

ملخص البحث السادس :

# الاستراتيجيات التنافسية الأخرى

(النمو, التكامل, التعاون, التنويع)

## المبحث الأول : استراتيجية النمو

### المطلب الأول : تعريف استراتيجية النمو

استراتيجية النمو هي استراتيجية تهدف إلى زيادة حجم الشركة أو نطاقها. يمكن أن يكون النمو العضوي أو غير العضوي.

النمو العضوي هو النمو الناتج عن أنشطة الشركة الأساسية، مثل التوسع في أسواق جديدة أو إطلاق منتجات أو خدمات جديدة.

النمو غير العضوي هو النمو الناتج عن عمليات الاستحواذ أو الاندماج أو التوسع الدولي. ( Hill, Charles W.L 2021)

### المطلب الثاني : أهمية استراتيجية النمو

يمكن أن يكون النمو مهمًا للشركات لأسباب عديدة، منها:

زيادة حصة السوق: يمكن أن يؤدي النمو إلى زيادة حصة الشركة في السوق، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح. دخول أسواق جديدة: يمكن أن يساعد النمو الشركة على دخول أسواق جديدة، مما يوفر فرصًا جديدة للنمو. تقليل المخاطر: يمكن أن يساعد النمو الشركة على تقليل المخاطر من خلال تنويع أعمالها. ( Hill, Charles W.L., 2021)

### المطلب الثالث : مزايا و عيوب استراتيجية النمو

تشمل مزايا استراتيجية النمو ما يلي:

زيادة الأرباح:

يمكن أن يؤدي النمو إلى زيادة الأرباح من خلال زيادة المبيعات أو خفض التكاليف. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي النمو إلى خفض التكاليف من خلال تحقيق وفورات الحجم أو تحسين الكفاءة. زيادة القيمة:

يمكن أن يؤدي النمو إلى زيادة قيمة الشركة من خلال زيادة المبيعات أو الربحية. تميل الشركات ذات النمو السريع إلى أن تكون أكثر قيمة من الشركات ذات النمو البطيء. هذا لأن الشركات ذات النمو السريع لديها القدرة على تحقيق أرباح أعلى في المستقبل.

تحسين سمعة الشركة:

يمكن أن يؤدي النمو إلى تحسين سمعة الشركة وجعلها أكثر جاذبية للمستثمرين والعملاء. تميل الشركات الناجحة ذات النمو السريع إلى أن تكون أكثر موثوقية وموثوقة. هذا يمكن أن يجذب المستثمرين والعملاء الجدد.

### عيوب استراتيجية النمو

تشمل عيوب استراتيجية النمو ما يلي:

التكلفة:

يمكن أن يكون النمو مكلفًا، خاصةً إذا كان غير عضوي. يمكن أن تتطلب عمليات الاستحواذ أو الاندماج أو التوسع الدولي استثمارات كبيرة من رأس المال. على سبيل المثال، إذا استحوذت شركة ما على شركة أخرى بقيمة مليار دولار، فستحتاج إلى دفع هذا المبلغ نقدًا أو من خلال إصدار أسهم جديدة. المخاطر:

يمكن أن يكون النمو مكلفًا، خاصةً إذا كان غير عضوي. يمكن أن تتطلب عمليات الاستحواذ أو الاندماج أو التوسع الدولي استثمارات كبيرة من رأس المال. على سبيل المثال، إذا استحوذت شركة ما على شركة أخرى بقيمة مليار دولار، فستحتاج إلى دفع هذا المبلغ نقدًا أو من خلال إصدار أسهم جديدة. فقدان التركيز:

يمكن أن يؤدي النمو إلى فقدان الشركة لتركيزها على أعمالها الأساسية. يمكن أن يؤدي التوسع في مجالات جديدة إلى تشتيت تركيز الشركة وجعلها أقل فعالية في أعمالها الأساسية. على سبيل المثال، إذا بدأت شركة ما في إنتاج منتجات جديدة، فقد لا يكون لديها الموارد اللازمة لإدارة أعمالها الأساسية بفعالية. (Barney, Jay B., 2006)

### **المبحث الثاني : استراتيجية التكامل**

#### **المطلب الأول : تعريف استراتيجية التكامل**

استراتيجية التكامل هي استراتيجية تهدف إلى زيادة السيطرة على سلسلة التوريد للشركة. يمكن أن يكون التكامل أفقيًا أو رأسيًا.

التكامل الأفقي هو استراتيجية تهدف إلى زيادة السيطرة على أنشطة الأعمال في نفس المستوى من سلسلة التوريد. على سبيل المثال، يمكن أن تسعى شركة لصناعة السيارات إلى التكامل الأفقي عن طريق شراء شركة لصناعة قطع غيار السيارات.

التكامل الرأسي هو استراتيجية تهدف إلى زيادة السيطرة على أنشطة الأعمال في مستويات مختلفة من سلسلة التوريد. على سبيل المثال، يمكن أن تسعى شركة لصناعة السيارات إلى التكامل الرأسي عن طريق شراء شركة لتصنيع إطارات السيارات أو شركة لتوزيع السيارات. (محمد أمين 2017)

#### **المطلب الثاني : أهمية استراتيجية التكامل**

لاستراتيجية التكامل أهمية منها:

زيادة الكفاءة: يمكن أن يؤدي التكامل إلى زيادة الكفاءة من خلال الحد من الحاجة إلى التعامل مع الشركات الخارجية. على سبيل المثال، إذا قامت شركة تصنيع السيارات بشراء شركة لتصنيع إطارات السيارات، فسوف تتمكن من التفاوض على أسعار أقل للإطارات والتحكم بشكل أفضل في جودة الإطارات.

تحسين التحكم: يمكن أن يؤدي التكامل إلى تحسين التحكم في سلسلة التوريد، مما يمكن أن يساعد الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. على سبيل المثال، إذا قامت شركة تصنيع السيارات بشراء شركة لتوزيع السيارات، فستتمكن من التحكم بشكل أفضل في كيفية بيع سياراتها وتوزيعها.

تقليل المخاطر: يمكن أن يؤدي التكامل إلى تقليل المخاطر من خلال ضمان إمدادات مستقرة من المواد أو الخدمات. على سبيل المثال، إذا قامت شركة تصنيع السيارات بشراء شركة لتعدين المعادن، فستتمكن من ضمان إمدادات مستقرة من المعادن اللازمة لتصنيع السيارات. (سعيد 2013)

### المطلب الثالث : مزايا و عيوب استراتيجية التكامل

#### مزايا استراتيجية التكامل

تشمل مزايا استراتيجية التكامل ما يلي:

زيادة الكفاءة: يمكن أن يؤدي التكامل إلى زيادة الكفاءة من خلال الحد من الحاجة إلى التعامل مع الشركات الخارجية. على سبيل المثال، إذا قامت شركة تصنيع السيارات بشراء شركة لتصنيع إطارات السيارات، فسوف تتمكن من التفاوض على أسعار أقل للإطارات والتحكم بشكل أفضل في جودة الإطارات. تحسين التحكم: يمكن أن يؤدي التكامل إلى تحسين التحكم في سلسلة التوريد، مما يمكن أن يساعد الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. على سبيل المثال، إذا قامت شركة تصنيع السيارات بشراء شركة لتوزيع السيارات، فستتمكن من التحكم بشكل أفضل في كيفية بيع سياراتها وتوزيعها.

تقليل المخاطر: يمكن أن يؤدي التكامل إلى تقليل المخاطر من خلال ضمان إمدادات مستقرة من المواد أو الخدمات. على سبيل المثال، إذا قامت شركة تصنيع السيارات بشراء شركة لتعدين المعادن، فستتمكن من ضمان إمدادات مستقرة من المعادن اللازمة لتصنيع السيارات.

#### عيوب استراتيجية التكامل

تشمل عيوب استراتيجية التكامل ما يلي:

التكلفة: يمكن أن يكون التكامل مكلفاً، خاصةً إذا كان التكامل أفقياً. على سبيل المثال، إذا استحوذت شركة لصناعة السيارات على شركة لصناعة قطع غيار السيارات، فستحتاج إلى دفع مبلغ كبير من المال مقابل الشركة.

المخاطر: يمكن أن يؤدي التكامل إلى زيادة المخاطر، خاصةً إذا كان التكامل غير منظم. على سبيل المثال، إذا قامت شركة لصناعة السيارات بشراء شركة لتوزيع السيارات، فستحتاج إلى دمج عمليات الشركتين، مما قد يؤدي إلى تعقيدات ومخاطر.

فقدان المرونة: يمكن أن يؤدي التكامل إلى فقدان المرونة، مما قد يجعل الشركة أقل قادرة على التكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية. على سبيل المثال، إذا قامت شركة تصنيع السيارات بشراء شركة لتعدين المعادن، فستكون الشركة أكثر عرضة للتقلبات في أسعار المعادن. (جلال الدين 2012)

#### المبحث الثالث : استراتيجية التعاون

#### المطلب الأول : تعريف استراتيجية التعاون

هي نهج استراتيجي يتضمن تشكيل شراكات وتحالفات تعاونية بين المنظمات أو الشركات، سواء كانت منافسة أو غير منافسة، بهدف تحقيق فوائد مشتركة وتحقيق أهداف مشتركة.

تعتبر استراتيجية التعاون حلاً استراتيجياً للشركات لتعزيز تنافسيتها وتحقيق مزايا تنافسية من خلال الاستفادة من قدرات وموارد الشركاء التعاونيين. يتم تحقيق ذلك من خلال تبادل المعرفة والتكنولوجيا والموارد المادية، وتقسيم تكاليف البحث والتطوير وتطوير المنتجات والخدمات المشتركة، وتوسيع الوصول إلى الأسواق الجديدة، وتعزيز التوزيع والتسويق المشترك. (1998 Dyer, J. H).

### المطلب الثاني : أهمية استراتيجية التعاون

وتبرز الأهمية الرئيسية لاستراتيجية التعاون على النحو التالي:  
تعزيز القدرة على الابتكار: من خلال التعاون مع شركاء آخرين، يتم تبادل المعرفة والخبرات والتكنولوجيا، مما يساعد على تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة.  
تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف: يتيح التعاون استخدام الموارد والمعدات المشتركة، وتقاسم التكاليف والمخاطر، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف العملية.  
توسيع الوصول إلى الأسواق الجديدة: يمكن للتعاون مع شركاء استراتيجيين أو موزعين محليين أو دوليين توسيع نطاق الوصول إلى أسواق جديدة وتحقيق نمو أعمال أكبر.  
تعزيز التنافسية: تمكن استراتيجية التعاون المؤسسات من تحقيق مزايا تنافسية من خلال توفير مزيج فريد من الموارد والقدرات، وتحقيق التكامل الاستراتيجي والتفوق على المنافسين.  
تقاسم المخاطر وتقليل الضغوط: يمكن للتعاون أن يساعد في تقاسم المخاطر وتوزيع الضغوط (Dyer, J. H 1998)

### المطلب الثالث : مزايا و عيوب استراتيجية التعاون

استراتيجية التعاون لها مزايا وعيوب، ويمكن توضيحها بواسطة المرجع العلمي التالي:  
زيادة القدرة على الابتكار: يمكن للاستراتيجية التعاونية تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار من خلال تبادل المعرفة والخبرات والتكنولوجيا بين الشركاء.  
توسيع نطاق الوصول إلى الأسواق: يمكن للتعاون التجاري توفير فرص للوصول إلى أسواق جديدة والتوسع في قاعدة العملاء وزيادة حصة السوق.  
تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف: من خلال تقاسم الموارد وتقاسم التكاليف، يمكن تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف العملية.  
تقاسم المخاطر: يمكن للاستراتيجية التعاونية تقاسم المخاطر بين الشركاء المشاركين، مما يقلل من المخاطر المالية والتشغيلية للمؤسسة.  
عيوب استراتيجية التعاون :  
صعوبة في إدارة العلاقات: قد تتطلب استراتيجية التعاون جهوداً كبيرة لإدارة العلاقات بين الشركاء المشاركين، وخاصة فيما يتعلق بالتنسيق واتخاذ القرارات المشتركة.

تحديات التوافق والمصالح: قد يواجه الشركاء تحديات في التوافق بين الأهداف والمصالح المختلفة، مما يمكن أن يؤثر على فعالية التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة.

فقدان السيطرة والاعتمادية: قد يؤدي التعاون إلى فقدان السيطرة على بعض العمليات والقرارات، وقد يتعين على المؤسسة الاعتماد على شريكها في تحقيق النتائج المرجوة.

مشاكل التوازن: قد يواجه الشركاء تحديات في توازن القوة والتأثير في العلاقة، وقد يحدث تفاوت في المساهمة والاستفادة بين الشركاء. (Hitt, M. A., Ireland. 2000)

#### **المبحث الرابع : استراتيجية التنوع**

##### **المطلب الأول : تعريف استراتيجية التنوع**

استراتيجية التنوع هي استراتيجية تتعلق بتوسيع نطاق أعمال المؤسسة من خلال دخولها في أسواق جديدة أو تطوير منتجات جديدة تختلف عن المنتجات الحالية. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تنوع في محفظة المؤسسة وتقليل التعرض للمخاطر المرتبطة بسوق واحد أو منتج واحد. (Markides, C. C. 1997)

##### **المطلب الثاني : أهمية استراتيجية التنوع**

يعتبر التنوع استراتيجية هامة لعدة أسباب، بما في ذلك:

تقليل المخاطر: من خلال التنوع في أسواق مختلفة أو منتجات متنوعة، يمكن للمؤسسة تقليل التعرض للمخاطر المرتبطة بتقلبات أو تغيرات في سوق واحد.

توسيع الفرص: يفتح التنوع الأبواب للمؤسسة لاستكشاف فرص جديدة للنمو والتوسع في أسواق جديدة واستهداف شرائح عملاء جديدة.

تعزيز المرونة: يجعل التنوع المؤسسة أكثر مرونة في مواجهة التحديات الاقتصادية والتغيرات في التوجهات والطلبات العملاء.

تعزيز التنافسية: يمكن أن يؤدي التنوع إلى توفير مزايا تنافسية عن طريق تقديم منتجات أو خدمات فريدة تميز المؤسسة عن منافسيها. (Markides, C. C. 1997)

##### **مزايا استراتيجية التنوع:**

المرجع العلمي: زيدان، (2015). "دور استراتيجية التنوع في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية في سوريا". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والمالية، 2(33).

تقليل المخاطر: يمكن لاستراتيجية التنوع تقليل التعرض للمخاطر المرتبطة بصناعة واحدة أو سوق واحد، حيث يمكن للشركة توزيع المخاطر بين مجموعة متنوعة من الأنشطة والأسواق.

توسيع قاعدة العملاء: يمكن للتنوع أن يساعد في جذب شرائح جديدة من العملاء وتوسيع قاعدة العملاء، مما يزيد من فرص التحقيق في المزيد من الإيرادات وزيادة حصة السوق.

تعزيز الابتكار والتطوير: من خلال التنوع، يمكن للشركة استغلال مهاراتها وقدراتها الحالية لتطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يزيد من قدرتها على الابتكار والتميز في السوق.

تعزيز الاستدامة: يمكن للاستراتيجية التنوع أن تسهم في تعزيز استدامة المؤسسة من خلال التنوع في محفظتها وتحقيق مصادر دخل متعددة، مما يقلل من التبعية على سوق واحد أو منتج واحد.

### عيوب استراتيجية التنوع:

تكاليف التنوع: قد يكون التنوع مكلفًا، حيث يتطلب استثمارات مالية وموارد إضافية لتطوير وإدارة المنتجات أو الأسواق الجديدة.

انتشار الموارد: قد يتطلب التنوع توزيع الموارد والجهود على مجموعة متنوعة من الأنشطة والأسواق، مما قد يؤدي إلى تشتت وتشتيت الموارد والتركيز.

تحديات الإدارة: قد يواجه المديرون تحديات في إدارة الأعمال المتعددة والتنسيق بين مختلف الأنشطة والأقسام المختلفة داخل المؤسسة عند تبني استراتيجية التنوع.

عدم النجاح في السوق الجديد: قد يواجه التنوع تحديات في الدخول إلى سوق جديد وتحقيق النجاح فيه، حيث يمكن أن يواجه المنافسة الشديدة وصعوبات تكيف المنتجات مع توقعات واحتياجات العملاء الجديدين. (زيدان، 2015).

### قائمة المراجع :

Hill, Charles W.L., and Gareth R. Jones. Strategic Management: An Integrated Approach. 13th ed. Boston, MA: Cengage Learning, 2021.

Barney, Jay B., and William G. Ouchi. Understanding Strategy: An Introduction to Strategic Management. 3rd ed. New York, NY: Pearson Education, 2006.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of Management review,

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Lee, H. U. (2000). "Creating value through horizontal business alliances." Academy of Management Executive,

إدارة الاستراتيجية: المفاهيم والأطر والتحليل - سعيد محمد باعمر، 2013

الإدارة الاستراتيجية - محمد أمين المصري، 2017

إدارة النمو والتغيير في المنظمات - جلال الدين لطفى، 2012

زيدان، و.، وحدة، و.، والحمدان، غ. (2015). "دور استراتيجية التنوع في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية في سوريا." مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والمالية،