

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
PDF Compressor Free Version

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مطبوعة بعنوان:

# محاضرات في أسس الإدارة الاستراتيجية

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الدكتور:

واضح فوانر

السنة الجامعية: 2018/2019



فهرس المحتويات PDF Compressor Free Version

الرقم	المحاور والعناصر	العنوان	ص
01	بطاقة المادة	بطاقة المادة	01
02	المحور الأول	مدخل عام حول الاستراتيجية وأهم التحديات	04
03	أولا	ماهية الاستراتيجية	04
04	ثانيا	الصعوبات والتحديات التي تواجه الاستراتيجية	08
05	المحور الثاني	مراحل الادارة الاستراتيجية	14
06	أولا	تحديد الرسالة والرؤية الاستراتيجية	14
07	ثانيا	تحديد الأهداف والغايات	15
08	ثالثا	دراسة وتحليل الأداء الداخلي لتحديد نقاط القوة والضعف	18
09	رابعا	دراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات	22
10	خامسا	تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة	28
11	سادسا	اختيار البديل الاستراتيجي المناسب	35
12	المحور الثالث	الفكر الاستراتيجي ونماذج صياغة الاستراتيجية	38
13	أولا	الفكر الاستراتيجي	38
14	ثانيا	نماذج صياغة الاستراتيجية	41
15	المحور الرابع	الاستراتيجيات المتعمدة، الناشئة والاستراتيجيات العامة للتنافس	47
16	أولا	مستويات الاستراتيجية	47
17	ثانيا	الاستراتيجيات المتعمدة والناشئة	50
18	ثالثا	الاستراتيجيات العامة للتنافس لـ "Porter"	52
19	المحور الخامس	تصنيفات الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة الاقتصادية	63
20	أولا	استراتيجيات النمو المحدود (الاستقرار)	63
21	ثانيا	استراتيجيات النمو والتوسع	65
22	ثالثا	استراتيجية الانكماش والتراجع	79
23	المحور السادس	الاستراتيجيات التنافسية حسب ديناميكية البيئة الصناعية	84



84	الاستراتيجيات في الصناعات المجزأة	أولا	24
87	الاستراتيجيات في الصناعات الجنينية	ثانيا	25
90	الاستراتيجيات في الصناعات الناضجة	ثالثا	26
97	الاستراتيجيات في الصناعة المنحدرة (الأفلة)	رابعا	27
102	الادارة الاستراتيجية "قضايا معاصرة"	المحور السابع	28
102	التغيير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية	أولا	29
106	الادارة الاستراتيجية و اقتصاد المعرفة	ثانيا	30
113	خلاصة	خلاصة	31
115	قائمة المراجع	قائمة المراجع	32

## بطاقة مادة أسس الإدارة الاستراتيجية PDF Compressor Free Version

عنوان الماستر: إدارة أعمال

السداسي: الأول

وحدة التعليم: وحدة تعليم أساسية

المادة: أسس الإدارة الاستراتيجية

الرصيد: 6

المعامل: 2

أهداف التعليم: تهدف هذه المادة إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من معرفة مختلف المشاكل والتحديات التي تتعرض لها المؤسسة (صناعية، خدمية) في ظل التغيرات البيئية والتكنولوجية الحاصلة والتي تمتاز بسرعة التغير، وأيضا مواكبة هذه التغيرات والتطورات من خلال اعتماد الاستراتيجيات المناسبة لكل وضع وموقف تنافسي.

المعارف المسبقة المطلوبة: تسويق استراتيجي، الإدارة الاستراتيجية، اقتصاد مؤسسة.

تقديم عام للمادة:

تتناول مادة أسس الإدارة الاستراتيجية بالتحليل والتفصيل مختلف الجوانب المتعلقة بسلوكات واستراتيجيات المؤسسات الاقتصادية، وذلك انطلاقا من تأثيرات عوامل البيئتين الداخلية والخارجية، أين تسعى كل مؤسسة إلى استغلال الفرص المتاحة أمامها بالاعتماد على نقاط القوة لديها، ومحاولة تجنب التهديدات البيئية ومعالجة نقاط الضعف في أداؤها، هذا السلوك قد يبدو بسيطا للوهلة الأولى لكن معايير النجاح تفرض على المسؤولين في المؤسسة أن يكونوا أكثر يقظة ومرونة في التعامل مع مختلف المتغيرات الخارجية خاصة ما تعلق بالمنافسة.

تتطلب عملية تحديد الاستراتيجيات المناسبة لكل مؤسسة واعتمادها وتنفيذها القيام بتتبع مجموعة من الخطوات ذات الأهمية الكبرى في نجاح المؤسسة واستمراريتها، فبناء الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة يقتضي اجراء تحليل مستمر لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية خاصة ما تعلق بتحليل هيكل المنافسة (هيكل الصناعة) والأداء الداخلي، وليست عملية التحليل لكل من هيكل الصناعة والأداء بعملية بسيطة، بل يجب أن تكون معمقة وشاملة لكل الجوانب الداخلية والخارجية للمؤسسة، حتى يتم تحديد الخيارات الاستراتيجية الملائمة للوضع التنافسي الحقيقي للمؤسسة، ومن ثم



PDF Compressor Free Version

الاستراتيجيات المناسبة على اعتبار أن الاستراتيجية هي وسيلة أو أداة تحول المؤسسة من وضعها التنافسي الحالي إلى وضع تنافسي جديد تبعا لظروفها الداخلية والخارجية، لذلك فإن عملية تحديد الاستراتيجيات الملائمة للوضع التنافسي الخاص بالمؤسسة هي من الأهمية بمكان مثلها مثل عملية تحليل هيكل الصناعة والأداء في المؤسسة الاقتصادية، ذلك لأن تحديد الاستراتيجية المناسبة وفقا للدراسة والتحليل الحقيقي لمكونات هيكل الصناعة والأداء سوف يساعد المؤسسة على الاختيار الصحيح للاستراتيجية المناسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

وفي هذه المحاضرات سوف نتناول بشيء من التفصيل مختلف الجوانب المتعلقة باستراتيجية المؤسسة الاقتصادية والإدارة الاستراتيجية، خاصة ما تعلق بتطور مفهوم الاستراتيجية والتحديات التي تواجهها، وكذلك مستويات وضع الاستراتيجية ومختلف مداخل تصنيف الاستراتيجيات، إضافة إلى تحليل الاستراتيجيات التنافسية حسب حركية الصناعة.

#### محتوى المادة:

1. مدخل عام حول الاستراتيجية وأهم التحديات.
2. مراحل الإدارة الاستراتيجية.
3. الفكر الاستراتيجي ونماذج صياغة الاستراتيجية.
4. الاستراتيجيات المتعمدة، الناشئة والاستراتيجيات العامة للتنافس.
5. بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية.
6. الاستراتيجيات التنافسية حسب ديناميكية البيئة الصناعية.
7. الإدارة الاستراتيجية "قضايا معاصرة".

المحور الأول:  
مدخل عام حول  
الاستراتيجية وأهم  
التحديات

## المحور الأول .....مدخل عام حول الاستراتيجية وأهم التحديات

تمهيد: استخدم مصطلح الاستراتيجية في بداية الأمر في المجال العسكري، وأدخله بنواصير الجيوش أثناء الحروب، حيث عبر المصطلح عن مختلف النشاطات المترابطة والمتكاملة والتي تهدف إلى تحقيق النصر والتغلب على العدو، ثم انتقل المفهوم إلى ميدان الاقتصاد بمعنى مشابه لمعناه في الميدان العسكري، وفي هذا المبحث الذي هو عبارة عن مدخل عام للاستراتيجية، سيتم تناول ماهية الاستراتيجية، الصعوبات والتحديات التي تواجه الاستراتيجية، مستويات وضع الاستراتيجية، وفي الأخير نتعرض إلى خطوات صياغة الاستراتيجية.

أولاً: ماهية الاستراتيجية.

ترجع أصول مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "Strategia" وتعني "فن الحرب"، لذلك فإن تم نقل هذا المصطلح إلى الإدارة بصورة أولية حيث كان يعني "فن الإدارة أو القيادة"<sup>1</sup>، وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال، والمؤسسات، و قد كانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي خلال الفترة 1961-1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث احتل العمل الرائد لـ Kenneth R-Andrews في كتابه "The concept of corporate strategy" مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية.

ولا يختلف الأمر كثيراً عند الانتقال من البيئة الحربية إلى بيئة الأعمال، فالعدو في هذا المجال هم المنافسون في السوق، وقد تزايد استخدام هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية في المجالات الإدارية حيث أخذت معنى جديد وصارت مفضلة لدى مؤسسات الأعمال.<sup>2</sup>، وسنحاول تناول بعض المفاهيم والمداخل النظرية للاستراتيجية مع الإشارة إلى خصائصها:

### 1. مفهوم الاستراتيجية.

لقد وقع هناك تحول الجوهرى في المعنى الاصطلاحي للاستراتيجية في مطلع الثمانينات من خلال نموذج Michael .Porter من خلال مفهومه الجديد الذي قدمه ضمن كتابه المعروف Competitive strategy، حيث تمثل هذا النموذج في قوى التنافس الخمس المحددة للمنافسة في الصناعة، ومن ثم حالة الصراع التي تنشأ داخلها، وهو ما يضع سياقاً لسلوك المؤسسات واستراتيجياتها.<sup>3</sup>

كما أدى ظهور أدوات جديدة في السنوات الأخيرة (كإعادة هندسة العمليات أو إعادة هندسة المؤسسة، والإدارة الشاملة للنوعية، وغيرها) إلى ضمان مزيد من الفعالية للإدارة الإستراتيجية ولتوفير أدوات جديدة في التحليل والاختيار الاستراتيجي، وبذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية اليوم تحتوي على ثلاثة نشاطات، متممة لبعضها البعض، وهي التخطيط بعيد المدى، وإدارة الاستجابات، والابتكار أو التجديد، إضافة إلى هذه

<sup>1</sup> علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 434 .  
<sup>2</sup> عرف Andrews ضمن هذا الكتاب الاستراتيجية على أنها مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف)، وما يجب أن تفعله (الفرص والتحديات البيئية).  
<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص32.

<sup>3</sup> علي حسي علي وآخرون، مرجع سابق، ص 436.



## المحور الأول.....مدخل عام حول الاستراتيجية وأهم التحديات

المحاولات فقد تطرق بعض الكتاب المعاصرين إلى هذا الموضوع ومن أهم الكتب التي تناولتها **PDF Compressor Free Version** للاستراتيجية نجد ما يلي ::

\* يتضمن معنى الاستراتيجية قيام المؤسسة بتحديد أهدافها بعيدة المدى، والتي تسعى لتحقيقها باعتماد طرق وسائل محددة، تتلاءم وما هو متاح للمؤسسة من موارد، وتتوافق من ناحية أخرى والأهداف المرجو تحقيقها من خلال الاختيار بين البدائل المتاحة.<sup>1</sup>

\* وذهب بعض الباحثين في نظرتهم للاستراتيجية باعتبارها عمليات تحديد المؤسسة للوسائل اللازم استعمالها، لبلوغ أهداف طويلة المدى. وتحديد الوسائل والموارد المختلفة يتطلب تخصيصها وإدارتها بشكل فعال، انطلاقا من قرارات محددة، وأخذا بعين الاعتبار المجال الذي تعمل فيه المؤسسة.<sup>2</sup>

\* وحسب رأي ألفريد شاندر ( Alfred Chandler ) فإن الاستراتيجية تتمثل في تحديد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة المدى للمؤسسة، ثم وضع خطط العمل، وتخصيص الموارد المختلفة التي تسمح ببلوغ تلك الغايات.<sup>3</sup>

\* عرف الباحث توماس "Tomas" الاستراتيجية على أنها "تمثل خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".<sup>4</sup>

\* أما كوتلر "P.Kotler" فعرفها بأنها "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وخطط تنموية لمحافظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة".<sup>5</sup>

\* وقد ذهب جليوك "Glueck" إلى اعتبار الاستراتيجية تتضمن اتخاذ القرارات المتعلقة بقاء المؤسسة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة استخداما أفضل بما يتواءم مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.<sup>6</sup>

\* وعرفها بورتير "Porter" على أنها عملية تكوين وضع منفرد للمؤسسة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> يونس ابراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، سوريا، 1999، ص189.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 124.

<sup>3</sup> Alfred. Chandler , Stratégie et structures de l'entreprise. Les éditions d'organisation, 1972, p 65.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص26.

<sup>5</sup> عبد السلام أبو حفح، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص64.

<sup>6</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص33.

<sup>7</sup> خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص168.





## المحور الأول.....مدخل عام حول الاستراتيجية وأهم التحديات

كما ذهب البعض إلى تعريف الاستراتيجية على أنها "قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدراتها والاستفادة مما تنتجه البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى وحداتها الاستراتيجية، وكذا على مستوى الوظائف".<sup>1</sup>

من خلال مجموعة التعاريف السابقة للاستراتيجية يمكن استخلاص مفهوم شامل لها وهو: "أن الاستراتيجية عبارة عن أسلوب إداري يعتمد التحرك المرحلي في الصناعة لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص البيئية مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، وذلك بالاختيار بين البدائل المتاحة، حيث يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة".

### 2. خصائص الاستراتيجية:

من خلال ما تم تناوله من تعاريف للاستراتيجية، والتي تقدم بها مختلف المفكرين، وبناء على النظرة الاقتصادية للاستراتيجية يمكن وضع تصور خاص للاستراتيجية من خلال السمات التي تميزها، حيث ينصب اهتمام الاستراتيجية على الأهداف العامة والشاملة للمؤسسة ككل وليس على جزء واحد أو بعض الأجزاء فقط، وهذا يعني أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المميز على مستوى المؤسسة وليس على مستوى الميادين الوظيفية منفردة، فما يناسب ميدان وظيفي معين قد لا يكون مناسباً على مستوى المؤسسة ككل، فمقسم البحث والتطوير مثلاً يسعى إلى تنظيم منتج متميز بمواصفات متطورة قد يساعد المؤسسة على تلبية رغبات مجموعة محددة من الزبائن، إلا أن هذا التصميم يمكن أن تنتج عنه تكاليف إضافية تنعكس على سعر البيع الخاص بهذا المنتج، ومن ثم تحول مجموعة كبيرة من الزبائن إلى منتجات بديلة بسبب ارتفاع السعر، وهنا يبرز دور المسؤولين عن الاستراتيجية بوصفهم إدارة تنسيقية تعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف الوظائف المختلفة للمؤسسة وذلك من أجل ضمان النجاح والاستمرار في الصناعة.<sup>2</sup>

من خلال التحليل في مفهوم وتعريف الاستراتيجية يمكن استخلاص الخصائص التالية:

- الشمولية: بطبيعة الحال تستهدف الاستراتيجية نشاط المؤسسة ككل، وبما أن الاستراتيجية هي رسم للاتجاه المستقبلي الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلاً، فيجب أن يغطي هذا التصور الإطار الكلي والشامل للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة وما يحيط بها من تغيرات بيئية، حيث تملك الاستراتيجية تصوراً كاملاً وشمولياً عن مستقبل المؤسسة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المؤسسة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية، حيث أن المدراء على اختلاف مستوياتهم

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 11.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 50.



## المحور الأول.....مدخل عام حول الاستراتيجية وأهم التحديات

التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يقومون بها على أهداف المؤسسة ككل.

- **تعمل ضمن نظام المفتوح :** يعبر النظام المفتوح عن إمكانية الاستفادة النظام من مخرجات البيئة الخارجية التي يستعملها كمدخلات للنظام ويقدم بدوره مخرجات للبيئة يمكن استخدامها والاستفادة منها من طرف باقي الأوان الاقتصاديين، فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية، ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، موارد بشرية،...)، تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومتراصة من أجل تحقيق الهدف الأساسي، فتأتي الاستراتيجية بتصورها المستقبلي وتعتمد إلى دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

- **مجموعة قرارات هامة ومؤثرة :** تعتمد الاستراتيجية من خلال عمليات الاختيار بين البدائل المتاحة، فاتخاذ القرار يتضمن الاختيار مما هو متاح، فالاستراتيجية هي اختيار من بين البدائل المتاحة، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون عادة يومية، وفي موضوع الاستراتيجية يكون الحرص على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات، ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمؤسسات الذين لهم مصلحة في نجاح المؤسسة مثل المالكين والعاملين والزبائن والموردين، والمجتمع بشكل عام وتجدر الإشارة إلى أن النجاح الذي تريده المؤسسة لنفسها لا يتحقق عندما تركز اهتمامها على تحقيق مصلحة طرف واحد فقط من دون الأطراف الأخرى، وفيما يخص القرارات أيضا فإن المؤسسة أو الإدارة العليا في الوقت الذي تتعامل فيه مع القرارات الاستراتيجية التي تختص بالتغيرات الجوهرية في علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية عليها أن تتعامل أيضا مع القرارات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل بما يضمن الاستخدام الأنسب لموارد المؤسسة.

- **التقيد بالوقت :** يعتبر الوقت أو الفترة الزمنية معيارا للرقابة، فأى نشاط تقوم به المؤسسة يجب أن يكون مرتبطا بفترة إنجاز أو تنفيذ، حيث تعتمد الاستراتيجية على عامل الزمن بشكل مهم جدا، لذلك يجب صياغة وتطبيق الاستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأى تأخر قد يؤدي إلى عدم صلاحية الاستراتيجية المنتهجة نظرا للتغيرات المستمرة والطارئة في بيئة الأعمال، كما يمكن الحكم على النجاح أو الفشل في اختيار وتنفيذ الاستراتيجية من خلال الوقت المحدد للتنفيذ.

- **الوضوح والإقناع :** تجنبنا لسوء فهم المسؤولين في مختلف المستويات الادارية أو عدم فهمهم الصحيح لما هو مطلوب للإنجاز يجب أن تكون الاستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق، وكذلك ممكنة التنفيذ ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.

## المحور الأول .....مدخل عام حول الاستراتيجية وأهم التحديات

- أسلوب للمشاركة : غالبا ما يتم اتخاذ القرارات الهامة في المؤسسات الاقتصادية بمشاركة الأطراف من خلال بعض المقترحات من مختلف المستويات الادارية، فمن أجل نجاح صياغة الاستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالاستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الاستراتيجية الملائمة، هذه الاستشارة ستكون محفزا لمطبقي هذه الاستراتيجية وتحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة، وتدفعهم للإنجاز وتحمل المسؤولية عن طريق تبني الأهداف المسطرة والعمل على تحقيقها.

- المرونة: تعتمد الكثير من المؤسسات أسلوب الحذر في التعامل مع المتغيرات البيئية، لذلك تجدها تترك مجالاً واسعاً للتصرف في الحالات الطارئة والتي لم تكن ضمن توقعات فريق التخطيط الاستراتيجي، أو يكون احتمال حدوثها ضعيفاً، فالاستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة، بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغييراته المستقبلية، يستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغييرات تطبق متى حدثت، وذلك للتقليل من الأخطاء الناجمة عن هذه التغييرات، وهو ما يعرف بالتخطيط الموقفي.

- تخصيص الموارد: يتطلب تنفيذ الاستراتيجية استخدام تشكيلة متنوعة من عناصر الانتاج المختلفة، حيث تضع المؤسسات عند الاختيار الاستراتيجي في الحسبان مختلف الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية في الوقت المحدد، كما تخطط في بعض الحالات وفق امكانية توفير بعض الموارد في الفترات التي تدخل ضمن فترة التنفيذ أو مراحل متقدمة من التنفيذ، فكل مؤسسة يجب أن تعمل على تخصيص الموارد المطلوبة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

### ثانياً: الصعوبات والتحديات التي تواجه الاستراتيجية.

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من التحديات في ظل التغييرات التي يشهدها العالم سواء في المجال الاقتصادي، أو مجال التطورات التكنولوجية التي غيرت قواعد المنافسة تماماً، فالمؤسسات تمارس أنشطة معقدة وفق نظام متكامل مفتوح على البيئة الخارجية، فهي تمارس مجموعة أنشطة شبه مختصة، ويتطلب تفعيل هذه الأنشطة ضمان مستوى من التنسيق فيما بينها، مما يتوجب عليها اتخاذ استراتيجيات، والتي تسمح بالاستفادة من الفرص المتاحة وتفادي التهديدات التي تواجهها. ولمواجهة هذه التحديات يتطلب عليها أن تختار الإستراتيجية التي يمكن أن تتخذها.

إن التغييرات في البيئة الخارجية والتوجه نحو الاقتصاد المعرفي الذي غير قواعد ممارسة الأعمال والوظائف وفتح المجال واسعاً أمام التبادلات الخارجية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعلت المؤسسات الاقتصادية في مواجهة تحديات جديدة أكثر صعوبة من ذي قبل، فالتطور الذي يشهده العالم اليوم في كافة المجالات، خاصة في مجال الاتصالات، وما أحدثته من ثورة رقمية جعل العالم كله يعيش وكأنه في قرية صغيرة،



## المحور الأول.....مدخل عام حول الاستراتيجية وأهم التحديات

وكذلك توافر سهولة حركة المواصلات بين الدول عما كانت عليه في الماضي فضلا عن التقدم التكنولوجي الذي تشهده العديد من الصناعات، كل ذلك أدى إلى وجود صعوبات وتحديات كثيرة أشعلت المنافسة الكبيرة للسيطرة على الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية بين الشركات ومؤسسات الأعمال.

ويمكن إيجاز هذه التحديات والصعوبات في النقاط التالية:

- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة وتحدي الابداع والابتكار: منذ توجه الاقتصاديات العالمية نحو مقاربات اقتصاد المعرفة كبديل أو كشل أكثر تطورا للاقتصاد الصناعي سعت المؤسسات الاقتصادية إلى كسب مزايا تنافسية مبنية على المعرفة والابداع والابتكار تضمن لها الاستمرارية والنجاح في الصناعة التي تعمل فيها، ولكن هذا الهدف يعتبر صعب ومكلف بالنسبة للمؤسسات، فالأمر يتطلب من المؤسسات توفير رؤوس أموال كبيرة لبناء البحث وتطوير ودعم مؤهلات ومهارات التميز. ونظرا لعدم قدرة المؤسسات على توفير أو توليد الحجم المطلوب من رأس المال بصفة ذاتية، فإن نجاح المؤسسات يعتمد على قدراتها الخاصة في إبراز ونشر جوانب التفوق والتميز من أجل جذب المستثمرين الخارجيين يمولون ميزانيات البحث والتطوير، وكلما استطاعت المؤسسة من توفير الموارد والأموال اللازمة لتطوير جانب التفوق والتفرد، فإنها ستحصل على مركز تنافسي أفضل. وإذا لم تتمكن المؤسسة من الحصول على الموارد المطلوبة، لن يكون أمامها من خيار سوى الخروج من الصناعة. وكذلك المؤسسات ذات المركز التنافسي الضعيف، فتحدي الاستمرارية يتطلب بناء ميزات تنافسية مستدامة وهو أكبر تحدي للإدارة الاستراتيجية.<sup>1</sup>

- تحدي العولمة<sup>2</sup>: توجه الاقتصاديات العالمية نحو العولمة ليس حدثا طارئا أو عفويا، فهو يعتبر عملية مستمرة متداخلة، هذه الظاهرة تزداد تعقدا وتأثيرا كلما زاد التطور، وبمرور الوقت أدت إلى التكامل والاندماج في أسواق السلع والخدمات وأسواق رأس المال عبر الحدود الإقليمية الضيقة التي تفصل الدول عن بعضها البعض، و تعتبر هذه الظاهرة قديمة نوعا ما، فقد بدأت في الانتشار والنمو منذ أن أصبحت المؤسسات الاقتصادية الصناعية الكبيرة تملك إمكانية تجزئة سلاسل العمليات الإنتاجية الصناعية إلى أنشطة جزئية يمكن توزيعها على نطاقات جغرافيا مختلفة عبر عدد معين من الدول، وذلك بهدف استغلال المزايا النسبية المتاحة في تلك الدول دون دول أخرى، وهو ما أدى إلى ظهور الشركات المتعددة الجنسيات.

ومن أهم العوامل الأساسية التي سرعت في انتشار ظاهرة العولمة نجد التقدم التكنولوجي خاصة ما تعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أصبحت عمليات معالجة البيانات والمعطيات وتقليص دورة حياة المنتجات الحديثة، واعتماد الشفافية في التعاملات التجارية، والتوسع في خدمات الانترنت والبريد الإلكتروني والتجارة الإلكترونية بين الشركات والاستثمار الإلكتروني، وكذلك الخدمات المصرفية الإلكترونية، كل هذه

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص264.

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن عنتر، دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية "حالة الوحدة الصناعية للآلات الميكانيكية الثقيلة"، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص 177.



## المحور الأول .....مدخل عام حول الاستراتيجية وأهم التحديات

المظاهر والنتائج أدت إلى تقليص الفترات الزمنية، والمسافات وزيادة وتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار واختيار أفضل المصادر للشراء والبيع، إضافة إلى ذلك انعكست هذه النتائج على نشاط المؤسسات الاقتصادية من خلال تحسين الإنتاجية ( باتخاذ القرارات المدروسة وبسرعة)، تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح، و تجدر الإشارة إلى أن هذه التطورات قد لفتت الانتباه إلى أهمية العنصر البشري المتميز بالمهارة والقدرة على ممارسة التكنولوجيا والتحكم في التقنيات، وتوفر الإدارة الاستراتيجية القوية وعنصر رأس المال تحقق نجاح الشركات الصناعية في ظل العولمة.

فالعولمة تمثل تحديا كبيرا للإدارة الاستراتيجية بسبب توسع رقعة ونطاق التحليل التنافسي وبناء الاستراتيجيات، فالتنافس لم يعد يقتصر على المؤسسات الاقتصادية المتواجدة في نطاق جغرافي معين بل أصبح يتعداه إلى النطاق العالمي، إضافة إلى تحدي قدرة الإدارة الاستراتيجية على الاستفادة من الفرص التي تتيحها العولمة من خلال امكانيات توسع النشاط والتصدير خارج الاقليم الاقتصادي، وكذا إمكانيات الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة التي تساهم في تطوير أساليب الانتاج وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

- زيادة وتيرة التغيرات: تسارع وتيرة التغيرات لا يعطي للمؤسسات التي لا تتبع أسلوب اليقظة الاستراتيجية فرصة للتكيف مع تلك التغيرات أو استغلال الفرص التي تتيحها، فالمؤسسات الاقتصادية تجد نفسها مجبرة على الاستجابة لمتطلبات السوق بشكل سريع، وذلك من حيث الكمية، والنوعية في جميع المنتجات، فالتغير السريع في بيئة الأعمال كلها، سواء البيئة الثقافية (أذواق العملاء)، أو البيئة السياسية (الزاعات والحروب)، أو البيئة الاقتصادية (اتفاقيات المؤسسة العالمية للتجارة، التحالفات بين مجموعة من الدول،... وغيرها)، والبيئة التكنولوجية المعلوماتية يفرض على الشركات ومؤسسات الأعمال وضع استراتيجيات دقيقة تمكنها من التعامل من خلالها مع الفرص والتهديدات البيئية.<sup>1</sup>

- ازدياد حدة المنافسة: بطبيعة الحال زيادة وتيرة التغيرات في البيئة سوف يؤدي إلى محاولة جميع المؤسسات التكيف والتعامل مع تلك التسارعات مما يفرض أساليب جديدة للتنافس، وبعض التغيرات في قواعد المنافسة، كل هذه المخرجات سوف تؤثر إما سلبا أو إيجابا على عمل الإدارة الاستراتيجية، حيث يقول د. سعد غالب ياسين: "أن المنافسة لم تعد مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط، بل تعددت الآن لتشمل كل أنشطة المؤسسة، ولتصبح منافسة كونية عالمية وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، وهذا يفرض على الإدارة العليا وضع استراتيجية ذات كفاءة عالية، وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة، وعلى سبيل المثال قبل عشرين عاما كانت شركة جنرال موتورز "général motors" تتحدى العالم بصناعتها،

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 265.



## المحور الأول .....مدخل عام حول الاستراتيجية وأهم التحديات

ونموذجا متألقا تتطلع إليه بقية أقطار العالم، أما اليوم فنجد ما تلبس من أهل البقاء على حد قول أحد مديريها "... ومن المعروف أن شركة جنرال موتورز رائدة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

أهم تحدي يواجه المؤسسات الاقتصادية وإدارتها الاستراتيجية هو كيفية النجاح في التنافس ضمن الصناعة التي تعمل فيها، فالتحليل التنافسي المستمر وأساليب اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي تساعد المؤسسات على مواجهة حدة المنافسة ضمن الصناعة، وتعمل المؤسسات الاقتصادية على توجيه الجهود والامكانيات الخاصة لاستغلال الفرص في الوقت المناسب وأي تأخر في التعامل مع المتغيرات البيئية سوف يعطي الفرصة للمنافسين من التغلب على المؤسسة والاستفادة أكثر من الظروف المواتية، لذلك فأكثر تحدي يواجه الإدارة الاستراتيجية هو تحدي تفعيل التحليل التنافسي واليقظة الاستراتيجية لمواجهة حدة المنافسة في الصناعة.

- الجمود وعدم المرونة في التدريب، العمل واستهداف المعرفة الحديثة: دائما ما تفرض التطورات البيئية ضرورة التعامل السريع وردود الفعل التكيفية تجاه البيئة، لذلك على الإدارة الاستراتيجية محاربة وتجنب الجمود في السلوك، والعمل على سبق التغيير، فنجاح الشركات والمؤسسات الاقتصادية حاليا يتطلب منها وضع برامج تدريبية عالية المستوى لكل الموظفين بالمؤسسة، من أجل تدريبهم على استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية والمعرفية والثقافية عموما، وفي مجال صناعتهم خصوصا، فإذا توافر للمؤسسة العمال ذوي المهارات، الإداري الكفاء، الإدارة النشطة، الخبير التسويقي، الخبير المالي، المهندس المبدع، المعلومة الصحيحة، والمعرفة المفيدة، تمكنت المؤسسة وضع استراتيجيات وسياسات عملية مدروسة، وذات كفاءة وفاعلية عالية، تسهم بلا شك في زيادة رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها المؤسسة، ومن ثم زيادة حصتها السوقية المحلية والإقليمية والدولية، ومضاعفة ثروتها، مما يعود بالنفع الاقتصادي المباشر عليها، ويعمل على زيادة معدلات التنمية الاقتصادية في الدولة التي تنتمي إليها.

- ندرة الموارد: تعبر المشكلة الاقتصادية عن ندرة الموارد مقابل الحاجات الانسانية الكثيرة والمستمرة عبر الزمن، وتعتبر هذه الظاهرة طبيعية منذ ظهور الانسان على وجه الأرض، فالموارد الاقتصادية نادرة ومكلفة، ومع الزيادة السكانية الكبيرة التي يشهدها العالم اليوم، والتي لم يصاحبها زيادة مماثلة في الموارد الطبيعية المكتشفة، وخاصة الموارد الطبيعية غير المتجددة أدى إلى ظهور واضح للصراعات بين الدول، وبين الشركات والمؤسسات الاقتصادية على موارد الطاقة خاصة النفط، والماء، والكفاءات العلمية والفنية الماهرة، هذه الصراعات فرضت على الشركات ومؤسسات الأعمال التفكير في وضع الاستراتيجيات التي تضمن من خلالها توفير ما تحتاج إليه من موارد بالمقدار الكافي، فضلا عن تأمين بقائها.

- التحالفات والشراكات الاستراتيجية: مع ظهور ظاهرة العولمة وزيادة آثارها على اقتصاديات الدول والمؤسسات الاقتصادية خاصة ما تعلق بعالمية الطلب، العرض والمنافسة، ومع التطور التكنولوجي الذي يعتبر عاملا مهما في نمو وتطور المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أشكالها ونشاطاتها، حيث يساعد على رواج



## المحور الأول.....مدخل عام حول الاستراتيجية وأهم التحديات

التجارة وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وكذا الانفتاح على الأسواق الخارجية، ونظرا لكونه عاملا مهما في الزمن، فمن الصعوبة بمكان على المؤسسات الاقتصادية مواكبة هذا التطور بصفة مستمرة، نظرا لتكاليفه المرتفعة التي قد تشكل عائقا أمامها، وهو ما يتطلب توجه الادارة الاستراتيجية نحو التحالف الاستراتيجي لتقليل تكاليف البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا، لذلك سعت المؤسسات الاقتصادية إلى تطوير استراتيجياتها، من مجرد استراتيجيات تصديرية إلى استراتيجيات تحالف تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية اتجهت كثير من الشركات منذ عقود زمنية قليلة إلى سياسة التحالفات والشراكات الاستراتيجية المفتوحة مع الشركات العالمية الكبرى، وذلك نتيجة لأسباب منها العولمة وما أدت إليه من تلاشي الحدود بين الدول في مجال الأعمال، ازدياد حدة المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية والإقليمية، حرية التبادل التجاري وما فرضته الاتفاقيات الدولية والمؤسسات العالمية من تخفيضات هائلة للتعريفات الجمركية بين الدول الموقعة عليها، ندرة الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها مؤسسة ما في دولتها وتوافرها في دولة مؤسسة أخرى تعمل في نفس المجال.<sup>1</sup>

- **تغيير العمالة:** فرض تسارع التغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسات خلال السنوات الأخيرة مجموعة من الضغوط على الشركات والمؤسسات الاقتصادية المختلفة، حيث ارتبطت هذه الضغوط بتغيرات في تقاليد التنافس، أين ظهرت نظم تسويق وتمويل جديدة، كما تغيرت أساليب الدعاية والعلاقات العامة بمختلف أنواعها، كل ذلك من أجل تحسين صورة المؤسسات ومواكبة التطورات التكنولوجية، بعدما كان يتم الاعتماد بصفة كلية على العمالة المتميزة الماهرة، فالتحدي الكبير الذي تعمل عليه الادارة الاستراتيجية هو تجنب الممارسات القديمة التي حدت من تقدم وتطور عملية التصنيع من حيث موادها الخام وجودة إنتاجها واهتمت فقط بالجوانب الشكلية للمنتجات خاصة ما تعلق بالتصميم الخارجي والتغليف، وكانت تهدف إلى توسع تواجد المنتج في الأسواق وتصميم عروض تخفيضات وخصومات ... إلخ، لذلك تعمل الادارة الاستراتيجية على إيجاد أساليب تسويق تعتمد أساسا على تكنولوجيات الاعلام والاتصال الحديثة وولوج عالم التجارة الالكترونية والرقمنة في مختلف نشاطات المؤسسة، مع الاهتمام بالأسواق الالكترونية خارج النطاق الجغرافي.<sup>2</sup>

- **التحديات الاستراتيجية:** يعمل فريق التخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة على الدراسة المستفيضة لكل العوامل الداخلية والخارجية من أجل اختيار استراتيجيات تساعد المؤسسة على تحسين موقعها التنافسي، حيث تواجه الادارة الاستراتيجية في هذا الصدد مشكلة تدني خططها واستراتيجياتها التي تؤهلها للتقدم والتطور ومواجهة المستجدات البيئية، حيث أن الادارة الاستراتيجية القوية لأي مؤسسة حتى وإن توفر لديها العمالة الماهرة والتميزة، وأيضا الوسائل والمعدات المتطورة والحديثة لن تحقق النجاح ما لم تملك القدرة على وضع خطط استراتيجية ناجحة وفعالة تأخذ بعين الاعتبار محتوى رسالة المؤسسة وسياساتها ووضع أهدافها والعمل على تنفيذها والرقابة عليها، ومعالجة مختلف الجوانب السلبية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> براهيمى زوزو، حفيظ عبد الحميد، دور الشراكة في تدويل اقتصاديات الدول النامية، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف 1، سطيف، يومي 13-14 نوفمبر 2006، ص 11.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 28.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، مرجع سابق، ص 56.



المحور الثاني:

مراحل الادارة

الاستراتيجية



## المحور الثاني ..... مراحل الإدارة الاستراتيجية

تمهيد: كأي عمل أو نشاط إداري فإن الإدارة الاستراتيجية تتضمن مجموعة من الخطوات أو المراحل **PDF Compressor Free Version** الأخيرة تتكامل فيما بينها لتؤدي ما هو مطلوب في العمل الإداري الاستراتيجي، حيث تكون البداية بتحديد الرسالة والرؤية الاستراتيجية وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة، وتنتهي باختيار البديل أو مجموعة البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وفيما يلي عرض مفصل لمختلف مراحل الإدارة الاستراتيجية وما تتضمنه كل مرحلة من نشاطات وأعمال.

1. تحديد الرسالة والرؤية الاستراتيجية: تعتبر عملية تحديد الرؤية والرسالة من أهم الخطوات التي تركز عليها المؤسسات الاقتصادية بهدف رسم الفلسفة العامة لها، ويتطلب الأمر وفق عمليات التفكير الاستراتيجي الصحيح وجود قدرات مهارات خاصة لقيام الموظفين بالتصرفات الاستراتيجية، وممارسة عمليات ونشاطات الإدارة الاستراتيجية بالشكل الصحيح، بحيث يساعد التفكير الاستراتيجي المسؤولين بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، كما يساعدهم على القيام بإجراءات التحسس المستمر للبيئة ومعرفة توجهاتها من خلال التنبؤات المستقبلية الدقيقة، التي تعتبر أساساً لصياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لظروف التنفيذ الاستراتيجي، وهو ما يكسب المؤسسات القدرات الكافية للتعامل مع معظم المواقف التنافسية في الصناعة، وما تجدر الإشارة إليه هو أن عملية تصميم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ورسالتها وأهدافها بواسطة التفكير الاستراتيجي تعتمد على جملة من الجوانب الأساسية، وتمثل في:<sup>1</sup>
  - طبيعة الأنشطة والأعمال التي ترغب المؤسسة أن تعمل فيها، وتريد تحقيق كفاءة الأداء فيها.
  - القطاع السوقي الذي تسعى المؤسسة للدخول فيه وخدمته بتقديم منتجات وخدمات متميزة.
  - رسم التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة في الصناعة والوضع المستقبلي الذي تعمل للوصول إليه.

ومن الأهمية بمكان أن تهتم المؤسسات الاقتصادية أشد الاهتمام بموضوع تحديد وصياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية، نظراً لتأثيرها على السلوك الداخلي لأفراد التنظيم وثقافتهم التنظيمية من جهة، وانعكاسها على صورتها لدى الأطراف ذات المصلحة في البيئة الخارجية، وما يمكن نشره عن الإمكانيات والطموحات والتوجهات الحالية والمستقبلية للمؤسسات من جهة ثانية، وبناء على كيفية صياغة الرسالة ومحتواها تتحدد شخصية المؤسسات وثقافتها وتوجهاتها الاستراتيجية، ومن ثم تتحرر مقومات ومتطلبات تحقيق استقرار ونمو وبقاء المؤسسة.<sup>2</sup>

تعدد التعاريف الخاصة برسالة المؤسسة مع تنوع النظرة الفكرية والاستراتيجية لأهمية الرسالة، حيث هناك من عرفها على أنها: "مجموعة الخصائص المتميزة في المؤسسة التي تبين الاختلاف الحقيقي، والتي تميزها عن

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 96.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 111.



## المحور الثاني ..... مراحل الإدارة الاستراتيجية

غيرها من المؤسسات العاملة في نفس القطاع ، حيث تركز المؤسسة في إعلانها لوظيفتها والحرص على التزامها على التزامها بما هو معلن في الرسالة من خلال نشاطها الرئيسي ومسؤولياتها تجاه المجتمع الذي تتواجد فيه<sup>1</sup>.

كما تم تعريف الرسالة كذلك على أنها: "منشور يتضمن وصف عام ومختصر يتضمن إشارة للأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، لمبررات وجود المؤسسة، أهدافها والفئات المستهدفة من العملاء والزبائن التي تسعى لخدمتها، كما تشير أيضا إلى فلسفة وقيم العمل التي تلتزم المؤسسة بها، ومختلف السمات التي تجعلها مختلفة عن منافسيها، مدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية"<sup>2</sup>.

أما فيما يخص مفهوم الرؤية الاستراتيجية فهو يمثل ذلك المسار المستقبلي لنشاطات المؤسسة، الذي يتضمن التعريف بالوجهة التي تتبعها المؤسسة في سبيل تحسين الوضع التنافسي، والمركز السوقي الذي ترغب في الوصول إليه، مع الإشارة إلى طبيعة الجوانب التي تخطط لتنميتها والإمكانيات التي تملكها للتغيير<sup>3</sup>.

كخلاصة لما سبق يمكن القول بأن الرسالة تهتم بالتوجه الحالي للمؤسسة من خلال الإجابة على سؤال: "ما هو نشاطنا الحالي؟"، أما مصطلح الرؤية الاستراتيجية فيشير إلى طبيعة التوجه المستقبلي الذي يقدم إجابة على سؤال: "ما الذي سيكون عليه وضع نشاط المؤسسة في المستقبل القريب والبعيد؟".

2. تحديد الأهداف والغايات: تشير الأهداف إلى مختلف النتائج التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، والتي تظهر في شكل مخرجات النشاط التي تقدمها المؤسسة من منتجات أو خدمات بمواصفات الجودة المطلوبة، إضافة إلى مختلف النتائج المالية، الاقتصادية والاجتماعية، أي ما يجب إنجازه من خلال الأنشطة الاقتصادية التي تمارسها المؤسسة، حيث عرف الهدف باعتباره حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، وهناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتميز بها الهدف ومنها:<sup>4</sup>

- الأهداف تكون ذات ارتباط وثيق مع رسالة المؤسسة والرؤية الاستراتيجية لها.
- الأهداف تكون ممكنة التحقيق وفق الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، أي تستطيع المؤسسة الوصول إليها وفقا للظروف والمعطيات الواقعية وليس الخيالية.
- يجب أن تحمل الأهداف المنشودة نوعا من التحدي، فالنتائج سهلة المنال لا تعبر عن أهداف حقيقية.

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص54.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية "منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص86.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية، نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 93.

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص106.



- القابلية للقياس حتى تتمكن المؤسسة من القيام بالرقابة على الأداء

- الارتباط الزمني، فالأهداف تكون مرتبطة بمراحل زمنية للتحقيق، ويكون النجاح بتحقيق الهدف في الوقت المحدد.

ويساعد وضع الأهداف والغايات في تحويل الرسالة والرؤية الاستراتيجية إلى مستويات مرغوبة للأداء. وفوق ذلك فإن الغايات والأهداف تمثل شكلا من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة، أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات، والأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، وذلك فإن الأهداف تعكس ما يلي:<sup>1</sup>

- حالة أو وضع مرغوب فيه، - وسيلة لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب.

- نتيجة يمكن تحقيقها، - إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

أما الغايات فهي النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، يرى العديد من الكتاب أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد، ويتم وصفها عادة بصورة مجردة مثل تعظيم الربح، النمو والتوسع، والمسؤولية الاجتماعية، ولهذا فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية. ومنه فالغايات ما هي إلا أهداف عامة وشاملة ترمي المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل، وهي تتسم بالعمومية والشمول لذا ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية، أما الأهداف بمعناها المحدد والضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة محددة وهي قابلة للقياس.

وتؤدي الأهداف والغايات عدة أدوار إلى جانب كونها مقياس للأداء، وفي الواقع فإن الأهداف والغايات تعتبر الأساس لأي نظام مؤسسي فعال وذلك من خلال المساعدة في التوجيه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات، كما أنها أداة للاتصال والتنسيق وأداة للتحفيز كذلك.

وتساعد عملية تحديد الأهداف والغايات في تحقيق الجوانب الآتية:<sup>2</sup>

- تحديد بيئة المؤسسة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها، - تحديد رسالة المؤسسة.

- التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 123.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 56.

## المحور الثاني ..... مراحل الإدارة الاستراتيجية

- تقييم الأداء، حيث توفر الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى الوحدات، وعلى مستوى ميدان الأعمال الذي تنتهي إليه المؤسسة.

- تساهم في توجيه قدرات المؤسسة وتحديد أولوياتها.

- تساهم في تحقيق الاتصال والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، كما أنها تلعب دورا تحفيزيا هاما.

- تساهم في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية للمؤسسة كونها تنبثق منها.

وعموما تصاغ الأهداف الاستراتيجية على ثلاثة مستويات هي: الأهداف الاستراتيجية، والأهداف التكتيكية، والأهداف التشغيلية، وسيتم تحديد كيفية صياغتها وفق ما يلي:<sup>1</sup>

- **الأهداف الاستراتيجية:** حيث يتطلب الأمر صياغة وتحديد هذه الأهداف بشكل عام وشامل، وترتبط بمستوى النتائج الكلية المنشودة من طرف المؤسسة، حيث يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا وتكون على مستوى المؤسسة ككل مع نوع من التركيز على الخطوط العامة دون تفصيل، وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.

- **الأهداف التكتيكية:** يتم تحديدها بناء على ما تم تقريره في الأهداف الاستراتيجية، ويشارك في صياغة هذه الأهداف كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى وحدات الأعمال أو المصالح الرئيسية في المؤسسة أي المستوى المتوسط من الإدارة، وهي أهداف متوسطة الأجل وتكون أكثر تحديدا من الأهداف الاستراتيجية، حيث أنها تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

- **الأهداف التشغيلية:** يتم تقريرها بناء على ما تم تحديده في المستوى السابق، ويشارك في هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الاستشرافية أو التشغيلية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلا وتحديدا من الأهداف التكتيكية، وتتسم بأنها قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

ويرى بعض الباحثين والمفكرين بأنه يمكن تصنيف الأهداف في المؤسسة إلى صنفين أساسيين وهما:

- **أهداف استراتيجية:** تتحدد وفق معايير تركز على تطوير القوة التنافسية للمؤسسة، وتحسين الوضع التنافسي من خلال نشاطات التوسع في الصناعة، بالإضافة إلى تحديد سلوكياتها الاستراتيجية في الصناعة على المدى الطويل، ومن أمثلتها:

• العمل على تحسين جودة الإنتاج وزيادة القدرة الانتاجية.

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 107.

- سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة
  - العمل على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العملاء والمستثمرين وغيرهم، ودعم العلامة التجارية.
  - تحقيق الريادة في مجال التكنولوجيا، وزيادة نشاطات البحث والتطوير ودعمها.
  - أهداف مالية: تحدد وفق معايير خاصة تركز على تطوير الأداء المالي للمؤسسة، وتحسين مختلف المؤشرات المالية، ومن أمثلة ذلك:
    - العمل على استغلال التكنولوجيا لتخفيض التكاليف التشغيلية بنسبة معينة، مثلا 20%.
    - دعم المبيعات لزيادة الربحية بنسبة 30% خلال فترة التنفيذ الاستراتيجي.
    - الرفع من القيمة السوقية للأسهم بنسبة 50% مثلا خلال فترة زمنية محددة.
3. دراسة وتحليل الأداء الداخلي لتحديد نقاط القوة والضعف: إن عملية دراسة وتحليل الأداء الداخلي تلعب دورا في عملية تحديد استراتيجية المؤسسة وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وقد حدد العديد من الباحثين والمتخصصين في العمليات الاستراتيجية لمؤسسات الأعمال بأن المتغيرات الحاكمة لمضامين وأطر البيئة الداخلية إنما تتمثل في تحديد كل من الهيكل التنظيمي، الموارد، وكذا الثقافة التنظيمية، ويقصد بهذه العملية تقييم الموارد الأساسية والضرورية للمؤسسة من أجل تمكينها من تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسها في الصناعة، ويتم هذا التحليل بحصر الكفايات الجوهرية والمميزة أي التي تتميز بها المؤسسة، ويقصد بالموارد الأصول التي تتحكم فيها المؤسسة، وتشمل هذه الأصول الموارد المتاحة للمؤسسة والمتمثلة في الموارد البشرية، والموارد المعلوماتية، والموارد المالية والمادية من آلات وأجهزة ومنشآت... الخ، وتشير الكفايات إلى قدرات المؤسسة فيما يخص استثمار مواردها، وقد تشمل قدرات إنتاجية وقدرات مالية، كما تشمل الكفايات أيضا المؤهلات الجوهرية التي تمثل مؤهلات وقدرات تمتد عبر عدد من الدوائر الوظيفية المنتشرة في المؤسسة، من بينها القدرة على طرح منتجات جديدة في السوق من خلال امتلاكها لقدرات بحث وتطوير عالية، أو تملك قدرات في استثمار تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطوير أساليب تسويق جديدة، وتتميز الكفايات الجوهرية بكونها موردا ثمينا ومهما لا يستهلك، وتحتاج المؤسسة مواصلة الاستثمار فيه، وقد تمتلك المؤسسة ما يعرف بالكفايات المتميزة والتي تعبر عن كفايات ومؤهلات جوهرية متميزة على ما يتوفر لدى المنافسين في الصناعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 129.

وعرفت البيئة الداخلية على أنها: " مجموعة الخصائص والمشكلات والمشكلات والعلاقات والتفاعلات التي تجري بين مختلف أفراد ووحدات المؤسسة، وعلى كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا".<sup>1</sup>

- كما يوجد هناك من يعرفها على أنها: " عبارة عن العناصر والمكونات التي تقع داخل المؤسسة الأمر الذي يجعل المتغيرات خاضعة لرقابة المؤسسة وسيطرتها بدرجة كبيرة، وهذا هو السبب بتسميتها بالمتغيرات المتحكم بها والمسيطر عليها".<sup>2</sup>

ركز هذا التعريف على المكونات والعناصر الداخلية للمؤسسة، وكذلك إمكانية التحكم والسيطرة على هذه العناصر لكن دون ذكر هذه العناصر والمكونات.

- ويعرف إسماعيل محمد السيد البيئة الداخلية على أنها: " البيئة الداخلية للمؤسسة هي عبارة عن جميع المجالات الوظيفية داخل المؤسسة مثل التسويق والتمويل... الخ، إضافة إلى الجوانب الإدارية والبشرية، والتي يمكن للمؤسسة أن تسيطر عليها بسهولة".<sup>3</sup>

إن هذا التعريف يركز صاحبه على الجوانب الوظيفية والإدارية داخل المؤسسة وأشار أيضا إلى إمكانية سيطرة المؤسسة على هذه المجالات، لكن دون أن يشير إلى تأثير هذه الجوانب على نشاط المؤسسة وأدائها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي: "البيئة الداخلية هو عبارة عن تلك العناصر والمكونات والوظائف الموجودة داخل المؤسسة، والتي يمكن الرقابة عليها وإدخال التغيرات عليها من أجل ملائمتها واستغلالها في صالح المؤسسة".

أما فيما يخص الأداء الداخلي فيمكن تعريفه وفق ما يلي:

- عرفته نادية العارف على أنه: " دراسة للتعرف على مستوى أداء وإنتاجية وحدات الأعمال وخطوط المنتجات وأنشطة الأعمال، وللتعرف على كل من نقاط القوة والضعف في الأداء ومسبباته".<sup>4</sup>

- عرف كل من jauch & cneck التحليل الداخلي على أنه: "فحص أو اختبار الأنشطة والعوامل الداخلية للمؤسسة من طرف الاستراتيجيين لتحديد أين تملك المؤسسة نقاط قوة\* أو نقاط ضعف\*\* مهمة أو ذات أهمية مميزة وكيف تستثمر الفرص، ويتم معالجة التهديدات من خلال استخدام نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وذلك لأجل بناء ميزة تنافسية قوية".

<sup>1</sup> نائل عبد الحفيظ عوالم، تطوير المنظمات المفاهيم والهيكل والأساليب، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 1995، ص 60.  
<sup>2</sup> سلوى هاني عبد الجبار السامرائي، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، بغداد، 1999، ص 120.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر 2000، ص 168.

<sup>4</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 130.

\* هي عناصر تمثل ميزة نسبية للمؤسسة، وأوضاع داخلية أفضل، ومزايا وظروف جيدة لا تدفع الأداء نحو المستويات أفضل  
\*\* هي عناصر تعكس عيوب نسبية في المؤسسة، وأوضاع واهية سيئة، تؤثر على أداء المؤسسة سواء في الوقت الحالي، أو في المستقبل.



- وهناك من يعرف التحليل الداخلي على أنه " معرفة وفهم محيطات المحيط الداخلي مثل الكفاءات التنظيمية والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة، وتحديد أي المتغيرات يكون في صالح المؤسسة وأي المتغيرات تكون في غير صالح المؤسسة".

إن هذا التعريف ينظر إلى التحليل الداخلي على أنه معرفة وفهم متغيرات المحيط الداخلي وتحديد أي المتغيرات يكون في صالح المؤسسة وأي المتغيرات يكون في غير صالحها، ولكن هذا التعريف غير شامل لأنه لم يحدد كيفية فهم المتغيرات وتصنيفها إلى متغيرات إيجابية وأخرى السلبية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج مفهوم للتحليل الداخلي كالتالي:

" التحليل الداخلي هو عبارة عن دراسة ومعرفة و فهم المتغيرات الداخلية من هيكل تنظيمي ووظائف وأفراد... الخ. من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وإيجاد الحلول اللازمة لنقاط الضعف وذلك بالاعتماد على نقاط القوة للحصول على مزايا تنافسية تساعد المؤسسة على تحسين وضعيتها التنافسية".

ويتعلق التحليل الداخلي بفهم القدرات الاستراتيجية، وتطويرها من أجل صياغة الاستراتيجية بشكل أفضل، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة في الوقت الحالي، أو التي يمكن أن تظهر مستقبلا لتدعيم الميزة التنافسية واستغلالها في تحديد الاستراتيجية المناسبة.

### أهمية تحليل البيئة الداخلية والأداء الداخلي:

تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف التي يتميز بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد على الاستعانة بالعوامل الخارجية في اختيار الاستراتيجية الملائمة ويساعد تحليل المحيط الداخلي على ما يلي:<sup>1</sup>

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.
- بيان نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها في المستقبل .
- تحديد نقاط الضعف حتى يمكن معالجتها أو تفاديها باستغلال بعض نقاط القوة للمؤسسة.
- يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، وذلك عندما تتمكن المؤسسة من خلالها من تقديم شيء للسوق لا يمكن للمنافسين تقديمه كليا أو جزئيا.
- تساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي أو على الأقل المحافظة على مستوى معين من الأداء يتساوى مع نظيره على مستوى الصناعة ككل.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 131- 132.

- يسمح للمؤسسة بتحديد مجالات التميز أو الأعمال التي تجيدها<sup>1</sup>

- كذلك فإن نقاط الضعف وتحليلها لها أهميتها ودلالاتها الاستراتيجية، إذ تقوم المؤسسة بإعادة تخصيص الموارد لمعالجة نقاط الضعف الموجودة فيها أو التخفيف من حدتها، حتى لا تتعرض للهجوم في هذا المجال.

- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة .

- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي لنقاط القوة والضعف، والتحليل الخارجي للفرص والتهديدات لأنه لا فائدة ترجى من الوقوف على الفرص والتهديدات البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة المؤسسة أو ضعفها، فإذا كان التحليل الداخلي يتمثل في معرفة نقاط القوة والضعف، فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تساعد على انتهاز الفرص المتاحة وتجنب التهديدات والتقليل من مخاطرها.

- المؤسسة لا تستطيع أن تتخذ أي قرار دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر محيطها الداخلي، فعلى الرغم من أن السوق الحالي أو المستقبلي قد يبدو جذابا و به فرص تسويقية يمكن انتهازها، إلا أن المؤسسة يجب أن تضع في اعتبارها عند اتخاذ القرار تلك العوامل والموارد الخاصة بها وكذلك مدى كفاءة أفرادها، ومن ثم يجب أن يصدر هذا القرار بناء على التقييم الثنائي لكل من القوى والعوامل الداخلية والخارجية.<sup>2</sup>

وتعتمد الكثير من المؤسسات الاقتصادية تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة كأهم أدوات التحليل الداخلي، حيث تلعب وظائف المؤسسة مثل الإنتاج، التسويق، البحوث والتطوير، نظم المعلومات والموارد البشرية... إلخ دورا هاما في تخفيض هيكل التكلفة، وزيادة القيمة المدركة للمنتجات من خلال التمييز، وكخطوة أولى لفحص دراسة هذا المفهوم فإنه يتعين علينا تدبر مفهوم سلسلة القيمة، ويشير مصطلح القيمة إلى الفكرة التي تقول أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الهادفة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للمستهلك، وتكون عملية التحويل من عدد من الأنشطة الأساسية، وعدد من الأنشطة الداعمة، والتي يضيف كل منها قيمة المنتج أو الخدمة.<sup>3</sup> وفي الواقع فإن مفهوم سلسلة القيمة - الذي ظهر في الثمانينات- هو أفضل وأدق من مفهوم القيمة المضافة عند دراسة القدرة على المنافسة، فالقيمة المضافة عبارة عن سعر البيع مطروحا منه تكلفة الخامات المشتراة، وبالتالي فالقيمة المضافة لا تعتبر أساسا منطقيا لتحليل التكلفة، لأنها تفضل بين المواد الخام والمواد الأخرى المساعدة على أداء النشاط، كما أن القيمة المضافة لا تلقي الضوء على اقتصاديات الارتباطات بين المؤسسة ومورديها، والتي قد تكون سببا مباشرا في تقليل التكلفة، أو زيادة تمييز المنتج.<sup>4</sup> وفي إطار تحليل إمكانيات المؤسسة في خلق القيمة، والكشف عن مصادر الميزة التنافسية يقترح " بورتير" نموذج

<sup>1</sup> سلوى هاني عبد الجبار السامرائي، مرجع سابق، ص ص 119 - 120.

<sup>2</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص 517.

<sup>3</sup> تشارلز هل، جارديت جونز، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة محمد سيد أحمد، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 196 .

<sup>4</sup> نادية العارف، مرجع سابق، ص 107.





## المحور الثاني ..... مراحل الإدارة الاستراتيجية

سلسلة القيمة كأداة للتحليل تعطي تشخيص وتقييم لإمكانيات المؤسسة في الحصول على المنفعة التنافسية وتتميزها في عيون الزبائن<sup>1</sup>، والشكل التالي يوضح مخطط لسلسلة القيمة.

الشكل رقم (1-2): سلسلة القيمة للمؤسسة.



Source: M porter, competitive advantage , creating and sustaining superior performance(new York, the free press),1985,p37.

4. دراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات: تحتاج دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية سواء كانت البيئة العامة أو هيكل الصناعة إلى تركيز كبير وتحسس مستمر دون انقطاع، وهناك العديد من الدراسات التي تناولت البيئة الخارجية من حيث المفهوم، الأهمية وأساليب التحليل، حيث أن التفاوت والاختلاف والصعوبة فيما يخص تحديد مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة ما هو إلا نتيجة للتعقد والتداخل بين مختلف العناصر والمكونات في هذه البيئة.

وقد تم تناول مفهوم البيئة الخارجية من طرف الكثير من الباحثين، يمكن إبراز مجموعة من التعاريف وفق ما يلي:

<sup>1</sup> Isabelle Calme et autre , Introduction a la gestion, dunod , paris,2003,p 117.

## المحور الثاني ..... مراحل الإدارة الاستراتيجية

- تعريف (إمري وتريست) (trist- Emery): " البيئة الخارجية " مجموعة من القوى الخارجية التي PDF Compressor Free Version على سلوك المؤسسة ويصعب التحكم فيها، كما أن البيئة الخارجية تحدد نماذج وأساليب التصرف اللازمة لنجاح واستمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.
- وأشار (ب. فيلهو) ( p. filho ): " أن البيئة الذي تعمل ضمنها المؤسسة تحتوي على ثلاث مداخل للمتغيرات الأساسية :
- المدخل الأول: يتضمن كل المتغيرات على المستوى الكلي مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .
- المدخل الثاني: يتمثل في جميع المتغيرات الخاصة بكل صناعة أو سوق معين، حيث كل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية، المنافسين، الموردين، ومؤسسات التوزيع ... الخ .
- المدخل الثالث: يتضمن كل المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء، امكانيات مادية وتقنية، كفاءات وخبرات ... الخ"<sup>2</sup>.
- وعرف كوتلر ( kotler ) البيئة الخارجية بأنها "مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية والتي يمكن التحكم فيها من طرف هيئة تسيير المؤسسة"<sup>3</sup>، حيث قدم "كوتلر" تعريفا شاملا للبيئة الخارجية، إلا أنه لم يحدد القوى والمتغيرات الخارجية كما أشار إلى أنه لا يمكن التحكم في هذه القوى والمتغيرات إلا أننا نلاحظ أنه ليست كل المتغيرات الخارجية لا يمكن التحكم فيها، لأن ذلك يرجع إلى طبيعة المؤسسة الريادية وكذلك الوضع التنافسي، وكذلك طبيعة المتغير.
- يعتبر التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية أهم خطوات الإدارة الاستراتيجية، على اعتبار أنه لا يمكن القيام بعملية تخطيط استراتيجي دون أن يكون هناك تحليل حقيقي ومعرفة لتأثير كل عوامل البيئة الخارجية على نشاط المؤسسة الحالي والمستقبلي، ومعرفة وتحديد وتحليل الفرص والتهديدات التي تحملها هذه البيئة يمكن القائمين على التخطيط الاستراتيجي من التحديد الدقيق للاستراتيجيات المناسبة، وتبدأ عملية تحليل البيئة الخارجية من خلال تحليل مجموعة من القوى التي تؤثر على المؤسسة والمتمثلة في: القوى الاقتصادية، القوى والعوامل التكنولوجية، القوى السياسية والقانونية، والقوى الثقافية والاجتماعية، حيث تسمى هذه العوامل والقوى بعوامل البيئة الخارجية العامة، والتي تؤثر على جميع المؤسسات التي تعمل في المجتمع بصرف النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو مجال العمل الذي تنتهي إليه، وهناك أيضا ما يسمى بعوامل بيئة

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2002، ص 29.

<sup>2</sup> عبد القادر حنفي وسمية قرياحص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 151.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، ط1، دار حامد، عمان 2000، ص 52.



## المحور الثاني ..... مراحل الإدارة الاستراتيجية

الصناعة أو عوامل هيكل الصناعة، لذلك في هذا العنصر سوف نحلل مختلف عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية وهي كما يلي:<sup>1</sup>

- **القوى والعوامل الاقتصادية:** تعتبر القوى والعوامل الاقتصادية من بين أهم العناصر التي تؤثر في نشاط المؤسسات الاقتصادية، حيث يتطلب الأمر التنبؤ بهذه العوامل ودراسة تأثيرها حينما لا يقتصر نشاط المؤسسة على بيئة اقتصادية واحدة، ومن أبرزها تحليل دراسة النظام الاقتصادي ومؤشراته، والذي يرتبط بشكل وثيق مع النظام السياسي.. حيث يحدد هذا الأخير نوع النظام الاقتصادي العام، وأثر هيكل السوق على دور الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، وهنا وجب القيام بتحليل حالة الاقتصاد من خلال الوقوف على تحديد إجمالي الناتج القومي، ومعدلات التشغيل أو البطالة، وأسعار الفائدة... الخ من المتغيرات الاقتصادية الكلية، حيث أن بيئة الاقتصاد الكلي تقرر صحة وجود الاقتصاد، وهذا بالمقابل يؤثر في قدرة المؤسسة في الحصول على نسبة كافية من العائدات، ونج أهم أربعة عوامل في الاقتصاد الكلي متمثلة في نسبة النمو الاقتصادي، نسب الفائدة، نسب تبادل العملة، وأخيرا نسبة التضخم، حيث ان النمو الاقتصادي يقود إلى التوسع في النفقات الاستهلاكية، لذا فإن هذا النمو يزيد في شدة المنافسة في الصناعة، وأن ذلك يعطي الفرصة للمؤسسات بالتوسع في عملياتها وتكسب المزيد من الأرباح، أما التراجع في معدلات نمو الاقتصاد يقود إلى انخفاض النفقات الاستهلاكية وبذلك فإنه يزيد من الضغوط التنافسية، وانحدار الاقتصاد غالبا ما يسبب حرب أسعار في الصناعات الناضجة<sup>2</sup>، كما أن نسب الفائدة وفي حالة ارتفاع معدل سعر الفائدة على القروض يؤدي إلى انخفاض الطلب على القروض وهو ما يمثل تهديدا يواجه المؤسسة وعلما بالاهتمام بالتمويل الداخلي للأنشطة والاستثمار<sup>3</sup>، حيث أن هذه النسب تكون مهمة جدا عندما يقترض المستهلكون الأموال بصورة روتينية لتمويل مشترياتهم من منتجات المؤسسات في المجتمع، والمثال الأكثر وضوحا في هذه النقطة هو سوق عقارات السكن، حيث أن نسبة رهن العقار تؤثر بصورة مباشرة على الطلب.<sup>4</sup>

- **القوى والعوامل التكنولوجية:** تعبر القوى والعوامل التكنولوجية عن الطبيعة التكنولوجية ومستوى التنفيذ المعرفي والتجديد التكنولوجي، لذلك وجب الاهتمام بمستوى التكنولوجيا المتاحة، الاعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنولوجي، الموارد والإمكانيات المتاحة، المهارات البشرية الواجب توافرها، ومدى مناسبة التكنولوجية للمؤسسات البيئية، حيث يؤدي ذلك إلى ظهور الاختراعات المختلفة، والتقدم العلمي المهم بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، ومن المؤشرات المهمة لمثل هذه النماذج ما يتعلق بمنتجات جديدة، استخدام تقنيات متطورة، والتركيز على أنشطة البحث

<sup>1</sup> عبد الباريء ابراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص ص 149، 150.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 154.

<sup>3</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 69.

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 155.



## المحور الثاني ..... مراحل الإدارة الاستراتيجية

والتطوير<sup>1</sup>، حيث انه منذ الحرب العالمية الثانية ازدادت سرعة التغيير التكنولوجي أو الدورية التكنولوجية العاصفة للتدمير الخلاق، حيث أن التغيير التكنولوجي يمكن أن يؤدي إلى عدم فائدة المنتجات بين عشية وضحاها، وفي نفس الوقت يمكن أن يؤدي إلى إمكانية إيجاد منتجات جديدة، لذلك فإن التغيير التكنولوجي يمكن أن يكون بناء وهو ما يمثل الفرص المتاحة للمؤسسات، وقد يكون هداما وفي هذه الحالة يكون تهديدا.

فأهم استفادة من التطور التكنولوجي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية هي إمكانية تأثيره على العوائد العالية للدخول، ونتيجة لذلك فإنه يمكن أن يغير من هيكل الصناعة، وأن انتشار الأنترنت انخفضت عوائق الدخول لصناعة السمسة بصورة مباشرة ونتج عن ذلك طوفان الداخلين الجدد، مما أدى إلى شردمة هيكل تلك الصناعة، وبالمقابل أن أثر هؤلاء الداخلون الجدد أدى إلى انخفاض نسبة عمولة الصناعة، وفي حقيقة الأمر أن الأنترنت أوجد تغييرا تكنولوجيا كبيرا، وهي ظهرت لتكون ضمن عملية التحرر ومشاهدة لعملية الهدم الخلاق عبر العديد من الصناعات، حيث أن البيع المباشر على الخط قد ارتفع بصورة كبيرة جدا إذ أصبح من الممكن بهذه الطريقة بيع أي شيء سواء كان ذلك كتاب أو ملابس وحتى الخضروات، وهذا المعنى فإن الأنترنت قد سهل الدخول إلى الصناعة، فمثلا شراء تذكرة سفر للخطوط الجوية أو شراء كتاب بصورة مباشرة عبر الأنترنت يمثل تهديدا لوكلاء البيع<sup>2</sup>.

- **العوامل والقوى السياسية والقانونية:** وتشمل هذه القوى النظام السياسي والاستقرار والنضج، بالإضافة إلى القوانين والسياسات الحكومية ذات التأثير على نشاط المؤسسة، ومن المؤشرات المهمة لذلك ما يتعلق بالأنظمة والقوانين التي قد تصدرها الدولة، وسياسات الحكومة إزاء الانفتاح والحماية للمنتجات الوطنية<sup>3</sup>، وهناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيرا مباشرا على المؤسسة، حيث نادرا ما تقدم المؤسسة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ويعيق من حركتها ويمكن تقسيم هذه القوانين إلى<sup>4</sup>:

\_ القوانين المرتبطة بالبيئة: وهي تلك القوانين التي تعمل على حماية البيئة والمحافظة عليها من التلوث.

\_ القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين: وهي القوانين التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل وبين العاملين لديهم.

\_ القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين: والتي تهدف إلى حماية المستهلك من الممارسات الخاطئة، من قبل بعض المنشآت وحمائته من الخداع والغش أو تقديم منتجات ذات أضرار على صحته.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص150.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص156.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص150.

<sup>4</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص70.



القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي: وهي القوانين المتعلقة بإنشاء المؤسسات أو المؤسسة العاملة التجارية أو المؤسسة لعمل ونشاط المؤسسات في حالة الإفلاس، التصفية وغيرها، ويعتبر المحيط القانوني كذلك من أهم العوامل المؤثرة على المؤسسة، وذلك عن طريق قوانين التشريع للعمل والنقابات والقوانين الجبائية التي تؤثر في سياسة المؤسسة الاقتصادية ونشاطها، بالإضافة إلى ذلك التشريعات المتعلقة بالبيئة أي قانون حماية البيئة، قوانين المستهلك، قوانين الاستيراد والتصدير وغيرها.

والنظام القانوني هو نظام يحدد الحقوق والواجبات للمؤسسات ولمختلف المتعاملين الاقتصاديين معها وهي عناصر ترتبط بعادات وتقاليد المجتمع<sup>1</sup>، هذا النظام الذي يستند إلى القانون الاقتصادي الذي يمثل مجموعة القواعد القانونية الواردة على النشاط الاقتصادي سواء فيما يتعلق بتنظيمه، وظيفته أو هدفه<sup>2</sup>.

وأيضاً العوامل السياسية تعد من العناصر الأساسية في البيئة الكلية، نظراً لكونها القوى أو العوامل التي تحركها القرارات السياسية، ولها ارتباط وثيق بالعوامل الاقتصادية، ولا تستطيع المؤسسات أن تعمل بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها فعلى سبيل المثال: قرار منع الحكومة إعانات لصناعة ما أو إعفاءات ضريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية، فهذا يعتبر تهديداً للمؤسسات الأجنبية، و في نفس الوقت يمثل فرصة سانحة للمؤسسات المحلية، أو قرار منع استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية لا بد أن يؤثر على عمل المؤسسات، حيث يمكن أن يكون فرصة في صالح المؤسسات المنتجة لهذه السلع في الدولة، ويكون وضعاً غير مريح بالنسبة للمؤسسات التي تستخدم هذه المواد في إنتاجها، وتعتبر قوانين حماية البيئة ومنع التلوث أحد التهديدات للمؤسسات الصناعية في حين تمثل فرصاً للمؤسسات التي تنتج المصفاة (الفيلتر) المقاومة للتلوث.

فعلاقة المؤسسة بالمحيط السياسي تكون من خلال تأثير القرارات السياسية، كالحروب، التأميمات، الانقلابات، الحظر على مؤسسات دولية أو دول معينة<sup>3</sup>، فالمؤسسة تتأثر بقيود هذا المحيط و الفرص التي يقدمها، وفي هذا المحيط تتفاعل المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة مختلف التبادلات فيما بينها.

- **القوى الاجتماعية والثقافية:** تشمل الخصائص الاجتماعية والثقافية والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمؤسسة، منها طبيعة العلاقات الاجتماعية ومستوى الأمية، النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمراني للسكان، نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع، نظام التعليم الرسمي بمختلف مراحلها، بالإضافة إلى الأسرة وتركيبها، والقيم الثقافية السائدة، ومن المؤشرات المهمة لذلك حجم السكان وتركيبهم العمري، ومعدلات الأمية والتعليم، ونسبة المناطق الحضرية والريفية، وأنماط الحياة

<sup>1</sup> ناصر دادني عدون، مرجع سابق، ص109.

<sup>2</sup> محفوظ لعشب، الوجيز في القانون الاقتصادي، النظرية العامة وتطبيقاتها في الجزائر ، 1993، ص64.

<sup>3</sup> J.J.Braconier Et M.Lannioux, L'Entreprise Contemporainns-Environnement Et Organisation, Masson,1986,P59.

## المحور الثاني ..... مراحل الإدارة الاستراتيجية

وتركيب الأسرة، وعمل المرأة، والدين وشعائره والقيم التي يفضيها<sup>1</sup> حيث أن التغير الاجتماعي مثل دخل والتغير التكنولوجي، يؤدي إلى إيجاد الفرص والتحديات، ونجد واحدة من أكبر التحولات الاجتماعية لعقدي السبعينات والثمانينات من القرن الماضي هو الاتجاه نحو المزيد من الوعي الصحي، وقد أثر ذلك بشكل هائل، وأدركت المؤسسات ذلك التوجه مبكرا واستفادت من الفرص التي أتاحتها هذا التوجه وحققت مردودا كبيرا، فعلى سبيل المثال استثمرت شركة (Philip Morris) نمو الوعي الصحي واشترت شركة (Miller) ثم أعادت تحديد المنافسة في صناعة المشروبات الكحولية عندما أدخلت نوعا جديدا إلى السوق، وبالطريقة نفسها أدخلت مؤسسة (كوكا كولا) مشروب الكولا الذي يحتوى على نسبة قليلة من السكر، كما أدخلت إلى السوق مشروب عصير الفواكه، كما أن الاتجاه نحو الصحة الاجتماعية قد أوجد تهديدا لعدد من الصناعات فنجد على سبيل المثال انحدار صناعة التبغ لإدراك المستهلكين بمضار التدخين.<sup>2</sup>

ويعتبر النمو السكاني فرصة للمؤسسات الاقتصادية، حيث يزداد الطلب على منتجاتها، وكذلك فإن زيادة متوسط أعمار الأفراد والزيادة في عدد المواليد الجدد يفتح أسواقا جديدة أمام العديد من المؤسسات، كما أن تقلص حجم السكان قد يدفع بالمؤسسة إلى التعامل مع الأسواق الخارجية.<sup>3</sup> فمثلا تكاثر الولادات خلال الستينيات قد أوجد حشد كبير من الفرص والتحديات، و، الذين ولدوا في عقد الستينات تزوج أغلبهم في عقد الثمانينات مما أدى إلى زيادة الطلب على معدات الاستهلاك التي أقبل على شرائها المتزوجون في بداية زواجهم، ولقد استثمرت بعض المؤسسات في هذه الوضعية وزاد عرضها لآلات غسيل الملابس وغسيل معدات المطبخ وغيرها، وفي الجانب الآخر أن الصناعة الموجهة نحو الأحداث (الشباب) لاحظت أن عدد مستهلكيها انخفض في السنين الأخيرة، كما أن خروج المرأة للعمل، وزيادة الدور الذي تلعبه يؤدي على زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكن المرأة من دورها الجديد، كما يلاحظ زيادة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية وارتفاع متوسط دخل الأسرة، وتوسع نطاق اختيار المؤسسات للأفراد العاملين فيها.<sup>4</sup>

وهناك مجموعة من الخطوات التي تتعلق بإجراءات الرصد البيئي، ومن متابعة اتجاهات التغير، وتتمثل أهم هذه الخطوات فيما يلي:<sup>5</sup>

- تحديد العوامل والقوى المهمة ثم تحديد الأبعاد أو المؤشرات المهمة في المؤسسة، والتي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فمثلا قد تحدد إدارة مستشفى خاص أربعة إلى خمسة مؤشرات اقتصادية ابتداء من متوسط دخل الأسرة، كونه يؤثر على توجه المرضى للمستشفيات الخاصة، وقد تحدد سعر الدينار أو الدولار أو اليورو لأنه يؤثر على تكلفة المعدات والتجهيزات التي تستوردها، كما تحدد عددا مماثلا للعوامل الأخرى، ولكل من تلك العوامل تحدد مؤشرات مهمة لها.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 150.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 157.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 197.

<sup>4</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 81.

<sup>5</sup> عبد الباري إبراهيم درة وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص ص 150، 151.



- تحديد التغيرات التي ستحصل خلال الفترة القادمة، والعملية بكل ما يمكن من أجل تحديد كيفية تأثير ذلك على المؤسسة، فبالنسبة لمثال المؤسسة السابق، قد نجد بأن متوسط دخل الأسرة هو باتجاه التصاعد المستمر وقد يصل إلى حوالي 100% مما هو عليه هذه السنة، وتتطلب هذه التقديرات التنبؤ بالمستقبل.

- التوقف أمام المتغيرات الدولية التي قد تكون مهمة في رصدها، والتي قد تشمل عوامل اقتصادية أو تكنولوجية أو سياسية وقانونية، أو اجتماعية وثقافية... الخ، حسب طبيعة المؤسسة، حيث أن هذا التوقف مهم للمؤسسة التي تعمل على المستوى الدولي، حتى لو كان ذلك مجرد تسويق لمنتجاتها.

4. تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة: بعد دراسة وتحليل المؤسسة لبيئتها تجد أمامها عددا كبيرا من البدائل الاستراتيجية المتاحة، وعليها تحديد من بين هذه البدائل ما يتماشى والظروف المحيطة بها، والإمكانيات المتاحة لها، من أجل تحقيق أهدافها، وهناك العديد من التعاريف الخاصة بالخيار الاستراتيجي نذكر منها:

- ينظر للخيار الاستراتيجي باعتباره وسيلة تحول المؤسسة من موقعها الحالي إلى موقع استراتيجي جديد.<sup>1</sup>

يركز هذا التعريف على أن الخيار الاستراتيجي هو الذي يمكن المؤسسة عند تطبيقه و اعتماده من تحويلها من موقعها التنافسي إلى موقع تنافسي جديد، لكنه لم يحدد محتوى الخيار الاستراتيجي، أو طبيعة الموقع التنافسي الجديد هل هو أفضل أو موقع تنافسي سيء.

- وهناك من يعرفه على أنه : خطة استراتيجية متكاملة ذات توجه معين، تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لظروفها الداخلية والخارجية<sup>2</sup>، في هذا التعريف نلاحظ أنه تم تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي باعتباره خطة متكاملة، أي لها خطوات ومراحل معينة، وذات توجه قد يكون هجومي أو دفاعي، وهذه الخطة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لوضعها التنافسي، وهذا التعريف هو أكثر دقة من التعريف السابق.

- وهناك من يعرفه على أنه : يعبر الخيار الاستراتيجي عن الخط الذي تتبعه المؤسسة، أو المناورة الاستراتيجية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها.<sup>3</sup>

ركز هذا التعريف على أن الخيار الاستراتيجي عبارة عن مسار أو مناورة استراتيجية تتبعها المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها دون أن يحدد خطوات و مراحل هذا المسار أو كيفية العمل وفق هذا المسار.

<sup>1</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 192

<sup>2</sup> أحمد ماهر وآخرون، مرجع سابق، ص 272.

<sup>3</sup> مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، مرجع سابق، ص 156.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج المفهوم التالي للخيار الاستراتيجي **PDF Compressor Free Version**

الخيار الاستراتيجي هو أداة أو وسيلة لتحويل المؤسسة من موقع تنافسي معين إلى موقع تنافسي أفضل، وذلك بإتباع خطة متكاملة تأخذ بعين الاعتبار ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، من أجل تحقيق أهدافها، ويمكن للمؤسسة الاستعانة بعدد من العوامل التي يؤدي استخدامها إلى التقليل من البدائل المتاحة، واختيار أفضلها عن قصد ووعي كامل، وتختلف هذه العوامل من مؤسسة إلى أخرى، ولكن عموماً يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **درجة التزام المؤسسة بالتصرفات الماضية:** حيث أنه من الصعب تغيير الاستراتيجية الماضية إذا كانت ناجحة، كما قد تلجأ المؤسسة إلى تدعيم الاستراتيجية التي قد تميل إلى الضعف لظهور مشكلات في تطبيقها بعدد من الاستراتيجيات الفرعية حيث يتحسن الأداء، بدلا من العمل على تغيير الاستراتيجية واستبدالها بأخرى، لكن حين يمكن إجراء تغيير جوهري فقد تصبح الاستراتيجية الماضية غير قادرة على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئة الصناعة<sup>1</sup>.
- **الإبداع والابتكار في الأنشطة مستقبلا:** ينبغي على فريق التخطيط الاستراتيجي محاولة التنبؤ بالمستقبل وتصور شكل أنشطة المؤسسة في المستقبل، والإحجام عن ذلك يعني أنه في أحسن الظروف سيكون مستقبل المؤسسة هو امتداد طبيعي للماضي، ويحتاج فريق التخطيط الاستراتيجي إلى أن ينظر إلى مستقبل المؤسسة خلال فترة الثلاث إلى خمس سنوات القادمة بغرض محاولة التعرف على شكل الصناعة في المستقبل، وشكل المؤسسة، ويتطلب ذلك التعمق في طبيعة وشكل الأنشطة، المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، العاملين، المنافسة والموردين<sup>2</sup>.
- **درجة المخاطرة التي يمكن تحملها مستقبلا:** يعد فريق التخطيط الاستراتيجي مسؤولاً عن تقدير وتحديد درجة المخاطرة التي تستطيع المؤسسة تحملها مستقبلا و التعامل معها، وتتوقف تلك الدرجة على كل من متغيرات البيئة الخارجية غير المتحكم فيها، ومتغيرات المحيط الداخلي المتحكم فيها إلى حد ما، وتشير القوى الخارجية إلى قوى المنافسة و السوق، أي تكلفة الدخول إلى سوق جديدة، وتكلفة الخروج من سوق حالية، و تكلفة البقاء في سوق حالية، وعموماً يمكن القول أنه توجد علاقة طردية بين حدة المنافسة في السوق ودرجة المخاطرة، لذا ينبغي أن تقوم المؤسسة بدراسة السوق بدقة حتى تتمكن من تحديد درجة المخاطرة التي ستواجهها، أما القوى الداخلية فهي تتوقف على قوة المركز المالي للمؤسسة ومدى رغبة المديرين في تحمل المخاطرة<sup>3</sup>.

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين نوعين من المخاطرة:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية "العولمة والمنافسة"، مرجع سابق، ص164.

<sup>2</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص162.

<sup>3</sup> نادية العارف، المرجع نفسه، ص163.

<sup>4</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص166.





## المحور الثاني ..... مراحل الإدارة الاستراتيجية

- المخاطرة المحدودة: في هذه الحالة عادة ما تختار المؤسسة استراتيجية دفاعية وتكون تصرفاتها مفعول للتغيرات البيئية، ولذا فهي تعتمد على الاستراتيجيات السابقة بشكل كبير.

- المخاطرة العالية: في هذه الحالة تنسم الاستراتيجيات بالصفة الهجومية و غالبا ما تتبنى المؤسسة استراتيجيات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في محيطها .

• عامل الوقت : فهذا العامل يعد هاما لنجاح الاستراتيجية واستمرارها أو فشلها، فالمجال الزمني المتاح للاختيار فيما بين الاستراتيجيات، وكذلك الوقت المتوقع لتحقيق الاستراتيجية للنتائج المرجوة منها يعد من الأمور التي تؤثر على اختيار الاستراتيجية المناسبة، وهناك العديد من جوانب الوقت والتي تؤثر على تحديد الخيارات الاستراتيجية، ومن أهم هذه الجوانب (الموعد النهائي للقرار، الأوقات التي سوف تحتاج فيها المؤسسة إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة المختلفة، ومتى سوف تولد هذه الأنشطة دخلا أو عائدا)، وفيما يلي شرح لهذين الجانبين<sup>1</sup>:

- الموعد النهائي للقرار: في بعض الأحيان يكون الموعد النهائي لاتخاذ القرار بشأن الخيار الاستراتيجي بعيدا عن سيطرة و تحكم المؤسسة التي تتولى القيام باتخاذ القرار، فمثلا اختيار استراتيجية التنوع الخارجي من خلال الاندماج لا يتحدد موعده بناء على رأي المؤسسة ولكن قد يتحدد بواسطة المؤسسة الأخرى التي سوف تندمج معها المؤسسة، وحتى في الظروف التي يتحدد فيها الموعد النهائي للقرار بواسطة المؤسسة نفسها، فإن ذلك الموعد قد يؤدي إلى التقليل من عدد البدائل التي يمكن أن تقوم المؤسسة بتقييمها نتيجة لعامل ضغط الوقت، كذلك قد يؤثر الوقت المتاح للمؤسسة على حجم المعلومات التي يمكن جمعها عن بيئة الصناعة و المحيط الداخلي وكذلك عن البدائل الاستراتيجية المتاحة.

- وقت الإنفاق والعائد: إن الوقت الذي سوف تحتاج فيه المؤسسة إلى أموال للإنفاق منها على الأنشطة المرتبطة بالاستراتيجية التي سوف يتم اتباعها يعد عاملا هاما، والمؤسسة عادة ما تركز دائما على الأجل القصير، وعلى الرغم من أن ذلك ضروري لاستمرار المؤسسة في الأجل الطويل إلا أن التركيز الدائم على الأجل القصير لا يضمن حسن الأداء للمؤسسة في الأجل الطويل، كذلك فإن النتائج و العائد من النشاط يعد عاملا هاما في تحديد الخيارات الاستراتيجية.

• الموارد المتاحة : تعد الموارد المتاحة من بين أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد الخيارات الاستراتيجية، وتتجلى هذه الأهمية في أن الموارد المتاحة تمثل مصدرا من مصادر القوة بحيث تميز المؤسسة تنافسيا، كما يمكن أن تكون سببا في الحد من إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها بسبب نقصها، أو عدم كفاءتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 312، 311.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 167.



## المحور الثاني ..... مراحل الإدارة الاستراتيجية

والواقع أنه كلما توافرت الموارد المناسبة للمؤسسة كلما تمكنت من اختيار استراتيجية أو توليفة استراتيجية ملائمة لها، وتشير الموارد إلى كل من التمويل و التسهيلات المادية، والموارد البشرية، والإمكانات التسويقية وفيما يلي شرح لهذه العناصر<sup>1</sup>:

- التمويل: من المهام الأساسية للمؤسسة توفير التمويل اللازم للإنفاق على الاستراتيجية، ويتم ذلك من خلال فحص شكل التدفقات النقدية الداخلة، وحجم الأموال المخصصة للاستثمار من الأرباح، ودراسة إمكانية التخلص من استثمارات حالية بتصفيتها أو بيعها، وإمكانية زيادة رأس المال.

- التسهيلات المادية: يقع على عاتق المسؤولين في المؤسسة مهمة فحص و تقييم المباني والآلات والمعدات والأراضي، وتحديد طريقة استغلالها والتصرف فيها في سبيل تسهيل عملية اختيار وتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.

- الموارد البشرية: أي مدى توافر موارد بشرية ذات قدرة عالية في كافة المجالات الوظيفية، وخاصة في تلك المجالات ذات العلاقة بالاستراتيجيات الجديدة.

- الموارد التسويقية: أي مدى توافر المختصين في مجال تسويق السلع و الخدمات التي سوف يتم إنتاجها في ظل الاستراتيجيات الجديدة.

• اتجاهات ذوي النفوذ في المؤسسة: حيث أن اختيار استراتيجية معينة يرتبط غالبا بمراكز القوة والتأثير داخل المؤسسة، نظرا لأن الاستراتيجية يترتب عنها تغييرات في الهيكل التنظيمي، وفي أنماط العلاقات، ومن ثم التأثير على مراكز السلطة و النفوذ، وعليه فإن اتجاهات ذوي النفوذ الحاليين يكون لها تأثير في تفضيل استراتيجيات معينة دون الأخرى.<sup>2</sup>

ويتوقف مدى ذوي النفوذ و العاملين بالمؤسسة للاستراتيجيات الجديدة على صراع القوى والنفوذ داخل الهيكل التنظيمي، ولذا يجب أن يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بدراسة تأثير تطبيق الاستراتيجية أو التوليفة المثلى للاستراتيجيات على الجوانب التالية:

- مراكز المسؤولية.

- قرارات تخصيص وتوزيع الميزانية و الموارد.

- قرارات الإشراف على وحدات العمل.

- تغيير قوة و نفوذ بعض مسؤولي الإدارات المختلفة.

<sup>1</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 230.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 168.

## المحور الثاني ..... مراحل الإدارة الاستراتيجية

ومما تجدر الإشارة إليه أن المشاكل السياسية التي تدور حول فلك القوة في الجزائر قد تلعب دوراً هاماً في نجاح أو فشل اختيار و تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.<sup>1</sup>

• مركز المؤسسة في قطاع النشاط: حيث غالباً ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق استراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات التي تتمتع بحصة سوقية أقل، و هنا يتم التمييز بين نوعين من المؤسسات<sup>2</sup>:

- المؤسسات الرائدة : هذه المؤسسات تهدف إلى المحافظة على سيطرتها وريادتها في السوق، وعليه فهي تتبنى استراتيجيات تحقق لها هذا الهدف مثل استراتيجيات النمو والتوسع، كما قد تتبع استراتيجيات دفاعية للحفاظ على المركز الحالي.

- المؤسسات التابعة : وعادة ما تتبنى هذه المؤسسات استراتيجيات الاستقرار أو النمو المحدود بسبب وضعها التنافسي المتوسط أو الضعيف، وبالتالي فهي ملزمة بتحديد استراتيجيات تناسب موقعها التنافسي.

هناك مجموعة من الاعتبارات التي تلعب دوراً في تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام فريق التخطيط الاستراتيجي، وتمثل هذه الاعتبارات في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- الفروض والآراء والمعتقدات وتأثيرها على الاستراتيجية: تؤثر الفروض التي يضعها المسؤولون عن التخطيط الاستراتيجي وآرائهم على عملية اختيار البدائل الأنسب من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، والواقع أن القرارات المستقبلية تقوم على افتراضات لأنه لا يمكن لأي فرد أن يتنبأ تماماً بالنتائج المترتبة على اتباع استراتيجية معينة، كما تؤثر المعتقدات و القيم على الخيارات المطروحة أمام صانعي القرارات وخاصة تقييم النتائج المختلفة المترتبة على اتباع استراتيجية معينة، ولا بد من دراسة كل الآثار و النتائج المحتملة للاستراتيجية، وذلك حتى تتجنب المؤسسة أي عواقب وخيمة، إذن تعد الدراسة المتعمقة للآثار والنتائج المترتبة على الاستراتيجية بمثابة صمام أمان للمؤسسة وحتى لا ينتهي الأمر باختيار بديل غير واقعي يتعذر تنفيذه.

- تحديد القوى الدافعة ومجال التركيز والتوافق الاستراتيجي: تساعد الاعتبارات الخاصة بالقوى الدافعة ومجال التركيز والتوافق الاستراتيجي على تحديد البدائل الاستراتيجية المناسبة للإمكانيات والموارد الحالية المتاحة و لتوجيهها الاستراتيجي، وتتضمن القوى الدافعة عدداً من العوامل الخارجية مثل (المستثمرين، المنافسين في السوق المحلي، العملاء، الموردين، التكنولوجيا، التشريعات والقوانين الحكومية، بدائل المنتج، معدل التضخم و سعر الفائدة، المنافسين في السوق الخارجي واتجاهات الصناعة بصفة عامة). وتشكل تلك

<sup>1</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 230.

<sup>2</sup> أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية "حالات ونماذج تطبيقية"، مرجع سابق، ص 138.

<sup>3</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 185، 184.



القوى في النهاية الالتزامات التي يجب على المؤسسة الوفاء بها لكي تحقق ميزة تنافسية بشكل دائم. ومن جانب آخر فإنه من الأفضل أن يعكس الخيار الاستراتيجي مجال التركيز الاستراتيجي للمؤسسة والذي يعني نشاطها الرئيسي وتوجهها الاستراتيجي، وأخيرا يعكس التوافق الاستراتيجي مقدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين إمكانياتها والأعباء الملقاة على عاتقها من بيئة الصناعة ومن توقعات أصحاب الأسهم وجماعات أصحاب المصالح بصفة عامة، فالاستراتيجية التي تحقق التوافق لها فرصة أكبر للنجاح عن غيرها من الاستراتيجيات.

- التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ونمط تقييم البدائل: لكي تضمن المؤسسة نجاح استراتيجيتها لابد من توافق وتلاؤم ثلاثة عناصر (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، ونمط الإدارة المتبع)، وتعكس الاستراتيجية مجموعة التصرفات التي تتبعها المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيق رسالتها، بينما يحدد الهيكل التنظيمي كيفية أداء المؤسسة لعملياتها الداخلية، ويعكس الثقافة السائدة داخل المؤسسة، ويؤثر بدرجة ملموسة على قدرتها التنافسية، بمعنى آخر بدون الهيكل التنظيمي الملائم يتعذر تنفيذ الاستراتيجية بفعالية، فالنمط أو الأسلوب الإداري يبين الطريقة التي تتبعها الادارة في صياغة القرارات الاستراتيجية، ومباشرة وظيفة القيادة، ويؤثر هذا الأسلوب على كل من الهيكل التنظيمي والثقافة والقيم في المؤسسة.

- المسؤولية عن تحديد الخيارات الاستراتيجية: يعتبر مجلس إدارة المؤسسة هو المسؤول الرئيسي عن اختيار وإدارة الاستراتيجيات داخل المؤسسة، ويتحمل المسؤولية كاملة عن كافة المهام المتعلقة بوضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتقوم المؤسسة بتحديد مجموعة من الخيارات الاستراتيجية وفقا لوضعها التنافسي، أخذا بعين الاعتبار متغيرات كل من بيئة الصناعة والمحيط الداخلي، وفيما يلي نموذج متكامل لكيفية تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة:

الشكل رقم (2-1): نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية. PDF Compressor Free Version

		- وضع بيئة الصناعة الخاص بالمؤسسة -	
		سوء	جيد
الوضع الداخلي للمؤسسة	قوي	(2) المؤسسات المهددة	(1) المؤسسات الناجحة
		- الإبقاء على الوضع الحالي - التنوع المترابط - التنوع غير المترابط التحول إلى نشاط آخر - التحالف والمشاركة	- التركيز - التنوع الأفقي - التكامل الرأسي - التمييز
	ضعيف	(4) المؤسسات ذات المشاكل	(3) المؤسسات المحظوظة
		- تخفيض حجم العمليات - استراتيجية المؤسسة الأسيرة - التصفية	- تخفيض حجم العمليات - استراتيجية المؤسسة الأسيرة - الاندماج، - التركيز - التحالف والشراكة، - التصفية

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 177.

يوضح الشكل رقم (2-1) نموذج متكامل للخيارات الاستراتيجية وذلك بمراعاة الوضع الداخلي، وكذلك ظروف بيئة الصناعة، ويتطلب هذا المكون استحداث سلسلة من البدائل الاستراتيجية أخذاً في الاعتبار نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة، والفرص والتهديدات الخارجية المحتملة<sup>1</sup>، وتعزى عملية مقارنة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات إلى ما يعرف بتحليل SWOT ويتمثل الغرض من هذا التحليل في تحديد الاستراتيجيات التي تلائم موارد وقدرات المؤسسة وذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل المؤسسة من خلالها، ويمكن القول إن الغرض من وضع البدائل الاستراتيجية باستخدام هذا التحليل هو تدعيم قوة المؤسسة بغرض التأهب لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات وتصحيح نقاط الضعف التي تواجه

<sup>1</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 178.

المؤسسة<sup>1</sup>. إن هذه المصفوفة تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين في وضع أنواع أنواع من الاستراتيجيات الاستراتيجية نقاط القوة/فرص، واستراتيجية نقاط الضعف/الفرص، واستراتيجية نقاط القوة/التحديات، واستراتيجية نقاط الضعف/تهديدات<sup>2</sup>، ويتمثل أصعب جزء في إعداد هذه المصفوفة في المطابقة بين العناصر الخارجية الرئيسية والعناصر الداخلية ويتطلب ذلك حكم جيد مع العلم انه لا توجد حالة مثلى تستغل استراتيجيات نقاط القوة/الفرص أي نقاط القوة الداخلية في المؤسسة للاستفادة من الفرص الخارجية، يرغب كل المسؤولين في أن تكون مؤسستهم في مركز يتيح لها استغلال نقاط القوة الداخلية في الاستفادة من الاتجاهات والأحداث الخارجية<sup>3</sup>، وعندما تعاني المؤسسة من نقاط ضعف رئيسية فإنها تسعى للتغلب عليها وبالتالي تحولها إلى نقاط قوة، وعندما تواجهها تهديدات رئيسية فإنها تسعى لتلافيها حتى تستطيع أن تركز على الفرص، وأحيانا توجد فرص خارجية هامة ولكن المؤسسة تعاني من نقاط ضعف داخلية تمنعها من استغلال هذه الفرص مثلا قد توجد فرصة لتصدير منتجات المؤسسة لكن تقادم التكنولوجيا المستخدمة(نقطة ضعف داخلية) وعدم الالتزام بمواصفات الجودة يعوق المؤسسة، هنا قد تتمثل الاستراتيجية في شراء آلات حديثة لرفع مستوى التقنية مع الاهتمام بشراء خامات جودتها مرتفعة وتدريب العاملين لتحسين جودة المنتجات، وتستخدم استراتيجية نقاط قوة/تهديدات لتفادي أو لتقليل اثر التهديدات الخارجية على المؤسسة، وهذا لا يعني ضرورة أن تواجه المؤسسة القوية التهديدات النابعة من بيئة الصناعة بشكل مباشر<sup>4</sup>.

6- اختيار البديل الاستراتيجي المناسب: بعد أن يتم وضع البدائل الاستراتيجية المناسبة في المستويات المختلفة تأتي مرحلة تقييم هذه البدائل لاختيار أفضلها، ووضعه موضع التنفيذ، وعادة ما تتمخض عملية اختيار البديل الاستراتيجي على أكثر من بديل واحد مناسب، وهنا لا بد من اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل الاستراتيجية المناسبة<sup>5</sup>.

ويمكن القول أنه لا يوجد ما يسمى بالاستراتيجية المثلى والتي تصلح لجميع المؤسسات أو لنفس المؤسسة في مواقف مختلفة ولكن ما يوجد هو استراتيجية مثلى لمؤسسة معينة في ظروف معينة وفي وقت محدد فإذا ما تغيرت الظروف التي تعمل في ظلها تلك المؤسسة، فإن الاستراتيجية قد لا تعد كما كانت من قبل استراتيجية مثلى.

ويجب أن يأخذ متخذ القرار بعين الاعتبار أن لكل بديل مزايا ومشاكل، لذا فمن المفروض أن يتم الاختيار من بين تلك البدائل وفقا لما يحقق للمؤسسة مزايا مختلفة، وعموما فإن المعيار في الاختيار الاستراتيجي هو كما يلي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص58.

<sup>2</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص158.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص58.

<sup>4</sup> بن واضح الهاشمي، مرجع سابق، ص18.

<sup>5</sup> أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 127.

<sup>6</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص233.

- تناسب وتلاؤم الخيار الاستراتيجي مع نتائج تحليل الموقف (تحليل SWOT) **PDF Compressor Free Version**
  - إمكانية تحقيق الخيار الاستراتيجي للأهداف المحددة.
  - شمولية الخيار الاستراتيجي أي أن يكون قادرا على تحقيق الأغراض الكلية الأساسية للمؤسسة.
  - توفر فرص لنجاح تنفيذ هذا الخيار الاستراتيجي، أي أن يكون مدروسا بعناية فائقة وبما يضمن النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة.
  - التجانس والاتساق، أي ضرورة أن يكون الخيار الاستراتيجي متجانس مع مختلف المتغيرات والموارد داخل المؤسسة، وكذا من ناحية الارتباط مع مختلف مستويات الاستراتيجية في المؤسسة.
- ومن خلال دراسة العوامل البيئية الداخلية والتنافسية والخارجية، يبدأ متخذ القرار في إيجاد البدائل المختلفة، والتي تناسب الوضع التنافسي للمؤسسة، وذلك من خلال دراسة عدد من البدائل الاستراتيجية، التي تساعد على سد الفجوة بين الأداء الحالي وما يجب أن يكون عليه، والاستفادة من العروض المحيطة كنتيجة لربط نموذج العرض والقيود بعملية اختيار البدائل الاستراتيجية<sup>1</sup>.
- ونستطيع القول هنا أن هذه الاستراتيجيات المختلفة يمكن أن تتم في ظل استراتيجيات أخرى، تقوم على العمل والتركيز على صناعة واحدة، أو التنويع في العمل من خلال التوجه إلى أكثر من صناعة أو قطاع واحد.

<sup>1</sup> أحمد زغدار، أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998، ص 57 - 70.

المحور الثالث:  
الفكر الاستراتيجي  
ونماذج صياغة  
الاستراتيجية



مر الفكر الاستراتيجي عبر مجموعة من المراحل منذ استخدام مصطلح الاستراتيجية في المجالات الاقتصادية والادارية إلى يومنا هذا، وقد أسهم العديد من الباحثين والمفكرين في مجال الادارة والاقتصاد في تطور الفكر الاستراتيجي وتطبيقاته الميدانية بشكل ملحوظ، حيث أصبح نجاح المؤسسات مرهونا بمدى قدرتها على فهم المتغيرات البيئية واستغلالها لصالحها باعتماد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف واستغلال الفرص، كما ساهم المفكرون والباحثون بتزويد المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من النماذج الناجحة التي تمكن المؤسسات من الصياغة الجيدة لاستراتيجياتها.

### أولاً: الفكر الاستراتيجي

لقد تطور الفكر الاستراتيجي بالتزامن مع مختلف الأفكار التي ظهرت في كل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، حيث ساعدت المدراء على دراسة قضايا المؤسسة والقضايا العامة المؤثرة على أداءها، وعلى ضوء ذلك فإن الفكر الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بما جاء به المفكرين الإداريين بدءاً من المدرسة الكلاسيكية إلى المدرسة الحديثة والمعاصرة، ولعل أهم هذه المدارس نجد المدرسة الإدراكية التي اهتمت بمختلف العمليات العقلية التي يقوم بها المديرون عند تصميم الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، ونجد أيضاً مدرسة هارفرد التي تعتبر نقطة انطلاق للفكر الاستراتيجي حيث قدمت هذه المدرسة مادة إدارية جديدة تعرف بـ "سياسة الأعمال"، ولا ننسى بالذكر مدرسة التخطيط الاستراتيجي التي تعتبر أنها نشاط تنموي طويل الأجل يقوم به المديرون رفيعو المستوى ويركز على المؤسسة ككل، وفي الأخير مدرسة التسيير الاستراتيجي، تعد هذه الأخيرة بمثابة تجاوز لحدود وفجوات مدرسة التخطيط الاستراتيجي خاصة بعد أزمة 1973.

لقد تطور الفكر الاستراتيجي عبر مراحل متعددة يمكن معرفتها من خلال أفكار المدارس التي أثارت هذا الموضوع، وسوف نتطرق إلى هذه المراحل على النحو التالي:

#### 1- فكر مدرسة هارفرد:

يتفق الكتاب والباحثون بان مدرسة هارفرد تعتبر نقطة انطلاق التفكير الاستراتيجي، حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينات مادة إدارية جديدة تعرف بسياسة الأعمال، وكانت تهدف إلى تعظيم الربح عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة، وبعتمادها على التوقع (2 إلى 10 سنوات)، غير أن هذه الطريقة عرفت حدوداً لان المستقبل ليس شبيهاً بالماضي<sup>1</sup>، ولهذا سميت هذه المرحلة التوجه الخاص بالتخطيط طويل المدى أو "بالفترة الخافتة" نظراً لعدم وضوح معالمها وأبعادها الجوهرية<sup>2</sup>، وخلال سنوات الستينات (1965) اقترح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات وموارد المحيط، حيث قدم كل من

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 20.  
<sup>2</sup> فيروز شين، مرجع سابق، ص 7.



## المحور الثالث ..... الفكر الاستراتيجي ونماذج صياغة الاستراتيجية

اندروز، لورند، غوث ما يعرف بنموذج LCAG الذي يقوم على دراسة نقاط القوة والضعف للمؤسسة والفرص والتهديدات التي تواجهها في المحيط الخارجي.

وخلال (1970) قدم كل من شاندل، لورانس، لوكش نموذج CLL الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الاستراتيجي، حيث اهتموا بعامل التنظيم في المؤسسة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>.

### 2- فكر التخطيط الاستراتيجي:<sup>2</sup>

تميزت هذه المرحلة بظهور تحليل استراتيجي تبناه كل من أنسوف، هوفر وشاندل مكونين بذلك مدرسة التخطيط الاستراتيجي التي تعتمد على مجموعة من الأدوات والتقنيات. وسنكتفي هنا بالتطرق إلى مساهمة أنسوف باعتباره أحدا من أهم الكتاب في هذا المجال (1965):

✓ ميز بين القدرات الاستراتيجية، القرارات الروتينية والقرارات الإدارية

✓ حدد الاستراتيجية كتوليفة من المنتجات والأسواق

✓ كل ثنائية (منتج/ سوق) تحدد مجال نشاط

ولقد أدى التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة الى صياغة الاستراتيجية بطريقة حسنة تمكن المؤسسة بالنظر بجدية إلى نفسها و منافسيها ومع ذلك أثرت في هذه المرحلة مشكلتين هما:

✓ المشكلة الأولى: قامت مجموعة ممتازة من المخططين الاستراتيجيين بالكثير من الأعمال الخاصة بصياغة الاستراتيجية لكنهم تجاهلوا العمليات التي تخص مرحلة تنفيذ تلك الاستراتيجيات التي تم وضعها.

✓ المشكلة الثانية: أدى تنوع الأهداف التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الدارة العليا كما أن المعلومات التي تم الحصول عليها من الإدارات الأخرى المتعلقة بالخيارات الاستراتيجية كانت غير دقيقة وغير مفيدة مما دفعها إلى تفضيل المشاركة الجادة والفعلية في الحصول على هذه المعلومات والمساهمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية لممارسة الاختيار بنفسها

<sup>1</sup> أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي " مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، ط 1، عمان، 1996، ص 15.

<sup>2</sup> H.krifa-Shneider: cour de stratégie de l'entreprise, université de lille1,France 1999:p15.

تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود وفجوات مرحلة التخطيط الاستراتيجي خاصة بعد أزمة (1973) وتطور أزمة (1974) وما نجم عنه من انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة (الأمريكية، الأوروبية) وهذا ابرز عدم جدوى الأنشطة المتنوعة التي اعتمدت عليها. حيث أن الوقت الذي كانت تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي استغلته مؤسسات منافسة لها (مؤسسات يابانية) وعملت على السيطرة على الأسواق أي هناك تخطيط وتنفيذ وهذا ما جعلها تدخل في مرحلة جديدة سميت 'مرحلة الإدارة الاستراتيجية، وبعد ظهور هذه المرحلة كاستجابة لتطور المنافسة وكتجسيد فعلي لعملية التخطيط الاستراتيجي حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- ✓ تطور المبادلات التجارية (سلع/خدمات)
- ✓ التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج
- ✓ زيادة تدفق الرأسمال الدولي
- ✓ اختلاف نماذج (الاستهلاك، الذوق، الثقافات....) نتيجة لعولمة الأسواق، التطور التكنولوجي، طرق التنظيم، طرق الإنتاج...

### 4- فكر المدرسة الإدراكية:

يقصد بالإدراك عملية معالجة المدخلات الحسية داخل العقل البشري إما بتحويل هذه المدخلات أو تحليلها تطورها أو استرجاعها واستعمالها في الوقت المناسب، وقد تم الاعتماد في هذه المدرسة على نتائج دراسات المفكرين في مجال علم النفس الإدراكي أو معرفي الذي يهتم بدراسة العمليات الذهنية أي كيف يفكر الناس؟، كيف يفهمون الأمور؟، كيف يتذكرون الأشياء؟ وكيف يتعاملون؟، كما يركز على كيفية استحواد الأفراد على المعلومات والعمليات العقلية التي يعالجون بها تلك المعلومات.

وبالتالي فإن المدرسة الفكرية للإدراك ولقد ظهرت حديثا في منتصف 80 القرن الماضي ومازالت تنمو وتتطور إلى يومنا هذا ولقد اعتمدت في تحليلها لفكر الاستراتيجي على المبادئ الأساسية التالية:<sup>2</sup>

- ✓ الاستراتيجية مفهوم فكري أو ذهني فردي خاص بكل شخص.
- ✓ تحدث الاستراتيجية ضمن من حدود من العقلانية والمنطق المقيدين.
- ✓ الاستراتيجية مفهوم متطور أكثر من مفهوم ثابت.

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص63.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 139.

## المحور الثالث ..... الفكر الاستراتيجي ونماذج صياغة الاستراتيجية

✓ التغييرات الاستراتيجية تظهر بصورة غير متكررة وبالإضافة إلى ما سبق معرفة الموضوعية التي داخل دهن صانع القرار الاستراتيجي.

✓ الخبرات العملية والتعلم من خلال الممارسة، هي التي تشكل معرفة الفرد وبالتالي على ما يقرره من تصرفات مستقبلية.

✓ تتوقف القرارات على الحدود العقلية أو الفكرية للفرد وهو ما يجعلها عرضة للتحيز نتيجة ميول الفرد.

ساهمت مدارس الفكر الاستراتيجي في تطور الإدارة الاستراتيجية بشكل كبير خلال المراحل المتزامنة لكل مدرسة، حيث اعتمدت كل مدرسة على مجموعة من النظريات الفكرية الإدارية مثل المدرسة الإدراكية التي اعتمدت على العمليات العقلية، مدرسة هارفرد التي تعتبر نقطة انطلاق الفكر الاستراتيجي، مدرسة التخطيط الاستراتيجي التي تعتبر وظيفة طويلة المدى، بالإضافة إلى مدرسة التسيير الاستراتيجي التي تجاوزت فجوات التخطيط الاستراتيجي.

ثانيا: نماذج صياغة الاستراتيجية.

تطرق العديد من الباحثين إلى مداخل المختلفة في صياغة الاستراتيجية ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف حول نموذج امثل لصياغة هذه الاستراتيجية ومن خلال مراجعة ادبيات الفكر الاستراتيجي فقد اتضح ثلاثة نماذج اساسية لوضع استراتيجية وان كل نموذج من هذه النماذج انما يعكس اختلافا في رؤية الاستراتيجية وكذلك اختلافا في كيفية وضع وتنمية هذه الاستراتيجيات وهذه النماذج.

1. النموذج الخطي: تتضمن الاستراتيجية وفقا لهذا النموذج تحديد بعض الأهداف الأساسية الطويلة الأجل للمشروع وقيام الاداة بتبني بعض التصرفات والوسائل وكذلك القيام بتخصيص الموارد المتاحة الانجاز هذه الأهداف ويقصد بالاتجاه الخطي هو قيام الادارة العليا بصياغة الأهداف ومن ثم اتخاذ القرارات ووضع الخطط كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف ، ولذلك فانه ينظر إلى عملية اتخاذ القرارات على انها عملية تحليلية تسعى إلى اختيار بديل واحد من بين مجموعة البدائل بطريقة عقلانية ورشيدة ويحكمها عنصر الربح وتتمثل الخصائص الأساسية التي يتميز بها هذا النموذج عند صياغة الاستراتيجية بالاتي:

✓ طبيعة الاستراتيجية: تكامل كل من القرارات والتصرفات والخطط للوصول إلى أهداف

✓ واضعي الاستراتيجية: الادارة العليا للمنظمة

✓ السلوك الاستراتيجي: تطبيق المفهوم التسويقي



## المحور الثالث ..... الفكر الاستراتيجي ونماذج صياغة الاستراتيجية

- الافتراضات الأساسية لنموذج: بيئة تتصف بالاستقرار النسبي وإمكانية التنبؤ بها وأن المؤسسة هي أهداف كل الأفراد داخل المؤسسة ووجود الإطار العقلاني والرشيد ، والذي يحكم عملية اتخاذ القرارات هو تحقيق أكبر قدر من الأرباح ، والمستهلكون هم حلقة الوصل الأساسية للمنظمة مع بيئة التي تعمل بها.

### 2. النموذج التكيفي للإدارة الاستراتيجية<sup>1</sup>:

ويعد هذا النموذج نتاجا طبيعيا لتبسيط الأمور من خلال تلك الافتراضات التي يعتمد عليها النموذج الخطي، وعلى هذا فإن النموذج التكيفي يفترض وجود علاقة أكثر تعقيدا بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها.

ويتفق اصحاب النموذج التكيفي على رؤية استراتيجية بأنها محاولة لخلق درجة من التماثل بين موارد ومهارات المؤسسة وبين الفرص والمخاطر التي تواجهها المؤسسة في بيئة أعمالها وبين أغراض المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها، وفقا لذلك فإن عملية متابعة البيئة عن قرب ، وبصورة مستمرة ، وتنجيه الاستراتيجيات التي تواجه أي تغيير في هذه البيئة، أو لمواجهة أي تغيير محتمل فيها يجعل عملية استمرار وتكيف المؤسسة مع بيئتها شيئا يتصف بالدوام والاستمرار، حيث ينصح أصحاب النموذج التكيف صانعي القرارات في المؤسسة على ضرورة التحسس المستمر لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وذلك بهدف معرفة مختلف الفرص المستجدة في البيئة الخارجية من أجل استغلالها في الوقت المناسب، إضافة إلى معرفة وتوقع مختلف الأحداث الطارئة والتي يمكن أن تكون في غير صالح المؤسسة وتؤثر سلبا على نشاطها، فهي تشكل تهديدا يمكن أن يكون سببا في تسجيل خسائر كبيرة وقد تكون سببا في خروج المؤسسة من السوق، لذلك ينصح بضرورة إيجاد السبل الكفيلة بالتكيف مع هذه التهديدات والحد من أثارها السلبية إلى أقصى درجة ممكنة، ومن أساليب التكيف التي ينصح بها هي اعتماد أسلوب التخطيط الموقفي الذي يعتمد على اعداد مجموعة من الخطط الاستراتيجية مبنية على سيناريوهات متوقعة للأحداث المستقبلية.

والواقع أن وجهة نظر النموذج التكيفي للتخطيط الاستراتيجي إما أن تكون وجهة نظر ترى بأن المؤسسة يجب أن تعمل بحيث تؤثر مسبقا في أي تغيير يمكن أن يحدث في البيئة ، فهي إحدى المدخلات التي يمكن أن يوجه نمط التغيير في البيئة.

أو قد تكون وجهة نظر رد فعل : ترى بأن المؤسسة تنتظر حدوث التغيير في البيئة ثم تقوم ببناء استراتيجيات لمواجهة هذا التغيير كنوع من رد الفعل للبيئة. ويمكن تلخيص النقاط الأساسية في النموذج التكيفي على النحو التالي:

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص168.

## المحور الثالث ..... الفكر الاستراتيجي ونماذج صياغة الاستراتيجية

الجدول رقم (1-3): أساسيات النموذج التكيفي في صياغة الاستراتيجية

طبيعة الاستراتيجية	خلق درجة من التماثل أو التطابق بين المؤسسة وبيئتها
واضعو الاستراتيجية	الإدارة العليا مسؤولة كاملة عن تنمية الاستراتيجيات ولكن كل أفراد الإدارة مسئولون عن متابعة ومعرفة بيئة الأعمال للمنظمة.
السلوك الاستراتيجي	تعديل تلقیح في المنتج أو الأسواق لإشباع حاجات المستهلك.
الافتراضات الأساسية للنموذج	ينبغي أن يتغير أداء المؤسسة إذا تغيرت بيئة أعمالها ، والمنافسون ، واتجاهات البيئة، وبعض أطراف المصلحة الاخرون ذوي الأهمية البالغة في وضع استراتيجيات المؤسسة عن أي تغيير في ظروف تطبيقها وقدرة الإداريين على معرفة واستخدام المعلومات الخاصة بالموقف لغرض اتخاذ القرارات وهي قدرة محددة بحدود معينة.

المصدر: من تلخيص الباحث.

ويوضح الجدول السابق الخصائص الأساسية للنموذج التكيفي في وضع استراتيجيات المؤسسة ، وكما هو واضح في الجدول المذكور ، فإن ذلك النموذج يقوم على مجموعة أساسية من الافتراضات والتي تعد أكثر واقعية من الافتراضات التي يقوم عليها النموذج الخطي، وهي:

✓ **الافتراض الأول:** يفترض النموذج التكيفي أن البيئة هي السبب الرئيسي في أي تصرف من تصرفات المؤسسة ، فلا بد من وجود متابعة مستمرة للبيئة، والاستجابة لأية تغيرات يمكن ان تحدث بها من خلال التعديل الدائم والمستمر في استراتيجيات المؤسسة ولا يوجد وقت بعد تحليل البيئة وتكوين وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة كما يفترض النموذج الخطي.

✓ **الافتراض الثاني:** كما يفترض النموذج أن البيئة التي ينظر إليها النموذج التكيفي هي بيئة أكثر اتساعا وأكثر عمقا، فبينما ينظر النموذج الخطي إلى المستهلكين باعتبارهم أهم العوامل البيئية ففي تكوين الاستراتيجيات فان النموذج التكيفي يأخذ أطرافا أخرى مثل: المنافسون، والاتجاهات البيئية الأخرى كعنصر أساسي في بناء الاستراتيجيات فمثلا تعد حصة المؤسسة في السوق، طبيعة المنتجات الذي تقدمه المؤسسة، التغطية الجغرافية للأسواق، والمزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة هي أيضا عناصر هامة في النموذج التكيفي عند وضع استراتيجيات المؤسسة.

✓ **الافتراض الثالث:** كما يرى أن التغيرات التي تحدث في استراتيجيات المؤسسة هي ردود فعل للتغيرات التي تحدث داخل مجموعات الأفراد ذوي المصلحة أو المخاطرة بالمؤسسة . وينظر إلى هذه المجموعات على أنها تحالفات مؤقتة تحكمها وجود مصلحة واحدة أو مواجهة مخاطر موحدة مع المؤسسة، فأى تغيير في

## المحور الثالث ..... الفكر الاستراتيجي ونماذج صياغة الاستراتيجية

دوافع هذه التحالفات أو تكوينها ذاته يؤدي دائما إلى تغير في استراتيجيات المؤسسة، ولكن قد الترويج يتوقف على قوة المساومة التي تتمتع بها المجموعة المتحالفة.

✓ الافتراض الرابع: وفي الأخير يرى أن الإداريين داخل المؤسسة يتمتعون بقدر من الرشد المحدود، فالواقع العملي حسب النموذج التكميلي يفترض بأن الإداري لا يستطيع أن يتفهم ويستوعب كل المعلومات، والاحتمالات، والبدايل المتاحة أمامه كما يفترض النموذج الخطي، ولكن بدلا من ذلك فإن الإداري يقوم باتخاذ القرارات. ومعنى ذلك أنه درجة الرشد في القرار ليست مطلقة ولكنها محدودة بقدرته الإداري على التعامل مع المعلومات ومن ثم فهي أمر نسبي يختلف من إداري لآخر.

3. النموذج التفسيري<sup>1</sup>: هذا النموذج يحاول أن يعطي بعدا أكثر عمقا للنموذج التكميلي بالمفاهيم والكتابات التي توجد في ميدان الحضارة المؤسسة، فمن خلال استخدام الاستمارة والعبارات المجازية، أو من خلال استخدام مفهوم الفكري المرجعي، يمكن لمن يضع الاستراتيجيات في المؤسسة أن يؤثر في تكوين اتجاهات ايجابية للذين يساهمون في بناء أو تنفيذ الاستراتيجيات وذلك لتحقيق النتائج التي ترغب المؤسسة الوصول إليها.

والواقع انه تبعا لهذا النموذج فإن دور الإداري في الإدارة العليا هو عبارة عن تصنيف المعلومات البيئية إلى مجموعات محدودة (الاجتماعية والسياسية)، ومقل هذه المعلومات إلى إداريين في المستويات الأدنى والذين يحددون الأهمية النسبية لكل مجموعة وفقا لأغراض ورسالة المؤسسة وأهدافها، فالدور الرئيسي لرجال الإدارة العليا وفقا لهذا النموذج هو قيامهم بتنقيح وغرلة المعلومات وتصنيفها والاستمرار في ذلك حتى تتم عملية وضع الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة.

وأهم الفروض التي يقوم عليها هذا النموذج هي:

✓ الطبيعة الاستراتيجية: حيث يتم إضفاء معاني محددة حول المؤسسة وبيئتها بطريقة تضمن دفع لأصحاب المصلحة والمخاطرة إلى قبول وجهة نظر محددة ومفضلة من قبل إدارة المؤسسة.

✓ واضعو الاستراتيجية: إن أي فرد قادر على وضع تفسير للمتغيرات التنظيمية أو البيئية يمكن أن يؤثر في استراتيجيات المؤسسة، فالعبرة ليست في المتغيرات ذاتها ولكن بطريقة تفسير معناها وأثارها على المؤسسة.

✓ السلوك الاستراتيجي: حيث يكون التركيز دائما وأبدا على وضع نظام الشرعية والثقة الذي يضمن قبول الشعارات والمعاني التي تؤمن بها المؤسسة.

وفيما يلي النقاط والخصائص الأساسية للنموذج التفسيري في وضع الاستراتيجيات:

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2002، ص 229.



## المحور الثالث ..... الفكر الاستراتيجي ونماذج صياغة الاستراتيجية

- ✓ المؤسسة والبيئية تحتوي على العديد من المتغيرات المعقدة بصورة تجعل الواقع التنظيمي غير متجانس فبدون وجود الأطراف التي تعمل على تفسير معنى هذه المتغيرات فإنها تعد مصفوفة لا معنى لها على الإطلاق، معنى ذلك انه يستحيل على فرد واحد أن يدرك ويعي كل المعلومات التنظيمية والبيئية . من ثم فان الجميع لابد أن يشارك في تفسير معنى المعلومات وتنقيحها بصورة تمكن من استخدامها في وضع الاستراتيجية.
- ✓ الدافعية وليست المعلومات هي الحافز الرئيس والمفتاح الحقيقي في نجتج مفهوم الاستراتيجية والواقع أن هذا الافتراض خطير لأنه يقود الأفراد إلى الاعتقاد بان المؤسسة يمكن أن تنجح دون المعلومات إذا توفرت الدافعية للأداء، لكن لا يمكن القول أن الدافعية أهم من المعلومات أو العكس لكننا نرى أن الدافعية والمعلومات معا بهما شيئا نلازمان لتنجح المؤسسة.
- ✓ نشاط وضع الاستراتيجية هو نشاط يخص كل الأطراف العامل بالمؤسسة وليس رجال الإدارة العليا وحدهم فتفسير معنى المعلومات البيئية هي وظيفة كل فرد يعمل في المؤسسة وهذه التفسيرات تقدم الاحتمالات لأي تصرف في الفترة المقبلة.



المحور الرابع:  
الاستراتيجيات المتعمدة،  
الناشئة والاستراتيجيات  
العامة للتنافس

### PDF Compressor Free Version

تعمل المؤسسات الاقتصادية ضمن بيئة خارجية متغيرة بشكل مستمر، ولا تملك هذه المؤسسات القدرة المطلقة على التحكم في تلك المتغيرات، فهي تسعى جاهدة إلى اعتماد استراتيجيات تمكنها من تحسين وضعيتها التنافسية وفقا لإمكاناتها الداخلية والفرص المتاحة خارجيا، حيث تعتمد الكثير من الاستراتيجيات التي يرى الادارة الاستراتيجية بأنها كفيلة بتحقيق الأهداف، ولكن في غالب الحالات يتطلب الأمر تغيير جزئي أو تعديل على تلك الاستراتيجيات حتى تتلاءم مع المستجدات أثناء التنفيذ، فقد يتطلب الأمر اعتماد أسلوب عكسي في اتخاذ القرار الاستراتيجي من المستويات الادارية الدنيا إلى المستويات العليا، وهو ما يعرف بالاستراتيجيات الناشئة.

#### أولاً: مستويات الاستراتيجية.

إن المسؤولية الكبرى حول تناغم عملية التخطيط الاستراتيجي مع حاجات المؤسسة وبيئتها الخارجية تقع على عاتق مدراء الإدارة العليا بصفة خاصة، والسؤال الذي يطرح نفسه هو: ما هو بالضبط الدور الاستراتيجي لمسؤولي الإدارة العليا في وضع استراتيجية المؤسسة؟ وكذلك ما هو محل مدراء المستويات الدنيا من الإدارة في وضع وتنفيذ هذه الاستراتيجية؟ حيث نجد في أغلب المؤسسات الحديثة هناك نوعين من المدراء، ونجد النوع الأول يمثل المدراء العامون وهم الأشخاص الذين يتحملون مسؤولية الإنجاز ككل في المؤسسة، أو لأحد أقسامها الرئيسية، وأغلب اهتمامهم هو ضمان صحة المؤسسة التي يديرونها، حيث أن هذه المسؤولية تضعهم في موقف فريد، وهو إدارة المؤسسة ككل بفهم استراتيجي عالي. أما النوع الثاني فيمثل المدراء التشغيليون وهم الذين يتحملون مسؤولية وظائف أو عمليات محددة، مثل الموارد البشرية أو الشراء أو الإنتاج أو التسويق... الخ ويكون نطاق صلاحياتهم عادة مقتصر على نشاط تنظيمي واحد. ويشارك في وضع الاستراتيجية كل المدراء الموجودين في كل المستويات الإدارية وكذا العاملين، كلا حسب درايته وهذا تفصيل ذلك:

1- مستوى استراتيجيات الإدارة العليا: حيث نجد أن الإدارة على المستوى الكلي للمؤسسة تتألف من الرئيس التنفيذي ومن المدراء التنفيذيين والمستشارين، حيث أن هؤلاء الأفراد يشغلون القمة الإدارية للمؤسسة، وهم يمارسون عملية صنع القرارات واتخاذها على المستوى الكلي الشامل للمؤسسة ككل، وغالبا ما يتم دمج وظيفة المدير التنفيذي بوظيفة رئيس مجلس الإدارة، وتتضمن الاستراتيجية الكلية على مستوى المؤسسة تعريفا لرسالة المؤسسة وأهدافها كما تتضمن أيضا تقريرا عن ماهية أعمال المؤسسة وتوزيع مواردها على مختلف الأعمال وتعديل الاستراتيجيات التي تحدد نطاق كل عمل من الأعمال وكيفية تنفيذها، واستراتيجية الإدارة العليا توضع بواسطة مجلس الإدارة، من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ككل، وعليه تتأثر المؤسسة بها، وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المؤسسة، من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه

المجالات، وعلى التكامل بين إدارات المشروع والتغير في شكل التنظيم، والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المؤسسة، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه الاستراتيجيات طويلة الأجل.<sup>1</sup>

واستراتيجية الإدارة العليا تعنى ببناء المحفظة التجارية للأعمال وإدارتها، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه ليس من مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسة بالتحديد وضع وتطوير استراتيجيات المنافسة على نطاق كل عمل من الأعمال في المستوى الإداري الثاني وإنما تقوم برسم السياسات والخطوط العامة لهذه الاستراتيجيات على ضوء الاستراتيجية العامة للمؤسسة.<sup>2</sup>

2- مستوى استراتيجيات وحدات الأعمال: تركز على بيان سبل المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة، قطاع معين أو سوق معين، أو منتجات معينة، وتظهر هذه الاستراتيجية إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف، ويمكن في هذه الحالة أن يكون لكل وحدة استراتيجية مناسبة لها، تغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاثة سنوات.<sup>3</sup> ويطلق عليها أحياناً الاستراتيجية التنافسية، ويكمن دور استراتيجيات وحدات الأعمال في تحويل التوجهات العامة وأهداف الاستراتيجية الكلية للمؤسسة إلى استراتيجيات تفصيلية نوعاً ما خاصة بكل وظيفة أو نشاط على حده، لذلك ففي الوقت الذي يهتم فيه المديرون العامون في المستوى الأول بالاستراتيجيات العامة، فإن المديرين في المستوى الثاني يركزون على الاستراتيجيات التي تكون محددة بعمل أو وظيفة معينة، فعلى سبيل المثال في مؤسسة معينة يحدد المدير العام أو مجلس الإدارة الهدف العام للمؤسسة والمتمثل في أن تكون المؤسسة هي الأولى أو الثانية في أي عمل تنافس فيه، وأن الأمر يكون متروكاً إلى المديرين العامين الذين يرأسون الأقسام والوظائف أن يضعوا لأعمالهم تفاصيل استراتيجية تنسجم مع الهدف المذكور.

3- مستوى الاستراتيجيات الوظيفية: تهتم استراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد، يعمل على تنظيم واستغلال مورد معين بالمؤسسة، مادي كان أو بشري، ويقل نطاقها إلى ما بعد استراتيجيات الأعمال، فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر المحيط الداخلي لتحديد مجالات ونقاط القوة والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة، حيث أن المديرين على مستوى يتحملون مسؤولية وظيفية لأداء عمل معين مثل الموارد البشرية، التصنيع، إدارة المواد الخام، التسويق، والبحث والتطوير... الخ، والتي تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المستمدة من المستويين الأول والثاني للاستراتيجية في المؤسسة، وعلى سبيل المثال في مؤسسة (GE) (جينرال إلكتريك) فإن مدراء التصنيع مسؤولين عن تطوير الاستراتيجيات الخاصة بالتصنيع، على أن تكون منسجمة مع هدف المؤسسة كونها المنافسة الأولى والثانية في هذا النوع من الصناعة، إضافة إلى ذلك فإن مديري التشغيل يقدمون الكثير من المعلومات التي تسهل للمديرين في المستويين الأول والثاني صياغة استراتيجيات مرنة يمكن أن تحقق أهداف المؤسسة، وبالنظر لكون مديري التشغيل

<sup>1</sup> أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص241.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، مرجع سابق، ص55.

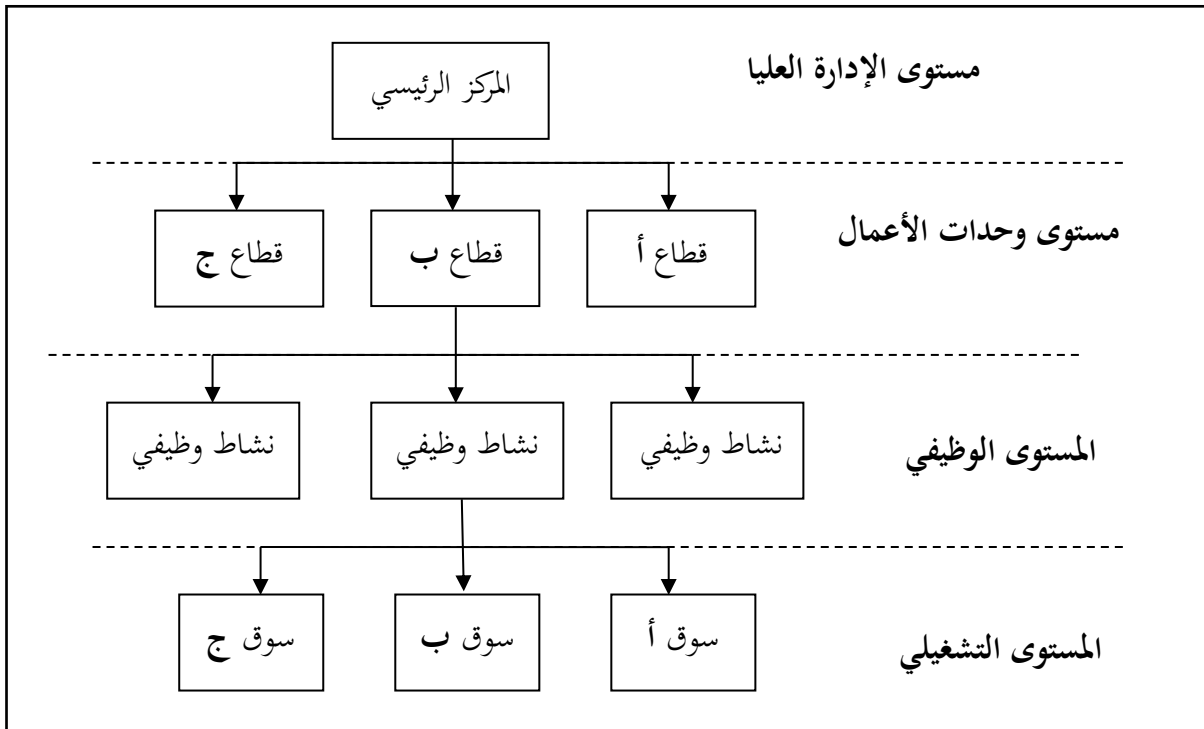
<sup>3</sup> أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص26.

## المحور الرابع .... الاستراتيجية المتعددة، الناشئة والاسراتيجية العامة للتنافس

قريبين من المستهلكين أكثر من غيرهم فمن الممكن أن يقدموا أفكارا استراتيجية مهمة للمستويات العليا يمكن أن يتم تحويلها إلى استراتيجيات رئيسية ومهمة في المؤسسة، لذلك من الأهمية بمكان بالنسبة للمديرين العاملين أن يصغوا عن قرب إلى أفكار مديري التشغيل، وأن المسؤولية المهمة للمديرين على المستوى التشغيلي هي تنفيذ الاستراتيجية<sup>1</sup>. والمهم على هذا المستوى هو امتلاك القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على صعيد المؤسسة و/أو مستوى وحدات الأعمال، تطوير الاستراتيجيات الوظيفية (الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق،...)، وخلق حالة التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة<sup>2</sup>.

4- مستوى الاستراتيجيات التشغيلية: هي استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجية الوظيفية. وتخص عمليات عاجلة وسريعة، وتحتاج إلى قرار قوي وسريع ومرحلي، وتظهر الحاجة إلى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة أو فرص غير قابلة للتأخير، كاستراتيجيات التسويق الخاصة بمواجهة تهديدات معينة...أو استراتيجيات إنتاجية خاصة بمواجهة انخفاض الإنتاج في أحد أقسام الإنتاج...ويلاحظ أن الاستراتيجيات في هذا المجال هي استراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المؤسسة، وبالتالي فقد تمثل نوعا من التصرفات اليومية أو قد تغطي أسابيع أو شهور<sup>3</sup>. ويمكن عرض المستويات الاستراتيجية وفق ما يلي:

الشكل رقم (4.1): مستويات الإستراتيجية.



المصدر: شارلز هيل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص.37.

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، مرجع سابق، ص.57.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص.38.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص.27-28.



### ثانيا: الاستراتيجيات المتعمدة والاستراتيجيات الناشئة. PDF Compressor Free Version

يظهر في الممارسات العامة للإدارة الاستراتيجية ما يعرف بالاستراتيجيات المتعمدة والناشئة، والتي تعتبر من أهم المداخل الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية، حيث تقوم المؤسسات ضمن نشاطها في السوق ببناء واعتماد الاستراتيجيات التي تراها الأنسب لتحسين وضعها التنافسي في السوق، فنقول بأن هذه المؤسسات لها استراتيجيات متعمدة أي مقصودة تتبناها عند الانطلاق في نشاط معين لتحقيق هدف ذلك النشاط، وفي المقابل وأثناء ممارستها السوقية وعند تنفيذ استراتيجياتها المتعمدة يمكن أن تظهر لها بعض المستجدات التي يمكن أن تكون في صالحها أو تؤثر سلبا على نشاطها فتلجأ إلى بعض التعديلات في سلوكياتها الاستراتيجية بشكل عفوي أو غير مقصود حتى تتكيف مع المستجدات البيئية، وهو ما ينتج عنه ظهور بعض السلوكيات الاستراتيجية في شكل استراتيجيات ناشئة تفرضها الظروف البيئية أثناء التنفيذ، وقد تتعلم المؤسسات من خلال خبرتها في السوق بعض المناورات أو السلوكيات غير المقصودة أو المستهدفة في بداية النشاط فتعتمدها كاستراتيجيات في الفترات اللاحقة، ويكمن الفرق الرئيسي بين الاستراتيجية المتعمدة والناشئة في أن الاستراتيجيات المتعمدة تكون مدروسة وفق الأطر العادية للتخطيط الاستراتيجي الذي يكون من أعلى إلى أسفل، حيث يعمل على تحقيق هدف النشاط المقصود، في حين تمثل الاستراتيجيات الناشئة عمليات التعلم من خلال النتائج غير المتوقعة عند تنفيذ الاستراتيجية، ومن ثم تعلم دمج تلك النتائج غير المتوقعة في خطط المؤسسة في المستقبل، وذلك من خلال اتباع أسلوب عكس الاستراتيجيات المتعمدة أو المقصودة، أي من القاعدة إلى القمة ضمن المستويات الإدارية المعروفة، وهناك العديد من المؤسسات الاقتصادية الناجحة التي تمكنت من اعتماد كلا الأسلوبين في تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

1. الاستراتيجيات المتعمدة: هي عبارة عن الشكل المعروف في المراحل العادية لاعتماد الخيارات الاستراتيجية التي ترى المؤسسات بأنها السبيل الأمثل لتحقيق الأهداف، وتعتمد عن قصد من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، أي تتبع نهج من أعلى إلى أسفل للتخطيط الاستراتيجي الذي يؤكد على النية المقصودة، فهي تتم بناء على رؤية ورسالة المؤسسة، وتركز على تحقيق الغرض من ممارسة الأعمال التجارية، حيث قدم بورتر مفهوم الاستراتيجية المدروسة بقوله: "الاستراتيجية تتعلق بالاختيار الاستراتيجي المبني على نتائج التحليل البيئي والأهداف المنشودة، يتعلق الأمر باختيار أن تكون مختلفا عن قصد". وشدد على أن المؤسسات يجب أن تسعى جاهدة لتحقيق مستويات عالية من التفوق على المنافسين من أجل تحقيق ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

وتحاول الاستراتيجية المتعمدة تقليل التأثير الخارجي على النشاطات الرئيسية للمؤسسة، وبالرغم من ذلك يمكن أن تحدث تغيرات في عوامل البيئة الخارجية يصعب التنبؤ بها مسبقا، وهنا يجب على الإدارة العليا للمؤسسة إجراء تقييم مناسب للبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية لفهم التحديات

<sup>1</sup> أحمد ماهر وآخرون، مرجع سابق، ص 260.

المحتملة التي قد تواجهها في تحقيق أهدافها المستقبلية، ومن جانب آخر، لن تساعد ظروف السوق الحالية وحدها المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية، كما أن القدرات الداخلية ممثلة في نقاط القوة تكون على قدر كبير من الأهمية في نجاح الاستراتيجية..

2. الاستراتيجيات الناشئة: يظهر هذا النوع من الاستراتيجيات من خلال دراسة وتحليل النتائج التي أفرزتها الأحداث غير المتوقعة عند مختلف مراحل تنفيذ الاستراتيجيات المتعمدة، فخلال فترة تواجد المؤسسة في السوق وممارساتها الميدانية تتعلم الكثير من الخبرات والسلوكيات التي تناسب الظروف البيئية وتكتسب نوع من المرونة في التعامل مع الأحداث الطارئة، ثم تتعلم دمج تلك النتائج غير المتوقعة في الخطط المستقبلية للمؤسسة، وذلك باتباع أسلوب الإدارة من القاعدة إلى القمة، ويشار إلى الاستراتيجيات الناشئة أيضا بمصطلح "الاستراتيجيات المحققة"،<sup>1</sup> وقد قدم هنري مينتزبرغ مفهومًا للاستراتيجية الناشئة يختلف قليلا عن ما قدمه بورتر، فهو لم يوافق على مفهوم الاستراتيجية المتعمدة التي طرحها مايكل بورتر، حيث برر توجهه بكون بيئة الأعمال تتغير باستمرار وأن النشاطات الاقتصادية بحاجة إلى أن تكون أكثر مرونة للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق.

تؤكد الصلابة في الخطط على أنه يجب على المؤسسات الاقتصادية الاستمرار في التحديد الجيد والمدرّوس للاستراتيجيات المخطط لها (المتعمدة) مع مراعاة مختلف التغييرات في البيئة المتوقع حدوثها، ومع ذلك، فإن التغييرات السياسية والتقدم التكنولوجي والعديد من العوامل الأخرى تؤثر على الأعمال بدرجات مختلفة، هذه التغييرات في بعض الأحيان تجعل تنفيذ الاستراتيجية المتعمدة صعبا جدا، مما يتطلب توجه المؤسسات العمل بما ينصح به أصحاب النظريات والممارسين في مجال إدارة الأعمال إلى اعتماد الاستراتيجية الناشئة على الاستراتيجية المتعمدة لمرونتها، وبصفة عامة فأغلب الممارسين للإدارة الاستراتيجية ينظرون إلى الاستراتيجية الناشئة كطريقة أو أسلوب للتعلم أثناء فترة التنفيذ.<sup>2</sup>

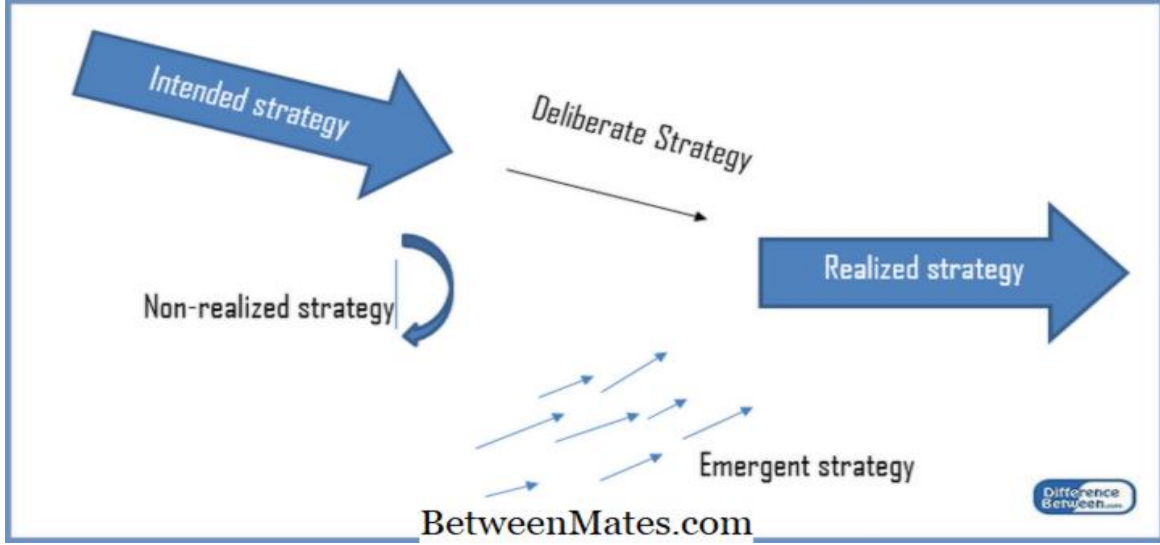
الفرق بين الاستراتيجية المتعمدة والاستراتيجية الناشئة هو اختلاف واحد، ويمكن للمؤسسات الاقتصادية اعتماد أي من الأسلوبين لصياغة واعتماد الاستراتيجية المناسبة للظروف البيئية، ويعتبر اعتماد أسلوب مدرّوس بشكل دقيق ضربا من الخيال بسبب كثرة وتعقد الأحداث والتغييرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال، ومع ذلك ليس من المستحيل تحقيق ميزة تنافسية بناء على هذه الطريقة، ومن ناحية أخرى تعمل الاستراتيجية الناشئة كبديل أكثر مرونة لاستراتيجية مدرّوسة حيث يمكن للمؤسسات أن تتعلم وتنمو مع التغييرات البيئية.

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، مرجع سابق، ص 48.



الشكل رقم (4-2): الاستراتيجيات المتعمدة والاستراتيجيات الناشئة



Source: <https://ar.weblogographic.com/difference-between-intended-and-emergent-strategies>.

ثالثاً: الاستراتيجيات العامة للتنافس لـ "Porter"

الاستراتيجيات العامة مصطلح قدمه "Porter" للتعبير عن الفضاءات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة، إذ لا يوجد أمام المؤسسة حسيه، إلا ثلاث خيارات استراتيجية رئيسية تقع في إطارها مختلف قرارات المؤسسة وحركاتها الاستراتيجية<sup>1</sup>، والشكل التالي يوضح هذه الاستراتيجيات:

الشكل رقم (4-3): الاستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية.

		← تميز يدركه الزبون →	← مركز تكلفة منخفضة →
السوق الاستراتيجي	على نطاق الصناعة	استراتيجية التمييز	استراتيجية القيادة بالتكلفة
	جزء محدد فقط	استراتيجية التركيز	

المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 163.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 132.



نلاحظ من خلال الشكل السابق الذي يوضح أنواع الاستراتيجيات العامة للتنافس التي طرحها "Porter" كل نوع من هذه الاستراتيجيات، ونوع الميزة التنافسية التي يمكن أن تناسب هذه الاستراتيجية من جهة، ومن جهة أخرى النطاق السوقي الذي يتناسب وكل استراتيجية. وهناك ثلاث أشكال للاستراتيجيات العامة للتنافس التي ذكرها "Porter"، حيث تعتبر هذه الاستراتيجيات من أهم الخيارات التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها من أجل مواجهة المنافسة في السوق، وسنذكر هذه الأشكال فيما يلي:

1. استراتيجية القيادة بالتكلفة: تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق السيطرة بالتكاليف كاستراتيجية أساسية بأن تخفض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن، وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل أقل من المنافسين المتواجدين بنفس الصناعة.

وتستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح، ويتطلب التنافس من خلال خفض التكلفة (دون المساس بمستوى الجودة المستهدف)، تحديدا وتحليلا لكافة عناصر التكلفة والمراحل المؤثرة في مستوى أو قيمة التكلفة<sup>1</sup>، هذا فضلا عن زرع وتنمية روح ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات والتخصصات الموجودة في المؤسسة، ويدخل في جهود ترشيد التكلفة، تجنب مسببات المخزون الراكد واستنباط أساليب التخلص منه دون تأخير، ولا ننسى تشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة لترشيد التكلفة وتقييمها وفقا لمعايير موضوعية، ومكافأهم عليها. إن إتباع هذه الاستراتيجية يحقق عدة مزايا جذابة للمؤسسة التي تقدم منتجا بأقل تكلفة، وهذه المزايا تتمثل في الآتي<sup>2</sup>:

- الإنتاج: ليس هناك من ينتج السلعة بسعر أرخص؛
- التسويق: أسعار اقتصادية تناسب الميزانية؛
- منتجات نمطية: عدد قليل من النماذج وخصائص محدودة للتشكيلة؛
- إمكانية تخفيض سعر السوق: تحتل موقع أفضل من حيث استخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي؛
- البقاء في المقدمة من حيث استخدامها لمنحنى الخبرة: أسعار أقل وتكاليف أقل نظرا لأثر منحنى الخبرة؛
- إنتاجية مرتفعة لكل عامل (موظف)؛
- سمعة في السلع المتوسطة والرخيصة بدون تقديم أي مزايا إضافية للمنتج؛

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 224.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2003، ص ص 23، 22.





– قبول هوامش ربح منخفضة في مقابل أحجام كبيرة<sup>1</sup>. **PDF Compressor Free Version**

ويتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية مجموعة من العوامل أو الشروط، التي تساعد على تحقيقها، نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة المشتريات المستهلكين للسلعة؛
  - نمطية السلع المقدمة؛
  - عدم وجود طرق كثيرة للتمييز المنتج؛
  - وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين؛
  - محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين<sup>3</sup>؛
  - استثمارات كبيرة لأن القدرة الإنتاجية تعتبر أهم مستلزمات استراتيجية تدنية التكاليف، كون أن المؤسسة تطبق سياسة الحجم من أجل التقليل من التكاليف؛
  - المنتج التجاري هو منتج الذي يكون مطابق لاحتياجات الطلب؛ ويكون معرفا من طرف الزبون<sup>4</sup>؛
  - استخدام بعض الإعلانات أو وسائل الترويج للسلعة بصورة خلاقة وجديدة، والذي قد يترتب عليه تخفيض المبالغ الكلية التي تنفق على نشاط الإعلان أو نشاط الترويج؛
  - محاولة البيع مباشرة إلى المستهلك أو الاستغناء عن بعض الوسطاء في عمليات التوزيع؛
  - محاولة خلق حالة من التكامل، سواء كان ذلك تكاملا رأسيًا أماميا أو رأسيًا خلفيا<sup>5</sup>.
- كما يواجه تطبيق هذه الاستراتيجية مجموعة من العقبات، وقد تعتبر في نفس الوقت عبارة عن مخاطر يمكن أن تواجهها المؤسسة التي تطبق هذه الاستراتيجية، وسنذكر منها ما يلي:
- التغيرات التكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تحمل تكلفة مرتفعة، ذلك لأن التحسينات المستمرة التي تتبعها المؤسسة من أجل البقاء في السوق، يمكن أن تكون مكلفة. خاصة إذا تمثلت في اقتناء معدات جديدة.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. 107.

<sup>2</sup> نحاسية رتيبة، أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2003/2002، ص 51.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. 109.

<sup>4</sup> شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص. 65-66.

<sup>5</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 224، 225.

- قد تكون ميزة التكلفة الأقل قصيرة العمر، ذلك إذا ما استطاعت المؤسسات المنافسة تقليد الأساليب التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة.

- قد يكون هناك تحول من قبل المستهلك نحو منتجات أخرى إذا ما كان أقل حساسية للسعر، وكان مستعدا لدفع سعر أعلى مقابل الحصول على جودة أفضل.

- إتباع هذه الاستراتيجية في كثير من الأحيان يمكن أن يؤدي إلى عدم المرونة الاستراتيجية، بمعنى أن المؤسسة لا تكون قادرة على الاستجابة للتغيرات.

- إتباع هذه الاستراتيجية قد يؤدي إلى ظهور منافسة شرسة من قبل المنافسين الآخرين في سبيل تنفيذ هذه الاستراتيجية أيضا، وبالتالي هذا يؤدي إلى احتمال عدم تحقيق العوائد المنتظرة من هذه الاستراتيجية.<sup>1</sup>

2. استراتيجية التميز: ترتكز ثاني استراتيجية التنافس على تميز المنتج، أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة، التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى مجموع الصناعة. أو بعبارة أخرى، تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس، التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من زبائن الصناعة بأنها ذات أهمية. ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات.<sup>2</sup> ويمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانات التنظيمية، وتستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا مميزا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون<sup>3</sup>، ومثل ذلك التميز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها،<sup>4</sup> ووفق هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة جهودها على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منافسيها، سواء بإضافة منافع أخرى لا يمكن إيجادها في المنتجات الأخرى المقدمة من قبل المنافسين أو خلق جاذبية معينة (شهرة العلامة) الأمر الذي يجعل الزبون يدفع مبلغ إضافي لإدراك القيمة الإضافية لمنتجات المؤسسة،<sup>5</sup> ومن مخاطر إتباع استراتيجية التميز هو أن المستهلك قد لا يعتبر السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها، كما أن المنافسين قد يجدون طرق لمحاكاة السمات المميزة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة في وقت قصير، لذا يجب على المؤسسة إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين، ولكي تنجح المؤسسة في تطبيق هذه الاستراتيجية بنجاح لا بد

<sup>1</sup> Abdurrahman Al-Juboori, Taher Mansor, strategic Management, Dar Wael publishing, 2005, P 107.

<sup>2</sup> Ibid, P.26.

<sup>3</sup> سالم إلياس وآخرون، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، المسيلة، 3-4 ماي 2005، ص 3.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 226.

<sup>5</sup> عبد الملوك مزهودة، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 135.

## المحور الرابع ... الاستراتيجيات المتعمدة، الناشئة والاستراتيجيات العامة للتنافس

من التنسيق الجيد بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق والقدرة على جذب العلماء والأفراد الخالقين للميزة. ويمكن لاستراتيجية التمييز أن تتخذ أشكالا عديدة نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>: (التصميم، النوعية، التكنولوجيا، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين و الباعة، صورة المنتج في أذهان المستهلكين...الخ).

أهم مجالات استراتيجية التمييز في تحقيق الميزة التنافسية تتحدد في مجموعة من النقاط نذكر منها ما يلي:

- تخفيض درجة المخاطرة والكلفة التي قد تترتب على المستهلك نتيجة قيامه بشراء السلعة.
  - تحاول المؤسسة تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين.
  - التمييز على أساس التفوق الفني.
  - التمييز في تقديم خدمات كمالية إضافية أكبر للمستهلك.
  - جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل أو أقل تكرارا.
  - توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى.
  - تحسين درجة الراحة في استخدام المنتج أو جعل استخدامه أسهل.
  - جعل من الممكن تفصيل المنتج وفقا لرغبات وطلبات المستهلك (المرونة في إنتاج أي شكل يطلبه المستهلك).
  - العمل على مقابلة بعض الحاجات غير الاقتصادية التي يرغب فيها المستهلك مثل الحاجة إلى التفاخر، أو الراحة، أو المركز الاجتماعي<sup>2</sup>.
- أما أهم المزايا التي تمنحها استراتيجية التمييز للمؤسسة، فهي عديدة نذكر منها مجموعة من النقاط التالية:
- تمييز المنتج يحمي المؤسسة إزاء المنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى العميل نحو منتجاتها، وأن الولاء يعبر عن درجة عالية من الالتزام والإخلاص، وأنه يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية؛
  - تميز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند العميل بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي؛
  - تمييز المنتج يخلق حواجز لدخول المنافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة؛
  - تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكينها من مواجهة المنافسين الآخرين؛

<sup>1</sup> نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص ص 78-79.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص ص 226،227.

- تقديم المؤسسة منتجا متميزا قادرا على إشباع رغبات وحاجات العملاء كما بدأها وبحاجتها ولديها  
كما تراها هي<sup>1</sup>.

بينما لا بد من المؤسسة عند تطبيقها لهذه الاستراتيجية أن تأخذ في الحسبان مجموعة من المخاطر التي يمكن أن تواجهها، وذلك من أجل تجنبها ومعالجتها، ومن بين هذه المخاطر يمكن أن نذكر هنا النقاط التالية<sup>2</sup>:

- استراتيجية التمييز مكلفة جدا، فعندما تكون هناك منافسة على تمايز المنتجات ما بين المؤسسات في الصناعة، والتحكم في التكلفة يعتبر عنصرا حاسما في نجاح المؤسسة التي تتحكم في تكلفتها في الصناعة<sup>3</sup>؛

- فقدان أهمية التمييز لدى العملاء، إما لنمطية المنتج أو لتحول أذواق ورغبات المستهلكين وهذا ما يتطلب دراسة ومتابعة لتطور منحنيات الشراء لدى المستهلك؛

- تحول العملاء إلى منتجات المؤسسات المنافسة الرائدة بالتكلفة، خاصة إذا ما أضافت هذه الأخيرة خصائص جديدة لمنتجاتها، فتتمكن بالتدرج من إلغاء عوامل التمييز منتج المؤسسة؛

- أما أخطر تهديد يواجه هذه الإستراتيجية هو عدم القدرة على تحديد مدى الاحتفاظ بالتمييز، ما يستلزم اليقظة الدائمة في المؤسسة المتميزة، والبحث والتحديث؛

- فإن إغفال ذلك يعني عدم التنبه لتهديد التقليد من المنافسين، وخاصة ما إذا كان من المؤسسات في البلدان منخفضة تكاليف عوامل الإنتاج، لذا فعلى المؤسسة الاعتماد على مصادر التمييز يتعذر تقليدها في الوقت القصير وبتكلفة منخفضة من قبل المؤسسة، وتعدد مصادر التمييز على طول سلسلة قيمة المؤسسة يؤمن إحباط محاولات المحاكاة ويصعبها<sup>4</sup>.

- استمرار ابتكار المنتجات باهظة الثمن ولكنها قد تكون ضرورية للحفاظ على الميزة التنافسية، قد يؤدي إلى استمرار ارتفاع التكاليف، مع وجود تمييز قد لا يحتاج إليه المستهلك.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص. 254-255.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ص 254-255.

<sup>3</sup> Frédéric.Lery, Les stratégies de l'entreprise, 2<sup>ème</sup> ed, Ed Dunod, France, 2004.P. 45.

<sup>4</sup> بوزيدي دارين، مرجع سابق، 181-182

3. استراتيجية التركيز (تجزئة السوق): تتضمن هذه الاستراتيجية قيام المؤسسة بالتركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو على خط إنتاجي معين أو على سوق معين بحيث توضع كافة الإمكانيات في خدمته. إن المبرر الرئيسي لإتباع هذه الإستراتيجية هو القدرة المتوقعة للمؤسسة على خدمة هذا السوق الصغير من عمل المؤسسة بدلا من تبديد الجهود في خدمة أسواق مختلفة، ووفق هذه الاستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معيناً من السوق (مجموعة من المستهلكين، مجموعة منتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف أو تحقيق درجة ما من التميز<sup>1</sup> مما يجعل المؤسسة تحقق هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع<sup>2</sup>، ووفقاً لهذه الاستراتيجية فالمؤسسة لا تعمل في السوق ككل ولكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق، وتتميز هذه الاستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل موارد وجهود المؤسسة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، فهي بذلك تستطيع أن تقدم لهذا القطاع خطاً متكاملًا من المنتجات، وتقديم قدر عالي من الخدمات للمستهلك، وكذلك القدرة العالية على الاستجابة لأي تغيير قد يطرأ على حاجات المستهلكين<sup>3</sup>.

وتزداد فعالية استراتيجية التركيز عندما تكون تفضيلات أو متطلبات المستهلكين متميزة، وعندما لا تحاول المؤسسات المنافسة التخصص في إشباع حاجات نفس القطاع المستهدف، ولكن من بين مخاطر هذه الاستراتيجية احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، أو تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج الذي يرغب فيه السوق ككل<sup>4</sup>. وبالتالي قد تحقق المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز أرباحاً أعلى من المتوسط في صناعتها، وتستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزايا التي تجنّبها من وراء تطبيقها لهذه الاستراتيجية، وعليه يجب على المؤسسة مراعاة ما يلي:

- تركيز المؤسسة على خلق ميزة تنافسية من خلال توفيرها للمهارات والمؤهلات المتميزة القادرة على حمايتها من المزاومة بين المنافسين للتوسع والتي تستطيع تزويد المستهلك بمنتج أو خدمة لا يستطيع هؤلاء المنافسين تقديمها.
- تجنب الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل فيها بعض المنافسين الذين يتمتعون بمركز قوي في هذا القطاع من السوق<sup>5</sup>.
- أن تكون المؤسسة على علم تام بأي تغيير يحدث في البيئة التكنولوجية، أو في نوع المشتري للسلعة والذي قد يؤدي إلى تخفيض الحاجة للمنتج الذي تقوم المؤسسة بتقديمه.

<sup>1</sup> عبد المليك مز هودة، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 137.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 164.

<sup>3</sup> إسمايل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سابق، ص 228.

<sup>4</sup> نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص 79.

<sup>5</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 256، 257.



## المحور الرابع .... الاستراتيجيات المتعمدة، الناشئة والاستراتيجيات العامة للتنافس

- متابعة معدلات النمو في القطاع السوقي المستهدف، فالسوق الذي ينمو بسرعة كبيرة قد لا يكون له الدخل بالنسبة للمنافسين الجدد، أما السوق الذي ينخفض معدل نموه فإنه يجعل القطاع السوقي ذو حجم غير مريح بالنسبة للمؤسسة عندما تعمل فيه.

أما بالنسبة للمخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية، فهي عديدة يمكن أن نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- احتمال قدرة المؤسسات المنافسة على إيجاد وسائل فعالة للتنافس على القطاع السوقي الذي تركز عليه.
- إن التغيير المستمر الذي يحدث سواء في التكنولوجيا أو في أذواق المستهلك، سوف يجعل المؤسسة غير قادرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تركيزها على قطاع سوقي معين دون تركيزها على السوق ككل، ويمكننا القول بأن كل استراتيجية من الاستراتيجيات السابقة تتطلب من المؤسسة القيام باختيار المنتج/السوق والكفاءات والمهارات المتميزة لتحقيق الميزة التنافسية، وبمعنى آخر يجب على المؤسسة تحقيق تطابق بين المكونات الثلاثة للاستراتيجية، وان اختيار الاستراتيجية تتضمن اهتمام جدي لجميع عناصر خطة التنافس.<sup>2</sup> ويمكن المقارنة بين الاستراتيجيات العامة للتنافس بشكل مختصر وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (4.1): مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة.

الاختيارات الاستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تمييز المنتج	مرتفع: تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض / مرتفع من خلال السعر/ أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز والتفرد

المصدر: زغدار أحمد، مرجع سابق، ص.37.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 229.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 257، 258.

### PDF Compressor Free Version

رابعا: المنافسة وفقا للمجموعات الإستراتيجية

تعرف المجموعة الإستراتيجية بأنها عبارة عن مجموعة من المؤسسات تتبنى أنواعا متشابهة من الاستراتيجيات ضمن نفس الصناعة<sup>1</sup>، وتواجه ظروف بيئية اقتصادية، اجتماعية متقاربة إلى حد بعيد، فالمؤسسات ضمن المجموعة الإستراتيجية تتشابه في العديد من الخصائص الأساسية أهمها:

خطوط المنتجات المنتج، طبيعة التكنولوجيا المستخدمة، شرائح الزبائن والمستهلكين المستهدفين، التركيز النسبي على جودة المنتج، طبيعة قنوات التوزيع المعتمدة، النطاق السوقي وعدد الأسواق المخدومة، سياسات التسعير والعروض الترويجية.

المجموعات الإستراتيجية مهمة؛ فهي تمثل وصلة ذات قيمة بين سلوك صناعة ككل، وسلوكات مؤسسات التي تكون الصناعة، كل مؤسسة على حدة، فكل مؤسسة تستجيب إلى القوى البيئية بالطرق التي تكون أكثر توافقا مع أوضاعها و استراتيجياتها التنافسية.

تختلف المنافسة وفقا للمجموعات الإستراتيجية من منافسة داخل المجموعة الواحدة إلى منافسة بين المجموعات.

1. منافسة داخل المجموعة الواحدة: فضمن نفس المجموعة الإستراتيجية نجد كل مؤسسة تتنافس بأسلوب حاد ضد المؤسسات التي تصنف ضمن مجموعات استراتيجية مختلفة، وقد تتطور المنافسة لتتحول إلى شكل حروب سعرية فيما بينها، لأن تلك المؤسسات خصائص متماثلة و تستهدف نفس المشتريين.

2. المنافسة بين المجموعات: تجدر الإشارة هنا إلى أن القطاع يتكون عادة من عدد قليل من المجموعات الإستراتيجية، وقد يشتمل على مجموعة استراتيجية واحدة، في حالة ما إذا كانت جميع المؤسسات في القطاع تتبع نفس الاستراتيجيات القاعدية، وفي حالات أخرى قد تمثل كل مؤسسة مجموعة استراتيجية مختلفة، وبناء عليه يمكن تحديد شكل المنافسة ضمن المجموعات الإستراتيجية وفق ما يلي:

- المؤسسة الرائدة: هي مؤسسات تمتلك حصة سوقية كبيرة مع وجود طاقة إنتاجية كبيرة، تتميز بسمعة طيبة في السوق، تعمل دائما على الابداع والابتكار والتجديد، يعتبرها المنافسون معيارا مرجعيا يعملون على تقليده، وعادة تتحكم في المؤسسات الأخرى فيما يخص السعر والكميات المنتجة لكل مؤسسة.

- المؤسسة التابعة: هي المؤسسة التي لا تملك قدرات تنافسية كبيرة ولا تستطيع التحكم في السوق، فهي تمارس سلوكا معاكسا لسلوك المؤسسة الرائدة، لأنها تتبع ما تمليه عليها المؤسسة الرائدة، كونها لا توجد لديها صياغة واضحة لرسالتها، واستراتيجياتها غير متوافقة مع بيئتها.

<sup>1</sup> روبرت - أ. بيتس - ديفيد - ليج، الإدارة الاستراتيجية "بناء الميزة التنافسية"، مرجع سابق، ص 164.



## المحور الرابع ... الاستراتيجيات المتعمدة، الناشئة والاستراتيجيات العامة للتنافس

- المؤسسة المتحدية: هي المؤسسة التي تنافس وتعتمد استراتيجيات تهدف للدفاع عن حصتها السوقية. وذلك بالاعتماد على الكفاءة الخاصة لديها، وتتعدى ذلك إلى انتهاز الفرص المتاحة لإحراز التفوق عن طريق توسيع تشكيلة المنتجات والابتكار، وتحسين مستوى الخدمات.

- المؤسسة المدافعة: يظهر سلوك هذه المؤسسات في اختيار وضع تنافسي معين يرضي طموحاتها ويتوافق مع قدراتها، وتتبع استراتيجيات تضمن لها المحافظة على ذلك الوضع، قليلا ما تقوم بتطوير المنتجات، واتجاهها العام يكون نحو الكفاءة الإنتاجية.



المحور الخامس:  
تصنيفات الاستراتيجيات  
الكلية للمؤسسة  
الاقتصادية

تمهيد: بعدما يتم رسم فلسفة المؤسسة من خلال تحديد رؤيتها ورسمها وبيان أهدافها وغاياتها وقبولها الأساسية، وكذلك بعد إجراء عملية التحليل البيئي تأتي مرحلة بناء استراتيجيات المؤسسة، إذ تعتبر هذه العملية هي بداية التحول الفعلي من التوجه العام إلى الفعل الاستراتيجي، وتعني عملية بناء استراتيجيات المؤسسة تطوير الخطط الرئيسية للمؤسسة، حيث أن الاهتمام الأولي لاستراتيجية المؤسسة هو تعريف وتحديد مناطق عملها التي تمارس فيها عملياتها لتعظيم ربحيتها على المستوى البعيد، وعندما تختار المؤسسة مناطق عملها فهي يمكن أن تركز على واحدة من الخيارات التالية: ( أنه يمكن أن تنوع إنتاجها في مناطق عمل مختلفة، أو أنها يمكن أن تتكامل عموديا ويكون هذا التكامل خلفيا لغرض إنتاج المدخلات الخاصة بها، أو تكاملا أماميا لغرض تصريف مخرجاتها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاستراتيجيات التي تصوغها المؤسسة يجب أن ينتج عن تطبيقها قيمة مضافة للمؤسسة، ولغرض فهم معنى ذلك علينا التعمق في فكرة سلسلة القيمة (بورتر)، ومن أجل هذا الهدف فإن الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة يجب أن تمكنها من خلق القيمة بطريقة تسمح للتميز أن يؤدي دوره، لذلك فإن الاستراتيجية على مستوى المؤسسة يجب أن تساعد عملياتها لإيجاد الكفاءة المميزة والميزة التنافسية على مستوى العمل، ومن هنا يمكن القول بأن هناك رابط قوي بين الاستراتيجية على مستوى المؤسسة وبين الميزة التنافسية على مستوى العمل.<sup>1</sup> وفي هذا المجال اتفق الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية بصورة عامة على أن الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل تتضمن ما يلي:

أولاً: استراتيجيات النمو المحدود (الاستقرار).

يقصد باستراتيجيات النمو المحدود تلك الاستراتيجيات التي بمقتضاها تستمر المؤسسة في خدمة عملائها بنفس الطريقة التي اتبعتها في خدمتهم في الماضي، ففي ظل هذه الاستراتيجيات يظل المزيج كما هو، كما أن القطاع السوقي المستهدف يظل على حاله دون تغيير كبير، وحتى المقياس المستخدم في قياس الأداء يظل كما هو في الماضي وشمل هذه الاستراتيجيات الأنواع التالية:

1- إستراتيجية الإبقاء على الوضع القائم أو استراتيجية الاستقرار: تستخدم المؤسسة هذه الاستراتيجية عندما تشعر بأن أداءها في الأسواق هو أداء مرضي، وتنافس بالدرجة الكافية، وأن البيئة التي تعمل بها تتسم بالاستقرار النسبي<sup>2</sup>، وفي الحالات التي تستمر فيها المؤسسة في تحقيق نفس معدلات الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها في الماضي، وذلك بزيادة معدلات الإنجاز بنفس النسب التي تحققت في السنوات السابقة، أو حينما يكون الهدف هو زيادة معدلات تحسين الأداء الوظيفي أو تحقيق الكفاءة.

هذا الوضع يتحقق، سواء عندما تكون المؤسسة لا تتوفر على الموارد التي تسمح لها بزيادة قدراتها ومجال تدخلها في القطاع الذي تعمل به. كما قد تلجأ إلى هذا الحل عندما تكون قد بلغت مستوى عال من الإنتاج، بحيث تكون راضية عنه، ومن ثم لا تطمح على تحقيق توسع، وفي ظل هذه الاستراتيجية ستعمل المؤسسة على توجيه كل مواردها إلى مجالات عملها الحالية، قصد تأكيد مكانتها هذه وتقويتها، تحسباً لأي طارئ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 309.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 234.

<sup>3</sup> توماس وهلين، هنجر دافيد، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد وزهير نعيم الصباغ، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1990، ص 104.

وتتناسب استراتيجية الاستقرار مع المؤسسات الناجحة، والتي تنشط في محيط مستقر نسبيًا، ولا تتطلع إلى الاستراتيجيات تغييرات كبيرة استنادًا إلى فلسفة الثبات في الحركة، حيث تركز المؤسسة كل مواردها في المجالات الحالية بهدف تحسين ما لديها من مزايا استراتيجية.<sup>1</sup>

ويمكن القول بأن هذه الاستراتيجية قد تصلح لبعض المؤسسات ولكنها لا تصلح للبعض الآخر، فمثلاً هناك متاجر تجزئة في السوق تعمل منذ سنوات بعيدة ولم يتغير موقعها، أو خط المنتجات التي تتعامل فيها، أو تقوم بخدمة نفس نوع المستهلك على اختلاف أجياله ولكنها مستمرة بنجاح في السوق، وهذا يعني بأن هذه الاستراتيجية تلائم هذه المؤسسات، ولكنه لا يعني بالضرورة أن كل المؤسسات تستطيع الاستمرار باستخدام هذه الاستراتيجية.<sup>2</sup>

ومن المخاطر الأساسية التي توجد أمام المؤسسة عند اتباعها لهذه الاستراتيجية أن تصبح المؤسسة وما تقوم بتقديمه من منتجات إلى الأسواق متقدمة نتيجة للتغير في الظروف البيئية، فعدم استجابة المؤسسة للتغيرات التي تحدث في بيئتها قد يؤدي إلى تقادم المؤسسة وعدم قدرتها على الاستمرار.

2- إستراتيجية الزيادة السنوية في النمو: تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تحقيق نفس معدلات النمو التي تحققت في السنوات السابقة، مع تكييف هذه الأهداف طبقاً لمعدلات التضخم، وتستخدم المؤسسات هذه الاستراتيجية لعدد من الأسباب أهمها:<sup>3</sup>

- إدراك الإدارة أن أداءها جيد، ولذا فهي تتبع نفس الأسلوب الذي استخدم في السنوات السابقة، ولا تفكر في استخدام بدائل أخرى إلا في ظروف غير عادية.

- قلة المخاطر التي تتسم بها هذه الاستراتيجيات، فالخوف من الفشل عند إدخال تغييرات كبيرة، والرغبة في تجنب المخاطرة، خاصة إذا كانت الظروف لا تسمح بتحمل مخاطر إضافية.

وغالباً ما تركز المؤسسة في هذه الاستراتيجية على منبع واحد أو خط منتج واحد، تنمو ببطء، ولكن عن طريق التغلغل في السوق، والإضافة البطيئة لعدة منتجات أو إضافة أسواق جديدة.

3- إستراتيجية النمو البطيء: تقوم المؤسسات في هذه الاستراتيجية بتخفيض مستوى أهدافها من مستوى النمو إلى مستوى الاستقرار، وذلك لتركيز الاهتمام على تحسين الكفاءة.

واستراتيجية النمو البطيء هي استراتيجية تدعو إلى نمو المؤسسة وتوسعها، ولكن عند معدل محدود جداً حتى يمكن للبيئة المادية أن تحافظ على توازن عناصر الإنتاج بها، فالمؤسسة ينبغي أن تدرك التغيرات في البيئة والتي تضع قيوداً على اتباعها لاستراتيجيات التوسع السريع، ومن بين أهم القيود حجم الموارد المتاحة، فبعض المؤسسات تفترض أن الموارد الطبيعية سوف تتوافر باستمرار وأنه لا توجد أي مشكلة في هذه الموارد، ومن أهم الأمثلة في هذا الصدد ما قامت به دول منظمة الأوبك بتحديد حجم البترول المعروض في السوق في عام

<sup>1</sup> فريد راغب النجار، التحالفات الاستراتيجية "من المنافسة إلى التعاون"، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1999، ص14.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص235.

<sup>3</sup> توماس وهلين، هنجر دافيد، مرجع سابق، ص105.



1973، فقد أدى النقص في حجم المعروض من البترول إلى قيام كل مؤسسة بتعديل كل استراتيجياتها التوسعية، وحتى المؤسسات التي لا تستخدم منتج البترول في القيام بنشاطها.<sup>1</sup>

وتستخدم هذه الاستراتيجية حينما يجد المسؤولون أن المؤسسة قد نمت نموا سريعا، وأن نتائج النمو أدت إلى بعض المساوئ، وتحتاج المؤسسة إلى فترة لالتقاط الأنفاس وإعادة التوازن، وبالتالي التحكم في التكاليف وتحقيق الكفاءة، تمهيدا لإعادة النظر، لوضع الاستراتيجيات التي تساعد على فاعلية الأداء.<sup>2</sup>

وقد تلجأ المؤسسة أيضا إلى هذه الاستراتيجية لتقليل المخاطر التي نتجت عن الزيادة الكبيرة لنصيب المؤسسة في السوق، مما يؤدي إلى زيادة ضغط الحكومة أو المنافسين أو المستهلكين أو أية جهات أخرى.

وقد تلجأ المؤسسة لتحقيق أهداف هذه الاستراتيجية إلى استراتيجية المحافظة على النصيب في السوق، أو تخفيض مخاطر زيادة النصيب فيه.

4- إستراتيجية الربح:<sup>3</sup> تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون الهدف الرئيسي للمؤسسة أو الوحدة الإنتاجية هو توليد النقدية، وقد استخدمت هذه الاستراتيجية الجماعة الاستشارية لشركة BOSTON أي المنتجات أو الوحدات الإنتاجية التي تعتبر مصدرا للنقدية أكثر مما هي مستخدمة لها، وقد تلجأ الإدارة إلى التضحية بالنصيب في السوق، أو رفع الأسعار لتحقيق هذه الاستراتيجية.

والمؤسسات التي تستخدم هذه الاستراتيجية بكفاءة تستطيع أن تحول بعض المنتجات أو الوحدات الإنتاجية، والتي كان ينظر إليها على أنها تقادمت إلى منتجات أو وحدات إنتاجية مربحة.

ثانيا: استراتيجيات النمو والتوسع.

يساعد هذا المدخل من الاستراتيجيات المؤسسات الاقتصادية على احكام السيطرة على السةق خاصة إذا كان هناك حالة نمو في الطلب فتنمو وتتوسع فعاليتها الحالية، ويعتبر التوسع في النشاط أحد الشروط المهمة لاستمرارية المؤسسات في المدى الطويل، وتعتمد المؤسسات استراتيجيات النمو عندما تكون لديها الامكانيات المادية والبشرية المطلوبة مع وجود فرص متاحة في البيئة الخارجية كما تناولنا في نموذج التحليل الثنائي، وعموما يعود اعتماد المؤسسات الاقتصادية لاستراتيجيات النمو والتوسع للأسباب التالية:<sup>4</sup>

- امكانية استخدام المؤسسة للموارد الفائضة وغير المستعملة، والتي قد تتوفر لها، ويمكن أن يزيد هذا من القدرة التفاوضية للمؤسسة، إضافة إلى أنه يوفر لها احتياطا إضافيا لفترات التراجع.

- كون استراتيجية الثبات أو الاستقرار لا ترضي طموح القائمين على المؤسسة، فهي تعطي المؤسسات التي تتبعها نجاحا لفترة قصيرة وموتا طويل الأمد بسبب التطورات التكنولوجية، لذلك فإن المؤسسات تفضل أن تتبع استراتيجية النمو لكي تستمر.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 236-237.

<sup>2</sup> أحمد ز غدار، أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسات العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص 94.

<sup>3</sup> أحمد ز غدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية "حالة مؤسسة التبغ والكبريت"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 94.

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 179، 180.



- يسمح النمو والتوسع للمؤسسة بقيادة وسيطرة على السوق من خلال كسب المزيد من الحصة السوقية، ويحقق للمديرين التنفيذيين السمعة والمكانة الجيدة.
- يسمح بالاستفادة من ميزات اقتصاديات الحجم التي تعني تخفيض التكلفة عن طريق زيادة الكفاءة الجوهرية للنشاطات المختلفة بين وحدات الأعمال في المؤسسة.<sup>1</sup>
- يساعد اعتماد استراتيجيات النمو على تحقيق مزايا إضافية لإدارة المؤسسة العليا، فكلما كانت المؤسسة أكبر حجما بسبب النمو حقق ذلك مزايا أفضل لقياداتها الإدارية.
- يعتبر النمو ضرورة البقاء في الصناعات التي تتعرض لتغيرات كبيرة، إذ تعتبر استراتيجية البقاء ناجحة في الأجل القصير فقط، أما في الأجل الطويل فإن هذا يعني عدم البقاء.
- الدفع للمديرين: فاستراتيجيات النمو تشجع دافع المديرين لتحقيق الذات، مما يدفعهم إلى تحمل المخاطرة، واتخاذ استراتيجيات كاستراتيجيات رئيسية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما أن الاستراتيجية الفعالة للنمو تجذب المديرين الأكفاء.
- تستخدم استراتيجية النمو حينما تريد المؤسسة أن تحقق مستوى من الأهداف يفوق ما تحقق في السنوات الماضية، وقد تبين من الأبحاث أن استراتيجية النمو استخدمت في الفترة من سنة 1946 إلى سنة 1968، وأن استراتيجية النمو استخدمت في الفترة من سنة 1968 إلى 1973 ماعدا أوقات الكساد في هذه الفترة.<sup>2</sup>
- عندما تكون المؤسسة في وضع مريح نسبيا، فإن وضعيتها تلك تدفع بها إلى توسيع نشاطها من خلال رفع مستوى إنتاجها، والاستحواذ على نصيب أكبر من السوق أو اللجوء إلى مجالات أخرى غير المجال الأصلي الذي تعمل به.
- ففي حالة النمو من خلال التركيز على صناعة واحدة، تميل المؤسسة إلى تركيز كل جهودها على منتج واحد أو خدمة سوق واحدة، الأمر الذي يسمح لها بعدم تشتيت جهودها بما يمكنها من قوة أكبر، ترفع من قدرتها التنافسية. وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة قد تعتمد في تنفيذ استراتيجيتها هذه على مجهوداتها وإمكاناتها الخاصة، أو قد تضطر إلى التعاون مع أطراف أخرى تمتلك مؤهلات أخرى تتكامل مع مؤهلاتها هي.
- وقد تضطر المؤسسة، في ظل استراتيجية تنوع مجالات التدخل، قصد مواجهة المخاطر التي قد تظهر في قطاع أو صناعة واحدة، تعمل المؤسسة على دخول قطاعات مختلفة، وذلك من خلال الاندماج مع مؤسسة أخرى.<sup>3</sup> أو ابتلاع مؤسسة قائمة أو الدخول في تعاون مع أطراف أخرى من خلال تحالف أو شراكة مع مؤسسة أخرى. ففي حالة النمو من خلال التركيز على صناعة واحدة، تميل المؤسسة إلى تركيز كل جهودها على منتج واحد أو خدمة سوق واحدة، الأمر الذي يسمح لها بعدم تشتيت جهودها بما يمكنها من قوة أكبر، ترفع من قدرتها

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 315.

<sup>2</sup> أحمد ز غدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 95.

<sup>3</sup> أحمد ز غدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 95.



التنافسية<sup>1</sup> وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة قد تعتمد في تنفيذ استراتيجيتها هذه على مبرراتها وامكاناتها الخاصة، أو قد تضطر إلى التعاون مع أطراف أخرى تمتلك مؤهلات أخرى تتكامل مع مؤهلاتها هي.

وعندما تقرر المؤسسة أن تنمو، فإنه يصبح من الضروري أن تختار أحد البديلين، فإما أن تلجأ لاستراتيجية التركيز في القطاعات الراهنة، أو استراتيجية التنوع إلى قطاعات جديدة، وسيتم فيما يلي توضيح الاستراتيجيات التي تحتاج المؤسسة إلى الاختيار بينها لتحقيق النمو، ونجد ضمن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

1- استراتيجية النمو الداخلي: إن استراتيجية النمو الداخلي هي الاستراتيجية التي بموجبها تزيد المؤسسة من مستوى تحقيق الأهداف بصورة أعلى مما كانت عليه سابقا عن طريق زيادة المبيعات والأرباح لخط إنتاجها الحالي من السلع والخدمات، وأن هذه الاستراتيجية ربما هي الأكثر استعمالا من طرف المؤسسات الاقتصادية، وقد تكون الاستراتيجية الأكثر نجاحا للمؤسسات التي تصل منتجاتها أو خدماتها إلى المرحلة النهائية من دورة حياة المنتج<sup>2</sup>. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق مستوى من الأهداف، يرتفع كثيرا عما تحقق في السنوات السابقة، وذلك عن طريق زيادة حجم الإيرادات من المبيعات أو زيادة النصيب في السوق، أو التوسيع في السوق. ويمكن تحقيق هذه الاستراتيجية باستخدام عدد من البدائل<sup>3</sup>:

- زيادة مستوى المبيعات عن طريق تشجيع الطلب الأول، وتشجيع وضع استخدامات جديدة للمنتج الحالي في نفس المنطقة، ولنفس المستهلكين، وبنفس السعر، وقد سميت هذه الاستراتيجية بالاستراتيجية المكثفة.

- زيادة مستوى المبيعات عن طريق تنمية السوق، أي بيع المنتجات الحالية في أسواق جديدة إقليمية أو قومية أو دولية.

- زيادة المبيعات باستخدام استراتيجيات تسعير جديدة، أو إضافة تعديلات جديدة للمنتج مثل إدخال الماركات أو العلامات.

- توسيع بيع منتجات المؤسسة أو خدماتها في قطاعات اقتصادية أخرى ومناطق جغرافية أخرى، أو عن طريق اتباع استراتيجيات تسعير جديدة.

1- استراتيجية النمو الداخلي عن طريق التنوع: وهو التنوع الذي يعتمد على الدخول في صناعة ذات علاقة بصناعة المؤسسة الرئيسية، أو أنشطة توجد بين عنصر أو عدد من عناصر القيم التي تخلقها عناصر مشتركة، وعادة ما يوجد هذا الارتباط في أنشطة الإنتاج والتسويق<sup>4</sup>.

تعتمد هذه الاستراتيجية على أن تقوم المؤسسة بالدخول في بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي غالبا ما تكون مترابطة مع مجالات العمل الحالية للمؤسسة وذلك عن طريق تنمية هذه المجالات الجديدة بنفسها، ومثل هذا النوع من التنوع عادة ما ينطوي على التوسع في المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى الأسواق، أو التوسع في الأسواق ذاتها بالدخول إلى أسواق جديدة، وقد يتحقق التوسع في الأسواق عن طريق البحث عن

<sup>1</sup> أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 104.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 316.

<sup>3</sup> أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 105.

<sup>4</sup> تشارلز هل، جارديت جونز، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 756.



مستهلكين جدد في نفس السوق المحلي، أو بالخروج إلى الأسواق الدولية. ومن الوسائل الأخرى لتطبيق هذه الاستراتيجية أن تقوم المؤسسة بتقديم منتج جديد إلى الأسواق التي تعمل بها حاليا، و تنطوي هذه الوسيلة على محاولة المؤسسة استخدام نفس منافذ التوزيع لتوزيع وبيع المنتجات الجديدة<sup>1</sup>،

وتعتمد هذه الاستراتيجية من طرف المؤسسات التي تكون فيها الأهداف بمستوى النمو، ويمكن تحقيقها عن طريق إضافة منتجات أو خدمات إلى المنتجات أو الخدمات المنتجة سابقا في خطوط إنتاجها، وتسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية الخليط المتنوع، إذا كانت المنتجات والخدمات المضافة إلى الخط الإنتاجي لا تتجانس تماما مع المنتجات أو الخدمات الحالية من ناحية التكنولوجيا أو قنوات التوزيع أو من ناحية المستهلكين، أما إذا كانت المنتجات أو الخدمات متجانسة في إحدى النقاط السابقة فتسمى بالتنوع المترابط<sup>2</sup>، كما أن استراتيجية التنوع تعني دخول المؤسسة إلى قطاعات اقتصادية أخرى، ويكون أمام المؤسسة خياران استراتيجيان عليهما الاختيار من بينهما وهما التنوع المركز في القطاعات ذات الصلة بأنشطتها الراهنة، أو التنوع لقطاعات ليس لها صلة بأنشطتها<sup>3</sup>.

تعتمد هذه الاستراتيجية على أن تقوم المؤسسة بالدخول في بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي غالبا ما تكون مترابطة مع مجالات العمل الحالية للمؤسسة وذلك عن طريق تنمية هذه المجالات الجديدة بنفسها، ومثل هذا النوع من التنوع عادة ما ينطوي على التوسع في المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى الأسواق، أو التوسع في الأسواق ذاتها بالدخول إلى أسواق جديدة، وقد يتحقق التوسع في الأسواق عن طريق البحث عن مستهلكين جدد في نفس السوق المحلي، أو بالخروج إلى الأسواق الدولية، ومن الوسائل الأخرى لتطبيق هذه الاستراتيجية أن تقوم المؤسسة بتقديم منتج جديد إلى الأسواق التي تعمل بها حاليا، و تنطوي هذه الوسيلة على محاولة المؤسسة استخدام نفس منافذ التوزيع لتوزيع وبيع المنتجات الجديدة<sup>4</sup>، كما تعني استراتيجية التنوع إضافة خطوط جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية والتي تختلف استخداماتها عن المنتجات الأخرى، ولكن تكون تحت نفس العلامة، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى تعميق مزيج منتجاتها، وبالتنوع هنا يعني أن المؤسسة تتوسع في إعطاء الفرص للاختيار أمام المستهلك، وهذا النوع من الاستراتيجية يتطلب مهارات عالية، تقنية جديدة ن فضلا عن تسهيلات مالية متعددة، كما يتطلب الأمر إحداث تغييرات تنظيمية ومالية في هيكل الأعمال داخل المؤسسة، والتي تمثل حالة جديدة عن الماضي، وتعتمد هذه الاستراتيجية على البحث والتطوير لإنتاج منتجات جديدة في المؤسسة<sup>5</sup>، ستميز فيما يخص التنوع بين نوعين:

- التنوع بالاحتفاظ بالخصائص السابقة للمؤسسة التي ستعتمد في هذه الحالة على نفس الاتجاه من الناحية التنظيمية، وعلى نفس الكفاءات الفردية، والتكنولوجية في منتجاتها الجديدة.

على العموم فإن أهم خاصية لهذا التنوع هو الاعتماد على نفس خصائص المؤسسة، سواء من الناحية التنظيمية، التكنولوجية ..... الخ.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص252.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص316.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص182.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص252.

<sup>5</sup> سيد سالم عرفة، التسويق الصناعي، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص249.



إن استراتيجية التنوع تعني أن تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة، أو بعض الخدمات الجديدة، أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى الأسواق الحالية للمؤسسة، والهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجيات هو دخول المؤسسة في بعض مجالات الأعمال، والتي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها المؤسسة حاليا، وعندما يكون مجال الأعمال الجديد الذي تدخله المؤسسة مرتبط من الناحية الاستراتيجية بمجالات الأعمال الحالية للمؤسسة فإن هذا التنوع يطلق عليه اسم التنوع المترابط، أما إذا كان هذا المجال غير مرتبط استراتيجيا بمجالات عمل المؤسسة الحالية، فإن هذا التنوع يطلق عليه اسم التنوع غير المترابط.<sup>1</sup> وتلجأ المؤسسات إلى استخدام استراتيجية التنوع حتى تستخدم أصولها بطريقة أكثر فاعلية، إضافة إلى الميزات المالية الممكنة للتنوع والتي ترتبط بإنقاص المخاطرة.<sup>2</sup>

وتعتبر هذه الاستراتيجيات من أقدم الاستراتيجيات التي استخدمت، وتتحقق بإضافة منتوجات أو خدمات لخطوط المنتوجات الحالية، وهناك عدة مؤشرات للتنوع أهمها:

- عدد الصناعات=1/n. حيث كلما زاد عدد الصناعات التي تعمل بها المؤسسة، كلما دل ذلك على زيادة درجة التنوع.

- نسبة التخصص<sup>3</sup>: (م ص = 1- ص<sub>1</sub>)، حيث (ص<sub>1</sub>) الصناعة التي بها أكبر عمالة، إذا كان (م ص) يساوي الصفر، هذا يعني أن ص<sub>1</sub> يساوي الواحد، بالتالي تكون المؤسسة متخصصة في نشاط اقتصادي واحد ولا يكون بها أي تنوع.

وتعني استراتيجية التنوع أن تقوم المؤسسة بالتوسع عن طرق تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة، أو أنها تقوم بتوسيع عملياتها الإنتاجية الحالية، وهذه الاستراتيجية مناسبة للمؤسسات التي تحتل موقع تنافسي قوي، حيث تستطيع من خلاله تحقيق تدفقات نقدية تساعدها على زيادة استثمارها، وزيادة معدلات نموها، حيث أن الهدف هو التداؤب الذي يعني العمل سوية، ويحدث هذا التداؤب في حالات أن نشاطين أو نوعين من العمليات أو أكثر يكمل بعضها البعض الآخر، وأن مقدار التأثير الناتج من الجمع بين الأنشطة والعمليات المذكورة أكبر من مقدار جمع تأثيرها منفردة (التأثير: 2+5=5).<sup>4</sup>

وهناك طريقتين أمام المؤسسة لتحقيق التنوع، حيث تتمثل الأولى في التنوع المركز حيث تدخل المؤسسة قطاعات ذات صلة بأنشطتها الراهنة، كان تنوع مؤسسة طباعة فتدخل سوق صناعة الورق، وتعتبر هذه الاستراتيجية جذابة لأنها تمكن المؤسسة من استثمار قدراتها في مجال ليس غريبا عليها، ويمكن أن تكون مناسبة لمؤسسة ذات موقع سوقي جيد، إلا أن السوق نفسها غير جذابة فتسعى لدخول سوق ثانية أكثر جاذبية.

أما الطريقة الثانية للتنوع هي غير المتصل (غير مترابط)، وتهدف المؤسسة من خلاله إلى تقديم منتجات أو خدمات في قطاعات مختلفة كلياً عن نشاط المؤسسة الرئيسي، كأن تدخل مؤسسة طباعة إلى قطاع صناعة

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 246.

<sup>2</sup> روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب فريد بشير طاهر وكامل سلمان العاني، مرجع سابق، ص 340.

<sup>3</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 93.

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 327.



المنتجات الغذائية، أو القطاع الصحي فتقيم مستشفيات ومراكز صحية، ويمكن لهذه الاستراتيجية أن تكون جذابة بالنسبة لمؤسسة كبيرة لها موارد مالية فائضة ومهمها استثمار هذه الموارد في مجالات جذابة حتى ولم تتوفر لديها المعرفة فيها.<sup>1</sup>

ونجد ضمن هذه الاستراتيجية الأنواع التالية:

- استراتيجية التنوع المترابط: تعتمد هذه الاستراتيجية على إضافة منتجات جديدة ترتبط بأعمال المؤسسة الحالية، حيث أن الترابط القائم على التوافق الاستراتيجي للأعمال الجديدة مع الأعمال الحالية يساعد المؤسسة على الاستفادة من أثر التداؤب بين مقومات الإنتاج، ويحدث هذا عندما تكون السلع والخدمات الجديدة المضافة ترتبط مع خط المنتجات الحالية في عدة جوانب، كالجانب التكنولوجي، أو الإنتاجي، أو التسويقي، أو قنوات التوزيع، أو المستهلك.<sup>2</sup>

ومن خلال التنوع المترابط تستطيع المؤسسة أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول في عدة أعمال يترتب عليها تقديم منتجات مختلفة في المواسم المختلفة طوال العام، أي أنها تحاول أن تصل إلى الاستقرار في مبيعاتها عن طريق تعاملها مع مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تغطي معظم مواسم السنة: وينقسم التنوع المترابط إلى نوعين هما:<sup>3</sup>

● **التنوع المتمم المترابط:** إن هذا النوع من التنوع يحدث عندما تقوم المؤسسات بتوسيع قاعدة عملها من خلال إضافة مهارات ونشاطات وظيفية أساسية إلى مجموعتها الموجودة، لكن ليس من خلال تغيير آخر سوق لمنتجاتها، ويستخدم هذا التنوع عندما تكون المؤسسة في صناعة جذابة، وتمتلك مهارات قد توسعت بحيث يمكن استغلالها من خلال القيام بأنشطة متممة داخل قطاع الأعمال الذي تعمل فيه.

● **التنوع التكميلي المترابط:** ويشتمل على توسيع العمل من خلال دخول أسواق منتجات أو خدمات جديدة تتطلب مهارات وظيفية مماثلة لتلك المهارات التي تمتلكها المؤسسة فعلا، ويستخدم هذا النوع عندما يكون للمؤسسة مركز أعمال قوي لكنها تشارك في سوق ذو جاذبية عادية (متوسطة) أو ضعيفة.

- استراتيجية التنوع غير المترابط: تستخدم هذه الاستراتيجية إذا كانت المنتجات أو الخدمات المضافة ليست مرتبطة بخط المنتج الحالي في الجانب التكنولوجي، أو الإنتاجي، أو قنوات التسويق، أو المستهلك. أي أن كل خط إنتاج له موارده الأولية ومستلزماته ومعداته الإنتاجية، وإمكانات ووسائل التسويق الخاصة به، وذلك مثل الشركات التي تنتج السيارات، وأجهزة الكمبيوتر، ومنتجات الأظعمة، والصواريخ... الخ.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 182.

<sup>2</sup> أحمد ز غدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 103.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 327.

<sup>4</sup> أحمد ز غدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 103.

وتتم الاستعانة بهذا النوع من الاستراتيجيات للاستفادة من سمعة المؤسسة ومركزها التسويقي وكذلك الاستفادة من الموارد المالية المتاحة لها، كما يتبع هذا التنوع عندما تكون فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي، وأن الهدف الأساسي من هذا التنوع هو تحسين مستوى الربحية واشباع مختلف رغبات الزبائن وكسب عملاء جدد مما يؤدي إلى زيادة نمو حجم المؤسسة وأدائها الكلي.<sup>1</sup>

3- استراتيجية النمو الخارجي (التنوع الخارجي) عن طريق الاندماج: هذا النوع من التنوع لا يعتمد على الوسائل والخبرات السابقة للمؤسسة، إذ ستكون هذه الأخيرة بصدد الاعتماد على وسائل وطرق مختلفة في الإنتاج، بحيث نجد أن هذا النوع من التنوع يعتمد خاصة من طرف المؤسسات التي ليس لها اختصاص محدد، بالإضافة إلى تلك المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق توازن بين مختلف المجالات التي تهتم بها، مغطية بذلك تدهور البعض بنمو البعض الآخر، كذلك فإن هذا النوع الثاني من التنوع يمكن أن يعتمد من طرف مؤسسات في حالة جيدة من الناحية المالية، ولكن آفاق النمو والتطور في قطاعها ضيقة، وبذلك ستتجه نحو قطاعات أكثر نمواً، وأكثر ربحية.<sup>2</sup>

يحدث هذا التنوع عندما تقوم المؤسسة بالدخول إلى مجالات أعمال جديدة عادة ما تكون مترابطة، ويعد الاندماج من أهم أشكال التنوع الخارجي، ويحدث الاندماج عندما تقوم مؤسستان أو أكثر بضم عملياتهما لتكوين شكل جديد للمؤسسة، التي قد تأخذ اسماً جديداً، وعادة ما تكون المؤسسات المندمجة مع بعضها ذات أحجام متقاربة أو متشابهة، ومن الأهداف الأساسية لعملية اندماج المؤسسات هو العمل على الاستفادة من أثر المشاركة والتعاون الإداري، كما يعد الاستحواذ الشكل الثاني من أشكال التنوع الخارجي، ويحدث هذا الشكل عندما تقوم المؤسسة بالاستحواذ على مؤسسة أخرى، حيث تقوم بتحويل أصولها إلى وحدة عمل استراتيجية تابعة لها وتعمل في نفس ميدان النشاط، وقد تحتفظ بها كوحدة استراتيجية مستقلة في إطار الشركة الأم، ويحدث هذا الشكل عادة عندما تقوم مؤسسة كبيرة الحجم بشراء مؤسسة أخرى صغيرة الحجم<sup>3</sup>، وينقسم هذا النوع من التنوع إلى قسمين:<sup>4</sup>

- **التنوع الخارجي المرتبط:** أي الاندماج أو الشراء، شراء شركات أو مشاركة المخاطر لشركات تبيع سلعاً أو خدمات لخدمة نفس المستهلك، ولنفس الأسواق أو تستخدم جانباً تكنولوجياً مشابهاً للجانب الذي تستخدمه المؤسسة. أي أنّ المنظمة أو المؤسسة تستخدم الموارد الخاصة والمهارات الوظيفية في المجالات الجديدة الخاصة بالمنتج.
- **التنوع الخارجي غير المرتبط:** ويشمل شراء شركات تستخدم جانباً تكنولوجياً يختلف عن الجانب التكنولوجي الذي تستخدمه المؤسسة، أو تنتج منتجات أو خدمات تخدم مستهلكين مختلفين أو أسواق مختلفة أو عوامل نجاح حاکمة لا ترتبط بأوجه النشاط الحالية.

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 328.

<sup>2</sup> تشارلز هل، جارديت جونز، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 740.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 253.

<sup>4</sup> أحمد ز غدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 103.



ومن أهم المشاكل التي يمكن أن يطرحها النوع الثاني، عدم الانسجام في الاستراتيجيات بين مختلف النشاطات من جراء الاستقلالية التي تحض بها الوحدات المتعددة، التي سيكون من الصعب على المديرين التحكم فيها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

استراتيجية الاندماج: يقصد بالاندماج ضم مؤسستين أو أكثر لتكوين مؤسسة واحدة، وأن واحدة من المؤسسات اتبعت هذه الاستراتيجية تقوم بشراء أصول وموجودات المؤسسة أو المؤسسات الأخرى، والاندماج يتيح الفرصة للمؤسسة بان تختار مؤسسة ناجحة لتندمج معها وتحقق النمو بسرعة بدون احتمالات للفشل<sup>1</sup>، ومن الجدير بالذكر أن الاندماج يتم بين مؤسسات متقاربة أو متماثلة في الحجم، كما أن الاندماج يحصل لأسباب عديدة منها زيادة أسعار الأسهم، زيادة نسبة نمو المؤسسة، القيام بالاستثمار الجيد، إيجاد توازن لخط الإنتاج، تنوع المنتجات، ولاسيما إذا كانت دورة حياة المنتج قد وصلت حافة الانحدار، وتقليل المنافسة عن طريق شراء المؤسسة المنافسة والحصول على الموارد المطلوبة بسرعة، ولزيادة الكفاءة والربحية خصوصا إذا كان هناك تداؤبا بين المؤسستين المندمجتين<sup>2</sup>.

استراتيجية التملك والاكْتساب: وتسمى أيضا بالافتناء وهي أن تشتري المؤسسة مؤسسة أخرى قائمة في الصناعة من خلال التفاوض الصريح مع أصحابها أو إدارتها، وقد تحقق ذلك بطريقة غير ودية من خلال الاستيلاء عليها، بحيث تقوم المؤسسة بشراء حصة كبيرة من أسهمها بشكل تدريجي إلى أن تملك أسهم كافية للسيطرة على مجلس الإدارة<sup>3</sup>، ومن أسباب إقبال المؤسسات على التملك أو الاكْتساب هو تحقيق مزايا التوافق في البيع أو التشغيل أو التكنولوجيا<sup>4</sup>.

4- استراتيجيات المشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية: إن نماذج الخيارات الاستراتيجية التي تعرضنا إليها سابقا لكل واحدة منها ميزاتها وتصورها، لكن ما يجمع بينهما هو حدود أو محدودية مجال تطبيقها، فهي نماذج تنافسية أي أنها تفترض جدلا أن هناك منافسة، وعندما لا تكون هناك منافسة يجب اللجوء إلى مقاربات أخرى، وهو موضوع الدراسات المتعلقة باستراتيجيات التحالف التي تزايدت في السنوات الأخيرة التي تمخضت عنها، وضع مفاهيم جديدة للاستراتيجية، والتي تسمى أحيانا الاستراتيجيات العلائقية، أو استراتيجيات التحالف، أو التعاون وهي التسميات الأكثر استعمالا حاليا، وخارج هذا الإطار تندرج كل الاستراتيجيات التي تتوجب إعادة النظر.

يمكن التمييز بين اتجاهين في هذا المجال، الأول يستلهم مفاهيمه من أعمال الاقتصادي الأمريكي O.E. Williamson، الذي يدرس التعاملات أو الصفقات les transaction الموجودة بين المؤسسة ومحيطها. الاتجاه الثاني، وهو أكثر راديكالية في طرحه، يقترح نقدا إيديولوجيا critique ideologique للنماذج التنافسية، والتي توسعت في فرنسا خاصة في مدرسة HEL. لكن في الأخير يعتقد البعض أنه في آفاق سنة 2000 أن هيكل المنافسة العالمية سوف يكون مختلفا تماما عما كان عليه في سنوات السبعينات والثمانينات، إذن سوف يشهد العالم شبكة واسعة من التحالفات المتعددة، ليتطور بين حوالي 10 أكبر منافسين في كل قطاع، حيث يضع هؤلاء المنافسون وبصورة جماعية المراد لرفع أثر الخبرة في مجال الإنتاج والبحث وتبادل التكنولوجيا بين

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 183.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 319.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 183.

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 319.



شبكات التوزيع، وفي هذا الإطار مفهومين للتحالف بين المؤسسات سعف يتمخض عن الأول، تحالف بين شريكين لكل واحد منهما ما يجنيه من عملية التحالف، والثاني يكون التحالف شكلا من أشكال استمرار التحالف بأشكال أخرى.

وبصفة عامة فإن D. Heenan ، H. Parmulter وبعد تحليل تطور وخصائص التشارك الاستراتيجي قد درسا الشروط الضرورية لنجاحه، التي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- وجود استراتيجية سابقة، وتفكير استراتيجي يجب أن يسبق تشكيل أي تحالف، بهدف تقييم التناسق بين أهداف الشركاء.

- نوعية جيدة للاتصال والتنسيق، وهذا يتم بتبادل المستخدمين في كل المستويات.

- ثقافة مشتركة، فالشركاء يجب أن يتقاسموا مجموعة من القيم (نمط style)، أو ثقافة.

- أنظمة تسيير مستقلة، وجود مراكز قرار لها نفوذ.

- الأخذ في الاعتبار بعض العوامل الحرجة، مثل التخصص الضيق، وهذا يمكن أن يفقد أحد الشركاء جزء من المعرفة، وكذلك فقدان جزء من هامش المناورة للأطراف المتحالفة.

وهناك أنواع مختلفة من المشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية، وأن بعضها قد يكون رسميا بين المؤسسات، أما البعض الآخر قد يفتقد إلى الصفة الرسمية، وبدلا من ذلك يكون هناك تعاون ضعيف وشبكة غير رسمية بين المؤسسات، ولا يدخل موضوع الملكية أو الأسهم في هذا النوع من التعاون، وهناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى التنوع في هذه الاستراتيجية، فالمؤسسات أغلبها لا ترغب في الاندماج بشكل دائم أو لأن هذا الاندماج غير قانوني، وعلى الرغم من وجود أشكال مختلفة للتحالفات الاستراتيجية إلا أنها تتأثر بعدد من العوامل نذكر منها:<sup>2</sup>

- إدارة الموجودات، أي المدى الذي تحتاج أو لا تحتاج فيه الموجودات للإدارة المشتركة.

- إمكانية فصل الموجودات، أي المدى الذي يكون فيه بالإمكان الفصل بين الأطراف الداخلة في التحالف.

- تخصيص الموجودات، أي المدى الذي تكون فيه المخاطرة لطرف أو لآخر فيما يتعلق بتخصيص الموجودات.

وهناك العديد من أنواع التحالفات والمشاريع المشتركة نذكر منها:

- الاتحادات المالية: ويتمثل هذا التحالف في توجه المؤسسات نحو الإسهام في رأس مال مؤسسة أخرى أو أكثر، فعلى سبيل المثال مؤسسة (Ford) للسيارات تملك حصة بنسبة (25%) من مؤسسة (Mazda)، وتتيح هذه الصيغة من التحالف للمؤسسة صاحبة الحصة في رأس مال المؤسسة الأخرى، أن تؤمن

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص94.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص320.

الحصول على قطع الغيار أو مكونات أخرى تحتاجها، وأن تسيب في صياغة استراتيجية المؤسسة الأخرى بالشكل الذي يعزز مجالات تطوير المنتج أو التكنولوجيا أو النشاط التسويقي للمؤسسة المستثمرة.<sup>1</sup> وهذه الاتحادات تضم مؤسستين أو أكثر في مشروع مشترك، وتركز بصورة كبيرة على مشروع معين، ويمكن أن تكون هذه المشاركة بين مؤسستين في القطاع العام، وأن الاتحادات المالية دائما تتضمن علاقات رسمية بين المؤسسات إما أن تكون عن طريق حمل الأسهم أو اتفاقية المشاركة في الموجودات وتوزيع الأرباح، حيث أن مثل هذه الترتيبات الرسمية يمكن أن تحدث في الحالات التالية:<sup>2</sup>

- أن الموجودات التي تتضمنها الاتفاقية تحتاج لان تدار بصورة مشتركة مثل حالة إيجاد وحدة أعمال جديدة.
- يمكن فصل الموجودات عن المؤسسات الأم بدون أن يكون هناك ضررا يؤثر في هذه المؤسسات (مثلا يمكن أن تكرر الخبرة تحديدا للمشروع المشترك من دون أن يولد ذلك ضررا على المؤسسات الأم).
- من الناحية النظرية على الأقل قد يكون هناك خطرا ضعيفا متمثل في إمكانية استيلاء أحد طرفي المشاركة على الموجودات.
- التحالفات النفعية: إن هذه التحالفات تركز على مشاريع معينة، وهي لا تكون رسمية بصورة كبيرة، وبهذا المعنى تكون هذه التحالفات أكثر قربا إلى علاقات السوق مما هي إلى العلاقات التعاقدية، ويشير هذا النوع من التحالفات على التعاون بين المؤسسات من أجل تحويل أو تبادل الموارد ولكن بدرجة سيطرة أقل على موارد الشريك، وهذا النوع لا يتطلب المشاركة بحق الملكية ولا خلق كيان تنظيمي جديد، وتبقى حقوق السيطرة على الموارد من طرف كل مؤسسة بمفردها<sup>3</sup>، حيث أن هذا النوع من التحالفات يمكن أن يظهر لعدة أسباب وهي:<sup>4</sup>
- أن الموجودات لا تحتاج إلى إدارة مشتركة.
- أن رأس المال والخبرات ومعرفة الكيف وغيرها يمكن جمعها والاستفادة منها بصورة غير رسمية.
- أن الموجودات الثابتة لا يمكن فصلها من المؤسسات المشاركة في هذا التحالف بسهولة أو بدون أن تسبب ضررا لهذه المؤسسات، فمثلا أن يتم إعطاء واحدة من المؤسسات قناة للتوزيع في حين أن هذه القناة يجب ان تدار من المؤسسات الداخلة في التحالف ككل.
- إذا جرت تجزئة للموجودات المشتركة لتضمها مؤسسة واحدة من مؤسسات التحالف فقد يكون هناك خطرا كبيرا، حيث من الممكن أن يستولي عليها طرفا آخر، حيث أن الخطر يتمثل على وجه التحديد في حالة معرفة الكيف ومهارات المؤسسات في التحالف.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 321.

<sup>3</sup> سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص 42.

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 321.



- الشبكات، والتي تمثل ترتيبات يتم بموجبها قيام مؤسستين أو أكثر بالعمل بصورة تعاونية. يمكن أن يكون هناك علاقات رسمية، ولكن يتم العمل من خلال ميكانيكية الفائدة والثقة المشتركة.
  - حقوق الامتياز: ومن الأمثلة على حقوق الامتياز هي (كوكا كولا Coca، وماك دونالد McDonald)، وبموجب هذا الحق يأخذ أحد الأطراف على عاتقه القيام بنشاطات محددة مثل التصنيع، التوزيع، أو البيع، أما الطرف الآخر يكون مسؤولاً عن العلامة التجارية والتسويق وربما يكون مسؤولاً عن التدريب أيضاً.
  - الترخيص: ويتضمن الترخيص قيام المؤسسة بالسماح لمؤسسة أخرى بحق استثمار تكنولوجيا معينة أو براءة اختراع معينة في جزء معين من السوق نظير مقابل مادي.
  - استراتيجية مشاركة المخاطر:<sup>1</sup> هي استراتيجية خاصة من استراتيجيات النمو، تقوم على أسس اتخاذ المهارات الحالية في منتجات الأسواق الجديدة، بدلا من استراتيجيات النمو الداخلي أو الاندماج.
- وقد تقوم هذه الاستراتيجية بين المؤسسات في بلاد مختلفة، وهذا الوضع الغالب بالنسبة لها، أو قد تتم داخل حدود الدولة وبين الصناعات القائمة بها، وتختلف أهداف ودرجات نجاح ومشكلات كلا النوعين من الاستراتيجيات، فبالنسبة لمشاركة المخاطر داخل حدود الدولة فإن الأسباب التي تدعو إلى ذلك تتمثل في: (تخفيض المخاطر بالنسبة للمشاركات الجديدة، مساعدة الشركات الصغيرة على منافسة الشركات الكبيرة، سرعة إدخال التطويرات التكنولوجية).
- أما بالنسبة لاستخدام استراتيجية مشاركة المخاطر خارج حدود الدولة، فغالبا ما يتم ذلك لعدة أسباب مثل: (الحصول على مزايا بالنسبة لكل من الطرفين وتخفيض التكاليف، تحقيق زيادة في المبيعات، وتخفيض تكلفة الإنتاج والتسويق، سرعة إدخال التغيرات التكنولوجية، تحفظ استراتيجية مشاركة المخاطر استقلالية كل من الشركتين، تخفيض مخاوف الشركات الأجنبية بالنسبة لاختلاف اللغة والثقافة، وإيجاد طرف مشترك يفسر ذلك).
- 1- استراتيجية التركيز: وتشير هذه الاستراتيجية إلى تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال محدد تخصص فيه فنتج نوعا واحدا من المنتجات أو تخصص في خدمة معينة، أو نوع معين من العملاء أو تقدم منتجات لنوع معين من الأسواق... الخ<sup>2</sup> تعني استراتيجية التركيز أن تنمو المؤسسة وتوسع أنشطتها في نفس القطاعات الحالية التي تعمل فيها<sup>3</sup>، ومن أهم مزايا هذه الاستراتيجية حصول المؤسسة على التداؤب حيث ان الخبرة والتجربة في قطاع الأعمال والتي تمكن المؤسسة من تحقيق الأداء الجيد لأنشطتها مما يساعد على الرفع من مستويات الأرباح، أما عيوب هذه الاستراتيجية فتكمن في عدم التنوع الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها موارد وامكانيات المؤسسة والنتيجة عن الظروف الخاصة بالبيئة الخارجية وبيئة الصناعة، خاصة فيما يتعلق بظهور منافسين جدد يعملون في المجالات نفسها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ز غدار، أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص 97.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 235.

<sup>3</sup> عبد البارى إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 181.

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 323.



ومن البدائل الاستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها بوصفها أوجه للتركيز نذكر ما يلي:

- التركيز على العملاء (الاسواق): ويتم ذلك من خلال (الاعتماد على العملاء الحاليين، جذب عملاء المنافسين، جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج أو الخدمة).

- التركيز على المنتج: ويتم ذلك من خلال (تباين واختلاف المنتجات أو الخدمات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين، تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج أو الخدمة، تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج).

- التركيز على التكنولوجيا: ويتم ذلك من خلال (تطوير الآلات والمعدات لتحسين الكفاءة، تحسين جودة المنتجات والخدمات، تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج أو الخدمة).

وتوفر استراتيجية التركيز للمؤسسات التي تنتهجها التمتع بالعديد من المزايا أهمها:<sup>1</sup>

- الاستفادة من مزايا التخصص، وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف وإتقان الإنتاج ومتابعة تطورات الصناعة والاستجابة لها وإشباع حاجات العملاء.

- القدرة على التجديد والتطوير، فغالبا ما تسمح استراتيجية التركيز للمؤسسات بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها.

2- استراتيجية التكامل: وتعني هذه الاستراتيجية التوسع في نشاط مرتبط بالمؤسسة، كان تقوم المؤسسة بنشاط نقل المواد الأولية بدلا من الاعتماد على مؤسسات أخرى، أو إقامة معارض خاصة بها بدلا من البيع إلى معارض قائمة<sup>2</sup>، وتعد استراتيجيات التكامل من استراتيجيات النمو المحبذة للمؤسسات، ولاسيما أنها تدر عليها أرباحا جيدة، وهناك نوعين من استراتيجيات التكامل، أولهما التكامل العمودي، وله شكلين هما التكامل العمودي الأمامي والتكامل العمودي الخلفي، أما النوع الثاني من التكامل فهو التكامل الأفقي<sup>3</sup>، وفيما يلي سوف نقوم باستعراض هذه الأنواع بشيء من التفصيل:

أ- استراتيجية التكامل العمودي: من خلال الفكر الاقتصادي التقليدي تقوم هذه الاستراتيجية على ضم مرحلتين أو أكثر من مراحل الإنتاج أو التوزيع أو الاثنين معا، وذلك تحت إدارة واحدة، ويعني التكامل الرأسي أن تقوم المؤسسة بأنشطة مورديها أو موزعيها أو بهما معا.<sup>4</sup>

وهو مصطلح يشمل التكامل الأمامي والتكامل الخلفي في التطبيق العملي، ويعني السيطرة على نشاط أعمال مؤسسة مجهزة أو موزعة، ويطلق على هذا النوع من التكامل أيضا تكامل السلسلة<sup>5</sup>، والتكامل العمودي يمثل توسعا وامتدادا للمؤسسة عن طريق التكامل السابق أو اللاحق للعمليات الإنتاجية، ومعنى ذلك أن المؤسسة

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص236.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص181.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص323.

<sup>4</sup> تشارلز هل، جارديت جونز، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص684.

<sup>5</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص239.



تسعى إلى إيجاد عمليات باتجاه المصدر الأصلي للمواد الخام، أو باتجاه المستهلك النهائي لمنتجاتها ومن أهم مزايا التكامل العمودي نجد خفض التكاليف وتحسين التنسيق والرقابة.<sup>1</sup>

وقد استخدم مصطلح التكامل الرأسي بطريقتين مختلفتين في اقتصاديات الصناعة، فالأولى تتصل بوضع أو هيكل تنظيمي موجود، وفي هذا المفهوم فهو يتصل بمدى قيام وحدة الأعمال المنفردة بإنجاز مراحل متتابعة في إعداد وتوزيع المنتج، ولكن بالإضافة إلى ذلك يستخدم المصطلح للتعبير عن السلوك الإداري، في إطار هذا المفهوم يعبر المصطلح عن قرار المؤسسة في التحرك إلى مرحلة تصنيفية أو توزيعية أخرى من خلال الاندماج أو تشييد وحدات إنتاجية أو توزيعية جديدة.<sup>2</sup>

والتكامل الرأسي (بالمعنى الهيكلي) يمكن أن يؤخذ على أنه عكس التخصص، فتعتبر المؤسسة تامة التخصص إذا قامت بعملية أو وظيفة واحدة في سلسلة الإنتاج.<sup>3</sup> وتنقسم هذه الاستراتيجية إلى نوعين هما:

**التكامل العمودي الأمامي:** ويتمثل في امتداد أنشطة المؤسسة إلى أنشطة الموزعين، الناقلين، مقدمي خدمات ما بعد البيع... الخ<sup>4</sup>، ويقصد بذلك أن تتحرك المؤسسة إلى الأمام في مجال الإنتاج أو توزيع المنتجات، ومن أمثلة ذلك قيام بعض شركات البترول بإنشاء فروع للبيع في الأقاليم أو المناطق بدلا من البيع عن طريق وكلاء الصناعة، وذلك بهدف التغلب على ظروف عدم التأكد بالنسبة للمبيعات ومستويات التوزيع.<sup>5</sup>

$$\text{مؤشر درجة التكامل الرأسي للأمام} = \frac{\text{قيمة المبيعات لمؤسسات أخرى من السوق}}{\text{قيمة المبيعات الكلية}}$$

فإذا كانت المؤسسة الأم تباع كل مخرجاتها لوحدات إنتاجية مملوكة لها، فإن هذا المؤشر يساوي الواحد، وهنا تصل درجة التكامل الرأسي للأمام إلى حده الأقصى، وتستمر المؤسسة في إضافة وحدات جديدة (التكامل الرأسي)، كلما كانت تكلفة إتمام العملية بالخارج أقل من تكلفة إتمام العملية بالسوق.<sup>6</sup>

**استراتيجية التكامل الخلفي:** تتضمن هذه الاستراتيجية امتداد نشاط المؤسسة نحو أنشطة مورديها<sup>7</sup>، وفيها تتحرك المؤسسة إلى مجال الأعمال الخاصة بإمدادها بالمواد الخام أو الموارد اللازمة لها، كما تقوم بعض الشركات السياحية بإنشاء فنادق أو مطاعم في مناطق مختلفة بدلا من استأجارها.

$$\text{مؤشر درجة التكامل الرأسي للخلف} = \frac{\text{قيمة المدخلات المشتراة من السوق}}{\text{قيمة المدخلات الكلية}}$$

فإذا قامت المؤسسة بإنتاج كل مدخلاتها، فإن هذا المؤشر يصل إلى حده الأقصى (الواحد الصحيح).<sup>8</sup>

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 323.

<sup>2</sup> روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 286.

<sup>3</sup> روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، المرجع نفسه، ص 286.

<sup>4</sup> عبد المليك مز هودة، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 152.

<sup>5</sup> أحمد ز غدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 105.

<sup>6</sup> محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 174.

<sup>7</sup> عبد المليك مز هودة، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 152.

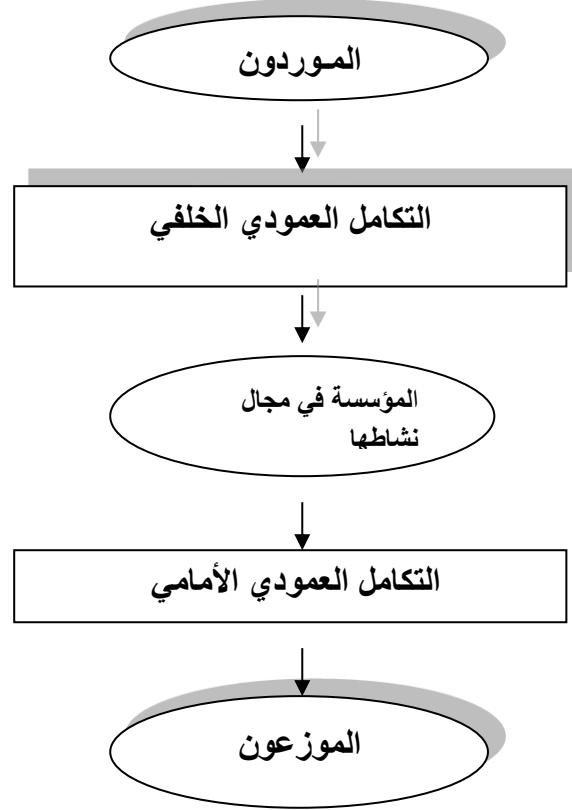
<sup>8</sup> محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مرجع سابق، ص 174.



وهذه الاستراتيجية تعني سيطرة المؤسسة على تجهيز المواد الخام لكي تضمن تدفق هذه المواد الجاهزة بسهولة وبتكلفة أقل أو تضمن جودة هذه المواد أو كلا الحالتين.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يوضح استراتيجية التكامل الرأسي:

شكل رقم(1-5): مخطط استراتيجية التكامل الرأسي.



J-P Helfer-M-kalika, Management stratégique et organisation, Vuibert, Paris, 2000, p182. Source:

وتبني استراتيجية التكامل الرأسي يكون بهدف تحقيق العديد من المزايا أهمها:<sup>2</sup>

- تخفيض تكاليف التبادل الخاصة بالبيع والشراء: إذ تخفض التكاليف الخاصة بالقوة البيعية، الإعلان، الترويج، أو بحوث السوق.
- تحقيق الأمان في الحصول على المواد الخام الضرورية للإنتاج، خاصة في الصناعات الكثيفة لرأس المال.
- تحقيق التنسيق، فحين توجد درجة من التأكد في الحصول على الموارد المطلوبة فإن هذا يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين جداول الإنتاج والمخزون.

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 324.

<sup>2</sup> أحمد زغدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 105.

- الحصول على إمكانيات تكنولوجية أعلى، مما يساعد على تحقيق الابتكار، فالمؤسسات التي تتكامل في مجال الإنتاج أو التنسيق تتوفر لديها إمكانيات أعلى مما يساعد على التطور والابتكار.

\*والسمة المميزة للتكامل الرأسي هي أنها تنطوي على توجيه للنشاطات الاقتصادية للمؤسسة، فوفقا للدراسة الرائدة لكوز coase (1972) يمكن التمييز بين التنسيق السوقي وتنسيق منظم المؤسسة في الاقتصاد، فالعديد من المبادلات التي تتم في السوق يتم تنسيقها بواسطة آلية السعر (اليد الخفية لأدم سميث)، أما داخل المؤسسة فينتفي دور آلية السعر بسبب سيطرة المالك على النشاط الاقتصادي، فبالنسبة للتكامل الرأسي بدلا من شراء عناصر الإنتاج وبيع المنتجات في السوق المفتوح، تقوم المؤسسة بإنتاج عناصر الإنتاج أو استخدام منتجاتها في إنتاج سلع أخرى، إذن فالقرار الخاص بالتكامل الرأسي هو في النهاية قرار حول استخدام المبادلات السوقية أو عدم استخدامها، والأمر بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية يتضمن تقويما لربحية استخدام الوسائل البديلة للمبادلة السوقية.<sup>1</sup>

وهناك عيوب ومخاطر تكتنف تبني هذه الاستراتيجية نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- التكاليف والمصاريف الإدارية والرأسمالية الكبيرة الملازمة والمصاحبة للسيطرة على مدخلات المواد الخام أو جلب قنوات التوزيع داخل المؤسسة.
- فقدان المرونة الناتج من فقدان القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ولأسيما أن الاستثمارات تكون كبيرة في مجال نشاطات التكامل العمودي التي لا يمكن نشرها بسهولة في أي مكان.
- المشاكل المصاحبة للقدرة غير المتوازنة أو الطلب غير التام على طول خط سلسلة القيمة.
- التكاليف الإدارية الإضافية الملازمة لإدارة مجموعة النشاطات ذات التعقيد الكبير.

ثالثا: استراتيجية الانكماش والتراجع.

عندما تصبح المؤسسة في وضع تنافسي ضعيف، فإنها تلجأ إلى تقليص نشاطها. ويمكن أن تستقر عملية التقليص عند مستوى معين يمكنها من مواجهة المنافسة، وفي حالة عدم القدرة على مواجهة الأوضاع التنافسية السائدة ستعمل المؤسسة على تقليص أكبر لنشاطها من خلال البيع الجزئي لوحدها أو تجهيزاتها أو رأسمالها أو الميل إلى تصفية أصولها إلى أن تتلاشى تماما.

تعتبر هذه الاستراتيجية من الاتجاهات التي تتبعها المؤسسة في المراحل الصعبة بحيث تأخذ عملية التخفيض هذه عدة مظاهر، وعدة أشكال، ابتداء من القرارات البسيطة إلى غاية القرار الأكثر أثرا وسلبية على المؤسسة. فالقرارات البسيطة يمكن أن تتمثل في اتخاذ بعض الإجراءات المؤقتة بهدف معالجة وضعية لا يمكن أن تدوم كثيرا، كتخفيض التكاليف الثابتة.

<sup>1</sup> روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 287.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 324.



أما القرارات الأخرى، والتي تكون أكثر صرامة، تتمثل في التخلي عن وحدات عملية كاملة، أو التخلي عن الاستثمار بصفة جزئية، لأن مثل هذه القرارات قد توفر للمؤسسة إمكانيات مالية تسمح لها بمواجهة الصعوبات التي تتعرض طريقها، غير أن مثل هذه القرارات الصارمة المتمثلة في التخلي عن بعض الوحدات قد تؤثر على المؤسسة سلبيا خاصة على المدى الطويل، ولكن القرار الأكثر صرامة هو ذلك المتمثل في التوقف النهائي لنشاط بعض الوحدات والنتائج التي ستترتب عنه، خاصة المشاكل الاجتماعية التي قد تظهر بعد ذلك.

ويندرج تحت هذا النوع من الاستراتيجيات ما يلي:

1- استراتيجية التآني، لإعادة النظر أو إعادة البناء: تسعى هذه الاستراتيجية إلى تحسين كفاءة العمليات، لمواجهة الظروف البيئية المحاصرة التي تستدعي هذا التخفيض، كحدوث كساد في الاقتصاد القومي بصفة عامة، والمداخل الرئيسية لاستخدام هذه الاستراتيجية تمثل<sup>1</sup>:

- تخفيض التكاليف: وتتعدد المداخل والأساليب التي تستخدم لتحقيق هذا، ومنها تخفيض تكاليف العمالة، وتخفيض تكاليف الصيانة، وتأجير الأجهزة بدلا من شرائها، وتحسين المظهر بالنسبة لمنافذ التوزيع، وتحسين الجودة، وتحسين العلاقة مع المستهلك.

- زيادة الإيرادات: وتشمل الاستثمار الجيد في النقدية، والأصول المتداولة، وتحقيق الرقابة على المخزون، وتحسين تحصيل أوراق القبض، وتحقيق زيادة في المبيعات بدون زيادة المصروفات، أو زيادة الأسعار إن أمكن ذلك.

- تخفيض الأصول: ويشمل ذلك بيع الأرض والمباني، والأجهزة التي تتقادم ولا تحتاجها المؤسسة، أو بيع أصول كانت المؤسسة قد اشترتها لتحقيق استراتيجية النمو ثم ظهر عدم إمكانية تحقيق ذلك.

- إجراء التوازن بين زيادة الإيرادات وتحسين التكاليف، أو استراتيجية مركبة تجمع بينهما.

ومعظم استراتيجيات التخفيض أو إعادة النظر فيها تتضمن مواقف، حيث يكون هناك انخفاض رئيسي في المبيعات أو النصيب في السوق أو كليهما.

2- استراتيجية التشذيب: تعد استراتيجية التشذيب من أكثر أنواع الاستراتيجيات الانكماشية استخداما، فهناك العديد من المؤسسات التي تمر في مرحلة تتطلب بالضرورة استبعاد بعض العمليات غير الفعالة من أجل أن تزداد فعالية العملية الإنتاجية ككل، ففي ظل هذه الاستراتيجية قد تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح مع التقليل من التكاليف وحجم الاستثمار<sup>2</sup>، ومن الأمثلة في هذا الصدد ما قامت به شركة بان أمريكان (PAN AMERIKAN)، كإحدى شركات الطيران في الولايات المتحدة الأمريكية من اتخاذ بعض الإجراءات التي تتضمن تخفيض تكلفة الوقود المستخدم في رحلاتها، حيث تمثل تكلفة الوقود حوالي 25% من تكلفة التشغيل الكلية، وحوالي 50% من حمولة الطائرة، ومن هذه الإجراءات إرسال قائد الطائرة الذي يستهلك كميات كبيرة من الوقود إلى مراكز تدريب متخصصة لتدريبه على استخدام معدل أقل من الوقود. ومن الإجراءات الأخرى التي اتبعت لتحقيق الهدف هي تخفيض وزن الطلاء الخاص بالطائرة،

<sup>1</sup> أحمد ز غدار، التحالف الاستراتيجي كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص98.  
<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص170.



واستخدام عبوات مصنوعة من الكرتون بدلا من الألمنيوم، وتخفيض عدد الطائانات التي تحملها وكل من هذه الإجراءات تستهدف تخفيض حمولة الطائرة حتى يمكنها استخدام وقود أقل في رحلاتها.<sup>1</sup>

ومن بدائل استراتيجية التشذيب أن المؤسسة تستطيع تحقيق معدل عائد أكبر باستخدام نفس حجم الاستثمار، أو نفس الموارد البشرية المستخدمة، فمن خلال زيادة فعالية الأداء تستطيع المؤسسة أن تحقق عائدا أفضل مثل زيادة المبيعات أو الربحية باستخدام نفس الأصول. أو قد تستطيع المؤسسة أن تخفض من حجم استثماراتها مع زيادة فعالية استخدام الاستثمار المتبقي ومن ثم زيادة المبيعات أو الأرباح<sup>2</sup>، فمثلا قد تستطيع المؤسسة أن تستغني عن عدد من وحداتها في مقابل تركيز الجهد والاستثمار على الوحدات الباقية ومن ثم زيادة فعالية الاستثمار الكلي.<sup>3</sup>

3- استراتيجية المؤسسة الأسيرة: تستخدم هذه الاستراتيجية عندما ترغب المؤسسة في تخفيض حجم أعمالها، أو في تخفيض تكلفة العمالة لديها، وتعني هذه الاستراتيجية قيام المؤسسة ببيع كل منتجاتها إلى مستهلك واحد (مؤسسة أخرى) والذي يتولى القيام بعدد من الوظائف والتي كان من المفروض أن تؤدي بواسطة المؤسسة ذاتها، فمثلا قد تقوم إحدى المؤسسات المنتجة لبعض أجزاء السيارات ببيع كل منتجاتها إلى مؤسسة لصناعة السيارات في مقابل أن تقوم الأخيرة بتحديد المواصفات الخاصة بالأجزاء، ومساعدة المؤسسة في القيام بالعملية الإنتاجية وفقا للمواصفات المطلوبة، وتخفيض حاجاتها إلى وجود قسم متخصص في الهندسة الصناعية. كذلك يمكن استخدام هذه الاستراتيجية في تخفيض تكلفة التسويق، حيث أن قيام المؤسسة ببيع كل منتجاتها إلى مؤسسة أخرى يقلل من الحاجة إلى الإنفاق على تكوين قوى بيعية كبيرة الحجم، أو إلى الإنفاق على النشاط الإعلاني<sup>4</sup>، وفي بعض المواقف لا يوجد أمام المؤسسة غير اتباع هذه الاستراتيجية، ومن هذه المواقف<sup>5</sup>:

- وجود مشتري واحد لمنتجات المؤسسة: ويتضح ذلك من خلال مجال الصناعات الحربية فمثل هذه المؤسسات ليس أمامها إلا أن تكون أسيرة للحكومة كمشتري وحيد لإنتاجها.

- وجود مشاكل في التمويل: فالمؤسسة تستطيع الاقتراض بضمان عقود البيع المقدمة و التي تحصل عليها من المشتري الوحيد لمنتجاتها، كذلك فإن مثل هذه العقود تخلق استقرارا في إيرادات المؤسسة نظرا لاستقرار المبيعات وضماتها.

- كما يمكن أن تكون استراتيجية المؤسسة الأسيرة ناجحة لبعض المؤسسات الجديدة في الأسواق، فمثل هذه المؤسسات تستطيع ضمان الإيرادات الناتجة عن عقود البيع المقدمة بدلا من اعتمادها على فترة تكون فيها المبيعات غير مستقرة نتيجة عدم معرفة المستهلكين لها.

4- استراتيجية التجديد أو التصفية: تشير هذه الاستراتيجية إلى انتهاء أعمال المؤسسة، بحيث تغلق أبوابها، وتصفى أعمالها، وعادة ما تعتبر التصفية هي البديل الأخير أمام المؤسسة<sup>6</sup> وتعد هذه الاستراتيجية أقصى

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 263-264.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 171.

<sup>3</sup> أحمد ز غدار، التحالف الاستراتيجي كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 105.

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 172.

<sup>5</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 172.

<sup>6</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 175.



أنواع الاستراتيجيات الانكماشية والتي تعني غلق المؤسسة وبيع أصولها ومعظم المؤسسات لا تلجأ إلى هذه الاستراتيجية إلا عندما تحاول استخدام عدد من البدائل الأخرى و تفشل فيها.<sup>1</sup>

وتتضمن هذه الاستراتيجية بيع أو تصفية وحدة إنتاجية من الوحدات التي تتبع المؤسسة أو أي جزء من أجزائها الرئيسية، وغالبا ما يتم اتخاذ هذه الاستراتيجية في حالة فشل استراتيجية التآني مع إعادة النظر، أو عدم قدرة هذه الإدارة على معالجة المشكلات التي تتوقع أن تعالجها.<sup>2</sup>

كذلك يمكن اتباع هذه الاستراتيجية عندما تكون الأسواق صغيرة جدا في حجمها، ولكن على الرغم من ذلك توجد منافسة قوية جدا في هذه الأسواق، أو عندما لا تكون هذه الأسواق ذات حجم يسمح بتحقيق الربح الذي كان متوقعا من قبل عند الدخول إليه، وأيضا من الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى اتباع هذه الاستراتيجية ظهور بديل أفضل لمنتجها في السوق، ففي هذه الحالة تلجأ المؤسسات ذات الموارد المحدودة إلى وقف إنتاج وتسويق هذا المنتج مع تحويل الاستثمارات المنفقة عليه إلى الاستثمار في منتجات أخرى تعطي عائدا أفضل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص269.

<sup>2</sup> أحمد ز غدار، التحالف الاستراتيجي كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص99.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص237.

المحور السادس:

الاستراتيجيات التنافسية

حسب ديناميكية البيئة

الصناعية



تمهيد: سوف نتناول بالتحليل مختلف الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة أو وحدات الأعمال، والتي يمكن أن تتبناها المؤسسات لتحقيق أهدافها وتحافظ على الميزة التنافسية، ومن ثم تسيطر على منافسيها في الصناعة، ومن هنا يجب على القائمين على الاستراتيجية تطوير استراتيجيات عامة ناجحة على مستوى المؤسسة أو وحدات الأعمال، كما يجب عليهم اختيار الاستراتيجيات المناسبة لمؤسستهم لكي يضعوها في مكانة جيدة يمكن أن تزيد من ميزتها التنافسية وتحافظ على استمراريتها في الزمن، وفي مختلف البيئات الصناعية. وسنتناول في هذا المحور مختلف أنواع الاستراتيجيات مع الأخذ بعين الاعتبار مرحلة تطور (نمو) الصناعة حتى نستطيع الموافقة بين كل استراتيجية والمرحلة التي تناسبها، هناك عدد متباين من الاستراتيجيات التي تعتمد على المؤسسات العاملة في صناعة ما والتي تكون كرد فعل لحركية الصناعة والمرحلة التي تكون فيها، وسوف تستعرض مجموع هذه الاستراتيجيات في العناصر التالية:

1. الاستراتيجيات في الصناعات المجزأة: تتألف الصناعات المجزأة من عدد كبير من المؤسسات صغيرة ومتوسطة مجزأة جدا، وهناك عدة أسباب وراء احتواء الصناعة الكثير من المؤسسات الصغيرة بدلا من عدد قليل من المؤسسات الكبيرة. ففي بعض الصناعات هناك القليل من اقتصاديات الحجم الكبيرة، لذلك فإن المؤسسات الكبيرة ليس لها ميزة بالمقارنة مع المؤسسات الصغيرة، لأن الصناعات المجزأة تفي باحتياجات العملاء التي تتسم بالتخصص، الأمر الذي يترتب عليه الاقتصار على إنتاج كميات صغيرة من المنتجات، ومن ثم لا توجد فرصة لإنتاج كميات كبيرة للوفاء باحتياجات السوق، ويمكن تلخيص أسباب احتواء بعض الصناعات على عدد كبير من المؤسسات الصغيرة فيما يلي:<sup>1</sup>

- هناك صناعات بطبيعتها تمتلك القليل من اقتصاديات الحجم بسبب انخفاض عوائد الدخل<sup>2</sup>، لذلك فالمؤسسات الكبيرة في هذا النوع من الصناعات لا تمتلك ميزة التفوق مقارنة ما تتميز به المؤسسات الصغيرة من كفاءة في النشاط وتقديم الخدمات، فعلى سبيل المثال أن عددا من الذين يشتررون المساكن يفضلون التعامل مع سماسرة العقارات بدلا من المؤسسات الكبيرة التي تعمل في هذا الميدان.

- السبب الثاني هو انخفاض أو عدم فعالية عوائد الدخل للصناعات المجزأة (حيث أن الداخلون الجدد يساهمون في الإبقاء على تجزئة السوق)، هذه الحالة تظهر جليا في صناعة المطاعم، على اعتبار أن التكلفة المتوسطة للمطاعم يمكن أن يتحملها صاحب المشروع بمفرده.

- ارتفاع تكلفة نقل المنتجات من خارج إقليم الصناعة لإشباع الحاجة المحلية تساهم في الإبقاء على شكل الصناعة المجزأة، لذلك تبقى صناعة النقل المحلية مجزأة لسد الحاجات المحلية لكونها أقل تكلفة من النقل من خارج الإقليم كما هو الحال في صناعة الإسمنت.

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 338.  
<sup>2</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 434.



- محدودية الطلب المحلي في اقليم معين، لذلك فالصناعة يمكن أن تبقى مجزأة، لأن المستهلكين تكون ذات خصوصية بحيث أن قدرا قليلا من الإنتاج كاف لإشباعها أو أنها تتطلب منتوجا بمواصفات تختلف عن المناطق الأخرى، لذلك لا يوجد حيز للإنتاج الواسع لتلبية حاجة السوق.

وتساهم تلك العوامل في فرض الإستراتيجية التنافسية بالنسبة لبعض الصناعات المجزأة، وتبرز استراتيجية التركيز كاختيار أساسي. وقد تخصصت المؤسسات في مجال معين وفقا لاتجاهات مجموعة العملاء واحتياجاتهم، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات الصغيرة المتخصصة تدير عملياتها داخل شرائح السوق المحلية أو الإقليمية، وتندرج كل أنواع المنتجات المصنعة بناء على طلب العميل، ولكي تتمكن هذه المؤسسات من النمو وتعزيز صناعاتها، إن القائمين على الاستراتيجية يرغبون في الحصول على ميزة التكلفة عن اتباع استراتيجية منخفضة التكلفة أو الحصول على ميزة البيع عن طريق احتواء مشاكل الصناعة المجزأة والتغلب عليها، وأن العوائد الناتجة عن توحيد الصناعة المجزأة عالية جدا، لذلك طورت المؤسسات خلال الثلاثين سنة الماضية استراتيجيات تنافسية هدفها الوصول على هذه النتيجة، ومن بين هذه المؤسسات الكبيرة (Wal-Mart، Sears، Jc penny، McDonalds) وغيرها ولغرض نمو هذه المؤسسات وحدت صناعاتها وأصبحت قائدة للصناعة واستفادت من أربع استراتيجيات رئيسية هي: سلاسل المؤسسات، الامتياز، التكامل الأفقي، استعمال الأنترنت، وفيما يلي شرح لمختلف هذه الاستراتيجيات:

1- التكامل الأمامي: يتمثل في امتداد أنشطة المؤسسة إلى أنشطة الموزعين، الناقلين، مقدمي خدمات ما بعد البيع... أي قيام المؤسسة ما بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية مثال على ذلك قيام مؤسسة النسيج بالاستحواذ على مراكز لبيع الألبسة الجاهزة في السوق، ومن ثم فإن التكامل للأمام هو نوع من التحرك نحو السوق. أي أن القوة الشرائية المذهلة التي تمتلكها تلك المؤسسات من خلال سلاسل المتاجر المنتشرة في جميع أنحاء البلاد، تمنح تلك المؤسسات القدرة على التفاوض مع مورديهم من أجل الحصول على تخفيضات كبرى في الأسعار، الأمر الذي يترتب عليه تعزيز المزايا التنافسية، وتتغلب هذه المؤسسات على عوائق تكاليف النقل العالية من خلال إنشاء مراكز توزيع إقليمية، من شأنها أن تساهم في اقتصاد في تكاليف المخزون وتعظم مستوى الاستجابة لاحتياجات المتاجر والعملاء.

2- سلاسل المؤسسات: في الكثير من الحالات تفرض الصناعة وجود مجموعة من الفروع أو المتاجر الصغيرة تكون منتشرة جغرافيا، بحيث أن القوة الشرائية المجمعة التي تملكها المؤسسة الأم من خلال فروعها الصغيرة المنتشرة في جميع نواحي البلاد تمنحها قدرات كبيرة على التفاوض مع الموردين بهدف التخفيض في أسعار المواد، وهو ما يمنحها فرصا إضافية مقابل المنافسين، مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية المرتبطة بالحصول على مدخلات الإنتاج بتكلفة أقل ومواصفات أجود، حيث تتميز المؤسسة هنا بإحدى



الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب بورتر، كما أن المؤسسات المذكورة أعلاه وغيرها من المؤسسات الأخرى اتبعت هذه الاستراتيجيات للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- الانتشار الجغرافي بمتاجر صغيرة يساهم في دعم ميزة الريادة في التكلفة.
  - من أجل استفادة هذه المؤسسات من شبكة من المنافذ التجارية المربوطة مع بعضها البعض التي تنشؤها بصورة محكمة، فنجدها تعمل جميعا وكأنها كيان واحد.
  - أن هذا الكيان يملك قوة شراء مذهلة من خلال الشبكة الواسعة الانتشار لسلسلة مخازنها، وأن ذلك يمنحها قوة التفاوض مع مجهزها لتخفيض أسعارهم بصورة كبيرة مما يؤدي إلى زيادة ميزتها التنافسية.
  - التغلب على عوائق التكلفة العالية للنقل للمؤسسات التي تعتمد استراتيجية السلاسل، وذلك عن طريق إيجاد مراكز توزيع إقليمية تمكنها من تقليل التكلفة وتعظم استجابتها لحاجات مخازنها وحاجات المستهلكها.
  - هذه المؤسسات تحقق اقتصاديات الحجم في مختلف مجالات النشاط عن طريق المساهمة بالمهارات الإدارية عبر السلسلة وعن طريق الإعلان وطينا بدلا من أن يكون ذلك محليا.
- وخير مثال يمكن الاستشهاد به هو نشاط التجزئة للطعام في الوم أ خلال التسعينات الذي يعتبر نموذجا يتعلم منه في تحقيق المزايا وفق نموذج عمل السلسلة، حيث ميزت نفسها من خلال تقديم تشكيلة متنوعة أكبر من تشكيلة متجر كبير، وفي نفس الوقت قاموا بتخفيض تكاليفهم بالتحرك من نموذج الخدمة الكاملة إلى نموذج أخدم نفسك مما ساهم في تخفيض عدد الموظفين في المطعم، ومرروا تلك الوفورات في التكلفة إلى المستهلكين في شكل أسعار أقل.<sup>2</sup>

2-الإمتياز: يعتبر الإمتياز شكلا خاصا من الأشكال المعتمدة في منح عقود التراخيص، أين نجد المؤسسات الاقتصادية تمنح حق الإمتياز لأداء عمل معين لمؤسسة أخرى، وذلك باستخدام الاسم التجاري للمؤسسة المانحة للإمتياز خلال فترة زمنية معينة، وفي مكان محدد، وذلك مقابل الحصول على عائد مالي تقدمه المؤسسة الحاصلة على الإمتياز<sup>3</sup>، وعند قيام الحاصل على الإمتياز بدور المدير، فإنه في هذه الحالة يمكن تحفيزه بقوة لإدارة العمل والتحكم فيه بصفة مباشرة، والتأكد باستمرار من ضمان جودة العمل حتى يستطيع الوفاء باحتياجات العملاء بالشكل المطلوب، وغالبا ما تعجز المؤسسات القائمة عن مواصلة التحكم في الكثير من المنافذ الصغيرة، حيث يعتبر هذا واحدا من الأسباب التي تؤدي إلى تجزئة الصناعات، والتي يجب الحرص

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 339.

<sup>2</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 438.

<sup>3</sup> عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مجهول دار النشر، مصر، 1996، ص.57.



على إدارتها وفي نفس الوقت الحفاظ على تفردتها، ولا شك أن الامتياز يحل هذه المشكلة بالإضافة إلى ذلك فقد يقلل منح الامتياز من الأعباء المالية المرتبطة بالتوسع السريع مما يتيح تحقيق النمو السريع للمؤسسات الاقتصادية<sup>1</sup>.

3-الاندماج الأفقي: إن المؤسسات قد تختار الاندماج الأفقي كاستراتيجية على مستوى العمل لغرض تقوية صناعتها المتوقعة، فعلى سبيل المثال رتبت مؤسسة (Dillared) اندماج سلسلة مخازنها الإقليمية لتشكل مؤسسة وطنية، حيث أن الاندماج الأفقي يجعل المؤسسات قادرة على تحقيق اقتصاديات الحجم، أو تضمن سوقا على المستوى الوطني لمنتجاتها، وكنتيجة لذلك فإنها تكون قادرة على اتباع استراتيجية الريادة في التكلفة أو استراتيجية التميز أو كليهما<sup>2</sup>.

4-استخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكة الأنترنت: إن التوصل إلى تقنيات جديدة كثيرا ما يعطي المؤسسات الفرصة نماذج عمل أو أنشطة جديدة، كما أن أحدث الوسائل التي استطاعت المؤسسات بواسطتها أن توجد الصناعات المجرأة هي شبكة الاتصالات العالمية (الأنترنت)، وخير مثال على استخدام الأنترنت هو مؤسسة (e Bay) للمزاد، حيث قبل وجود هذه المؤسسة كان عمل المزاد مبعثرا، وأن المزادات المحلية في المدن كانت الطريق الذي اعتاده الناس لغرض عرض تحفهم الثمينة، وبعد أن وجدت مؤسسة (e Bay) واستعملت شبكة الأنترنت لغرض المزاد عرف مستعملي شبكتها أنهم يحصلون على عرض واسع لسلعهم وحاجياتهم على الشبكة، وقد يحصلون على سعر عال لمعرضاتهم<sup>3</sup>، كما أن نجاح مؤسسة (Amazon) راجع لاستعمال الشبكة في مجال سوق الكتب، وهذا ما أدى إلى غلق العديد من مخازن الكتب الصغيرة والتي ببساطة لا تستطيع المنافسة عن طريق الأسعار ولا عن طريق الاختيار<sup>4</sup>.

2. الاستراتيجيات في الصناعات الجينية: الصناعات غير الناضجة هي التي تكون في بداية عملية التطوير، ويتم إيجادها عادة عن طريق الابتكارات التي تقوم بها المؤسسات الرائد في الصناعة، وتصبح المتحرك الأول في سوق هذه الابتكارات، حيث تواجه هذه الصناعات تحديات كبيرة مرتبطة بتوفير كميات كبيرة من رؤوس الأموال، وكذلك تحديات خاصة بعملية اختيار وتبني استراتيجيات على مستوى النشاط<sup>5</sup>، وفي أغلب الحالات تجني المؤسسة الرائدة أرباحا كبيرة عن طريق تسويق منتجها المبتكر كونها المؤسسة الوحيدة التي تتعامل بهذا المنتج لوقت معين، فعلى سبيل المثال استفادت مؤسسة (Apple) من احتكارها لصناعة الكومبيوترات، ولكن دخول مؤسسة (IBM) سوق الكومبيوترات أنهى احتكار مؤسسة (Apple) لهذا السوق، حيث أن الربح العالي للمبتكرين يجذب مقلدين مهمين ونشطين من المؤسسات التي تحاول تقليد المنتج المبتكر، وأن هذه المؤسسات تدخل السوق بعد دخول المتحرك الأول، وهؤلاء المقلدين يصبحون معروفين أيضا من الناحية

<sup>1</sup> شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص.358.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص.340.

<sup>3</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص.441.

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص.341.

<sup>5</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص.263..



التقليدية، ثم يدخل النشاطون من الدرجة الثانية للصناعة خلال مرحلة النمو فينافسون المؤسسات التي دخلت السوق أولاً، وقد تفقد المؤسسات صفة القيادة للصناعة وكذا موقعها التنافسي، حيث أن النسبة التي تحصل عليها المؤسسات المبتكرة في الصناعة الناضجة يمكن أن تتناقص كلما تجمع المقلدون للابتكار في الصناعة خلال مرحلة نموها.<sup>1</sup>

إن المؤسسات صاحبة الابتكار في الصناعة غير الناضجة تسعى إلى استثمار ابتكاراتها من أجل بناء ميزة تنافسية لها في الأمد البعيد معتمدة في ذلك على التكاليف المنخفضة أو على التميز، وهناك أربع استراتيجيات متاحة للمؤسسة في هذا المجال وهي:<sup>2</sup>

- تطوير مؤهلات ومجالات التمييز من أجل بناء وتنمية الميزة التنافسية.<sup>3</sup>
- قيام المؤسسة بتطوير ابتكاراتها وتسويقها بنفسها.
- قيام المؤسسة بتطوير وتسويق الابتكار بصورة مشتركة مع مؤسسات أخرى من خلال استراتيجية التحالف، أو من خلال استراتيجية المشاريع المشتركة.
- أن ترخص استعمال ابتكارها لمؤسسات أخرى وتسمح لها بإيجاد سوق لهذا الابتكار.

واختيار الاستراتيجية الأفضل يعتمد على الإجابات للأسئلة التالية:

-هل تملك المؤسسة صاحبة الابتكار أصولاً تكميلية لغرض استثمار ابتكارها، ومن خلالها تحصل على ميزة تنافسية؟.

-ما هي الصعوبات والعوائق التي يواجهها المقلد لكي يتغلب على ابتكار المؤسسة ويقلده؟.

-ما مدى أو احتمال وجود منافسين قادرين على تقليد الابتكار وفي وقت وجيز؟.

طبعاً سوف نحاول الإجابة عن الأسئلة المطروحة حتى نفصل في مبررات اختيار الاستراتيجية:

- الأصول التكميلية: تمثل الأصول التكميلية مجموعة الأصول المطلوبة لريادة الابتكار الجديد والحصول على ميزة تنافسية بنجاح، ومن بين أهم هذه الأصول نجد:<sup>4</sup>

- التسهيلات كالمعدات والوسائل الصناعية التنافسية القادرة على مجاراة النمو السريع في طلبات المستهلكين، وأن يحافظ المبتكر وفي الوقت نفسه على النوعية العالية للإنتاج.

<sup>1</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 444.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 342.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 263.

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 344.



• إن الجانب الفني له أهمية في هذا المجال حيث يمكن المبتكر تصنيع المعدات التي يمكنه رؤيتها يتحرك بسرعة أسفل منحى الخبرة من دون أن يواجه مشكلة عنق الزجاجة في مجال الإنتاج أو النوعية، وأن عدم قدرة المؤسسة على تلبية الطلبات بسبب مشاكلها لها يؤدي إلى إيجاد فرصة للمنافسين لدخول الصناعة.

• إن معرفة الكيف في مجال التسويق وأنظمة التوزيع وخدمات ما بعد البيع تعد من الأصول التكميلية، كما أن الأنترنيت تسهل الحضور الواسع للمؤسسات على المستوى الوطني، حيث تستطيع أن تستعمل طريقة التكلفة المنخفضة للإعلان عن منتجاتها وبيعها عن طريق الشبكة، وأن كل هذه الأصول يمكن أن تساعد المبتكر على التغلغل والنفاذ إلى الصناعة بسرعة كبيرة، ويمكن أن نستنتج مما سبق أن الزيادة في حجم التسهيلات يعني الحركة بسرعة أكبر باتجاه أسفل منحى الخبرة.

إن تطوير مثل هذه الأصول التكميلية مكلف جدا، لذلك فإن المؤسسات غير الناضجة غالبا ما تحتاج إلى إنفاق المزيد من رأس المال لتطوير هذه الأصول، وهذا السبب غالبا ما يدفع المؤسسات المبتكرة أن تراجع لصالح المؤسسات الكبيرة والناجحة والتي تملك موارد كبيرة، وتستطيع أن تتحرك بسرعة لاستثمار الفرص التي تظهر عندما تفتح المؤسسات الأخرى سوقا جديدة.

- ارتفاع معوقات التقليد: كل مؤسسة تملك الابتكار تسعى لوضع مجموعة من الموانع أو القيود التي تحول دون تقليد الابتكار وكذا حمايته لأطول فترة ممكنة، حيث أن عوائق التقليد تمنع المنافسين من تقليد الكفاءة المميزة للمؤسسة أو تقليد ابتكارها، وعلى الرغم من كل الحماية والقيود التي تمنع التقليد إلا أنه من الممكن تقليد أي ابتكار، ولكن كلما كانت العوائق عالية فإن المدة التي يستطيع خلالها المنافس أن يقلد الابتكار تكون طويلة نسبيا، حيث أن معوقات التقليد تعطي للمبتكر وقتا لتأسيس ميزته التنافسية، وفي هذه الحالة تحتاج المؤسسة إلى موارد مالية كبيرة من أجل تنفيذ الابتكار ميدانيا وكذلك حمايته من التقليد أو جعل عملية محاكاته عملية صعبة ولأطول مدة ممكنة<sup>1</sup>، ومن ثم أن يبني المزيد من المعوقات الثابتة نسبيا أما المؤسسات التي تريد أن تدخل الصناعة التي أوجدها الابتكار حديثا، حيث أن المؤسسات التي تملك براءات اختراع مرخص بها على سبيل المثال هم من الذين بيدهم المعوقات لمنع تقليد اختراعاتهم، حيث استطاعت مؤسسة (Xerox) أن تحمي امتيازها لمدة 17 عاما.<sup>2</sup>

- المنافسون من ذوي القدرات: في كل صناعة يوجد منافسون أقوياء يملكون من الامكانيات ما يمكنهم من التغلب على مختلف القيود والعقبات التي تفرضها باقي المؤسسات في الصناعة بما في ذلك قيود حماية الابتكار، حيث نجد المنافسين من ذوي القدرات هم مؤسسات تستطيع أن تتحرك بسرعة لتقليد الابتكار، وذلك من أجل الاستفادة من المزايا التي تحققها المؤسسة المبتكرة في المرحلة الأولى التي تقترب أرباحها من

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 209.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 345.

مستوى أرباح المؤسسة المحتركة أين يكون الربح في أعلى مستوياته<sup>1</sup> وأن امكانيات هؤلاء المنافسين لتطوير الابتكار الخاص بالمؤسسة الرائدة يعتمد ابتداء على عاملين هما:<sup>2</sup>

- مهارات البحث والتطوير: تخصص المؤسسات الاقتصادية ميزانيات متباينة للبحث والتطوير حسب وضعية المؤسسة وامكانياتها وكذا أهمية البحث والتطوير في الصناعة وكسب الميزات التنافسية، حيث أن مهارات البحث والتطوير في هذا المجال تشير إلى قدرة المنافسين على عكس هندسة الابتكار لكي يكتشفوا كيفية عمله، وبعد ذلك يقومون بإنتاج البديل بالسرعة الممكنة.

- تخمين الأصول التكميلية: حيث أن التخمين الذي يقوم به المنافسون للتسويق، وكيفية البيع ونوع المعدات المطلوبة يعد أحد المفاتيح لتقرير نسبة التقليد، فإذا كان المقلدون يحتاجون إلى الأصول التكميلية ذات الأهمية فيجب عليهم ليس تقليد الابتكار فقط وإنما عليهم أيضا تقليد الأصول التكميلية للمؤسسة صاحبة الابتكار، وكلما كان ذلك صعبا على المؤسسات المقلدة فإن مدة التقليد ستكون طويلة.

3. الاستراتيجيات في الصناعات الناضجة: تخضع الصناعة التي تمر بمرحلة النضج لسيطرة عدد صغير من المؤسسات الكبيرة، بالرغم من أن الصناعة في مرحلة النضج قد تحتوي على الكثير من المؤسسات متوسطة الحجم، والكثير من المؤسسات الصغيرة المتخصصة، إلا أن المؤسسات الكبيرة تتحكم في طبيعة المنافسة في القطاع، فهي تملك قدرة كبيرة للتأثير على العوامل التنافسية الخمسة، والحقيقة أن تلك المؤسسات هي تلك التي نجحت في تطوير أفضل الاستراتيجيات العامة على مستوى الصناعة.

وبعد التحول لمرحلة النضج تظهر مجموعة استراتيجية مكونة من المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات تنافسية عامة متشابهة في نفس المجموعة الاستراتيجية، وتقوم المؤسسات التي تندرج ضمن مجموعة استراتيجية واحد بمتابعة وتحليل الاستراتيجيات التنافسية لبعضها البعض، وتعلم أنها إذا اتجهت لتغيير استراتيجياتها، فإن ما تتخذه من إجراءات في هذا الصدد قد يثير استجابات تنافسية من منافسيها في مجموعتها الإستراتيجية، ومن قبل المؤسسات ضمن مجموعات أخرى، وقد تشعر بنوع من التهديد نتيجة لتغيير الإستراتيجية.

حقيقة الأمر أن الاشكال الرئيسي الذي يواجه المؤسسات في الصناعة التي تمر بمرحلة النضج يتجسد في تبني استراتيجية تنافسية تسمح لكل مؤسسة بالحفاظ على مزاياها التنافسية مع ضمان مستوى ربحية الصناعة، وفي هذه الحالة لن تدر أي استراتيجية عامة ربحا يفوق المعدل المتوسط، إذا ما كانت

<sup>1</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 447.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 345.



العوامل التنافسية التي تحكم هذه الصناعة تتميز بالقوة، بحيث تظهر المؤسسات القائمة وكأنها تحت رحمة الداخلين المحتملين، أو الموردين الأقوياء، والعملاء الأقوياء... الخ، ونتيجة لذلك نجد أن الإستراتيجية التنافسية في الصناعات التي تمر بمرحلة النضج تتمحور حول تفهم وإدراك كيفية قيام المؤسسات الكبيرة بمحاولات جماعية لتقليص قوة العوامل الخمس من أجل الحفاظ على معدلات الربحية لكل مؤسسة والمجال الصناعي ككل<sup>1</sup>.

في هذه المرحلة تزداد شدة المنافسة بين المؤسسات في الصناعة، حيث إن قوى المنافسة تتمثل في الداخلين الأقوياء، والمجهزين الأقوياء، والمستهلكين الأقوياء، وتهديد البدائل، وكنتيجة لوجود هذه القوى فإن الاستراتيجية التنافسية في الصناعة الناضجة تدور حول معرفة كيف تحاول المؤسسات الكبيرة مجتمعة تقليل أثر القوى الخمسة في مجال المنافسة في الصناعة لغرض المحافظة على ربحيتها وربحية الصناعة، وان الاعتماد المتبادل بين المؤسسات يمكن ان يساعدها على حماية ميزتها التنافسية وعلى ربحيتها عن طريق تبني التحرك التنافسي والتكتيكي لتقليل تهديد كل قوة من قوى التنافس الخمسة، ولذا فإن نشاط التسويق يكون مهتما بحماية الحصص السوقية ومحاولة البحث عن قطاعات سوقية جديدة<sup>2</sup>.

وهناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تحول دون الدخول إلى الصناعة الناضجة، حيث يمكن أن تستفيد المؤسسات من أساليب رئيسية لمنع دخول المنافسين المهيمنين إلى الصناعة لكي تحافظ على ربحيتها أو زيادة هذه الربحية، وهذه الاستراتيجيات هي:

### 1- الإستراتيجيات التي تحول دون الدخول إلى الصناعة:

- تكاثر الإنتاج: في حالات نادرة وقليلة ما نجد المؤسسات الاقتصادية تركز في إنتاجها على منتج واحد فقط، ففي الغالب نجدها تنتج تشكيلة من المنتجات تتقدم بها إلى أجزاء مختلفة من السوق، وبهذا فإنها تملك خطوط منتجات واسعة في بعض الأحيان، وذلك استجابة للعوامل البيئية وكرد فعل للتهديد المحتمل الناتج عن توقع دخول منافسين جدد إلى الصناعة توسع المؤسسات مدى إنتاجها لغرض ملء العدد الكبير والمتنوع من أجزاء السوق، فهذا التوسع يمكن من إيجاد عوائق أمام الدخول لكون المنافسين المهتمين قد يجدون صعوبة في تجاوز هذه العوائق والدخول إلى الصناعة لأنهم سيجدون أجزاء السوق كلها قد تم تغطيتها، فاستراتيجية اتباع الخط الإنتاجي الواسع بهدف منع الدخول تسمى باستراتيجية تكاثر الإنتاج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص. 367-368.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 212.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 348.

- قطع السعر: تستعمل هذه الاستراتيجية لإعاقه دخول منافسين جدد إلى الصناعة، ويهدف حماية هامش ربح المؤسسات المتواجدة في تلك الصناعة حالياً أو الحفاظ على حصة مؤسسة ما في الصناعة<sup>1</sup>، فاستراتيجية قطع السعر تعتمد تحميل السوق سعراً عالياً في البداية والتمسك بالربح على المدى القصير، وبعد ذلك القيام بتنزيل السعر بصورة كبيرة وسريعة، وذلك بهدف بناء الحصة السوقية ومنع المؤسسات المهمة من دخول الصناعة، وفي الوقت نفسه فإن المؤسسات التي تشغل الصناعة بصورة فعلية تصدر إشارات للمؤسسات التي تريد دخولها تبين فيها أنها ستستعمل ميزتها التنافسية عن طرق الاستمرار بتخفيض الأسعار إلى المستوى الذي يؤثر سلباً على المؤسسات الجديدة حتى تعجز عن تغطية تكاليف وجودها في السوق، فهذه الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بالانحدار أسفل منحني الخبرة، ومن ثم الحصول على اقتصاديات الحجم، ومادامت التكلفة تنحدر مع الأسعار، فإنه من الممكن أن تتم المحافظة على هامش ربح معين مقابل خسارة المنافسين عند ذلك المستوى، وغالباً ما تقوم المؤسسات بتغيير طرق تسعيرها مستندة إلى أهداف مختلفة مثل استقرار السعر، تحقيق معدل عائد مستهدف على الاستثمار، إعاقه الدخول... الخ.<sup>2</sup>

وما يعاب على هذه الاستراتيجية هو أنها قد لا تمكن من منع المنافسين الأقوياء دخول الصناعة، فإذا كان الداخلون الجدد يملكون من الموارد ما يمكنهم من المقاومة والوقوف في وجه أي خسارة في الأجل القصير، فتضطر المؤسسات القائمة في الصناعة إلى قبول الداخلين الجدد متخليين بذلك عن جزء من حصصها في السوق لصالح المؤسسات الداخلة، وذلك لمنع تطور أو حدوث حرب الأسعار، وبذلك تستطيع المؤسسات الموجودة في الصناعة حماية أرباحها كلما أمكن ذلك.<sup>3</sup>

- المحافظة على القدرة الزائدة: هذه الاستراتيجية تتبعها المؤسسات التي تملك قدرات إنتاجية فائضة، تلجأ لاستخدامها كعائق دخول أمام المنافسين الجدد وكذلك كأسلوب تنافسي مع المؤسسات القائمة، حيث ترسل إشارات من خلال سلوكياتها في الصناعة لتحذير الداخلين الأقوياء بأن مصانعها تستطيع أن تقابل الإساءة بالإساءة عن طريق زيادة مخرجاتها مما يؤدي إلى انخفاض الأسعار مما يجعل الدخول للصناعة غير مربح ولا يجذب داخلين جدد، وأن التهديد بزيادة حجم المخرجات تكتيك موثوق من نتائجه، وهذا يعني أن المؤسسات القائمة في الصناعة يمكنها الاستمرار في زيادة الإنتاج كبديل من بدائل مواجهة المنافسة، وهو ما يساعد على الاستفادة من اقتصاديات الحجم، وبالتالي منح فرصة للمؤسسات القائمة بتخفيض السعر وفق الاستراتيجية السابقة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مريم طالب، إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة "دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص 66.

<sup>2</sup> مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، مرجع سابق، ص 214.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 349.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 213..



2-الإستراتيجيات داخل الصناعة الناضجة (بين المؤسسات القائمة في الصناعة):

يمكن أن تقوم المؤسسات بعدد من التكتيكات والمناورات التنافسية لغرض إدارة العلاقات الصناعية، وأن التكتيكات الأكثر أهمية في هذا المجال هي:

- الإشارة السعرية: حيث أن أغلب الصناعات تبدأ مجزأة وصغيرة ، وبعد قليل من المؤسسات التي تكافح من أجل الحصول على حصة في السوق، وبعد مرور الوقت يظهر القادة اللاعبون وتبدأ المؤسسات بتفسير وتأويل التحركات التنافسية لبعضها البعض الآخر، حيث أن الإشارات السعرية يمكن أن تكون الوسيلة الأولى التي تحاول بواسطتها المؤسسات بناء هيكل المنافسة في الصناعة، وتعني الإشارة السعرية عملية تزيد بها المؤسسات أو تنقص من أسعارها لتنقل إشارتها إلى المؤسسات الأخرى للتأثير على طريقة تسعيرها لمنتجاتها، وهناك طريقتين تستطيع بواسطتهما المؤسسات أن تستعمل الإشارة السعرية لتدافع عن استراتيجيتها التنافسية العامة وهي:

• أن المؤسسات قد تستعمل الإشارة السعرية لكي تعلن بأنها سوف ترد بشدة على التحركات التنافسية المعادية التي تهددها، فعلى سبيل المثال أن المؤسسات تعطي إشارة بأنه إذا بدأت إحدى المؤسسات بتنازل أسعارها بقصد عدواني، فإنها سوف تستجيب لذلك باستراتيجية ضربة بضرية، والمؤسسات قد تستعمل هذه الاستراتيجية على الرغم من عدم وجود مستفيد منها.

• الاستعمال الثاني المهم جدا للإشارة السعرية هو السماح للمؤسسات بصورة غير مباشرة أن تنسق نشاطاتها وتتجنب التحركات التنافسية المكلفة التي تقود إلى انهيار السياسة السعرية في الصناعة، أو ربما تستعمل إحدى المؤسسات الإشارة السعرية بقصد تخفيض أسعارها لأنها ترغب في جذب المستهلكين الذين يرغبون في الانتقال إلى منتجات صناعية أخرى وليس رغبة منها في إثارة حرب الأسعار.

- قيادة السعر: إن قيادة السعر تعني أن تأخذ إحدى المؤسسات على عاتقها مسؤولية وضع أسعار الصناعة، وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قائدة في الصناعة وتقوم بتحديد السعر الذي يحقق لها أعظم ربح مع الأخذ بعين الاعتبار إنتاج المؤسسات المنافسة، فالمؤسسة القائدة تعمل جزئيا كمشتركة لكنها مقيدة بما ينتجه المنافسون فلا تستطيع الحصول على أعلى ربح للمحتكر من هذه الصناعة<sup>1</sup>، وهو التكتيك الثاني لتقوية ربحية المؤسسات في الصناعة الناضجة ودعمها، حيث أن القيادة الرسمية للسعر أو وضع السعر من طرف المؤسسات مجتمعة هي قيادة غير قانونية استنادا إلى قانون مقاومة الاحتكار والتكتلات، لذا فإن عملية قيادة السعر ربما تتصف بالذكاء الخارق، ففي صناعة السيارات مثلا يتم وضع سعر السيارات عن

<sup>1</sup> عبد الغفور حسن كنعان، مرجع سابق، ص ص 45،46.





طريق التقليد والمحاكاة، وأن السعر الذي تضعه أضعف مؤسسات السيارات، وهي المؤسسة التي تصنف منتجاتها بأعلى التكاليف مقارنة بالمؤسسات المنافسة غالباً ما يتخذ كأساس تعتمد عليه المؤسسات الأخرى لتسعير منتجاتها، لذلك فإن صانعي السيارات اليابانية يحددون أسعار سياراتهم بعد أن يحدد صانعو السيارات الأمريكية أسعار سياراتهم بوصفها ذات تكلفة أعلى من السيارات اليابانية، واليابانيون سعداء لعمل ذلك لكون تكاليف إنتاج سياراتهم أقل من تكاليف إنتاج السيارات الأمريكية، وبذلك يمكن أن يحصلوا على ربح أعلى مما يحصل عليه صانعو السيارات الأمريكية، ويتضح مما تقدم أن السعر هو أساسي لمنافسة اليابانيين مع صانعي السيارات الأمريكية، وأن الأسعار يتم وضعها استناداً إلى أجزاء السوق حيث أن وجود أسعار للموديلات الفرعية للسيارات ضمن الموديل الرئيسي الواحد يدل على وجود أجزاء المستهلكين الذين تستهدفهم المؤسسات، ومدى السعر الذي تعتقد المؤسسة بأنه يمكن أن يتحملة كل جزء من الأجزاء المذكورة، حيث أن كل مؤسسة تضع سعراً للموديل الذي يستهدف جزءاً من أجزاء السوق بالاعتماد على أسعار المنافسين في ذلك الجزء، ولا تعتمد المؤسسة في تسعيرها للمنتج على تكلفة إنتاجه، وإن قيادة السعر تسمح للمؤسسات المتميزة بالزيادة الجزئية للسعر، وهذا يساعد المؤسسات ذات التكلفة المنخفضة على زيادة هامش ربحها.

- المنافسة غير السعرية:<sup>1</sup> إن المظهر الثالث المهم جداً لاستراتيجية الإنتاج أو السوق في الصناعة الناضجة هو استعمال المنافسة غير السعرية لإدارة التنافس في الصناعة، حيث أن استعمال التكتيكات والمناورات المختلفة لمحاولة منع قطع الأسعار وحرب الأسعار لا يمكن أن التنافس عن طريق التميز الصناعي، وفي الحقيقة يعد التميز الصناعي في بعض الصناعات هو التكتيك الرئيسي للمنافسة، ويستعمل التميز أيضاً لمنع المنافسين من الحصول على مدخل لمعرفة مستهلكي المؤسسة ومن ثم مهاجمة حصتها السوقية، وبكلمات أخرى تعتمد المؤسسات على التميز الصناعي لمنع الداخلين الأقوياء، وكذلك لإدارة التنافس في صناعاتها، حيث أن التميز في الإنتاج يسمح لمنافسي الصناعة بالحصول على حصة سوقية عن طريق عرض منتجاتهم بأشكال مختلفة أو عالية النوعية أو عن طريق استعمال تقنيات سوقية مختلفة، وهناك أربع استراتيجيات للتنافس غير السعري في الصناعة وهي كما يلي:

- اختراق السوق: إن المؤسسات تريد أن تحافظ على كفاءتها أو تزيد منها لذا فإنها تفتنم الفرص للحصول على حصة سوقية، ويكون ذلك بمحاولة الوصول إلى بعض القطاعات السوقية التي أهملت من قبل أو التي تم الدخول إليها بطريقة غير ملائمة<sup>2</sup>، ويسمى ذلك باختراق السوق، وهذه الاستراتيجية تتضمن المزيد من الإعلانات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة لرفع وبناء تميز إنتاجها وجذب المستهلكين من منافسيها، حيث أن هذه الاستراتيجية يمكن أن تتبع في الحالات التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 353.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 210.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 354.



- عندما يكون السوق في حالة نمو، فإن المؤسسة ذات الحصة السوقية الصغيرة أو الداخلة في السوق يمكن أن يحصلوا على حصة سوقية، وأن السبب في ذلك هو أن سقف الإنتاج للمؤسسات الموجودة في الصناعة لم يصل إلى حده الأعلى وأن هذه المؤسسات قد تكون غير قادرة أو غير راغبة في تلبية طلبات كل السوق، لذلك تقوم بعض المؤسسات الصغيرة بالحصول على حصة في السوق.
- أما اختراق السوق المستقر قد يكون صعبا، إذ لا تستطيع المؤسسات الصغيرة أن تبقى لها على حصة سوقية لأن ذلك يكلفها ما لا تستطيع تحمله.
- عندما تكون المؤسسة قائدة السوق راضية عن نفسها، فإنها قد تسمح بحصص سوقية صغيرة للمنافسين وأن يبنوا لأنفسهم سمعة سوقية في جزء من السوق ليس ذو أهمية للمؤسسة القائدة للسوق.
- ففي بعض الصناعات الناضجة مثلا صناعة الصابون والمطهرات تصبح استراتيجية اختراق السوق طريقا للحياة وأن كل المؤسسات في مثل هذه الصناعات تقوم بإعلانات مركزة وصراع من أجل الحصول على الحصة السوقية، وبدون ذلك فإن كل مؤسسة تخشى أن تفقد حصتها للمنافسين، لذلك فهي تسعى إلى الاهتمام الكبير بجودة السلعة المنتجة بهدف كسب حصة سوقية أكبر<sup>1</sup>.
- **تطوير المنتج:** يعبر تطوير الإنتاج عن إيجاد تحسينات محسوسة في الانتاج سواء بإنتاج جديد أو تطوير منتجات المؤسسة لكي تحل محل الموجودة منها، ويكون ذلك من خلال تطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج وإضافة مواصفات جديدة للمنتج وكذا تطوير خدمات ما بعد البيع<sup>2</sup>، فعلى سبيل المثال فإن المنظف من نوع (Tide) الذي استعملته محلات التنظيف وكوي الملابس قد تغير شكله ونوعيته أكثر من 50 مرة خلال الأربعين سنة الماضية، والسبب في ذلك لتحسين النوعية، ولكن الإعلانات حول هذا المنظف تستعمل دائما كلمة (Tide) على الرغم من أن المنتج يختلف من سنة إلى أخرى، وأن تطوير المنتج يعتمد على قدرة المؤسسة على تحليل تغير حاجات ورغبات مجموعة من المستهلكين وفهمها، وهذا يعتمد على الكفاءات الجوهرية الموجودة في قسم البحث والتطوير، فعندما تكون دورة حياة المنتج قصيرة مثل المعدات الإلكترونية فإن تطوير المنتج بصورة مستمرة يعد مطلباً استراتيجياً للمؤسسة<sup>3</sup>.
  - **تطوير السوق:** يعبر تطوير السوق عن إيجاد أجزاء سوقية جديدة لمنتجات المؤسسة والعمل على خدمتها بكفاءة، وأن المؤسسة التي تعتمد مثل هذه الاستراتيجية رغبة منها للاستفادة من اسم العلامة التجارية التي طورتها في جزء من أجزاء السوق عن طريق إيجاد أجزاء سوقية لها تتنافس من

<sup>1</sup> نداء محمد الصوص، الاقتصاد الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 174.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 265.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 355.



خلالها، وبهذه الطريقة تستطيع المؤسسة أن تستثمر تميز منتجاتها من خلال علامتها التجارية وهناك عدة طرق تتبعها المؤسسات لتحقيق هذه الاستراتيجية وهي:<sup>1</sup>

- التوسع في أجزاء السوق التي لم تشغل لحد الآن، وهذا يحتاج من المؤسسة أن تلائم منتجاتها مع الأجزاء المذكورة من السوق لكي يتم قبولها.
- تطوير استعمالات جديدة للمنتج الحالي، فعلى سبيل المثال أن مؤسسات تصنيع الحديد المقاوم للصدأ تحاول أن تجد لمنتجاتها استعمالات جديدة في مجال صناعة الفضاء أو السيارات... الخ.
- الانتشار في أسواق جديدة محليا أو وطنيا أو عالميا، والمطلوب من المؤسسة في هذه الحالة إجراء بعض التعديلات على منتجاتها من ناحية النوعية أو الشكل بحيث تلائم رغبة المستهلكين وأذواقهم في تلك الأسواق.
- تكاثر الإنتاج: عادة ما يقتصر إنتاج المؤسسات على منتج واحد، ففي الكثير من الأحيان تلجأ المؤسسات لتوسعة نطاق منتجاتها بغرض تغطية مجموعة واسعة من الشرائح السوقية، حيث إن تكاثر الإنتاج يمكن أن يستعمل لإدارة التنافس في الصناعة، كما يمكن أن يعيق الدخول إليها، حيث أن استراتيجية تكاثر الإنتاج تعني بصورة عامة أن المؤسسات الكبيرة في الصناعة جميعها تملك إنتاجا في كل جزء أو حيز في السوق وأنها تتنافس وجها لوجه للحصول على المستهلكين، وإذا ما تم إيجاد حيز سوقي جديد مثل السيارات الرياضية، فإن المؤسسات الأخرى بعد ذلك تمسك بهذه الميزة ويهدأ التنافس مرة ثانية في الصناعة، لذلك فإن تكاثر الإنتاج يسمح بتطوير منافسة مستقرة في الصناعة مبنية على التميز وليس على الأسعار، حيث يجد المنافسون المحتملون الأمر أكثر صعوبة لدخول الصناعة بسبب عدم وجود شرائح سوقية غير مغطاة.<sup>2</sup>
- السيطرة على القدرة: على الرغم من أن التنافس غير السعري يساعد الصناعات الناضجة على تجنب التخفيض الحاد في الأسعار والذي يؤدي بالنتيجة إلى تضاؤل مستوى الربح لكل من المؤسسة والمنافسين في الصناعة، لكن هذا التخفيض يطفو على السطح في بعض الصناعات من فترة إلى أخرى، وهذا يحدث على الأغلب عندما تكون البضائع المنتجة في الصناعة أكثر من اللازم (أي تكون مخرجات المؤسسات مجتمعة كبيرة جدا)، وإن الحل الوحيد في هذه الحالة هو تخفيض الأسعار تدريجيا للتخلص من هذه البضاعة، وإذا بدأت إحدى المؤسسات تخفيض أسعار منتجاتها فإن المؤسسات الأخرى تتبعها بسرعة لأنها تخشى أن تباع المؤسسة التي خفضت أسعارها أولا كل منتجاتها وتبقى بقية المؤسسات عالقة في المشكلة، إن سبب ذلك يرجع ربما إلى قلة الطلب في حالة الانحسار الاقتصادي، والمؤسسات تستثمر

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 356.

<sup>2</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 468.



أموالها في مصانع جديدة لكي تكون قادرة على الحصول على الميزة في حالة ارتفاع الطلب بصورة مفاجئة وان النتائج قد تكون معاكسة لما تتوقعه المؤسسات، فعندما تبذل كل مؤسسة وبصورة منفردة جهدا وأموالا إضافية وتستعمل كل تسهيلاتهما المتاحة لزيادة مخرجاتها فغن إنتاج المؤسسات ككل سيؤدي إلى إيجاد مخرجات أكثر من استيعاب السوق، وذلك يؤدي إلى ضرر يلحق بالمؤسسات كلها.<sup>1</sup>

وبصفة عامة لدى المؤسسات خيارين استراتيجيين لمعالجة مشكلة القدرة المفرطة وهما:<sup>2</sup>

- قيام كل مؤسسة بمحاولة الاستيلاء على منافسيها وتحجم بداياتهم دون أن يؤدي ذلك إلى القيام بردود فعل مماثلة من طرف المنافسين، خاصة عند وجود قصور في الطلب لأن ذلك سوف يؤدي إلى خفض الأسعار والاتجاه نحو المنافسة السعرية .

- أن المؤسسات مجتمعة تجد الوسائل غير المباشرة للتعاون والتنسيق مع بعضها البعض الآخر للتخفيف من حدة القدرة المفرطة، وبذلك فإنها ستكون مدركة للتأثير المشترك لنشاطها.

ولغرض الاستيلاء على المنافسين يجب على المؤسسة أن تتوقع أن هناك زيادة كبيرة في الطلب على منتجاتها، وبعد ذلك تتحرك بسرعة لإيجاد عمليات عالية المعايير تمكنها من إشباع الطلبات المتوقعة، وإذا ما كانت المؤسسة هي المتحرك الأول لإشباع تلك الحاجات ستمكن من إعاقة المؤسسات الأخرى من دخول السوق، والمؤسسة التي تقوم بالاستيلاء ستكون قادرة دائما أن تتحرك إلى أسفل منحى الخبرة وتقليل تكاليف عملياتها، وبذلك تنخفض أسعارها وأن تهدد بحرب الأسعار إذا كان ذلك ضروريا، وهذه الاستراتيجية خطيرة بصورة كبيرة لأنها:<sup>3</sup>

- أن المؤسسة توظف مواردها في استراتيجية عامة قبل أن يتضح لها سعة وربحية السوق المستقبلي.

- استراتيجية الاستيلاء خطيرة أيضا إذا لم تستطع هذه الاستراتيجية أن تمنع أو تعيق دخول المؤسسات إلى السوق إذا ما قررت دخوله، وإذا كانت المؤسسة المنافسة تملك الاستراتيجية العامة الأقوى أو الموارد الأكثر فإنها ستجعل من المؤسسة التي تريد أن تستولي تعاني الكثير، ولكي تنجح استراتيجية الاستيلاء على المؤسسة الراغبة بالاستيلاء أن تكون مؤسسة موثوق منها وتملك موارد كافية تمكنها من الصمود أمام حرب الأسعار المتوقعة.

4. الاستراتيجيات في الصناعة المنحدرة (الأفلة): يفرض تسلسل مراحل دورة حياة الصناعة وصول الصناعات يوما ما إلى وضع الانحدار، حيث نجد عددا من الصناعات ستدخل مرحلة الانحدار عاجلا أو آجلا، وفي هذه المرحلة سيبدأ حجم السوق الكلي في التقلص، حيث أن صناعتي الحديد والتبغ تعيش هذه المرحلة،

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 357.

<sup>2</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 488.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 360.



## المحور السادس ..... الاستراتيجيات التنافسية حسب ديناميكية البيئة الصناعية

حيث هناك عدة أسباب للاضمحلال الصناعات من ضمنها التغيير التكنولوجي والاتجاه الاجتماعي والتحول الديمغرافي، وأن صناعة الحديد بدأت بالانحدار عندما جلبت التغييرات التكنولوجية بدائل حيوية لمنتجات المعامل الصناعية التقليدية في مجال الحديد، وكذلك أصيبت صناعة الحديد بالأفول عندما ظهرت صناعات أخرى بديلة مثل البلاستيك والمواد الخام الممزوجة، أما فيما يخص التبغ فإن تغير الاتجاهات العامة تجاه التدخين والنظر إليه كونه مضر بالصحة العامة أدى إلى تدهور هذه الصناعة.<sup>1</sup>

وعندما يضمحل الحجم الكلي للسوق فإن المنافسة تميل إلى الشدة في الصناعة المنحدرة وتنخفض نسبة الربح، وأن شدة المنافسة في الصناعة الأقلية تعتمد على أربعة عوامل حاسمة وهي:<sup>2</sup>

- سرعة الانحدار، حيث أن شدة المنافسة تكون أعلى في الصناعة التي يكون فيها الانحدار سريع مقارنة بالصناعات التي يكون فيها الانحدار تدريجي مثل صناعة التبغ.
- علو عوائق الخروج، بحيث تكون شدة المنافسة أعلى في الصناعة المضمحلة ومعوقات الخروج فيها عالية، وإذا كانت هذه المعوقات عالية تبقى المؤسسات محبوسة في الصناعة إلى الوقت الذي ينخفض فيه الطلب بشدة، ونتيجة ذلك ستظهر قدرة الإنتاج الزائدة واحتمال زيادة المنافسة السعرية القاسية.
- مستوى التكاليف الثابتة، حيث أن شدة المنافسة ستكون أعلى في الصناعات المضمحلة وتكون فيها التكلفة الثابتة أعلى من غيرها كصناعة الحديد مثلا، وأن السبب في ذلك هو حاجة المؤسسات لتغطية التكلفة الثابتة مثل تكلفة صيانة القدرة الإنتاجية.
- سلعة الإنتاج، حيث أن شدة المنافسة تكون أعلى في الصناعات الأقلية، والتي ينظر إلى الإنتاج فيها كسلعة (كما في صناعة الحديد) وهذا عكس الحال في الصناعات التي يؤدي التميز فيها إلى زيادة الولاء للعلامة التجارية كما في صناعة التبغ مثلا.

وهناك أربع استراتيجيات مهمة يمكن أن تتبناها المؤسسات لكي تتعامل مع انحدار الصناعة وهي:

- استراتيجية الريادة التي تسعى المؤسسة بموجها أن تصبح اللاعب الرئيسي والمهيمن في الصناعة الأقلية.
- استراتيجية الحيز (الكوة السوقية) التي بموجها تركز المؤسسة على جيوب من الطلب على منتج معين، بحيث ينحدر بسرعة أقل من انحدار الصناعة ككل.
- استراتيجية الحصاد التي بموجها يمكن تعظيم المردود النقدي.

<sup>1</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 497.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 365.



- استراتيجية التصفية والتي بموجبها تتبع المؤسسة كل عملها للأخزين

وقبل التناول بالشرح لمختلف هذه الاستراتيجيات، تجدر الإشارة إلى أنه من المهم أن نشير إلى أن اختيار الاستراتيجية المناسبة يعتمد جزئياً على شدة المنافسة، وفيما يلي عرض لمختلف استراتيجيات انحدار الصناعة:

1- استراتيجية الريادة: هذه الاستراتيجية نجدها تهدف إلى محاولة إعادة تنمية الصناعة المنحدرة عن طريق الاستفادة من الحصة السوقية للمؤسسات التي تترك الصناعة، فنجد المؤسسات الباقية في الانتاج والتسويق تبذل مجهودات لتغيير شكل الصناعة وإعادة بعثها من جديد، ويكون لها معنا كبيرا في الحالات التالية:<sup>1</sup>

- عندما تملك المؤسسة مواطن القوة المميزة التي تسمح لها بالمحافظة على حصتها السوقية في الصناعة المنحدرة والاستحواذ على حصة السوق فيها.

- عندما تكون سرعة الانحدار وشدة المنافسة في الصناعة المنحدرة متوسطة.

حيث اتبعت مؤسسة (Philip Morris) هذه الاستراتيجية في صناعة التبغ عن طريق التسويق الجاد إذا استطاعت أن تزيد من حصتها السوقية في الصناعة المنحدرة وحصلت على المزيد من الأرباح من خلال عملياتها.

2- استراتيجية الحيز (الكوة): غالباً ما تلجأ المؤسسات إلى اعتماد هذه الاستراتيجية في الصناعات المنحدرة، وتركز المؤسسات من خلال هذه الاستراتيجية على تلك الجيوب من الطلبات المتبقية في الصناعة والتي يكون الطلب فيها مستقراً أو أنه ينحدر بسرعة أقل من انحدار تلك الصناعة بصورة عامة، وأن لهذه الاستراتيجية معنى أقل عندما تملك المؤسسة بعض القوة المتفردة التي لها علاقة بالحيز الذي يبقى الطلب فيه قوياً بصورة نسبية، وكمثال على ذلك أن مؤسسة (Naval) تصنع رماح صيد الحيتان لمحتري في صيد الحيتان وتصنع كذلك البنادق الصغيرة للغرض المذكور، والمؤسسة تحصل على الأموال نتيجة المذكور على الرغم من أنه يعد شاذاً منذ أن حرم صيد الحيتان دولياً، وأن المؤسسة المذكورة بقيت تخدم الطرف الأخير من الصناعة المذكورة وأنها تركز على جماعة من الناس مازالوا مرخصين لصيد الحيتان في شمال أمريكا والأسكيمو خاصة وأن هذه الفئة الأخيرة تمارس الصيد من أجل الطعام وليس لأغراض تجارية، وأن هذه المؤسسة تحتكر بيع أدوات صيد الحيتان للأسكيمو، مما يسمح لها بالحصول على مردود مادي جيد من هذا السوق الصغير.<sup>2</sup>

3- استراتيجية الحصاد: يتم إتباع استراتيجية الحصاد من طرف المؤسسات الضعيفة التي لا يمكنها المنافسة في الصناعة، وتجد نفسها مضطرة للخروج كونها غير قادرة على إتباع استراتيجية التركيز على شريحة واحدة أو

<sup>1</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 501.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 368.

منتج معين، فتكون هذه الاستراتيجية هي الخيار الأفضل للمؤسسة<sup>1</sup>، وهي ربما تعظم من التدفق النقدي في مجال عملياتها، وأن هذه الاستراتيجية تكون ذات معنى عندما تتنبأ المؤسسة بالانحدار الشديد في الصناعة أو بشدة المنافسة المستقبلية فيها أو عندما تفقد المؤسسة القوة المناسبة للاحتفاظ بجيوب الطلب في الصناعة، وهذه الاستراتيجية تتطلب من المؤسسة أن تقطع كل استثماراتها الجديدة في المعدات الرأسمالية وكذلك في الإعلان والبحث والتطوير وغير ذلك في مجال صناعتها المنحدرة، والمؤسسة تأخذ التدفق النقدي كبديل للفقدان الجزئي لحصتها السوقية، ولكن في النهاية فإن هذا التدفق سيبدأ بالاضمحلال، وعلى الرغم من أن هذه الاستراتيجية تعتمد بصورة عالية على الناحية النظرية، لكن يمكن في بعض الأحيان وضعها موضع التطبيق ولكن بصعوبة، لأن انحدار الصناعة بصفة عامة يؤثر على معنويات الموظفين، فضلا عن ذلك تمسك العملاء بما اعتادوا عليه من المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى سرعة تحول العملاء إلى مؤسسات أخرى، وبذلك يمكن أن تضمحل الحصة السوقية للمؤسسة بصورة أسرع مما كان متوقعا، ولن تستطيع المؤسسة تحقيق هدفها<sup>2</sup>.

4- استراتيجية التصفية: بعد كل المحاولات التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية في هذه المرحلة من الصناعة، وتؤكد تلك المؤسسات من عدم جدوى البقاء فيها سوف تلجأ إلى خيار التصفية، حيث أن استراتيجية التصفية تعتمد على فكرة مفادها أن المؤسسة يمكن أن تعظم صافي استثمارها المستخلص من العمل عن طريق بيع عملها مبكرا، وقبل أن تدخل الصناعة مرحلة الإنحدار السريع، وهذه الاستراتيجية تكون مناسبة عندما تكون قوة المؤسسة ضعيفة نسبة إلى ما يمكن أن يبقى من جيوب الطلب في الصناعة المنحدرة، وأن أفضل خيار ربما يكون البيع إلى مؤسسة تتبع استراتيجية القيادة في الصناعة أو الانسحاب من استراتيجية التصفية، وأن نجاح ذلك يعتمد على قدرة المؤسسة على الكشف، وبصورة مضبوطة عن مقدار انحدارها في الصناعة قبل أن يصبح ذلك الإنحدار خطرا، وتجدر الإشارة هنا إلى أن عامل التوقيت يعتبر مهما جدا، حيث أنه كلما شعرت المؤسسة بضرورة الخروج مبكرا كلما أمكنها الاستفادة أكثر من تصفية أصولها لأن الأمر بعدها سيكون أسوأ بسبب فقدان فرص التحول وأيضا تحمل خسار إضافية بسبب طول فترة البقاء في صناعة آيلة للزوال<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> وليد هاللي، الأسس العامة لبناء المزاي التنافسية ودورها في خلق القيمة "حالة موبيليس"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص استراتيجية، جامعة المسيلة، 2009، ص 66.

<sup>2</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 504.

<sup>3</sup> وليد هاللي، مرجع سابق، ص 67.



المحور السابع:  
الإدارة الاستراتيجية  
"قضايا معاصرة"



## PDF Compressor Free Version

تمهيد:

هناك الكثير من القضايا المعاصرة التي تهتم بها الإدارة الاستراتيجية بهدف إيجاد السبل الكفيلة بالتعامل معها وتوجيهها لصالح المؤسسة، على اعتبار أن البيئة الخارجية للمؤسسة سريعة التغير، وبالتالي فالأحداث الجديدة التي تنشأ نتيجة سعي المؤسسات المتنافسة للتغلب على بعضها البعض، وكذا نتيجة تطور البحوث العلمية والتكنولوجية، وسوف نركز هنا على قضية التغير الاستراتيجي وقضية اقتصاد المعرفة لمحاولة إعطاء ولو لمحة بسيطة عن هاتين القضيتين وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية مع ترك المجال مفتوحا لتناول قضايا أخرى مستقبلا.

أولا: التغير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

تقوم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها بإحداث التغير، بغية زيادة قدرتها على التكيف مع الأحداث المتسارعة ورفع مستوى الأداء بتقديم منتجات أو خدمات ذات جودة لنيل رضا الزبائن والمجتمع، ولذلك يصبح التغير في نظر أي منظمة عملية ضرورية وجوهرية لضمان بقائها في محيط أهم مميزات المنافسة والتطور والتحديث، كما أن استمراريتها في النشاط مرتبط بنجاحها، وبمدى استعدادها وسرعتها في التفاعل مع المحيط الداخلي والخارجي وبمدى تكيفها مع التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لتكون في مستوى طموحات المتعاملين معها.

فمنظمات الأعمال أصبحت تعيش في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وتبرز أهمية التغير عموما والتغير الاستراتيجي على وجه الخصوص، كأحد أهم أنواع التغير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المؤسسة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المؤسسة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المؤسسة وتغييرات المحيط.

فالتغير عملية ضرورية ولازمة لكافة المؤسسات، فبدون عملية التغير والتطوير تتوقف حركة تلك المؤسسات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغير الاستراتيجي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغير الاستراتيجي لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

**PDF Compressor Free Version**

-1 مفهوم التغيير ومسبباته:

● مفهوم التغيير: يمثل التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد<sup>1</sup>، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، ويهدف التغيير للتكيف مع البيئة الاجتماعية الخارجية بطريقة أفضل، وتطوير الأنماط السلوكية للعاملين، وهناك أربع حالات أساسية تفرض التغيير وهي:

- درجة المعاناة من قسوة الوضع الحالي،

- مدى وضوح الفوائد والمزايا التي سيحققها التغيير،

- مدى اقتناع وإيمان الإدارة العليا بضرورة التغيير،

- مدى التأثير في المؤسسة بأكملها

● مسببات التغيير:<sup>2</sup>

- عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية: سياسية، اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، قانونية، ثقافية.

- عوامل مرتبطة بالبيئة الداخلية: تغيير مجال النشاط أو تنويعه، تغيير الرسالة، تغيير الأهداف،

تغيير الهيكل، تغييرات سلوكية، تغييرات قيمية ثقافية

-2 أنواع التغيير: هناك نوعان رئيسيان للتغيير هما التغيير الاستراتيجي، والتغيير الوظيفي<sup>3</sup>

● التغيير الاستراتيجي: يعني التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية – ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة ويقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فريد كورتل، إدارة التغيير في عالم متغير، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2017 ص15.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر الجديدة، القاهرة، 2001، ص23.

<sup>3</sup> فريد كورتل، مرجع سابق، ص18.

<sup>4</sup> سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص29.



ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة والإمكانيات والثقافة والهياكل والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلاً وتفهماً كاملياً لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط.

- **التغيير الوظيفي:** يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الاستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة<sup>1</sup>.

### 3- مستويات التغيير الاستراتيجي<sup>2</sup>:

- **عدم التغيير أو الاستمرار الاستراتيجي:** عندما تقرر الشركة اعتماد نفس الاستراتيجيات السابقة، ونظراً لعدم الحاجة إلى إتقان مهارات جديدة والقيام بمهام غير مألوفة، فإن التطبيق يقتصر على إدارة ومتابعة العمليات للتأكد من القيام بها وفقاً للبرنامج الموضوع، إذ تساعد الخبرة السابقة على جعل التطبيق أكثر فعالية.
- **التغيير الاستراتيجي الروتيني:** يشمل تغييرات عادية في أساليب العمل التي تتبعها المؤسسة، وخاصة الأساليب التسويقية المستخدمة لاجتذاب العملاء، فمثلاً تغيير في أساليب الإعلان وطريقة توضيب المنتجات واعتماد استراتيجيات تسعير مختلفة واعتماد تغيير الموزعين وأساليب التوزيع. وإن التطبيق يتطلب قيام المؤسسة بتنسيق نشاطاتها وعملياتها مع الوسطاء أو المستهلكين بالإضافة إلى التنسيق مع إدارة الإنتاج للتأكد من وجود مخزون كافٍ من المنتجات لتلبية الطلب المتزايد عليها.
- **التغيير الاستراتيجي المحدود:** يشمل تقديم تصاميم جديدة من منتجات حالية إلى أسواق جديدة، إلا أن هناك اختلافات عديدة على هذا المستوى من التغيير الاستراتيجي، لأن التصاميم يمكن أن تكون جديدة بطرق مختلفة. فهناك تصاميم لا يتطلب إنتاجها أو تسويقها استخدام أساليب إنتاج أو تسويق مختلفة جذرياً عما هو متبع حالياً، وبالتالي لا يستدعي الأمر إجراء أي تغيير أساسي في عمليات المؤسسة، بينما هناك في المقابل طرازات جديدة تواجه عمليات إنتاجها أو تسويقها مشاكل جديدة وأكثر تعقيداً على مستوى التطبيق.
- **التغيير الاستراتيجي الجذري:** يشمل إعادة تنظيم أساسية داخل المؤسسة، ويحصل عادة عندما تقوم المؤسسة بالاندماج مع مؤسسة أخرى أو شراء مؤسسة أو حصة أخرى في نفس القطاع، ومثل هذه العمليات يكون معقداً وخاصة في حالة الاندماج بالكامل، فالمؤسسة المشترية لا تحصل فقط

<sup>1</sup> محمد احمد الخفيري، إدارة التغيير، الدار الفنية، القاهرة 1993، ص 36.

<sup>2</sup> طارق السويدي، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2001، ص 241.



على منتجات وأسواق جديدة، بل هي تواجه أيضاً مشاكل قانونية وتعهيدات تطوير هيكل تنظيمي إداري جديد، فضلاً عن الحاجة إلى توفيق بين الثقافتين المختلفتين للشركتين

- إعادة النظر الكاملة في الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة: تحصل عادة عندما تقوم المؤسسة بالاندماج مع مؤسسة أخرى أو شراء مؤسسة أو حصة في مؤسسة أخرى في قطاع مختلف، فإن درجة التغيير تتوقف على مدى اختلاف القطاعات وعلى مدى اللامركزية التي ستكون عليها إدارة المؤسسة الجديدة، كما تتم إعادة النظر في اتجاه المؤسسة عندما تترك المؤسسة قطاعاً معيناً وتدخل في قطاع آخر. إن هذا النوع من إعادة النظر في اتجاه المؤسسة هو الاستراتيجية الأكثر تعقيداً في التطبيق، لأنها تتضمن تغييرات في رسالة المؤسسة ويتطلب تطوير مجموعة جديدة ومتكاملة من المهارات والتكنولوجيا.

#### 4- عوامل تحقيق التغيير الاستراتيجي ونتائجه:

- عوامل تحقيق التغيير الاستراتيجي: هناك العديد من العوامل التي تساعد في تحقيق التغيير الاستراتيجي الناجح حسب العديد من المختصين من بينها<sup>1</sup>:
  - التقييم البيئي المتمثل في الرقابة المستمرة على البيئة الداخلية والخارجية؛ حيث متابعة نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة، والدراسة المستمرة للمنافسين... الخ.
  - الموارد البشرية كإدارة مسئولة؛ فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تشعر الموظفين بأنهم أشخاص ذوو قيمة، وأنهم ينالون بالفعل ثقة المؤسسة واحترامها.
  - الربط بين الاستراتيجيات الموضوعية وعمليات التغيير؛ فبمعرفة الاستراتيجيات الأساسية التي تسيّر عليها المنشأة، وأخذها في الاعتبار عند القيام بعملية التغيير؛ سوف يسهل إجراؤها، ويقود في الوقت نفسه إلى الوصول لاستراتيجيات جديدة أكثر نجاحاً وملاءمة مع تلك التغييرات.
  - قيادة التغيير؛ وتتم من خلال الاتجاه بالمؤسسة للأمام، خلق المناخ السليم والمناسب للتغيير، إضافة إلى التنسيق بين الأنشطة، والتوجيه. وضع جدول محدد للقيام بالأعمال المطلوبة، وهذا الجدول لا يتناسب فقط مع اتجاه التغيير؛ إنما أيضاً مع رؤية المؤسسة وقيمها السليمة.
  - الاتساق العام؛ فاستراتيجية التغيير يجب أن تتسم بالتوافق، ووضوح الأهداف، كما يجب أن تكون متلائمة مع البيئة الداخلية والخارجية، وتستطيع الصمود في وجه المنافسة، وتحقيق النجاح الذي من المفترض أن تكون قد وضعت خصيصاً من أجله.

<sup>1</sup> معتز سيد عبد الله، أسس التغيير التنظيمي، دار كوهين، القاهرة 2009، ص 173.

إن لم تواجه المؤسسات التغيير المتسارع بالسرعة والمرونة اللازمتين؛ من خلال أحداث التغيير الضروي لبيئة الأساسية، وهياكلها التنظيمية، وعلاقاتها بمواردها البشرية، ونظم وأساليب عملها؛ فسوف تستمر في الانزواء بعيدا دائرة المنافسة.

- نتائج التغيير الاستراتيجي: إن اللجوء إلى التغيير الاستراتيجي يترتب عليه جملة من النتائج من بينها نذكر ما يلي<sup>1</sup>:
- الفهم: حيث يلم الأفراد جيدا بالأدوار والمسؤوليات الخاصة بهم، بالأطراف الأخرى بالمؤسسة مما يؤدي إلى التعاون، فتصبح المؤسسة وحدة واحدة مما يقلل كثرة المنافسة والشكاوي الداخلية.
- التغيير المتزامن: جميع الأشياء تتحرك بتوقيت متزامن وذلك كنتاج التعاون وإنجاز التغيير في عموم المؤسسة.
- التمكين: بحيث يكون الأفراد على دراية بكامل المؤسسة مما يؤدي إلى إصدارهم للقرارات بأنفسهم يعكس فهمهم لكامل الصورة.
- الروح المعنوية المرتفعة للأفراد تكون: فالأفراد ينسجمون مع بيئة المؤسسة ويستمتعون بأداء عملهم نتيجة الشعور بأهميتهم المترجمة في الاهتمام بأفكارهم والإصغاء لهم.
- تحول منظومة المؤسسة: لم تعد كما كانت في السابق حيث أن روحا جديدة من التعاون والمسؤولية الفردية تعم المؤسسة.

ثانيا: الإدارة الاستراتيجية و اقتصاد المعرفة.

- 1- مفهوم اقتصاد المعرفة: استخدم مصطلح اقتصاد المعرفة من قبل الباحثين وخاصة Machlup، قبل أكثر من خمسين سنة مضت، حيث حلل قضية زيادة ما سماها "الصناعات المعرفية" knowledge industries. والوظائف المعرفية knowledge occupations في اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية<sup>2</sup>، وخاصة الفترة 1960-1900، حيث لاحظ الزيادة المتواصلة للإنتاج المعرفي مقارنة بالقوة أو المهارات الفيزيائية، مما سيؤدي حسب رأيه إلى "مشكلة حقيقية في توظيف العمال الأقل تعليما"

<sup>1</sup> طارق السويداني، مرجع سابق، ص 256.

<sup>2</sup> Mark Hepworth & all: Regional Employment and Skills in the Knowledge Economy, A Report for the Department of Trade and Industry, London WC1N 3AU, p 12.

- تعرف الاقتصاديات المبنية على المعرفة على أنها هي تلك الاقتصاديات التي يعتمد نموها بشكل كبير على المدخلات المعرفية كمصدر للقيمة المضافة للنظام الاقتصادي، وينعكس ذلك في تغير قواعد التنافس على مستوى الأفراد، المنظمات والاقتصاديات<sup>1</sup>.
- ومن جهة أخرى نجد أن هناك من يستخدم مصطلح اقتصاد المعرفة، وهو يختلف قليلا في تعريفه بحيث أن المجموعة الاقتصادية لآسيا والمحيط الهادي عرفته "أنه الاقتصاد المبني أساسا على إنتاج المعرفة ونشرها واستخدامها كمحرك أساسي للتطور وتحصيل الثروات والعمالة عبر القطاعات الاقتصادية كافة"<sup>2</sup>.
- حسب دومينيك فوراي فإن الاقتصاد المبني على المعرفة هو نتيجة لاهتمامات طويلة الأمد، تكونت تاريخياً انطلاقاً من ظاهرة مزدوجة: اتجاه طويل خاص بزيادة الموارد المكرّسة لإنتاج المعرفة ونقلها (التعليم، والتأهيل، البحث والتطوير، التنسيق الاقتصادي) من جهة أولى، وحدث تكنولوجي كبير (قدوم التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات)<sup>3</sup>.

### 2- إدارة المعرفة واستراتيجيتها:

- مفهوم المعرفة: مفهوم المعرفة: تعددت المفاهيم المقدمة للمعرفة بتعدد وجهات نظر الباحثين والكتاب في هذا الشأن، فهناك من ينظر إليها على أساس أنها معلومات أو (عناصر)<sup>4</sup> يمكن تخزينها ومعالجتها، وآخر ينظر إليها على أساس أنها خبرات متراكمة سواء في رؤوس الأفراد أو في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة (polam)، وهناك من ينظر إليها على أساس أنها نوع من الوحي والإيمان في اتخاذ القرار (Nonaka) بقوله إن المعرفة هي "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال"<sup>5</sup>، وهناك من أعطى لها صيغة رياضية "K=(I+T)\*S" حيث (k = المعرفة، I = المعلومات، T = التكنولوجيا، S = التقاسم)، وهناك من نظر إليها من جانب اجتماعي Darling حيث عرفها بأنها: "هي عبارة عن الموجودات الغير منظورة مثل الأسس الاجتماعية للدولة، تشمل الخبرة الواسعة المتراكمة وأسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة للمؤسسة"<sup>6</sup>.
- مفهوم إدارة المعرفة: جاءت التعاريف والمفاهيم المقدمة لإدارة المعرفة على شاکلة التعاريف والمفاهيم المقدمة لها، حيث تعددت واختلفت حسب نظرة الباحثين إليها، بالإضافة إلى أن تعدد

<sup>1</sup>The Knowledge Based Economy, A Review of the Literature” NSW Board of Vocational Education and Training, Oct 2000.

<sup>2</sup> عبد الرحمان الهاشمي، فائز محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص26.

<sup>3</sup> Dominique Foray , l'économie de la connaissance , édition LA DECOUVERTE ,Paris ,2000, P 08.

<sup>4</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص55

<sup>5</sup> نعيمة حسن جبر رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مج 9 ، 2004 ، 2ع

<sup>6</sup> Marvat tallou, Knowledge management methodology, ESCWA,2003, p11



خصائص المعرفة صعب بدوره على الاتفاق على مفهوم واحد جامع لهذا المفاهيم، إلا أنه وبالرغم من تعددها فإنها جاءت محصورة ضمن نطاق التعاريف الثلاثة التالية:<sup>1</sup>

- إدارة المعرفة: هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفؤة لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح.
- إدارة المعرفة: هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداوب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.
- إدارة المعرفة: هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها.

والملاحظ في هذه التعريفات أنها تجتمع على أن إدارة المعرفة هي خلق وتوليد قيمة مضافة، بناء على ما تملكه المؤسسة من موارد معرفية متاحة يمكن استغلالها "فن خلق القيمة المضافة"، ولا يتم ذلك إلا عن طريق ضرورة إحداث التكامل بين الأفراد من جهة لأنهم هم قلب إنشاء المعرفة من خلال تعلمهم وعلاقتهم فيما بينهم والتقاسم في معلوماتهم وخبراتهم ومعارفهم، ومن جهة أخرى تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على المعرفة الصريحة وتوثيقها وتوزيعها، بالإضافة إلى إجماعها على خلق نوع من القيمة المضافة في المؤسسة، بالاعتماد على ما تملكه المؤسسة من موارد معرفية، فإنها ركزت أيضا على مجموعة عمليات في سبيل ذلك، من خلال العمل على خلق ونقل وتشارك واستخدام المعرفة والعمل على تجديدها وتطويرها، لتحقيق الأهداف المسطرة بشكل منظم مقصود وهادف.

- أهمية إدارة المعرفة:<sup>2</sup> لإدارة المعرفة بالغ الأهمية في توليد وتطوير عنصر المعرفة داخل المؤسسة، لأهميتها الكبيرة في تحسين مستوى عملها.

تكمن أهمية إدارة المعرفة في المعرفة نفسها، في ظل الدور الكبير الذي تلعبه اليوم في مختلف المؤسسات الحديثة، تقول الباحثة "ستيوارت Stewart" (المؤسسة الاقتصادية الحديثة، ليست تلك التي تقوم بعملية الإنتاج فحسب بل هي تلك التي تقوم أيضا على مزاوله عمليات الإبداع، وهذا ينطوي على استخدام المعارف أي المعلومات العلمية والتكنولوجيا باستخدام قدراتها ومواردها البشرية "إدارة معارفها")، لهذا فلإدارة المعرفة بالغ الأهمية في السير الحسن للمؤسسات الاقتصادية، ويمكن أن نلخصها كما يلي :

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 91.  
<sup>2</sup> حسن العلواني، "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة : القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنعقد في القاهرة في الفترة من 6-8 نوفمبر 2001، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، 2001، ص 312.

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتواكب الإیرادات الجديدة.
- ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات، بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي.
- تعد عملية نظامية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوفر منها وتطويرها. والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتوالدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة وجديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.
- تساهم في تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- إدارة المعرفة وصنع القرارات الاستراتيجية: يأتي دور إدارة المعرفة في تحديد وتشخيص المشكلة . وذلك بتوفير البيانات والمعلومات والمعارف والخبرات الملائمة لمتخذي القرار في مكان وزمان المناسبين ويرجع ذلك إلى:
  - فاعلية عملية اكتساب المعرفة.
  - فاعلية توليد المعرفة تحول ضمنية التي تتم عن طريق التشارك بالخبرات.
  - تحول المعرفة الضمنية إلى صريحة حيث تكشف معارف الفرد وتصبح متاحة للنقل للآخرين باستخدام أساليب كالمؤتمرات.



- تحول المعرفة من صريحة إلى صريحة ، حيث يتم توصيل المعرفة المعطاة من جهة إلى أخرى ، ذلك عبر وسائل الاتصال المتنوعة مثل الانترنت، التقارير، البريد... الخ.

وتساعد هذه العملية متخذ القرار في النقاشات والاستشارات التي يقوم بها من أجل اكتشاف مزيد من المعلومات حول المشكلة التي تواجهها بالإضافة إلى اكتشاف مهارات وخبرات المناسبة التي قد تساعده على حلها.

وعلى حد قول المفكر "أرنوبنزاس" في كتابه الصادر عام 1989 في هذا الصدد: " لما أصبح العمل بشكل متزايد عبارة عن معلومات مكثفة، فإن النجاح المنظم سوف يتعلق أكثر فأكثر بأن يقدم لكل فرد مشاركة في المعلومات التي يحتاجها في المكان المناسب والشكل المناسب".

وبالتالي فإن إدارة المعرفة ضرورية في كل مؤسسة من أجل توفير البيانات والمعلومات والخبرات الملائمة وفي الوقت المناسب من أجل اتخاذ قرارات جيدة.

- إدارة المعرفة واختيار البديل الاستراتيجي: يعد الخيار الاستراتيجي احد المحاور الرئيسية للإدارة الاستراتيجية لاسيما أنه يرتبط بأهداف المؤسسة الاستراتيجية واختيار الاستراتيجية الملائمة لتحقيق هذه الأهداف بالإضافة بارتباطه بمستويات الاداء الفعلية في المؤسسة والخيار الاستراتيجي هو البديل الذي يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية والذي يمثل الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة وبذلك فان البديل أو الخيار الاستراتيجي يعد أحد مخرجات عملية المفاضلة بين بدائل محددة وفق لمعايير معتمدة انتهاء باختيار البديل المناسب للمنظمة الذي يحقق مسارها الاستراتيجي.

إن البديل الاستراتيجي هو نتاج تفاعل المكونات المعرفية لمتخذ القرار مع متغيرات البيئة لتحديد المسار المرغوب فيه، فهو الحالة الناتجة عن مقابلة ناتج التحليل البيئي وموقف المؤسسة من خلال تقييم الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة وضعف الداخلية، وقد اشار الدراسات الى وجود معيقات معرفية تواجه اختيار البديل الاستراتيجي منها المعلومات التي قد لا تتوفر بصفة كافية لمتخذ القرار الاستراتيجي أو قد يؤديون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، وكذلك كما هو الحال في الاتصال الذي يعتبر هو الآخر معيق لمتخذ القرار حيث قد تكون المعلومات المفيدة ومناسبة متوفرة في المؤسسة إلا أنها بعيدة عن متناول صانع القرار الاستراتيجي.

في دراسة الكاتب قيسي سنة 2004 حيث هدفت إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين اختيار البديل في مؤسسة الاقراض الزراعي من خلال دراسة دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين مراحل عملية اختيار البدائل الادارية وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة الاقراض الزراعي يؤدي الى تحسين مراحل اختيار البدائل الادارية.

إن دخول العالم حقبة تاريخية جديدة تتسم بتنامي أهمية التعلم والمعارف، لم تعد ثروات الأمم منحصرّة في الموارد الطبيعية والمالية ولا الطاقوية، وإنما برزت ثروة جديدة أكثر أهمية تمثلت في المعرفة وكذا الكفاءة اللازمة لإنشاء هذه المعرفة وتحويلها إلى منتجات تكسب المؤسسة والدولة ميزة تنافسية دائمة. حيث أن أصبح على الشركات تقييم المعارف التي تمتلكها بمقارنتها بالشركات المنافسة واهتمامها بإنشاء مستودعات المعرفة وتطويرها والعمل على نموها وتشاركها بين كافة مكونات الشركة وتعزيز مقدرتها المعرفية من خلال توظيف كافة الموارد اللازمة سواء كانت تقليدية أو تكنولوجية.

أسس الإدارة  
الاستراتيجية  
"خلاصة المطبوعة"

### PDF Compressor Free Version

من خلال ما تم تناوله في هذه المطبوعة نستنتج أن استراتيجية المؤسسة عبارة عن خطة طويلة الأجل تعدها المؤسسة بناء على متغيرات وعوامل هيكل الصناعة التي تفرز لها إما فرصا يجب استغلالها بطريقة جيدة لتحقيق أهدافها أو تهديدات يتحتم على المؤسسات تجنبها والحد من أثارها السلبية، بالإضافة إلى مختلف عناصر الأداء المساعدة على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها، هذه العناصر يمكن أن تكون على شكل نقاط القوة تدعم نجاح المؤسسة أو نقاط الضعف تثقل كاهل المؤسسة وتعرقل نجاحها، ومن خلال هذه العوامل تقوم المؤسسة بتنمية وإعداد مجموعة من الاستراتيجيات، هذه الأخيرة تساعد المؤسسات على الوصول إلى أهدافها، فالاستراتيجية تعتبر الأداة التي تمكن المؤسسة من التحول من موقعها التنافسي الحالي إلى موقع تنافسي جديد أفضل، وهناك العديد من أنواع الاستراتيجيات المتاحة أمام المؤسسة، وما على المؤسسة إلا اعتماد الاستراتيجية أو المزيج الاستراتيجي المناسب لإمكاناتها وأهدافها حتى تضمن لها موقعا تنافسيا جيدا في صناعتها.

وقد تفرض ديناميكية الصناعة على المسؤولين في المؤسسة أن يتميزوا بمرونة ويقظة عالية للتعامل مع التغيرات السريعة التي تفرزها المنافسة في الصناعات سريعة التغير، بالإضافة إلى اعطاء الأهمية الكبرى لعملية البحث والتطوير من أجل سبق التغير وكسب المزيد من الميزات التنافسية التي تبقى المؤسسات في وضع مريح وموقع تنافسي مناسب يرضي طموحات المؤسسات وأهدافها الحالية والمستقبلية.

# قائمة المراجع

PDF Compressor Free Version

- 1- أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي " مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، ط 1، عمان، 1996.
- 2- أحمد زغدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية "حالة مؤسسة التبغ والكبريت"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 3- أحمد زغدار، أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998.
- 4- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 5- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 6- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر 2000.
- 7- براهيمى زوزو، حفيظ عبد الحميد، دور الشراكة في تدويل اقتصاديات الدول النامية، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف 1 ، سطيف، يومي 13-14 نوفمبر 2006، ص 11.
- 8- تشارلز هل، جارديت جونز، الإدارة الاستراتيجية، تعريب محمد سيد وإسماعيل علي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008.
- 9- توماس وهلين، هنجر دافيد، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد وزهير نعيم الصباغ، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1990.
- 10- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية، نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 11- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية "منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 12- جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

- 13- حسن العلواني، "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثامن في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنعقد في القاهرة في الفترة من 6-8 نوفمبر 2001، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، 2001.
- 14- خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 15- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 16- سالم إلياس وآخرون، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، المسيلة، 3-4 ماي 2005.
- 17- سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 18- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر الجديدة، القاهرة، 2001.
- 19- سلوى هاني عبد الجبار السامرائي، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، بغداد، 1999.
- 20- سيد سالم عرفة، التسويق الصناعي، ط1، دار اليازية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 21- طارق السويدي، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2001.
- 22- عبد الباري ابراهيم درة وناصر جرادات، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 23- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006.
- 24- عبد الرحمان الهاشمي، فائز محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.



- 25- عبد الرحمان الهاشمي، فائز محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
- 26- عبد الرحمان بن عنتر، دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية "حالة الوحدة الصناعية للآلات الميكانيكية الثقيلة"، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995.
- 27- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 28- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2002.
- 29- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993.
- 30- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 31- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- 32- عبد القادر حنفي وسمية قرياحص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 33- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.
- 34- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون) ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 35- فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 36- فريد راغب النجار، التحالفات الاستراتيجية "من المنافسة إلى التعاون"، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- 37- فريد كورتل، إدارة التغيير في عالم متغير، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2017.
- 38- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.



- 39- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة" ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 40- محفوظ لعشب، الوجيز في القانون الاقتصادي، النظرية العامة وتطبيقاتها في الجزائر، 1993.
- 41- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 42- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 43- محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 44- محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، ط1، دار حامد، عمان، 2000.
- 45- محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 46- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 47- مريم طالب، إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة "دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
- 48- مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 49- معتر سيد عبد الله، أسس التغيير التنظيمي، دار كوهين، القاهرة 2009.
- 50- منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.
- 51- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 52- نائل عبد الحفيظ عوالم، تطوير المنظمات المفاهيم والهياكل والأساليب، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 1995.

- 53- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2007.
- 54- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2003.
- 55- نداء محمد الصوص، الاقتصاد الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 56- نعيمة حسن جبر رزوقي\_رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 9، ع 2، 2004.
- 57- وليد هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة "حالة موبيليس"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص استراتيجية، جامعة المسيلة، 2009.
- 58- يونس ابراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، سوريا، 1999.

#### المراجع باللغات الأجنبية:

1. A. Burlaud j.y eglem, PMYkita , dictionnaire de gestion , Editions foncher , paris, 1995.
2. Abd ellatif khamkham , la dynamique du contrôle de gestion , dunod , paris , 1986.
3. ABD Ellatif khamkham, op-cit, la dynamique du contrôle de gestion , dunod , paris , 1986.
4. Abdurrahman Al-Juboori, Taher Mansor, strategic Management, Dar Wael publishing, 2005.
5. Alfred. Chandler , Stratégie et structures de l'entreprise, Les éditions d'organisation, 1972.
6. Bernard Mantory , comtrole de gestion sociale ,librairie vuibert, paris, 1999.
7. Dominique Foray , l'économie de la connaissance , édition LA DECOUVERTE ,Paris ,2000.

8. Dominique Foray, l'économie de la connaissance , édition LA DECOUVERTE ,Paris ,2000.

9. Francois leroux, introduction a l'économie de l'entreprise, 2éme edition, imprimerie de lac- se- jeaneur , paris, 1980.

10.H.krifa-Shneider, cour de stratégie de l'entreprise, université de lille1,France 1999 .

11.J.J.Braconier et M.Lannioux, L'entreprise Contemporainns- Envirrenement Et Organisation, Masson,1986.

12.k. Prosquet ,Foudement de la performance humaine doux l'enterprise, les édition d'organisation , paris, 1989.

13.Mark Hepworth & all: Regional Employment and Skills in the Knowledge Economy, A Report for the Department of Trade and Industry, London WC1N 3AU.

14.Marvat tallou, Knowledge management methodology, ESCWA,2003.

15.The Knowledge Based Economy, A Review of the Literature” NSW Board of Vocational Education and Training, Oct 2000.

16.The Knowledge Based Economy: A Review of the Literature” NSW Board of Vocational Education and Training, Oct 2000.

17.Thomas ,j .g., strategic management: concepts ,practices and cases ,N,Y:Harper and publishers ,1988.