

## المحور الخامس ..... بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية

تمهيد: بعدما يتم رسم فلسفة المؤسسة من خلال تحديد رؤيتها ورسالتها وبيان أهدافها وغاياتها وقيمتها 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 (لبورتر)، 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: استراتيجية الاستقرار (الثبات).

إن هذه الاستراتيجيات تعتمد من أجل المحافظة على الوضع الراهن للمؤسسة. وهي تستعمل في المؤسسات الناجحة والتي تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، حيث تركز المؤسسة مواردها في مجال أعمالها الحالية للمحافظة على مزاياها الحالية وتقويتها، وهي تناسب المؤسسات التالية:

- المؤسسات المستمرة في اتباع الأهداف نفسها، والتي تزيد من معدلات الأداء بنفس النسبة سنويا.
- المؤسسات التي تستمر في خدمة المستهلكين بتقديم نفس المنتج أو الخدمة المقدمة سابقا.
- المؤسسات التي تركز قراراتها الاستراتيجية المهمة على التحسين الجزئي لمجالاتها الوظيفية.

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،

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

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

## المحور الخامس ..... بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية

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، تحسبا لأي طارئ.<sup>1</sup>

وتتناسب استراتيجية الاستقرار مع المؤسسات الناجحة، والتي تنشط في محيط مستقر نسبيا، ولا تتطلب هذه الاستراتيجية تغييرات كبيرة استنادا إلى فلسفة الثبات في الحركة، حيث تركز المؤسسة كل مواردها في المجالات الحالية بهدف تحسين ما لديها من مزايا استراتيجية.<sup>2</sup>

ويمكن القول بأن هذه الاستراتيجية قد تصلح لبعض المؤسسات ولكنها لا تصلح للبعض الآخر، فمثلا 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>3</sup>

إن استراتيجية الاستقرار يمكن أن تستعمل للمؤسسة ككل أو لجزء منها، أو تستعمل معها استراتيجيات أخرى، حيث أن هذه الاستراتيجية هي مناسبة جدا للمؤسسات التي تعمل جيدا في الصناعة ذات البيئة التي تتميز بالثبات النسبي، 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، ومن الجدير بالذكر أن استراتيجيات الثبات تتفرع عنها استراتيجيات فرعية سوف نتناولها بصورة مفصلة فيما يلي:

1- استراتيجية النمو الجزئي: حيث أن المؤسسة تتبع هذه الاستراتيجية للحفاظ على مستوى الإنجاز الذي حققته في الماضي، وأن هذا المستوى هو مقارب لمستوى الصناعة أو أقل من ذلك بشكل يسير، وأن هذه الاستراتيجية تستعمل لأربعة أسباب وهي:<sup>4</sup>

- عندما تكون المؤسسة تعمل بصورة جيدة ولكن الإدارة ليست متأكدة تماما من القرارات التي يجب اتخاذها لتحسين عمل المؤسسة، لذلك فإن الغدارة العليا تستمر على نهجها السابق.
- أن هذه الاستراتيجية ذات مخاطر قليلة مادامت المؤسسة تعمل بصورة جيدة، وإذا ما قررت الإدارة تغيير عمل المؤسسة بنسبة عالية قد تكون قراراتها فاشلة، لذا فإنها تؤثر في المحافظة على وضعها الحالي للمؤسسة.
- أن المديرين لا يفضلون تغيير هذه الاستراتيجية إلا في الحالات الاستثنائية.
- من السهولة اتباع هذه الاستراتيجية مادامت المؤسسة تعمل بصورة جيدة.

<sup>1</sup> توماس وهلين، هنجر دافيد، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد وزهير نعيم الصباغ، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1990، ص 104.

<sup>2</sup> فريد راغب النجار، التحالفات الاستراتيجية "من المنافسة إلى التعاون"، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص14.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص235.

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 311.

## المحور الخامس ..... بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية

وتقوم 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 جدا حتى يمكن للبيئة المادية أن تحافظ على توازن عناصر الإنتاج بها، فالمؤسسة ينبغي أن تدرك التغيرات في البيئة والتي تضع قيودا 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 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.

2- استراتيجية عدم التغيير والمحافظة على نفس معدلات النمو: هذه الاستراتيجية تعني استمرار المؤسسة على مسارها بدون أي تغيير يذكر<sup>3</sup>، ويرجع ذلك إلى أن البيئة الخارجية مستقرة ولا تتضمن أية فرصة أو تهديدات تذكر، كما أن أرباح المؤسسة مقبولة مقارنة بالمنافسين.<sup>4</sup> وتقوم هذه الاستراتيجية على أساس تحقيق نفس معدلات النمو التي تحققت في السنوات السابقة، مع تكييف هذه الأهداف طبقا لمعدلات التضخم، وتستخدم المؤسسات هذه الاستراتيجية لعدد من الأسباب أهمها:<sup>5</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 تغيرات كبيرة، والرغبة في تجنب المخاطرة، خاصة إذا كانت الظروف لا تسمح بتحمل مخاطر إضافية.

وغالبا 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.

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

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

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 311.

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 187.

<sup>5</sup> توماس وهلين، هنجر دافيد، مرجع سابق، ص 105.

## المحور الخامس ..... بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية

3- استراتيجية الربح: إن استراتيجية الربح تتبعها المؤسسات أو وحدات الأعمال عندما يكون هدفها توليد النقد للمؤسسة أو لحاملي الأسهم حتى وإن أدى ذلك إلى ضرورة التضحية بالحصصة السوقية، حيث أن المؤسسة يمكن أن تستعمل عدة استراتيجيات للوصول إلى هذه النتيجة منها زيادة معينة في بعض الأسعار أو تخفيض التكلفة بدون تخفيض السعر، ومن الجدير بالذكر أن استراتيجية الحصاد يمكن أن تستعمل وتكون مفيدة إذا وجدت شروط نذكر منها:<sup>1</sup>

- إذا وجدت منتجات المؤسسة في سوق يتصف بالثبات أو الانحدار.
- إذا لم تستطع وحدة الأعمال في المؤسسة أن تحسن مبيعاتها، أو لم تكن لها مكانة مهمة في المؤسسة.
- صغر الحصصة السوقية للمؤسسة أو أن زيادة هذه الحصصة يكون مكلفا جدا.
- في حالة كون مبيعات وحدة الأعمال في المؤسسة لا تشكل نسبة عالية مقارنة بحجم المبيعات الكلي.
- إذا كانت المؤسسة تستطيع أن تستعمل أموالها بصورة أفضل.

وتعد استراتيجية الربح من الاستراتيجيات التي تعتمد على المؤسسات التي تعاني من مشاكل وتهديدات، إلا أن إدارتها لا ترغب في الإعلان عن ذلك، فتقرر أن تستخدم الموارد المتاحة لتحسين أرباحها لتظهر وكأنها مؤسسة ناجحة.

كما 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.<sup>2</sup>

4- استراتيجية النمو الثابت: هذه الاستراتيجية يتم اختيارها لأن الإدارة التنفيذية للمؤسسة تعتقد أن الظروف الخارجية مثل الحصول على الموارد أصبح في غير صالح استراتيجية النمو، يقصد باستراتيجيات النمو الثابت 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.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 311.  
<sup>2</sup> أحمد ز غدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية "حالة مؤسسة التبغ والكبريت"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التنسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 94.  
<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 312.

ثانيا: استراتيجيات النمو والتوسع.

تلخص استراتيجيات النمو والتوسع قرار المؤسسة لتنمو وتتوسع فعاليتها الحالية، وقد أصبح هذا التوسع حاليا أحد الشروط المهمة للبقاء، ويعتبر النمو من الاستراتيجيات الجذابة التي تلفت نظر المؤسسات، ويعود ذلك للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- أنه يمكن المؤسسة من استخدام الموارد الفائضة وغير المستعملة، والتي قد تتوفر لها، ويمكن أن يزيد هذا من القدرة التفاوضية للمؤسسة، إضافة إلى أنه يوفر لها احتياطا إضافيا لفترات التراجع.
- أن استراتيجية الثبات أو الاستقرار تعطي المؤسسات التي تتبعها نجاحا لفترة قصيرة وموت طويل الامد، لذلك فإن المؤسسات تفضل أن تتبع استراتيجية النمو لكي تستمر.
- يحقق النمو للمؤسسة القيادة والسيطرة في السوق، ويحقق للمديرين التنفيذيين السمعة والمكانة الجيدة، لذا فإن البعض منهم يعتمد على استراتيجيات النمو ليحصل بعد نجاح المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية على المكانة والمنزلة التي يطمح إليها.
- تحقيق اقتصاديات الحجم التي تعني تخفيض التكلفة عن طريق زيادة الكفاءة الجوهرية للنشاطات المختلفة بين وحدات الأعمال في المؤسسة.<sup>2</sup>
- يوفر النمو 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.
- استفادة المجتمع من استراتيجيات النمو.
- 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>3</sup>

وتحظى استراتيجيات النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال لأنهم عادة ما يقارنون النمو بالنجاح، وتسعى المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى زيادة المبيعات والاستفادة من منحى الخبرة لخفض تكلفة

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 179، 180.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 315.

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

الوحدة الواحدة المباعة ومن ثم زيادة الأرباح، ويكتسب هذا الأسلوب أهمية خاصة إذا كانت الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة في نمو سريع من ناحية الطلب على منتجاتها، أو إذا لجأ المنافسون في الصناعة إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر، ولكن بالمقابل تعاني المؤسسات التي لم تحقق اقتصاديات الحجم من خسائر اقتصادية، إلا إذا تمكنت هذه المؤسسات من استخدام قطاع صغير ومريح في السوق، ويعد النمو مؤشرا استراتيجيا يدل على نجاح المؤسسة، وترتبط استراتيجيات النمو في الغالب بالتوسعات والاستثمارات التي تمر بها المؤسسات في قطاعات أعمالها الحالية والجديدة، وتتطلب استراتيجيات النمو جهودا إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل بناء آليات يتم عن طريقها تكيف وتفاعل جهودها مع فرص الاستثمار البيئي والنتيجة عن تحليل موارد المؤسسة وإمكانياتها، وخدماتها ومنتجاتها وظروف المنافسة في الصناعة، وأيضا ظروف البيئة الخارجية العامة، وبعبارة أخرى على الإدارة العليا أن تملك المهارات والقدرات اللازمة لتحليل هذه العناصر، ويعتبر ذلك أساس لنجاح استراتيجية النمو التي تسعى إلى اتباعها المؤسسة<sup>1</sup>. وعندما 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<sup>2</sup> وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة قد تعتمد في تنفيذ استراتيجيتها هذه على مجهوداتها وإمكانياتها 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 أو ابتلاع مؤسسة قائمة أو الدخول في تعاون مع أطراف أخرى من خلال تحالف أو شراكة مع مؤسسة أخرى<sup>3</sup>.

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 بموجها 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>4</sup>. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق مستوى من الأهداف، يرتفع كثيرا عما تحقق في السنوات السابقة، وذلك عن طريق زيادة حجم

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 314.

<sup>2</sup> أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 104.

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

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 316.

## المحور الخامس ..... بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية

الإيرادات من المبيعات أو زيادة النصيب في السوق، أو التوسيع في السوق. ويمكن تحقيق هذه الاستراتيجية باستخدام عدد من البدائل<sup>1</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: تلجأ بعض المؤسسات إلى اتباع استراتيجية التنوع، وهو الخيار الذي يستجيب لعدة انشغالات، بحيث يمكن هذا التنوع من توزيع الخطر وتفادي الوقوع في الأخطاء، والتي قد تؤدي إلى انسحاب واختفاء المؤسسة من الساحة.

وبالفعل فإن الاعتماد على التنوع سيمكن المؤسسة من تحقيق نوع من التوازن بين عوائد وأرباح بعض النشاطات ونقص البعض الآخر من خلال تغطيتها لنقص مردودية بعض المنتجات التي قد تكون في مرحلة تدهور بربحية منتجات أخرى تحتل مكانا أفضل في السوق.

كما أن المؤسسة تلجأ إلى التنوع، بحثا منها عن دخول أسواق جديدة، وبالتالي ممارسة نشاطات متنوعة ومختلفة، وقد تعتمد المؤسسة أيضا على التنوع لما تكون النتائج المحققة من المنتجات القاعدية جد مرضية، تمنح للمؤسسة إمكانية الاستثمار في مجالات أخرى.

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 عليها الاختيار من بينهما وهما التنوع المركز في القطاعات ذات الصلة بأنشطتها الراهنة، أو التنوع لقطاعات ليس لها صلة بأنشطتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 105.

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

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 182.



## المحور الخامس ..... بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية

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>1</sup>

تعتمد هذه الاستراتيجية على أن تقوم المؤسسة بالدخول في بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي غالباً 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 حالياً، و تنطوي هذه الوسيلة على محاولة المؤسسة استخدام نفس منافذ التوزيع لتوزيع وبيع المنتجات الجديدة<sup>2</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 فضلاً 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>3</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.

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 الاستراتيجية هو دخول المؤسسة في بعض مجالات الأعمال، والتي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها المؤسسة حالياً، 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 استراتيجياً بمجالات عمل المؤسسة الحالية، فإن هذا التنوع يطلق عليه اسم التنوع غير المترابط.<sup>4</sup> وتلجأ المؤسسات إلى استخدام استراتيجية التنوع حتى تستخدم أصولها بطريقة أكثر فاعلية، إضافة إلى الميزات المالية الممكنة للتنوع والتي ترتبط بإنقاص المخاطرة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> تشارلز هل، جارديت جونز، الإدارة الاستراتيجية، تعريب محمد سيد وإسماعيل علي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008، ص756.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص252.

<sup>3</sup> سيد سالم عرفة، التسويق الصناعي، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص249.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص246.

<sup>5</sup> روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب فريد بشير طاهر وكامل سلمان العاني، مرجع سابق، ص340.



## المحور الخامس ..... بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية

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

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

- نسبة التخصص<sup>1</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.

وتتضمن استراتيجية النمو الداخلي عدة مداخل استراتيجية نذكر منها:

- استراتيجية اختراق السوق: تتضمن هذه الاستراتيجية عدم قيام المؤسسة بإجراء تغييرات في نطاق عملها، وتستبدل ذلك بالاستثمار في الإعلان أو زيادة الطاقة الإنتاجية، أو زيادة قوة البيع بهدف زيادة الحصة السوقية ضمن السوق الحالي للمؤسسة<sup>2</sup>، وفي هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسة توسيع السوق الحالي بعلامتها التجارية عن طرق التعامل مع عاملين يؤلفان حجم المبيعات، وتستطيع المؤسسة أن توسع عدد مستخدمي العلامة التجارية عن طريق<sup>3</sup>:

- تحويل غير المستخدمين للمنتجات إلى مستخدمين لها عن طريق تكثيف الحملات الإعلانية.

- الدخول إلى أجزاء جديدة للسوق.

- التفوق عن المنافسين عن طريق جذب زبائنهم عند تقديم المنتجات أو الخدمات بطريقة جديدة.

وتتلاءم استراتيجية اختراق السوق مع الظروف التالية<sup>4</sup>:

- عندما يكون السوق غير مشبع بالمنتج أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المؤسسة.

- عندما تكون هناك قناعة بإمكانية زيادة معدلات استهلاك الزبائن الحاليين.

- عندما تنخفض الحصة السوقية لكبار المنافسين مع ملاحظة زيادة إجمالي مبيعات الصناعة.

- عندما تسهم اقتصاديات الحجم في تحقيق الميزة التنافسية.

- استراتيجية تطوير السوق: تستند هذه الاستراتيجية إلى بحث المؤسسة عن تقسيمات سوقية جديدة أو ابتكار استخدامات جديدة للمنتجات، وكل من الخيارين يحتاج إلى توسيع نطاق السوق الحالية للاستفادة من المداخل السوقية الجديدة، والاهتمام ببحوث السوق، ويتم التركيز بموجب هذه

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص93.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص317.

<sup>3</sup> سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص247.

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص317.

## المحور الخامس ..... بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية

الاستراتيجية على خصائص المنتج المميزة أو من خلال الحملات الترويجية، بحيث يتم تقديم المنتج نفسه إلى قطاعات سوقية متنوعة، وهذه الاستراتيجية هي الأكثر شيوعاً، حيث تستخدم اثنين أو أكثر من قطاعات مختارة بعناية، بحيث يمكن للمؤسسة أن تنافس مؤسسات أخرى في القطاع السوقي، وأن تمنع بالمقابل المؤسسات الأخرى من منافستها في أحد القطاعات، فالاستراتيجية هذه تسعى لمقابلة اختلافات الأسواق المستهدفة، وتزيد من التكاليف الكلية في مجالات مثل تعديل وتطوير المنتج، الإنتاج، التسويق، والتكاليف الإدارية، والهدف الذي يقف وراء هذه الاستراتيجية هو الحصول على مبيعات بحجم كبير وموقع عميق داخل القطاعات السوقية، وإبراز صورة المؤسسة من خلال تطوير الاستراتيجيات التسويقية<sup>1</sup>، وتلاءم استراتيجية تطوير السوق مع الظروف التالية:<sup>2</sup>

• عندما تكون هناك قناة توزيعية يمكن التعويل عليها لتأدية النشاطات بتكلفة منخفضة وبجودة مرتفعة.

• عندما تكون المؤسسة ناجحة جداً في ميدان عملها.

• عندما تكون هناك أسواق جديدة غير مشبعة أو غير مكتشفة من طرف المنافسين.

• عندما تمتلك المؤسسة طاقة إنتاجية فائضة.

• عندما يكون ميدان عمل المؤسسة متجه نحو العالمية بشكل سريع.

- استراتيجية تجزئة السوق<sup>3</sup>: إن بروز العديد من العوامل البيئية المختلفة الداخلية والخارجية منها أدى إلى زيادة أهمية إتباع سياسة التجزئة الصناعية، والتي تحتم على إدارة المؤسسة التعامل معها من خلال تحليل أبعادها، بهدف التعرف على كم ونوعية وتأثير كل عامل منها وذلك على النحو التالي:

• أهمية تطبيق المفهوم الحديث للتسويق الصناعي وإحدى أدواته التنفيذية، ألا وهي تجزئة سوق المستهلك، مع ضرورة وجود إدارات تسويقية مؤهلة تستطيع التعايش مع بيئة متغيرة باستمرار.

• تنفيذ البحوث والدراسات الضرورية لتزويد المؤسسات بالمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات اللازمة، وفي التوقيت المناسب من خلال الاستعانة بالأفراد المؤهلين تسويقياً للعمل في تلك المؤسسات.

• اختيار الأسواق الصناعية الفرعية الأكثر ربحية بالنسبة للمؤسسات بسبب اشتداد المنافسة في مجالات تسويق السلع والخدمات، وهذا يؤدي بإدارات المؤسسات إلى إعطاء المزيد من العناية بأساليب تجزئة السوق.

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص 138.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 318.

<sup>3</sup> سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص ص 138، 139.

## المحور الخامس ..... بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية

• التطور التكنولوجي الهائل في مجالات السلع والخدمات، أدى إلى اشتداد المنافسة، وإلى تغير أذواق المستهلكين المستهدفين، مما أدى بالمؤسسات المختلفة إلى تتبع ذلك التغير من أجل تحديد تأثيره على الحصص السوقية للمؤسسات واستراتيجيات تجزئة السوق التي تتبعها.

• إن التشريعات الجديدة والتغيرات المستمرة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة بالمؤسسات فرض على إدارتها اتباع استراتيجيات تجزئة السوق، وذلك للتأكد من أن كل ما ينتج من سلع يوافق واقع البيئات القانونية والاجتماعية والاقتصادية للمستهلكين المستهدفين.

ومن أهداف تجزئة السوق الخاص بالمؤسسة نجد:

- تقسيم السوق الكلي إلى أجزاء من المستهلكين يكونون إلى حد ما متشابهين في الرغبات والحاجات.
- التخصيص في قطاع محدد يقدم خدمة أو سلعة محددة إلى قطاع محدد من السوق.
- تقديم سلعة مميزة عن السلع المنافسة لتجنب المنافسة المباشرة.
- الكشف عن الرغبات والحاجات غير المشبعة عند المستهلك مما يساعد المؤسسات في الصناعة على تطوير سلعها الموجودة حتى تتلاءم وأذواق المستهلكين أو إنتاج سلع جديدة تناسب ما يرغبون به.

ومن الفوائد التي تتيحها استراتيجية تجزئة السوق بالنسبة للمؤسسة نجد:

- تساهم في تخصيص الموارد بكفاءة، كالتنسيق بين الإعلان وعروض المنتجات بشكل أفضل، والتي تقود إلى تحديد دقيق للأهداف.
- تساهم التجزئة في تحديد مواطن القوة والضعف في المؤسسة.
- تحديد حاجات الزبائن والمستهلكين بشكل أوضح.
- فهم الحاجات يساعد على وضع البرامج التسويقية الملائمة.
- البرامج تقوي قدرة المؤسسة في تحقيق الحاجات والرغبات الخاصة بالزبائن والمستهلكين.
- تعطي مؤشر لمعرفة وتقييم مواطن القوة والضعف في أداء المنافسين في الصناعة.

- استراتيجية التنوع: 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 تساعد 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

## المحور الخامس ..... بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية

البعض الآخر، وأن مقدار التأثير الناتج من الجمع بين الأنشطة والعمليات المذكورة أكبر من مقدار جمع تأثيرها منفردة (التأثير:  $2+2=5$ ).<sup>1</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 غريباً 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 المنتجات الغذائية، أو القطاع الصحي فتقيم مستشفيات ومراكز صحية، ويمكن لهذه الاستراتيجية أن تكون جذابة بالنسبة لمؤسسة كبيرة لها موارد مالية فائضة ويهيمها استثمار هذه الموارد في مجالات جذابة حتى ولم تتوفر لديها المعرفة فيها.<sup>2</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 التداوب 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>3</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>4</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.

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 327.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 182.

<sup>3</sup> أحمد ز غدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 103.

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

● 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 الأطعمة، والصواريخ... الخ<sup>1</sup>.

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 مغيرة 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>2</sup>

3- استراتيجية النمو الخارجي (التنوع الخارجي) عن طريق الاندماج: إن استراتيجية النمو الخارجي هي تلك الاستراتيجية التي بموجبها تزيد المؤسسة من مستوى تحقيق أهدافها بصورة أعلى مما كان عليه مستوى تحقيق تلك الأهداف سابقا، وهذا يتم عن طريق زيادة المبيعات والأرباح الناتج عن زيادة خطوط الإنتاج أو خطوط تقديم الخدمات، وبصورة أدق يتم ذلك عن طريق الاندماج أو المشاريع المشتركة لأن هذه الاستراتيجية تساعد المؤسسة على شراء مؤسسات أخرى، أو أجزاء منها لأنها تعتقد أن هذا الشراء سيساعدها على زيادة فاعليتها، وفي الحقيقة هناك عدد من المصطلحات استعملت لتصف استراتيجية النمو الخارجي منها: الاكتساب (الشراء)، التنوع الخارجي، الاندماج (بحيث تفقد إحدى المؤسسات هويتها)، واندماج مؤسستين في مؤسسة واحدة (تفقد كلا المؤسستين هويتهما ويظهر اسم جديد للمؤسسة الجديدة).<sup>3</sup>

وهذا النوع من الاستراتيجيات (يسمى أيضا باستراتيجية التنوع الخارجي) لا يعتمد على الوسائل والخبرات السابقة للمؤسسة، إذ ستكون هذه الأخيرة بصدد الاعتماد على وسائل وطرق مختلفة في الإنتاج، بحيث نجد أن هذا النوع أيضا 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 هذه الاستراتيجية يمكن أن تعتمد من طرف مؤسسات في حالة جيدة من الناحية المالية، ولكن آفاق النمو والتطور في قطاعها ضيقة، وبذلك ستتجه نحو قطاعات أكثر نموا، وأكثر ربحية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد ز غدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 103.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 328.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 318.

<sup>4</sup> تشارلز هل، جارديت جونز، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 740.

وتحدث هذه عندما تقوم المؤسسة بالدخول إلى مجالات أعمال جديدة عادة ما تكون مترابطة. وبعد الاندماج من أهم أشكالها، ويحدث الاندماج عندما تقوم مؤسستان أو أكثر بضم عملياتهما لتكوين شكل جديد للمؤسسة، التي قد تأخذ اسما جديدا، 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 هذه الاستراتيجية، 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 بالحجم بشراء مؤسسة أخرى صغيرة الحجم<sup>1</sup>، وينقسم هذا النوع من التنوع إلى قسمين:<sup>2</sup>

- **التنوع الخارجي المرتبط:** أي الاندماج أو الشراء، شراء شركات أو مشاركة المخاطر لشركات تباع سلعا أو خدمات لخدمة نفس المستهلك، ولنفس الأسواق أو تستخدم جانبا تكنولوجيا مشابها للجانب الذي تستخدمه المؤسسة. أي أنّ المؤسسة أو المؤسسة تستخدم الموارد الخاصة والمهارات الوظيفية في المجالات الجديدة الخاصة بالمنتج.
- **التنوع الخارجي غير المرتبط:** ويشمل شراء شركات تستخدم جانبا تكنولوجيا 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.

ومن أهم المشاكل التي يمكن أن يطرحها النوع الثاني، عدم الانسجام في الاستراتيجية 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، وفيما يلي سوف نتناول مختلف الأنواع الخاصة بهذه الاستراتيجية:

- **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>3</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 تداوبا بين المؤسستين المندمجتين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 253.

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

<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.

- استراتيجية التملك والاكْتساب: وتسمى أيضا بالاقْتناء 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>1</sup>، ومن أسباب إقبال المؤسسات على التملك أو الاكْتساب هو تحقيق مزايا التوافق في البيع أو التشغيل أو التكنولوجيا<sup>2</sup>.

4-استراتيجية المشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية: يعرف التحالف الاستراتيجي بأنه " روابط بين المؤسسات تصمم من أجل تحقيق الهدف المنشود بصورة أسرع وبكفاءة أكبر مما لو حاولت كل مؤسسة تحقيق ذلك الهدف بمفردها"، ومن هنا فإن التحالف الاستراتيجي يعبر عن اتفاق تعاوني طوعي بحق الملكية أو تعاقدية بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر، يتضمن التبادل والمشاركة والتطوير المشترك للمنتجات، أو التكنولوجيا، أو توحيد الموارد والقدرات الجوهرية من أجل تحقيق أهداف استراتيجية مشتركة<sup>3</sup>.

تعد استراتيجية المشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية ذات اهتمام ودور متزايد في استراتيجية قيادة المؤسسة، سواء كانت هذه المؤسسة كبيرة أو صغيرة، وأن المشاريع المشتركة تعمل على إيجاد مؤسسة تضامنية بين المؤسسات المحلية أو الأجنبية من أجل إنتاج أو تسويق منتج أو خدمة معينة، وقد كانت هذه الاستراتيجية أمرا شائعا وخاصة منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، وأن السبب في ذلك هو أن المؤسسات لا تستطيع دائما مجاراة البيئة المعقدة وتأثير عواملها خاصة عوامل هيكل الصناعة ذات التأثير المباشر على نشاطها، ولا يمكنها التكيف وتهيئة الكفاءات والموارد الداخلية لوحدها، لذلك فإنها ترى أن الحاجة تدفعها إلى الحصول على موارد ومهارات وتكنولوجيا أو أموال عن طريق التعاون مع مؤسسات أخرى<sup>4</sup>، وتتم إقامة المشاريع المشتركة من خلال اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى لإقامة مشروع، ويكون لكل منهما حصة في ذلك المشروع، إضافة إلى جزء من المسؤولية عنه، ويشيع استخدام هذا الأسلوب في مشاريع الإنشاءات الكبرى<sup>5</sup>.

إن نماذج الخيارات الاستراتيجية التي تعرضنا إليها سابقا لكل واحدة منها ميزاتهما وتصورها، لكن ما يجمع بينهما هو حدود أو محدودية مجال تطبيقها، ففي 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 H.E.L. لكن في الأخير يعتقد البعض أنه في آفاق سنة 2000 أن هيكل

<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> سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 12.

<sup>4</sup> أحمد ز غدار، التحالف الاستراتيجي كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 96.

<sup>5</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 184.



## المحور الخامس ..... بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية

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 شبكات التوزيع، وفي هذا الإطار مفهومين للتحالف بين المؤسسات سوف يتمخض عن الأول، تحالف بين شريكين لكل واحد منهما ما يجنيه من عملية التحالف، والثاني يكون التحالف شكلا من أشكال استمرار التحالف بأشكال أخرى<sup>1</sup> وبشكل عام، فإن H. Parmulter، D. Heenan وبعد تحليل تطور وخصائص التشارك الاستراتيجي قد درسا الشروط الضرورية لنجاحه، التي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</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>3</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:

<sup>1</sup> أحمد ز غدار، التحالف الاستراتيجي كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 93، 94.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 94.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 320.

## المحور الخامس ..... بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية

- 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 الحصول على قطع الغيار أو مكونات أخرى تحتاجها، وأن تسهم في صياغة استراتيجية المؤسسة الأخرى بالشكل الذي يعزز مجالات تطوير المنتج أو التكنولوجيا أو النشاط التسويقي للمؤسسة المستثمرة.<sup>1</sup> وهذه الاتحادات تضم مؤسساتين 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 لأن 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 أن تدار من المؤسسات الداخلة في التحالف ككل.

<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.

## المحور الخامس ..... بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية

- 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.
  - الشبكات، والتي تمثل ترتيبات يتم بموجبها قيام مؤسستين أو أكثر بالعمل بصورة تعاونية وبدون 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 مسؤولا عن العلامة التجارية والتسويق وربما يكون مسؤولا عن التدريب أيضا.
  - 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 استراتيجية 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).
- 5- استراتيجية التركيز: وتشير هذه الاستراتيجية إلى تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال محدد تخصص فيه فتنج 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

<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 الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 181.

## المحور الخامس ..... بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية

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>1</sup>.

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>2</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.

6- 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>3</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>4</sup>، وفيما يلي سوف نقوم باستعراض هذه الأنواع بشيء من التفصيل:

أ- استراتيجية التكامل العمودي: طبقا للتعريف 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>5</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>6</sup>، والتكامل العمودي يمثل

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

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 236.

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

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

<sup>5</sup> تشارلز هل، جارديت جونز، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 684.

<sup>6</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 239.

## المحور الخامس ..... بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية

توسعا وامتدادا للمؤسسة عن طريق التكامل السابق أو اللاحق للعمليات الإنتاجية، ومعنى ذلك أن المؤسسة 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: وهذه الاستراتيجية تعني سيطرة المؤسسة على قنوات ومنافذ توزيع منتجاتها الموصلة إلى المستهلك النهائي<sup>4</sup>، ويتمثل في امتداد أنشطة المؤسسة إلى أنشطة الموزعين، الناقلين، مقدمي خدمات ما بعد البيع... الخ<sup>5</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>6</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 لوحدها 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>7</sup>

استراتيجية التكامل الخلفي: ويعني امتداد نشاط المؤسسة نحو أنشطة مورديها<sup>8</sup>، وفيها تتحرك المؤسسة إلى مجال الأعمال الخاصة بإمدادها بالمواد الخام أو الموارد اللازمة لها، كما تقوم بعض الفنادق بإنشاء أقسام لإنتاج أثاث أو منتجات التنظيف.

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

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

<sup>5</sup> عبد الملوك مز هودة، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 152.

<sup>6</sup> أحمد ز غدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 105.

<sup>7</sup> محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 174.

<sup>8</sup> عبد الملوك مز هودة، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 152.

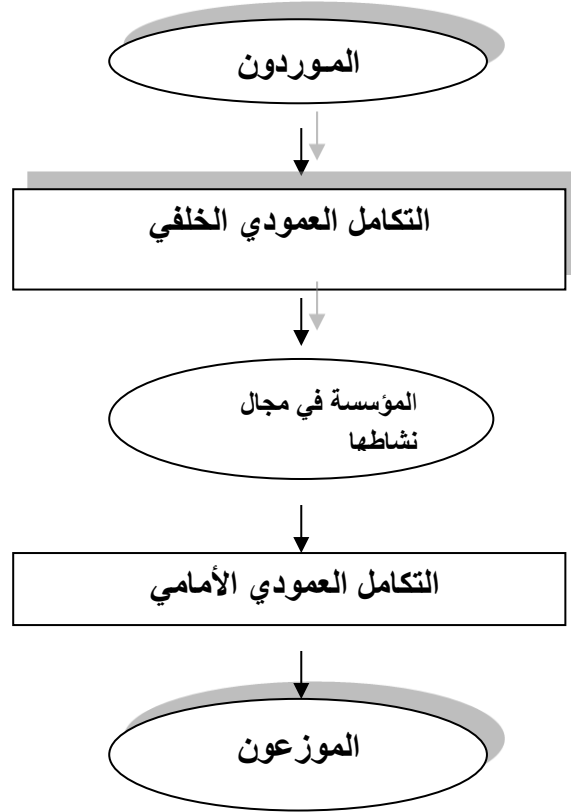
## المحور الخامس ..... بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية

فإذا قامت المؤسسة بإنتاج كل مدخلاتها، فإن هذا المؤشر يصل إلى حده الأقصى (الواحد الصحيح).<sup>1</sup>

وهذه الاستراتيجية تعني سيطرة المؤسسة على تجهيز المواد الخام لكي تضمن تدفق هذه المواد إليها بسهولة وبتكلفة أقل أو تضمن جودة هذه المواد أو كلا الحالتين.<sup>2</sup>

والشكل الموالي يوضح استراتيجية التكامل الرأسية:

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



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

وتبني استراتيجية التكامل الرأسية يكون بهدف تحقيق العديد من المزايا أهمها:<sup>3</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> محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة و التصنيع، مرجع سابق، ص174.

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

<sup>3</sup> أحمد زغدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص105.

## المحور الخامس ..... بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية

- 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.

تؤدي هذه المجموعة إلى التخفيض في نطاق الأعمال الخاصة بها، والوقوع أن درجة التخفيض في مجالات الأعمال هي التي تميز بين أنواع الاستراتيجيات الانكماشية المختلفة<sup>3</sup>، والظروف البيئية المتغيرة والمعقدة وعدم استطاعة المؤسسة التكيف أو الاستجابة لهذه الظروف تجعلها ذات أداء متدني، وعلمها أن تتبع استراتيجية الانكماش التي تتناسب مع موقفها الحالي وتجنبها للمخاطر، حيث أن المؤسسات تتبع استراتيجية الانكماش في الحالات التالية:<sup>4</sup>

- عندما يكون مستوى تحقيق أهداف المؤسسة الحالي أقل من مستوى تحقيقها في الماضي.

- عندما ترى المؤسسة أنها لا تستطيع أن تقدم المنتجات نفسها أو خدماتها لزبائنها الآن كما كانت عليه في الماضي، لذا تقلص من خطوط إنتاجها وأسواقها.

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

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

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 240.

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 329.



## المحور الخامس ..... بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية

- عندما تركز المؤسسة قراراتها على تحسين وظائفها وترى انه من الضروري التخلص من وحدات الأعمال ذات التدفق النقدي السلبي.

وعندما 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.

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.

وتتضمن هذه الاستراتيجية العديد من المداخل التي يمكن أن تسعى إليها المؤسسات من اجل مواجهة مخاطر الصناعة والمنافسة، ونذكر منها:

- استراتيجية التآني، لإعادة النظر أو إعادة البناء: وتسمى أيضا باستراتيجية إعادة التأهيل، وتسمى هذه الاستراتيجية إلى تحسين كفاءة العمليات، لمواجهة الظروف البيئية المحاصرة التي تستدعي هذا التخفيض، كحدوث كساد في الاقتصاد القومي بصفة عامة<sup>1</sup>، والمداخل الرئيسية لاستخدام هذه الاستراتيجية تمثل<sup>2</sup>:

- تخفيض التكاليف: ويتم ذلك من خلال تخفيض عدد العاملين وحجم الأنشطة في وحدات الأعمال، وتعدد المداخل والأساليب التي تستخدم لتحقيق هذا الهدف، ومنها تخفيض تكاليف العمالة، وتخفيض تكاليف الصيانة، وتأجير الأجهزة بدلا من شرائها، وتحسين المظهر بالنسبة لمنافذ التوزيع، وتحسين الجودة، وتحسين العلاقة مع المستهلك، وتعتبر المؤسسة هذه المصروفات تنفق على أعمال غير ضرورية وقد يتم الاستغناء عن هذه الأعمال، وأن المؤسسة تقوم بكل ما تقدم لكي تحافظ على حالة الاستقرار.

- 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.

<sup>1</sup> أحمد ز غدار، التحالف الاستراتيجي كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 98.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 329.

## المحور الخامس ..... بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية

- تخفيض الأصول: ويشمل ذلك بيع الأرض والمباني، والأجهزة التي تتقادم ولا تحتاجها المؤسسة، أو بيع أصول كانت المؤسسة قد اشتريتها لتحقيق استراتيجية النمو ثم ظهر عدم إمكانية تحقيق ذلك، وعلى سبيل المثال قيام بعض الخطوط الجوية ببيع عدد من طائراتها المدنية عندما انخفض عدد المسافرين.

- 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.

- استراتيجية التشذيب: تعد استراتيجية التشذيب من أكثر أنواع الاستراتيجيات الانكماشية استخداماً، 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>1</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، واستخدام عبوات مصنوعة من الكرتون بدلاً من الألمنيوم، وتخفيض عدد البطانيات التي تحملها، وكل هذه الإجراءات تستهدف تخفيض حمولة الطائرة حتى يمكنها استخدام وقود أقل في رحلاتها.<sup>2</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 عائداً 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>3</sup>، فمثلاً قد تستطيع المؤسسة أن تستغني عن عدد من وحداتها في مقابل تركيز الجهد والاستثمار على الوحدات الباقية ومن ثم زيادة فعالية الاستثمار الكلي.<sup>4</sup>

- 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، فمثلاً 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

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 170.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 264، 263.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 171.

<sup>4</sup> أحمد ز غدار، التحالف الاستراتيجي كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 105.

## المحور الخامس ..... بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية

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>1</sup>، وفي بعض المواقف لا يوجد أمام المؤسسة غير اتباع هذه الاستراتيجية، ومن هذه المواقف<sup>2</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.

- 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>3</sup>، وتعد هذه الاستراتيجية أقصى 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>4</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>5</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 لمنتجاتها 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>6</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص172.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهم غربية، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص172.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص175.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص269.

<sup>5</sup> أحمد ز غدار، التحالف الاستراتيجي كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص99.

<sup>6</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص237.

## المحور الخامس ..... بناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية

ويتم استخدام هذه الاستراتيجية في ظل ظروف متعددة، نذكر منها:<sup>1</sup> (عدم نمو المبيعات نموًا كافيًا، أو عدم الحصول على نصيب كافٍ في السوق، أو إدراك الإدارة لعدم قدرتها على التنافس، انخفاض الأرباح، وهناك فرص لبدائل استثمارية أخرى، عدم تناسب بعض الوحدات الإنتاجية بعد التكامل، الخسائر المتتالية التي تلحق بالمؤسسة، انسحاب شريك أو أكثر من المؤسسة، عندما تكون قيمة المؤسسة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها واستمراريتها<sup>2</sup>... الخ).

\*وأخيرًا يجب ملاحظة أن المؤسسة يمكنها الاستعانة بأكثر من استراتيجية في نفس الوقت، فيمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة، ثم تلجأ بعد ذلك إلى اتباع استراتيجية التوسع بأي شكل من أشكالها، كما أن المؤسسة يمكنها أن تستخدم أكثر من استراتيجية في نفس الوقت تبعًا لظروف دورة حياة كل منتج من منتجاتها في الصناعة.

- الاستراتيجية المركبة:<sup>3</sup> إن الاستراتيجية ليست سهلة الاستعمال، وانه من الأسهل بالنسبة للمؤسسة أن تبقى تتبع استراتيجية واحدة، ولكن عندما تواجه المؤسسة عددا من البيئات المختلفة في نسبة تعقيدها، ومنتجات المؤسسة تمر بمراحل مختلفة من دورة حياتها، هنا نجد انه من السهل على المؤسسة أن تتصور تحت أي من الظروف تكون الاستراتيجية المركبة مفيدة وذات معنى، وعندما يكون الاقتصاد في حالة ازدهار، والصناعة التي تعمل فيها المؤسسة تسير بصورة جيدة، فربما هنا المؤسسة تتبنى استراتيجية النمو، ولكن في بداية مرحلة الركود الاقتصادي فإن بعض المؤسسات قد تعاني من ذلك، ولكن هناك مؤسسات أخرى تستمر في العمل بصورة جيدة، وبإمكانها أن تتبنى الاستراتيجية المركبة التي تضم أكثر من استراتيجية (استراتيجية الاستقرار، استراتيجية النمو، الاستراتيجية الانكماشية)، أو قد تعمل على تكوين مزيج من الاستراتيجيات بما يتلاءم ورسالة وأهداف المؤسسة الاستراتيجية، ويمكن للمؤسسة أيضا أن تسعى إلى إجراء تعديلات في الاستراتيجية المنفذة (على سبيل المثال الانتقال من استراتيجية الاستقرار إلى استراتيجية الانكماش، أو العكس).

وفي حقيقة الأمر فإن الاستراتيجية المركبة تكون من الصعوبة بمكان بالنسبة للمؤسسات المتضررة من فعل البيئة الخارجية والمنافسة في الصناعة، ولكن تتبع هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- تمارس أغلب المؤسسات أنشطة متعددة، وتضم وحدات أعمال متنوعة، لذا ترى المؤسسة أنه من المفيد لها أن تتبنى استراتيجية معينة لكل نشاط تختلف عن الاستراتيجية التي تتبعها الوحدة الأخرى.
- كما أن التغيير في بيئة الصناعة الكلية أو الصناعية يلزم المؤسسة باتباع الاستراتيجية المركبة.

<sup>1</sup> أحمد ز غدار، التحالف الاستراتيجي كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 104.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 175.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 333.