

المحاضرة الخامسة: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة ، وحدات الأعمال وعلى المستوى

التشغيلي

أولاً-تعريف الخيارات الاستراتيجية

هو ذلك الخيار الذي يقابل إحتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها، وذلك بعد قيامها بتحليل وتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية، بما يبين لها الفرص والتهديدات المحيطة به، ويبين نواحي قوتها وضعفها التي تتسم بها. بالإضافة إلى قيام المنظمة بتحديد إتجاهها الإستراتيجي بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها. يصبح أمامها مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي من المفترض القيام بالإختيار منها للمساهمة في تحقيق أهدافها.

ولتنفيذ الخيار الإستراتيجي تندرج ثلاثة محاور رئيسية هي: التكلفة، الجودة والسعر والتي توافق ثلاثة إستراتيجيات، إستراتيجية القيادة بالتكلفة، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز. كما أن إختيار الإستراتيجية الملائمة لا يتوقف على التحليل البيئي فقط ولكن يتوقف على الهدف الإستراتيجي للمنظمة بالنسبة لنطاق السوق المستهدف، حيث يمكن للمنظمة أن تستهدف السوق أو تستهدف قطاع معين منه¹؛

عرف الخيار الإستراتيجي على أنه " ذلك الخيار الذي يقابل إحتياجات وأولويات المؤسسة والقادر على تحقيق أهدافها من جهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن تنفذ بنجاح، حيث أنه يعتبر النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات التي تقوم بها المؤسسة الإقتصادية بعد قيامها بتحديد إتجاهها الإستراتيجي، بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها، وهذا الخيار من المفترض أن ينقل المؤسسة إلى وضع أفضل ويمكنها من تحقيق رسالتها².

يرى Mc Glosdon أن الخيار الاستراتيجي هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى، أما THOMPSON يرى أن

¹ أسامة معاوية بخيت حسين، محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد، دور التوجه الإستراتيجي التحليلي في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق القيمة المضافة في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 15، العدد 01، السودان، 2020، ص 271-270

² عبد الرزاق نصر الدين عبد الرزاق إبراهيم، محمد عبد العاطي عبد الله المكي، أثر الخيارات الإستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي دراسة إستطلاعية لآراء بعض القيادات الإدارية في شركات الإتصال السودانية، مجلة إقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد 03، العدد 01، مارس، 2019، ص 290

الخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح³

ثانياً-أنواع الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة

إن مناقشة هذه البدائل المتاحة على المستوى الكمي للمؤسسة يساعد على اختيار البديل الأفضل، إذ تتوفر أمام المؤسسة بدائل إستراتيجية عموماً، الأمر الذي يفرض انتخاب واحد أو أكثر منه، وتتركز حول وصف التوجه العام للمؤسسة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاته وتعكس إستراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعمق بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المؤسسة، تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام، العلاقة بين المؤسسة والمجموعات ذات المصالح، المداخل التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار.

1- المجموعة الأولى: الاستراتيجية العامة للمنافسة

إن دراسة جوانب القوة والضعف في المنظمة تهدف أساساً إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها، والسؤال المهم هنا هو كيف يمكن للمنظمة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع بواسطتها أن تواجه المنظمات المواجهة لها في الأسواق؟⁴

إن واقع الحال يؤكد أن أمام المنظمة ثلاثة أنواع من المزايا التنافسية التي يمكن إستخدامها لمواجهة المنافسين:

1-1. استراتيجية القيادة في التكاليف

من بين التعاريف التي أعطيت لهذه الاستراتيجية نذكر: تتمثل أساسيات هذه الاستراتيجية في الحصول على الميزة التنافسية من خلال التكاليف الإجمالية مقارنة مع المنافسين كما أن قادة التكلفة المنخفضة الناجحين جيدون في إيجاد طرق لقيادة التكاليف خارج أعمالهم، وهي قدرة المؤسسة أو وحدة العمل تصميم وإنتاج وتسويق منتج قابل للمقارنة بكفاءة أكبر من منافسيها⁵.

³ عمر تيمجدغين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور "برج بوعريش"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص12

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، 2004-1424م، ص 228

⁵ بلجازية عمر، أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 18، العدد 02، 2020، ص116

تستطيع المنظمة 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، ويمكن تحقيق تكلفة أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح، ويمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام الطرق التالية:

- تنمية حضارة تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي والمدرّوس للعاملين بشأن التكلفة، وفي أجواء هذه الحضارة يضع جميع العاملين نصب أعينهم مسألة التكاليف وضرورة العمل على تخفيضها إلى مستوى الحد الأدنى؛

- محاولة تقديم منتج أساسي بعيدا عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه؛
 - تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات كلفة منخفضة؛
 - استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج.
- ولا بد من الانتباه أن هذا الخيار في ميدان البدائل الاستراتيجية، ليست من الأمور السهلة فقد تجابه الشركة العديد من المشكلات ولا بد من احتوائها، وأهم هذه المشكلات هي:
- إن تركيز الشركة على تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن، قد ترفع تكلفة التسويق أو التوزيع؛
 - إهمال بعض جوانب التكاليف والتي تمثل نسبة محدودة من التكلفة الكلية للمنظمة؛
 - عدم استيعاب الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة، فخدمة سوق قوي يتسم بالانتشار الجغرافي قد يؤدي إلى زيادة التكاليف عن خدمة سوق محلي مركز،
 - عدم محاولة تخفيض الإنتاج إلا بالعمليات المستخدمة فعليا دون البحث عن طرق جديدة أو عمليات جديدة بعيدا عما هو موجود فعلا.

2-1. استراتيجية التمايز "التميز":

تبني المؤسسة استراتيجية التميز فمعنى ذلك أن هذه الأخيرة قادرة على إقحام ميزة خاصة أو عنصر متميز في منتوجها يجعله مختلفا عن بقية المنتجات المعروضة في السوق، و هذا التميز أو هذه الاستراتيجية قد تتعلق بالجودة التي يبحث عنها الزبائن و قد تتعلق بالتكنولوجيا المعتمدة، كذلك الخدمات المعروضة للزبائن عند اقتناء هذا المنتج، و هي استراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون حسب رغبات و احتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز و الجودة أكثر من اهتمامه بالسعر⁶.

⁶ بن سعد وسيلة، القدرة التنافسية كآلية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد 15، ديسمبر 2017، ص 249

تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا، من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومن خلال هذا التمايز يمكن للمنظمة فرض السعر الذي تبغيه، وزيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية نوع من ولاء المستهلك لعلامتها التجارية، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز:

الوسيلة الأولى هي محاولة المنظمة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة؛ **الوسيلة الثانية** تتمثل في محاولة المنظمة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين وبصورة واضحة محددة، فإن التمايز يمكن الوصول إليه بأخذ الطرق التالية:

- ينبغي على المنظمة عندما تأخذ بإستراتيجية التمايز أن تكون على حذر من الوقوع في بعض الشراك الخادعة لهذه الإستراتيجية عند التطبيق، وأهم هذه الشراك هي محاولة المنظمة التركيز على أحد ملامح المنتج لخلق التمايز بينما المستهلك لا يرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي إلى خفض المخاطر أو التكاليف التي يتحملها،
- محاولة التمايز في خلق التمايز والذي قد يترتب عليه الإرتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاج لها المستهلك أو قد يستغني عن وجودها في مقابل سعر أدنى.

3-1. إستراتيجية التركيز

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. ونعني بها التركيز على منتج وحيد مريح باعتباره دعامة أساسية للمنظمة⁷.

يصعب العثور على مستهلكين يتماثلون كلهم في خصائصهم، فلا بد للمنظمة من تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية، وأن تضمن قدرا معقولا من التماثل بين مستهلكي كل قطاع، فالمنظمة هناك تتعامل مع السوق كله، بل تركز على قطاع معين صغير تستخدم معه إستراتيجية القيادة في التكلفة أو إستراتيجية التمايز وهذا ما يوفر تعاملًا أفضل و أنجح عندما توجه كل الموارد لهذا القطاع الصغير، مع القدرة العالية في الاستجابة لمتغيرات حاجات المستهلكين، لكن المنظمة في مثل هذه الحالة عليها أن تراعي التالي:

- توفير المهارات والخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع؛
- تجنب القطاعات التي يعمل وسيطر عليها المنافسون؛

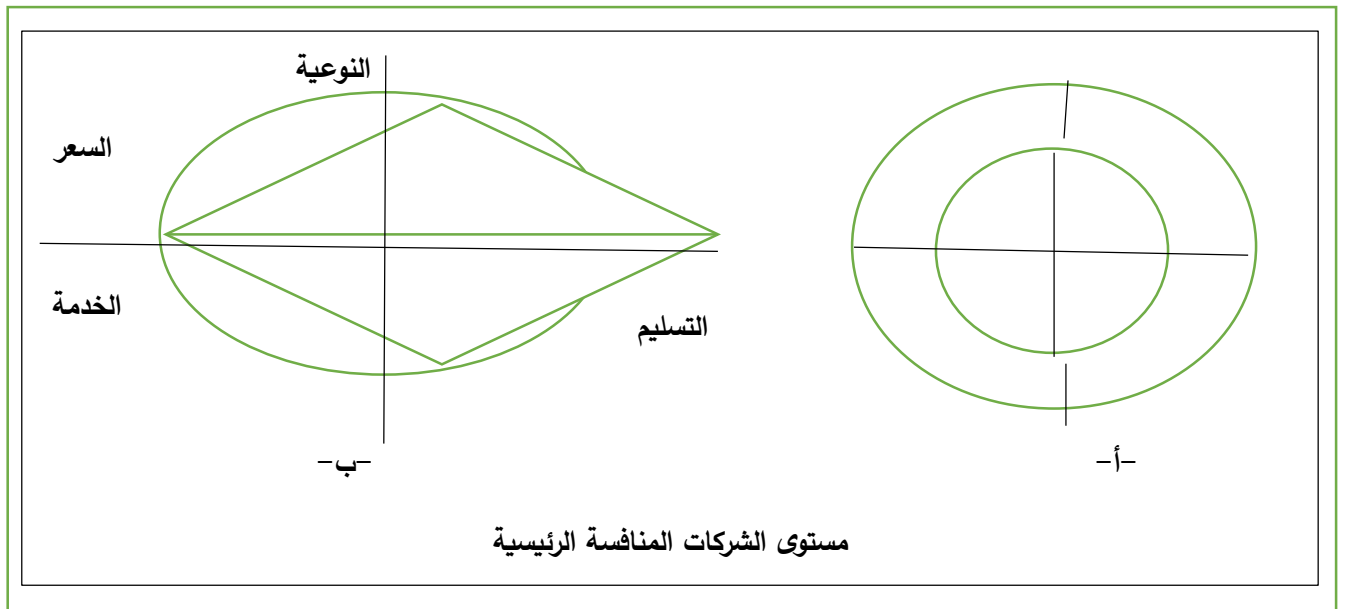
⁷ رقيق حليلة، أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لمطاحن ولاية الجلفة، مجلة الدفاتر الاقتصادية، المجلد 12، العدد 02، 2021،

- مراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها الشركة؛
- متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف، فهذا النمو السريع أو المنخفض، يؤثر على شهية المنافسين.

يتضح لنا إذا هناك بديلين لتطبيق هذه الإستراتيجية الأول: الإهتمام بمركز التكلفة، أي العمل من أجل أن تحقق المنظمة ميزة بالتكاليف في القطاع المستهدف، والثاني: الاهتمام بمركز التميز، أي أن تبحث المنظمة عن التميز في داخل القطاع المستهدف، ويقدم هذا النموذج فوائد كبيرة للمدراء، لأنه يمكنهم من التفكير بالإستراتيجيات التنافسية، وتحقيق الميزة التنافسية المؤكدة.

وفي الواقع غالباً ما تكون إستراتيجية التركيز مع أنواع معينة من التميز أكثر فاعلية في تعزيز القدرة التنافسية لغرض الحصول على أكبر حصة في سوق معينة على عكس الاستراتيجية متعددة الاتجاهات التي تحاول أن تتفوق بها على المنظمات المنافسة الأخرى في كل عناصر المنافسة الأخرى في كل عناصر المنافسة في قطاع الصناعة، ويبين هذا الوضع الشكل التالي:

الشكل رقم 08 : نموذج تحليل إستراتيجية المنافسة



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، 2004-1424م، ص 231

في الجزء أ- من الشكل نجد أن المنظمة تسعى إلى تحقيق تفوق واضح في معظم عناصر التنافس الأساسية مثل النوعية، السعر، التسليم، الخدمة، في حين أن المنشأة التي تنتهج إستراتيجية التركيز الموضحة في الجزء ب" من الشكل تعطي أولوية لتعزيز موقعها التنافسي في عناصر تنافس مختارة فقط والمتمثلة بعنصر التسليم "على سبيل المثال لا الحصر" و ذلك لكي تميز نفسها بوضوح في المنظمات المنافسة الأخرى، وفي سبيل ضمان تحقيق تميز واضح في عنصر أو أكثر من عناصر التنافس الأساسية "كالتسليم" تكون المنظمة مستعدة للتخلف عن المنظمات المنافسة في العناصر الأخرى.

2- المجموعة الثانية: استراتيجيات النمو المحدود

يقصد بإستراتيجيات النمو المحدود تلك الاستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المنظمة بخدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم فيها في الماضي ففي ظل هذا الاستراتيجية يظل كل شيء على حاله: منافذ توزيع، الأداء، القطاع المستهدف، معدل النمو، دون أي تغيير، وهذه الإستراتيجية لها نوعان رئيسيان من الإستراتيجيات: 1-2. استراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه:

وهذه هي استراتيجية الاستقرار، تستخدمها المنظمات التي تعتقد بأن أدائها في سوق مرضي، وتنافس بالدرجة الكافية فرجال الإدارة العليا يعيشون في طمأنينة لأوضاع السوق. فلماذا لا تستمر المنظمة على هذا المسار؟

وأحيانا يختار رجال الإدارة العليا هذه الإستراتيجية لعدم الرغبة في النمو السريع ولإدراكهم من كون المنظمة صغيرة الحجم ولمعرفتهم الوثيقة بالعاملين في المنظمة وبالمستهلكين بالإضافة إلى إحتواء هذه الإستراتيجية على مخاطر محدودة لعدم التغيير فهم يتعدون عن القيام بإستراتيجية توسعية تتطلب المزيد من الإستثمار وما يرتبط به من أموال وجهد إداري. ولا أستبعد لجوء الإداريين لهذا البديل لجمود فكري يعانون منه مع الخوف من التخطيط المسؤولة الناشئة عن التغيير⁸.

تعني هذه الإستراتيجية إستمرار المؤسسة في العمل مستقبلا وفق لما هو جار فيها حاليا، حيث ترى الإدارة بأن البيئة الخارجية المحيطة لن تتغير بشكل جوهري في المستقبل القريب، مما يجعلها تستمر بنفس منتجاتها وقطاعات أعمالها وأهدافها وخططها وسياساتها وبرامج عملها الحالية دون تغيير⁹.

⁸عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص232

⁹دعاس مصعب، أيمن فريد، الخيارات الإستراتيجية وأثرها على الهيكل المالي، دراسة حالة مؤسسة نفضال، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 05، العدد، 01، 2020، ص26

2-2. استراتيجية النمو البطيء

إن أنصار البيئة يذهبون إلى أن عناصر الإنتاج في البيئة لا تسمح بقيام المنظمة بالنمو السريع لأن هذا التوسع يؤدي إلى تآكل عناصر الإنتاج وإندثارها، ومن هذا المنطلق فإن إستراتيجية النمو البطيء تساعد وتحافظ على توازن عناصر الإنتاج في الطبيعة، فالمنظمة مطالبة بأن تأخذ حذرًا من التغيرات التي تحدث في البيئة من جراء الزيادة في الهيكل السكاني ومعدل تلوث البيئة أو في حجم الموارد المتاحة للعملية الإنتاجية فأنصار إستراتيجية النمو البطيء يركزون على معدل النمو السكاني المحدود فمثل هذا العدل لا يساعد على خلق عدد كاف من المستهلكين للمنتجات ذات الحجم والأنواع المتعددة.

إن المنظمات التي تسلك طريق الاستراتيجيات التوسعية تغفل حقيقة حجم الموارد المتاحة، فهذه الموارد لا تتوفر باستمرار، ومن أهم الأمثلة في هذا الصدد ما قامت به دول منظمة الأوبك بتوحيد حجم البترول المعروف في سوق 1973م الأمر الذي أدى إلى قيام كل منظمة بتعديل كل إستراتيجياتها التوسعية. كذلك فإن ارتفاع تكلفة النقل قد أدى إلى تحويل المنظمات إلى بناء معامل التكرير والتنقية الخاصة به إلى جوار مصادر الموارد الأولية بدلا من وجودها بجوار السوق.

3- استراتيجيات النمو التوسعية

ونعني بها وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة والتي عادة ما تكون نمو المبيعات، أو حصة المنظمة في السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي وقبل الدخول في تفاصيل هذه الإستراتيجيات، ندخل في موضوع تقييم إستراتيجيات النمو التوسعية، أن إحدى الأسباب التي تدعو المنظمة للأخذ بهذه الإستراتيجيات هو الاعتقاد أن زيادة المبيعات لا بد أن تؤدي إلى زيادة الأرباح، لكن هذا الافتراض غير صحيح، فممكن أن تزداد المبيعات أو يرافقها زيادة تكلفة المبيعات وإنخفاض الربح، وعندما تقوم المنظمة بإتباع إستراتيجيات النمو التوسعية تزداد المبيعات وتزداد المكافآت، كما تزداد مكانة وقوي الإداري وسمعته بين رجال الأعمال والإعلام كذلك تصبح المنظمة ذات شهرة عالمية تجذب لها كبار الإداريين من ذوي الكفاءة المتميزة¹⁰.

إن المنظمات الكبيرة الحجم تعمل في أسواق كبيرة، وهناك عدد من الطرق التي تمكن هذه المنظمات من تخفيض تكاليف الأداء، وأهم هذه الطرق:

- إن حجم المنظمة الكبيرة قد يؤدي إلى الاستفادة من الوفورات الاقتصادية للإنتاج بحجم كبير؛

¹⁰ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 234

- إن المنظمات الكبيرة الحجم يمكن لها الإستفادة من الوفورات المترتبة على التعليم أو الخبرة، فالمنظمة تجني ثمار الخبرة من خلال الخبرة؛
- قدرة المنظمة على تحقيق متوسط تكلفة منخفضة للوحدة وذلك من خلال توزيع النفقات الإدارية وعناصر التكاليف المباشرة الأخرى على عدد أكبر من الوحدات؛
- تستطيع المنظمات الكبيرة الحجم أن تستفيد من الفروق الجغرافية خاصة الشركات المتعددة حيث تستفيد هذه الشركات من الفروق بين الدول في الأجور، الضرائب، الشحن، فتقوم بتوزيع وحداتها الإنتاجية خدمة لتخفيض تكلفة الإنتاج إلى أدنى حد ممكن.
- إن المنظمة يمكن أن تحقق النمو السريع من خلال إتباع الإستراتيجيات التالية:
 - التركيز على منتجات محدودة؛
 - التنوع في منتجاتها؛
 - الإستثمار المشترك.

3-1. إستراتيجيات التركيز:

- وتشير هذه الإستراتيجيات إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تخصص فيه فتنجح نوعا واحدا من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لوق معين وهكذا.
- وتوفر إستراتيجية التركيز للمنظمات التي تنتهجها التمتع بالعديد من المزايا أهمها:
- الإستفادة بمزايا التخصص وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف وإتقان الإنتاج ومتابعة تطورات الصناعة والإستجابة لها وإشباع حاجات العملاء؛
 - القدرة على التجديد والتطوير فعابا ما تسمح إستراتيجية التركيز لمن يتابعها بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها.
- على الرغم من هذه المزايا الإستراتيجية التركيز فبعض المنظمات لا ترغب لها، لهذه الأسباب:
- عدم الإستجابة السريعة في الظروف البيئية المحيطة، وإحتمال حدوث تغيرات مفاجئة في تلك الظروف
 - سياسية أو إقتصادية يكون أمرا ممكنا قد يؤثر على الطلب على منتجات الشركة؛
 - ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها الشركة ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل؛

- التطور التكنولوجي قد يشكل قيدا على الشركة التي تتبع هذه الإستراتيجية إذ لا بدليل لها سوى الإستعانة بتكنولوجيا معينة تتعلق بأنشطتها المتخصصة؛
- الإتجاه لإشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للحفاظ عليهم وعلى إستمرارية تعاملهم؛
- توزيع المخاطر على مجالات المنتجات المتعددة مما يخفف من إحتمال تعرض الشركة لتحقيق الخسائر.

3-2. إستراتيجية التنوع:

يعرف Ansoff إستراتيجية التنوع بأنها "عملية تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل، فإذا إمتلكت مؤسسة الأعمال إمكانيات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فبإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها، وتعتبر هذه الإستراتيجية المفضلة للمؤسسات الرائدة الكبيرة، في حين يعرف آخرون من أمثال Rumelt و Pitts إستراتيجية التنوع على "هو تنوع مجال النشاط الاستراتيجي، أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد"¹¹.

هذه الاستراتيجية هي عكس إستراتيجية التركيز حيث تعتمد المنظمة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات، وهي أيضا يمكن أن تعتمد المنظمة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات، وهي أيضا يمكن أن تعتمد كاستراتيجية نمو أو إستراتيجية استقرار.

أما سبب اعتماد هذه الإستراتيجية فيرجع إلى ما يلي:

- تنوع المخاطر؛
- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مراحل النضوج أو الإشباع،
- البعد عن إحتكار صناعة معينة؛
- تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالمنفعة على المنظمة؛
- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة، وهناك نوعان من إستراتيجيات التنوع:

أ- إستراتيجية التنوع المتمركز أو المتصل المترابط:

¹¹ موساوي سارة، إستراتيجيات التنوع في المنتجات مصدر لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور إلكترونيك، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد الرابع، سبتمبر 2018، ص353

وتعتمد هذه الإستراتيجية إلى إضافة منتجات جديدة ترتبط بأعمال المنظمة حيث ترتبط معها في جانب أو أكثر مثل إرتباطها بالتكنولوجيا المعتمدة أو المستهلكين أو الإنتاج.

ب- استراتيجية التنوع المختلط أو "غير المتمركز":

ويتحقق هذا التنوع عندما لا تكون الأعمال الجديدة مرتبطة بالأعمال الحالية. ويلاحظ أن الباحثين في الدراسات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية يشجعون اعتماد المنظمة لاستراتيجية التنوع المتمركز ويعتبرونها أفضل من استراتيجية التنوع الغير متمركز " المختلط " بحجة أن التنوع المختلط لا يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة وتصنف استراتيجيات التنوع على ما يلي:

ب-1- إستراتيجية التنوع الداخلي:

إن المنظمة تعتمد هذا النوع لعدة أسباب منها تسويق المنتجات الحالية في الأسواق الجديدة، تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الحالية، بالإضافة إلى تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الجديدة.

ب-2- إستراتيجية التنوع الخارجي:

وبموجب هذه الإستراتيجية فإنه يتم شراء منظمات جديدة أو الاندماج معها، وهناك شكلان لإستراتيجية التنوع الخارجي:

إستراتيجية الاندماج: ضمن منطمتين أو أكثر بحيث يتم إستبدال الأسهم وتكوين منظمة واحدة وهذه الحالة تتم عادة بين منظمات متماثلة وبشكل ودي وسياسة الاندماج هذه لها مبرراتها حيث تؤدي إلى زيادة سعر أسهم المنظمة في السوق والتوجه نحو إستثمار جديد، بالإضافة إلى زيادة معدل النمو بنسبة تفوق ما يحققه التنوع الداخلي وزيادة درجة إستقرار أرباح المنظمة.

إستراتيجية التملك " الإكتساب ": وتتمثل هذه الإستراتيجية بالقيام بشراء منظمة أو وحدة أعمال إستراتيجية وإحتوائها بالكامل، وذلك كوحدة جديدة بالمنظمة المشتري أو كمنشأة تابعة لها وهذه الظاهرة تحدث بين منظمات متفاوتة في الحجم وبطريقة ودية أو غير ودية، وتستند إستراتيجية التنوع على تقديم منتجات جديدة، والدخول في أسواق جديدة، وهي تأخذ عند التطبيق ثلاثة أشكال:

- **التنوع الأفقي Horizontal:** يحصل عندما تقوم الشركة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع ولها

علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكملة لنشاط المنظمة.

- **التكامل العمودي:** وهو ومصطلح يشمل التكامل الأمامي Forwad In tegrations والتكامل الخلفي Backward Integrations في التطبيق العملي يعني السيطرة على نشاط أعمال الشركة مجهزة أو موزعة، ويطلق على هذا النوع من التكامل أيضا تكامل السلسلة.
- **التنوع المختلط Conglomerate:** وهو خيار السيطرة، أو الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما عن منتجات وخدمات المنظمة ومن الأمثلة على ذلك إستراتيجية التنوع المختلط لشركة Hanson التي تمثل حقيقة من الأنشطة المتنوعة في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا لإستخراج الفحم، الصناعات الكيماوية، منتجات طبية منتجات التبغ، توزيع الغاز.....إلخ.

4- إستراتيجية الاستثمار المشترك

تعد هذه الاستراتيجية من استراتيجيات النمو السريع، وفي إطار هذه الاستراتيجية فإن منظمتان أو أكثر قد تقوم بمشاركة مؤقتة لتحقيق غرض محدد، فمثلا قد تعمل الشركات العاملة في صناعة البترول بصورة مشتركة في إقامة خط أنابيب بترول يربط بين مصادر التوريد وأماكن التكرير، ويعود السبب في المشاركة إلى ارتفاع تكلفة العملية المطلوبة والتي لا تستطيع شركة واحدة تحملها.

وقد تعمل المنظمات بصورة مشتركة رغبة منها في توزيع تكلفة عمليات النمو والتطوير عليها بدلا من قيام منظمة واحدة بتحمل هذه التكلفة، كذلك قد تقوم بعض المنظمات بالاشتراك في بعض العمليات التي تسمح باستخدام الخبرات المتنوعة لهذه المنظمات والتي تتوفر في كل منظمة منهم على حدة، كذلك يمكن استخدام هذه الإستراتيجية للبرهنة على أن الاندماج بين المنظمات بصورة مشتركة يمكن أن يكتب لها النجاح، ومن أكثر أنواع الإستخدامات الخاصة بإستراتيجية الإستثمار المشترك تلك التي تستخدم لغرض الدخول في الأسواق الدولية فبعد قيام منظمة منفردة بعملية التصدير، ما تلبث أن تلجأ إلى الخطوة التالية وهي القيام بالإستثمار المشترك، كي تصل إلى منافذ التوزيع في الدول الأجنبية، وتخفيض تكلفة التسويق في هذه الدول.

إن المنظمة المحلية تقدم الخدمات الكثيرة للمنظمة الأجنبية بتزويدها بمعلومات كافية عن ظروف ومزاج السوق المحلية، على الرغم من تملك المنظمة لمحلية الجزء الغالب من أسهم المنظمة ذات الإستثمار المشترك، والعيوب الأساسية في هذه الإستراتيجية مقاسمة الأرباح مع المنظمات الأخرى، وإختلاف الرؤى الإدارية بين المنظمة المحلية والأجنبية¹².

¹² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 239

إن كل استثمار وتوظيف أموال يستوجب على المستثمر أن يتخذ القرار الاستثماري ويرسم إستراتيجية معينة لهذه الإستثمارات، مراعيًا في ذلك العوامل التالية¹³:

- التنوع في الاستثمار؛
- آجال الاستثمار؛
- حدود الانكشاف؛
- درجة التصنيف الائتماني.

4-1. الاستراتيجيات الانكماشية

وتؤدي هذه المجموعة إلى التخفيض في نطاق الأعمال الخاصة بها، والواقع أن درجة التخفيض في مجالات الأعمال هي التي تميز بين أنواع الاستراتيجيات الانكماشية المختلفة ويمكن أن نحدد الأسباب التي تقود إلى اعتماد استراتيجية الانكماش "التراجع" إلى:

- الضغوط النفسية؛
 - الظروف الاقتصادية؛
 - ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.
- وأهم أنواع استراتيجيات الانكماش¹⁴:

4-2. استراتيجية التخفيف والالتفاف:

وبموجب هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات "الكفاءة التشغيلية" عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهل وتعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية عن طريق تخفيض الاستثمار، وتكلفة العمليات، مع بذل كل الجهود للمحافظة على مستوى الأرباح والمبيعات علماً أن هذه الإستراتيجيات تحتوي على مرحلتين:

¹³ بكطاش فتيحة، مقالاتي سفيان، المقاربة النظرية للاستثمار الأجنبي المباشر، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، العدد 21، جوان 2014،

ص 80

¹⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 241

أ-المرحلة الأولى: مرحلة الإنكماش من أجل تخفيض الحجم والتكاليف وتشمل هذه المرحلة عادة تخفيض حجم العاملين وتخفيض التكاليف.

ب-المرحلة الثانية: وتشمل هذه المرحلة تحقيق الدعم والإستقرار وتثبيت المنظمة في وضعها الجديد.

4-3. استراتيجية التجرد:

ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بإستبعاد جزء من أنشطة الأعمال التي تقوم بها وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة عند الرغبة في زيادة فعالية أداء أحد وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة للمنظمة أو أحد خط المنتجات، وذلك عندما يكون الأداء الكلي للوحدة أوللخط سويا.

فهذه الإستراتيجية هي إستراتيجية إلغاء جزء من أعمال المنظمة، عندما تكون حصتها السوقية صغيرة جدا بحيث لا تستطيع أن تنافس فيه، أو أن هذا الجزء لا يحقق الأرباح المتوقعة.

لكن يجب الإنتباه عند إلغاء هذا الجزء على مصلحة المستهلك، ولهذا ينبغي مراعاة مايلي:

- توقيت الإلغاء ويجب أن يكون مناسباً للمستهلك؛
- توفير قطع الغيار للسلع المباعة؛
- عدم حذف منتج متوفر عند المنظمة مواده الخام بكثرة.

4-4. إستراتيجية التحويل:

وهي إستراتيجية القيام بتغيير رئيسي في أعمال المنظمة، بإنتقالها من مجال عمل إلى مجال آخر لأسباب كثيرة، منها:

- عدم تحقيق العوائد المطلوبة؛
- وجود فرص جذابة في مجالات أخرى؛
- حجم الإستثمار في المنظمة أكبر من المرغوب؛
- توفير المرونة والقوة لدى المنظمة لإجراء التحويلات.

4-5. استراتيجية المنشأة الأسيرة

حيث تقوم المنظمة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد، من أجل تخفيض تكاليف العمل، وحجم القوى العاملة، نظرا لعدم قدرة المنظمة على تسويق منتجاتها، فالمنظمة والحالة هذه، تجد نفسها في حالة كونها أسيرة لمنظمة أخرى، وكأنها تنزلق إلى استراتيجية التصفية.

4-6. إستراتيجية التصفية

وهي إستراتيجية الخيار الأخير، عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وإعلان الإفلاس، وهو من الخيارات الصعبة، في ظروف حرجية. إن أبرز صفات الحياة الاقتصادية للمنظمات هو عدم الاستقرار، إستقرار السوق، والسبب أن الساحة هذه تتسع لأكثر من لاعب لأكثر من منظمة والتنافس في اللعب على الطاولة جاد، ومزدحم لأكثر من ورقة. ومن هنا أشار البعض إلى استراتيجيات مختلطة ومركبة، قد تجمع أكثر من ورقة، تؤلف، وتوالف بينها إستراتيجيات التشكيلية، تلجأ لها المنظمة بإعتمادها أكثر من إستراتيجية " نمو - إستقرار - إنكماش " لوحادات الأعمال الإستراتيجية، وقد يكون هذا العمل في وقت واحد، أو بالتتابع الزمني حيث تمتلك القدرة على التوليفة، إن خلق نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية مسألة في غاية الأهمية.

5- المجموعة الخامسة: نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية

يوضح الشكل التالي نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية.

الشكل رقم 09: نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية

قوي	ضعيف	
	أ" الشركة المثالية	ب" الشركة المهددة
قوي	التركيز:	الإبقاء على الوضع الحالي
	التنوع الأفقي	التنوع المرتبط
	التنوع الرأسي	التنوع الغير مرتبط
		التحول لنشاط آخر
	ج" الشركة المحظوظة	المشاركة
	تخفيض حجم العمليات	د" الشركة ذات المشاكل
	الإستسلام لشركة أخرى	تخفيض حجم العمليات
الوضع الداخلي للمنظمة		

ضعيف

الإندماج-التركيز

الإستلام لشركة أخرى

المشاركة-التصفية

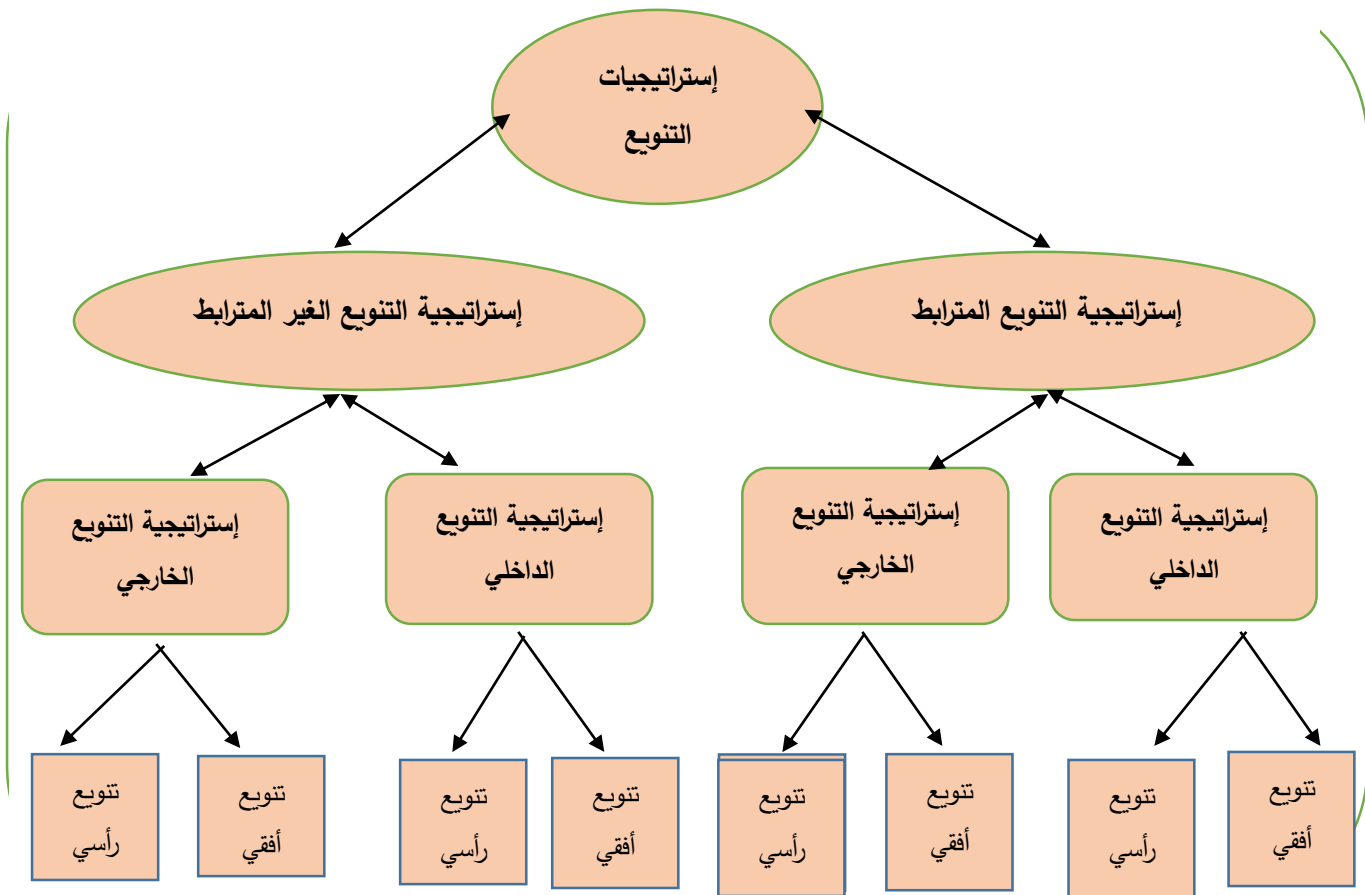
التصفية

المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، كلية

العلوم الإدارية، جامعة عدن، 2004-1424م، ص231

حيث يتم مراعاة الوضع الداخلي للمنظمة وكذلك الوضع البيئي لها، ففي المربع "أ" تظهر لنا الشركة المثالية: تلك التي تتمتع بعوامل داخلية قوية مع وجود فرص بالبيئة المحيطة بها، ولهذا فقد يكون من المناسب بالنسبة لمثل تلك الشركة إتباع إستراتيجيات التركيز، فالشركات في مثل هذه الحالة عادة ما تمثل الريادة في مجال صناعتها ويمكنها الإستفادة من جهود التركيز في دعم مركزها من خلال تحسين مزيجها التسويقي، وتطوير منتجاتها وخدماتها بحيث تتميز عن منتجات وخدمات المنافسين كما يمكن لمثل هذه الشركات أن تتبع أيضا استراتيجية التنوع الرأسي لمختلف منتجاتها والأسواق التي تتعامل معها سواء كانت تنوع للخلف أو للأمام ولا يقتصر المتاح من البدائل الإستراتيجية لهذه الشركات عند ذلك الحد بل يمكنها تبني إستراتيجية التنوع الأفقي وذلك للإستفادة من المركز والشهرة والموارد المتاحة في دخول الأسواق الجديدة.

الشكل رقم 10 : إستراتيجيات التنوع



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع

أما في المربع "ب" فنجد الشركة المهددة: تلك التي تتمتع بعوامل داخلية قوية ولكن موقفها البيئي خارجيا ضعيف لوجود مخاطر وتهديدات بيئية، مثل تلك الشركة التي قد تعتمد على إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي بحيث تظل معدلات نموها على نحو مماثل لمعدلات النمو السابقة نسبيا، كما قد تلجأ إلى إستبدال منتجاتها بأخرى مطورة بعد محاولة التعرف على شريحة السوق والعمل على تطويرها للمحافظة عليها، ويمكن للشركة أيضا في هذا الصدد إضافة خط إنتاج جديد والإستفادة من عوامل قوتها المتاحة والإستثمار في عمليات جديدة متبعة في ذلك إستراتيجية التنوع المرتبط أو غير المرتبط حسب طبيعة وظروف البيئة ومتطلباتها، ويمكن للشركة المهددة أن تتبع إستراتيجية "المشروعات المشتركة" مع شركة أخرى، للإستفادة من الموقع البيئي للشركة الأخرى، والإستفادة من نقاط القوة فيها، وبمعنى آخر يمكن الإعتماد على إستراتيجية المشاركة عندما تتمتع شركة ما بموقف داخلي في حين تفقد الفرصة البيئية المناسبة وعلى الجانب الآخر تتمتع الشركة الأخرى بموقف بيئي قوي يتيح فرص بيئية هامة وتفقد القوة الداخلية.

وفي المربع "ج" توجد الشركة المحظوظة وتمثل الشركة ذات الموقف الضعيف داخليا القوي بيئيا، مثل هذه الشركة يمكن أن تتبنى إستراتيجية التخفيض لحجم العمليات، وذلك لتقوية عملياتها الداخلية المتبقية كما يمكنها إتباع إستراتيجية التركيز خدمة لقسم معين من أقسام السوق وتعزيز عملياتها بشكل يسمح لها بمنافسة أكثر فعالية. وفي المربع "د" توجد الشركة ذات المشاكل وهي الشركة الضعيفة داخليا وبيئيا، مثل هذه الشركة الأفضل لها إستراتيجية التخفيض أو الإستسلام للشركة الأقوى كمنقذ لها وقد لا يكون أمامها سوى بيع أصولها وتصفية أعمالها.

ثالثا-الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

تصنف الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى نوعين أساسيين من الاستراتيجيات¹⁵:

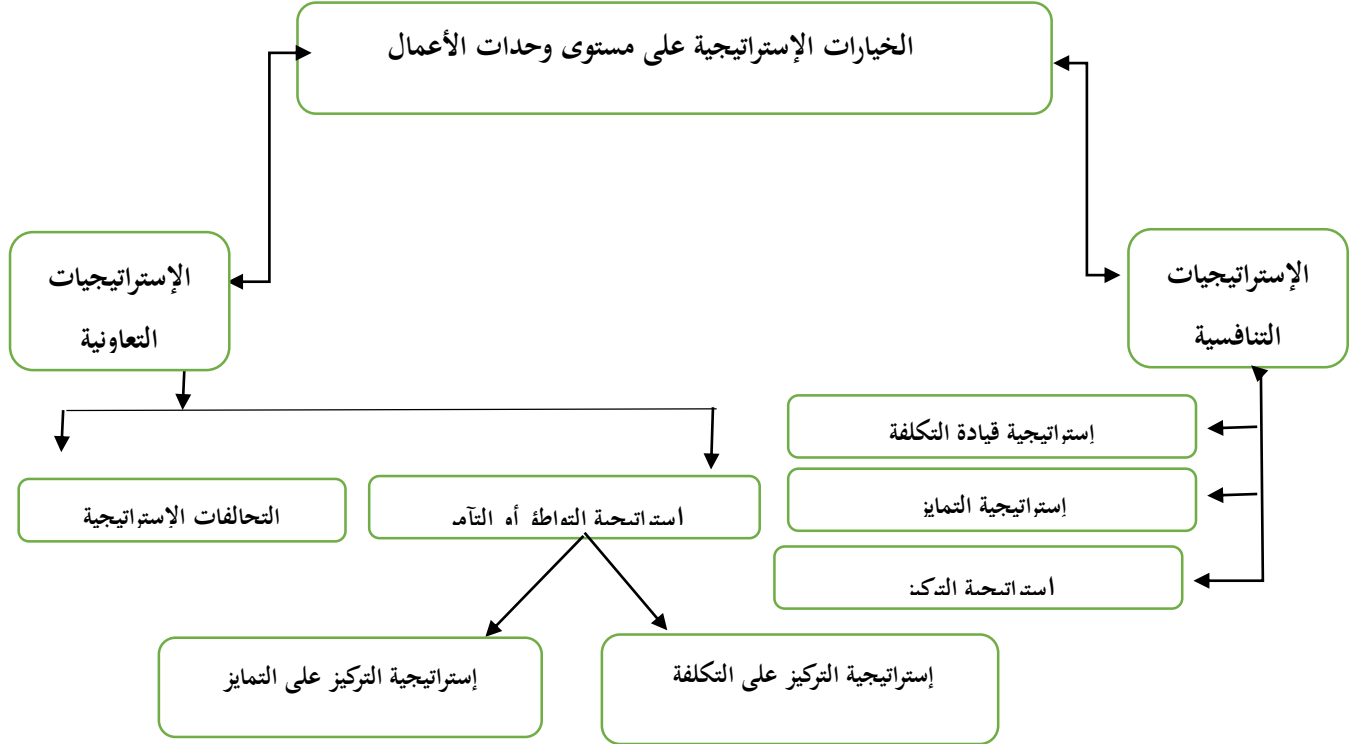
- الإستراتيجيات التنافسية Competitive Strategic: التي تعني القتال مع جميع المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية.

¹⁵ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل

للنشر والتوزيع، جامعة فيلاديفيان، عمان، 2014، ص 215

- الإستراتيجيات التعاونية **Cooperative Strategic**: التي تشير إلى الاتفاق مع واحدة أو أكثر من الشركات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين.

الشكل رقم 11: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 215

وسيتيم فيما يأتي تحديد هذين النوعين من الاستراتيجيات التي يمكن أن تلجأ وحدات الأعمال إلى تبني أحدهما:

1- الإستراتيجيات التنافسية **Competitive Strategic**

قدم مايكل بورتر نموذجاً للاستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات الأعمال عرف باسم "إستراتيجيات مايكل بورتر التنافسية"، وبرغم أن كثيرين قدموا نماذج مختلفة للإستراتيجيات التنافسية، إلا أن نموذج بورتر لا يزال الأكثر جاذبية وأهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال، ويرى هذا النموذج أن الاستراتيجيات التنافسية تتحدد في ضوء الإجابة عن السؤالين التاليين¹⁶:

¹⁶ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 215

السؤال الأول: ما هي الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق تميز عن منافسيها؟ أو ما الذي يمنحها تميزا عليهم بمعنى تحقيقها ميزة تنافسية Competitive Advantage؟

وفي إطار الإجابة عن هذا التساؤل يرى نموذج بورتر أن هناك إستراتيجيتين نوعيتين أساسيتين للتفوق على المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية هما:

- إستراتيجية تكاليف أقل Lower Cost Strategy، أي التركيز على تصميم وإنتاج وتسويق سلع أو خدمات بكفاءة أعلى من المنافسين، وبسعر أقل؛
- إستراتيجية تمايز Differentiation Strategy، وتركز على توفير منتج أو خدمة بنوعية وخصائص وخدمات تتميز على ما يقدمه منافسوها، أي بجودة عالية.

السؤال الثاني: ما الجزء من السوق الذي تركز عليه المنظمة، والذي يسمى المدى التنافسي Competitive scope؟ أي هل ذلك المدى ضيق ومحصور بجزء ضيق من السوق Narrow Scope، أو هو مدى وجزء عريض من السوق Wide Scope؟

وفي إطار الإجابة عن هذين التساؤلين، بمعنى تحديد البعدين أعلاه، وهما الميزة التنافسية وال المدى التنافسي، فإنه يتم وفقا لنموذج بورتر تحديد ثلاثة أنواع رئيسية للإستراتيجيات التنافسية هي: إستراتيجية قيادة التكلفة، وإستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز، وعموما يشتمل جوهر عملية تطوير الإستراتيجية على مستوى الصناعة على ثلاث خيارات هي: تميز المنتج، وتجزئة السوق، والكفاءة المتميزة، وفي كل واحدة من الإستراتيجيات الثلاثة يتم أخذ هذه الخيارات الثلاثة بعين الاعتبار، ويبين الشكل التالي الإستراتيجيات التنافسية لبورتر إستنادا للنطاق التنافسي والميزة التنافسية للقطاع المستهدف.

الشكل رقم 12: الإستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر

التمايز Differentiation	التكلفة الأقل Lower Cost	سوق مستهدف واسع Broad Target
إستراتيجية التمايز Differentiation	إستراتيجية الريادة في التكلفة Cost leadership	
Focus Strategy	إستراتيجية التركيز	

إستراتيجية التركيز على التمايز	إستراتيجية التركيز على التكلفة	سوق مستهدف ضيق
Differentiation Focus	Cost Focus	Narrow Target

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 217

1-1- إستراتيجية قيادة السعر "الريادة في التكلفة" Cost Leadership Strategy

تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه **Porter** وتقوم هذه الاستراتيجية إلى مبدأ تخفيض التكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التميز¹⁷.

والغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك فهناك من تهدف إلى تحقيق عائد أكبر وذلك لإستثماره في مبادىء البحث والتطوير للإحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق مثل ما تفعله مؤسسة إي بي أم مثلا، ولكن معظم المؤسسات تطمح لأن يكون قائد التكلفة بهدف تحطيم الأسعار وجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة.

إن تبني هذه الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تضع نفسها في وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات والمنشآت المحققة ووفرات الحجم الفعالة، مع تركيز إهتمامها وبحوثها بشكل رئيس على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد، وذلك لن يتم ما لم ترفق العملية بمراقبة دقيقة وفعالة للتكاليف والمصاريف العامة بحيث يصبح مفهوم "تدنية التكاليف" هو الإطار الموجه لكامل الإستراتيجية.

وإن المؤسسة حينئذ، وبتحقيقها لتكاليف إنتاج منخفضة بالمقارنة مع منافسيها، سوف يكون بمقدورها ضمان تحقيق أرباح تكون أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل قطاع النشاط وذلك بغض النظر عن حيوية باقي قوى المنافسة الفاعلة فيه، وهنا يكمن الدور الفعال للاستراتيجية باعتبارها أداة تحقق بها المؤسسة أهدافها في مواجهة قوى المنافسة وإنطلاقا من الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، هذه المواجهة تتضح لنا من خلال النقاط التالية:

¹⁷ أحمد قايد، بوشمال عبد الرحمان، دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، العدد 1، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 269

- إن الوصول إلى وضعية نسبية جيدة بالمقارنة مع المنافسين يوف يمنح المؤسسة ميزة تنافسية تجعلها بعيدة عن تحرشات المنافسين وحروبهم السعرية، لأنه مهما كانت حدة الصراع على مستوى الأسعار فإن المؤسسة بفضل ميزة التكاليف الأدنى ستظل نظريا، تحقق الأرباح إلى أن يخرج أقوى منافسيها على مستوى التكلفة من السوق، وهي ليست في صالح المنافسين أو درجة جذب القطاع، أو بعبارة أخرى فإن المؤسسة المتميزة تكاليفها ستظل تحقق أرباحا على المدى البعيد ولكن ذلك سيظل مشروطا بمدى مقدرتها على فرض أسعار قريبة من السعر المتوسط للقطاع، أما في حالة إستطاعتها فرض أسعار مساوية أو أقل من متوسط الأسعار التنافسية فإن الهيمنة بالتكاليف ستؤدي إلى ارتفاع رقم أعمالها بسبب زيادة الطلب الناتجة عن إنخفاض الأسعار.
- إن تمتع المؤسسة بمركز نسبي جيد على مستوى التكاليف سيجعل منها في مركز القوة عندما يتعلق الأمر بالمساومة مع الموردين بها في ذلك الأقوياء منهم، فتحقيق الميزة على مستوى التكاليف سيمنحها هامشا للمناورة في مواجهة ارتفاع مواد الإنتاج، كما أنه سيكون بإستطاعتها تحمل الأعباء إلى حين والبحث عن مواد بديلة أو إقطاع هذه الزيادة من الأرباح المحققة.
- عن نجاح هذه الإستراتيجية سوف يجعل المؤسسة كذلك في مركز قوة من حيث مقاومة الزبائن سواء كانوا صناعيين أم غير ذلك، لأن مساومتهم تتجه عادة إلى تخفيض السعر إلى حد الوصول إلى مستوى أنجع منافس للمؤسسة على مستوى التكلفة وحيث أن للمؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية كما مر معنا يجب أن تكون المؤسسة الوحيدة المسيطرة على مستوى التكلفة فإنه سوف يكون بإمكانها بالتالي فرض أسعار قريبة أو حتى أقل بقليل من متوسط الأسعار التنافسية للقطاع والإستمرار على هذا الأساس في تحقيق ميزة تنافسية بالتكاليف.
- فيما يتعلق بخطر دخول منافسين جدد للصناعة فإن المؤسسة التي تهيمن بالتكاليف وخاصة بإعتمادها الإقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فلو أخذنا بمقياس الحجم مثلا فإن الإنطلاق بحجم كبير سيكون أكثر تكلفة ويتطلب إستثمارات ضخمة ومصاريف كبرى لتعويض خسائر الإنطلاق، كما أن الإنطلاق بحجم ضعيف لن يسمح للمؤسسة بالصمود أمام أسعار القطاع.
- فضلا عن ذلك فإن إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف من شأنها أن تجنب المؤسسة أخطار ظهور منتجات بديلة لأن حقيقة التهديد تكمن فيما إذا كانت هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية.

1-2- إستراتيجية التمايز " التمييز":

تعد إستراتيجية التمييز من بين الاستراتيجيات الثلاثة التي اقترحها بورتير Porter والتي تنشأ انطلاقاً من تمتع المؤسسة بالتمييز في المنتجات التي تقدمها إلى السوق، وتعني هذه الإستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التمييز بخصائص ومواصفات معينة للمنتج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التمييز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، وكسب ثقتهم ووفائهم، فاستراتيجية التمييز تسعى إلى تفرد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتج المقدم للزبائن و المستهلكين مثل الجودة، النوعية، صات خاصة، تصميم متميز، سمعة جيدة، علامة رائدة، من أجل تحقيق التمييز بذلك إرادياً¹⁸.

إن إستراتيجية التمييز هي الإستراتيجية الثانية لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في البحث عن تميز للقيمة للقيمة المدركة من طرف العملاء فيوجد نوعين كبيرين من التمييز¹⁹:

النوع الأول: تخفيض القيمة المدركة مقارنة بعروض المنافسين؛

النوع الثاني: رفع القيمة المدركة مقارنة بعروض المنافسين.

ففي الحالة الأولى، فإن تخفيض القيمة يسمح بالنتيجة بتخفيض التكاليف "المنتج، الخدمة جد بسيط، تكلفة إنتاجه أقل"، وهذا يفرض تخفيضاً في السعر لكي يبقى العرض جذاباً بالنسبة للعميل.

وفي الحالة الثانية، فإن رفع القيمة ينتج عنه عموماً تكاليف إضافية "لأن العرض سيكون جيداً، وتكلفة إنتاجه أعلى"، وهذه التكاليف يجب أن يتم امتصاصها بواسطة الزيادة في السعر أو بواسطة إنتاج أحجام أكبر.

ومن أجل أن تكون هاتين الاستراتيجيتين مربحتين للمؤسسة فإنه من الضروري:

- سواء تخفيض أكثر للتكلفة مقارنة بالسعر "في حالة التمييز نحو الأسفل"؛

- سواء رفع أكثر للسعر مقارنة بالتكلفة "في حالة التمييز نحو الأعلى"

إن إستراتيجية التمييز نحو الأسفل "إستراتيجية تطهير أو Stratégie d'épuration"، قد تبدو غير

جذابة كثيراً، لكن الكثير من المؤسسات عرفت نجاحاً كبيراً بفضل تطبيقها، هذه الاستراتيجية تعتمد "كما قلنا"

¹⁸ أحمد قايد، بوشمال عبد الرحمان، دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتمييز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة، مرجع سبق ذكره، ص 270

¹⁹ غزي محمد العربي، بناء الميزة التنافسية: المداخل والإستراتيجيات التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، 2013،

على تقديم عرض بسعر منخفض ولكن القيمة المدركة أدنى من القيمة المدركة لعروض المنافسين، وهي توجه بالدرجة الأولى للعملاء الذين يشكل السعر بالنسبة إليهم المعيار الأول والأساسي في قرار الشراء، ولا تكون هذه الاستراتيجية ناجعة إلا إذا كان هناك عدد كاف من العملاء، والذين في حالة علمهم بأن جودة المنتج الخدمة محدودة أو حتى رديئة لا يقدمون على التوجه نحو عرض ذا قيمة أكبر. وعلى العكس، فإن التمييز نحو الأعلى "إستراتيجية التصنع Stratégie de Sophistication" تعتمد على عرض منتج أو خدمة يخصص ومواصفات أعلى وأفضل من خصائص ومواصفات المنافسين، فمن خلال اللجوء إلى رفع القيمة يمكن:

- سواء رفع الحصة السوقية " وهكذا تخفيض التكاليف من خلال اللعب على أثر الخبرة"؛
- سواء رفع الهوامش " من خلال تطبيق أسعار أعلى"

وفي كلا الحالتين، فإن الربح هو أعلى من الربح المحقق من طرف المنافسين، إن نجاح إستراتيجية التصنع يخضع لنقطتين أساسيتين:

- من الضروري توضيح جيدا من هم العملاء، فقبل إتخاذ أي قرار بشأن الإستراتيجية المتبعة، يجب طرح جملة من الأسئلة تتعلق بطبيعة العملاء، أي من هم العملاء الإستراتيجيون للمؤسسة؛
 - من المهم أيضا توضيح من هم المنافسون.
- وبمعرفة العملاء والمنافسون يمكن توضيح السوق المستهدف.

1-3- إستراتيجية التركيز

إن إستراتيجية التركيز Stratégie de niche تعتمد على رفض المواجهة المباشرة، والاكتفاء بجزء من السوق segment جد متميز أو خاص، وذلك بهدف حماية المؤسسة نفسها من هجمات المنافسة فيتعلق الأمر بإقتراح عرض متميز بشكل كبير والذي لا يجذب سوى جزء من العملاء²⁰.

إن التركيز يمكن أن يتمثل في التمديد الأقصى للاستراتيجيات:

- إستراتيجية التحسين Sophistication

- إستراتيجية التطهير أو التصفية Epuration

فيمكن للمؤسسة التركيز على شريحة ميسورة من العملاء، من خلال اقتراح فارق ملحوظ في القيمة وفي السعر مقارنة بالعرض الأساسي؛

²⁰ غزي محمد العربي، بناء الميزة التنافسية: المداخل والإستراتيجيات التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 88

أو على العكس من ذلك يمكن للمؤسسة التوجه إلى شريحة من العملاء اقل ثراء، والذين ليس لهم وسائل كافية تمكنهم من الحصول على المنتجات المعروضة من طرف المنافسين.

ففي الحالة الأولى تعرض المؤسسة للمنتجات والخدمات الفاخرة والتي يقتصر سوقها العالمي على عدد محدود من العملاء المحضويين.

وفي الحالة الثانية "القصى" تعرض المؤسسة لعروض دنيا مقصورة على العملاء المعدومين أكثر.

يمكن أن تركز هاته الإستراتيجية التركيز على تمييز نوعي، أي التخصص في إشباع حاجات عملاء ذوي حاجات خاصة. من أجل نجاح إستراتيجية التركيز يجب إحترام بعض الشروط:

- يجب أن يكون السوق بحجم صغير بما فيه الكفاية: وذلك لتفادي جذب المنافسين الأقوياء، إن حجم المبيعات لا يسمح لمؤسسة كبرى من تغطية أعبائها الثابتة، ومن ثمة فالمؤسسة التي تختار إستراتيجية التركيز مجبرة على الحفاظ على حجم صغير، ولكن ذلك لا يحميها من منافسيها الأقوياء؛
- على المؤسسة التي تعتمد هذه الإستراتيجية أن تكون أصولها، المستخدمة في الإستجابة لحاجات الفئة المختارة أو المستهدفة، عبارة عن أصول ذات طبيعة خاصة، تكنولوجيا مملوكة، آلات خاصة، قناة توزيع منفردة. فإذا ما قرر المنافسون الذي ينشطون في السوق العام استخدام مواردهم الخاصة من أجل التدخل في السوق الضيق، فإذا هذا السوق يصبح مهددا وغير محمي؛
- معظم المؤسسات الجديدة تبدأ بإستراتيجية تركيز والتي تسمح لهم، بفضل وسائل محدودة، من عدم التعرض لهجمات المنافسين المتواجدين، وفي حالة النجاح والنمو، يصبح سوقهم الضيق جذابا للمنافسين الكبار، فيصبح من الضروري التخلي عن التركيز، ولكن التحول نحو إستراتيجية تنافسية أخرى يجب أن يدرس بعناية، وفي كل الأحوال فإن زيادة العملاء يتطلب في العموم إعادة تشكيل لهيكل التمويل في المؤسسة؛

- إن السوق الصغير المختار هم محمي من المنافسين الكبار الذين ينشطون على مستوى السوق العام، لكن هذا السوق الصغير يمكن أن يكون محل إطماع العديد من المؤسسات الصغيرة الحجم أو أقسام أو فروع متخصصة لمؤسسات أكبر حجما.

2- الإستراتيجيات التعاونية Cooperative Strategies

تنطوي هذه الإستراتيجيات على التعاون مع المنافسين، وتعني الاتفاق مع واحدة أو أكثر من المنظمات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين، وهي بهذا المعنى تذهب إلى أبعد من العلاقات الطبيعية بين الشركات، لكنها لا تصل إلى حد الاندماج²¹. وتنقسم الإستراتيجيات التعاونية إلى نوعين رئيسيين:

1-2 - إستراتيجيات التواطؤ أو التآمر Collusion Strategy:

يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية في حالة المنافسة الاحتكارية، حيث يمكن للمنتجين الاتفاق على سعر البيع، وتحديد الكمية المعروضة في السوق، حيث يلجأ المتآمرون في تقليص الكمية المعروضة في السوق، عندها يرتفع السعر تلقائياً وبالتالي جني أرباح كبيرة في فترة قصيرة، وليس بالضرورة أن تصرح المؤسسات بالتآمر، ففي بعض الأحيان يكون التآمر ضمناً في بعض المنافسات والفترات التي يزيد فيها الطلب على سلعة أو مجموعة من السلع²².

وتنقسم هذه الإستراتيجيات إلى نوعين، هما:

أ- إستراتيجية المؤامرة الصريحة Explicit Collusion Strategy

وتعني إتفاق المنظمة بشكل مباشر مع المنظمات المنافسة حول مستوى الإنتاج أو مستوى الأسعار، من أجل تخفيض حدة المنافسة.

ب- إستراتيجية المؤامرة الضمنية Tacit Collusion Strategy

تعني قيام بعض المنظمات في صناعة معينة بمراقبة التصرفات التي يتبعها المنافسون، والاستجابة لها من خلال تغيير قرارات الإنتاج أو التسعير.

2-2 - التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances

تعني الشراكة بين إثنين أو أكثر من المؤسسات التجارية لتحقيق أهداف استراتيجية رئيسية ذات منفعة متبادلة، ويتم اللجوء إليها عادة للحصول على تكنولوجيا أو قدرات تصنيعية، أو للحصول على منافذ لأسواق معينة، أو لخفض المخاطر المالية، أو لتقليل المخاطر السياسية، أو لتحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية²³.

²¹ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 220

²² مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007-2008، ص 44

²³ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره،

رابعاً-الاستراتيجيات التشغيلية أو الوظيفية Formulation the Functional Strategies

عندما تحدد المنظمة استراتيجياتها المؤسسية أو الاستراتيجية العليا للمنظمة، واستراتيجياتها على مستوى وحدات الأعمال، فإنها تحتاج أن تحدد استراتيجيات الوظائف فيها، مثل التسويق والإنتاج والمالية والموارد البشرية.

وتقدم إستراتيجيات الوظائف إطاراً لإدارة تلك الوظائف، وتنبثق هذه الإستراتيجيات من إستراتيجية وحدة الأعمال وتعمل وفقها، والهدف الأساس الذي تسعى إستراتيجيات الوظائف إلى تحقيقه هو زيادة إنتاجية المنظمة، وتحسين الأداء، ويتحدد نجاح أو فشل تلك الإستراتيجيات في تحقيق أهدافها على درجة ملاءمتها للظروف الخاصة بكل مجال وظيفي، إضافة إلى انسجامها مع الظروف البيئية المختلفة، وما تحتويه تلك الظروف من فرص وتهديدات.

1- مفهوم الإستراتيجية الوظيفية Concept of Functional Strategy

تعرف الإستراتيجية الوظيفية بأنها المنهج الذي تتخذه كل وحدة وظيفية، أي أن الوحدة التي تمارس وظيفة منظمة محددة، لتحقيق أهداف المنظمة الأم وأهداف وحدة العمل وإستراتيجياتها من خلال تعزيز الإنتاجية. ويتمثل الهدف النهائي لإستراتيجية الوظيفية في الإسهام بتطوير وتنمية الكفايات الجوهرية للمنظمة، والتي تشمل مجالات الإقتدار الأساسية التي تشكل مصادر القوة الأساسية للمنظمة، وتتميز بكونها تشكل موارد تتميز عما يتوفر للمنافسين لكونها ثمينة وذات قيمة للزبون، ويمكن إستخدامها لتطوير منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

ويندرج ضمن مفهوم إستراتيجية الوظيفية ما يعرف بإستراتيجية قرار شراء الخدمات Outsourcing Decision Strategy، والتي تمثل حالياً ممارسة شائعة في الشركات العالمية، إذ تحقق لها عدة مزايا، مثل: خفض التكاليف، وزيادة الطاقة الإنتاجية، وتحسين النوعية والجودة، علماً بأن الفعاليات التي يمكن شراؤها من الخارج تشمل الكثير من الوظائف: الإدارية، والموارد البشرية، والنقل والتوزيع، ونظم المعلومات، والتصنيع والعمليات، والتسويق، والمالية والمحاسبة.

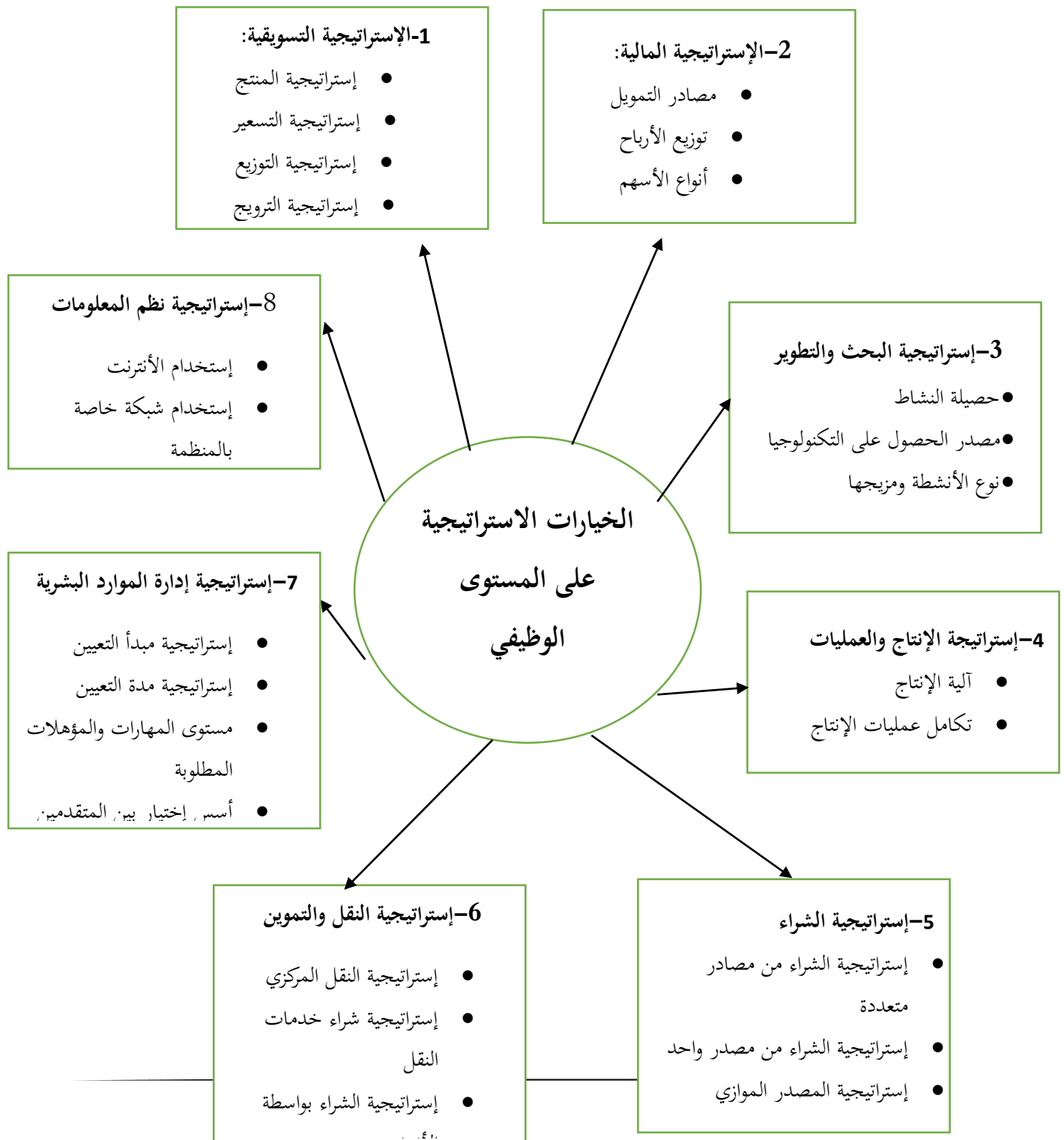
والمبدأ الأساس في اتخاذ قرار الشراء من الخارج هو شراء فعاليات التي لا تندرج ضمن الكفايات الأساسية المميزة للمنظمة فقط، لإتاحة الفرصة للمنظمة التركيز على كفاياتها الأساسية المميزة وعلى تعزيزها وتنميتها.

عموماً، يجب أن تراعي إستراتيجية الوظيفية إستراتيجية المنظمة الأم وإستراتيجية وحدة العمل، والتي يجب أن تكون المنطلق في وضعها لكونها وسائل لتحقيق الإستراتيجية الرئيسية.

2- الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي Strategic Choices On Functional Level

هناك العديد من الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، وتزداد هذه الخيارات أو تنقص تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة، وترتبط الاستراتيجيات الوظيفية عموماً بالأهداف العامة للمنظمة، وتعمل على ترجمة تلك الأهداف بشكل عملي، وتتبنى المنظمات عادة أكثر من إستراتيجية من الإستراتيجيات التي يلخصها الشكل رقم 10 التالي، والذي يبين الخيارات المتاحة للإختبار من بينها في كل إستراتيجية:

الشكل رقم 13: الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي



1- الإستراتيجيات التسويقية Marketing Strategy

تشمل الإستراتيجيات التسويقية إستراتيجيات حول المنتج، والتسعير، والتوزيع، والترويج، أي ما يشكل المزيج التسويقي الكفاء، وسيتم توضيح آلية الإستراتيجيات الفرعية لكل عنصر من هذه العناصر²⁴:

1-1- الاستراتيجيات المتعلقة بالمنتج

بالنسبة للمنتج، إن الهدف الأساس هو زيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات من تلك المنتجات عن طريق إستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين، ومن أجل تحقيق ذلك هناك بديلان أساسيان لذلك هما، إستراتيجية تطوير السوق أو إستراتيجية تطوير المنتج:

ب- إستراتيجية تطوير السوق

والمقصود السوق الحالية للمنظمة، وهناك بديلان رئيسيان لتطوير السوق الحالية هما:

-زيادة الحصة السوقية في السوق الحالية بإغراقها أو التغلغل بها وإختراقها.

-دخول أسواق جديدة لتسويق المنتجات الحالية.

ب- إستراتيجية تطوير المنتج

ويمكن أن يكون ذلك من خلال:

-تطوير منتجات جديدة للسوق الحالية، بتوسيع خط إنتاجها.

-تطوير منتجات جديدة لأسواق جديدة.

1-2- الاستراتيجيات المتعلقة بالتسعير

بالنسبة للتسعير، إن البدائل الإستراتيجية الأساسية هي إستراتيجية القشط، أو إستراتيجية التغلغل.

أ- إستراتيجية القشط: هي إستراتيجية فرض أعلى أسعار ممكنة لقشط الأرباح بسبب حداثة المنتج وقلة المنافسين.

ب- إستراتيجية التغلغل: هي إستراتيجية فرض أسعار منخفضة لزيادة الحصة السوقية والهيمنة على القطاع.

1-3- الاستراتيجيات المتعلقة بالترويج

²⁴ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره،

بالنسبة للترويج، هناك بديلان استراتيجيان رئيسيان للترويج، يمكن للمنظمات إتباع أحدهما، وهما إستراتيجية الدفع، أو إستراتيجية السحب.

أ- إستراتيجية الدفع: تركز على عمليات ترويج مكثفة لتحسين وزيادة المبيعات الحالية.

ب- إستراتيجية الجر: تركز على ترويج مكثف لتطوير إسم المنتج وخلق وعي به.

2- الإستراتيجيات المالية Financial Strategy

تهدف الاستراتيجية المالية إلى تعظيم القيمة المالية للعمل من خلال الاهتمام بكل من تكاليف الأموال والمرونة في توفيرها، وتشمل هذه الإستراتيجية تحديد كل من: مصادر التمويل والمدة الزمنية اللازمة، وتوزيع الأرباح، والأسهم وأنواعها، وسيتم فيما يأتي توضيح البدائل الاستراتيجية لهذه الأنشطة المالية:

- بالنسبة لمصادر التمويل: تتمثل البدائل الاستراتيجية في الاعتماد على مصادر داخلية أي الاعتماد على تمويل الملكية وتمويل المالكين للعمل، والاعتماد على مصادر خارجية أي التمويل بالإقتراض.
- بالنسبة لتوزيع الأرباح: البدائل الاستراتيجية لذلك هي توزيع الأرباح مع تحديد نسبتها أو عدم توزيعها.
- بالنسبة لأنواع الأسهم: فهناك أنواع مختلفة من الأسهم بعضها إعتيادي والبعض الآخر لا يمنح الحق لحاملها بالتصويت في مجلس الإدارة.

3- إستراتيجية البحث والتطوير Strategy Of research and Development

يقصد بالبحث والتطوير ذلك النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة مخزون المعرفة وإستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي، وتميز الدراسات المختلفة بين ثلاثة أنواع من البحث والتطوير، هي البحث النظري أو الأساسي الذي يتم إجراؤه لتوسيع المعرفة حول موضوع معين، والبحث التطبيقي الذي يهدف لحل مشكلة قائمة والبحث التطويري الذي يهدف لتطوير منتج أو خدمة سياسية أو أي شيء آخر.

4- إستراتيجية الإنتاج والعمليات Strategy of product and Operation

تتناول إستراتيجية الإنتاج والعمليات تحديد كيف وأين يتم إنتاج السلعة والخدمة، إضافة إلى تحديد مستوى التكامل في العمليات الإنتاجية، وتوزيع الموارد المادية.

بالنسبة لتكامل العمليات، في ظل التقدم التكنولوجي الكبير، خاصة مايتعلق بالأنظمة الحاسوبية، تعتمد الكثير من المنظمات الكبيرة إستراتيجية حديثة هي إستراتيجية تكنولوجيا التصنيع المتقدمة AMT وهي تقنية تعتمد تصاميم حاسوبية مختلفة مثل الاعتماد على تقنيات CAD أي التصميم بمساعدة الكمبيوتر أو تقنيات

CAM أي التصنيع بمساعدة الكمبيوتر.

5- إستراتيجية الشراء Purchasing Strategy

تهتم هذه الإستراتيجية بعدد مصادر شراء المواد الأولية، والأدوات وقطع الغيار والتجهيزات الضرورية للعمليات، ويمكن اعتماد إستراتيجيات الرئيسية التالية في عملية الشراء:

- إستراتيجية الشراء من مصادر متعددة تعني شراء إحتياجات الشركة من عدة مصادر.
- إستراتيجية الشراء من مصدر واحد يتم اللجوء لهذه الإستراتيجية لضمان الحصول على التجهيزات بالنوعية الأفضل.
- إستراتيجية المركز الموازي وتعني هذه الإستراتيجية اعتماد مصدرين متوازيين في شراء التجهيزات اللازمة.

6- إستراتيجية النقل والتموين Transport and Supply Strategy

تهتم إستراتيجية النقل والتموين بنقل المنتجات من وإلى مراكز عمليات الإنتاج، وتركز الإستراتيجيات البديلة لذلك على مركزية العملية، فقد تختار المنظمة إستراتيجية جعل النقل عملية مركزية، أو إسنادها إلى أطراف خارجية، أو استخدام الأنترنت.

7- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية Strategy of Human Resources Management

تهتم هذه الإستراتيجية بعدد كبير من القضايا التي ترتبط بإدارة الموارد البشرية، خاصة ما يتعلق بكيفية التعيين ونوع العمالة ومصدرها ومؤهلاتها وإستخدامها، نظرا للتأثير الكبير لهذه القضايا على أنظمة الأجور والمزايا وغيرها.

8- إستراتيجية نظم المعلومات Information Systems Strategy

تهتم هذه الإستراتيجية بإستخدامات تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي بنوع الأجهزة والبرمجيات وشبكات الإتصال التي تستخدمها المنظمة، فقد تقرر المنظمة إستخدام تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ كل وظائفها مثل التسويق والموارد البشرية والشراء والإنتاج وغيرها، وقد تستخدم التكنولوجيا لتمكين العاملين من العمل عن بعد، والإلتجاه الحديث هو إستخدام إدارة تتبع الشمس التي تسمح بإستخدام عاملين يعملون في كل دول العالم بحيث يكون هناك من يعملون على مدار الساعة.

خامسا: العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي

إن اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل، يبقى مرهونا بمدى تقبل المؤسسة لهذه التوليفة المثالية وذلك لوجود مجموعة من العوامل المؤثرة في الخيارات الاستراتيجية ومنها²⁵:

1- شدة تمسك المؤسسة بالاستراتيجيات السابقة:

تكون المؤسسة مقيدة أساسا بالإستراتيجيات المستخدمة حاليا والتي إستخدمت في الماضي القريب، مما يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعله وإستجابتها مع البيئة الخارجية .

2- إتجاه المؤسسة نحو الخطر:

من المعروف أن إتجاه المؤسسة نحو المخاطرة يولد شعورا بعدم الارتياح وبالتالي يخلق لدى بعض المديرين عدم الثقة في قدرات مؤسستهم، مما يجعلهم يكمّن إختيارهم محصورا في الإستراتيجيات الدفاعية من أجل مواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة، وبالتالي توجيه أموال المؤسسة للإستثمار في المجالات التي تدر عائدا معقولا إلى حد كبير.

3- الوقت الملائم للتصرف:

هنا يفترض على المؤسسة معرفة الوقت الذي تحتاج فيه إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة ومتى تولد عوائد، والوقت المناسب للسوق لاستقبال هذه الأنشطة الجديدة.

²⁵ عمر تيمجدغين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 17