

تمهيد:

تعتبر عمليتي تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي و التحليل الثنائي حجر الأساس لتكوين و تنفيذ الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة، وليست عملية التحليل لكل من بيئة الصناعة والمحيط الداخلي بعملية بسيطة، بل يجب أن تكون معمقة وشاملة لكل الجوانب الداخلية والخارجية للمؤسسة، حتى يتم تحديد الخيارات الإستراتيجية الملائمة للوضع التنافسي الحقيقي للمؤسسة، على اعتبار أن الخيار الإستراتيجي هو وسيلة أو أداة تحول المؤسسة من وضعها التنافسي الحالي إلى وضع تنافسي جديد تبعا لظروفها الداخلية والخارجية، لذلك فإن عملية تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة هي من الأهمية بمكان مثلها مثل عملية تحليل بيئة الصناعة و المحيط الداخلي، ذلك لأن تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة وفقا للدراسة و التحليل الحقيقي لمكونات بيئة الصناعة و المحيط الداخلي سوف يساعد المؤسسة على الإختيار الصحيح للإستراتيجية المناسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وفي هذا الفصل سوف نتناول العناصر التالية: في المبحث الأول نتناول مدخل عام للإستراتيجية، أما في المبحث الثاني فنعرض فيه إلى مفهوم الخيار الإستراتيجي وعوامله، أما فيما يخص المبحث الثالث فننظر فيه لمختلف أنواع الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة الإقتصادية.

المبحث الأول: مدخل عام إلى الإستراتيجية.

في هذا المبحث الذي هو عبارة عن مدخل عام للإستراتيجية، سيتم تناول ماهية الإستراتيجية، الصعوبات و التحديات التي تواجه الإستراتيجية، مستويات وضع الإستراتيجية، وفي الأخير نتعرض إلى خطوات صياغة الإستراتيجية.

المطلب الأول : ماهية الإستراتيجية:

استخدم لفظ الإستراتيجية "la stratégie" منذ عدة قرون في الميدان العسكري، وهي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية، فهي مشتقة من الكلمة اليونانية ستراتيجوس "Strategos" والتي تعني فن قيادة وتوجيه الجيوش، وكذلك تكوين التشكيلات وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو الخروج من مأزق الحصار أو للانقضاض على العدو أو لتحسين الموقع. وقد بدأ انتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجالات إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، وبالتحديد سنة 1947.¹ فلا يختلف الأمر إذا انتقلنا إلى بيئة الأعمال، فالعدو في هذا المجال هم المنافسون في بيئة الأعمال، وتزايد استخدام هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية في المجالات الإدارية حيث أخذت معنى جديد وصارت مفضلة لدى مؤسسات الأعمال.² وفي هذا الصدد سنحاول التطرق إلى بعض المفاهيم والتعريفات للإستراتيجية مع الإشارة إلى خصائصها وأهم أبعادها:

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية:

في الواقع أن مفهوم الإستراتيجية له العديد من التعريفات ويتوقف المقصود بها على التعريف الذي يتم قبوله لها، وهذه بعض التعاريف للإستراتيجية:

- * يقصد بالإستراتيجية وضع المؤسسة، وتحديد أهداف بعيدة المدى، تسعى لتحقيقها؛ باعتماد طرق ووسائل محددة، تتلاءم وما هو متاح للمؤسسة من موارد، وتتوافق من ناحية أخرى والأهداف المرجو تحقيقها.³
- * الإستراتيجية تتمثل في تحديد المؤسسة للوسائل اللازم استعمالها، لبلوغ أهداف طويلة المدى. وتحديد الوسائل والموارد المختلفة يتطلب تخصيصها وإدارتها بشكل فعال، انطلاقاً من قرارات محددة، وأخذاً بعين الاعتبار المجال الذي تعمل فيه المؤسسة.⁴
- * وحسب ألفريد شندلر (Alfred Chandler) تتمثل الإستراتيجية في تحديد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة المدى للمؤسسة، ثم وضع خطط العمل، وتخصيص الموارد المختلفة التي تسمح ببلوغ تلك الغايات.⁵
- * قد عرفها توماس "Tomas" على أنها تمثل خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية "العولمة والمنافسة"، مرجع سابق، ص 25.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص 324.

³ يونس ابراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، سوريا، 1999، ص 189.

⁴ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 124.

⁵ Alfred. Chandler , Stratégie et structures de l'entreprise. Les éditions d'organisation, 1972, p 65.

تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.¹

* أما كوتلر "P.Kotler" فيعرفها بأنها عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وخطط تنموية لمحفظه الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة.²

* لكن جليوك "Glueck" يعرفها على أنها اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة استخداماً أفضل بما يتواءم مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.³

* ويعرفها بورتر "Porter" على أنها عملية تكوين وضع منفرد للمؤسسة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.⁴

كما تعرف على أنها قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تنتجه البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذا على مستوى الوظائف.⁵

من خلال مجموعة التعاريف السابقة للإستراتيجية يمكن صياغة تعريف شامل لها وهو: "الإستراتيجية عبارة عن أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص البيئية مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، حيث يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة."

الفرع الثاني: خصائص الإستراتيجية:

من خلال التعاريف المختلفة للإستراتيجية يمكن استخلاص الخصائص التالية:

- الشمولية : بما أن الإستراتيجية 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.
- تعمل ضمن نظام المفتوح : فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية، ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، موارد بشرية،...)، تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي، فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلية وتعتمد إلى دراسة وتمحيص هذا النظام كليا بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.
- مجموعة قرارات هامة ومؤثرة : قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون عادة يوميا.

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص26.

² عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص64.

³ عبد الحميد عبد الفتح المغربي، مرجع سابق، ص33.

⁴ خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "منهج معاصر"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص168.

⁵ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص11.

- **التقيد بالوقت :** تعتمد الإستراتيجية على عامل الزمن بشكل مهم جدا، بحيث يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأني تأخر قد يؤدي إلى عدم صلاحية الإستراتيجية المنتهجة نظرا للتغيرات المستمرة والطارئة في بيئة الأعمال.
- **الوضوح والإقناع :** يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.
- **أسلوب للمشاركة :** فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، هذه الاستشارة ستكون محفز لمطبقي هذه الإستراتيجية وتحسسهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة.
- **المرونة:** الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة، بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغيراته المستقبلية، يستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغييرات تطبق متى حدثت، وذلك للتقليل من الأخطاء الناجمة عن هذه التغييرات.
- **تخصيص الموارد:** تعمل على تخصيص الموارد حسب الأهداف المراد تحقيقها.

المطلب الثاني : الصعوبات والتحديات التي تواجه الإستراتيجية:

- إن التطور الهائل الذي يشهده العالم اليوم في كافة المجالات، خاصة في مجال الاتصالات، وما أحدثته من جعل العالم كله يعيش وكأنه في قرية صغيرة، 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:
- **زيادة وتيرة التغيرات:** وذلك من حيث الكمية، والنوعية في جميع المنتجات، بل التغيير السريع في بيئة الأعمال كلها، سواء البيئة الثقافية (أنواق العملاء)، أو البيئة السياسية (النزاعات والحروب)، أو البيئة الاقتصادية (اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، التحالفات بين مجموعة من الدول،... وغيرها)، والبيئة التكنولوجية المعلوماتية، كل ذلك وغيره يفرض على الشركات ومؤسسات الأعمال وضع إستراتيجيات دقيقة لكي تتعامل من خلالها مع الفرص والتهديدات البيئية.
 - **ازدياد حدة المنافسة:** يقول د. سعد غالب ياسين: "لم تعد المنافسة 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 إستراتيجية ذات كفاءة عالية، وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة، وعلى سبيل المثال قبل عشرين عاما كانت شركة جنرال موتورز "general motors" تتحدى العالم بصناعتها، ونموذجا متأقلا تتطلع إليه بقية أقطار العالم، أما اليوم فنجدها تلهث من أجل البقاء على حد قول أحد مديريها ".... ومن المعروف أن شركة جنرال موتورز رائدة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية".

- **الجمود وعدم المرونة في التدريب والعمل والسعي للحصول على المعرفة:** فنجاح الشركات ومؤسسات الأعمال الآن يتطلب منها وضع برامج تدريبية عالية المستوى لكل العاملين بها، لكي تقف بهم على أحدث الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية والمعرفية والثقافية عموماً، وفي مجال صناعتهم خصوصاً، فإذا توافر للمؤسسة: العامل الماهر، والإداري الكفاء، والإدارة النشطة، والخبير التسويقي، والخبير المالي، والمهندس المبدع، والمعلومة الصحيحة، والمعرفة المفيدة، أمكنها - أي المؤسسة - وضع إستراتيجيات 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 ثرواتها، مما يعود بالنفع الاقتصادي المباشر عليها، ويعمل على زيادة معدلات التنمية الاقتصادية في الدولة التي تنتمي إليها.

- **ندرة الموارد:** إن 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 ومؤسسات الأعمال على موارد الطاقة خاصة النفط، والماء، والكفاءات العلمية والفنية الماهرة، هذه الصراعات فرضت على الشركات ومؤسسات الأعمال التفكير في وضع الإستراتيجيات التي تضمن من خلالها توفير ما تحتاج إليه من موارد بالمقدار الكافي، فضلاً عن تأمين بقائها.

- **التحالفات والشراكات الإستراتيجية:** اتجهت كثير من الشركات منذ عقود زمنية قليلة إلى سياسة التحالفات والشراكات الإستراتيجية 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 والمنظمات 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.

المطلب الثالث : مستويات وضع الإستراتيجية:

يشارك في وضع الإستراتيجية كل المدراء الموجودين في كل المستويات الإدارية وكذا العاملين، كلا حسب درابته وهذا تفصيل ذلك:

1- إستراتيجيات الإدارة العليا: ويطلق عليها الاستراتيجيات الكلية، وهي 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.¹

2- إستراتيجيات 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 الإستراتيجية إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف، ويمكن في

¹ أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص241.

هذه الحالة أن يكون لكل وحدة إستراتيجية مناسبة لها، تغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاثة سنوات.¹ ويطلق عليها أحياناً الإستراتيجية التنافسية.

3- الإستراتيجيات الوظيفية: تهتم استراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد، يعمل على تنظيم واستغلال مورد معين بالمؤسسة، مادي كان أو بشري، ويقل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجيات الأعمال، فنجد الاهتمام بتحليل احد عناصر المحيط الداخلي لتحديد مجالات ونقاط القوة والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.

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.²

4- الإستراتيجيات التشغيلية: هي استراتيجيات تنفيذية للإستراتيجية 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، كإستراتيجيات 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 نوعاً من التصرفات اليومية أو قد تغطي أسابيع أو شهور.³

المطلب الرابع : خطوات صياغة الإستراتيجية:

تشمل عملية تحديد الإستراتيجية مجموعة من الخطوات أهمها:

1- تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية: من الأهمية بمكان أن تأخذ المؤسسة تحديد وصياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية مأخذ الجد والاهتمام، وذلك لتأثيرها على فكر وتصرف أعضائها من جهة، وانعكاسها على إدراك الأطراف الخارجية ذات المصلحة عن الإمكانيات والطموحات والتوجهات الحالية والمستقبلية للمؤسسة من جهة ثانية، وعلى ضوء صياغة الرسالة تتحدد هوية المؤسسة وثقافتها وتوجهاتها الإستراتيجية، ومن ثم تتحرر مقومات ومتطلبات تحقيق استقرار ونمو وبقاء المؤسسة.⁴

تعرف الرسالة على أنها تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها.⁵ وهي صياغة لفظية تعكس التوجه الأساسي للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو لفظية.

وتعرف كذلك على أنها إعداد وصف عام ومختصر يوضح للجهات ذات العلاقة بالمؤسسة لماذا وجدت المؤسسة وأهدافها والفئات التي تخدمها وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها، وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها، وتعظيم منافع الأطراف المعنية للمحافظة على مكانتها الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها.⁶

¹ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص26.

² زكريا مطلق النوري، الإدارة الإستراتيجية"مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، مرجع سابق، ص38.

³ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص27-28.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص111.

⁵ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية"مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص54.

⁶ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص86.

وبصفة عامة إذا حدث وإن تغيرت متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة فإنه يحتم على المؤسسة النظر إلى المسار المستقبلي للأعمال في ضوء الظروف التي ترغب في إيجادها، والصورة التي يجب أن تؤول إليها، والموقع السوقي الذي تريد الوصول إليه في السنوات المقبلة، وهذا ما يسمى بالرؤية الإستراتيجية.

وتعرف الرؤية الإستراتيجية على أنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها¹.

يتضح مما سبق أن الرسالة تهتم بالتوجه الحالي للمؤسسة وتجبنا على السؤال "ما هو نشاطنا الحالي؟" أما الرؤية الإستراتيجية فتخص التوجه المستقبلي وتجب على السؤال "ما الذي سيكون عليه وضع نشاطنا في المستقبل؟".

2- تحديد الأهداف والغايات: يساعد وضع الأهداف والغايات في تحويل الرسالة والرؤية الإستراتيجية 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، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، وذلك فإن الأهداف تعكس ما يلي:²

- 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 بالإستراتيجية. ومنه فالغايات ما هي إلا أهداف عامة وشاملة ترمي المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل، وهي تتسم بالعمومية والشمول لذا ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية، 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 توجيهه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات، كما أنها أداة للاتصال والتنسيق وأداة للتحفيز كذلك.

وتساعد عملية تحديد الأهداف والغايات في تحقيق الجوانب الآتية:³

- تحديد بيئة المؤسسة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها، - تحديد رسالة المؤسسة.
- التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات.
- تقييم الأداء، حيث توفر الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة ككل، وعلى مستوى الوحدات، وعلى مستوى ميدان الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 93.

² ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، المرجع نفسه، ص 123.

³ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 56.

3- دراسة وتحليل الأداء الداخلي لتحديد نقاط القوة والضعف: إن عملية دراسة وتحليل الأداء الداخلي تلعب دورا في عملية تحديد إستراتيجية المؤسسة وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وقد حدد العديد من الباحثين والمتخصصين في العمليات الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال بأن المتغيرات الحاكمة لمضامين وأطر المحيط الداخلي إنما تتمثل في تحديد كل من الهيكل التنظيمي، الموارد، وكذا الثقافة التنظيمية، ويتم تحليل الأداء الداخلي كما جاء في الفصل الثاني.

4- دراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات: دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية سواء كانت البيئة العامة أو بيئة الصناعة، والتي هي موضوع دراستنا، ويتم تحليلها ودراستها كما جاء في الفصل الأول.

5- تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة: بعد دراسة وتحليل المؤسسة لبيئتها تجد أمامها عددا كبيرا من البدائل الإستراتيجية المتاحة، وعليها تحديد من بين هذه البدائل ما يتماشى والظروف المحيطة بها، والإمكانيات المتاحة لها، من أجل تحقيق أهدافها. وهناك مجموعة من الاستراتيجيات يمكن أن توظف في المستويات المختلفة للمؤسسة، سيأتي شرحها في المبحث الثالث.

6- اختيار البديل الاستراتيجي المناسب: بعد أن يتم وضع البدائل الإستراتيجية المناسبة في المستويات المختلفة تأتي مرحلة تقييم هذه البدائل لاختيار أفضلها، ووضع موضع التنفيذ، وعادة ما تتمخض عملية اختيار البديل الاستراتيجي على أكثر من بديل واحد مناسب، وهنا لابد من اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل الإستراتيجية المناسبة.¹

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

المبحث الثاني:مدخل إلى الخيارات الإستراتيجية.

في هذا المبحث سوف يتم التعرض إلى مفهوم الخيار الإستراتيجي، العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الإستراتيجية،وفي الأخير نتناول الإعتبارات المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية.

المطلب الأول :مفهوم الخيار الإستراتيجي.

هناك العديد من التعاريف الخاصة بالخيار الإستراتيجي نذكر منها :

* ينظر للخيار الإستراتيجي باعتباره وسيلة تحول المؤسسة من موقعها الحالي إلى موقع إستراتيجي جديد.²

¹ أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 127.

² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية،مرجع سابق،ص192

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

* وهناك من يعرفه على أنه : خطة إستراتيجية متكاملة ذات توجه معين، تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لظروفها الداخلية و الخارجية¹.

في هذا التعريف نلاحظ أنه تم تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي 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 الإستراتيجي عن الخط الذي تتبعه المؤسسة، أو المناورة الإستراتيجية التي تعتمدها لبلوغ أهدافها².

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

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج المفهوم التالي للخيار الإستراتيجي :

الخيار الإستراتيجي هو أداة أو وسيلة لتحويل المؤسسة من موقع تنافسي معين إلى موقع تنافسي أفضل، وذلك بإتباع خطة متكاملة تأخذ بعين الإعتبار ظروف بيئتها الداخلية و الخارجية، من أجل تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الإستراتيجية.

يمكن للمؤسسة الإستعانة 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 عموما يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- درجة التزام المؤسسة بالتصرفات الماضية: حيث أنه من الصعب تغيير الإستراتيجية الماضية إذا كانت ناجحة، كما قد تلجأ المؤسسة إلى تدعيم الإستراتيجية التي قد تميل إلى الضعف لظهور مشكلات في تطبيقها بعدد من الإستراتيجيات الفرعية حيث يتحسن الأداء، بدلا من العمل على تغيير الإستراتيجية و استبدالها بأخرى، لكن حين يمكن إجراء تغيير جوهري فقد تصبح الإستراتيجية الماضية غير قادرة على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئة الصناعة³.

2- الإبداع والإبتكار في الأنشطة مستقبلا: ينبغي على فريق التخطيط الإستراتيجي محاولة التنبؤ بالمستقبل و تصور شكل أنشطة المؤسسة في المستقبل، والإحجام عن ذلك يعني أنه في أحسن الظروف سيكون مستقبل المؤسسة هو امتداد طبيعي للماضي، ويحتاج فريق التخطيط الإستراتيجي 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

¹ أحمد ماهر وآخرون، مرجع سابق، ص272.

² مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، مرجع سابق، ص156.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية"العولمة والمنافسة"، مرجع سابق، ص164.

التعمق في طبيعة وشكل الأنشطة، المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، العاملين، المنافسة والموردين.¹

3- درجة المخاطرة التي يمكن تحملها مستقبلا: يعد فريق التخطيط الإستراتيجي مسؤولا 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، وعموما 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.²

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين نوعين من المخاطرة:³

- المخاطرة المحدودة: في هذه الحالة عادة ما تختار المؤسسة إستراتيجيات دفاعية، وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للتغيرات البيئية، ولذا فهي تعتمد على الإستراتيجيات السابقة بشكل كبير.

- المخاطرة العالية: في هذه الحالة تتسم الإستراتيجيات بالصفة الهجومية و غالبا ما تتبنى المؤسسة إستراتيجيات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في محيطها .

4- عامل الوقت : فهذا العامل يعد هاما لنجاح الإستراتيجية واستمرارها أو فشلها، فالمجال الزمني المتاح للإختيار فيما بين الإستراتيجيات، وكذلك الوقت المتوقع لتحقيق الإستراتيجية للنتائج المرجوة منها يعد من الأمور التي تؤثر على اختيار الإستراتيجية المناسبة، وهناك العديد من جوانب الوقت و التي تؤثر على تحديد الخيارات الإستراتيجية، 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 عائداً)، وفيما يلي شرح لهذين الجانبين:⁴

- الموعد النهائي للقرار: في بعض الأحيان يكون الموعد النهائي لاتخاذ القرار بشأن الخيار الإستراتيجي بعيدا عن سيطرة و تحكم المؤسسة التي تتولى القيام باتخاذ القرار، فمثلا اختيار إستراتيجية التنويع الخارجي من خلال الإندماج 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 الإستراتيجية المتاحة.

- وقت الإنفاق و العائد: إن الوقت الذي سوف تحتاج فيه المؤسسة إلى أموال للإنفاق منها على الأنشطة المرتبطة بالإستراتيجية التي سوف يتم اتباعها يعد عاملا هاما، والمؤسسة عادة ما

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص162.

² نادية العارف، المرجع نفسه، ص163.

³ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص166.

⁴ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، صص311-312.

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 الإستراتيجية.

5- الموارد المتاحة : تعد الموارد المتاحة من بين أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد الخيارات الإستراتيجية، 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 كفاءتها¹.

و الواقع أنه كلما توافرت الموارد المناسبة للمؤسسة كلما تمكنت من اختيار إستراتيجية أو توليفة استراتيجيات ملائمة لها، وتشير الموارد إلى كل من التمويل و التسهيلات المادية، و الموارد البشرية، و الإمكانيات التسويقية وفيما يلي شرح لهذه العناصر² :

- **التمويل:** من المهام الأساسية للمؤسسة توفير التمويل اللازم للإنفاق على الإستراتيجية، ويتم ذلك من خلال فحص شكل التدفقات النقدية الداخلة , وحجم الأموال المخصصة للإستثمار 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 و الآلات و المعدات و الأراضي، وتحديد طريقة استغلالها و التصرف فيها في سبيل تسهيل عملية اختيار و تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة.

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

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

6- اتجاهات ذوي النفوذ في المؤسسة: حيث أن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالبا بمراكز القوة والتأثير داخل المؤسسة، نظرا لأن الإستراتيجية 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 الأخرى³.

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

- مراكز المسؤولية.

- قرارات تخصيص و توزيع الميزانية و الموارد.

- قرارات الإشراف على وحدات العمل.- تغيير قوة و نفوذ بعض مسؤولي الإدارات المختلفة.

و مما تجدر الإشارة إليه أن المشاكل السياسية التي تدور حول فلك قوة و نفوذ المديرين قد تلعب دورا لا يستهان به في نجاح أو فشل اختيار و تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة⁴.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص167.

² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص230.

³ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص168.

⁴ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص230.

7- مركز المؤسسة في قطاع النشاط: حيث غالبا 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 المؤسسات¹ :

- المؤسسات الرائدة : هذه المؤسسات تهدف إلى المحافظة على سيطرتها و ريادتها في السوق، و عليه 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 إستراتيجيات الإستقرار أو النمو المحدود بسبب وضعها التنافسي المتوسط أو الضعيف، وبالتالي فهي ملزمة بتحديد استراتيجيات تناسب موقعها التنافسي.

المطلب الثالث : الإعتبارات المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية.

هناك مجموعة من الإعتبارات التي تلعب دورا في تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام فريق التخطيط الإستراتيجي، وتتمثل هذه الإعتبارات في النقاط التالية² :

1- الفروض و الآراء و المعتقدات و تأثيرها على الإستراتيجية: تؤثر الفروض التي يضعها المسؤولون عن التخطيط الإستراتيجي و آرائهم على عملية اختيار البدائل الأنسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، والواقع أن القرارات المستقبلية تقوم على افتراضات لأنه لا يمكن لأي فرد أن يتنبأ تماما بالنتائج المترتبة على اتباع إستراتيجية معينة، كما تؤثر المعتقدات و القيم على الخيارات المطروحة أمام صانعي القرارات وخاصة تقييم النتائج المختلفة المترتبة على اتباع إستراتيجية معينة، ولابد من دراسة كل الآثار و النتائج المحتملة للإستراتيجية، وذلك حتى تتجنب المؤسسة أي عواقب وخيمة، إذن تعد الدراسة المتعمقة للآثار و النتائج المترتبة على الإستراتيجية بمثابة صمام أمان للمؤسسة و حتى لا ينتهي الأمر باختيار بديل غير واقعي يتعذر تنفيذه.

2- تحديد القوى الدافعة و مجال التركيز و التوافق الإستراتيجي: تساعد الإعتبارات الخاصة بالقوى الدافعة و مجال التركيز والتوافق الإستراتيجي على تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة للإمكانيات و الموارد الحالية المتاحة و لتوجهها الإستراتيجي، وتتضمن القوى الدافعة عددا 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 القوى في النهاية الإلتزامات التي يجب على المؤسسة الوفاء بها لكي تحقق ميزة تنافسية بشكل دائم، فلكي تنجح المؤسسة لابد أن يستجيب الخيار الإستراتيجي لهذه المطالب، ومن جانب آخر فإنه من الأفضل أن يعكس الخيار الإستراتيجي مجال التركيز الإستراتيجي للمؤسسة والذي يعني نشاطها الرئيسي وتوجهها الإستراتيجي، وأخيرا يعكس التوافق الإستراتيجي مقدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين إمكانياتها و الأعباء الملقاة على عاتقها من بيئة الصناعة ومن توقعات أصحاب الأسهم و جماعات أصحاب المصالح بصفة عامة، و خلاصة القول أن الإستراتيجية التي تحقق التوافق تتمتع بفرصة أكبر للنجاح عن غيرها من الإستراتيجيات .

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية "حالات ونماذج تطبيقية"، مرجع سابق، ص138.

² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، صص 184-185.

3- التوافق بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي و نمط تقييم البدائل: لكي تضمن المؤسسة نجاح إستراتيجيتها لأبد من توافق وتلائم ثلاثة عناصر (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، ونمط الإدارة المتبع)، وتعكس الإستراتيجية 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 الإستراتيجية بفعالية، وأخيرا يعكس النمط أو الأسلوب الإداري الطريقة المتبعة من طرف المسؤولين في صياغة القرارات الإستراتيجية، ومباشرة وظيفة القيادة، ويؤثر هذا الأسلوب على كل من الهيكل التنظيمي و الثقافة و القيم في المؤسسة، و خلاصة القول أنه ينبغي تركيز الإهتمام على كل من الهيكل التنظيمي، نمط أو أسلوب تقييم البدائل حتى تتمكن المؤسسة من اختيار وتنفيذ الإستراتيجية بنجاح.

4- المسؤولية عن تحديد الخيارات الإستراتيجية: يعتبر مجلس إدارة المؤسسة هو المسؤول الرئيسي عن اختيار و إدارة الإستراتيجيات داخل المؤسسة، ويتحمل المسؤولية كاملة عن كافة المهام المتعلقة بوضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وذلك بالرغم من إسهام مديرين آخرين في هذه العملية، وتشمل مسؤوليات مجلس الإدارة عدة مهام رئيسية من أهمها مسؤولية تحديد توجه المؤسسة، وضع الأهداف، صياغة الإستراتيجية و كذلك تنفيذها على مستوى المؤسسة ككل، والملاحظ أن كل ما يفكر فيه مجلس إدارة المؤسسة يوضع عادة في قائمة أولويات المديرين كما أن مجلس الإدارة يعتبر صاحب الكلمة الأخيرة في القرارات الهامة.

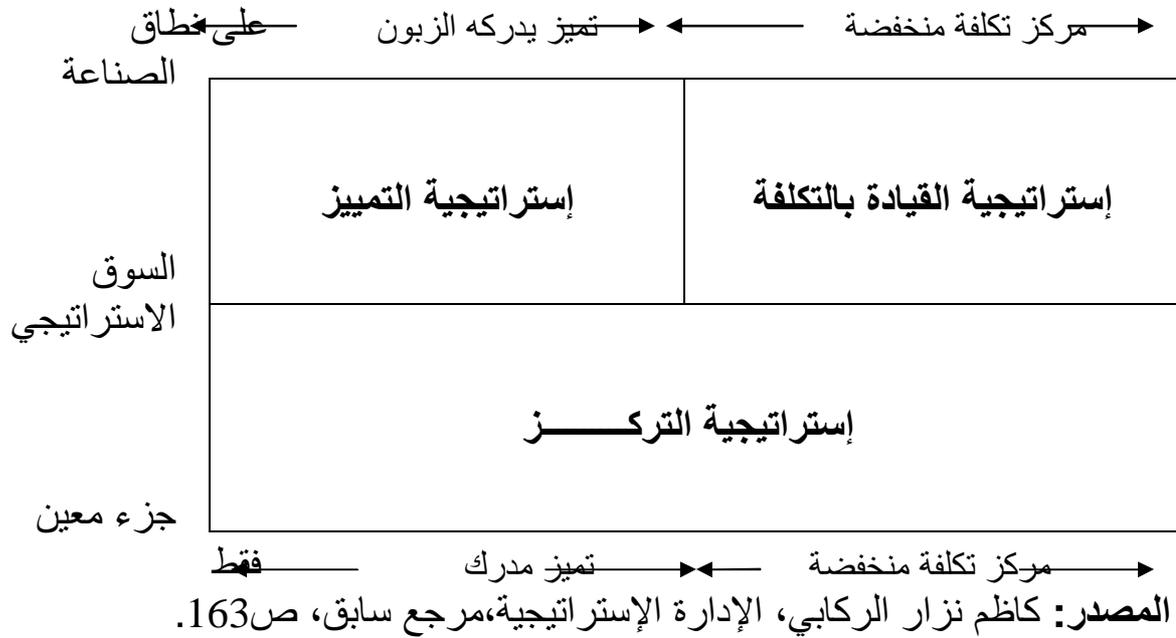
المبحث الثالث: الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة.

بعد 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 الإستراتيجية، 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 الإستراتيجية.¹ وتجدر الإشارة إلى أن هذه الاستراتيجيات المختلفة يمكن أن تتم في ظل استراتيجيات أخرى، تقوم على العمل والتركيز على صناعة واحدة، أو التوجه نحو العمل في أكثر من صناعة أو قطاع واحد.

المطلب الأول: الإستراتيجيات العامة للتنافس لـ "Porter"

¹ أحمد زغار، أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998، ص ص 57 - 70.

الإستراتيجيات العامة مصطلح قدمه "Porter" للتعبير عن الفضاءات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة، إذ لا يوجد أمام المؤسسة حسبه، إلا ثلاث خيارات إستراتيجية رئيسية تقع في إطارها مختلف قرارات المؤسسة وحركاتها الإستراتيجية¹، والشكل التالي يوضح هذه الإستراتيجيات²:
الشكل رقم (3-1): الإستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية



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

الفرع الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق السيطرة بالتكاليف كإستراتيجية 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 التكلفة³، هذا فضلا عن

¹ عبد الملوك مز هودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 132.

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 160.

³ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 224.

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 الإستراتيجية يحقق عدة مزايا جذابة للمؤسسة التي تقدم منتجا بأقل تكلفة، وهذه المزايا تتمثل في الآتي¹:

- احتلال المؤسسة موقعا متميزا بين المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر والحفاظ على مستوى عال من الأرباح.
- الاتسام بقدرة عالية على مواجهة المنافسين الجدد أو المنتجات البديلة، باستخدامها تخفيض الأسعار لمواجهة هؤلاء المنافسين أو تلك المنتجات.
- ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية مجموعة من العوامل أو الشروط، التي تساعد على تحقيقها، نذكر منها ما يلي²:
- وجود طلب مرن بالنسبة للسعر، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة، يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلعة المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة للمستهلك.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمستهلك³.
- محاولة تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية والتي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه.
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية.
- استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج بشكل واضح.
- 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 رأسيا أماميا أو رأسيا خلفيا⁴.
- كما يواجه تطبيق هذه الإستراتيجية مجموعة من العقبات، وقد تعتبر في نفس الوقت عبارة عن مخاطر يمكن أن تواجهها المؤسسة التي تطبق هذه الإستراتيجية، وسنذكر منها ما يلي:
- التغييرات 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.
- قد تكون ميزة التكلفة الأقل قصيرة العمر، ذلك إذا ما استطاعت المؤسسات المنافسة تقليد الأساليب التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة.

¹ احمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2003، ص ص 22،23.

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

³ منصوري رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008/2007، ص 87.

⁴ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص ص 225،224.

- 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 الإستراتيجية في كثير من الأحيان يمكن أن يؤدي إلى عدم المرونة الإستراتيجية، بمعنى أن المؤسسة لا تكون قادرة على الاستجابة للتغيرات.
- إتباع هذه الإستراتيجية قد يؤدي إلى ظهور منافسة شرسة من قبل المنافسين الآخرين في سبيل تنفيذ هذه الإستراتيجية أيضا، وبالتالي هذا يؤدي إلى احتمال عدم تحقيق العوائد المنتظرة من هذه الإستراتيجية.¹

الفرع الثاني: إستراتيجية التميز.

يمكن 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 المنافسون²، ومثل ذلك التميز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها³ ووفق هذه الإستراتيجية 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 المؤسسة⁴، ومن مخاطر إتباع إستراتيجية 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 الإستراتيجية بنجاح لابد من التنسيق الجيد بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق والقدرة على جذب العلماء والأفراد الخالقين للميزة. ويمكن لإستراتيجية التميز أن تتخذ أشكالا عديدة نذكر منها ما يلي⁵: (التصميم، النوعية، التكنولوجيا، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين و الباعة، صورة المنتج في أذهان المستهلكين...الخ). أهم مجالات إستراتيجية التميز 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.
- التميز على أساس التفوق الفني.
- التميز 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.

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

² سالم إلياس وآخرون، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، مرجع سابق، ص 3.

³ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 226.

⁴ عبد الملوك مز هودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 135.

⁵ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص 78-79.

- 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.¹
- أما أهم المزايا التي تمنحها إستراتيجية التمييز للمؤسسة، فهي عديدة نذكر منها مجموعة من النقاط التالية:
- تمييز المنتج يحمي المؤسسة إزاء المنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها، وهذا الولاء يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية.
- تمييز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى.
- تمييز المنتج يخلق عوائق وحواجز لدخول منافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة.
- تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين.
- بينما لا بد من المؤسسة عند تطبيقها لهذه الإستراتيجية 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 التالية²:
- التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل خلق تميز في منتجاتها، قد تجعل من قيمة المنتج مرتفعة، إلى درجة تجعل المستهلك يحول وجهته نحو المنتجات ذات الأسعار الأقل.
- ربما يقرر المستهلك بعد فترة من الزمن، أنه ليس بحاجة إلى هذا التميز الذي تقدمه المؤسسة، فيتحول إلى المنتج الغير متميز.
- قدرة المنافسين على تقليد المنتج المتميز إلى درجة عدم قدرة المستهلك على التفرقة بين المنتجين، وبالتالي تفقد المؤسسة مكانتها في السوق للمنافسين.
- 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.

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز (تجزئة السوق).

- وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق (مجموعة من المستهلكين، مجموعة منتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف أو تحقيق درجة ما من التميز،³ مما يجعل المؤسسة تحقق هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع،⁴ ووفقا لهذه الإستراتيجية فالمؤسسة لا تعمل في السوق ككل ولكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق، وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل موارد و جهود المؤسسة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، فهي بذلك تستطيع أن تقدم لهذا القطاع خطا متكاملا من المنتجات، وتقديم قدر

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص ص 226، 227.

² زكريا مطلق النوري، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، مرجع سابق، ص ص 254 - 255.

³ عبد الملوك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 137.

⁴ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 164.

عالي من الخدمات للمستهلك، وكذلك القدرة العالية على الاستجابة لأي تغيير قد يطرأ على حاجات المستهلكين.¹

وتزداد فعالية إستراتيجية 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 الإستراتيجية احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، أو تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج الذي يرغب فيه السوق ككل.² وبالتالي قد تحقق المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز أرباحاً أعلى من المتوسط في صناعتها، وتستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزايا التي تجنيها من وراء تطبيقها لهذه الإستراتيجية، وعليه يجب على المؤسسة مراعاة ما يلي:

- تركيز المؤسسة على خلق ميزة تنافسية من خلال توفيرها للمهارات والمؤهلات المتميزة القادرة على حمايتها من المزاحمة 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.³

- 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.

- متابعة معدلات النمو في القطاع السوقي المستهدف، فالسوق الذي ينمو بسرعة كبيرة قد لا يكون سهل الدخول 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 الإستراتيجية، فهي عديدة يمكن أن نذكر منها ما يلي:⁴

- احتمال قدرة المؤسسات المنافسة على إيجاد وسائل فعالة لمنافسة المؤسسة على القطاعي 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 إستراتيجية 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 للإستراتيجية، وان اختيار الإستراتيجية تتضمن اهتمام جدي لجميع عناصر خطة التنافس، والإدارة الناجحة في تبني إستراتيجية تنافسية عامة تتطلب مدراء إستراتيجيين على معرفة عالية بموقف المؤسسة الداخلي ومتطلباتها، وكذلك على دراية بالظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة وبيئة التنافس لكي تتمكن من اختيار الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية.⁵

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سابق، ص 228.

² نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص 79.

³ زكريا مطلق النوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سابق، ص 256-257.

⁴ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 229.

⁵ زكريا مطلق النوري، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 258، 257.

المطلب الثاني: استراتيجيات النمو المحدود.

يقصد باستراتيجيات النمو المحدود تلك الإستراتيجيات التي بمقتضاها تستمر المؤسسة في خدمة عملائها بنفس الطريقة التي اتبعتها في خدمتهم في الماضي، ففي ظل هذه الإستراتيجيات 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 الإستراتيجيات الأنواع التالية:

1- إستراتيجية الإبقاء على الوضع القائم أو إستراتيجية الاستقرار: تستخدم المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما تشعر بأن أداءها في الأسواق هو أداء مرضي، وتنافس بالدرجة الكافية، وأن البيئة التي تعمل بها تتسم بالاستقرار النسبي¹، 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 الإستراتيجية ستعمل المؤسسة على توجيه كل مواردها إلى مجالات عملها الحالية، قصد تأكيد مكانتها هذه وتقويتها، تحسباً لأي طارئ².

وتتناسب استراتيجيات الاستقرار مع المؤسسات الناجحة، والتي تنشط في محيط مستقر نسبياً، ولا تتطلب هذه الإستراتيجية تغييرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات في الحركة، حيث تركز المؤسسة كل مواردها في المجالات الحالية بهدف تحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية³. ويمكن القول بأن هذه الإستراتيجية 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 الإستراتيجية تلائم هذه المؤسسات، ولكنه لا يعني بالضرورة أن كل المؤسسات تستطيع الإستمرار باستخدام هذه الإستراتيجية⁴.

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

2- إستراتيجية الزيادة السنوية في النمو: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تحقيق نفس معدلات النمو التي تحققت في السنوات السابقة، مع تكييف هذه الأهداف طبقاً لمعدلات التضخم، وتستخدم المؤسسات هذه الإستراتيجية لعدد من الأسباب أهمها⁵:

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 234.

² توماس وهلين، هنجر دافيد، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد وزهير نعيم الصباغ، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1990، ص 104.

³ فريد راغب النجار، التحالفات الإستراتيجية "من المنافسة إلى التعاون"، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1999، ص 14.

⁴ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 235.

⁵ توماس وهلين، هنجر دافيد، مرجع سابق، ص 105.

- 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 تنسم بها هذه الاستراتيجيات، فالخوف من الفشل عند إدخال تغييرات كبيرة، والرغبة في تجنب المخاطرة، خاصة إذا كانت الظروف لا تسمح بتحمل مخاطر إضافية.
 وغالبا ما تركز المؤسسة في هذه الإستراتيجية 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 الإستراتيجية بتخفيض مستوى أهدافها من مستوى النمو إلى مستوى الاستقرار، وذلك لتركيز الاهتمام على تحسين الكفاءة.

وإستراتيجية النمو البطيء هي إستراتيجية 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 التغييرات في البيئة والتي تضع قيودا على اتباعها لإستراتيجيات التوسع السريع، ومن بين أهم القيود حجم الموارد المتاحة، فبعض المؤسسات تقترض 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 إستراتيجياتها التوسعية، وحتى المؤسسات التي لا تستخدم منتج البترول في القيام بنشاطها.¹
 وتستخدم هذه الإستراتيجية 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 الإستراتيجيات التي تساعد على فاعلية الأداء.²

وقد تلجأ المؤسسة أيضا إلى هذه الإستراتيجية 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 الإستراتيجية إلى إستراتيجية المحافظة على النصيب في السوق، أو تخفيض مخاطر زيادة النصيب فيه.

4- إستراتيجية الربح:³ تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون الهدف الرئيسي للمؤسسة أو الوحدة الإنتاجية هو توليد النقدية، وقد استخدمت هذه الإستراتيجية 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 الإستراتيجية.

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 236-237.

² أحمد زغار، أهمية التحليل الإستراتيجي في المؤسسات العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص 94.

³ أحمد زغار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية "حالة مؤسسة التبغ والكبريت"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 94.

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

المطلب الثالث: إستراتيجية التوسع والنمو.

الفرع الأول: إستراتيجية التوسع:

عندما تكون المؤسسة في وضع مريح نسبياً، 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.¹ وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة قد تعتمد في تنفيذ إستراتيجيتها 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 إستراتيجية تنويع 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.²

الفرع الثاني: إستراتيجية النمو.

تستخدم إستراتيجية النمو حينما تريد المؤسسة أن تحقق مستوى من الأهداف يفوق ما تحقق في السنوات الماضية.

وقد تبين من الأبحاث أن إستراتيجية النمو استخدمت في الفترة من سنة 1946 إلى سنة 1968، وأن إستراتيجية النمو استخدمت في الفترة من سنة 1968 إلى 1973 ماعدا أوقات الكساد في هذه الفترة.³

وتستخدم المؤسسات هذه الإستراتيجية للأسباب التالية:⁴

- يعتبر النمو ضرورة البقاء في الصناعات التي تتعرض لتغيرات كبيرة، إذ تعتبر إستراتيجية البقاء ناجحة في الأجل القصير فقط، أما في الأجل الطويل فإن هذا يعني عدم البقاء.
- استفادة المجتمع من إستراتيجيات النمو.

¹ أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 104.

² أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 95.

³ أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، المرجع نفسه، ص 95.

⁴ أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 105.

- الدفع للمديرين: فاستراتيجيات النمو تشبع دافع المديرين لتحقيق الذات، مما يدفعهم إلى تحمل المخاطرة، واتخاذ استراتيجيات كاستراتيجيات رئيسية تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما أن الإستراتيجية الفعالة للنمو تجذب المديرين الأكفاء.

وتندرج تحت هذه الإستراتيجية نوعان هما استراتيجيات النمو في المؤسسات ذات المنتج الواحد، واستراتيجيات النمو عن طريق التنوع الخارجي.

1- إستراتيجية النمو للمؤسسة التي تنتج منتجا واحدا: تهدف هذه الإستراتيجية 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 التوسع في السوق. ويمكن تحقيق هذه الإستراتيجية باستخدام عدد من البدائل:

- زيادة مستوى المبيعات عن طريق تشجيع الطلب الأول، وتشجيع وضع استخدامات جديدة للمنتوج الحالي في نفس المنطقة، ولنفس المستهلكين، وبنفس السعر، وقد سميت هذه الإستراتيجية بالإستراتيجية 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 للمنتوج مثل إدخال الماركات أو العلامات.

2- إستراتيجية النمو عن طريق التنوع: تلجأ بعض المؤسسات إلى اتباع استراتيجيات 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. سنميز 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 الإستراتيجيات 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 الإستراتيجية 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.¹ وتلجأ المؤسسات إلى استخدام استراتيجية التنوع حتى تستخدم أصولها بطريقة أكثر فاعلية، إضافة إلى الميزات المالية الممكنة للتنوع والتي ترتبط بإنقاص المخاطرة.² وتعتبر هذه الإستراتيجية 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: م ص= 1- ص³. حيث ص¹ الصناعة التي بها أكبر عمالة، إذا كان م ص يساوي الصفر، هذا يعني أن ص¹ يساوي الواحد، بالتالي تكون المؤسسة متخصصة في نشاط اقتصادي واحد و لا يكون بها أي تنوع. وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى قسمين:

- **إستراتيجية التنوع الداخلي:** وهو التنوع الذي يعتمد على الدخول في صناعة ذات علاقة بصناعة المؤسسة الرئيسية، أو أنشطة توجد بين عنصر أو عدد من عناصر القيم التي تخلفها عناصر مشتركة، وعادة ما يوجد هذا الارتباط في أنشطة الإنتاج والتسويق.⁴ تعتمد هذه الإستراتيجية 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 الإستراتيجية 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 الجديدة⁵، و ينقسم هذا النوع من التنوع إلى قسمين:⁶

- **التنوع المرتبط:** ويحدث 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.
- **التنوع غير المرتبط:** تستخدم هذه الإستراتيجية 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.

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص246.

² روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب، فريد بشير طاهر وكامل سلمان العاني، مرجع سابق، ص340.

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص93.

⁴ تشارلز هل، جارديت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص756.

⁵ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص252.

⁶ أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص103.

- **إستراتيجية التنوع الخارجي:** 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 أفاق النمو والتطور في قطاعها ضيقة، وبذلك سنتجه نحو قطاعات أكثر نمواً، وأكثر ربحية.¹

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 إسمًا جديدًا، 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 و التعاون الإداري، كما يعد الإستحواذ الشكل الثاني من أشكال التنوع الخارجي، ويحدث هذا الشكل عندما تقوم المؤسسة بالإستحواذ على مؤسسة أخرى، حيث تقوم بتحويل أصولها إلى وحدة عمل إستراتيجية تابعة لها وتعمل في نفس ميدان النشاط، وقد تحتفظ بها كوحدة إستراتيجية مستقلة في إطار الشركة الأم، ويحدث هذا الشكل عادة عندما تقوم مؤسسة كبيرة الحجم بشراء مؤسسة أخرى صغيرة الحجم²، وينقسم هذا النوع من التنوع إلى قسمين:³

- **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 المنظمة 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 الإستراتيجية بين مختلف النشاطات من جراء الاستقلالية التي تحض بها الوحدات المتعددة، التي سيكون من الصعب على المسيرين التحكم فيها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.³

3- إستراتيجية مشاركة المخاطر:⁴ هي إستراتيجية خاصة من إستراتيجيات النمو، تقوم على أسس اتخاذ المهارات الحالية في منتجات الأسواق الجديدة، بدلا من إستراتيجية النمو الداخلي أو الاندماج.

وقد تقوم هذه الإستراتيجية 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 الإستراتيجيات، فبالنسبة لمشاركة المخاطر داخل حدود الدولة فإن الأسباب التي

¹ تشارلز هل، جارديت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص740.

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص253.

³ أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص103.

⁴ أحمد زغدار، أهمية التحليل الإستراتيجي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص97.

تدعو إلى ذلك تتمثل في: (تخفيض المخاطر بالنسبة للمشاركات الجديدة، مساعدة الشركات الصغيرة على منافسة الشركات الكبيرة، سرعة إدخال التطويرات التكنولوجية). أما بالنسبة لاستخدام إستراتيجية 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 إستراتيجية مشاركة المخاطر استقلالية كل من الشركتين، تخفيض مخاوف الشركات الأجنبية بالنسبة لاختلاف اللغة والثقافة، وإيجاد طرف مشارك يفسر ذلك).

4- إستراتيجية التكامل الرأسي: طبقا للتعريف الاقتصادي التقليدي تقوم هذه الإستراتيجية 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.¹ 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.²

والتكامل الرأسي (بالمعنى الهيكلي) يمكن أن يؤخذ على أنه عكس التخصص، فتعتبر المؤسسة تامة التخصص إذا قامت بعملية أو وظيفة واحدة في سلسلة الإنتاج.³ - إستراتيجية التكامل الأمامي: ويتمثل في امتداد أنشطة المؤسسة إلى أنشطة الموزعين، الناقلين، مقدمي خدمات ما بعد البيع... الخ⁴، 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.⁵

قيمة المبيعات لمؤسسات أخرى بالسوق

*مؤشر درجة التكامل الرأسي للأمام = 1 -

قيمة المبيعات الكلية

فإذا كانت المؤسسة الأم تبيع كل مخرجاتها لوحدات إنتاجية مملوكة لها، فإن هذا المؤشر يساوي الواحد، و هنا تصل درجة التكامل الرأسي للأمام إلى حده الأقصى. و تستمر المؤسسة في إضافة وحدات جديدة (التكامل الرأسي)، كلما كانت تكلفة إتمام العملية بالخارج أقل من تكلفة إتمام العملية بالسوق.⁶

- **إستراتيجية التكامل الخلفي:** و يعني امتداد نشاط المؤسسة نحو أنشطة مورديها¹، وفيها تتحرك تتحرك المؤسسة إلى مجال الأعمال الخاصة بإمدادها بالمواد الخام أو الموارد اللازمة لها، كما تقوم بعض الفنادق بإنشاء أقسام لإنتاج أثاث أو منتجات التنظيف.

¹ تشارلز هل، جارديت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 684.

² روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 286.

³ روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، المرجع نفسه، ص 286.

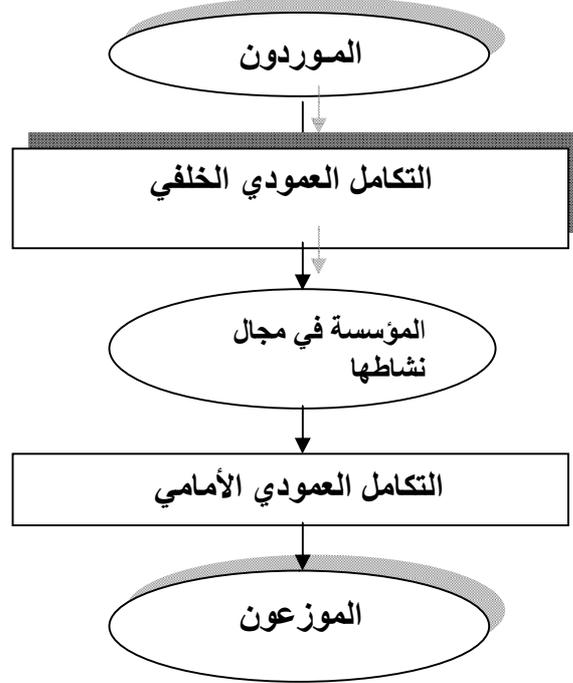
⁴ عبد الملوك مز هودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 152.

⁵ أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 105.

⁶ محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة و التصنيع، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 174.

* مؤشر درجة التكامل الرأسي للخلف = 1 - $\frac{\text{قيمة المدخلات المشتراة من السوق}}{\text{قيمة المدخلات الكلية}}$

فإذا قامت المؤسسة بإنتاج كل مدخلاتها، فإن هذا المؤشر يصل إلى حده الأقصى (الواحد الصحيح)².
والشكل الموالي يوضح استراتيجية التكامل الرأسي:
شكل رقم (3-2): إستراتيجية التكامل الرأسي.



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

و تبني إستراتيجية التكامل الرأسي يكون بهدف تحقيق العديد من المزايا أهمها:³
- تخفيض تكاليف التبادل الخاصة بالبيع و الشراء: 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.
- 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.

¹ عبد الملوك مز هودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص152.

² محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة و التصنيع، مرجع سابق، ص174.

³ أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص105.

*والسمة المميزة للتكامل الرأسي هي أنها تنطوي على توجيه للنشاطات الإقتصادية للمؤسسة، فوفقا للدراسة الرائدة لكوز **coase** (1972) يمكن التمييز بين التنسيق السوقي و تنسيق منظم المؤسسة في الإقتصاد، 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 الإقتصادي، 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، و الأمر بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية يتضمن تقويما لربحية استخدام الوسائل البديلة للمبادلة السوقية.¹

5- استراتيجيات التحالف: إن نماذج الخيارات الإستراتيجية 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 للإستراتيجية، 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 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.

وبشكل عام، فإن H. Parmulter، D. Heenan وبعد تحليل تطور وخصائص التشارك الاستراتيجي قد درسنا الشروط الضرورية لنجاحه، التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وجود إستراتيجية 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 المنارة للأطراف المتحالفة.

¹ روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص287.

المطلب الرابع: إستراتيجية التخفيض (الإنكماش).

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 لوحداتها أو تجهيزاتها أو رأسمالها أو الميل إلى تصفية أصولها إلى أن تتلاشى تماماً.

تعتبر هذه الإستراتيجية 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 أثراً وسلبية على المؤسسة. فالقرارات البسيطة يمكن أن تتمثل في اتخاذ بعض الإجراءات المؤقتة بهدف معالجة وضعية لا يمكن أن تدوم كثيراً، 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 سلباً 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 الإستراتيجيات مايلي:

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

- تخفيض التكاليف: وتتعدد المداخل والأساليب التي تستخدم لتحقيق هذا، ومنها تخفيض تكاليف العمالة، وتخفيض تكاليف الصيانة، وتأجير الأجهزة بدلاً 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 تتقدم ولا تحتاجها المؤسسة، أو بيع أصول كانت المؤسسة قد اشترتها لتحقيق إستراتيجية النمو ثم ظهر عدم إمكانية تحقيق ذلك.

- إجراء التوازن بين زيادة الإيرادات وتحسين التكاليف، أو إستراتيجية مركبة تجمع بينها.

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

2- إستراتيجية التشذيب: تعد إستراتيجية التشذيب من أكثر أنواع الإستراتيجيات الإنكماشية استخداماً، فهناك العديد من المؤسسات التي تمر في مرحلة تتطلب بالضرورة استبعاد بعض

¹ أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار إستراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص98.

العمليات غير الفعالة من أجل أن تزداد فعالية العملية الإنتاجية ككل، ففي ظل هذه الإستراتيجية قد تسعى المؤسسة إلى الإحتفاض بنفس الحجم من المبيعات و الأرباح مع التقليل من التكاليف وحجم الإستثمار¹، ومن الأمثلة في هذا الصدد ما قامت به شركة بان أمريكان (PAN) و 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 بدلا من الألمنيوم، وتخفيض عدد البطانيات التي تحملها، وكل هذه الإجراءات تستهدف تخفيض حمولة الطائرة حتى يمكنها استخدام وقود أقل في رحلاتها².

ومن بدائل استراتيجية التشذيب أن المؤسسة تستطيع تحقيق معدل عائد أكبر باستخدام نفس حجم الإستثمار، 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 الإستثمار المتبقي ومن ثم زيادة المبيعات أو الأرباح³، فمثلا قد تستطيع المؤسسة أن تستغني عن عدد من وحداتها في مقابل تركيز الجهد و الإستثمار على الوحدات الباقية ومن ثم زيادة فعالية الإستثمار الكلي⁴.

3- استراتيجية المؤسسة الأسيرة: تستخدم هذه الإستراتيجية عندما ترغب المؤسسة في تخفيض حجم أعمالها، أو في تخفيض تكلفة العمالة لديها، وتعني هذه الإستراتيجية 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 الإستراتيجية 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 الإعلاني⁵، وفي بعض المواقف لا يوجد أمام المؤسسة غير اتباع هذه الإستراتيجية، ومن هذه المواقف⁶:

- 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 الإقتراض 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 و ضمانها.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص170.

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص263-264.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص171.

⁴ أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار إستراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص105.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص172.

⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص172.

- 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- إستراتيجية التجديد أو التصفية: تشير هذه الإستراتيجية إلى انتهاء أعمال المؤسسة، بحيث تغلق أبوابها، وتصفى أعمالها، وعادة ما تعتبر التصفية هي البديل الأخير أمام المؤسسة،¹ وتعد هذه الإستراتيجية أقصى أنواع الإستراتيجيات الإنكماشية والتي تعني غلق المؤسسة وبيع أصولها، ومعظم المؤسسات لا تلجأ إلى هذه الإستراتيجية إلا عندما تحاول استخدام عدد من البدائل الأخرى و تقشل فيها.²

وتتضمن هذه الإستراتيجية بيع أو تصفية وحدة إنتاجية من الوحدات التي تتبع المؤسسة أو أي جزء من أجزائها الرئيسية، وغالبا ما يتم اتخاذ هذه الإستراتيجية في حالة فشل إستراتيجية التآني مع إعادة النظر، أو عدم قدرة هذه الإدارة على معالجة المشكلات التي تتوقع أن تعالجها.³

كذلك يمكن اتباع هذه الإستراتيجية 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 الإستراتيجية ظهور بديل أفضل لمنتجها في السوق، ففي هذه الحالة تلجأ المؤسسات ذات الموارد المحدودة إلى وقف إنتاج وتسويق هذا المنتج مع تحويل الإستثمارات المنفقة عليه إلى الإستثمار في منتجات أخرى تعطي عائدا أفضل.⁴

ويتم استخدام هذه الإستراتيجية في ظل ظروف متعددة، نذكر منها⁵ (عدم نمو المبيعات نموا كافيا، أو عدم الحصول على نصيب كاف 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 واسمراريتها⁶... الخ).

* و أخيرا يجب ملاحظة أن المؤسسة يمكنها الإستعانة 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 تبعا لظروف دورة حياة كل منتج من منتجاتها في الصناعة.

المطلب الخامس: تحديد الخيارات الإستراتيجية.

تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة من الخيارات الإستراتيجية وفقا لوضعها التنافسي، أخذا بعين الإعتبار متغيرات كل من بيئة الصناعة و المحيط الداخلي، وفيما يلي نموذج متكامل لكيفية تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة:

الشكل رقم (3-3) : نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص175.

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص269.

³ أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار إستراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص99.

⁴ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص237.

⁵ أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار إستراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص104.

⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص175.

- وضع بيئة الصناعة الخاص بالمؤسسة-

| | سيء | جيد |
|-----------------------|--|---|
| قوي | (2) المؤسسات المهددة | (1) المؤسسات الناجحة |
| الوضع الداخلي للمؤسسة | -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 الإستراتيجية، مرجع سابق، ص177.

يوضح الشكل رقم (3-2) نموذج متكامل للخيارات الإستراتيجية وذلك بمراعاة الوضع الداخلي، وكذلك ظروف بيئة الصناعة.

1- المربع الأول (المؤسسات الناجحة) : وهي تلك المؤسسات التي تتوافر لديها فرص جيدة وتتميز جوانب الأداء بها بالقوة.¹

حيث أن المؤسسات التي تصنف في هذه الخانة تتمتع بعوامل داخلية قوية مع وجود فرص سانحة في بيئة الصناعة المحيطة بها، ولهذا فقد يكون من المناسب بالنسبة لهذه المؤسسات اتباع استراتيجية التركيز، فالمؤسسات في هذه الحالة تمثل الريادة في مجال صناعتها²، ويمكنها الاستفادة من جهود التركيز في دعم مركزها من خلال تحسين مزيجها التسويقي، وتطوير منتجاتها وخدماتها، بحيث تتميز عن منتجات وخدمات المنافسين، كما يمكن لمثل هذه المؤسسات أن تتبع أيضا استراتيجية التكامل الرأسي لمختلف منتجاتها و الأسواق التي تتعامل معها سواء كان تكاملا أماميا أو خلفيا، ولا يقتصر المتاح من البدائل الإستراتيجية لهذه المؤسسات عند هذا الحد بل يمكنها تبني استراتيجية التنوع الأفقي وذلك للاستفادة من المركز والشهرة و الموارد المتاحة في دخول الأسواق الجديدة.³

2- المربع الثاني (المؤسسات المهددة) : وهي تلك المؤسسات التي تواجه تهديدات شديدة في الأسواق ولكن يتميز أدائها بالقوة⁴، وهذا النوع من المؤسسات هو الذي يتمتع بعوامل داخلية قوية، ولكن موقعها البيئي خارجيا ضعيف لوجود تهديدات ومخاطر بيئية، ومثل هذا النوع من المؤسسات قد يعتمد على استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي بحيث تظل معدلات نموها على نحو مماثل لمعدلات السابقة نسبيا، كما قد تلجأ إلى استبدال منتجاتها بأخرى مطورة بعد محاولة التعرف على شريحة السوق و العمل على تطويرها للمحافظة عليها، ويمكن للمؤسسة أيضا في

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص272.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص185.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص175.

⁴ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص272.

هذا الصدد إضافة خط إنتاج جديد و الاستفادة من عوامل قوتها المتاحة و الإستثمار في عمليات جديدة متبعة في ذلك استراتيجية التنوع المترابط أو التنوع غير المترابط حسب ظروف البيئة و متطلباتها¹، وإلى جانب ما سبق يمكن للمؤسسة المهددة أن تتبنى استراتيجية التحالفات، أي التحالف مع مؤسسة أخرى و ذلك للإستفادة من الموقف البيئي للمؤسسة الأخرى، إلى جانب الإستفادة من نقاط القوة الداخلية للمؤسسة ذاتها، وبمعنى آخر يمكن الإعتماد على استراتيجية التحالف عندما تتمتع مؤسسة ما بموقف داخلي جيد، في حين تفقد الفرص البيئية المناسبة، وعلى الجانب الآخر تتمتع المؤسسة الأخرى بموقف بيئي قوي يتيح فرصة بيئية هامة، وتفقد القوة الداخلية².

3- المربع الثالث (المؤسسات المحظوظة أو ذات الفرص): وهي تلك المؤسسات التي يتوافر أمامها عدد من الفرص الجيدة في الأسواق ولكن جوانب الأداء بها تتصف بالضعف³ ومثل هذه المؤسسات يمكنها تبني استراتيجية التخفيض من خلال تخفيض حجم العمليات، وذلك لتقوية عملياتها الداخلية المتبقية، كما يمكنها اتباع استراتيجية التركيز وذلك لخدمة قسم معين من أقسام السوق، وتعزيز وتقوية عملياتها كي تسمح لها بمنافسة أكثر فعالية، هذا ويمكن لمثل هذه المؤسسات أيضا انتهاز استراتيجية المؤسسة الأسيرة (الإستسلام لمؤسسة أخرى) حتى تتمكن من خفض تكاليف التسويق والتصميم و تحسن من وضعها المالي.

ويمكن للمؤسسة التي تقع في هذا المربع أن تسعى للتعاون مع المؤسسات الأقوى، إما من خلال تنظيمات دائمة مثل الاندماج، أو ترتيبات مؤقتة كما هو الحال في التحالفات، وأخيرا فقد لا يكون أمام مثل هذه المؤسسات من خيار إلا أن تترك السوق وتصفى أسهمها و ممتلكاتها إذا أحست بأنه لا مفر من ذلك، أو أن مزايها أفضل من الإستمرار في السوق.⁴

4-المربع الرابع (المؤسسات المتعثرة أو ذات المشاكل): وهي تلك المؤسسات التي تواجه تهديدات شديدة في الأسواق ويتصف أداؤها بالضعف⁵، وهي مؤسسات ضعيفة بيئيا وداخليا، ومثل هذه المؤسسات قد يكون من المناسب لها أن تتبع استراتيجية التخفيض، أو استراتيجية المؤسسة الأسيرة أي الإستسلام للمؤسسة الأقوى و التي تمثل المنفذ في هذه الحالة، وقد لا يكون أمام هذه المؤسسة من سبيل للنجاة إلا بيع أصولها و تصفية أعمالها.⁶

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن استراتيجية المؤسسة عبارة عن خطة طويلة الأجل تعدها المؤسسة بناء على متغيرات وعوامل بيئة الصناعة من فرص وتهديدات، وكذلك عوامل المحيط الداخلي الذي يحتوي على نقاط القوة ونقاط الضعف، من خلال هذه العوامل تقوم المؤسسة بتنمية مجموعة من الخيارات الإستراتيجية، التي تتحول فيما بعد و عند اعتمادها إلى استراتيجيات تتبعها المؤسسة للوصول إلى أهدافها، فالخيار الإستراتيجي يعبر عن أداة تحول المؤسسة من موقعها التنافسي الحالي إلى موقع تنافسي جديد أفضل، وهناك العديد من أنواع الخيارات

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص185.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص176.

³ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص272.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص177.

⁵ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص272.

⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص178.

الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، وما على المؤسسة إلا اعتماد خيار استراتيجي أو أكثر وذلك بما يناسب وضعها التنافسي في السوق، وكذلك أداءها الداخلي.