الاعمال التي تتوافق او لا تتوافق مع الاتجاه الكلي للمنظمة في الأمد البعيد، ومع رؤيتها الاستراتيجية العامة. كما يجب ان تهدف استراتيجية المنظمة المتنوعة الى تحقيق توافق جيد بين امكانات مواردها والمستلزمات الادارية والتنافسية لاعمالها المختلفة. ولذلك، ستحتاج المنظمة الى تحليل توافق الموارد وارتباطها ، وذلك لتحديد مدى مطابقتها لمطالبات وحدات الاعمال (Cholas & Montgomery, 1998: 76).

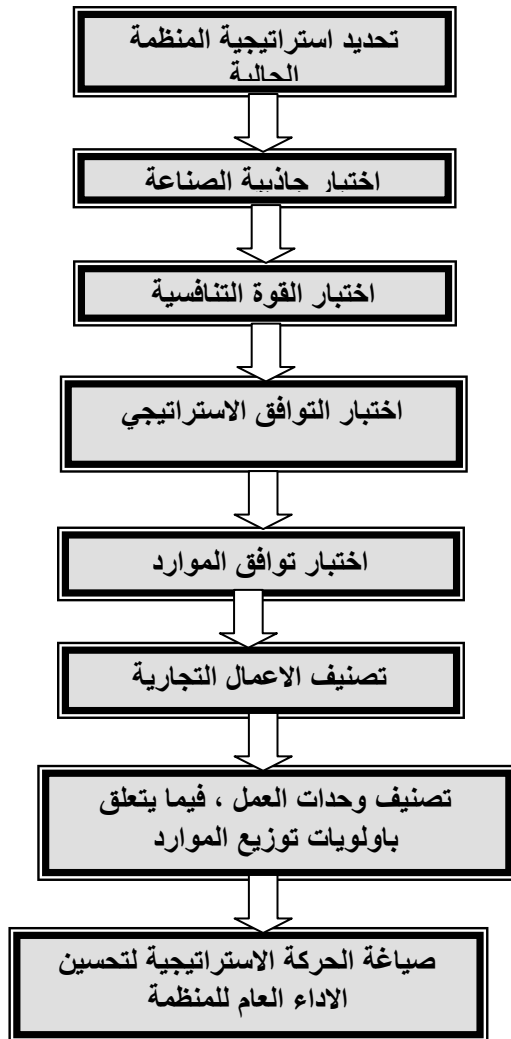
تعد وحدات الاعمال الاستراتيجية التي يعوزها توافق الموارد مشكلة خطيرة الى الحد الذي يجعل منها مرشحا اساسيا للتخلص منها. وبالمقابل، وعندما تتوافق موارد وامكانيات المنظمة مع عوامل النجاح الاساسية للصناعات

التي لا تعمل بها بالفعل، فقد يكون من المهم الاخذ بالاعتبار اكتساب شركات في هذه الصناعات وتوسيع وتنويع مجموعة اعمال المنظمة عليه فإنه عندما يتم تقييم جاذبية الصناعة وتحليل التوافق الاستراتيجي وتوافق الموارد، فإن الخطوة اللاحقة ، هي تصنيف الاعمال الى اعمال مستنزفة للنقد ، واعمال مدرة للاموال (ثومبسون وستريكلاند، 2006: 359) . وهذا ما يقود الى تصنيف وحدات الاعمال، بما يتعلق بأولويات توزيع الموارد، وفضل توقعات اداء.

ومن اهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند الحكم على اداء وحدات الاعمال ، هي :

- ١ - نمو المبيعات ؛
- ٢ - نمو الارباح ؛
- ٣ - هامش المساهمة ؛
- ٤ - والعائد على راس المال .

أن جميع هذه التحليلات والتقييمات ستعطي اشارات ومعايير للمنظمة لتحديد اولويات توزيع مواردها، وصياغة تحركاتها الاستراتيجية، والاتجاه العام لكل وحدة اعمال.



شكل (1) الخطوات اللازمة للتنويع بالاعمال

### • المحور الثالث: زيادة الربحية من خلال تنويع الصناعة

يتمثل التنويع بعملية الدخول الى صناعات جديدة ، بشكل يختلف عن صناعة المنظمة الاساسية لانتاج انواع جديدة من السلع التي تحقق ربحية عالية من اعداد وأنواع الزبائن في الاسواق المحتملة . ويركز النموذج متنوع ومتعدد الاعمال المستند الى التنويع على ايجاد أساليب لاستخدام القدرات المتميزة أو الفريدة للمنظمة لصنع المنتجات التي تضيف قيمة كبيرة للزبائن من الصناعات الجديدة التي خاضت فيها . وعلى أية حال فالمنظمة التي تراعي تطبيق استراتيجية التنويع ، هي التي تصنع وتبيع منتجات في صناعتين او اكثر . ففي كل صناعة تدخلها المنظمة تفتح تشكيل وحدة تشغيلية او وحدة عمل التي قد تكون بمثابة شركة مستقلة تصنع وتبيع المنتجات لسوق معين . وكما في باقي الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، حسب ما اشار ( Hill & Jones, 2009:347 ) فلهذه من اجل زيادة الربحية عن طريق استراتيجية التنويع، لا بد أن يتمكن القسم التشغيلي الجديد أو الشركة الجديدة من ان تؤدي واحدة او اكثر من وظائف سلسلة القيمة المتمثلة ب : تقليل الكلفة ، طريقة تسمح بالتمايز، وتعطي الشركة خيارات للتسعير ، وأسلوب يساعد في ادارة الصناعة بطريقة تنافسية افضل .

وتأسيسا على ذلك ، فمدراء المنظمات الناجحة يترتب عليهم الأهم - سام بالتنويع لتوليد تدفق نقدي حر (أي نقد فائض عن الاموال المطلوبة لتمويل الاستثمارات في الصناعة الحالية للمنظمة من جهة، ولتلبية التزامات للدائنين من جهة ثانية ) . ويقصد بالتدفق النقدي الحر في هذه الحالة هي الاموال الاضافية التي يمكن اعادة استثمارها بشكل مريح في أي عمل موجود في الوقت الحاضر أو محتمل حدوثه في المستقبل القريب . وعندما يتولد التدفق النقدي الحر فلا بد أن يقرر المدراء الاستراتيجيين فيما اذا كان يراد توزيعه على المساهمين بصيغة مقسومات او أستثمارات في التنويع . ومن اجل ان يكون التنويع منطقيا ومقبولا، ينبغي ان يكون العائد على الاستثمار في التدفق النقدي الحر بشكل يفوق العائد الذي يمكن ان يحصل عليه المساهمون في الاستثمار في محفظة الاسهم والسندات المتنوعة ( Hill & Jones, 2009:351 ).

وفي نفس الاتجاه يضيف الباحثان، بأنه قد لا تتفق أو تتسجم استراتيجية التنويع مع تعظيم العائدات للمساهمين ، ما لم يكون النموذج متعدد الاعمال الذي يستخدمه المدراء لتبرير الدخول الى صناعة جديدة سيزيد أو يحسن من القيمة التي يمكن ان يخلقها القسم التشغيلي او الشركة الجديدة . وهناك ستة تبريرات رئيسة لاكتساب نموذج متعدد الاعمال يستند الى أستراتيجية التنويع ، وبما يزيد من ربحية المنظمة من خلال توجه المدراء نحو اتباع الاتي :

- ١ - نقل المقدرات بين وحدات العمل في الصناعات المختلفة .
- ٢ - رفع القدرات من اجل خلق وحدات عمل في الصناعات الجديدة .
- ٣ - التشارك في الموارد والموجودات بين وحدات العمل لتحقيق اقتصاديات المجال او الحجم .
- ٤ - استخدام حزم المنتجات .
- ٥ - استعمال التنويع لتقليل المنافسة في صناعة او عدة صناعات .
- ٦ - الاستفادة من المقدرات الجوهرية العامة للمنظمة التي تزيد اداء كل وحدات العمل المختلفة .



• **المحور الرابع: انواع استراتيجيات التنوع على مستوى منظمة الأعمال**

هناك ثلاث انواع من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن للمنظمات الاختيار من بينها عند اتخاذها قرار التنوع

في الاعمال، وهذه الخيارات هي:

1. **التنوع المترابط والتنوع غير المترابط** Related and Unrelated Diversification

يعني التنوع المترابط ان تدخل المنظمة ببعض المجالات الجديدة للاعمال، بشرط ان ترتبط هذه الاعمال ارتباطا استراتيجيا بالمجال الحالي الذي تعمل فيه. ومن مزايها إتباع هذه الإستراتيجية تستمد من نقل وتقاسم وتعظيم الاستفادة من نتائج البحوث والتطوير ، ومعلومات الصناعة ، وقاعدة العملاء وغير ذلك بين تشكيلات المنظمة . وفي حين ، يعني التنوع غير المترابط دخول المنظمة ببعض المجالات الجديدة للاعمال التي لا ترتبط بالمجال الحالي الذي تعمل فيه. وهذا سيمكنها من المشاركة في جوانب الادارة والتمويل.

تعد إستراتيجية التنوع غير المترابط هي الأسهل إدارة والأقل كلفة من الاستراتيجيات الأخرى، وذلك لاحتياجها لأقل قدر من الكلف الادارية والمكتبية . وأهم ما هو مطلوب من الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة عند استخدام هذه الإستراتيجية ، هو ان يسمحا لمدراء المنظمة بتقييم أداء التقسيمات بطريقة سهلة ودقيقة. وعلى ذلك فانه يمكن تقييم أداء المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية، وتقسيماتها المختلفة عن طريق الرقابة على نتائج أدائها مثل، العائد على رأس المال المستثمر. كما ويسمح تنظيم التقسيمات المتعددة غير المترابطة للمنظمة بإدارة أنشطتها المتعددة كمحفظة استثمار يمكن التصرف فيها بالبيع والشراء، وفقاً لتغيير ظروف النشاط . Hill & Jones, 2009:

((344

أن الاسباب الرئيسية وراء تبني هذا الخيار الاستراتيجي هي انتفاء فرص التوسع في المجال الذي تعمل ضمنه المنظمة. فضلا عن رغبة المنظمة بزيادة فرص النمو خاصة عندما تكون فرص النمو في مجالات الاعمال الجديدة اكبر من فرص النمو في مجال العمل الحالي. وتخفيض المخاطرة عن طريق تنوع محفظة الاستثمار. ومن جانب اخر، فان من اهم مساويء تطبيق هذا الخيار الاستراتيجي ، هو انه قد يؤدي الى تعقد العملية الادارية، والمنافسة بين الوحدات المختلفة في الحصول على الموارد، فضلا عن عدم ضمان وجود الخبرات الادارية الكافية.

يعتبر التنوع غير المترابط توجهها ماليا بشكل اساسي لتكوين قيمة للمساهمين، بينما يعد التنوع المترابط توجهها استراتيجيا ، يمثل قيمة مضافة بحد ذاته. فهو يعد توجهها استراتيجيا لبناء قيمة للمساهمين ، لانه يعتمد على استغلال الروابط الموجودة بين سلاسل القيمة للاعمال المختلفة، ولتخفيض الكلف ونقل المهارات والخبرات التكنولوجية عبر الاعمال، واكتساب المنافع الاخرى التي تعتمد على تحقيق التوافق الاستراتيجي. وبما ان الهدف الرئيس للتنوع ، هو تحويل نقاط التوافق الاستراتيجي عبر الاعمال الى معيار اضافي للميزة التنافسية، لذا تمثل هذه الميزة التنافسية التي تحققها المنظمة من خلال التنوع في الاعمال بمثابة القوة المحركة لبناء قيمة اكبر للمساهمين (ثومبسون وستريكولاند، 2006: 319).

## ٢. التنوع الداخلي والتنوع الخارجي (Internal and External Diversification)

يعتمد هذا الخيار الاستراتيجي على دخول المنظمات في بعض مجالات الاعمال الجديدة التي غالبا ما تكون مترابطة مع مجال العمل الحالي في التنوع الداخلي، وذلك عن طريق تنمية هذه المجالات بنفسها، ويكون ذلك اما بتقديم نفسالمنتج الى اسواق جديدة، او تقديم منتجات جديدة الى السوق نفسه. في حين يعني خيار التنوع الخارجي دخول المنظمات في بعض مجالات الاعمال الجديدة التي غالبا ما تكون مترابطة مع مجال العمل الحالي وذلك عن طريق الشراء او الاستحواذ او الاندماج. وان من اهم اسباب تبني المنظمات لاستراتيجية التنوع الخارجي هي الآتي:

- ١ - زيادة القيمة السوقية لأسهمها في سوق الاوراق المالية.
- ٢ - الحصول على بعض الموارد المباشرة مثل التجهيزات الانتاجية او منافذ التوزيع.
- ٣ - استخدام الاموال المتاحة استخداما افضل مما لو تم انفاقها في مجالات التنوع الداخلي.
- ٤ - مواجهة بعض المشاكل الضريبية.

## ٣. التنوع الرأسي والتنوع الافقي (Vertical and Horizontal Diversification)

يتضمن الخيار الاستراتيجي للتنوع والمتمثل بالتنوع الافقي أو التكامل الافقي قيام المنظمات بالدخول الى بعض المجالات الجديدة - التي قد تكون مترابطة او غير مترابطة - بشرط ان تكون في نفس مستويات العمليات الحالية التي تقوم بها المنظمة. وفي حين يمثل التنوع الرأسي بشكليه الامامي والخلفي، وذلك بدخول المنظمات في اعمال جديدة مترابطة او غير مترابطة وبمستويات من العمليات تختلف عن العمليات الحالية لها. ففي التكامل الرأسي الخلفي (التكامل مع المجهزين) ستمكن المنظمة من زيادة درجة الاعتماد على مصادر التوريد وبالتالي السيطرة بصورة اكبر على جودة المواد الاولية التي تحصل عليها.

يضمن التكامل الرأسي الامامي منافذ التوزيع لمنتجات المنظمة، وتقديم خدمات افضل للمستهلك، فضلا عن كونه اداة رقابة على منافذ وطرق بيع المنتجات وخدمات ما بعد البيع.

وتعد إستراتيجية التكامل الرأسي مكلفة في إدارتها بالمقارنة بإستراتيجية التنوع غير المترابط ، ومرة أخرى ، فان تنظيم التقسيمات المتعددة يخفض تكاليف البيروقراطية التي يتطلبها التنسيق بين التقسيمات ويقدم هذا النوع من التنظيم القدر الضروري من المركزية المطلوب للمنظمة التي تتبع إستراتيجية التكامل الرأسي لتحقيق مزايا السيطرة على توزيع مواردها بين تقسيماتها المختلفة . ويتحمل المديرون في المركز الرئيسي مسؤولية توزيع موارد المنظمة والسيطرة على التقسيمات مما يؤدي الى حل المشكلة الخاصة بتحديد أسعار تحويل الموارد والمهارات بين التقسيمات (Hill & Jones, 2009: 350).

من المهم ذكره هنا ، انه عند اتخاذ قرار التنوع في الاعمال تصبح مهمة مدراء المنظمات ادارة مجموعة الاعمال المتنوعة تلك بهدف تحسين الاداء. وهناك اربع مداخل استراتيجية لتحسين الاداء وهي: (Thompson et al., 2008, 300)

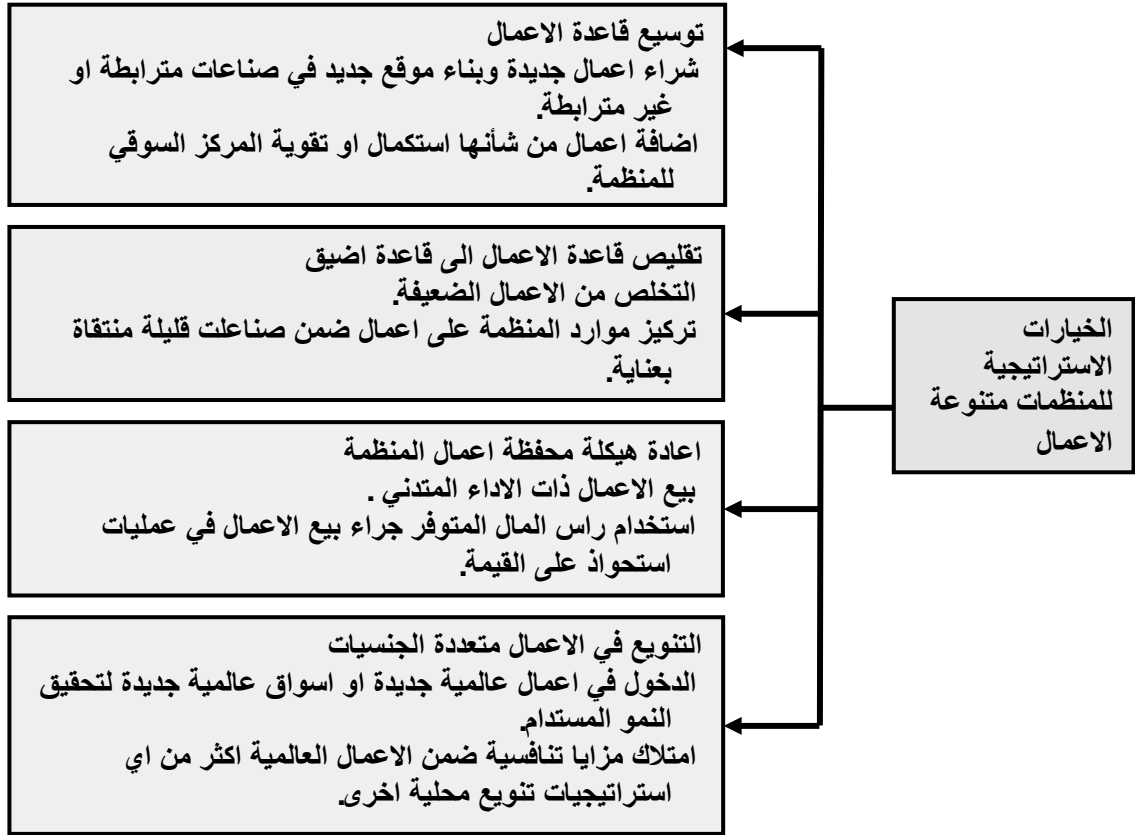
- ١ - توسيع قاعدة اعمال المنظمة من خلال التنوع في اعمال جديدة اضافية.
- ٢ - تقليص قاعدة الاعمال الى قاعدة اضيق من خلال التخلص من بعض الاعمال الحالية.

٣ - إعادة هيكلة محفظة أعمال المنظمة.

٤ - التنوع في الأعمال متعددة الجنسيات عبر العالم.

ويوضح الشكل (2) الخيارات الاستراتيجية المبينة في أعلاه.

### شكل (2) خيارات التنوع الاستراتيجي الرابع



Source: (Thompson et al., 2008: 301)

أوضح (Ansoff 1957)، الكيفية التي تحدد المنظمة بها خيارها من بين هذه الاستراتيجيات. فقد ذكر

بان الخيار يعتمد على الأسباب التي تدفع الى اتخاذ قرار التنوع. ففي سبيل المثال، قد تتخذ شركة طيران معينة

التحركات الآتية لتحقيق الاهداف بعيدة الامد التي ترغب في تحقيقها من خلال تنوعها في الاعمال:

١ - تحرك عمودي للمساهمة في التقدم التكنولوجي الحاصل في مجال عملها الحالي.

٢ - تحرك أفقي لتغطية السوق العسكرية.

٣ - تحرك أفقي لزيادة النسبة المئوية من المبيعات التجارية في برنامج المبيعات الكلية.

٤ - تحركٌ جانبي لتثبيت مستوى المبيعات في حالة الكساد.

٥ - تحركٌ جانبي لتوسيع القاعدة التكنولوجية للمنظمة.

أن البعض من أهداف التنوع هذه يمكن تطبيقها على خصائص المنتج، في حين أن البعض الآخر يلائم رسالة المنظمة. وأن كل هدف من هذه الأهداف قد جرى تصميمه لتحسين بعض جوانب الموازنة بين إستراتيجية سوق المنتج والبيئة المتوقعة. ويمكن اشتقاق الأهداف الخاصة من الحالات اعلاه ضمن ثلاثة اصناف، وهي: (Ansoff, 1957, 118)

١ - أهداف النمو (Growth Objectives)، كما في الحالات 1، 2، و3 اعلاه، والتي صممت لتحقيق الموازنة في ظل الظروف المرغوبة.

٢ - أهداف الاستقرار (Stability Objectives)، كما في الحالات 3 و4، التي صممت لحماية ضد الظروف غير المناسبة وحالات الطوارئ المنظورة.

٣ - أهداف المرونة (Flexibility Objectives)، مثل الحالة 5، لتقوية المنظمة ضد حالات الطوارئ غير المنظورة.

يمكن القول قبل اتخاذ قرار البدء بتنوع بالاعمال، انه لا بد ان يتسم مضموا الاستراتيجيات في المنظمة بالذكاء الكافي لتحقيق النتائج المالية من مجموعة الاعمال التجارية المختلفة التي تفوق مايمكن للمدراء عند مستوى الاعمال التجارية المتنوعة تحقيقها اذا ما كانت تعمل بصورة مستقلة او منفردة. وبوجود مثل هؤلاء المدراء والمصممين، ويتوافر الاسباب التي تدفع المنظمات الى اتخاذ قرار التنوع، لن يوجد هناك سبب قوي يحول دون قيام المنظمة بالتنوع في الاعمال المترابطة وغير المترابطة. وهنا تقوم بعض المنظمات متنوعة الاعمال بالتنوع بشكل ضيق ومحدود في اعمال تجارية مترابطة او غير مترابطة. بينما تقوم شركات اخرى بالتنوع بشكل ممتد وواسع، حيث تكون لديها مجموعة كبيرة واسعة النطاق من الاعمال التجارية المترابطة وغير المترابطة او مزيج منهما معا" بالشكل الذي يوفر لهما مساحة كبيرة لتخصيص الاستراتيجيات الخاصة لدمج عناصر التنوع المترابط وغير المترابط معا" بالشكل الذي يمكن ان يلائم تفضيلات تحمل المخاطرة والرؤية الاستراتيجية الخاصة بها.

#### • المحور الخامس: تعظيم قيمة المنظمة بأتباع استراتيجيات التنوع

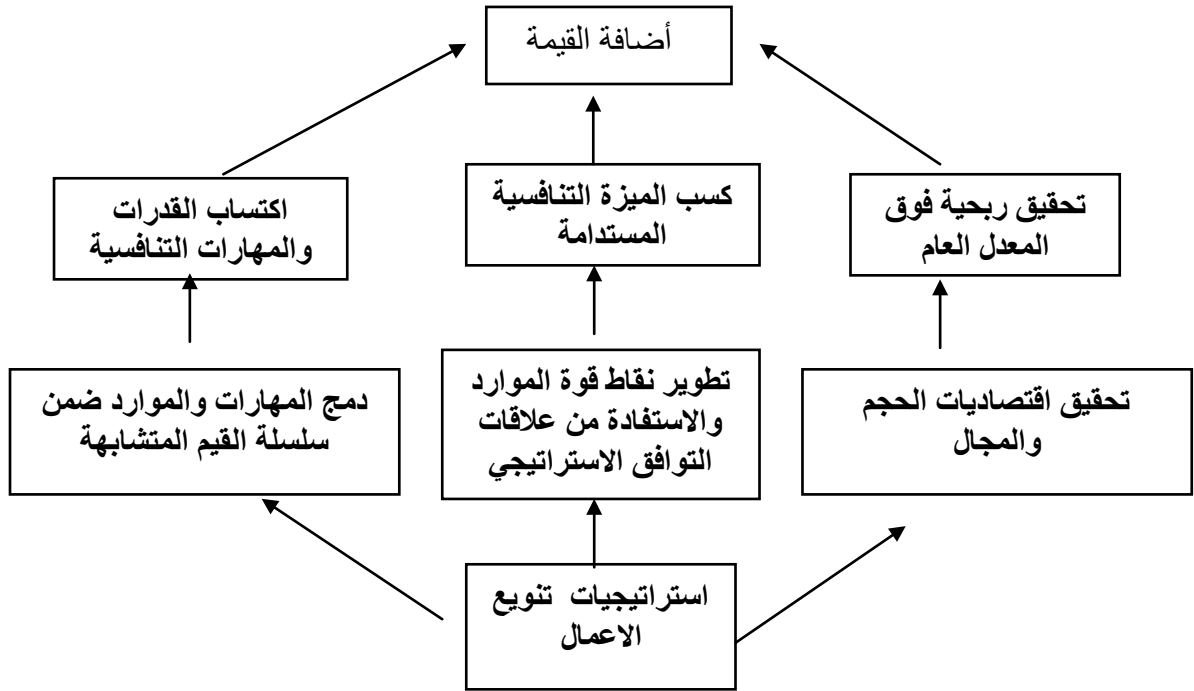
لا يمكن اعتبار قرار التنوع في الاعمال بمثابة نقطة نجاح للمنظمة، ما لم ينتج عن ذلك التنوع تعظيم قيمة المنظمة بالشكل الذي يلمسه المساهمون، وذلك يتحقق من خلال تعظيم قيمة الاسهم في السوق. فلقد اشار (العنزي واسماعيل، 2010، 13) الى ان قيمة المنظمة تعني اقصى مقدار من الاموال التي يرغب المستثمر في دفعها مقابل الحصول على اسهم تلك المنظمة. وان الهدف النهائي لاية منظمة، هو تعظيم قيمة اسهمها في السوق المالية وبالتالي قيمة المساهمين فيها. وقد كان ينظر الى التنوع على انه مدمر للقيمة، بسبب انخفاض اسعار اسهم المنظمات في السوق المالية الناتج عن فشلها عند تعدد الاجزاء السوقية التي تستهدفها عند التنوع في الاعمال. فالتنوع يعد استراتيجية جذابة عندما يصبح اداء مجموعة متنوعة من الاعمال تحت ادارة منظمة واحدة افضل من

اداءها منفصلة او مستقلة عن بعضها، على ان لا يتم التمادي في التنوع الى مستويات عالية بحيث يكون دور التنوع غير المترابط واضحا بشكل اكبر من التنوع المترابط، مما يؤدي الى انخفاض قيمة المنظمة. ومن جانب اخر، لا بد من تحليل سلسلة القيمة (Value Chain)) للمنظمة متنوعة الاعمال لمعرفة الانشطة والوظائف المترابطة التي تقوم بها المنظمة. وتعكس سلسلة قيمة المنظمة طريقة اجراءها لكل نشاط، واستراتيجياتها، وعملياتها الداخلية، والتوجهات التي تستخدمها لتنفيذ تلك الاستراتيجيات. وتتضمن سلسلة القيمة هامش ربحية، حيث ان هامش الربح على كلفة انشطة انشاء قيمة المنظمة يمثل جزءا من السعر الكلي الذي يتحمله المشترون. ان كل نشاط من انشطة سلسلة القيمة يتسبب في احداث تكلفة اضافية، ويؤثر على كلفة القيام بالانشطة الاخرى بسبب الارتباطات الوثيقة بين الانشطة المكونة لسلسلة القيمة. لذا يجب تجميع عمليات وانشطة المنظمة في أنشطة وعمليات مترابطة استراتيجياً. وبالتالي يمكن ارساء قواعد تنفيذ استراتيجيات التنوع في الاعمال المترابطة على اسس من الانشطة والعمليات المترابطة بشكل سليم ضمن سلسلة القيمة، مما يضمن الاستفادة من نقاط التوافق الاستراتيجي مع الاعمال التي تتجه المنظمة نحوها.

وكما جرى التنويه عنه آنفاً، فان التحالفات الاستراتيجية والمداخل الاخرى للتنوع، تخدم ضرورة استراتيجية او عدة ضرورات. وانه لإستخدام استراتيجيات متجهة نحو العالمية، نحتاج للبحث عن الإستراتيجيات المستندة إلى التحالفات. لذا تسعى المنظمات الى تشكيل تحالفات للقيام بما لا تستطيع القيام به بمفردها. ويكون ذلك من خلال واحدا او اكثر من المداخل الآتية: (دوز وهامل، 2003، 53)

١. بناء تكتل عالمي او في سوق محدد جديد.
٢. التعلم السريع حول الاسواق غير المألوفة.
٣. امتلاك المقدرة على الوصول الى مهارات جديدة متمركزة في مناطق جغرافية اخرى.
٤. البحث عن فرص جديدة من خلال مزج المهارات والموارد.
٥. بناء قدرات داخلية جديدة .

تجعل هذه المداخل من التحالفات امرا ممكنا، كما تجعل بإمكان المدراء تصميم التحالفات الاستراتيجية ودمج المهارات والموارد وتوجيه الانشطة وسلاسل القيم نحو تحقيق اهداف تلك التحالفات، وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة من خلال بناء نقاط قوة الموارد والاستفادة من علاقات التوافق الاستراتيجي التي تمتلكها المنظمات، والاستفادة من اقتصاديات الحجم والمجال في تحقيق ارباح اعلى من المعدلات وزيادة قيمة المساهمين وبالتالي تكوين القيمة للمنظمة ككل. ويمكن عرض الاسلوب المنطقي لتكوين القيمة من خلال التنوع الاستراتيجي في الاعمال عن طريق بناء التحالفات بالشكل (3).



شكل (3) منطق تكوين القيمة من خلال استراتيجيات التنوع

#### ١. تكوين القيمة من خلال تأسيس نقاط التوافق الاستراتيجي

ان ما يعطي تلك الاهمية الكبيرة لمداخل التنوع الاستراتيجي ، هو منطق تكوين القيمة من خلاله. ولذلك، فان هذا المنطق لا بد ان يحدد جدول تنوع الاعمال للمنظمات، وبخاصة تلك المنظمات التي تتعثر في اعمالها التجارية واستراتيجياتها التنافسية. وفي حالة توجه المنظمات نحو اتباع استراتيجية التنوع في الاعمال، يحتاج المدراء الى النظر الى الاداء نظرة اوسع من السابق، والتركيز على سلسلة واسعة من النتائج الاقتصادية والاستراتيجية. ويعتمد منطق تكوين القيمة بشدة على التضافر الناجح للتخصصات بين مهارات منظمات الاعمال المختلفة ، اذ يجري تجميع المهارات المعقدة والمختلفة والتفاعل بين المنظمات غير المتماثلة (دوز وهامل، 2003، 28).

ينبغي التركيز عند خلق القيمة على جانبين مهمين؛ تكوين القيمة، او الاستحواذ على القيمة، من خلال التنوع في الاعمال. ومن الجدير ذكره هنا ، انه على الرغم من ان تكوين القيمة يعد امراً معقداً ومن الصعب قياسه، فان الاستحواذ على القيمة اكثر صعوبةً وتعقيداً. وهنا لا بد من العمل ضمن اهداف وادوات قياس متوافقة، فالتوافق الاستراتيجي للاعمال والمنظمات التي تدخل ضمن تحالفات لغرض تنوع الاعمال هو شرط اساسي لتكوين القيمة. وان ما يجعل من التنوع المترابط استراتيجية جذابة ، هو كونه فرصة لتحويل علاقات التوافق الاستراتيجي بين سلاسل قيم الاعمال المختلفة الى ميزة تنافسية تتفوق من خلالها على المنافسين.

أذاً، كلما زاد الترابط بين الاعمال التجارية المتنوعة، كلما زادت فرص نقل المهارات او دمج الانشطة المتوافقة من سلسلة القيمة لتحقيق تكاليف منخفضة او لخلق نقاط قوة جديدة، وبالتالي زاد احتمال خلق الميزة التنافسية. كما ان المنظمات متنوعة الاعمال التي تعمل على استغلال نقاط التوافق في سلاسل القيم لها مستهدفة بذلك تحقيق نقاط التوافق الاستراتيجي لاعمالها المتنوعة فانها تستطيع ان تحقق اداءً موحداً اكبر من اجمالي ما يمكن تحقيقه في حالة اتباع استراتيجيات مستقلة وبالتالي تكوين القيمة المضافة للمساهمين (Thompson et al.,2008: 278).

## ٢. تكوين القيمة أو الاستحواذ على القيمة من خلال التحالفات الاستراتيجية

أصبحت التحالفات الإستراتيجية في السنوات الأخيرة، وسيلة أساسية للتوسع خاصة ، اذا ما رغبت المنظمات بالتوسع الدولي، فقد تسمح التحالفات للمنظمات بالمشاركة بالمخاطر والموارد المطلوبة للدخول في أسواق عالمية. علاوة على ذلك، مثل هذه التحالفات يمكن أن تعمل على تسهيل تطوير المقدرات الجوهرية الجديدة التي تسهم في تعزيز التنافسية الإستراتيجية للمنظمة مستقبلاً. ولإستخدام استراتيجيات متوجهة نحو العالمية نحتاج للبحث عن الإستراتيجيات المستندة إلى التحالفات. والتحالفات الإستراتيجية مهمة لأنه من غير الطبيعي لأي داخل جديد ان يمتلك كل العناصر الضرورية للنجاح في الأسواق الجديدة. اذ يجب أن تكون هناك مصالح مشتركة وبعيدة الأمد لجميع اطراف التحالف، وإلا فإن التحالف الإستراتيجي سوف يفشل . وهنا يلعب التفكير الاستراتيجي (( Strategic Thinking دوره في نجاح التحالفات، اذ يحتاج التحالف الإستراتيجي لأن يراقب ويدار بشكل واضح مع الإنتباه الى اية إشارات تحذيرية للخراب أو الإستغلال (Wootton & Horne, 2010 :96).

غالباً ما تكون التحالفات الاستراتيجية اكثر محورية في استراتيجيات المنظمات مقارنة بالمشاريع المشتركة التقليدية التي تتشكل في الغالب لاستغلال فرص محددة تقع على هامش الاولويات الاستراتيجية لها. في حين يكمن الغرض الرئيسي للتحالف الاستراتيجي في تحقيق اقتصاديات الحجم والنطاق ، ودمج المهارات والموارد غير المتوافرة بصورة كاملة الا لدى عدد من المنظمات المنفردة. وتعدّ التحالفات الإستراتيجية هنا بمثابة اتفاقيات تعاونية بين المنظمات التي قد تكون متنافسة. وتتراوح التحالفات الإستراتيجية بين المشروعات المشتركة، حيث تتشارك شركتان أو أكثر في الملكية، وبين مجرد الاتفاقيات فريية الامد، حيث يتم إبرام اتفاق بين شركتين للتعاون فيما بينهما بصدد حل مشكلة معينة (مثل تطوير منتج جديد).

تدخل المنظمات عادة في تحالفات إستراتيجية مع المنافسين الحقيقيين أو المحتملين من أجل تحقيق عدداً من الأهداف الإستراتيجية، وهي: (العنزي و راضي، 2011)

- ١ - تكون التحالفات الإستراتيجية وسيلة لتسهيل الدخول إلى الأسواق الأجنبية.
- ٢ - يمكن عن طريق التحالفات الإستراتيجية المشاركة في تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن تطوير منتجات أو عمليات جديدة.
- ٣ - يمكن أن ينظر لكثير من التحالفات كأسلوب للجمع بين مهارات وأصول ثابتة تكاملية، لا تستطيع شركة بمفردها أن تطورها بسهولة.

٤ - يساعد الدخول في تحالف إستراتيجي المنظمة على إرساء مقاييس تقنية لصناعتها. تسهم التحالفات الاستراتيجية في الحصول على خبرات تصنيعية ذات جودة عالية تنعكس بالتالي على تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات فضلا عن خفض التكاليف والمخاطر، وتوسيع قاعدة موارد المنظمة. وان هذا من شأنه ان يحسن من القدرات التنافسية عند ارتباط منطمتين او اكثر بهدف توسيع عملياتها الى مجال جديد من الاعمال، وبالتالي تكوين روابط داخل سلسلة القيمة بين الانشطة التي لم تكن مترابطة من قبل، او انها كانت مترابطة بشكل مختلف سابقاً. (العنزي و راضي، 2011، 17)

وكذلك يحتاج المدراء في ظل التحالفات الاستراتيجية الجديدة الى النظر الى الاداء نظرة اوسع من تلك التي تكون في ظل المشاريع المشتركة التقليدية، وخاصة في ما يختص بجانب تكوين القيمة. هنا يبرز دور التفكير الاستراتيجي في التقييمات المعقدة التي يمكن من خلالها تحليل منافع ونتائج التحالف وخاصة في مجال تكوين القيمة او الاستحواذ عليها. اذ يجب التحول من التحليل البسيط للعائد/ التكلفة الى اجراء تقييم استراتيجي معقد للقيمة المضافة، وضرورة الجمع بين المهارات المعقدة والمختلفة والتفاعل بين المنظمات غير المتماثلة لتكوين القيمة و/ او الاستحواذ على القيمة.

يمكن توفير مقاييس لقياس تكوين القيمة في المشروعات المشتركة من خلال قياس مدخلات ومخرجات الصناعات المكتملة النمو التي تكون اسواقها وتقنياتها ومهاراتها معروفة واسعارها مرجعية، في حين يواجه قياس الاستحواذ على القيمة من خلال التحالفات الاستراتيجية تحديات كبيرة وصعبة، وذلك للأسباب الآتية: ( دور وهامل، 2003، 29)

- ١ - التحالفات اكثر استراتيجية من المشاريع المشتركة.
- ٢ - يجري تكوين القيمة خلالها بطرق مختلفة.
- ٣ - لا يمكن توقع اثارها النهائية بدقة.
- ٤ - الكلف والمنافع غير واضحة.

### ٣. التحالفات بالمشاركة في سلسلة القيمة

تعد المشاركة بسلسلة القيمة ( Value-Chain Partnership ) من أقوى التحالفات الاستراتيجية، بحسب تصنيف (Wheelen & Hunger, 2004). وتتضمن تشكيل علاقات بعيدة الأمد مع المجهزين، أو الموزعين الرئيسيين للمنظمة من أجل تحقيق المزايا التنافسية المتبادلة. ويعد هذا النوع من التحالف طريقة ناجحة يمكن للمنظمة من خلالها اكتساب تكنولوجيا تستخدم في تطوير منتجاتها الحالية . وفي الغالب، ان مستوى الالتزام يكون عالياً، ويميل الشركاء إلى تطوير النشاطات المشتركة في وظائف وعمليات متعددة عادة ما تكون متداخلة. ولذلك فان هذه العلاقات تخلق تغييراً بمستوى واسع داخل المنظمات المتحالفة .

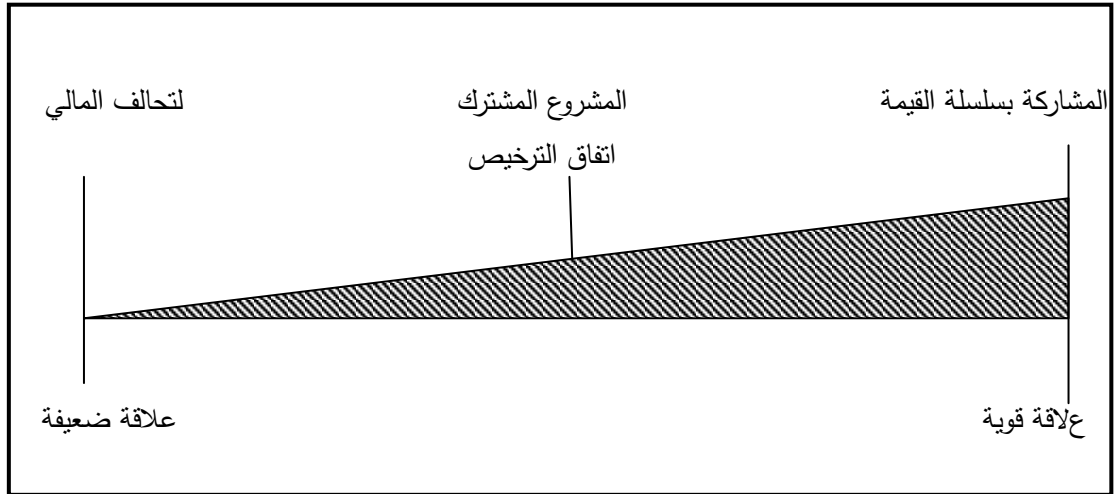
وعلى عكس الانواع الاخرى من التحالفات، مثل التحالف المالي للخدمات المتبادلة ( Mutual Service Consortia )، حيث تعمل في ظل المنظمات في صناعات متشابهة عن طريق تجميع مواردها من أجل تحقيق منافع تكون مكلفة، فيما لو أرادت كل منظمة ان تحققها بمفردها. وفي الغالب، ان هذا النوع من التحالف يكون



صغيراً وبتناسب مع الشركاء الذين يرغبون بالعمل سويةً، وبدون المشاركة بالمقدرات الجوهرية، وبذلك فإن التفاعل والاتصال بين الشركاء قليلاً جداً.

أما اتفاق التراخيص (Licensing Arrangement)، فهو الاتفاق الذي تمنح فيه المنظمة صاحبة الترخيص الحقوق للمنظمات الأخرى في أسواق أو بلدان أخرى من أجل إنتاج و/أو بيع المنتجات التي تحمل علامتها، مقابل عائد تحصل عليه المنظمة المانحة للخبرات التكنولوجية التي قدمتها. ويصبح الترخيص، استراتيجية ناجحة عندما تكون علامة المنظمة مشهورة على نطاق عالمي، ولكن المنظمة صاحبة الترخيص لا تمتلك الأموال الكافية لتمويل دخولها المباشر في الدول الأخرى. كما أنها تصبح استراتيجية مهمة إذا كانت الدولة تضع حواجز تعيق الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

ومن جانب آخر ان هذا النوع من التحالف يحمل بين طياته المخاطرة المتمثلة باحتمال ان يصبح الحاصل على الترخيص منافساً كفوئاً من خلال تطوير قابلياته في هذا المجال (العنزي وراضي، 2011، 49). وبيّن الشكل (4) أنماط الاتفاقات التعاونية بين المنظمات حسب ما صوراه (Wheelen & Hunger, 2004)، إذ مثلاه بشكل سلسلة متصلة، تمتد من اتفاق تعاوني ضعيف إلى الطرف الآخر، الذي يمثل اتفاقات تعاونية قوية وقريبة .



شكل (4) السلسلة المتصلة من التحالفات الاستراتيجية

Source: (Wheelen & Hunger , 2004)

#### ٤. حليف استراتيجي عالمي من خلال تطوير شبكة القيمة

في حين ان احد الاساليب البسيطة نسبيا لقياس اداء المنظمات التي تتخذ قرار التنويع باعمالها ، هو عن طريق حساب عدد الانشطة ضمن سلسلة القيمة للمنظمة، كذلك فان قياس عمق تحول المنظمات الى حليف استراتيجي عالمي ، سيكون بحساب عدد الانشطة المشتركة ضمن سلسلة القيمة عبر البلدان ( Lummaa, 2001: )

29). ان هذا القياس سيقود الى بناء وتأسيس شبكة القيمة ( Value Network ) للمنظمات التي اعتمدت استراتيجيات التنويع في اعمالها. ويمكن تعريف شبكة القيمة على انها الروابط بين المنظمة وشركاءها الاستراتيجيين وغير الاستراتيجيين، والتي تشكل السلسلة الخارجية لقيمة المنظمة. ان هذا التعريف يفصل بشكل واضح بين سلسلة القيمة الداخلية للمنظمة (( Internal Value Chain، وسلسلة القيمة الخارجية لها ( External value Chain).

تولد شبكة القيمة تلك القيمة الاقتصادية من خلال التبادلات الدينامية المعقدة بين واحد او اكثر من المشاريع، والزبائن، و المجهزين، والشركاء الاستراتيجيين، والمجتمع. واستنادا الى هذا التعريف، ترتبط شبكة القيمة بثلاثة انواع من الصفقات او التعاقدات (Transactions) وهي: (Allee, 2000: 88)

١ - تعاقدات حول البضائع، الخدمات، والايادات ( Transactions around Goods, Services, and Revenue): تشتمل على تبادل البضائع والخدمات، وجميع التعاقدات التي تتضمن العقود، والاشعارات، وتقديم العروض والعطاءات، و تأكيدات الدفع.

٢ - إنتاج وتوليد المعرفة ( Knowledge): تتضمن تبادل المعلومات الاستراتيجية، معرفة التخطيط (Planning Knowledge)، ومعرفة العملية (Process Knowledge)، سر المهنة الفنية (Technical Know-How)، التصميم التعاوني (Collaborative) Design، والتي جميعها تندفق حول وتدعم سلسلة القيمة الجوهرية للمنتجات والخدمات.

٣ - تطوير المنافع والقيمة اللاملموسة (Intangible Value and Benefits): تتضمن ادراك أو فهم المجتمع (Sense of Community)، وفاء الزبون، تعزيز صورة المنظمة، وفرص الحصول على العلامات التجارية المشتركة.

ان ما يميز مفهوم شبكة القيمة، واعتمادا على انواع التعاقدات التي تشتمل عليها، هو كونها اقرب ما تكون الى مفهوم التحالف الاستراتيجي. كما ان كلا من التحالفات الفردية، والتشارك، وعلاقات المجهز - الزبون، جميعها تمثل جزءاً من شبكة القيمة. ومن الضروري عند بناء شبكة القيمة تحديد نطاق التحالف، اذ يتمثل اوسع نطاق بالنطاق الاستراتيجي، فضلا عن النطاقين الاقتصادي والتشغيلي.

فقد يؤدي عدم توافق او فهم هذه المجالات الثلاث من التحالف الاستراتيجي والاقتصادي والتشغيلي الى تفجر نزاعات وصراعات لا يمكن تخطيها. وقد تحدث في اماكن او مجالات مختلفة تماماً. فصراعات النطاق الاستراتيجي تفصح عن نفسها بقوة حول منافسة السوق والتطلعات الاستراتيجية. في حين تتبلور نزاعات النطاق الاقتصادي عند الحدود الفاصلة بين الانشطة التي تؤدي بشكل مشترك، والانشطة التي لا تؤدي على ذلك النحو. واما صراعات النطاق التشغيلي للتحالف فتتمثل بايجاد أرضية مشتركة كافية لتسهيل التعلم المشترك ( دوز وهامل، 2003: 103).

على هذا الاساس، تستدعي الاسس المنطقية لتكوين القيمة للمنظمات التي تسعى الى بناء شبكات القيمة وتعزيزها عن طريق اتباع الخطوات المنطقية التحليلية التي ينبغي اتقانها وتنفيذها لغرض معرفة الوضع الحالي، وتحديد الوضع الذي ترغب في ان تنطلق اليه من خلال التنويع في الاعمال. والدخول في تحالفات استراتيجية،

فضلا عن ضرورة تحديد نطاق او مجال التحالف، تستدعي مداخل مختلفة للمهام التي يؤديها الحلفاء. فالتحالفات التي تتطوي على العديد من المهام المشتركة ستحتاج الى متطلبات اكثر من وجهة النظر التنظيمية والادارية. وهذا ما يستدعي الحاجة الى وضع جدول اعمال التحالف، كما ينبغي ان يراقب الشركاء بشدة المنافع التي يجب ان تستمر في التحقق مع تقدم تحالفاتهم عبر دورات حياتها. نظرا لما لتلك المنافع من دور كبير في تكوين وتعظيم القيمة للمساهمين .

#### • المحور السادس: خاتمة البحث

توصلت الورقة البحثية الى عدد من الاستنتاجات اهمها:

١. يعد التنويع القدرة على تنسيق الانشطة والمبادرات الاستراتيجية عبر الاعمال والدول، من خلال توجيه موارد المنظمة مباشرة نحو أنشطة البحث والتطوير R&D ، دمج الخبرات والامكانيات والموارد، اتباع طرق تكنولوجية واعدة، وتعجيل عمليات تحسين المنتجات وتطويرها.
٢. عند خلق القيمة من خلال التنويع في الاعمال يجب التركيز على جانبين مهمين؛ تكوين القيمة، او الاستحواذ على القيمة. وعلى الرغم من ان تكوين القيمة هو امراً معقداً ومن الصعب قياسه، فان الاستحواذ على القيمة اكثر صعوبة وتعقيداً.
٣. تعمل المنظمات متنوعة الاعمال على استغلال نقاط التوافق الاستراتيجي في سلاسل القيم الخاصة بها مستهدفة بذلك تحقيق اداءً موحداً اكبر من اجمالي ما يمكن تحقيقه في حالة اتباع استراتيجيات مستقلة وبالتالي تكوين القيمة المضافة للمساهمين.
٤. تسهم التحالفات الاستراتيجية في تحسين القدرات التنافسية عند ارتباط منظمين او اكثر بهدف توسيع عملياتها الى مجال جديد من الاعمال، وبالتالي تكوين روابط داخل سلسلة القيمة بين الانشطة التي لم تكن مترابطة من قبل، او انها كانت مترابطة بشكل مختلف سابقاً.
- 5- تقوم بعض المنظمات متنوعة الاعمال بالتنويع بشكل ضيق ومحدود في اعمال تجارية مترابطة او غير مترابطة. بينما تقوم شركات اخرى بالتنويع بشكل ممتد وواسع ، حيث تكون لديها مجموعة كبيرة واسعة النطاق من الاعمال التجارية المترابطة وغير المترابطة او مزيج منهما معا" بالشكل الذي يوفر لهما مساحة كبيرة لتخصيص الاستراتيجيات الخاصة لدمج عناصر التنويع المترابط وغير المترابط معا" .
- 6- انواع اخرى من استراتيجيات التنويع بإمكان المنظمات اعتمادها، وهي التنويع الداخلي الذي يعني دخول المنظمات في بعض مجالات الاعمال الجديدة التي غالبا ما تكون مترابطة مع مجال العمل الحالي عن طريق تنمية هذه المجالات بنفسها. والتنويع الخارجي الذي يعني دخول المنظمات في بعض مجالات الاعمال الجديدة التي غالبا ما تكون مترابطة مع مجال العمل الحالي عن طريق الشراء او الاندماج او الاستحواذ. فضلا عن التنويع الافقي الذي قيام المنظمات بالدخول الى بعض المجالات الجديدة بشرط ان تكون في نفس مستويات العمليات الحالية التي تقوم بها المنظمة. والتنويع الرأسي الذي يتمثل بدخول المنظمات في اعمال جديدة مترابطة او غير مترابطة وبمستويات من العمليات تختلف عن العمليات الحالية لها

- 7- الهدف الرئيس للتنوع هو تحويل نقاط التوافق الاستراتيجي عبر الاعمال الى معيار اضافي للميزة التنافسية، لذا تعتبر هذه الميزة التنافسية التي تحققها المنظمة من خلال التنوع في الاعمال القوة المحركة لبناء قيمة اكبر للمساهمين.
- 8- تتمثل مهمة مدراء المنظمات في ادارة مجموعة الاعمال المتنوعة بهدف تحسين الاداء من خلال اربع مداخل استراتيجية هي:
- توسيع قاعدة اعمال المنظمة من خلال التنوع في اعمال جديدة اضافية.
  - تقليص قاعدة الاعمال الى قاعدة اضيق من خلال التخلص من بعض الاعمال الحالية.
  - اعادة هيكلة محفظة اعمال المنظمة.
  - التنوع في الاعمال متعددة الجنسيات عبر العالم.
- 9 - يتمثل الاسلوب المنطقي لتكوين القيمة من خلال استراتيجيات التنوع بتصميم التحالفات الاستراتيجية ودمج المهارات والموارد وتوجيه الانشطة وسلاسل القيم نحو تحقيق اهداف تلك التحالفات، وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة من خلال بناء نقاط قوة الموارد والاستفادة من علاقات التوافق الاستراتيجي التي تمتلكها المنظمات، والاستفادة من اقتصاديات الحجم والمجال في تحقيق ارباح اعلى من المعدلات وزيادة قيمة المساهمين وبالتالي تكوين القيمة للمنظمة ككل.
- 10- تعد المشاركة بسلسلة القيمة من أقوى التحالفات الاستراتيجية، وتتضمن تشكيل علاقات طويلة الأمد مع المجهزين، أو الموزعين الرئيسيين للمنظمة، من أجل تحقيق المزايا التنافسية المتبادلة. كما يمكن توليد القيمة الاقتصادية من خلال بناء شبكة القيمة، التي تمثل الروابط بين المنظمة وشركاءها الاستراتيجيين وغير الاستراتيجيين، والتي تشكل السلسلة الخارجية لقيمة المنظمة.
- من جهة اخرى، يمكن تقديم التوصيات الآتية من خلال هذه الورقة البحثية:
- 1- يوصي الباحثان من خلال هذه الورقة الشركات والمؤسسات العراقية، خاصة في مجال الصناعة والمصارف العراقية، بتطبيق مدخل التنوع في الاعمال سواء بشكله المترابط او غير المترابط، الداخلي او الخارجي. بهدف توجيه مواردها نحو الانشطة التي يمكن عن طريقها تعجيل عمليات تحسين المنتجات والخدمات وتطويرها.
- 2- اتباع الخطوات المنطقية التحليلية لغرض معرفة الوضع الحالي للمنظمات والشركات العراقية، وتحديد الوضع الذي ترغب في ان تنطلق اليه من خلال التنوع في الاعمال. و تحديد نطاق او مجال التحالف للدخول في تحالفات استراتيجية مع الشركات الرائدة.
- 3- انشاء اسبقيات استثمارية للشركات الصناعية المختلطة في العراق على سبيل المثال، وتوجيه مواردها الكبيرة الحالية في وحدات الاعمال الاكثر جاذبية بالاستفادة من خبرات الشركات الصينية، فالاعمال المختلفة المتنوعة للشركات المختلطة، عادة ستكون ليست متساوية الجاذبية من ناحية استثمار الاموال الاضافية، ويتوجب على مجالس ادارتها في المرحلة الراهنة ما يأتي:
- أ) اتخاذ قرار في تحديد اسبقيات تخصيص رأس المال في الاعمال المختلفة.

- ب) توجيه الموارد في المجالات التي تكون فيها الإيرادات الممكنة عالية وسهلة الوصول إليها في السوق المحلية والمجاورة في الدول الإقليمية.
- ج) التخلص من وحدات الأعمال ضعيفة الأداء أو هي تمثل الصيغة المتزايدة في العمل بصناعة غير جذابة، وبشكل يبعد الاستثمارات غير المنتجة للربحية والقيمة المضافة.
- د) دخول هذه الشركات في عقود بعيدة الأمد مع شركات كأن تكون صينية مثلا لتحقيق عدداً من المنافع المرتبطة بالتكامل العمودي، وبدون ان تتحمل نفس المستوى من الكلف الادارية. وعلى اية حال، ولغرض تجنب الشركات هذه المخاطر التي ترافق الاعتماد الكلي على شريكها في العقد، فان دخولها بعقد بعيد الامد يحتاج الى البحث عن تعهد موثوق به من الطرف الآخر او طلب ضمان التنفيذ من الشريك .
- 4- التوجه نحو عمل الشركات باستراتيجية الاعتماد على المصادر الخارجية للتوريد للقيام بنشاطات خلق القيمة غير الاساسية او الجوهريّة، والتي يمكن ان تسمح لها بتخفيض الكلف وتمييز عرض منتجاتها بصورة افضل، فضلا عن استعمال الموارد النادرة بصورة افضل، والاستجابة بسرعة للتغيرات التي تحدث في السوق المحلية والعالمية .

### • المصادر

١. العنزي، سعد علي واسماعيل، مصطفى منير، جدلية العلاقة بين نمو المنظمة وقيمتها باطار استراتيجية التنويع: مدخل وصفي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد (16)، العدد (57) لسنة 2010، 1-16.
٢. العنزي، سعد علي وراضي، جواد محسن، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
٣. ثومبسون، آرثر أي، و ستريكلاند، اي جي، الادارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، كتاب مترجم، مكتبة لبنان : ناشر، الطبعة الاولى، 2006.
٤. دوز، أيف ل وهاري، جاري، ميزة التحالف، معهد الادارة العامة/ مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2003.
5. Allee, V. , Reconfiguring the Value Network, Journal of Business Strategy, Vol. 21, No. 4 , July - August, 2000.
6. Ansoff, H. Igor, Strategies for Diversification, Harvard Business Review, 1957 , pp. 113-124.
7. Cholas, David J. & Montgomery, Sinthia A., Creating Corporate Advantage. HBR Journal, 76, no. 3, 1998, pp. 70-83.
8. Cholas, David J. & Montgomery, Sinthia A., Competing on Resources: Strategy in 90s . HBR Journal 73, no.4, 1995, pp. 120-130.
9. Drucker, Peter F., Managing for Results, 1<sup>st</sup>. ed. Collins Publishers, 2006.
10. Hill , Charles W.L & Jones, Gareth R. Strategic Management Theory: An Integrated Approach, South-Western Canada, 2009.
11. Lummaa, H., Internationalization Behavior of Finnish Born Companies, Master Thesis, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy & International Business, 2001.
12. Thompson A. Jr., et. al., Crafting and Executing Strategy; The Quest for Competitive Advantage, 16<sup>th</sup>. ed., McGraw – Hill Irwin co., 2008.
13. Wheelen, T. and Hunger, D., Strategic Management and Business Policy , 9<sup>th</sup> ed., Addison Wesley Publishing Co., London, 2004.
14. Wootton S. and Horne T., Strategic Thinking: A Nine Steps Approach to Strategy and Leadership for Managers and Marketers, 3<sup>rd</sup>. ed., 2010.