

# جدلية العلاقة بين نمو المنظمة وقيمتها بإطار استراتيجية

## التنوع - مدخل وصفي

أ.م. مصطفى منير اسماعيل

أ.م. د. سعد علي العززي

جامعة بغداد- كلية الادارة والاقتصاد

قسم الادارة الصناعية

رئيس قسم ادارة الاعمال

## المستخلص

عد البحث بهدف تفصي دور إستراتيجية النمو من خلال التنوع في تعظيم قيمة المنظمة بعد أن شهدت الأدبيات جدلا معرفيا له أبعاده في التطبيق حول وجود تلك العلاقة من عدمها . وبعد استخدام المنهج الوصفي القائم على أساس التحليل النظري لمتغيرات البحث والتثبت من تناغم متغيراته والمنطق الذي يجمعها تقييسيا وإدراك ، تم التوصل إلى مجموعة استنتاجات تتفق في مضمونها على ممارسة التنوع المترابط دورا اكبر في تعظيم قيمة المنظمة والمساهمة فيها وبالتالي تعظيم ثروة المالكين.

### Abstract

The research is conducted on target of investigating the role of growth strategy via diversification in value maximization of a firm in terms of controversies literatures had witnessed. Using a descriptive approach for analyzing and verifying the harmony of variables of research and their conceptualized logic , it could be reached to many conclusions agreed in their essence upon that the related diversification has the major role in value maximization of a firm and the wealth of its owners .



## المقدمة

المنظمة كيان اجتماعي منفتح على بيئته متفاعل معها تأثراً وتأثير. وطالما أن البيئة معقدة بطبيعتها ثابتها الوحيد التغير تلزم الحجة لمن يعمل فيها من المنظمات التي تبتغي لنفسها تيوً مراكز تنافسية رصينة، بضرورة تبني استراتيجيات محددة تكسبها عوامل نجاح حرجة تنعش أداؤها الاستراتيجي على الأمد البعيد بعد القريب. ولعل تلك الاستراتيجيات تتمثل في احد اشكالها باستراتيجيات النمو من خلال التنوع والامتداد إلى أعمال جديدة تدخلها بما لديها من موارد وقدرات وبصرف النظر عما إذا كانت الأعمال مترابطة أو غير مترابطة.

اذ أن كل منظمات الأعمال تسعى إلى مآربها من التنوع الذي تنشده بحثاً عن إمكانية تعظيم قيمتها في أنظار المساهمين فيها وأنظار من يترصدها اداءً واستثمار. ذلك هدف استراتيجي تحقيقه لا يكسب المنظمة ميزتها التنافسية وحدها دون رفدها بدعائم الربحية والنمو وبالتالي الاستمرار في مزاوله النشاط واعتلاء ركب الأعمال ثم المضي قدماً صوب تحقيق النجاحات التنافسية والإستراتيجية المتتالية لتنعكس بالنتيجة على تعظيم ثروة مالكيها من المساهمين .

وعلى الرغم من الجدل القائم حول إمكانية تعظيم قيمة المنظمة في ضوء استراتيجيات التنوع، إلا أن المتتبع لأصول وجذور ذلك الجدل على المستويين الأكاديمي والتطبيقي، يجد أن الجميع يكاد أن يتفق على وجود تلك العلاقة ، إلا أن الاختلاف هو في آلية تحقيقها بعدما أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية مساهمة التنوع المترابط بالجزء الأكبر من دور استراتيجيات النمو في تعظيم قيمة المنظمة بإطار استراتيجيات التنوع لاسيما بعد أن ثبتت إمكانية تحقيق التداويات الإستراتيجية المطلوبة على شكل قيمة مضافة أعلى إلى المساهم وثروته على الأمد البعيد .

ولأجل تحقيق الأهداف الأساسية المتوخاة من البحث ومعالجة مشكلته القائمة، جرى تقسيمه إلى عدة محاور تناولت على التوالي مشكلة البحث، وأهمية البحث، وأهداف البحث، ومنهج البحث تبعها الإطار الفكري للبحث بفقراته ومن ثم اختتم البحث بخلاصته ومجموعة الاستنتاجات التي تم التوصل إليها .

## مشكلة البحث

تبحث المنظمات عن تعظيم قيمتها في أنظار المساهمين فيها لا بل تسعى إلى تعظيم ثروتهم على الأمد البعيد. وهو ما يدفع بها نحو التأمل في كيفية تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي من خلال تبني استراتيجيات فاعلة تكسب المنظمة ميزتها التنافسية وتحقق نجاحاتها الإستراتيجية في بيئة تلزم متغيراتها مواكبة مستجداتها أولاً بأول. ولعل استراتيجيات النمو عن طريق التنوع هي واحدة منها لم يزل الجدل قائماً حول ما إذا كان بالإمكان اعتمادها في تعظيم قيمة المنظمة. والمشكلة الأساسية في إستراتيجية التنوع هي عدم إمكانية وصف التنوع على أنه إستراتيجية فاعلة، ما لم ينشأ عنها تداويات إستراتيجية تمثل عامل نجاح استراتيجي حرج ينتج عنه قيمة مضافة إلى مالكي المنظمة أو المساهمين فيها .



## أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من أن يتعرض إلى واحد من الموضوعات بالغة الأهمية في الفكر الاستراتيجي والمالي على حد سواء لا بل في الفكر التنظيمي كذلك، علاوة على كونه مرشدا للباحثين في هذه المجالات. إذ أن محاولة تعظيم قيمة المنظمة، إنما هي محاولة تتخذ طابعا استراتيجيا يتخذ جذوره من طبيعة هدف تعظيم القيمة كهدف استراتيجي تسعى إلى بلوغه منظمات الأعمال قاطبة، ولعل استراتيجيات المنظمة في النمو التي تتقدمها استراتيجيات التنوع، هي واحدة من عوامل النجاح والتفوق التنافسي الحرجة التي إذا ما أحكمت تؤدي إلى تعظيم قيمة المساهمة في المنظمة وبالتالي ثروة المالكين فيها لينعكس اثر ذلك اجمعه في مواصلة المنظمة نجاحاتها المتتالية في بينها بعد التقليل من احتمالات عدم التأكد البيئي ووطاته .

## أهداف البحث

١. التثبت من مدى فاعلية استراتيجيات التنوع كشكل من أشكال النمو في منظمات الأعمال ودورها في تعظيم قيمة تلك المنظمات في أنظار المساهمين فيها .
٢. دراسة مدى مساهمة كل من التنوع المترابط أو المركز والتنوع غير المترابط أو المركب في تفسير ارتفاع قيمة المنظمة بعدما أدلت به الأدبيات من التأثير الايجابي الأكبر لإستراتيجية التنوع المترابط في تحقيق هدف تعظيم قيمة المنظمة مقارنة بالتنوع غير المترابط .

## منهج البحث

استند البحث في تدعيم الروابط الفلسفية والفكرية لمتغيراته الأساسية متمثلة بإستراتيجية النمو بإطار التنوع وقيمة المنظمة ومحاولة التثبت من اتساق العلاقات القائمة بينها وما ينتج عنها من روابط و مدلولات يجمعها منطوق قابل للتأويل والتفسير، استخدام المنهج الوصفي القائم على أسلوب الدراسة النظرية لمتغيرات البحث والعلاقات المنظمة لها بإطار التقييس الإدراكي لجدلية العلاقة بين إستراتيجية التنوع وقيمة المنظمة.



## البناء الفكري للبحث

### أولاً- النمو: المفهوم والأبعاد

النمو اصطلاح له مدلولاته وأبعاده المتعددة ، ففي الوقت الذي يتحدد معناه العام بتحقيق زيادة أو إضافة متتالية في الشيء اقتصادية كانت أم مالية وتكنولوجية بدت أم فكرية، يتخذ معناه الاقتصادي أفقاً معرفياً يتصل مضمونه بمعدل الزيادة في كمية ونوعية السلع والخدمات التي ينتجها الاقتصاد خلال مدة محددة من الزمن تنسحب على الناثير في مستوى معيشة الفرد (Frank and Bernanke,2004: 429). أما النمو على مستوى منظمات الأعمال كوحدات اقتصادية هدفها تحقيق المردودات المالية، فهو لا يبتعد كثيراً عن هذا المضمون من انه يأتي بإطار ما تحققه المنظمة من زيادات متعاقبة في المبيعات والأرباح وتأثيراتها المحتملة في قيمة المساهمين وثروتهم ( Wheelen and Hunger; 2004:138;Hirt and Block,2003:153). وللمنظمة في النمو سبلا تسلكها تلتقي في مدخلين أساسيين الأول يرتبط بتحقيق النمو داخليا Internal Growth من خلال الاستثمار في مشروعات التوسع القائمة على أساس طرح المنتجات الحالية في أسواق جديدة أو تطوير منتجات جديدة أو حتى الدخول في الأسواق العالمية.. أما المدخل الثاني ، فيجسده النمو الخارجي External Growth الذي يتضمن في العادة تبني إستراتيجية التنوع Diversification Strategy عن طريق الاندماج وشراء الشركات الأخرى Merger and Acquisition ، والتحالفات الإستراتيجية Strategic Alliances ، والتنوع الدولي International Diversification

(Daft,1997:245;Wheelen and Hunger,2 004 :139) التي يوضحها الشكل رقم (١):

الشكل رقم (١) استراتيجيات النمو الخارجي



المصدر: اعداد الباحثين بتصرف.

وتسعى المنظمات التي ترمي إلى تحقيق معدلات نمو متسارعة إلى تبني محفظة إستراتيجية يطلق عليها بمحفظة المبادرات الإستراتيجية **Strategic Initiatives Portfolio** تكونها أفاق ثلاث تفاصيلها على النحو الآتي (Thompson and Strickland,2003:273-274):

الأفق الأول **Horizon 1** : يسخر لاستغلال أية فرصة للنمو في الأعمال الحالية للمنظمة متضمنا الآتي:

١. إضافة فقرات جديدة إلى خط الإنتاج القائم حاليا.
٢. التوسع الجغرافي بالدخول إلى أسواق جديدة .
٣. حماية الحصة السوقية من المنافسين .

الأفق الثاني **Horizon 2** : يوجه نحو تعزيز الموارد والقدرات المتاحة من خلال الولوج في أعمال جديدة:

١. استغلال فرصة الدخول إلى السوق بأعمال جديدة ذات نمو متوقع سريع .
٢. التوغل السريع في السوق من خلال استغلال كل ما هو جديد من الأعمال بما في ذلك من خبرات، ورؤوس أموال فكرية، ومعرفة تكنولوجية حديثة.

الأفق الثالث **Horizon 3** : يكرس لغرس بذرة المشاريع المشتركة في مجالات الأعمال الجديدة:

١. الإتفاق المستمر طويل الأمد على مشاريع البحث والتطوير .
٢. تخصيص رؤوس أموال داخلية لأغراض الاستثمار في الشركات التي تحاول بناء الصناعة المستقبلية .
٣. شراء شركات صغيرة حديثة العهد ذات منتجات مكملة لمنتجات المنظمة المشتريّة.

## ثانيا- استراتيجيات النمو:

تنقسم استراتيجيات النمو إلى إستراتيجيتين أساسيتين هما إستراتيجية التركيز **Concentration Strategy** على خطوط المنتج في صناعة معينة وإستراتيجية التنوع **Diversification Strategy** نحو خطوط إنتاج أخرى في صناعات أخرى (Wheelen and Hunger,2004:139-142) وسيجري التأكيد في هذه الفقرة على إستراتيجية التركيز ومن ثم إستراتيجية التنوع في الفقرات اللاحقة. تنقسم إستراتيجية التركيز بدورها إلى:

(أ) إستراتيجية النمو العمودي **Vertical Growth**: يتحقق النمو العمودي من خلال السيطرة على أداء وظائف أنجزها المجهزون أو الموزعون مسبقا. بمعنى محاولة صناعة المنظمة للمواد أو التجهيزات التي تحتاجها وتوزيعها بنفسها بهدف تخفيض الكلف، والسيطرة على الموارد، وضمان جودة المدخلات فضلا عن الوصول إلى الزبائن المحتملين .

ويمكن تحقيق هذا النوع من النمو "داخليا" عن طريق التوسع بالعمليات الحالية و"خارجيا" من خلال شراء الشركات الأخرى.. وينشأ عن النمو العمودي تكامل عمودي **Vertical Integration** تعمل المنظمة بموجبه في مواقع متعددة على طول خط سلسلة قيمة الصناعة من استخراج المواد الأولية إلى التصنيع ومن ثم التوزيع بالتجزئة. ويمكن أداء وظائف المجهزين بالرجوع خلفا في سلسلة القيمة وعند ذاك يدعى هذا النوع من التكامل بالتكامل العمودي الخلفي **Backward Integration** . كما يمكن القيام بوظائف الموزعين من حيث التحرك نحو بداية سلسلة قيمة الصناعة ليدعى عندئذ بالتكامل العمودي الأمامي **Forward Integration** . وما تجدر الإشارة إليه في مستهل هذا العرض هو ظهور توجه حديث يبتعد عن التكامل العمودي صوب إقامة علاقات تعاقدية تعاونية مع المجهزين وحتى المنافسين وذلك من خلال ما يعرف بالتوريد الخارجي **Outsourcing**.

(ب) إستراتيجية النمو الأفقي **Horizontal Growth** : يتحقق النمو الأفقي عندما يجري توزيع منتجات المنظمة في مواقع جغرافية أخرى غير الحالية منها وزيادة تشكيلة المنتجات والخدمات المقدمة إلى الأسواق الحالية ليعني ذلك التوسع الجانبي للمنظمة في الموقع نفسه على سلسلة قيمة الصناعة . كما تتمكن المنظمة من النمو أفقيا عن طريق التنوع الداخلي أو التنوع الخارجي بشراء شركات أخرى أو القيام بتشكيل تحالفات إستراتيجية مع شركات أخرى في الصناعة نفسها . ويترتب على النمو الأفقي تكامل أفقي **Horizontal Integration** ليتخذ مضمونه انتشار المنظمة في مواقع جغرافية متعددة في موقع العمل نفسه ضمن سلسلة قيمة الصناعة.

### ثالثا- قياس النمو

تسعى المنظمات جميعها إلى تبني استراتيجيات تنافسية تنعش أداؤها المالي في ضوء جذور الميزة التنافسية المستدامة منها على وجه الخصوص والتي تتحقق حينما تتمكن المنظمة من بلوغ مستويات ربحية تتجاوز متوسط ما تحقق منها على مستوى صناعة معينة وعلى مدار مدد زمنية متعاقبة .. وجذور الميزة التنافسية هي المقدرات المميزة **Distinctive Competencies** للمنظمة نفسها موارد كانت أم قدرات .. أما الموارد ، فهي موجودات المنشأة ومن بينها أموال المساهمين التي تمثل التزاما على ربحية المنظمة وبالتالي ضرورة استثمارها بطرائق تؤدي إلى تعظيم قيمة المساهمة في رؤوس أموال المنظمة بغية تبوؤ مركز الصدارة في صورة التنافس الكلية ( Hill and Jones,2009). وهذا يعني أن مقاييس الأداء المالي نفسها هي مقاييس لفاعلية الإدارة الاستراتيجية بأسسها (Wheelen and Hunger,2004: 248) . ومقاييس الأداء المالي متعددة تنفرد من بينها مقاييس النمو المتحقق للمنظمة خلال مدة من الزمن سواء ما تعلق منها بالمبيعات أو الأرباح أو توزيعاتها وعلى النحو الآتي ( Hirt and Block,2003:167,214) :

١. نمو المبيعات: هو الزيادة المتتالية الحاصلة في الإيرادات الناشئة عن المبيعات خلال مدة محددة من الزمن، وغالبا ما يجري تقدير النمو في المبيعات عن طريق ربطه بالربح الإجمالي وصافي الربح الناشئ عن زيادة المبيعات والذين يمكن قياس كل منهما وفقا للمعادلتين الآتيتين:

$$GPM= GI/S , NPM=NI/S$$

حيث أن :

$$GPM = \text{هامش الربح الإجمالي}$$

$$GI = \text{إجمالي الدخل}$$

$$S = \text{المبيعات}$$

$$NPM = \text{هامش الربح الصافي}$$

$$NI = \text{صافي الدخل}$$

٢. نمو الأرباح : يمثل النمو في الأرباح المحصلة النهائية لفاعلية قرارات المنشأة في تنفيذ استراتيجياتها ومنها استراتيجيات التنوع (Hill and Jones,2009:335) . وعادة ما يجري التركيز في قياس الربحية على معدلي العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية الذين تفاصيل قياس كل منهما كالاتي:

$$ROA=NI/TA , ROE=NI/E$$

حيث أن :

$$ROA = \text{العائد على الاستثمار في الموجودات}$$

$$NI = \text{صافي الربح}$$

$$TA = \text{إجمالي الموجودات}$$

$$ROE = \text{العائد على حق الملكية}$$

$$E = \text{حق الملكية}$$

## رابعاً- إستراتيجية التنوع

### أ. الأشكال الأساسية لإستراتيجية التنوع :

تعد إستراتيجيات التنوع بحد ذاتها شكلاً من أشكال إستراتيجيات النمو إلى جانب إستراتيجيات التركيز. فمع نزوح الصناعة تصل اغلب المنظمات إلى الحدود النهائية للنمو الأفقي والعمودي. ما لم تكن لها القدرة على التوسع دولياً نحو أسواق لم يبلغ فيها النضج ذروته، ليس بوسع تلك المنظمات سوى التنوع في صناعات مختلفة إن أرادت الاستمرار على وتائر النمو والتوسع.

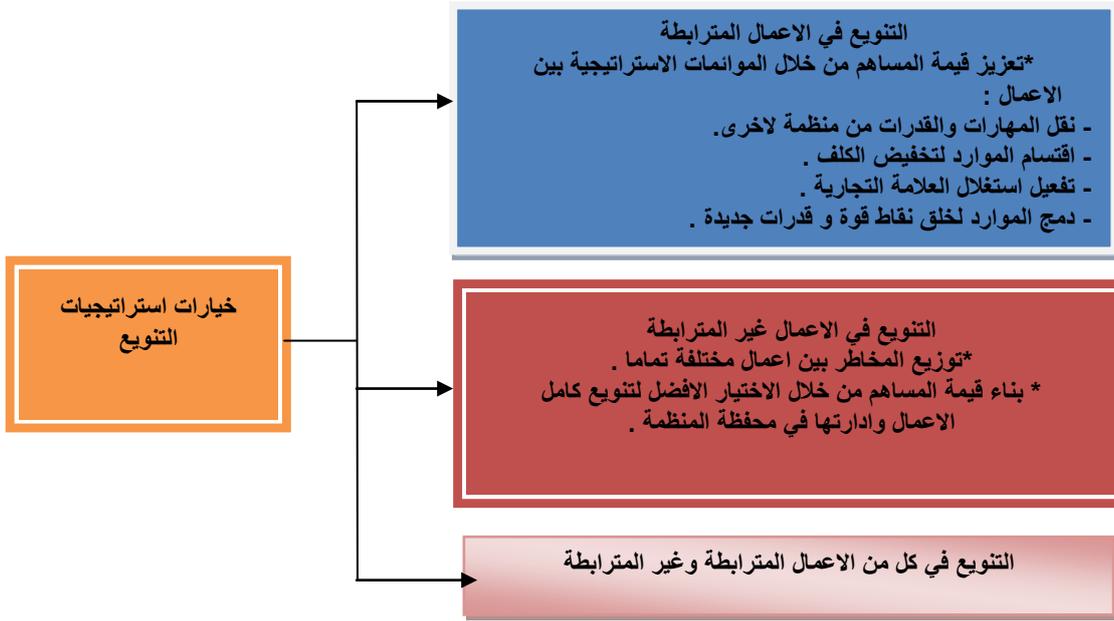
وللتنوع إستراتيجيتين أساسيتين هما التنوع المترابط (المركز) **Concentric Related Diversification** والتنوع غير المترابط (المختلط أو المركب) **Conglomerate Unrelated Diversification** او المزج بينهما على النحو المبين في الشكل رقم (٢)

:( Thompson,et.al.,2008:272-274,279-284

WheelenandHunger,2004:142-143)

الشكل رقم (٢)

خيارات إستراتيجية التنوع



Source:( Thompson,et.al.,2008:273)

### (١) إستراتيجية التنوع المترابط :

يتصل مضمون إستراتيجية التنوع المترابط أو كما يطلق عليها بالتنوع المركز دخول المنظمة في أعمال تشترك بنوع من الموائمة الإستراتيجية **Strategic Fit** ذات القيمة العالية تنافسياً، والمقصود من الموائمة الإستراتيجية مجموعة نشاطات تؤلف سلاسل قيمة لأعمال مختلفة تلتنقي فيما بينها من حيث توافر الفرص الآتية لكل منها و التي يوضحها الشكل رقم (٣) :

- نقل وتحويل الخبرات والمعارف التكنولوجية والقدرات الأخرى عالية القيمة تنافسياً بين المنظمات.
- دمج النشاطات المترابطة على طول سلسلة القيمة لأعمال مستقلة بغية استحداث عملية موحدة وتخفيض الكلف كتصنيع منتجات تعود إلى منظمات مختلفة في مصنع واحد أو استخدام مخازن محددة للقيام بعمليات الشحن والتوزيع .
- استغلال الأسماء المعروفة ذات التأثير المشهود للعلامات التجارية كما هو الحال بالنسبة لشركة كانون وسمعتها شائعة الذكر في مجال معدات وأجهزة التصوير الفوتوغرافي التي مثلت موجوداً تنافسياً سهل على الشركة الشروع في عمليات التنوع والامتداد إلى معدات الاستنساخ .
- التعاون المشترك بين المنظمات لتوليد نقاط قوة ذات قيمة تنافسية عالية في الموارد والقدرات .

الشكل رقم (٣)  
الموانمة الاستراتيجية في ظل اعمال وسلسلة قيمة مترابطتين



Source : (Thompson, et.al., 2008:274)

وتزداد أهمية النمو عن طريق استراتيجيات التنوع المترابط عندما يكون المركز التنافسي للمنظمة قويا يقابله انخفاض ملموس في مستوى جاذبية الصناعة. وتعمل المنظمة بهذا الصدد وبعد الأخذ في الحسبان مقدراتها المميزة على استخدام ما توافر لها من نقاط قوة كوسائل للتنوع لا بل يجد المرء أن المنظمات تسعى جاهدة صوب ضمان تحقيق الموانمة الإستراتيجية المنشودة في صناعات جديدة من خلال العمل على إحلال معارفها ومقدراتها المرتبطة بالتصنيع ومهاراتها في التسويق التي تعتمد عليها في صناعاتها الحالية بفاعلية ووضعها موضع التنفيذ في الصناعات الجديدة بالقدر نفسه من الفاعلية. ولعل الهدف الأساس الذي تنشده المنظمة في هذا المقام هو البحث عن التداوب المطلوب Synergy بمعنى أن الشراكة في أعمال منظمين تولد أرباح أعلى مما تحققه بمعزل عن بعضها . ويفهم من ذلك، أن التنوع يتخذ طابعه الاستراتيجي من قواعد حقيقتها إتاحة الفرصة أمام المنظمة لجني المزايا التنافسية المترتبة على انتقال المهارات، وانخفاض الكلف، والعلامة الأقوى، فضلا عن القدرات التنافسية الأعلى وتوزيع مخاطر الاستثمار على مساحة أعمال أوسع.



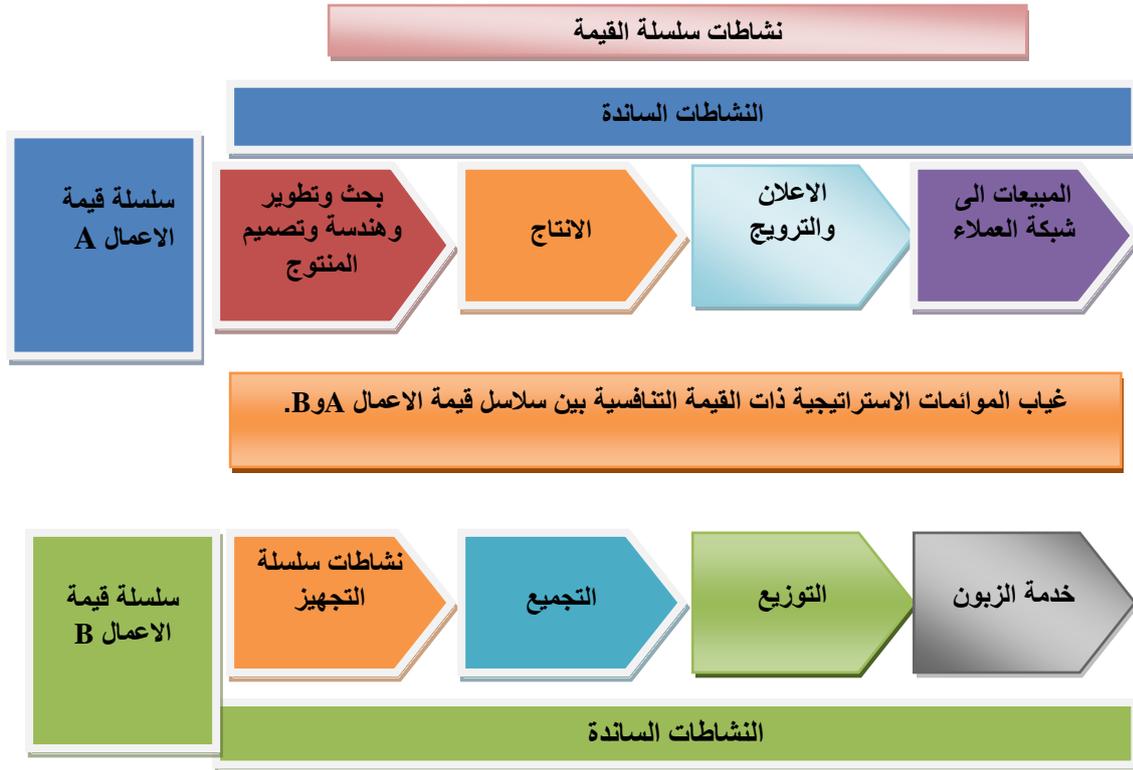
## (٢) إستراتيجية التنوع غير المترابط

يقصد بالتنوع غير المترابط أو المركب دخول المنظمة في صناعات لا ترتبط بصناعتها الحالية أو لا تمت بصلة لها لينصب اهتمام المدراء في المقام الأول على اعتبارات ترتبط بإمكانية تحقيق التدفقات النقدية وتخفيض حجم المخاطر المطلوبين خصوصا عندما تترك المنظمات عدم جاذبية الصناعة الحالية تزامنا مع افتقارها للقدرات والمهارات التي يمكن نقلها وتوجيهها نحو منتجات أو خدمات في صناعات مترابطة. ولربما تكمن الدعامة الأساسية لهذه الإستراتيجية في أن أية منظمة يمكن شرانها بإطار عمليات الاندماج التملكي الكامل أو أعمال محددة يمكن الاستحواذ عليها بشروط مالية جيدة ترافقها احتمالات تحقيق مستويات نمو وأرباح مقبولة، تمثل فرصا جيدة للاستثمار الأمر الذي يدعو إلى التركيز على دراسة مسوغات جاذبية الصناعة وكلف الدخول إليها ناهيك في النتيجة عن ضرورة التحقق من وجود فرص تحقيق مستويات أداء مالي عالية. ولا يمكن بلوغ تلك الغاية، إلا بعد التنوع القائم على أساس الدخول في أعمال أخرى توائم إستراتيجيا أعمال المنظمة وكما يوضحها الشكل رقم (٤). ولهذا السبب تجد أن المدراء يقضون معظم وقتهم وجل اهتمامهم وجهودهم نحو تقويم مزايا ومساوئ الأعمال الجديدة وتقرير ما إذا كان من المجدي الاحتفاظ بها أو الابتعاد عنها، وذلك باستخدام المعايير الآتية :

- مدى تلبية الأعمال الجديدة لأهداف المنظمة في الربحية والعائد على الاستثمار .
- مدى إمكانية اعتبار الأعمال الجديدة صناعة لها إمكانات نمو عالية .
- اتساع حجم الأعمال الجديدة ومساهمتها في تعزيز قاعدة المنظمة .
- متطلبات رأس المال الدائم والثابت .
- مقدار التعرض إلى مخاطر التضخم والكساد والضوابط الحكومية المشددة حول سلامة المنتجات وحفاظها على البيئة وعوامل أخرى على شاكلة ذلك .

وما تجدر الإشارة إليه في سياق هذا النسق من التوصيف هو إمكانية استخدام كلا الأسلوبين في التنوع في آن واحد لاسيما أن بعض المنظمات تتوجه نحو زيادة حجم التنوع بالدخول في أعمال وصناعات مترابطة وغير مترابطة لبناء محفظة أعمال إستراتيجية تناسب تفضيلاتها باتجاه قبول المخاطرة وحسبما تمليه عليها رؤيتها الإستراتيجية .

الشكل رقم (٤) غياب الموائمة الاستراتيجية في ظل اعمال وسلسلة قيمة غير مترابطتين



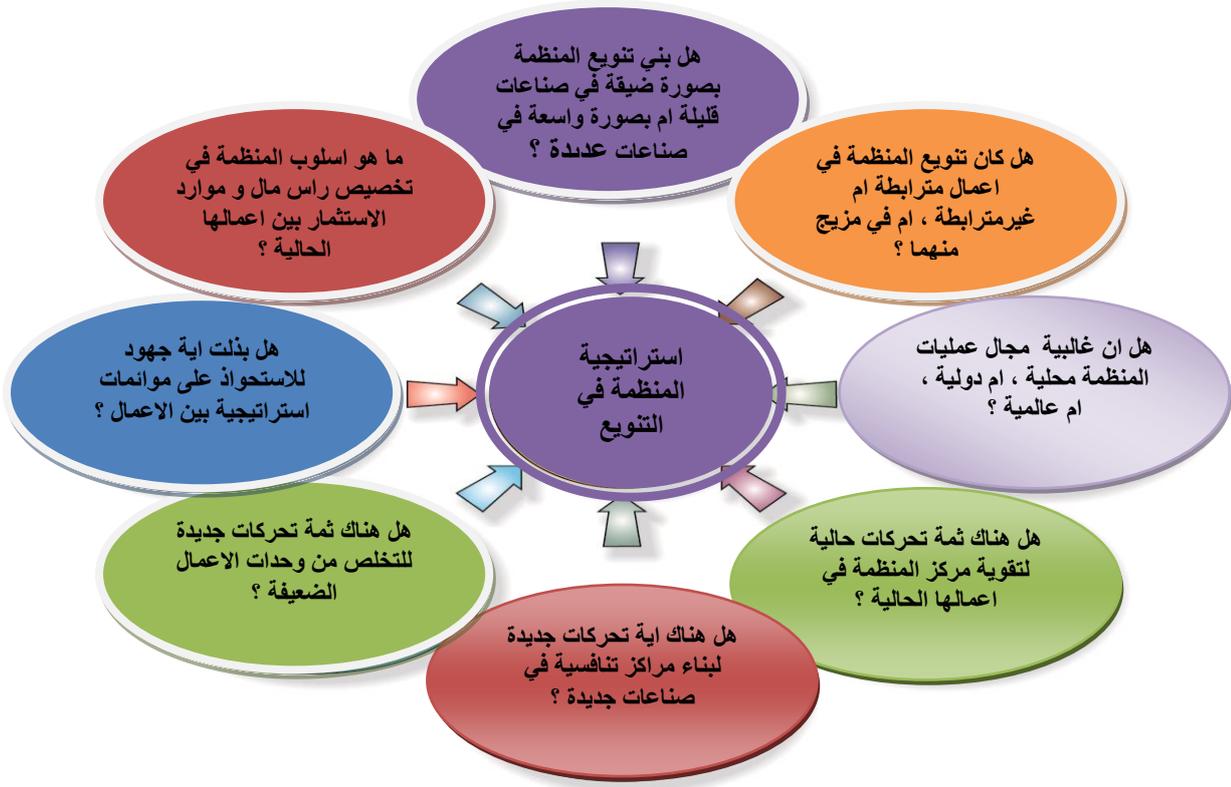
Source: (Thompson, et.al., 2008: 279)

### ب. تقويم استراتيجيات التنوع

تستند عملية التحليل الاستراتيجي للشركات الداخلة في التنوع على المفاهيم والأساليب ذاتها التي تعتمد عليها عملية التحليل الاستراتيجي للشركات التي تعمل في ميدان واحد للأعمال، إلا أن هناك نواح أخرى ينبغي أخذها في الحسبان تضاف لها مجموعة من الأدوات التحليلية الجديدة عند تقويم مدى سلامة استراتيجية التنوع التي تعتمدها المنظمة سواء كان التنوع مترابطاً أم غير مترابط يوضحها الشكل رقم (٥). واستناداً إلى ذلك، يعتمد تقويم ايجابيات وسلبيات إستراتيجية التنوع فضلاً عن تحديد الأفعال المطلوبة لتحسين أداء المنظمة على ست خطوات لعلها تتمثل بالاتي (Thompson, et.al., 2008: 285- ٢٨٦):

- (أ) تقويم جاذبية الصناعات التي توجهت إليها المنظمة في التنوع منفرداً ومجتمعاً .
- (ب) تقويم القوة التنافسية للمنظمة وعدد المنافسين الأقوياء في الصناعات التي تعمل فيها .
- (ت) التثبت من إمكانية تحقيق مزايا تنافسية من الموائمة الإستراتيجية بين الأعمال والمنظمات .
- (ث) التحقق من مدى موائمة موارد المنظمة لمتطلبات تكتلات الأعمال الحالية .
- (ج) ترتيب مستويات الأداء من الأعلى إلى الأدنى وتحديد أسبقيات المنظمة في تخصيص الموارد بين أعمالها المختلفة .
- (ح) الشروع في تحركات إستراتيجية جديدة بهدف تحسين الأداء الكلي للمنظمة .

الشكل رقم (٥) عوامل تحديد استراتيجية التنوع



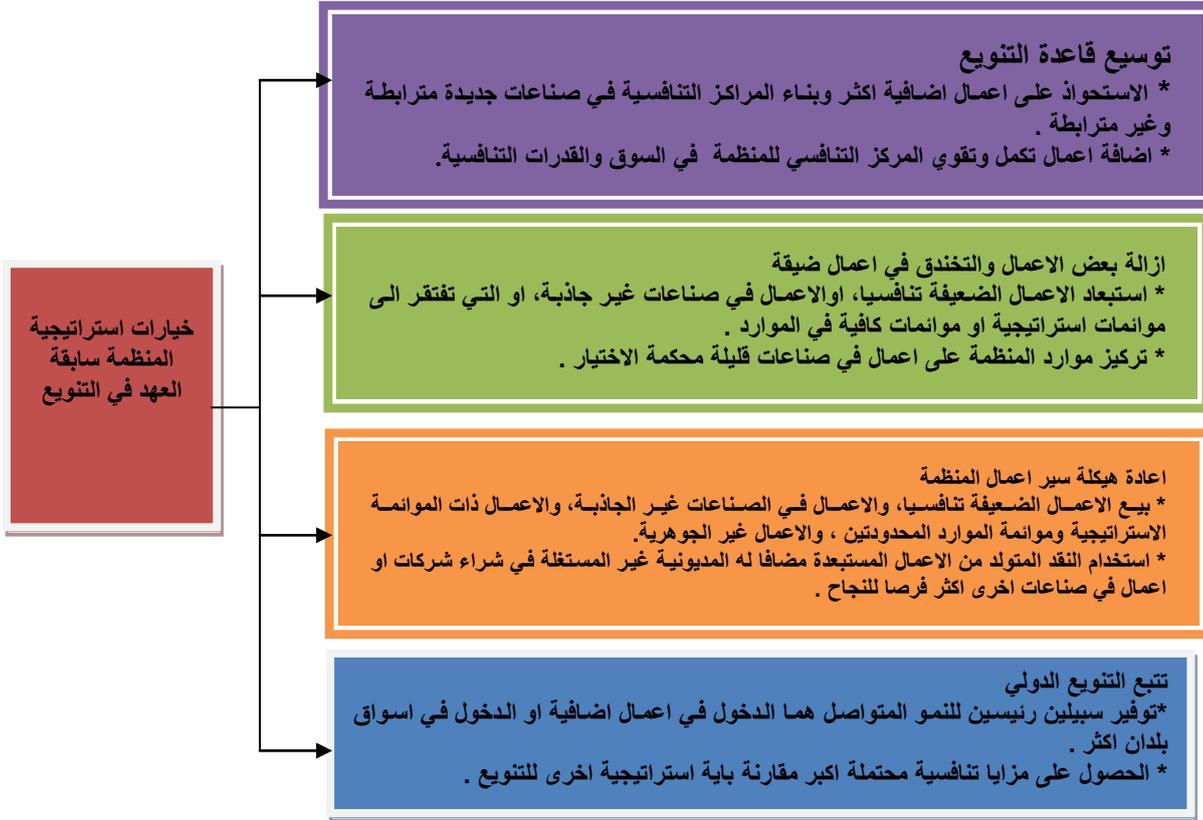
Source:( Thompson,et.al.,2008:285)

### ج. البدائل الإستراتيجية لمرحلة ما بعد التنوع

- تتوفر أمام المنظمة أربعة بدائل إستراتيجية أساسية يمكن تبنيها بعد تنفيذ استراتيجيات التنوع يعرضها الشكل رقم (٦) وتفاصيل كل منها ترد على وفق الآتي (Thompson,et.al.,2008: 300-301):
- (أ) توسيع قاعدة التنوع
- \* الاستحواذ على أعمال جديدة وبناء مركز تنافسي قوي فيها .
  - \* إضافة أعمال لدعم المركز السوقي والقدرات التنافسية في الصناعات التي تعمل المنظمة فيها .
- (ب) إزالة بعض الأعمال وتعزيز قاعدة التنوع الضيق
- \* الخروج من الأعمال الضعيفة تنافسيا غير الجذابة أو التي تفتقر إلى الموانمة الإستراتيجية وموانمة الموارد بالقدر المناسب .
  - \* تركيز موارد المنظمة على الأعمال في مجالات محددة مختارة بشكل دقيق .
- (ت) إعادة هيكلة أعمال الشركة
- \* بيع كل من الأعمال الضعيفة تنافسيا، والأعمال في صناعات غير جذابة بالإضافة إلى الأعمال ذات الموانمة الإستراتيجية وموانمة الموارد المحدودة والأعمال غير الجوهرية .
  - \* استخدام النقد المتولد من بيع بعض الأعمال وفائض المديونية في شراء أعمال أو شركات في صناعات أخرى يتوقع لها ادعاء أعلى .
- (ث) التنوع متعدد الجنسيات
- \* توفير سبيلين رئيسيين للنمو المتواصل أي الدخول في أعمال أكثر أو الدخول إلى أسواق أخرى في البلد .
  - \* تحقيق ميزة تنافسية أكبر مقارنة بآية إستراتيجية أخرى للتنوع .



## الشكل رقم (٦) الخيارات الاستراتيجية لمرحلة مابعد التنوع



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

وعلى هذا القدر من التحليل والمناقشة يستدل إلى رسم صورة واضحة وصريحة حول وجود مسوغات أساسية تدفع باتجاه تبني استراتيجيات النمو اجمعها و بصرف النظر عما إذا كانت استراتيجيات تنوع مترابط أو غير مترابط وعلى النحو الآتي ( Hill and Jones,2009:336 ) :

(أ) نقل المقدرات المميزة بين وحدات الأعمال في صناعات مختلفة .

(ب) تفعيل دور المقدرات المميزة للمنظمة في استحداث وحدات أعمال جديدة تعمل في صناعات جديدة ورفع مستوى أدائها.

(ت) توزيع الموارد بين وحدات الأعمال لتحقيق اقتصاديات الحجم .

(ث) تقليل حدة التنافس في صناعة أو أكثر .



## خامسا- قيمة المنظمة بإطار إستراتيجية التنوع: تحليل ومناقشة

تتفق قيمة المنظمة في تعريفاتها المتعددة على أنها تمثل أقصى مقدار من الأموال التي يرغب مستثمر ما في دفعها مقابل الحصول على أسهم المنظمة، لان الأخيرة تمثل مقياسا نهائيا لقيمة المنظمة في السوق المالية.. والأسهم العادية للمنظمة تحمل قيم مختلفة تتقدمها القيمة الحقيقية Intrinsic Value التي تتحدد وفقا لمعطيات المنظمة وأوضاعها المالية.. ومن المتوقع لهذه القيمة أن تختلف عن القيمة الفعلية للسهم في السوق المالية التي تعكس سعر البيع الفعلي للسهم في السوق المالية.. ويجري قياس العائد على الاستثمار في أسهم المنظمة في ضوء هذا النوع من قيم الأسهم وبالتالي فان ارتفاع القيمة السوقية للسهم في السوق Market Value تترجم إلى ارتفاع مقابل في عوائد الاستثمار فيه. وإذا استمر هذا الارتفاع لمدة من الزمن انعكس على تعظيم ثروة المساهم هدفا أساسيا تنشده منظمات الأعمال قاطبة لينعش تنافسيتها واستمراريتها بعد أن يعطي إشارات حاسمة إلى بلوغ أداء المنظمة مستويات عالية تنسحب على تحقيق وتائر نمو عالية تفسر نجاحها الاستراتيجي فسي الأمد البعيد (Block and Hirt,2005:387; Weston and Brigham 1987:142).

ونظرا إلى أن الهدف النهائي لأية منظمة للأعمال هو تعظيم قيمة أسهمها في السوق المالية وبالتالي قيمة المساهمة فيها، ولأجل تحقيق هدف تعظيم ثروة المساهم أو المالك، وجب دراسة تأثير استراتيجياتها المختلفة التي تبرز من بينها استراتيجيات التنوع في قيمة المنظمة خصوصا بعدما اشتد الجدل فكريا في الأدبيات وتطبيقا في الواقع العملي حول ما إذا كان التنوع يؤدي إلى تعظيم القيمة أو تدهورها (Galavan and Pindado, 2007: 1). إذ يرى البعض إن خيار التنوع تقرره المنظمة عندما تتجاوز المزايا المترتبة عليه الكلف المرافقة له تلك المتعلقة بمساعدة المنظمة على البقاء ضمن فلك التركيز عندما يحصل العكس وترتفع كلف التنوع مقارنة بالمزايا المرافقة له.. ولقد قادت الأدلة التجريبية المتوفرة في الفكر المالي تحديدا إلى أن ينظر إلى التنوع كدمر للقيمة انطلاقا من فكرة أن المنظمات في أجزاء سوقية متعددة ترتفع معها أحيانا احتمالات الفشل وبالتالي انخفاض أسعار أسهمها في السوق المالية مقارنة بالمنظمات التي تعمل ضمن أجزاء سوقية محددة قليلة التنوع.. لذلك تم التركيز على دراسة تأثيرات مستويات مختلفة من التنوع في قيمة المنظمة مما يدعو إلى أهمية التمييز بين تأثير التنوع المترابط قياسا بتأثير التنوع غير المترابط في القيمة.. إذ أن المنظمة التي تعتمد التنوع المترابط تحاول الحصول على اقتصاديات النطاق من خلال اقتسام الموارد المادية والبشرية بين خطوط متماثلة من الأعمال، بينما في التنوع غير المترابط تتوجه الجهود نحو تحقيق مزايا اقتصادية في ضوء القدرة على توزيع رؤوس الأموال في سوق داخلية بكفاءة أعلى (Galvan and Pindado,2007:1; Matsusaka,2001:409).

ويتوقع من التنوع تحقيق مزايا أكبر للمنظمة من مجرد توزيع مخاطرة أعمالها على صناعات مختلفة.. ومن حيث المبدأ، لا يمكن اعتبار التنوع نقطة نجاح ما لم ينتج عنه قيمة مضافة يلمسها المساهم، تلك القيمة التي لا يستطيع المساهمون الحصول عليها من خلال شراء أسهم في شركات تعمل ضمن صناعات مختلفة وبالتالي تكوين محافظ استثمار متنوعة.. وهو ما يدعو إلى ضرورة اجتياز التحرك نحو التنوع في أعمال جديدة ثلاث اختبارات هي (Thompson , et.al., 2008: 270):

### ١. اختبار جاذبية الصناعة The Industry Attractiveness Test:

يجب أن تمتلك الصناعة المزمع الدخول إليها عوامل جذب تكفي لتحقيق عوائد عالية على الاستثمار، وذلك يعتمد بصورة أساسية على الظروف التنافسية للصناعة التي تتيح إمكانية تحقيق الأرباح الأعلى وبالتالي عوائد أعلى على الاستثمار مقارنة بما تحققه المنظمة في أعمالها الحالية.

### ٢. اختبار كلفة الدخول The Cost -of- Entry Test:

يجب أن لا تكون كلفة الدخول إلى صناعة معينة عالية جدا تنعكس على تآكل الربحية المتوقعة. إذ كلما كانت الصناعة أكثر جاذبية وربحية، كلما زادت كلف الدخول التي من المتوقع تحملها من قبل المنظمة.



### ٣. اختبار الأداء الأفضل –off Test :The better

يجب أن يوفر التنوع بالأعمال الجديدة احتمال تحسين الأداء الخاص بالأعمال الحالية والأعمال الجديدة للمنظمة مجتمعة بحيث يكون الأداء أعلى مما هو عليه بالنسبة لأداء تلك الأعمال بصورة منفردة . فمثلا لو أرادت المنظمة A الدخول في التنوع عن طريق شراء المنظمة B التي تعمل في صناعة أخرى، وكانت أرباح المنظمة الجديدة Y بعد اندماج المنظمين لا تفوق أرباح كل منهما على أفراد، فإن تنوع المنظمة A لا يضيف قيمة إلى المساهمين فيها لاستطاعتهم تحقيق النتيجة نفسها بمجرد شراء أسهم المنظمة الأخرى B لاسيما أن قيمة المساهمة لا تتولد عن طريق التنوع ما لم ينتج عنها التداؤب المطلوب، بمعنى ارتفاع القيمة مقارنة بما هي عليه قبل الاندماج أو التنوع . ويمكن التعبير عن التداؤب بإطار نظريات الكفاءة المالية التي توفر أساسا للتنوع تجاه تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي للتكيف مع البيئة ومستجدياتها رياضيا وفقا للمتراحة الآتية (Copland and Weston , 1988: 684-685):

$$V_y > V_a + V_b$$

حيث ان :

$$V_a = \text{قيمة المنظمة A}$$

$$V_b = \text{قيمة المنظمة B}$$

$$V_y = \text{قيمة المنظمة المستحدثة بعد التنوع}$$

ويسود الاعتقاد أن المنظمة التي تستطيع اجتياز الاختبارات الثلاث في التنوع تتمكن من تحقيق النمو المرتقب في قيمة المساهمين على الأمد البعيد مقاسا في ضوء العائد على الاستثمار في السهم كمقياس لقيمة المنظمة .

ويبدو أن آلية التنوع هي التي تحدث الوقع الأكبر في تغيير قيمة المنظمة نحو التحسن أو التدهور. فقد يوفر التنوع غير المترابط بعض التداؤبات المالية من خلال تخفيض مخاطرة المحفظة بزيادة حجم التنوع وبالتالي تعظيم قيمة المساهمة .. وبالمقابل، قد يؤدي التنوع غير المترابط إلى نتائج عكسية تحدث انخفاضا في قيمة المنظمة عندما يفتقر المدراء إلى الخبرات المطلوبة في التنوع أو تعارض الأنماط التشغيلية والثقافات بين الأجزاء غير المترابطة مما يجعل هذا النوع من التنوع يؤثر سلبا في قيمة المنظمة. أما التنوع المترابط، فقد يحد من فقدان القيمة لشمول هذا النوع من استراتيجيات التنوع على صناعات وأعمال متعددة تتيح إمكانية اقتسام موارد المنظمة وتحقيق نتائج إيجابية كإقتصاديات الحجم والاستفادة من منحنى التعلم ونشر تكنولوجيا المنتجات والعمليات على مستوى الأعمال والمنظمة فضلا عن تخفيض مخاطرة الأعمال بالنسبة للمحافظ ذات الطبيعة المتماثلة التي تسهل إدارتها، وهو ما دعى العديد من الكتاب والباحثين في دراساتهم السابقة إلى افتراض التأثير الايجابي للتنوع المترابط في قيمة المنظمة مقارنة بالتنوع غير المترابط (Galvan (and Pindado,2007:10, Thompson , et.al., 2008:282-283).

وخلص القول هو أن التنوع يمكن أن يؤدي إلى زيادة القيمة شرط أن لا يتم التمادي في التنوع إلى مستويات عالية تنخفض عندها قيمة المنظمة التي يسهم فيها التنوع غير المترابط بشكل أكبر (Galvan and Pindado,2007:23) .



## خلاصة واستنتاجات

تحتاج المنظمات في بيئات متقلبة شديدة التعقيد إلى تبني استراتيجيات ترمي إلى محاولة التقليل من وطأة عدم التأكد البيئي تبرز من بينها استراتيجيات التنوع الهادفة إلى تحقيق معدلات نمو تكسب المنظمة ميزتها التنافسية وترفع من مستوى أدائها إلى الحد الذي يجعلها تبلغ نجاحها الاستراتيجي على الأمد البعيد.. وتتخذ إستراتيجية التنوع على مستوى منظمات الأعمال أشكالاً مختلفة تتجه نحو التنوع المترابط أو التنوع غير المترابط. وليست المسألة في شكل التنوع واتجاهه قدر ما هي مدى إمكانية استخدام استراتيجيات التنوع في تحقيق واحد من أهم الأهداف الإستراتيجية لأية منظمة أعمال متجسدا بتعظيم قيمتها وبالتالي عوائد الاستثمار فيها وبالشكل الذي ينعكس على تعظيم ثروة المساهمين فيها أو المالكين لها. وبإطار هذا التوصيف والتحليل الإدراكيين أمكن التوصل إلى مجموعة استنتاجات، لعلها تتمثل في الآتي:

١. يعد النمو عاملاً حاسماً في حياة المنظمات من أنه يتصل بصورة مباشرة في نجاحها لإبل أنه يتطلب أساس لاستمرار المنظمة وديمومتها. وللمنظمة في ذلك وسائل وأدوات لربما تتمثل في الجزء الغالب منها بالدخول في عمليات تنوع مترابطة مركزة أو غير مترابطة مركبة تؤلف استراتيجيات المنظمة في امتلاك عوامل تفوق تنافسي تتخذ في مضمونها مزايا تنافسية تنعش المنظمة في بيئتها وتدفع بها نحو مراكز تنافسية أعلى.
٢. تسهم إستراتيجية التنوع كواحدة من استراتيجيات النمو في منظمات الأعمال في تسهيل عملية التكامل بين موارد وقدرات المنظمات بل وثقافات مختلفة وبالشكل الذي ينعكس على تحقيق التداؤبات الإستراتيجية المطلوبة في ضوء قيمة تلك المنظمات وما يرافقها من تعظيم للأرباح وعائد المساهمة فيها.
٣. يتخذ التنوع جذوره الإستراتيجية من أنه يتصل بالهدف الأساس الذي وجدت منظمات الأعمال من أجله مع تثبيت الأهداف الأخرى خصوصاً ما ارتبط منها بأخلاقيات الأعمال والوفاء بالمسؤوليات الاجتماعية، ألا وهو تعظيم قيمة المنظمة في أنظار المساهمين فيها وبالتالي تعظيم ثروتهم هدفاً استراتيجياً لا يختلف عليه اثنان من أنه يتصل بالهدف الأسمى لمنظمات الأعمال الذي تجسده احتمالات البقاء والنمو والاستمرار في دنيا الأعمال برمتها .
٤. ويمكن تحقيق هدف تعظيم قيمة المنظمة من خلال تبني استراتيجيات التنوع على الرغم من استمرار الجدل المحتدم على صعيد الأدبيات والتطبيقات شرط أن لا يتم التمادي في التنوع إلى مستويات عالية تنخفض عندها قيمة المنظمة التي يسهم فيها التنوع غير المترابط بشكل أكبر. وهذا يعني أن التنوع المترابط يتصل بإمكانية تحقيق هدف تعظيم قيمة المنظمة بشكل أكبر .

## المراجع

- 1.Block ,Stanley B. and Hirt, Geoffrey A.,Foundations of Financial Management, 11ed.Irwin:McGraw-Hill Inc.,2005.
- 2.Copeland, Thomas E. and Weston, J. Fred, Financial Theory and Corporate Policy,3<sup>rd</sup>.,ed.,USA:Addison-Wesley publishing company,1988.
- 3.Daft,Richard L.,Management 4<sup>th</sup>.,ed.,USA:The Dryden Press,1997.
4. Frank,Robert H. and Bernanke, Ben S., Principles of Economics , USA: McGraw-Hill/Irwin Companies,2004.
- 5.Galvan, Antonio and Pindado, Julio,Diversification: Value- Creating or Value-Destroying Strategy? Evidence from Using Panel Data,(www.ideas.repec.org.),2007.
6. Hill, Charles W. L. And Jones, Gareth R. , Theory of Strategic Management with Cases , 8th.ed.,Canada: South-Western,2009.



7. Hirt, Geoffrey A. and Block, Stanley B., Foundations of Financial Management, 11th ed., Irwin: McGraw-Hill Inc., 2003.
8. Matsusaka, John, Corporate Diversification, Value Maximization, and Organizational Capabilities, Journal of Business, vol. 74, no. 3, 2001.
9. Thompson, Jr., Arthur A., Strickland, A., J., and Gamble, John E., Crafting and Executing Strategy, 16<sup>th</sup> ed., Irwin: McGraw-Hill Inc., 2008.
10. Thompson, Jr., Arthur A., and Strickland, A., J., Strategic Management: Concepts and Cases, 13<sup>th</sup> ed., Irwin: McGraw-Hill Inc., 2003.
11. Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David, Strategic Management and Business Policy, 9th ed., New Jersey, Prentice-Hall, 2004.
12. Weston, J. Fred and Brigham, Eugene F., Essentials of Managerial Finance, 8<sup>th</sup> ed., N.Y., Holt, Rinehart and Wiston, 1987.