

## تقييم واختيار البديل الإستراتيجي الملائم لمحفظة الأعمال

### باستخدام مصفوفة (BCG)

م. علي غباش محمد

الكلية التقنية الإدارية / البصرة

#### المستخلص

إن موضوع تقييم واختيار البديل الإستراتيجي الملائم لمحفظة الأعمال يكتسب أهمية خاصة، وذلك لأن عملية الاختيار الإستراتيجي، تُعد من أهم الأدوات الرئيسية التي تمكن المدير الإستراتيجي من اختيار الإستراتيجية من بين تلك البدائل التي تلائم رسالة الشركة وقيمتها ورويتها وأهدافها الإستراتيجي وبما ينسجم مع نتائج التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية والداخلية، فضلاً عن عوامل الصناعة، وتحليل (SWOT) لتحديد الفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية للشركة. إن الأدوات التي تساعد في اختيار البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة، تسمى (نماذج محفظة الأعمال)، التي تصمم لغرض تقييم أعمال المنظمات ذات المنتج الواحد، أو ذات المنتجات المتعددة، ومن الإستراتيجيات المتاحة أمام الشركة عينة البحث للاختيار من بينها هي الاستقرار، النمو (التوسع)، الانكماش، الإستراتيجية المركبة. ومن أشهر نماذج محفظة الأعمال هو نموذج (BCG) وهو عبارة عن مصفوفة لتقييم أحد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات، وذلك بواسطة متغيرين رئيسيين هما معدل النمو السوقي، والحصة السوقية للمنتج في السوق. وتنقسم المصفوفة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج داخل السوق وهي، النجوم، أبقار النقد، الكلاب (المنتجات الضعيفة)، علامات الاستفهام، وقد توصل البحث إلى أن، المنتج الأول (X1) يقع في مربع (النجوم) يشير إلى معدل نمو سوقي عالي، حصة الشركة في السوق عالية، مركز تنافس قوي، ويكون لها مركز الريادة والقيادة لغيرها من الشركات. أما المنتج الثاني (X2) يقع في مربع (أبقار النقد) يشير إلى معدل نمو سوقي منخفض حصة سوقيه عالية، مركز تنافسي قوي تبقى الشركة محتفظة بمركز الريادة. المنتج الثالث (X3) يقع في مربع (الكلاب)، يشير إلى معدل نمو سوقي منخفض، حصة سوقية منخفضة، لا تكون الشركة من الرواد، مركز تنافسي ضعيف. المنتج الرابع (X4) يقع في مربع (علامات الاستفهام)، يشير إلى معدل نمو سوقي عالي حصة سوقيه منخفضة مركز تنافسي ضعيف.

**ABSTRACT**

That the subject of assessment and Choice of appropriate strategic alternative to the portfolio of business is acquire particularly important, this is the process of strategic choice, is one of the most important key tools that enable the strategic director of strategic choice among those alternatives that fit with company's mission, values, vision and strategic objectives, and in line with the results of the strategic analysis of factors external and internal environment, as well as industry factors, and analysis of (SWOT) to identify opportunities and strengths and weakness internal to the company, the tools that help in choice the most appropriate strategic alternative, called the (portfolio of business models), which are designed for the purpose of assessment the work Organizations with a single product, or with multiple products, and strategies available to the company's research sample to choice from are the stability, growth (expansion), Retrenchment , the strategy of combination. It's famous models of the business portfolio is model (BCG), which is a matrix for assessment one of the main business activities or products, by means of key variables are the market growth rate, and the share of the product in the market. The matrix is divided into four cells reflect the position the product within the market, the stars, cash cow, dogs (weakly products),question marks, the research has come to. The first product (X1) is located in the quadrants (stars), refers to the rate of growth of a market high, the company's share market is high, competitive position is strong, and have pioneered and leadership for other companies, The second product (X2) is located in the quadrants (cash cows), refer to the rate of market growth is low, a high market share, competitive position is strong , remain the company's leadership status. Third product (X3) is located in the quadrants (dogs), refers to the rate of market growth is low, a low market share, not be the company of the pioneers, a weak competitive position, fourth product (X4) is located in the quadrants (question marks ), refer to the rate of market growth is low, a low market share, a weak competitive position.

## المقدمة

يُعد الاختيار الإستراتيجي من أهم الأدوات الرئيسية التي تساعد المدير الإستراتيجي على اختيار الإستراتيجية من بين تلك البدائل التي تلائم رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ، لأن رسالة المنظمة هي السبب الحقيقي لوجود المنظمة كما أنها تساهم في عملية اتخاذ القرارات ، وتسهيل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية مع المنظمة، فضلاً عن أنها تمد الإدارة بالأسس الواضحة والمعايير العلمية لعملية الاختيار الإستراتيجي في المنظمة ، وبما ينسجم مع نتائج التحليل لعوامل البيئة الخارجية ( الديموغرافية، الاجتماعية و الثقافية، التكنولوجية، الاقتصادية، العالمية) ، و عوامل البيئة الداخلية المتمثلة بالأنشطة الوظيفية وهي العوامل ( التسويقية والمبيعات ، العمليات والإنتاج، المالية، إدارة الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ) ، إن الهدف من عملية التحليل البيئي هو لتشخيص (الفرص والتحديات) الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية إضافة إلى نقاط ( القوة والضعف) الموجودة في البيئة الداخلية، عن طريق استخدام تحليل (SWOT) أن الأدوات التي تساهم في ذلك تسمى نماذج محفظة الأعمال (Business portfolio) وتصمم لغرض تقييم أعمال المنظمات ذات المنتج الواحد المتعاملة مع أسواق مختلفة، أو ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية المتعددة وفي أسواق متنوعة ، لغرض اختيار إستراتيجية تلائم ظروف المنظمة الداخلية والخارجية ويهدف تحقيق أعلى معدلات نمو وربحية .(الدوري ، 2005 : 173). أن العديد من الإستراتيجيات متاحة أمام المنظمة للاختيار من بينها ، وتمثلت هذه البدائل في أربعة إستراتيجيات، فالمنظمة قد تسير على نفس النهج الحالي ، وهي بذلك تتبع إستراتيجية الاستقرار ، وقد تتوافر للمنظمة وتساعد بعض الظروف فتتبع إحدى إستراتيجيات النمو (التوسع) ، ولسوء بعض الظروف والعوامل الداخلية والخارجية أو كليهما معاً - قد تتبع المنظمة إحدى إستراتيجيات الانكماش، أو تستخدم المنظمة أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت تتناسب مع الغرض الرئيسي لها وهي (الإستراتيجية المركبة ) ولتحقيق الهدف من ما تقدم ، سيتم الربط بين التحليل الإستراتيجي (لعوامل البيئة الداخلية والخارجية) و(بدائل الإستراتيجيات المتاحة أمام متخذ القرار) من خلال بعض النماذج التي تساعد متخذ القرار في اختيار الإستراتيجية التي تناسب الظروف الموقفية التي تواجه المنظمة (المغربي ، 1999:181) . أن الأدوات المنهجية التي تمكن الإدارة الإستراتيجية من تطبيق عملية تحليل ومقارنة نظامية لعناصر القوة والضعف والتكاليف والمخاطر لكل إستراتيجية من الإستراتيجيات التي تكون محل اختيار ومفاضلة تعرف بنماذج تحليل الحقيبة أو مدخل حقيبة الأعمال (Business portfolio approach) ومنها نموذج مجموعته بوسطن الاستشارية (BCG) . أن هدف نموذج (BCG) هو لتحديد إستراتيجية المنظمة التي تقدم أفضل حقيبة أعمال متوازنة للمنتجات أو وحدات الأعمال (ياسين، 2010 : 134) وقد جاء البحث في أربعة محاور تناول : -

- 1- المحور الأول : منهجية البحث .
- 2- المحور الثاني : الجانب النظري .
- 3- المحور الثالث : الجانب التطبيقي .
- 4- المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

#### المحور الأول: منهجية البحث

خصص المحور لمناقشة المفردات ذات العلاقة بمنهجية البحث في ضوء الفقرات الآتية :-

##### أولاً: مشكلة البحث:

إن تحديد المشكلة بشكل دقيق يتطلب التحري الميداني عن طبيعتها وحجم تأثيرها على نشاط الشركة عينة البحث ومستقبلها ، ومن خلال الزيارات الميدانية لواقع حال الشركة عينة البحث والمقابلات الشخصية التي أجريت مع مدير وموظفي الشركة واستطلاع آراء مجموعه من الزبائن تم تحديد المشكلة وهي (أن عدم التخطيط الفعال للإستراتيجيات المنافسة بسبب ضعف تحليل المحافظ الاستثمارية، وعدم اختيار البدائل الإستراتيجية الملائمة، يؤدي إلى انخفاض الحصة السوقية وضعف القدرة على تحقيق معدلات للنمو السوقي ، مقارنة مع الشركات المنافسة في نفس القطاع السوقي) ، هذه المشكلة أثارت الرغبة لدى الباحث في دراستها وتحديد موقع المنظمة التنافسي، وتحديد نقاط (القوة والضعف) و (الفرص والتهديدات) والسعي لفهم الاتجاهات التنافسية الخاصة في هذا المجال .

##### ثانياً : أهمية البحث:

يكتسب موضوع البحث أهمية من الجوانب الأساسية الآتية :-

- 1- الجانب الأول : أهمية عملية الاختيار الإستراتيجي كونها عملية ليست بالسهولة المتوقعة بل تتطلب نوع من التفكير والتحليل الإستراتيجي .
- 2- الجانب الثاني : أهمية الأدوات التي تتطلبها عملية الاختيار الإستراتيجي في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من أجل تضيق عدد تلك البدائل وبالتالي توفير الفرصة أمام المدراء الإستراتيجيين باتخاذ القرار لاختيار البديل المناسب .
- 3- الجانب الثالث : إن أهمية اعتماد أدوات التحليل الإستراتيجي سيبعد الشركة عن إي اجتهادات شخصية قد تقودها إلى مسارات خاطئة قد تكون مكلفة على اعتبار إن تلك الأساليب تعتمد التحليل المنطقي الكمي في تأشير نتائج الأعمال.

**ثالثاً: أهداف البحث :**

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعه من الأهداف تتمثل بالآتي :-

- 1 - معرفة الإستراتيجيات الملائمة لأعمال الشركة وكذلك تشكيل أفضل حقيبة استثمارية متوازنة للسلع التي تتعامل فيها الشركة.
- 2 - إتاحة الفرصة أمام إدارة الشركة وبشكل سريع ودقيق في أن تحدد مواقع المنتجات التي تتعامل فيها وتأشير موقفها التنافسي.
- 3- المساعدة على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة لمواجهة الحالات التي يكون عليها المنتج في ضوء حصتها النسبية ومعدل النمو في السوق .
- 4- تركيز الانتباه حول ضرورة الاهتمام ببعض الأنشطة التسويقية المناسبة للترويج Promotion ، التوزيع Distribution، التسعير Pricing، البحث والتطوير Research and Development ومدى مساهمه كل نشاط في تقدم المنتج

**رابعاً: أسلوب البحث :**

اعتمد البحث أسلوبين :-

- 1- الأسلوب الوصفي ( النظري ) الذي اخص بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة برسالة المنظمة ، قيمها ، رؤيتها ، وأهدافها الإستراتيجية ، التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية ، تحليل (SWOT) ، البدائل والخيارات الإستراتيجية ، العوامل المؤثرة على اختيار البديل الإستراتيجي ، العلاقة بين مجموعه بوسطن الاستشارية ودورة حياة المنتج، وذلك من المراجع العربية والأجنبية المختلفة.
- 2- الأسلوب التجريبي باستخدام نموذج تحليل محفظة الأعمال التي قدمت من قبل المجموعة الاستشارية في مدينة بوسطن الأمريكية والتي سميت بأمودج أو مصفوفة (BCG) اختصاراً (Boston Consulting Group) أو تسمى مصفوفة ( الحصة - النمو ) ( The Growth - share matrix).

وذلك باستخدام المعادلات التالية : - ( القريشي، 2005 : 97).

$$1- الأهمية النسبية للشركة = \frac{\text{عدد الوحدات المباعة للشركة}}{\text{إجمالي مبيعات الشركات}} \times 100$$

$$2- \text{معدل النمو السوقي} = \frac{X2-X1}{X1} \times 100/n$$

حيث أن: -

$r =$  معدل النمو السوقي (معدل الزيادة السنوية).

$X2 =$  سنة المقارنة.

$X1 =$  سنة الأساس.

$n =$  عدد سنوات الفترة.

$$3- \text{الحصة السوقية} = \frac{\text{معدل المبيعات للشركة}}{\text{معدل مبيعات أكبر المنافسين}}$$

**خامساً : حدود البحث :**

حدود البحث علمية ، مكانية ، زمنية ، بشرية ، يمكن توضيحها بالآتي :-

### 1-الحدود العلمية :

أقتصرت البحث على موضوع الاختيار الإستراتيجي وذلك باستخدام نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) كأداة من أدوات التحليل الإستراتيجي ، من أجل اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية لمحفظه أعمال الشركة عينة البحث .

### 2-الحدود المكانية :

طبق البحث في شركة ألمها لتجارة المواد الغذائية في البصرة، وكذلك شركه الفهد لتسويق المنتجات الغذائية في البصرة باعتبارها أكبر المنافسين وفقاً للمسوغات الآتية: -

1- تُعد الشركة عينة البحث من ابرز الشركات في مجال تسويق المواد الغذائية والاستهلاكية ضمن القطاع الخاص في البصرة ، إذ حازت خدمات الشركة على رضا وقبول الزبائن المتعاملين معها وهذا ما تمت معرفته من خلال استطلاع آراء الزبائن .

2- إن شركة الفهد لتسويق المنتجات الغذائية تعد من الشركات الرائدة في مجال تسويق في المنتجات الغذائية والاستهلاكية ضمن القطاع الخاص في البصرة والمماثل عملها لعمل الشركة عينة البحث

3- لم يتم تناول موضوع الاختيار الإستراتيجي وأدواته التحليلية ومنها مصفوفة (BCG) لتحديد أفضل البدائل الإستراتيجية الملائمة في القطاع الخاص على نطاق واسع حد علم الباحث.

4- تمتلك شركتنا ألمها والفهد حصص سوقية كبيرة ، واتضح هذا من خلال مساحة الرقعة الجغرافية التي يمتد فيها عمل الشركتان بشكل واسع حسبما أورده مدراء المبيعات في الشركتين وهذا يرتبط مع واقع النمو السوقي لهما.

**3- الحدود الزمنية :**

أمتد البحث للفترة من 1/3/2011 ولغاية 30/4/2012 إذ تم فيه جمع المعلومات الخاصة بالبحث وقد تم إجراء المقابلات مع بعض المسؤولين في الشركات وكذلك العاملين واستطلاع آراء الزبائن.

**4- الفئات التي شملها البحث :**

شمل البحث (مدراء الشركات عينة البحث) ، العاملين ، الزبائن.

**سادساً: أدوات التحليل الإستراتيجي**

تحتاج عملية الاختيار الإستراتيجي قيام المنظمة بتحليل أداء أعمالها الحالية والمستقبلية سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية أو على مستوى خطوط الإنتاج ، وكذلك تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة ، التي تتطلب الاستعانة بعدد من الأدوات التحليلية والتي يطلق عليها نماذج تحليل محفظه الأعمال (Business Portfolio Analysis)، من أجل مساعدة المنظمة في تقويم مستوى الأداء ، واعتماد الاختيار الإستراتيجي المناسب. (الدوري، 2005: 176). أن أحد هذه الأدوات هو نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية ، ويُعد أحد أشهر نماذج تحليل حقيقية الأعمال ، وفي ضوء النموذج يتم تقويم أحد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في ضوء درجة نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات)، وحصّة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي). (ياسين ،:2010:130). أن هذه المصفوفة تضع الأعمال في أربعة خلايا، هذه الخلايا تمثل أنواع معينة من الأعمال، وهي المربع الأول (النجوم)، المربع الثاني (البقرة الحلوب)، المربع الثالث (علامات الاستفهام)، المربع الرابع (الكلاب) . (المغربي، 1999: 183) . والذي سيرد تفصيل لاحق عنها في سياق البحث.

**سابعاً: عينة البحث وحدودها**

أرتبط موضوع البحث بالحصّة السوقية ومعدل النمو السوقي، وتم اختيار الشركة موضوعاً للبحث (شركة ألمها لتجارة المواد الغذائية فرع البصرة) ، بهدف معرفة حصتها السوقية ومعدل النمو السوقي

لديها ويحتم ذلك اختيار شركة أخرى رائده منافسه لها في ذات المجال التسويقي وهي شركة الفهد لتسويق المنتجات الغذائية في البصرة لغرض الوصول إلى أفضل النتائج ، على اعتبار إن الشركة الرائدة هي (أكبر المنافسين).

#### ثامناً: فرضيات البحث

اعتمد البحث الفرضيات التالية :-

- 1- أن التعرف على سلوك المنافسين الآخرين يمكن الشركة من اتخاذ القرار المناسب لاختيار الإستراتيجية التسويقية الملائمة.
- 2- أن تحديد موقع المنتجات في المصفوفة يساعد الشركة على اختيار الإستراتيجية الملائمة لكل منتج.
- 3- أن اختيار إستراتيجية فعالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالشركة من نقاط قوة وفرص، وتقليل تأثير نقاط الضعف و التهديدات.

#### ثاسعاً: آلية عمل المخطط الفرضي للبحث

من خلال ملاحظة المخطط الفرضي للبحث يمكن توضيح الآتي :-

### 1 - الإنجاء الإستراتيجي

يمثل الخيار الإستراتيجي أفضل البدائل التي يمكن أن تستخدم في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة ورويتها وقيمها والتي تمثل القاعدة التي ينطلق منها الخيار . يرى ( Macmillan & Tampoe : 2000) إن الخيار الإستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومتراصة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الإستراتيجية ومن ثم تحديد البديل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الإستراتيجي التي تعتمد على نتائج التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية. ويوضح كل من ( wright, et al,1994 و Pitts & Lei,1996) ، إن عملية الاختيار الإستراتيجي تنتج في نهايتها بقرار إستراتيجي يتم وضعه في إطار صياغة الإستراتيجية لمنظمة الأعمال ويمثل أفضل بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة ، كونه الأكثر موائمة لوضع المنظمة الداخلي، ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية، مؤدياً في النهاية إلى فرصة أكبر لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة فهو إذاً أداة لتحقيق التجانس بين حركة النشاطات داخل المنظمة واتجاهها العام. (الغالبى وآخرون، 2009 : 399 ) .

#### 2- تطوير وتوليد (عرض) البدائل الإستراتيجية

يعتقد (Macmillan & Tampoe : 2000) إن عرض البدائل الإستراتيجية يبدأ بالاستفسار عن البدائل المتوفرة بشكل عام، والتي يجب إن يتم تحديدها من خلال عدة محاور فهناك البدائل التي تطرح من خلال دراسة العلاقة بين السوق واستيعابه وحاجته من المنتجات والخدمات، وهناك البدائل القادرة على تحسين الموارد والقابليات ، بالإضافة إلى استعراض منهج البدائل الذي يوضح كيفية التقدم . وتتطلب عملية تطوير وتوليد (عرض) البدائل الإستراتيجية لأية منظمة ما يأتي :- (الغالبى وآخرون، 2009 : 403).

- 1- معرفة الأساس الذي تقوم عليه المنظمة .
- 2- تحديد اتجاه العمل الإستراتيجى .
- 3- تحديد الطرق الإستراتيجية البديلة .

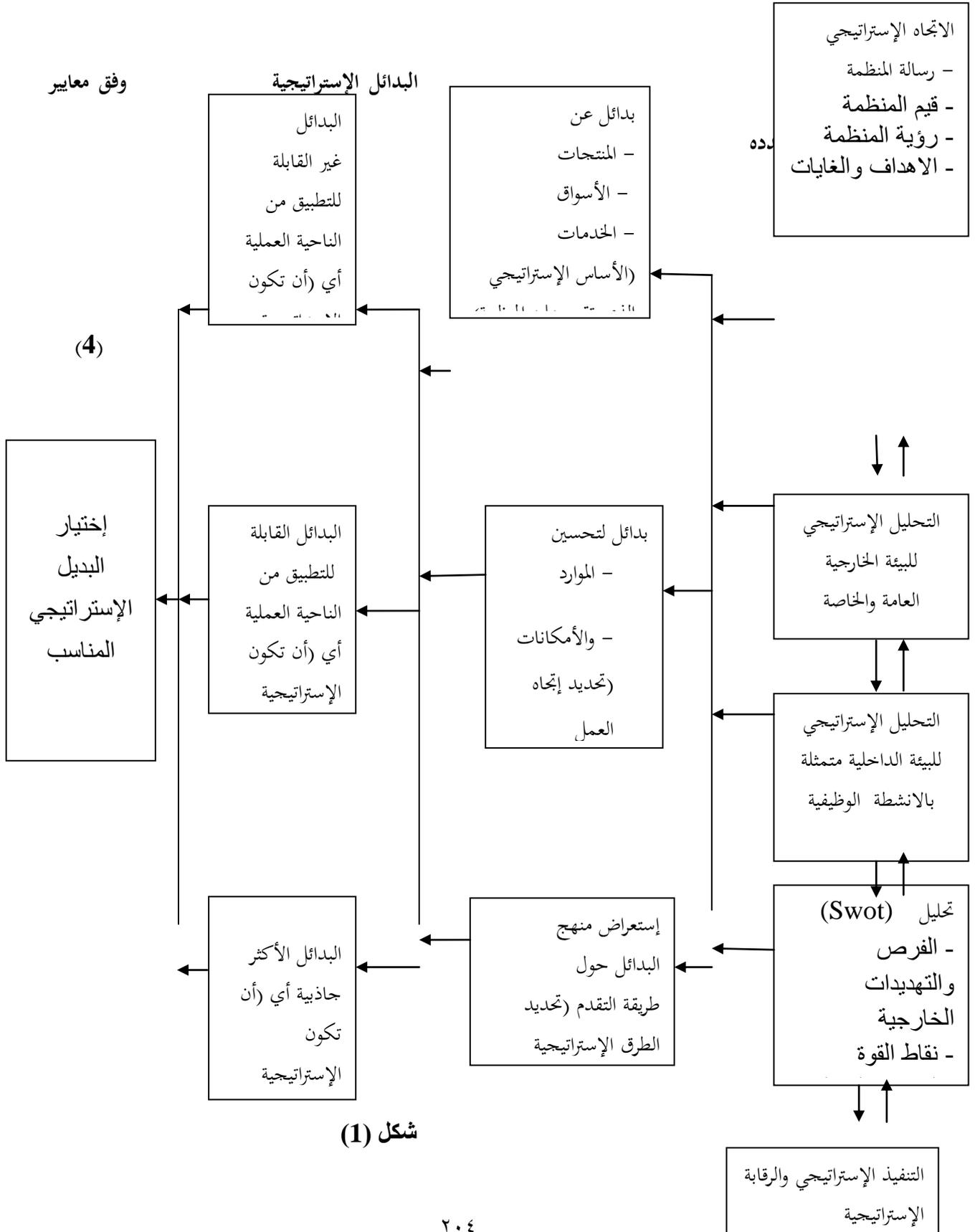
### 3- تقييم البدائل الإستراتيجية وفق معايير محددة

يوضح (Macmillan & Tampoe : 2000) وكذلك (David, 1995)، أن هناك العديد من البدائل المتوفرة والملائمة لظروف المنظمة، ولكنها من الناحية العملية غير قابلة للتطبيق، وعلى النقيض من ذلك، فهناك إستراتيجية قابلة للتطبيق من الناحية العملية ولكنها غير مناسبة لظروف وإمكانات المنظمة. فضلاً عن أن هناك عدد غير محدود من الأعمال الممكنة كبداية إستراتيجية، إلا إنه يجب التركيز على تلك البدائل الأكثر جاذبية فيما يتعلق بالمنافع والمآخذ والإرباح وكذلك الكلف. وما أن يتم تطوير وتوليد البدائل الإستراتيجية الملائمة لموقف المنظمة، تتم عملية التقييم لتلك البدائل على وفق معايير محددة، وهي إن تكون الإستراتيجية ( ملائمة للظروف التي تعمل فيها المنظمة ، مقبولة لمختلف فئات المتعاملين ، ممكنه أي المقدره على ممارسة الإستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والإمكانات اللازمة لها ) . (الغالبى وآخرون ، 2009 : 4003 - 404).

### 4- إختيار البديل الإستراتيجى المناسب

يقدم (Macmillan & Tampoe : 2000) إطاراً يساعد على اختيار الإستراتيجية من بين البدائل المتاحة، إذ يوضح إن الخيارات المتوافرة عند تقاطعها فقط مع ما تقيمه المنظمة، ينتج عنها خيارات عملية ولكنها غير متوافقة مع جهود المنظمة، وذلك بالنظر لعدم أخذ الغرض الإستراتيجي بنظر الاعتبار، وكذلك عند تقاطع البدائل المتاحة مع الغرض الإستراتيجي، ينتج عن ذلك خيارات متراصفة مع جهود المنظمة. ولكن غير عملية، إن الإستراتيجية التي يجب اختيارها يجب أن تكون من ضمن البدائل المتاحة والخاضعة للتقييم والمحققة للغرض الإستراتيجي . (الغالبى وآخرون ، 2009 : 405 - 404) .

(1) مراحل الإدارة الإستراتيجية ← تطوير وتوليد (عرض) ← تقويم البدائل الاستراتيجية (3)



## المخطط الفرضي للبحث

الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على :-

الغالبى وآخرون ، (2009) ، " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان ، ص : 402 - 405 .

**المحور الثاني: الإتجاه الإستراتيجي ، التحليل الإستراتيجي ، البدائل والخيارات الإستراتيجية:**

يستهدف هذا الجانب تقديم عرضاً للموضوعات ذات العلاقة بموضوع الاختيار الإستراتيجي منها ، الإتجاه الإستراتيجي ( رسالة المنظمة ، قيمها ، رؤيتها ، أهدافها الإستراتيجية ) ، تحليل لعوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، تحليل (SWOT) ، تحليل الأنشطة الوظيفية وتقييمها ، البدائل والخيارات الإستراتيجية، والتي سنتناولها بالشكل التالي :-

**أولاً: الإتجاه الإستراتيجي**

من أجل تأمين التماسك في الإتجاه الإستراتيجي ، ولغرض أن تكون المنظمة ناجحة ، يجب أن يسعى المدراء والعاملون في وحدات المنظمة لتحقيق غايات **Goals** ، وأهداف **Objectives** مشتركة، للوصول إلى النتيجة التي تصبو لها المنظمة. إن تنظيم الأولويات يتم من خلال التعبير عن أفضل الأهداف والغايات المعلنة التي تمثل نموذج في شكل تسلسل هرمي للأهداف. وهذا التسلسل الهرمي لأهداف المنظمة يتضمن رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية. (Dess, et...al , 2007: 129) . يشير اغلب الباحثين إلى إن الإتجاه الإستراتيجي للمنظمة يبدأ أولاً بتحديد رسالة المنظمة وفي إطار هذه الرسالة يتم تحديد لائحة القيم الأساسية التي تعمل عليها، ومن ثم رؤية المنظمة المستقبلية وأخيراً تشتق الغايات والأهداف الإستراتيجية ( الغالبى وآخرون، 2009: 185) وسنتناول مكونات الإتجاه الإستراتيجي وفقاً لذلك وبالشكل التالي :-

**1- رسالة المنظمة**

إن الهدف الأساسي الذي يحدد سمة أو علامة مميزة للمنظمة بغض النظر عن المنظمات الأخرى ، ويحدد نطاق عملياتها من حيث المنتجات والأسواق هو ما يطلق عليه رسالة المنظمة. ( Pearce & Robinson, 2003: 23) كما أن الرسالة ، تقرير يحدد الغرض من التنظيم ، وما يريد أن يحققه في البيئة الأكبر. (كوتلر، 2009:119). ورسالة المنظمة هي بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه . أن من إحدى المهام الأساسية لرسالة المنظمة أنها تمد الإدارة بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الإستراتيجي . (حريم ، 2003 : 73) .

**2- قيم المنظمة :-**

إن القيم باعتبارها من المفاهيم الهامة للتوجه الإستراتيجي، فأنها تمثل العقائد الأساسية والمبادئ الإرشادية الرئيسة لمنظمة الأعمال. لذلك فأنها تشتمل على معتقدات و قناعات قادة المنظمة وأفرادها لتعكس لاحقاً هذه المعتقدات والقناعات في التصرفات والسلوكيات لهؤلاء القادة والعاملين . كما أن من مهام القيم تحديد وتعيين نوع الأعمال التي تكون منظمة الأعمال أو لا تكون فيها ، وأن اختيار المنظمة لهذه القيم سيكون له تأثير مباشر على خياراتها الإستراتيجية وإجراءاتها وأنشطتها المستقبلية . (الغالبى وآخرون ، 2009 : 199).

### 3- الرؤية المستقبلية للمنظمة :

توصف الرؤية على إنها الهدف الذي هو (إلهام على نطاق واسع **Massively inspiring**، شامل، وعلى المدى الطويل) . وهي تمثل الوجهة التي تحركها أو تثيرها (evokes) العاطفة، الرؤية ربما تنجح أو لا تنجح، وهذا يعتمد ويتوقف على إذا ما كان كل شيء يسير طبقاً لإستراتيجية المنظمة. ( 29 : Dess, & et..al, 2007 ) أما (Pearce & Robinson) فيشيران إلى أنه إذا كان بيان رسالة المنظمة (Vision Statement) يعبر عن مهمة الإجابة على السؤال (ما الأعمال التي نكون فيها)، فإنه في بعض الأحيان يتم تطوير بيان رؤية المنظمة للتعبير عن تطلعات القيادة التنفيذية. بيان الرؤية يقدم إستراتيجية المنظمات بقصد التركيز على طاقات وموارد المنظمة لتحقيق مستقبل مرغوب فيه . وتبرز أهمية الرؤية الحاجة إلى إستراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك منظمة الأعمال لإستراتيجيات طويلة الأمد ، خاصة وأن هذه الإستراتيجيات تلبى التطلعات الحقيقية للعملاء ، وتعزز منظورهم الإيجابي اتجاه منظمة الأعمال . (Pearce and Robinson, 2003: 34) .

### 4 - الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة :

تمثل الغايات **Goals** أهداف شاملة تروم منظمة الأعمال تحقيقها على المدى البعيد لذلك، فأنها أهداف عامة توضع بصورة مجردة تحاول أغلب منظمات الأعمال الإقترب منها، ويدخل في إطار هذه الأهداف تعظيم الربح والنمو والتوسع والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية ، لذلك فأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال، وأن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها. أما الأهداف **objectives** فأنها تمثل أهدافاً مشتقة على المستوى التخطيطي العام والتشغيلي وتكون أكثر تفصيلاً وتحديداً من الغايات، وعادة ما تكون مرشداً للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل مثل تحقيق معدل نمو 15% من المبيعات خلال السنة القادمة. (الغالبى وآخرون، 2009 : 221) ويرى (Pearce and Robinson) ، إن الأهداف الإستراتيجية لكل منظمات الأعمال هي أهداف المنظمة في البقاء **Survival**، النمو **Growth**، الربحية **Profitability**، وهي أهداف اقتصادية تعتبر دليل للإتجاه الإستراتيجي لكل منظمات الأعمال تقريباً. سواء نصت عليها (Explicitly) رسالة المنظمة أم لم تنص، وإن هذه الأهداف تعبر عن نية المنظمة لضمان (Secure) البقاء من خلال الربحية. (Pearce & Robinson, 2003: 26) .

### ثانياً: التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية للمنظمة :

يرى ( Johnson & Scholes ) إن التحليل الإستراتيجي عبارة عن " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية ، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي ".(الغالبي وآخرون ، 2009 : 253) . سنتناول تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وفقاً للآتي :-

### 1٧- البيئة الخارجية العامة:

Q`12+`qwewq`ذا`جظكظم٩٠٩٠

تتكون من العوامل التي لها تأثير دراماتيكي (Dramatic) ، على إستراتيجية المنظمة . وعادة ما تمتلك المنظمة قدرة محددة على التنبؤ بالاتجاهات والأحداث في البيئة العامة ، وقابلية أقل للسيطرة عليها ، وتتضمن كافة العناصر والمتغيرات التي لها تأثير كبير على إستراتيجية المنظمة . (46 Bateman, & Snell, 2007). يتم في البيئة الخارجية العامة دراسة وتحليل عواملها ومكوناتها وهي ، (العوامل الديموغرافية ، الاجتماعية والثقافية ، التكنولوجية ، الاقتصادية ، السياسية والقانونية) ، (Dees & Lumpkin , 2003 : 45) . أن ما يعقد فهم البيئة الخارجية العامة أمام منظمات الأعمال هو طبيعة الترابط والتداخل في التأثير والتأثر بين أبعاد متغيرات هذه البيئة ، لذلك فإن الدراسة والتحليل الجزئي والمستقل لهذه الأبعاد بعضها عن البعض الآخر لا يعطي أسلوباً واضحاً وشاملاً في معرفة طبيعة التغير في هذه البيئة على منظمات الأعمال لذلك يتطلب الأمر دراسة التأثيرات المتبادلة لهذه التغيرات بين الأبعاد لغرض استخلاص نتائج التأثير الإيجابي أو السلبي على الخيارات الإستراتيجية للمنظمة . (الغالبي وآخرون ، 2009 : 259)

### 2- البيئة الخارجية الخاصة ومستوياتها

هي " عمل المنظمة بشكل مباشر مع بقية المنظمات الأخرى في ذات الصناعة والتي تتشابه إلى حد كبير في ذات المنتجات والخدمات التي تقدمها ، وأساليب الإنتاج المعتمدة فيها والزبائن الذين يتعاملون معها "(البكري، 2008: 95) أما مستوياتها فهي :-

#### أ- البيئة الصناعية التنافسية :

وتقوم على فهم الاتجاهات التنافسية في الصناعة ، تحديد المنافسين ، وفي إطار العديد من فروع الصناعة يمكن تقسيم المنافسين إلى مجموعات وكل مجموعة تختار إستراتيجيتها الخاصة في تلك السوق المستهدفة . إن الهدف من تحليل البيئة الصناعية والتنافسية هو تحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين .(كوتلر ، 2002 : 225) .

**ب- بيئة المهمة**

وتتضمن العوامل في الحالة التنافسية التي تؤثر على نجاح المنظمات في الحصول على الموارد اللازمة أوفي التسويق المربح (Profitably) للسلع والخدمات . ومن بين أهم هذه العوامل ، موقف المنظمات المنافسة ، ترتيب تسوية بين الموردين والدائنين ، قدرتها على اجتذاب الموظفين الكفؤين . ( Pearce and Robinson, 2003:82). فضلاً عن تحليل العملاء Customer analysis ، المركز التنافسي Competitive ، العمالة والموارد البشرية Labor and human resources ، المجهزين (الموردين) Suppliers ، الممولين Creditor . (الغالبى وآخرون ، 2009: 265) .

**ج- تحليل قوى المنافسة :**

إن تحليل قوى المنافسة في الصناعة يعتمد على نموذج بورتر (Porter) ، إذ يرى (Porter) إن المنظمات يجب أن تركز اهتمامها على المنافسة وشدتها في الصناعة ، وتتوقف درجة المنافسة على القوى الخمسة التي يتضمنها هذا النموذج وهذه القوى هي ، التهديدات لدخول منافسين جدد ، القوة التفاوضية للمشتريين ، القوة التفاوضية للمجهزين ، التهديدات من المنتجات والخدمات البديلة ، شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين في الصناعة .

(Dess, and Lumpkin, 2003:54) .

**ثالثاً: التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية للمنظمة**

يطلق على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة ، والميزة الإستراتيجية هي عملية فحص وتحليل للعوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات المختلفة للمنظمة. (ياسين ، 2010: 78) . وهذه العوامل هي

العوامل التسويقية والمبيعات sales and marketing factors ، عوامل العمليات والإنتاج Operations factors and Production ، العوامل المالية Financial factors ، عوامل إدارة الموارد البشرية Factors of human resources ، الهيكل التنظيمي Organization Structure ، الثقافة التنظيمية Organization Culture . ( Pearce and Robinson, ) . (2003:142) . إن لعملية تحليل عوامل البيئة الداخلية أهمية قصوى للمنظمة لاختيار الإستراتيجية الملائمة لها ، إذ في ضوء تحليل هذه العوامل يمكن الكشف عن نقاط القوة والضعف فيما يتعلق بحجم الحصة السوقية وكفاءة قنوات التوزيع ومدى تأهيل القوى البيعية ، عناصر القوة والضعف الموجودة في إستراتيجية العمليات والإنتاج ، يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي ، مدى كفاءة الموارد البشرية في المنظمة في

وضع و اختيار إستراتيجيات تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة ، قدرة الهيكل التنظيمي على تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة ، تحديد عناصر القوة والضعف في الثقافة التنظيمية التي قد تعرقل خيارات المنظمة الإستراتيجية وتنفيذها مستقبلاً. (Dess, & et...al., 2007:79) ، وهناك مداخل أخرى لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة منها مدخل سلسلة القيمة (Value Chain Approach) ، الذي طور من قبل الباحث (Porter) ، والذي بموجبه تعتبر المنظمة مجموعة كبيرة من الأنشطة رئيسية وثانوية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي . وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف لهذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في بناء ميزات تنافسية للمنظمة .(الغالبي وآخرون، 2009:318) .

#### رابعاً: الأداء في الصناعة و الأداء في المنظمات المماثلة (أكبر المنافسين)

قد تقوم المنظمة بأجراء عمليات التقييم بناءً على مقارنه نتائجها بالنتائج التي تحققت في منظمات أخرى تمارس نفس أنشطة المنظمة وعملياتها أو تمارس أنشطة شبيهة وتمر بنفس ظروف المنظمة، وان كان من الصعب وجود منظمين تمارن بنفس الظروف وهنا قد تختار المنظمة أكبر منافسيها لتقارن بينها وبين مركزه وذلك فيما يتعلق بجميع الوظائف والأنشطة التي تمارسها .حتى يمكن أن تحدد نقاط القوة والضعف . أما العوامل الداخلية مقارنه بأكبر المنافسين فهي تغطي مجالات التسويق والمبيعات، العمليات الإنتاجية، التمويل، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية . (المغربي ، 1999: 143 ) . وفي مجالات العمل المختلفة هناك متصدر متعارف عليه، وهو يمتلك الحصة الأكبر في السوق ، (أكبر المنافسين) ويتفوق على غيره من المنظمات من حيث تقلبات الأسعار، طرح سلع جديدة في السوق، امتلاك مناطق توزيع للسلع وكذلك من حيث نفقات تنشيط الترويج .كما إن المنظمات الأخرى تحاول ( اختبار قوته) واكتشاف الجوانب الضعيفة لديه واستخدامها، وتحاول المنظمات الحفاظ على مواقعها وتتمسك بالتسمية التي يطلق عليها على إنها الرقم (1) أو أكبر المنافسين . ومن اجل هذا عليها أن تعمل على أربع جبهات فوراً .أولاً: يجب على المنظمة أن تجد الفرص والوسائل لزيادة الطلب الكلي .ثانياً: تستطيع المنظمة أن تسعى لزيادة حصتها

في السوق أكثر فأكثر، حتى إذا بقي حجم السوق ثابتاً. ثالثاً: الانخفاض المستمر للنفقات يجب أن يبقى بمثابة جبهتها القوية. رابعاً: يجب على المنظمات أن تدافع عن حصتها الحالية من السوق بمساعدة أعمال دفاعية ماهرة وهجومية أيضاً. (كوتلر، 2002: 269-270).

#### خامساً- التحليل الإستراتيجي (SWOT):

يرى (Pearce & Robinson) إن (SWOT) هو اختصار لنقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة وكذلك الفرص والتهديدات التي تواجه بيئة تلك المنظمة، كما إن (SWOT) هو التقنية المستخدمة على نطاق واسع والتي من خلالها يتمكن المدراء من تكوين لمحة سريعة عن الوضع الإستراتيجي للمنظمة، كونه يقوم على افتراض أساسي مفاده إن الإستراتيجية الفعالة المستمدة من الموائمة (Fit) بين الموارد الداخلية للمنظمة (نقاط القوة والضعف) وحالتها الخارجية (الفرص والتهديدات) تعظم قوة المنظمات وتقلل من فرص ونقاط الضعف والتهديدات، وهذا له آثار قوية لوضع واختيار إستراتيجية ناجحة للمنظمة. (Pearce & Robinson, 2003:134)

#### سادساً: البدائل الإستراتيجية :-

بعد تحديد رؤية المنظمة، وبيان رسالتها، ووضع الأهداف التي ستعمل المنظمة على تحقيقها، إضافة إلى ما تم تشخيصه من عوامل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة ونقاط القوة والضعف، لذا أصبح لزاماً على المنظمة بضرورة قيامها بتوليد البدائل الإستراتيجية، ودراستها كخيارات تتمكن بعدها المنظمة من اختيار البديل الإستراتيجي الملائم. (الدوري، 2005: 211). في

ضوء ما تقدم سنتناول هذا الموضوع من خلال الآتي :-

## ١ - مفهوم البدائل (الخيارات) الإستراتيجية:

أ- البديل الإستراتيجي هو أفضل خيار أو قرار إستراتيجي يتم انتقاؤه من بين مجموعة بدائل إستراتيجية متاحة لكونه يعد الأكثر موائمة للأهداف ولوضع المنظمة الداخلي، ويهدف إلى تعزيز تكيفها مع بيئتها الخارجية، وموجه إلى تقليص أو ردم الفجوة الإستراتيجية القائمة بين الأداء المرغوب والمدرک للمنظمة. (المنصوري، 1998: 27).

ب- البديل الإستراتيجي هو حصيلة تفاعل العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) والعوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف)، لذا تسعى الإدارة العليا وفقاً لذلك إلى خلق الموائمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية واختيار البديل الإستراتيجي الأفضل (http://ejabat.google.com .p.l. ar = ask / ejabat / )

ج- يرى (Thompson) إن الخيار الإستراتيجي 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 إن ينفذ بنجاح ". (الغالبى وأخرون، 2009: 400).

د- ينظر كل من (Macmillan & Tampoe) إلى أن الخيار الإستراتيجي على أنه مفتاح تحقيق نجاح المنظمة ، فهو الخيار الأساسي الذي تتبناه المنظمة والذي يضمن نجاحها المستقبلي (الغالبى وأخرون ، 2009 : 400) .

هـ - البدائل هي الاختيارات المتاحة لتحقيق الأهداف التي ربما تكون قليلة أو كثيرة وربما أكثر مما نتوقع والبدائل هي الطريقة المتاحة للوصول إلى الهدف ، ولكنها ليست متساوية في السرعة أو الكفاءة أو الأداء . (بن حبتور ، 2007 : 228) .

من هنا نرى ، إن الخيار الإستراتيجي هو ناتج عملية مترابطة ومتسلسلة الخطوات تبدأ بتطوير، وتوليد، وعرض، البدائل الإستراتيجية، وتقويم تلك البدائل وفقاً لمعايير محددة، متمثلة في أن تكون البدائل الإستراتيجية مقبولة، ممكنة التطبيق، ملائمة للظروف التي تعمل بها المنظمة، ومتطابقة مع رسالة المنظمة ، قيمها ، رؤيتها ، أهدافها الإستراتيجية ، وبيئتها الداخلية والخارجية ومواردها وثقافتها، ومن ثم تحديد أفضل خيار أو قرار إستراتيجي في ضوء ناتج التحليل الإستراتيجي، ويساهم في نقل المنظمة من موقعها الحالي إلى موقع إستراتيجي جديد.

## 2- العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي:

تختلف وجهات نظر باحثي وكتاب الإدارة الإستراتيجية حول تصنيف العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية ، فقد وجد البعض إن العوامل المؤثرة هي (عوامل البيئة الخارجية، الداخلية، الصناعة، قوى التنافس) ، وعزا البعض الآخر التأثير الى العوامل التنظيمية، وأشار آخرون إلى العوامل الشخصية للمدير الإستراتيجي، في حين ذهب آخرون إلى العوامل السلوكية، وبالرغم من التباين في آراء الكتاب حول تلك العوامل، إلا إن هنالك إتفاق في الإطار العام، وأنهم جميعاً

لا يخرجون عن التصنيف الذي سنورده أدناه حول أهم العوامل المؤثرة في تحديد البديل الإستراتيجي .

وهذه العوامل هي: - (الدوري، 2005، 214).

#### أ- الأهداف :

تمثل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والتي سبق تحديدها في المراحل الأولى لصياغة الإستراتيجية احد العوامل المؤثرة في تحديد البديل الإستراتيجي للمنظمة، أي ينبغي عند اختيار البديل الإستراتيجي النظر إلى إمكانيته في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة سواء كانت تلك الأهداف عامة أم خاصة رئيسة أم فرعية طويلة الأمد أم قصيرة الأمد.

#### ب - الفرص والتحديات:

لا يمكن للمنظمة التوجه لتحديد البديل الإستراتيجي ما لم تأخذ بحسابها نتائج تحليل وتقويم العوامل البيئية الخارجية الكلية وبيئة الصناعة المحيطة بالمنظمة بغية تمكينها من استثمار الفرص البيئية المتاحة أمامها، أو اتخاذ البديل الإستراتيجي الذي يكفل تقليل الآثار السلبية للتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية وتحجيمها.

#### ج- القوة والضعف:

على المنظمة أن تقوم بتحليل النتائج المتعلقة بموقف المنظمة الداخلي وعبر انشطتها الرئيسية المتمثلة بالتسويق والإنتاج والتمويل والموارد البشرية والهيكل التنظيمي ، وتحليل نقاط القوة والضعف في تلك الأنشطة وتأثيرها المباشر عند وضع البدائل الإستراتيجية.

#### د- فلسفة المنظمة

إن اختيار البديل الإستراتيجي يتحدد بمجموعة عوامل مرتبطة بفلسفة المنظمة، ونمط الإدارة، وهيكلها التنظيمي، أو القيم التنظيمية والثقافة السائدة فيها، والعوامل السلوكية المتمثلة باتجاهات وميول الأفراد العاملين.

### 3 - مراحل صنع الخيار الإستراتيجي :

يتفق اغلب الكتاب والباحثين (Smith & Others, 1985)، ( Jauch & Glueck, )، (1988)، (Johnson & Scholes, 1993)، (David, 1995)، على إن المراحل التي يمر بها الخيار الإستراتيجي هي: - ( الغالبي وآخرون، 2009: 403 ).

**1- تطوير وتوليد البدائل الإستراتيجية:** يرى (Johnson & Scholes,1997) إن عرض

وتطوير البدائل الإستراتيجية لأية منظمة تتطلب الآتي :-

أ- معرفة الأساس الإستراتيجي الذي تقوم عليه المنظمة. ب- تحديد اتجاه العمل الإستراتيجي. ج- تحديد الطرق الإستراتيجية البديلة. ( الغالبي وآخرون، 2009: 403 ). إن عملية توليد البدائل الإستراتيجية تقوم على أن المنظمة تضع مجموعة بدائل إستراتيجية متاحة توائم قرارها التنافسي، فقد تركز في منافستها على أساس قيادة اقل التكاليف أو بتميزها على المنافسين أو التركيز على قطاع سوقي معين أو منتجات معينة، وتميل المنظمات للاختيار الإستراتيجي الأكثر عقلانية ورشد وذي فرصة اكبر لتحقيق أهدافها. (المنصوري، 1998: 27). إن توليد البدائل الإستراتيجية يساعد في سد الفجوة الإستراتيجية من خلال انتهاز الفرص أو الحد من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف، إضافة إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية. (الدوري، 2005: 201).

**2- تقييم البدائل على وفق معايير محددة:**

بعد أن يتم تطوير وتوليد البدائل الإستراتيجية الملائمة لموقف المنظمة. تتم عملية التقييم لتلك البدائل على وفق معايير محدد. ويقدم (Johnson & Scholes, 1997) معايير أساسية يجب أن يؤخذ بها عند تقييم أية بديل إستراتيجي وعلى النحو التالي:- (الغالبي وآخرون، 2009: 404).

أ- إن تكون الإستراتيجية ملائمة، أي مدى ملائمة الإستراتيجية للظروف التي تعمل بها المنظمة، وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتغيرات المستقبلية ، والى أي مدى تناسب الإستراتيجية المختارة هذه التوجهات.

ب- أن تكون الإستراتيجية مقبولة، أي أن تكون مقبولة لمختلف فئات المتعاملين، وإن تؤدي إلى اقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد متاحة.

ج- أن تكون الإستراتيجية ممكنة، أي المقدره على ممارسة الإستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والإمكانات اللازمة لها.

د- أن تكون البدائل الإستراتيجية متطابقة مع رسالة المنظمة وبيئتها الداخلية وثقافتها ومواردها، ومدى توافقها مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها.

**٣- اختيار البديل الملائم :**

يقدم (Johnson & Scholes,1993) أساليب مختلفة يمكن أن تتبعها الإدارة العليا في اختيار البديل الملائم لها، وهي :- (الغالبي وآخرون: 2009، 404).

أ- الانتقاء لتحقيق الأهداف : إذ يتم اعتماد أهداف المنظمة كمقياس مباشر يعتمد عليه في اختيار الإستراتيجية من بين البدائل المتاحة وتقوم المنظمة باختيار البديل الإستراتيجي الأفضل، وقد تختار المنظمة بديلاً إستراتيجياً واحداً أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية. (الدوري، 2005: 212).

ب- طلب القائمين على عملية الاختيار من جهة أعلى للموافقة على ما تم التوصل إليه بشأن الخيار المعتمد و المفضل.

ج- التنفيذ الجزئي : وهو بمثابة اختبار للخيار المفضل، إذ يتم تخصيص بعض الموارد للتنفيذ الجزئي للبديل الذي وقع الخيار عليه.

د- الوكالات الخارجية: وهي عملية اللجوء إلى مكاتب استشارية عند تعارض الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة حول البديل الذي يمكن اختياره، وبالتالي فإن القرار الخارجي سيكون أكثر موضوعية.

هـ- يرتبط موضوع اختيار البدائل الإستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المنظمة أو وحدة نشاط الأعمال حالياً أو في المستقبل. إن البدائل الإستراتيجية تكون في أضيق حدودها في المنظمات ذات النشاط الواحد، نتيجة لتركيز منتجاتها أو خدماتها على نشاط واحد فقط، في حين يصبح الأمر مختلفاً في المنظمات الكبيرة التي تمارس أنشطة متعددة و تقدم منتجات أو خدمات متنوعة حيث تتوافر أيضاً بدائل إستراتيجية متعددة ومتنوعة أمامها. (الدوري، 2005: 212).

٤- البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة

#### Alternatives at the macro level of the organization

اختلف كتاب وباحثوا الإدارة الإستراتيجية في تحديدهم للبدائل التي يمكن إن يمثل أي منها خياراً إستراتيجياً محتملاً للمنظمة بسبب اختلاف المنظمات وطبيعة عملها، واختلاف المتغيرات والعوامل البيئية المؤثرة في عمل المنظمات والمزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمات القائمة، فضلاً عن تعدد وتنوع البدائل الإستراتيجية. في ضوء ذلك صنفت البدائل الإستراتيجية إلى بدائل إستراتيجية على المستوى الكلي (المنظمة)، مستوى وحدة الأعمال، المستوى الوظيفي (الأسواق وخطوط المنتجات). (المنصوري، 1998: 30). وسنتناول البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة، لعلاقتها بموضوع البحث، والجدول(1) يوضح العلاقة بين البدائل الإستراتيجية والأهداف وأهم القيود الواجب مراعاتها.

## جدول (1)

يوضح العلاقة بين البدائل الإستراتيجية وأهدافها وأهم القيود الواجب مراعاتها

ت	الإستراتيجية The Strategy	البدائل الإستراتيجية Strategic Alternatives	الأهداف Objectives	أهم القيود Important Restrictions
1	إستراتيجيات الاستقرار (الثبات) Stability Strategies	- عدم التغير. - زيادة الأرباح الحالية. - التوقف أو التريث. - الحركة مع الحيلة والحذر. - النمو التدريجي.	- تحافظ على ذات الرسالة والأهداف (النمو المحدد). - زيادة معدلات الأداء. - تحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية. - تحسين أداء المجالات الوظيفية.	- خصائص السوق الحالي (التغير في الظروف والعوامل الطبيعية) . - الموارد التنظيمية (تسرب الكفاءات والمهارات البشرية). - فرص النمو تكون بطيئة ومسيطر عليها.
2	إستراتيجيات النمو (التوسع) Growth Strategies	1- التركيز Concentration	- مستوى عالي من العائد على الاستثمار (الأرباح) - تحقيق سمعة جيدة في الأسواق. - ابتكارات جديدة في تقديم المنتجات. - دخول المنظمة في بعض مجالات الأعمال عندما يكون للمنظمة موقع تنافسي قوي.	- المنافسة في الأسواق. - معدلات تغير الأسواق والمنتجات والتكنولوجيا. - مدى ملائمة الأسواق والتكنولوجيا.
		2- التنوع Diversification	- استتقرار العائد والدخل. - استقرار المبيعات طوال العام - النمو والتوسع. - تحسين الربحية. - إشباع مختلف الرغبات. - كسب عملاء جدد. - السيطرة والتحكم والأرباح. - خفض النفقات.	-مدى قدرة الإدارة على التحول لهذا التنوع. - القدرة على التحكم بالعمليات. - التنسيق فيما بين المخرجات. - القدرة على كسب ثقة المتعاملين مع المنظمة قبل أو بعد العملية الإنتاجية
		التنوع المرتبط Related Diversification	- النمو السريع والتوسع والأرباح. - زيادة الحصة السوقية. - تعزيز وتطوير العلاقة مع المجهزين والزبائن. - النمو والتوسع عبر زيادة المبيعات أو زيادة خطوط الإنتاج، وقوة العمل.	-مدى قدرة ومهارة الإدارة على التعاون والتكامل والإندماج مع شركات أخرى . -عدم تأكد المنظمات من نجاح المنتج الجديد أو فرص النجاح لدخول أسواق جديدة.
3	إستراتيجية الانكماش (التراجع) Retrenchment Strategy	التنوع الأفقي (التكامل الأفقي) Horizontal Diversification	- معدل نمو أسرع من التنوع الداخلي. - النمو والتكامل من خلال تشكيل منظمة تضامنية تعاونية.	-التوسع والتنوع والاندماج في مجالات قد يكون بعضها غير واضح. -قدرة المنظمة على المشاركة في المشاريع المشتركة والتحالفات الإستراتيجية.
		التنوع الداخلي Internal Diversification	- خفض الحجم والكلف. - دعم استقرار (البقاء) لتثبيت المنظمة بوضعها الجديد. - بيع أو تصفية الوحدات الإستراتيجية أو أحد خطوط المنتجات / الخدمات بسبب تدني الأداء. - عدم انسجام أحد القطاعات مع باقي قطاعات المنظمة.	- انخفاض الموارد. - اهتزاز الموقف السوقي. -ظهور تكنولوجيا جديدة لا تستطيع المنظمة مسايرتها.
		التنوع الخارجي (الاندماج والتملك) External Diversification	-التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في النهاية	-عدم القدرة على الاستمرار في المعاملات مع

كافة أطراف السوق.	عندما تفشل باقي إستراتيجيات الانكماش.		
- المخاطر التي قد تترتب على تبني أكثر من إستراتيجية واحدة في المنظمة في آن واحد - مخاطر الانتقال من إستراتيجية لأخرى. - مخاطر تكوين مزيج بين أكثر من إستراتيجية.	- تعدد الأغراض. - تحسين فعالية الأداء. - تحقيق درجة أعلى من الربحية. - تبني خيارات التوسع. - مواجهة تأثير التغيير في البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة ولو بدرجات متفاوتة.	- استخدام أكثر من إستراتيجية في صورة متابعة أو خليط من إستراتيجيات (الاستقرار، النمو، الانكماش)	الإستراتيجية المركبة (التوفيقية) Combination Strategy

4

\* الجدول من أعداد الباحث بالاعتماد على مصادر البحث .

بعد أن تم تحديد العلاقة بين بدائل الإستراتيجيات والأهداف وأهم القيود الواجب مراعاتها سنتناول الخيارات الإستراتيجية على المستوى الكلي (المنظمة) وفقاً لآتي :-

#### 1- إستراتيجيات الاستقرار (الثبات):

- تناسب إستراتيجيات الاستقرار المنظمة الناجحة التي تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، ولا تتطلب هذه الإستراتيجيات تغييرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات في الحركة. وترتكز المنظمة كل مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية. وتحافظ المنظمة على ذات الرسالة والأهداف، وهي تزيد من معدلات الأداء بنفس النسبة تقريباً سنوياً. وتهدف القرارات الإستراتيجية الأساسية إلى تحسين أداء المجالات الوظيفية. ومن إستراتيجيات الاستقرار، عدم التغيير، الريح، التوقف أو التريث، الحركة مع الحيطة والحذر، الحصاد، النمو التدريجي. (الغالبى وآخرون، 2009: 406).
- إن هذه الإستراتيجيات وأهدافها وأهم القيود الواجب مراعاتها جرى توضيحها في جدول (1). أما أهم المبررات اللازمة لإتباع إستراتيجية الاستقرار في المنظمة هي :- (المغربي، 1999: 162-163).
- 1- رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة الناجحة في النمو على مهل.
  - 2- قناعة أصحاب المنظمات بمستويات أرباح متواضعة مع المحافظة عليها.
  - 3- قصور الإمكانيات المتاحة (توفير التمويل اللازم) لدى المنظمة.
  - 4- عدم توفر المهارات والقدرات الإدارية ذات الخبرة.
  - 5- القيود البيئية التي تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالي ومنها السكان، الموارد الطبيعية، والتكنولوجيا.
  - 6- تجنب الدخول في استثمارات جديدة أو التوسع في مجال الأعمال والعمل على تحقيق أقصى حد ممكن من الأرباح القصيرة الأجل وذلك من أجل المحافظة على استمرار المنظمة في نشاطها الحالي وعلى حصتها في السوق. (ياسين، 2010: 121).

## 2- إستراتيجيات النمو (التوسع)

يرى (Glueck) إن إستراتيجيات النمو تحظى بقبول كبير لدى معظم مديري الأعمال لأنهم عادة ما يفرنون النمو بالنجاح ، وتسعى المنظمات التي تعمل في حركية إلى النمو الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات وإلى الاستفادة من منحنى الخبرة في خفض كلفة الوحدة المباعة ومن ثم زيادة الأرباح ، ويكتسب هذا الأسلوب أهميه خاصة إذا كان السوق الذي تعمل فيه المنظمة ينمو بسرعة ، وإذا لجأ المنافسون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر ويعد النمو مؤشراً على نجاح المنظمة إستراتيجياً. ويعبر عن إستراتيجية النمو بأنها الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة وترتبط إستراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات أو الاستثمارات التي تمر بها منظمة الأعمال في قطاعات أعمالها الحالية والجديدة.(الغالبى وآخرون، 2009: 404). أن المنظمات التي تلجأ لهذه الإستراتيجية تسعى إلى تحقيق كفاءة عالية في مستوى أدائها، وذلك عن طريق التوسع و النمو في السوق وزيادة زبائن المنظمة عن طريق التوسع الجغرافي لقطاعات سوقية جديدة لم تكن قد وصلتها أو زاولت أنشطتها فيها من أجل زيادة معرفة الزبائن بالمنظمة وكسب زبائن جدد و تقديم منتجات وخدمات جديدة و متطورة. (الصميدعي، 2005: 144). وفي موضوع تطوير إستراتيجيات للنمو، وتقليل الحجم ، يرى (كوتلر) إن المنظمات تحتاج النمو إذا كانت تتنافس بفعالية أكبر، و ترضي أصحاب الأسهم ، وتجذب قمم المواهب. " فيكون النمو أوكسجيناً نقياً "، " فينتج منظمة حيوية متحمسة يرى فيها الناس الفرصة الأصيلة " وفي نفس الوقت يجب أن تكون المنظمة حريصة في ألا تجعل النمو نفسه هدفاً . أن يكون هدف المنظمة (النمو المريح). ويقع على عاتق التسويق المسؤولية الرئيسية لتحقيق النمو المريح للمنظمة . ويجب أن يعرف التسويق فرص السوق، ويقومها، ويختارها، ويضع إستراتيجيات لاستخلاصها. (كوتلر، 2009: 125). ويشكل عام فإن النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة، إضافة إلى ما ذكر منها، مكانه أقوى للمنظمة ، مكانه وسمعه أفضل للمديرين في المنظمة ، الاستفادة من الاختلافات بين أنماط الاستهلاك وتعدد حاجات و رغبات الزبائن، الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات و المصانع و المنتجات و غيرها. (المغربي، 1999: 164). ويمكن أن يتم النمو من خلال عدة إستراتيجيات منها إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التنوع المرتبط و غير المرتبط ، التنوع الداخلي و الخارجي ، التنوع الأفقي و الرأسى ، المشاركة ، الموضحة في جدول (1). ويورد (Glueck) العديد من المبررات التي تدفع باتجاه إتباع إستراتيجية النمو :- (الغالبى و آخرون ، 2009 : 408).

1- اقتران الفاعلية Effectiveness بالنمو عند أغلب المدراء.

2- يؤدي النمو إلى زيادة المبيعات و إلى الاستفادة من منحنى الخبرة في تخفيض كلفة الوحدة الواحدة المباعة و من ثم الأرباح .

3- على المنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية أن تنمو لتبقى .

4 - يحقق النمو منافع للمجتمع بشكل عام من خلال زيادة عدد الخدمات و المنتجات المقدمة .

5- يحقق النمو و التوسع للمنظمة القيادة و السيطرة في السوق. أي تعزيز المركز التنافسي لها.

6 - يمثل النمو مقياساً لكفاءة الإدارة وقدرتها على استخدام الموارد المادية و البشرية المتاحة.

## 3- إستراتيجيات الانكماش ( التراجع )

وتسمى الإستراتيجيات الدفاعية أو إستراتيجية تخفيض النفقات حيث تطبق عندما ترغب المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة من أجل إيقاف التدهور الحاصل في وضع المنظمة أو من أجل تجاوز أزمة خطيرة تهدد وجود المنظمة و استمرارها في ميدان الأعمال. ( ياسين، 2010:121). أن منظمات الأعمال التي تمتلك قوة تنافسية عالية في السوق تتبنى إستراتيجيات النمو و الاستقرار وبدائلها الإستراتيجية. ولكن عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات هو متديناً فلا بد من إتباع إستراتيجيات انكماشية تلائم واقع أداء المنظمات المتدني والذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المنظمات إلى مخاطرة. أما مبررات إتباع هذه الإستراتيجيات هي عند ما ترى المنظمة الآتي :- (الدوري، 2005 : 228). 1- انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق

2- محاولة الإدارة رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على الكفاءة، وضرورة خفض عدد خطوط الإنتاج أو خدمتها أو الوظائف ( خفض الحجم و الكلف) .

3- تركيز الإدارة في قراراتها الإستراتيجية على تحسين الأداء الوظيفي وخفض عدد الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي . إن إستراتيجيات الانكماش وما تتضمنه من خيارات متعدد تمثل في الواقع حلولاً وقتية قصيرة الأجل وذلك بسبب عدم وجود بديل أفضل يمكن أن تختاره الإدارة في هذا الصدد، ومن المبررات الأخرى لأتباع هذه الإستراتيجيات إضافة إلى ما ذكر هي :- ( ياسين، 2010: 121 ) .

1- عندما توجه المنظمة مشاكل مالية بسبب عدم كفاءة جزء محدد من المنظمة.

2- عندما تواجه المنظمة مشكلة كساد منتجاتها أو خدمتها لفترة طويلة وبالتالي عدم تغطيه العائد المتحقق من المبيعات.

3- في حاله عدم التنبؤ باحتمال مواجهه ظروف صعبه في المستقبل القريب بسبب عوامل مختلفة مثل دخول منافسة جدد، ظهور منتجات ذات جوده عالية، حصول تغيرات في القوانين والتشريعات، عوامل تتصل بالاستقرار السياسي و الاقتصادي.

3- التخطيط لإنهاء المشروع بسبب ضعف الأداء، وجود خسائر، ظهور فرصة جيدة لتصفية المشروع وبيعه ثم التوجه استثمار جديد. ومن إستراتيجيات الانكماش حسب (Coulter)، إستراتيجية التحول، التجريد، الالتفاف، التصفية الموضحة في جدول (1). (الغالبى وآخرون ، 2009 : 415 - 416) .

**٤- الإستراتيجية المركبة (التوفيقية)**

تعمل المنظمات على تكوين خليط من الإستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها أو مع رسالتها. وقد تستخدم المنظمة أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت، يحدث هذا عادة في المنظمات ذات الحجم الكبير التي تتعدد أغراضها، أو قد تعني استخدام المنظمة لأكثر من إستراتيجية في صورة متتابعة. (الغالي وآخرون، 2009: 416). تلجأ المنظمات لإتباع الإستراتيجية المركبة في الحالات التالية :- ( الدوري ، 2005: 232 ) ١- عندما تمارس المنظمة أنشطة متعددة وتضم وحدات نشاط أعمال متنوعة، وكل نشاط إستراتيجي يتطلب تبني إستراتيجي قد تختلف عن إستراتيجية وحدة نشاط إستراتيجي آخر. 2- تأثير التغير في الظروف البيئية الخارجية الكلية أو البيئة الصناعة ولو بدرجات مختلفة في المنظمات، مما يؤدي إلى تبني الإستراتيجية المركبة. 3- في حاله وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الإستراتيجي في المنظمة . إن الإستراتيجية المركبة ليست سهلة الاستخدام ، فيجب على الإدارات العليا التفكير ملياً والانتباه إلى المخاطر التي قد تترتب من تبني أكثر من إستراتيجية واحدة في المنظمة وفي آن واحد، أو الانتقال من إستراتيجية إلى أخرى أو قياسها بتكوين مزيج بين أكثر من إستراتيجية إلا إذا استدعت الظروف المحيطة بالمنظمة إتباعها أو بما يخدم رسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية. (الدوري، 2005: 233)

**سابعاً : الاختيار الإستراتيجي :**

نتناول موضوع الاختيار الإستراتيجي وفقاً للآتي :-

**أولاً : مفهوم الاختيار الإستراتيجي:**

1- الاختيار الإستراتيجي هو " قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية الذي يمثل رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية أفضل تمثيل، ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتخبة. والقيام بتقييم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة ". (

الدوري، 2005: 173)

2- يرى ( Wheelen and Hunger ) أن مفهوم الاختيار الإستراتيجي هو "الخطوة السادسة في العملية الإستراتيجية لاتخاذ القرارات التي تشتمل على وضع وتقويم و اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية " . ( المنصوري، 1998: 26).

3- إن عملية الإختيار الإستراتيجي هي تلك العملية التي تتضمن توليد البدائل الإستراتيجية من خلال وضع المنظمة لمجموعة بدائل متاحة توأم قرارها التنافسي، وكذلك تقييم البدائل الإستراتيجية وفقاً لمعايير كمية و أخرى نوعية وتحديد الخيار الإستراتيجي إي اختيار البديل الأكثر ملائمة لتوجهات وأهداف المنظمة. Scholes, 1989: 260 ( Johnson & ).

4- إن عملية الإختيار الإستراتيجي هي " العملية التي تتوج في نهايتها بقرار إستراتيجي تكون نتائجه عبارة عن خيار إستراتيجي تبنى عملية اختياره على مجموعة من المعايير الكمية و النوعية يتم تحديدها في ضوء مصادر قوة ونقاط ضعف المنظمة والفرص والتهديدات التي توجهها " ( Pitts & lei , 1996: 21 ). في ضوء ما تقدم نؤشر الآتي :-

1- إن الإختيار الإستراتيجي هو عملية تتوج في نهايتها بقرار يتم اعتماده بناءً على معايير كمية وأخرى نوعية.

2- إن عملية الإختيار الإستراتيجي تستلزم نوع من التفكير والتحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) ، ولعوامل البيئة الداخلية ( القوة والضعف ).

3- إن عملية الإختيار الإستراتيجي تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من أجل تضيق عدد تلك البدائل، وتقليص الخيارات أمام المدراء لاتخاذ البديل الملائم . ويطلق على أدوات تقييم البدائل الإستراتيجية بنماذج تحليل محفظة الأعمال.

**ثانياً: العلاقة بين نموذج مجموعته بوسطن و دوره حياة المنتج**

لقد أصبحت دورة حياة المنتج وسيلة مهمة للتحليل الإستراتيجي، إذ يلاحظ إن الإستراتيجيات المختارة تختلف باختلاف وجود المنتج في دورة الحياة ويرجع هذا إلى اختلاف الأهداف باختلاف مراحل دورة الحياة. وتستخدمها المنظمات لغرض البقاء والاستمرار في الصناعة وتحقيق النجاح من خلال حجم المبيعات والحصة السوقية التي تضمن لها مستوى مرضي من الأرباح. ودورة حياة المنتج هي " الفترة التي تحدث فيها مبيعات المنتج، و أرباحه طول فترة حياته. وتشمل خمسة مراحل مميزة : تطوير المنتج وتقديمه، ونموه، ونضجه، و هبوطه". (كوتلر، 2009:556) . أن المتفحص لنموذج مجموعة بوسطن ليجد تدرجاً - آخذاً شكل التقدم والتطور - منطقياً فيما يتعلق بمنتجات المنظمة، هذا التدرج ناجم عن دورة حياة المنتج. فالبداية للمنتج تكون في المربع الثالث. ثم ينتقل إلى المربع الأول، ثم ينتقل إلى المربع الثاني، ثم أخيراً المربع الرابع، الذي يرتبط بالتحذيرات ويشير إلى علامة الخطر كما موضحة في شكل (2) . (المغربي، 1999:186) . و سنتناول هذه العلاقة بالشكل التالي:- ( كوتلر، 2009: 562 - 569 ) .

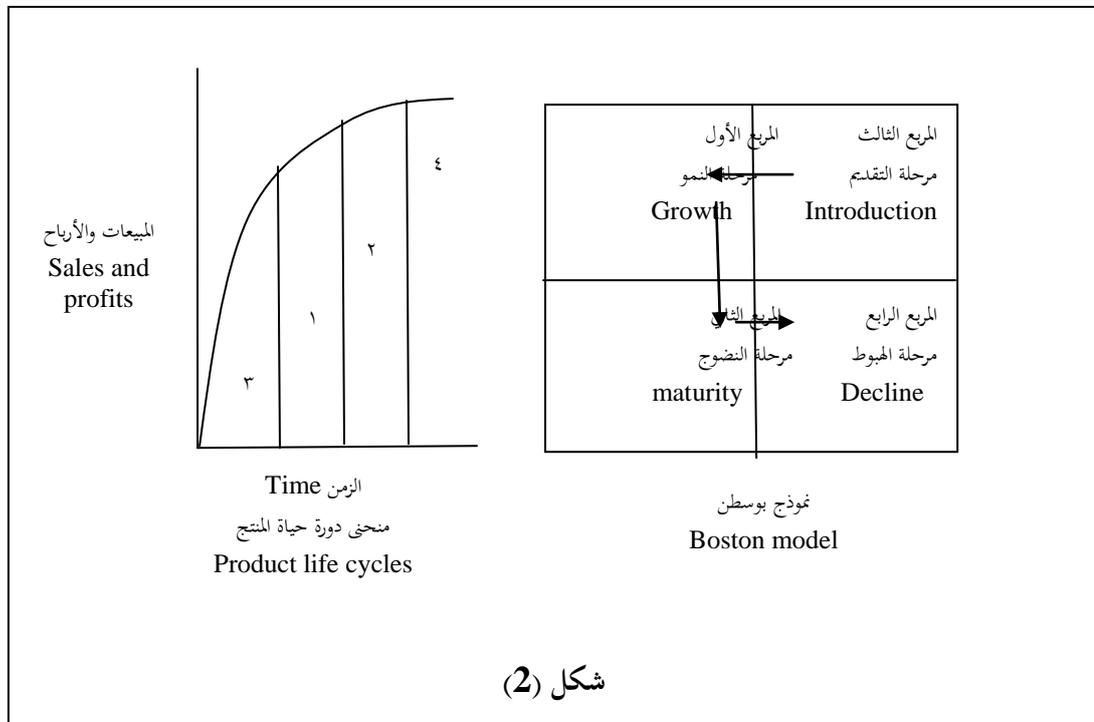
1- مرحلة التقديم **Introduction Stage** في هذه المرحلة يكون معدل النمو السوقي بطيء، فترة نمو بطيء للمبيعات عندما يتم تقديم المنتج في السوق، الأرباح المنخفضة، الحصة السوقية منخفضة. إذ مازالت المنظمة تتحسس خطواتها الأولى في السوق ولديها أهداف لتحقيق مزيد من النمو، كما إن مركزها التنافسي منخفضاً .

2- مرحلة النمو **Growth Stage**، خلال هذه المرحلة يتحرك المنتج إلى موقف "المربع الأول" إذا أرضى المنتج الجديد السوق، إذ يرتفع معدل النمو في السوق وتنمو كذلك الحصة السوقية بما يؤدي إلى توطيد الموقف التنافسي للمنظمة، تزداد الأرباح، تستخدم المنظمة عدد من الإستراتيجيات للحفاظ على النمو السريع للسوق بأكثر قدر ممكن وكذلك المبيعات.

3- مرحلة النضج **Maturity Stage**، يصبح نمو مبيعات المنتج بطيئاً وذلك بسبب تحقيق المنتج قبولاً من معظم المشتريين المحتملين، ينتج عن البطء في نمو السوق إن يبيع الكثير من المنتجين

الكثير من المنتجات في السوق وتقود الزيادة في الحصة السوقية إلى منافسة أكبر . ويبدأ المنافسون في تقليل الأسعار وبالتالي انخفاض الأرباح . ويدخل المنتج بعد ذلك في مرحلة الهبوط التي تشير إلى المربع الأول .

4- مرحلة الهبوط Decline Stage ، تتسم بانخفاض المبيعات الخاصة بالمنظمة ، كما أن المنتجات وعلاماتها التجارية تنتقل إلى المربع الأخير، ويعني ذلك انخفاض معدل النمو السوقي لمنتجات الصناعة ككل إلى جانب انخفاض الحصة السوقية وتدهور مركزها التنافسي . تكون مهمة المنظمة تعريف المنتجات الموجودة في مرحلة الهبوط عن طريق المراجعة المستمرة للمبيعات ، حصص السوق ، اتجاهات الأرباح ، بعد ذلك يجب أن تقرر الإدارة إذا كانت ستحتفظ أو تحصد أو تسقط كلاً من هذه المنتجات الهابطة وذلك من خلال تبني إستراتيجيات الانكماش أو الانسحاب من السوق . في ضوء ما تقدم نلاحظ إن هناك علاقة وثيقة بين نموذج مجموعة بوسطن ومراحل دورة حياة المنتج ، كما موضحة في الشكل (2) .



شكل (2)

## العلاقة بين نموذج بوسطن ودورة حياة المنتج

المصدر : المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، (1999) ، " الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن

الحادي والعشرون ، مجموعة النيل العربية ، مصر - القاهرة ، ص : 188.

ثالثاً: شرح مجموعة بوسطن الاستشارية:

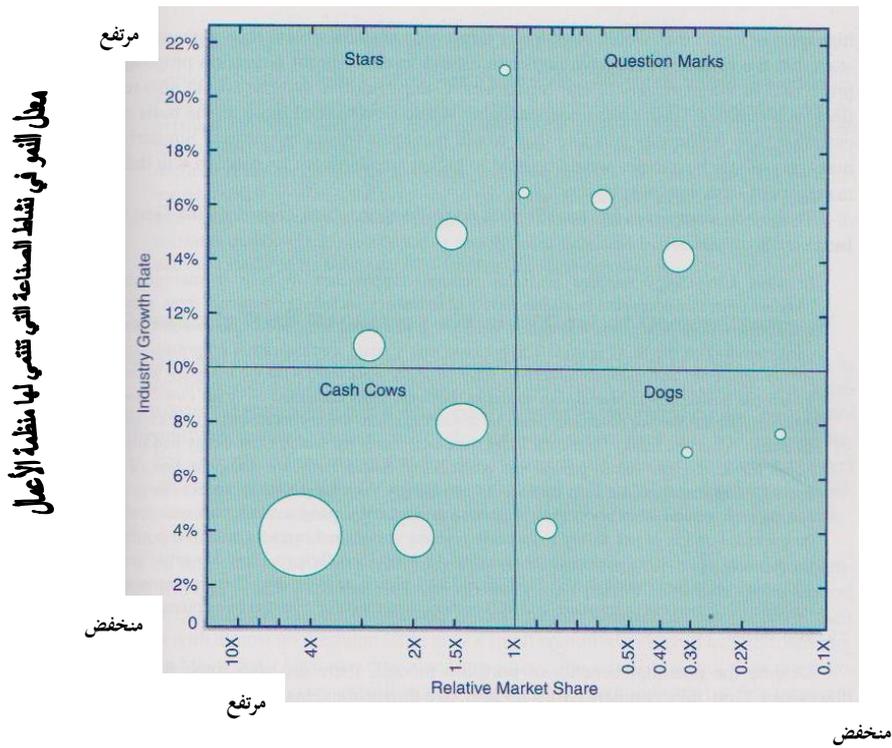
تتناول مجموعة بوسطن الاستشارية من خلال الآتي :-

## 1- إدارة المحفظة والتدفق النقدي :

خلال عام 1970 وفي وقت مبكر من عام 1980 وضعت العديد من المنظمات الرائدة في مجال الاستشارات مفهوم مصفوفات المحفظة لتحقيق فهم أفضل للموقف التنافسي للمحفظة الإجمالية أو لعائلة (Family) الأعمال . وذلك من اجل اقتراح البدائل الإستراتيجية لكل عمل من الأعمال ، وكذلك تحديد أولويات (Priorities) لتخصيص الموارد . أن العديد من الدراسات أشارت إلى انتشار استخدام هذه التقنيات بين المنظمات الأمريكية . ( Hax & Majluf, 1991:139) . إن الغرض الرئيس من نماذج المحفظة هو لمساعدة المنظمة في تحقيق محفظة أعمال متوازنة ، وهذه المحفظة تتضمن خصائص الأعمال منها الربحية ، النمو ، التدفق النقدي ، وأن هذه الخصائص يكمل بعضها البعض الآخر للوصول إلى الأداء المرضي لكل الأعمال ، وتجاوز حالة اللاتوازن (Imbalance) ، الذي يمكن أن تحصل ، فعلى سبيل المثال ، أما عن طريق توليد نقدية مفرطة (Excessive) مع عدد قليل جداً من فرص النمو أو عن طريق توليد نقدية كافية لتمويل متطلبات النمو في هذه المحفظة . (Goold & Luchs, 1993: 7) . مجموعة بوسطن الاستشارية ، كانت رائدة في استخدام منهج يسمى تقنيات المحفظة (Portfolio Techniques) ، والتي حاولت فيه مجموعة بوسطن مساعدة المدراء في خلق حالة (التوازن) لانسباب مصادر النقدية بين مختلف وحدات الأعمال ، مع تحديد هدفها الإستراتيجي الأساسي ضمن المحفظة الشاملة . (Pearce and Ropinson 2003: 224) .

## ٢- أبعاد ومتغيرات مجموعة بوسطن (BCG):

إن المدير يستخدم مصفوفة (BCG) كخارطة عمل لكل منظمات الأعمال وباستخدام طريقة مجموعة استشارات بوسطن (BCG) ، تصنف المنظمة كل وحداتها (SBUS) إلى مصفوفة النمو- الحصة ، كما إن مجموعة بوسطن الاستشارية تعتبر مصفوفة النمو- الحصة هي من بين أشهر المصفوفات ، فضلاً عن إن منهج (BCG) ، هو إن لكل منظمة من المنظمات وحدات أعمالها الإستراتيجية و فيها ترسم هذه الأعمال على شبكة ثنائية الأبعاد ذات محاور نسبية هي حصتها في السوق ومعدل نمو الصناعة ، وأن الشبكة تقسم إلى أربع خلايا . (Dess & et...al, 2007: 214) والشكل (3) يصور المصفوفة وكما يلي :-



المركز التنافسي لمنظمة الأعمال (الحصة السوقية)

شكل (3) أبعاد ومتغيرات نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية

(مصنوفة النمو - الحصة - Growth - share Matrix)

Source : Dess , Gregory G . and Lumpkin , G. T. (2003) , " Strategic Management

Creating Competitive Advantages " , Mc Graw - Hill , Irwin , New York, P . 207 .

إن كل عمل من الأعمال يتحدد دوره على أساس متغيرين اثنين هما :-

### 1- المتغير الأول : معدل نمو الصناعة (معدل نمو السوق)

يشير المحور العمودي في المصنوفة إلى معدل نمو السوق، وهو معدل النمو المتوقع للمبيعات في السوق التي تخدمها المنظمة وذلك من خلال أعمالها الخاصة ( Particular Business ) . وعادة ما يقاس معدل نمو السوق كنسبة مئوية للزيادة في مبيعات الأسواق ، أو حجم الوحدة على مدى العامين الأخيرين . أي يقاس على أساس نسبة نمو السوق سنوياً (الحالي والمتوقع) وذلك ضمن

السوق الذي تعمل فيه المنظمة . وهذا المعدل هو بمثابة مؤشر بالنسبة لجاذبية الأسواق التي يتم خدمتها من خلال كل وحدات الأعمال ضمن محافظة أعمال المنظمات . ( Pearce & Robinson, 2003:227 ) . أن أي نسبة تحت 10 % يعتبر بمثابة معدل نمو منخفض كما موضحة في شكل (3) وأن أي نسبة فوق 10 % يعتبر بمثابة معدل نمو عالي ، وأن استخدام النسب يعتمد على نوع الصناعة التي يجري تقييمها . (الغالبي وآخرون ، 2009:368) . أن الهدف من تقويم معدل نمو الصناعة هو تحديد فيما إذا كانت الظروف الخارجية وبيئة الصناعة تظهر الفرص للنمو أوفي ما إذا كانت هناك تهديدات لوحدات الأعمال الإستراتيجية . ويتم تقويم معدل النمو الصناعي لوحدة الأعمال الإستراتيجية بشكل عام طبقاً لسرعتها أو بطئها من معدلات النمو الاقتصادية . ويتميز معدل النمو الصناعي الأسرع من المعدل بامتلاكه نمو عال ، بينما معدل النمو الصناعي البطيء يتسم بمعدل نمو منخفض. أي أن معدل النمو العالي في الصناعة يمثل قوة، والنمو المنخفض في الصناعة يمثل جانب تهديد . (الدوري ، 2005:179) .

2- المتغير الثاني : الوضع التنافسي النسبي ( حصة السوق النسبية ) **Relative Competitive**

. **Position**

يشير المحور الأفقي في المصفوفة عادة إلى حصة السوق النسبية من الأعمال مقسوماً على الحصة السوقية لأكبر المنافسين . أي تقسم حصة سوق منظمة الأعمال (بالوحدات) على حصة سوق أكبر منافس لها . الوضع التنافسي النسبي يوفر أساساً لمقارنة القوة النسبية لمنظمات الأعمال في محافظة المنظمات من حيث مركزها في أسواق كل منها . ( Pearce and Robinson 2003 : 227 ) . فعلى سبيل المثال ، أن حصة السوق النسبية (0.2) تعني بأن حجم مبيعات منظمة الأعمال هو فقط 20% من حجم مبيعات قائد السوق ( **Market Leaders Sales Volume** ) ، وأن حصة السوق النسبية (2) تعني بأن منظمة الأعمال تنتج حجم مبيعات ضعف حجم مبيعات أكبر منافس موجود . وأن حصة السوق النسبية (1) تعني الخط الفاصل ما بين الحصة العالية والحصة الواطئة كما موضحة في شكل (3) . (الغالبي وآخرون ، 2009:368) . إن كل دائرة من الدوائر الموجودة في الشكل (3) تمثل واحدة من وحدات العمل في المنظمة ، كما إن حجم الدائرة يمثل الحجم النسبي من وحدة الأعمال من حيث العائدات ، أن حصة السوق الرئيسية (Central) في المصفوفة هو بسبب ارتفاع حصتها النسبية في السوق مما يؤدي إلى خفض كلفة الوحدة الواحدة نظراً لخبرتها وآثار منحنى التعلم ، وبالتالي تفوقها في الوضع التنافسي . ( Dess, & et..al 2007:214 ) . أن

الحصة النسبية للمنظمة أو لوحدية الأعمال الإستراتيجية إذا كانت أقل من (1) فإنها تتسم بأداء ضعيف في أعمالها ، في حين عندما تكون الحصة النسبية للمنظمة أو لوحدية الأعمال الإستراتيجية أكبر من (1) فإنها تتسم بالقوة في أداء أعمالها ، وبالتالي تستطيع المنظمة الاستفادة من تخفيض تكلفة الوحدة في بيع منتجاتها بسعر مماثل لأسعار المنافسين والتي تمكنها من تحقيق هامش ربح أكبر من الذي يحققه المنافسين ، أو تباع المنظمة بأسعار أقل من أسعار المنافسين مما يسمح لها بالحصول على حصة أكبر في السوق . وكذلك تستطيع المنظمة التي تحصل على حصة سوقية نسبية عالية أن تحقق تدفقاً نقدياً عالياً ، وبالتالي يمكنها استخدام التدفق النقدي الفائض في دعم وحدات الأعمال الإستراتيجية الأخرى . (الدوري ، 2005:178) . إن هذه المصفوفة تضع الأعمال في أربعة خلايا ، تعكس التركيبات الممكنة الأربعة للنمو العالي والمنخفض مع حصة السوق العالية والواضحة . وهذه الخلايا تمثل أنواع معينة من الأعمال ، بحيث أن كل نوع من هذه الأنواع يكون له دور معين يلعبه في محفظة الأعمال الكلية . (الغالب وآخرون ، 2009:368) . وهذه الخلايا هي : - (Pearce and Robinson : 227) .

١- **النجوم** : The Stars هي الأعمال أو المنتجات التي تنمو حصتها السوقية بسرعة (Rapidly) في السوق . هذه الأعمال تمثل أفضل فرص على المدى الطويل ، فرص (النمو والربحية Growth and Profitability) في محفظة أعمال المنظمات . أي أن (معدل النمو في النشاط عالي / حصة المنظمة في السوق عالية) . أنها تتطلب استثمارات كبيرة للمحافظة على (وتوسيع And Expand) مركزها المهيمن في السوق المتنامية . هذه الاستثمارات تتطلب في كثير من الأحيان أموال لا يمكن توليدها داخلياً ، لذلك فإن هذه الأعمال أو المنتجات غالباً ما تكون قصيرة الأجل ، وللمستهلكين الأولوية والمشاركة (Corporate) في تكوين هذه الموارد . ويمكن أن يصبح نموها بطيئاً، وتتحول إلى بقرات السيولة النقدية . (كوتلر ، 2009:123) . وتتسم خلية النجوم بالاتي :- (الدوري ، 2005:181) . أ- ارتفاع في حجم المبيعات بصورة مستمرة . ب- تتمتع المنتجات بمكانة عالية وسمعة طيبة وقبول لدى المستهلكين . ج- تحقيقها إرباح بدرجة كبيرة .

٢- **أبقار النقد** : Cash Cows هي إعمال أو منتجات ذات (معدل نمو منخفض للأسواق أو الصناعات / حصة سوقية مرتفعه للمنظمة) وذلك بسبب أوضاعها (Positions) القوية ومتطلبات الحد الأدنى لإعادة الاستثمار (Revestment) وهذه الأعمال أو المنتجات كثيراً ما تولد النقدية التي تتجاوز احتياجاتها ولذلك فهي انتقائية (مستحلبة Milked) كمصدر لموارد المنظمة للاستفادة منها في مجال آخر في (وحدات النجوم أو علامات الاستفهام) . أبقار النقد هي نجوم الأمس وهي كذلك الأساس الحالي لمحفظة أعمال المنظمات . لأنها توفر الأموال اللازمة لدفع النفقات وتوفير الأرباح والقدرات (Capacity) لسداد الديون . وتتمكن من المحافظة على حصة سوقية قوية بينما تعمل في نفس الوقت على توليد الموارد الفائضة لاستخدامها بشكل واسع . وتتسم خلية أبقار النقد بالاتي :- (المغربي ، 1999:184) .

أ- كبر حجم التدفق النقدي واستمراره .  
 ب- غالباً ما تجتمع الظروف للوصول إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضوج من دورة حياة المنتج . ج- لا ترتبط الربحية باستمرار في قياده السوق فقط بل يجب أن يستمر التدفق النقدي بشكل إيجابي وبقوة .  
 د- تحتاج وحدات الأعمال الإستراتيجية والمشيدة ، والناجحة هذه إلى استثمار أقل لتحافظ بحصتها في السوق . وكذلك دعم وحداتها الإستراتيجية الأخرى التي تحتاج إلى استثمار (كوتلر ، 2009: 123) .

٣- الكلاب : Dogs هي أعمال أو منتجات ذات (معدل نمو سوقي منخفض/ حصة سوقية منخفضة للمنظمة) ، وفي هذا الوضع فإن محفظة الأعمال للمنظمات تواجه سوق ناضجة مع احتدام المنافسة وهوامش ربح منخفضة ، مع استخدام للتدفق النقدي القصير الأجل ، مثال ذلك ، (خفض قاس Ruthless للتكاليف) لاستكمال الاحتياجات من الموارد على مستوى الأعمال ، وطبقاً للبرنامج الأصلي لمجموعة بوسطن الاستشارية ، المنظمات تعمل في مثل هذه الحالة على تجريد (Divest) هذه الأعمال أو يتم تصفيتها (Liquidated) طالما الحصاد (Harvesting) يزيد إلى الحد الأعلى ويمكن أن تتيح سيولة نقدية كافية للحفاظ على نفسها ، لكنها لا تعد بأن تكون مصادر كبيرة للسيولة النقدية . (كوتلر ، 2009: 123) . وتتسم خلية الكلاب بالآتي :- (الدوري ، 2005: 182) .

أ- الانخفاض الكبير في حجم المبيعات .  
 ب- انخفاض الأرباح بل قد تحقق المنظمة خسائر مادية في كثير من الأحيان  
 ج- تدني سمعة المنظمة وبالتالي إقبال المستهلكين على المنتجات يكون ضعيف جداً . هذا النوع من المنتجات ليس بالضرورة عديم الفائدة إذ أن من الممكن تحسين موقع هذه المنتجات في السوق إذا أجرت الإدارة تغييرات في أساليب الإنتاج والتسويق أو أجريت تحسينات تكنولوجية لرفع نوعية المنتج أو الخدمة . (ياسين ، 2010: 134) .

4- **علامات الاستفهام : Question Mark** هي أعمال أو منتجات تتسم ( بمعدل نمو مرتفع / حصة سوقيه منخفضة للمنظمة) ، إن معدل النمو المرتفع يعطي للأعمال أو المنتجات جاذبية كبيرة ، ولكن الذي يجعل حصتها السوقية منخفضة هو إن إمكاناتها للربح غير مؤكده . علامات الاستفهام لا تستهلك كميات كبيرة من النقد لأن نتائج النمو السريع في الاحتياجات النقدية العالية ، في حين أن حصة السوق الصغيرة تكون نتائجها هي في توليد نقدية منخفضة . وعلى مستوى الأعمال فإن

الاهتمام يتعلق في التعرف على علامات الاستفهام التي من شأنها زيادة حصتها في السوق والانتقال إلى مجموعة النجوم إذا تم تخصيص موارد إضافية لوحدات الأعمال هذه . حيث أنه من غير المرجح وعلى المدى الطويل أن تتحول علامات الاستفهام إلى النجوم ، أن مصفوفة (BCG) تقترح تجريد (Divested) علامات الاستفهام وتغيير وضعية مواردها بصورة أكثر فاعلية في ما تبقى من محفظة إعمال المنظمة . علامات الاستفهام منتجات شابه تثير إشكالات (Problem Children) وتتطلب معالجات صحيحة ودقيقة لكونها تحتاج تمويل وتمثل منتجات في بداية دورة الحياة أحياناً . لذلك تشير الاستفهام إلى التطور أم الترتك ، أي أما الدخول في الأسواق ذات النمو العالي ، أو العمل كواحدة من العديد من منظمات الأعمال المنافسة الصغيرة في الصناعات الناشئة ، إن مصطلح علامات الاستفهام مختارة بشكل صحيح لان منظمة الأعمال هنا عليها أن تفكر ملياً بمسألة فيما إذا يجب عليها أن تواصل الاستثمار بالأموال في العمل أو الخروج من ذلك . (الغالبى وآخرون ، 2009: 368) . وتتسم خلية علامات الاستفهام بالآتي :- (المغربي ، 1999: 185) .

أ- انخفاض مبيعات المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس النشاط .

ب- تناقص الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات .

ج- إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل من إقبالهم على منتجات المنظمة .

د- عدم استقرار سمعة ومكانة المنظمة في السوق .

بعد أن تصنف المنظمة وحداتها الإستراتيجية يجب عليها أن تحد الدور الذي تلعبه في المستقبل . ويمكن متابعه إحدى أربع إستراتيجيات لكل وحدة إعمال فيمكن أن تستثمر المنظمة أكثر في وحدة الإعمال كي تبني (Build) حصتها . أو يمكن أن تستثمر ما يكفي فقط للاحتفاظ (Hold) بحصة الوحدة الإستراتيجية عند المستوى الحالي . كما يمكن أن تحصد (Harvest) من وحدة العمل الإستراتيجي ، مستحلبة تدفقها النقدي قصير المدى بغض النظر عن التأثير طويل المدى . ويمكن إن تجرد (Divest) المنظمة وحدتها الإستراتيجية عن طريق بيعها ، أو استبعادها ، واستخدام الموارد في شيء آخر . (كوتلر، 2009: 124) . يتضح من مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ، أن وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع على الجانب الأيسر من المصفوفة تدر نقدية عالية وتحقيق هامش من الأرباح ، في حين أن الوحدات أو المنتجات التي تقع على الجانب الأيمن من المصفوفة فأنها تعاني من ضعف في توليد النقدية . وضمن نفس المنطق . فأن وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في المربعات العليا ، أي أعلى من خط الوسط فأنها تقوم الاستثمارات للمحافظة أو لزيادة معدلات نموها في السوق ، أما وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في المربعات الدنيا في المصفوفة ، فأنها تحتاج إلى استثمارات أقل للمحافظة على نصيبها في السوق ، وأنهما يعانيان من ضعف واضح في نمو السوق . (الدوري، 2005: 183) .

## المحور الثالث الجانب التطبيقي

## أولاً: وصف مجتمع البحث :

## أ- نبذة مختصرة عن شركة ألمها لتجارة المواد الغذائية

تعد شركة ألمها لتجارة المواد الغذائية وحده مموله ذاتياً ومملوكة للقطاع الخاص بالكامل ، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري ، ولها سياسة تسويقية مستقلة وشهادة التأسيس للشركة موضحة كالآتي :-

أسم الشركة : شركة ألمها لتجارة المواد الغذائية .

موقع الشركة : جمهورية العراق - محافظة البصرة .

هدف الشركة : الإسهام في دعم الاقتصاد الوطني في مجال استيراد وتسويق المنتجات الغذائية والاستهلاكية من أجل خدمة المستهلكين وأتباع رغباتهم .

النظام التسويقي المتبع : البيع المباشر ، البيع عن طريق الوكلاء الحصريين وفق عقود رسمية قانونية ، وتمارس الشركة المهام والأنشطة التالية : -

1- شراء واستيراد المواد الغذائية فضلاً عن المواد الاستهلاكية من أوروبا ، جمهورية مصر العربية ، المملكة العربية السعودية ، جمهورية الهند بشكل أساسي ودول أخرى بشكل ثانوي .

2- تسويق منتجاتها داخل العراق من خلال منافذها التوزيعية المختلفة .

3- يقوم عمل الشركة على التخطيط الإستراتيجي واعتماد إستراتيجيات مختلفة .

4 - القيام بأي عمل آخر يتفق ونشاطها أو يسهل تحقيق تلك الأنشطة .

٤- تطوير وتوسيع نشاطها التسويقي الحالي وإقامة أنشطة مكملة وجديدة .

## Portfolio Company

## محفظة أعمال الشركة :

- تسوق الشركة مجموعة مختلفة من المواد الغذائية والاستهلاكية . لكن المواد الأكثر رواجاً وانتشاراً وطلباً لدى المستهلكين حسب رأي العاملين في إدارة المبيعات والتي تم التركيز عليها في البحث هي :-
- 1- الرز ألبسمتي بعلامات تجارية مختلفة وزن ( 10 ) كغم .
  - 2- حليب نيدو مختلف زنة ( 2,5 ) كغم .
  - 3- المجموعة الصحية وتتضمن معجون لأسنان، كريمات الشعر، كريمات البشرة، شامبو، ديتول، مواد معفمة أخرى .
  - 4- مجموعه مواد التنظيف وتتضمن الصابون ، مساحيق غسيل للأغراض المنزلية ، قاصر، زاهي ، مواد منظفة مختلفة الاستخدامات .

## ب- نبذة عن شركة الفهد لتسويق المواد الغذائية ( أكبر المنافسين )

الشركة وحدة مموله ذاتياً ، ومملوكة للقطاع الخاص بالكامل وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري وتعمل بسياسة تسويقية مستقلة عن الآخرين وشهادة التأسيس للشركة موضحة بالشكل الآتي :-

اسم الشركة : شركة الفهد لتسويق المنتجات الغذائية .

موقع الشركة : جمهورية العراق - محافظة البصرة .

إن هدف الشركة والمهام والأنشطة التي تمارسها ، والجهات التي تستورد منها إضافة إلى تركيا ، ومحفظة أعمالها من المواد الغذائية والاستهلاكية قريبة من شركة ألمها لتجارة المواد الغذائية .

**ثانياً : تحديد المراكز الإستراتيجية للمنتجات**

إن ما تسعى إدارة التسويق معرفته وبشكل مستمر هو الوقوف على الوضع التسويقي للمنتجات التي تتعامل معها وذلك من خلال التعرف على الحصة السوقية لهذه المنتجات وكذلك معدل النمو السوقي وتحديد المرحلة التي تمر فيها هذه المنتجات من دورة حياة المنتج ، كي تستطيع تطوير أنشطتها ووضع الإستراتيجيات المناسبة والتي تتماشى مع الظروف البيئية المتغيرة التي تؤثر على كيفية إعداد وتنفيذ الأنشطة التسويقية المختلفة ، إذ تستطيع إدارة التسويق تحديد واستخدام الكثير من الطرق والأساليب ومنها استخدام مصفوفة (BCG) التي تعتبر إحدى التقنيات المهمة للتخطيط الإستراتيجي للتسويق . وسنتناول في هذا الجانب استخراج معدل النمو السوقي والحصة السوقية لشركة ألمها لتجارة المواد الغذائية ، وشركة الفهد باعتبارها من أكبر المنافسين في قطاع استيراد وتسويق المواد الغذائية والاستهلاكية في محافظة البصرة ، وكذلك استخراج معدل النمو السوقي العام وفقاً لجدول معدة لهذا الغرض سنتناولها بالشكل الآتي : -

**جدول (2)**

المبيعات السنوية لشركة ألمها لتجارة المواد الغذائية للسنوات من 2007-2010

بآلاف الوحدات

ت	أسماء المواد	السنوات			
		2007	2008	2009	2010
1-	رز بسمتي زنه (10)كغم	80	86	92	99
2-	حليب نيدو (2.5)كغم	63	68	70	72
3-	المجموعة الصحية	140	145	149	150
4-	مجموعة مواد التنظيف	132	146	174	180

المصدر : البيانات من واقع كشوفات وسجلات الشركة – قسم المبيعات للسنوات

المذكورة

**جدول (3)**

المبيعات السنوية لشركة الفهد لتسويق المنتجات الغذائية للسنوات 2010-2007  
بآلاف الوحدات (أكبر المنافسين)

ت	أسماء المواد	السنوات			
		2010	2009	2008	2007
1	رز بسمتي زنة (10) كغم	83	82	78	76
2	حليب نيدو (2.5) كغم	62	61	55	45
3	المجموعة الصحية	183	176	168	163
4	مجموعة مواد التنظيف	186	175	153	145

المصدر : البيانات من واقع كشوفات وسجلات الشركة - قسم المبيعات للسنوات المذكورة .

ومن أجل إيجاد الأهمية النسبية لشركات تسويق المواد الغذائية ومعدل النمو السوقي العام للمنتجات لابد من توضيح الآتي : -

### اتجاهات قياس وتحليل الأهمية النسبية لشركات تسويق المواد الغذائية

أن أجمالي الناتج التسويقي العام يتحقق من خلال النمو في ناتج الشركات التسويقية المختلفة وبوتائر مختلفة فيما بينها خلال فترة زمنية معينة ، ولكي يتحقق التغيير في الأهمية النسبية فأن الشركات التي تسجل معدلات أعلى من معدلات النمو المتحققة في الشركات الأخرى هي التي ستحقق ارتفاعاً في أهميتها النسبية على حساب الشركات الأخرى التي لم تحقق معدلات نمو مرتفعة ، وبطبيعة الحال عندما تحقق كل الشركات التسويقية معدلات نمو متساوية في ناتجها التسويقي العام ، ففي هذه الحالة لا يتحقق أي تغيير في الهيكل التسويقي العام ، أي أن الأهمية النسبية للشركات يتم قياسها لشركة تسويقية معينة ولتكن شركة لتسويق المنتجات الغذائية ، كما ورد في عينة هذا البحث وذلك من خلال حاصل قسمة ناتج شركة تسويق المنتجات الغذائية على إجمالي التسويق العام وفقاً للمعادلة التالية :

- (القرشي ، 2005 : 94)

$$\text{الأهمية النسبية لشركة تسويق المواد الغذائية} = \frac{\text{عدد الوحدات المباعة من المنتجات لكل مادة للشركتين}}{\text{إجمالي مبيعات الشركات لجميع المواد}} \times 100$$

وعليه كلما كان معدل النمو في ناتج شركة تسويق المواد الغذائية أعلى من معدل نمو الناتج الإجمالي كلما ارتفعت الأهمية النسبية لهذه الشركة في إجمالي النشاط التسويقي العام ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول (4) ، الذي يبين أجمالي الناتج التسويقي العام والتغيرات الهيكلية الحاصلة فيها خلال السنوات من 2007 - 2010 الناجمة عن معدلات النمو المتحققة خلال الفترة المذكورة .

## جدول (4)

هيكل القطاع السوقي والتغيرات الهيكلية الحاصلة للفترة من 2007 - 2010

2010			2009			2008			2007		ت	أسم المادة
معدل النمو	الأهمية النسبية %	حجم مبيعات الشركاتين بالآلاف الوحدات	معدل النمو	الأهمية النسبية %	حجم مبيعات الشركاتين بالآلاف الوحدات	معدل النمو	الأهمية النسبية %	حجم مبيعات الشركاتين بالآلاف الوحدات	الأهمية النسبية %	حجم مبيعات الشركاتين بالآلاف الوحدات		
11	18	182	15	18	174	10	18	164	19	156	1	رز بسمتي زنة (10) كغم
6	13	134	16	13	131	35	14	123	13	108	2	حليب نيدو زنة (2.5) كغم
6	33	333	10	33	325	8	35	313	36	303	3	المجموعة الصحية
12	36	366	42	36	349	20	33	299	32	277	4	مجموعة مواد التنظيف
9	100	1015	22	100	979	16	100	899	100	844	5	المجموع

من الجدول (4) نلاحظ أن معدلات النمو في تزايد مستمر خلال سنوات البحث وبالتالي يمكن النظر إلى معدلات النمو للعام (2010) باعتبارها معدلات نمو أساسية يمكن الاعتماد عليها في استخراج الحصة السوقية والنمو السوقي من خلال مقارنة موقف شركة ألمها لتجارة المواد الغذائية مع (أكبر المنافسين) المتمثل بشركة الفهد ، وذلك من خلال مقارنة القيم التي نحصل عليها من معدل النمو السوقي والحصة السوقية والتي تكون أكبر من واحد ، واحد ، أقل من واحد ، ثم يتم التوزيع على مصفوفة (BCG) وتحديد المربع الذي يقع فيها المنتج هل هو في مربع علامات الاستفهام ، النجوم، أبقار النقد ، المنتجات الضعيفة . وقبل البدء بعملية المقارنة نستعرض معدلات النمو السوقي العام للمنتجات والرمز المحدد له في التحليل كما في جدول (5) .

## جدول (5)

معدلات النمو السوقي العام للمنتجات ورمز التحليل

ت	أسم المادة	معدل النمو السوقي العام	رمز التحليل
-1	رز بسمتي زنة (10) كغم	0.11	X1
-2	حليب نيدو (2.5) كغم	0.06	X2
-3	المجموعة الصحية	0.06	X3
-4	مجموعة مواد التنظيف	0.12	X4

أن سنة الأساس المعتمدة هي (2007) بالنسبة لشركة ألمها لتجارة المواد الغذائية .

1- رز بسمتي زنة (10) كغم (X1)

$$أ- \text{معدل مبيعات (X1) شركة ألمها} = \frac{99+92+86+80}{4} = \frac{357}{4} = 89.25$$

$$ب- \text{معدل المبيعات لأكبر المنافسين} = \frac{82+82+78+76}{4} = \frac{318}{4} = 79.5$$

$$ج- \text{الحصة السوقية (X1)} = \frac{\text{معدل مبيعات X1}}{\text{معدل مبيعات أكبر المنافسين}} = \frac{89.25}{79.5} = 1.1 \text{ (أكبر من الواحد الصحيح)}$$

$$د- \text{معدل النمو السوقي (X1)} = \frac{\text{معدل مبيعات X1} - \text{مبيعات سنة الأساس}}{\text{مبيعات سنة الأساس}}$$

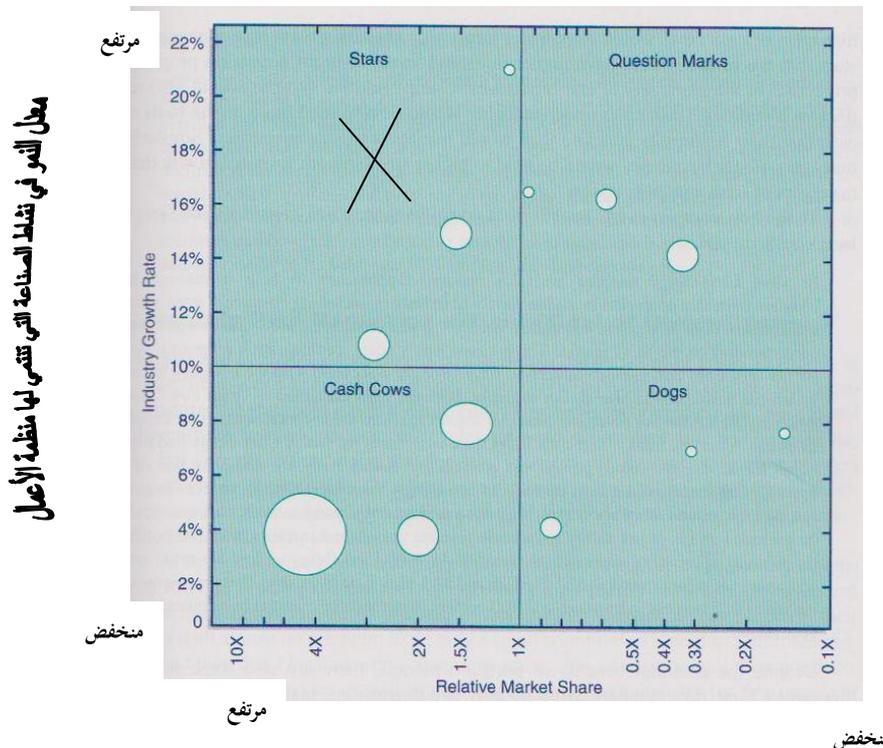
$$0.12 = \frac{80 - 89.25}{80} =$$

5- تحديد موقع المنتجات على مصفوفة (BCG)

أ- الحصة السوقية (X1) = 1.1 أكبر من الواحد الصحيح .

ب- معدل النمو السوقي (X1) = 0.12 أكبر من معدل النمو السوقي العام البالغ (0.11).

يصنف المنتج ضمن مربع النجوم ، كما يوضحه الشكل التالي :-



## المركز التنافسي لمنظمة الأعمال (الحصة السوقية)

**المربع الأول : النجوم (Stars)** درجة النمو في النشاط عالية / حصة الشركة في السوق عالية إذ بلغ معدل النمو السوقي للمنتج (X1) ، (0.12) وهو أكبر من معدل النمو السوقي العام البالغ (0.11) ، كما إن الحصة السوقية للمنتج ذاته بلغت (1.1) وهي أكبر من الواحد الصحيح ، وهذا يشير إلى مركز تنافسي قوي لشركة المها من ناحية ، ومعدل نمو متزايد في النشاط من ناحية أخرى ، مما يعني كبر حصة الشركة في السوق عند مقارنتها بمنافسيها بل قد يكون لها مركز الريادة والقيادة غيرها من الشركات ، كما أن معدل النمو في النشاط التسويقي يتسم بالتزايد للإقبال المستمر على المنتج محل التعامل . ويجب أن تعمل المنظمة في مثل هذه الظروف على إتباع إستراتيجية النمو (التوسع) فالشركة من أجل أن تحافظ على الريادة تعمل على مزيد من الاستثمارات للنمو . إذ أنها إذا توقفت ، مع استمرار النمو والنشاط في السوق سوف تفقد مركزها التنافسي القوي ، رغم التدفق النقدي الكبير لهذا يجب أن يكون هناك مزيد من الاستثمارات وذلك من خلال البحث والتطوير ، والاستمرار في عملية الإعلان والترويج ، التوسع في التوزيع ، فضلاً عن أن تكون لها محاولات جديّة في تخفيض حجم التكاليف خوفاً من أن تسعى الشركات المنافسة إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر ، وبالتالي فأن إستراتيجية (النمو والتوسع) التي يجب أن تتبناها شركة ألمها هو من أجل تحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة ، وهذا يتم من خلال التوسعات أو الاستثمارات التي تلجأ لها الشركة ، وهي بالنتيجة تسعى إلى تحقيق كفاءة عالية في مستوى أدائها لزيادة أعداد الزبائن عن طريق التوسع الجغرافي في القطاعات السوقية الجديدة التي لم تكن قد وصلت سابقاً أو زاولت أنشطتها فيها وهذا قد يكون دافع لإرضاء أصحاب الأسهم طالما أن الشركة تتصف بالحيوية واغتنام الفرص باتجاه تحقيق النمو المريح . ولهذا يمكن القول أن الإستراتيجية المناسبة للشركة في مثل هذه الحالة تتمثل في إستراتيجية النمو والتوسع بأي من أشكالها السابق عرضها .

$$أ- \text{ معدل مبيعات (X2) شركة ألمها} = \frac{72+70+68+63}{4} = \frac{273}{4} = 68.25$$

$$ب- \text{ معدل المبيعات لأكبر المنافسين} = \frac{62+61+55+45}{4} = \frac{223}{4} = 55.75$$

$$ج- \text{ الحصة السوقية (X2)} = \frac{\text{معدل مبيعات X2}}{\text{معدل مبيعات أكبر المنافسين}} = \frac{68.25}{55.75} = 1.22 \text{ (أكبر من الواحد الصحيح)}$$

$$د- \text{ معدل النمو السوقي (X2)} = \frac{\text{معدل مبيعات X2 - مبيعات سنة الأساس}}{\text{مبيعات سنة الأساس}}$$

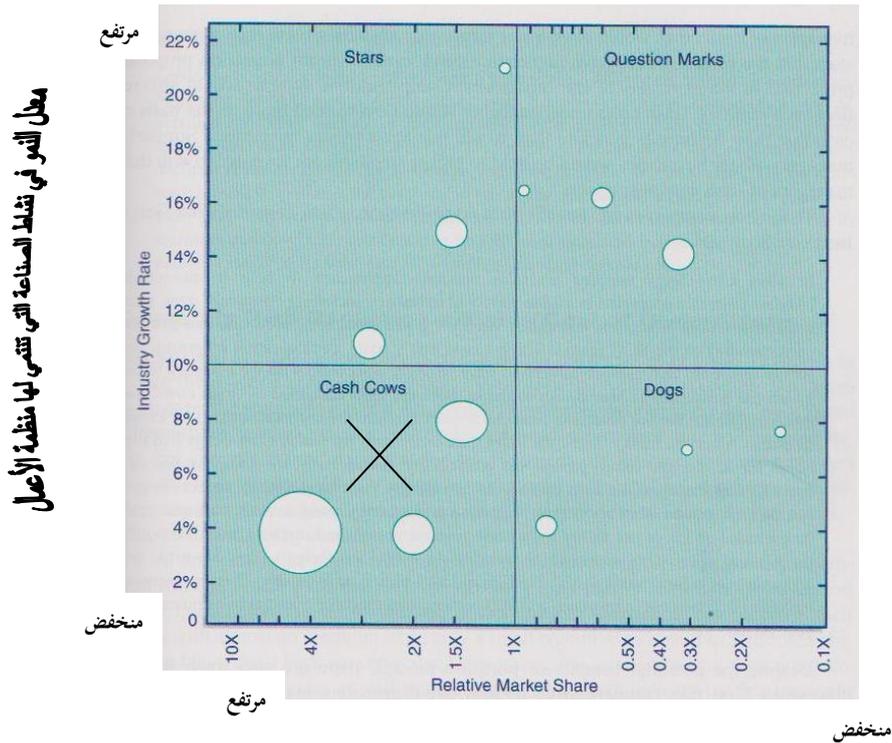
$$0.08 = \frac{63-68.25}{63} =$$

ه- تحديد موقع المنتجات على مصفوفة (BCG) :

أ- الحصة السوقية X2 = 1.22 أكبر من الواحد الصحيح .

ب- معدل النمو السوقي X2 = 0.08 أكبر من معدل النمو السوقي العام البالغ (0.06) .

يصنف المنتج ضمن مربع أبقار النقد ، كما يوضحه الشكل التالي :-



المركز التنافسي لمنظمة الأعمال (الحصة السوقية)

المربع الثاني : أبقار النقد (Cash Cow) حصة الشركة في السوق عالية / درجة النمو في النشاط

منخفضة

إذ بلغ معدل النمو السوقي للمنتج (X2) ، (0.08) وهو أكبر من معدل النمو السوقي العام البالغ (0.06) ، كما أن الحصة السوقية للمنتج المذكور بلغت (1,22) وهي أكبر من الواحد الصحيح ، مما يعني أن المركز التنافسي للشركة قوي من ناحية ، ومن ناحية أخرى يتسم معدل النمو في النشاط بالانخفاض من ناحية أخرى وبمعنى آخر فإن الشركة تبقى لها مركز الريادة بالرغم من أن النمو في النشاط أخذ في التدهور والانحدار . وبالتالي يتوجب على الشركة في مثل هذه الظروف إن تتبع مجموعه من الإستراتيجيات لتعزيز معدل النمو الخاص بالمنتج (X2) على اعتبار أن هناك حجم تدفق نقدي كبير ومستمر ، كما أن تلك المنتجات لازالت موجودة في مرحلته النضوج من دورة حياة المنتج من جانب ، ومن الجانب الآخر على الشركة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة ، أو أخرى مساعدة ، تتمثل بتقديم منتجات جديدة ، إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية ، الدخول في بعض المجالات الأعمال عندما يكون للشركة موقع تنافسي قوي . مما يتطلب إتباع إستراتيجية (التنوع المرتبط وغير المرتبط) ، أو البحث عن الإستراتيجية المناسبة لها من بين إستراتيجيات النمو والتوسع الأخرى . ولعل الأسباب التي تدفع بالشركة إلى إتباع هذه الإستراتيجيات هو لوصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج كذلك ما تحققه الشركة من تدفقات نقدية تزيد عن الاحتياجات الاستثمارية أو من خلال توسيع قاعدة عملها بإضافة مهارات ونشاطات وظيفية أساسية إلى طبيعة عملها الحالية .

### 3- المجموعة الصحية (X3)

$$أ- \text{معدل مبيعات (X3) شركة ألمها} = \frac{150+149+145+140}{4} = \frac{584}{4} = 146$$

$$ب- \text{معدل المبيعات لأكبر المنافسين} = \frac{183+176+168+163}{4} = \frac{690}{4} = 172.5$$

$$ج- \text{الحصة السوقية (X3)} = \frac{\text{معدل مبيعات X3}}{\text{معدل مبيعات أكبر المنافسين}} = \frac{146}{172.5} = 0.85 \text{ (أقل من الواحد الصحيح)}$$

(الواحد الصحيح)

$$د- \text{معدل النمو السوقي (X3)} = \frac{\text{معدل مبيعات X3 - مبيعات سنة الأساس}}{\text{مبيعات سنة الأساس}}$$

$$0.04 = \frac{140-146}{140} =$$

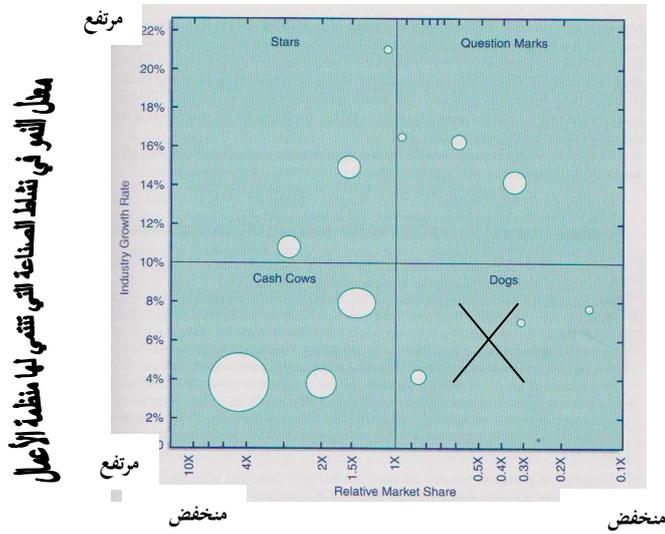
### هـ- تحديد موقع المنتجات على مصفوفة (BCG) .

$$أ- \text{الحصة السوقية (X3)} = 0.85 \text{ أقل من الواحد الصحيح .}$$

$$ب- \text{معدل النمو السوقي (X3)} = 0.04 \text{ أقل من معدل النمو السوقي العام البالغ}$$

(0.06).

يصنف المنتج ضمن مربع (الكلاب) ، كما يوضحه الشكل التالي :-



### المركز التنافسي لمنظمة الأعمال (الحصة السوقية)

**المربع الرابع: (Dogs)** حصة الشركة في السوق منخفضة / درجة النمو في النشاط منخفضة . بلغ معدل النمو السوقي للمنتج (X<sup>3</sup>) ، (0.04) وهو اقل من معدل النمو السوقي العام البالغ (0.06) ، كما إن الحصة السوقية لنفس المنتج بلغت (0.85) وهي اقل من الواحد الصحيح ، ويشير هذا المربع إلى مركز تنافسي ضعيف ومعدل نمو منخفض أيضا ، وفي هذا الحالة لا تكون الشركة واحده من الرواد ، وبالتالي يكون موقفها ضعيفاً كونها تعاني من مخاطر متمثلة بانخفاض في حجم مبيعاتها لبعض من منتجات الشركة ، كون المجموعة الصحية (x3) تضم أكثر من صنف واحد من المنتجات ، إن الانخفاض في حجم المبيعات يحمل الشركة المزيد من التكاليف فضلاً عن كونها مرتبطة بالحد الأدنى من النمو في السوق ، انخفاض الأرباح ، بل قد تحقق الشركة خسائر مادية في كثير من الأحيان ، إقبال المستهلكين على بعض منتجات هذه المجموعة يكون ضعيف جداً . وان الشركة في مثل هذه الظروف يجب إن تلجأ إلى إتباع إستراتيجية (الانكماش) بأي من أشكالها المتعددة ، فقد تلجأ الشركة إلى إتباع إستراتيجية التحول (Transform Strategy) ، من أجل تخفيف الحجم والتكاليف أو دعم استقرار وضع المنظمة الجديد الناتج عن التحول ، أو استخدام إستراتيجية الالتفاف (Turnaround Strategy) والتي تعني إن تقوم الشركة بتقليص أعمالها المتعلقة بنشاطها التسويقي لبعض منتجات المجموعة الصحية (x3) والتي لا تلاقي رواجاً في أسواقها إما بسبب ارتفاع أسعارها أو تدني مستوى الجودة قياساً بالمنتجات المماثلة للشركة المنافسة ، ودعم منتجات المجموعة الصحية الأخرى التي تلاقي رواجاً وذلك بإتباع إستراتيجية التنويع عن الطريق الدخول إلى أسواق جديدة واستخدام وسائل الترويج والإعلان .

**4- مجموعة مواد التنظيف (X4)**

$$أ- \text{ معدل مبيعات (X4) شركتها ألمها} = \frac{180+174+146+132}{4} = \frac{632}{4} = 185$$

$$ب- \text{ معدل المبيعات لأكبر المنافسين} = \frac{186+175+153+145}{4} = \frac{659}{4} = 164.75$$

$$ج- \text{ الحصة السوقية (X4)} = \frac{\text{معدل مبيعات X4}}{\text{معدل مبيعات أكبر المنافسين}} = \frac{158}{164.75} = 0.96 \text{ (أقل من الواحد الصحيح)}$$

$$د- \text{ معدل النمو السوقي (X4)} = \frac{\text{معدل مبيعات X4 - مبيعات سنة الأساس}}{\text{مبيعات سنة الأساس}} =$$

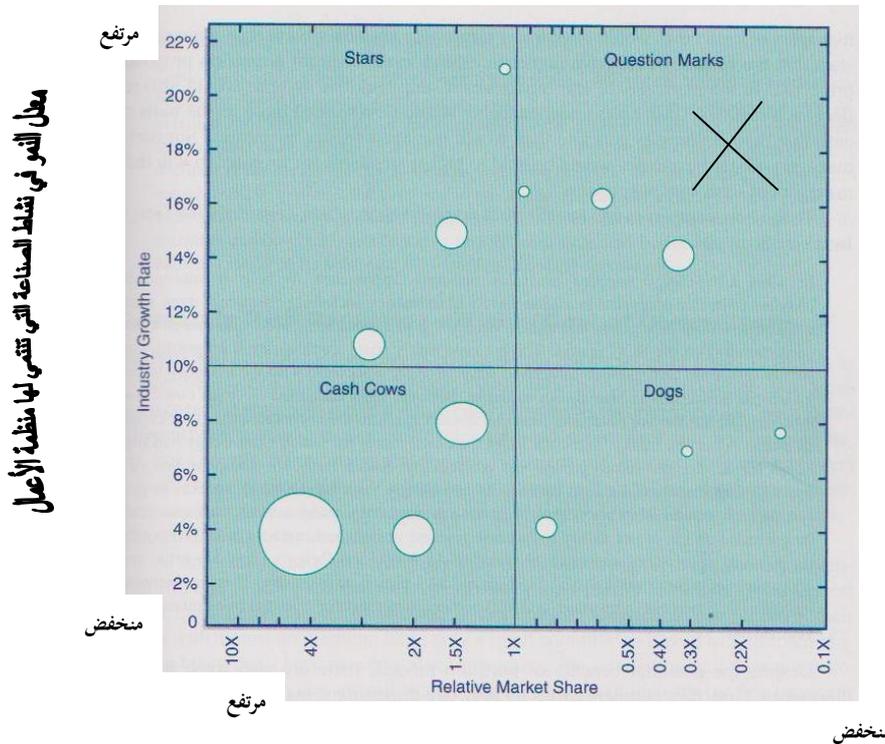
$$0.20 = \frac{132-158}{132} =$$

ه- **تحديد موقع المنتجات على مصفوفة (BCG):**

$$أ- \text{ الحصة السوقية (X4)} = 0.96 \text{ أقل من الواحد الصحيح .}$$

$$ب- \text{ معدل النمو السوقي (X4)} = 0.20 \text{ أكبر من معدل النمو السوقي العام البالغ (0.12).}$$

**يصنف المنتج ضمن مربع (علامات السؤال) ، كما يوضحه الشكل التالي :-**



المركز التنافسي لمنظمة الأعمال (الحصة السوقية)

**المربع الثالث : علامات السؤال (Question Mark)** درجة النمو في النشاط عاليه / حصة الشركة في

السوق منخفضة .

بلغ معدل النمو السوقي للمنتج (X4) ، (0.20) وهو أكبر من معدل النمو السوقي العام البالغ (0.12) كما أن الحصة السوقية لذات المنتج بلغت (0.96) ، وهي أقل من الواحد الصحيح ، ويشير هذا المربع إلى مركز تنافسي منخفض ، في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع ، مما يعني ضعف المركز التنافسي لشركة ألمها مقارنة مع الشركات المنافسة الأخرى في نفس المجال ، وبذلك تجد إن ما يؤثر على وضع المنتجات في هذه المربع انخفاض حجم مبيعاتها ، تناقص أرباحها نتيجة لانخفاض المبيعات ، وهذا يؤثر على إن إقبال العملاء على منتجات المنافسين سيكون بصورة أفضل من إقبالهم على منتجات الشركة، وبالتالي يترتب على الشركة في مثل هذه الحالة أن تعمل على تدعيم مركزها من أجل الانتقال بنشاطها إلى مربع ( النجوم) الذي يشير إلى الاستثمار بدرجة كبيرة لكي تجني الشركة ميزات هذه المربع ( النجوم) الذي يتسم بحصة سوقية عالية مع معدل نمو مرتفع . هذا والإنتزلة الشركة إلى مربع المنتجات الضعيفة (الكلاب) الذي يشير حصة سوقية منخفضة مقابل معدل نمو سوقي منخفض أيضا ، وعلى هذا الأساس يمكن للشركة من إتباع إستراتيجية (التركيز) ، مما يساعدها على تخطي موقف الانخفاض في حصتها السوقية ومحاولة الاستفادة من معدل النمو السوقي ، من خلال الاعتماد على العملاء الحاليين ، جذب عملاء المنافسين ، فضلاً عن جذب عملاء جدد غير مستخدمين لمنتجات الشركة ، العمل على خلق تباين واختلاف بين منتجات الشركة ومنتجات المنافسين الآخرين ، تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج ، تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج .

#### Hypothesis Testing

#### اختبار الفرضيات

في ضوء ما جاء في التحليلات السابقة المتعلقة بتحديد الحصة السوقية ومعدل النمو لشركة ألمها لتجارة المواد الغذائية مقارنة بشركة الفهد لتجارة المواد الغذائية باعتبارها أكبر المنافسين ، وتحديد موقع كل منتج من المنتجات التي تتعامل فيها الشركة على مربعات مصفوفة (BCG) جاءت نتائج التحليل منسجمة مع ما ورد من فرضيات البحث والتي مفادها إن التعرف على سلوك المنافسين الآخرين يمكن الشركة من اتخاذ القرار المناسب لاختيار الإستراتيجية التسويقية الملائمة ، كما إن

تحديد موقع المنتجات في المصفوفة يساعد الشركة على اختيار الإستراتيجية الملائمة لكل منتج من المنتجات وبذلك تم تحديد أهم الإستراتيجيات التي يرى الباحث إنها فعالة في تعزيز ما يتعلق بالشركة من نقاط قوة وفرص ، وتقليل تأثير نقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية ، ومن مراجعة توزيع المنتجات التي تم تحديدها في الجانب التطبيقي على مربعات مصفوفة (BCG) نجد إن كل منها يحتل مركزاً إستراتيجياً تتعامل معه إدارة التسويق في ضوء ذلك ، وهذا يعكس بدورة على دورة حياة المنتج التي تمثل بالاتي : -

- ١- المنتج (X1) يمر بمرحلة النمو (Growth Stage) من دون دورة حياة المنتج (Life Cycle) وبذلك ستستخدم الشركة إستراتيجية النمو (التوسع) Growth Strategies
- ٢- المنتج (X2) يمر بمرحلة النضوج (Maturity Stage) من دوره حياة المنتج وبذلك ستستخدم الشركة إستراتيجية (التنوع) Diversification Strategy
- ٣- المنتج (X3) يمر بمرحلة التدهور (Decline Stage) من دوره حياة المنتج وبذلك ستستخدم الشركة إستراتيجية (الانكماش) Retrenchment Strategy
- ٥- المنتج (X4) يمر بمرحلة التقديم (Introduction Stage) من دورة حياة المنتج وبذلك ستستخدم الشركة إستراتيجية (التركيز) Concentration Strategy

#### المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

في ضوء التحليلات السابقة التي وردت في الجانب التطبيقي ، ومن خلال استعراض لمعدلات النمو السوقي والحصة السوقية للشركة، والشركة المنافسة الأخرى، و وفقاً لما جاء بالجانب النظري يمكن تحديد أهم الاستنتاجات وكالتالي : -

- 1- إن موقع المنتج الأول (X1) المتمثل بمادة ( الرز ألبسمتي زنة 10 كغم) في مربع النجوم (Stars)، يشير إلى إن الشركة قد أحرزت نتائج متقدمة مقارنة بأكبر الشركات المنافسة في مجال تعزيز حصتها السوقية ومعدلات نمو سوقية عالية مما يدل على قوة مركزها التنافسي وتصديدها الريادة

والقيادة في نشاطها التسويقي للمادة المذكورة ، وما يؤكد ذلك التزايد المستمر في حجم مبيعاتها مما حقق لها أرباحاً عالية وهذا يمكن ملاحظته من خلال الأرقام المتعلقة بحجم المبيعات الواردة في الجدول رقم (2) الذي يشير إلى تصاعد وتيرة معدلات المبيعات خلال سنوات البحث .

2- يشير موقع المنتج الثاني (x2) المتمثل بمادة ( حليب نيدو زنة 2,5 كغم ) في مربع أبقار النقد (Cash Cow) إلى إن الحصة السوقية كانت عالية بلغت أكبر من الواحد الصحيح وهذا يدل على قوة المركز التنافسي للشركة وتحقيق مردودات مادية عالية إلا أن ما يؤثر على نشاط الشركة هو إن معدل النمو التسويقي لهذا المنتج كان منخفضاً إذ بلغ ( 0.08 ) مما يفقد الشركة فرصة كبيرة في إمكانية فتح أسواق جديدة لتوزيع هذا المنتج وتخفيض مقدار المخاطرة التي قد تتعرض لها الشركة فيما لو لم تحاول محاولات جديّة لتعزيز معدل نمو ذلك المنتج على اعتبار أنها تحقق حجم تدفق نقدي كبير طالما بقي ذلك المنتج في مرحلة النضوج وهي بالتالي مجبرة على تعديل سياستها من أجل أن لا تفقد تلك التدفقات النقدية التي يمكن استثمارها استثماراً حقيقياً من أجل تفادي العواقب التي قد تترتب على نتيجة عدم توجيه تلك التدفقات النقدية باتجاه الاستثمارات التي تعطي فرصة للشركة بإضافة أسواق جديدة إلى أسواقها الحالية أو تقديم منتجات تتميز بالكلفة المنخفضة والأسعار التنافسية لغرض مواجهة ما سوف تولّ إليه الأمور كون مرحلة النضوج قد تتبعها في أية لحظة مرحلة تدهور لذلك المنتج .

3- إن منتجات المجموعة الصحية (x3) في مربع المنتجات الضعيفة (Dogs) تتسم بكون معدل نموها السوقي منخفضاً ، إلى جانب الانخفاض الواضح في الحصة السوقية للشركة ، إذ بلغ أقل من الواحد الصحيح ، وهذا يدل على إن المركز التنافسي للشركة ضعيف ، قد يفقد ها مركز الصدارة ويجعل موقفها ضعيفاً كونها تعاني من مخاطر متمثلة بانخفاض مستوى مبيعاتها مما يترتب عليه تناقص متزايد في حجم الأرباح المتحققة وهذا مؤشر واضح على إن حجم الإقبال على بعض منتجات المجموعة الصحية سيكون ضعيفاً وبالتالي يتوجب عليها ، اللجوء إلى دعم استقرار وضع الشركة في هذه المجموعة لتخفيض حجم التكاليف وكذلك التخلص من المنتجات الضعيفة وتعزيز مكانة بعض المنتجات التي تتميز بحجم مبيعات مرتفع نسبياً ضمن هذه المجموعة ، أن أسباب انخفاض حجم المبيعات يعود إلى ارتفاع الأسعار والانخفاض في مستوى الجودة ، ومن أجل تجنب ذلك يتوجب على الشركة دخول أسواق جديدة واستخدام وسائل ترويج وإعلان عن منتجات تتميز بقدرتها على منافسة كبرى الشركات المستخدمة لذات المنتج من خلال تبني أهم مميزات المنافسة وهي السعر و الجودة وسرعة إيصال المنتج إلى المستهلك وفتح قنوات توزيع فاعلة .

4- أما بخصوص المنتج (x3) المتعلق بمجموعة مواد التنظيف فقد كان ضمن مربع علامات الاستفهام (Question Mark) وهذا واضح من خلال هذا الموقع ، إذ أن درجه النمو في النشاط التسويقي كان عالياً وعلى عكسه تماماً كانت الحصة السوقية للشركة منخفضة إذ بلغت أقل من الواحد الصحيح وهذا يدل على إن المركز التنافسي للشركة كان ضعيفاً ، في حين تميز معدل النمو في السوق في الارتفاع ، ومقارنة مع الشركة المنافسة نلاحظ إن هناك ضعف واضح في إمكانية الشركة على تعزيز حصتها السوقية كما إن هناك عزوف عن اقتناء بعض تلك المنتجات والاتجاه نحو الشركة

المنافسة كون منتجاتها تتميز بأسعار مناسبة وجودة عالية وهذا واضح من خلال حجم الحصة السوقية للشركة المنافسة ، وعلى ذلك يجب أن تسعى الشركة إلى تحسين خدماتها المقدمة مع المنتج من خلال الاعتماد على العملاء الحاليين وجذب عملاء المنافسين ، كما يتوجب عليها أيضاً تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج .

### التوصيات

من خلال الاستنتاجات التي أمكن التوصل إليها باستخدام أسلوب تحليل مصفوفة ( BCG ) فإن مهمة تخطيط أعمال الشركة يتمثل في تحديد الأهداف التي يمكن التوصل إليها في المستقبل ، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد أهم التوصيات وكالاتي :-

- 1- العمل على زيادة الحصة السوقية لوحدات الأعمال في السوق لتحقيق مكاسب في الأجل القصير وهذا الهدف يعد ملائماً لمربع ( علامات الاستفهام) والذي يجب تنمية حصصها من السوق إذا كان هدف الشركة تحويلها إلى مربع (النجوم) من أجل الوصول إلى مرحلة البناء .
- 2- المحافظة على الحصة السوقية المرتفعة وهذا الهدف مناسب إلى مربع ( النجوم) وكذلك ( أبقار النقد) لفترة مستمرة ، لضمان استمرار التدفقات النقدية التي يمكن من خلالها تقديم الدعم إلى المنتجات الضعيفة وعلامات الاستفهام .
- 3- زيادة التدفق النقدي في الأجل القصير بغض النظر عن الأثر في الأجل الطويل وهذه الإستراتيجية تعتبر مناسبة لأبقار النقد ذات المستقبل الغامض ، حيث تكون هناك حاجة للحصول على نقدية أكثر منها ويمكن إن تستخدم هذه السياسة للمنتجات الضعيفة ( الكلاب ) .
- 4- تصفية أو بيع بعض المنتجات وذلك لإمكانية استخدامها بشكل أفضل في موقع تسويق آخر وهذه الإستراتيجية مناسبة لعلامات الاستفهام والمنتجات الضعيفة التي لا تستطيع الشركة معالجتها وتمويلها وهذا ينطبق على المجموعة الصحية ومجموعه مواد التنظيف .
- 6- تغيير أوضاع مندوبي البيع من خلال إدخالهم دورات تدريبية لتعزيز مفاهيم التسويق الحديث والتعرف على دورة حياة المنتجات ، وهذا يجعل الإدارة في موقف جيد مما يتوجب عليها الإستمرار وبشكل متواصل في إعداد القدرات لدى رجال البيع .

### المصادر المعتمده :

- 1- الدوري ، زكريا مطلق ، (2005) ، " الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " ، دارا ليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان .
- 2- الغالبي ، ظاهر محسن منصور ، وإدريس ، وائل محمد صحي ، (2009) ، " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل " ، دار وائل للنشر ، الأردن - عمان .
- 3- البكري ، ثامر ياسر ، ( 2008 ) ، " إستراتيجيات التسويق " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن - عمان .

- 4- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، (1999) ، " الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين " ، مجموعه النيل العربية ، مصر - القاهرة .
- 5- المنصوري ، موفق محمد جواد ، (1998) ، " أثر العلاقة بين الحجم وشكل الملكية والخيار الإستراتيجي في الأداء الإستراتيجي في المنظمات الصغيرة " أطروحة ماجستير ( غير منشورة ) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 6- الصميدعي ، محمود جاسم وآخرون ، (2005) ، " التسويق المصرفي مدخل ، إستراتيجي ، كمي ، تحليلي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان .
- 7- القرشي ، مدحت ، (2005) ، " الاقتصاد الصناعي " دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان .
- 8- بن حبتور ، عبد العزيز صالح ، (2007) ، " الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير " دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن - عمان .
- 9- حريم ، حسين ، (2003) ، " إدارة المنظمات منظور كلي " دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان .
- 10- طالب ، علاء فرحان ، وآخرون ، (2011) ، " إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان .
- 11- ياسين ، سعد غالب ، (2010) ، " الإدارة الإستراتيجية " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان .
- 12 - كوتلر ، فيليب وارمسترونج ، جاري ، (2009) ، " أساسيات التسويق " ، الكتاب الأول ، تعريب ، سرور علي إبراهيم ، دار المريخ للنشر ، السعودية - الرياض .
- 13- كوتلر ، فيليب ، وآخرون ، (2002) ، " التسويق - أساليب التسويق الرئيسية " ، الجزء الثالث، ترجمة ، مازن نفاع ، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة ، سوريا - دمشق .
- 14- Bateman , Thomas S. and Snell , Scott A . , (2007) , "Management Leading and Collaborating in a competitive World" , Mc Graw – Hill / Irwin , New York .
- 15- Gregory G . Dess . and Lumpkin , G.T., (2003), " Strategic Management Creating Competitive advantages " , Mc Graw – Hill / Irwin , New York .
- 16- Gregory G . Dess . and et ... al , (2007) , " Strategic Management Creating Competitive advantages " , Mc Graw – Hill / Irwin , New York .

17- Goold , M ., and Luchs , K . (1993) , " Why diversify ? Four decades of

Management thinking " , Academy of Management Executive, 7 (3) .

18-Hax, A . C ., and Majluf, N.S. (1999 ) , " The strategy concept and process : A

Pragmatic approach, Engle wood cliffs, N J : Prentice Hall.

19- [http : / ejabat . google . com / ejabat / ask ? hl = ar .](http://ejabat.google.com/ejabat/ask?hl=ar)

20- Johnson , G., and Scholes , K., (1989) , " Exploring Corporate strategy . Text and

Cases " , prentice Hall International (uk) Ltd .

21- Pearce II , John A . And Robinson , Jr . Richard B ., (2003) , " Strategic

Management " , Mc Graw – Hill / Irwin , New York .

22- Pitts and Lie , D., (1996) , " Strategic Management : Building and sustaining

Competitive Advantage . West Publishing Co .