

# المحور السابع : الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

1

جامعة الجلفة



د. بن بولرباح سارة

مفتاح المصطلحات



مدخل القاموس



مختصر



مرجع بيبليوغرافي



مرجع عام

# قائمة المحتويات

|    |   |
|----|---|
| 5  | وحدة  |
| 7  | مقدمة   |
| 9  | <b>I-الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي (التشغيلي)</b>                   |
| 11 | <b>II-استراتيجية التسويق marketing strategy</b>                                 |
| 13 | <b>III-الاستراتيجية المالية FINANCIAL STRATEGY</b>                              |
| 15 | <b>IV-استراتيجية البحث والتطوير RESEARCH AND DEVELOPMENT (R&amp;D) STRATEGY</b> |
| 17 | خاتمة   |
| 19 | مراجع   |



# مقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر بتبني استراتيجيات فعالة تواكب التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. فالعالم اليوم يشهد تنافسًا متزايدًا، وتطورًا دائمًا في سلوك المستهلكين، إلى جانب ضغوط مالية وتحديات تمويلية تستدعي من المؤسسات فهمًا عميقًا لإدارة الموارد المالية وتوجيهها نحو النمو المستدام. وفي هذا السياق، بات التسويق الذكي أحد الركائز الأساسية لنجاح أي مشروع، مما يستدعي استراتيجيات فرعية لكل وحدة تشغيلية



فرنسية

# الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي (التشغيلي)

إضافة الى الاستراتيجيات الكلية والوظيفية يوجد فئة أخرى من الاستراتيجية تُعرف باسم "الاستراتيجية الوظيفية". تركز هذه الاستراتيجية على اتخاذ القرارات وفقًا للخطوط الوظيفية داخل المنظمة، مثل: <sup>11</sup>

- البحث والتطوير (R&D)

- التسويق

- و الاستراتيجية المالية

تلعب هذه الوظائف دورًا داعمًا ومكملًا للاستراتيجية العامة للأعمال.



فرنسية

# استراتيجية التسويق marketing strategy



يمكن وصف التسويق على أنه عملية تحديد وتوقع وإنشاء وتلبية احتياجات ورغبات العملاء من المنتجات والخدمات. وهناك سبع وظائف أساسية للتسويق، وهي: 2<sup>2</sup>

1. تحليل العملاء
2. بيع المنتجات/الخدمات
3. تخطيط المنتجات والخدمات
4. التسعير
5. التوزيع
6. أبحاث السوق
7. تحليل الفرص

يساعد فهم هذه الوظائف الاستراتيجية في تحديد وتقييم نقاط القوة والضعف في التسويق تتعامل الاستراتيجية التسويقية مع تسعير المنتج وبيعه وتوزيعه. ومن خلال استراتيجية تطوير السوق، يمكن للشركة أو لوحدة الأعمال أن تقوم بـ:

1. الاستحواذ على حصة أكبر في سوق قائم للمنتجات الحالية عبر تشبع السوق أو اختراقه،
  2. أو تطوير استخدامات وأسواق جديدة للمنتجات الحالية.
- تُعد شركات المنتجات الاستهلاكية الكبرى مثل "بروكتر أند غامبل" (P&G)، و"كولغيت-بالموليف"، و"يونيليفر" خبراء في استخدام الإعلانات والترويج لتنفيذ استراتيجية تشبع/اختراق السوق بهدف الحصول على الحصة السوقية الأكبر في فئة المنتج. وتُعد هذه الشركات، التي تبدو كأنها تتحكم في دورة حياة المنتج، قادرة على إطالة عمر المنتج إلى ما لا نهاية تقريباً من خلال تقديم نسخ "جديدة ومحسنة" من المنتج والتغليف، تستهدف معظم شرائح السوق.
- أما الشركات التي تتبع النوع الثاني من استراتيجية تطوير السوق، مثل شركة Arm & Hammer، فتقوم بالعثور على استخدامات جديدة لمنتجاتها الناجح الحالي، وهو بيكربونات الصوديوم (صودا الخبز) 3<sup>3</sup>
- ويقول **بيتر دراكر** نقلاً عن richard m s w and colin :
- "التسويق أساسي لدرجة أنه لا يمكن اعتباره مجرد وظيفة منفصلة على قدر المساواة مع وظائف أخرى مثل التصنيع أو إدارة الموظفين. بل هو بُعد مركزي في العملية التجارية بأكملها. إنه يمثل العمال business ككل من حيث نتيجته النهائية، أي من وجهة نظر العميل." 4<sup>4</sup>



فرنسية





# الاستراتيجية المالية

## FINANCIAL STRATEGY












تقوم الاستراتيجية المالية بدراسة الآثار المالية للخيارات الاستراتيجية على المستوى المؤسسي ومستوى الأعمال، وتحديد أفضل مسار مالي يمكن اتخاذه. كما يمكن أن توفر ميزة تنافسية من خلال تقليل تكلفة التمويل والقدرة المرنة على جمع رأس المال لدعم استراتيجية الأعمال. وعادةً ما تهدف الاستراتيجية المالية إلى تعظيم القيمة المالية للشركة.<sup>5</sup>

تُعد الحالة المالية غالبًا أفضل مقياس منفرد لموقع الشركة التنافسي وجاذبيتها العامة للمستثمرين. إن تحديد نقاط القوة والضعف المالية في المؤسسة أمر أساسي لوضع استراتيجيات فعّالة. يمكن أن تؤدي عوامل مثل السيولة، والرافعة المالية، ورأس المال العامل، والربحية، واستخدام الأصول، والتدفقات النقدية، وحقوق الملكية إلى استبعاد بعض الاستراتيجيات باعتبارها غير قابلة للتنفيذ. وغالبًا ما تؤدي العوامل المالية إلى تعديل الاستراتيجيات الحالية وتغيير خطط التنفيذ.<sup>6</sup>

في الشكل الموالي بعض المواقع الإلكترونية الممتازة للحصول على معلومات مفصلة عن الشركات، بما في ذلك النسب المالية

Provenant de diverses sources sur le Web

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  Yahoo Finance  | ▼ |  Morningstar, Inc. | ▼ |  Bloomberg                       | ▼ |
|  Google Finance | ▼ |  S&P Capital IQ    | ▼ |  Seeking Alpha                   | ▼ |
|  FactSet        | ▼ |  MarketWatch       | ▼ |  U.S. Securities and Exchange... | ▼ |

فرنسية

# استراتيجية البحث والتطوير RESEARCH AND DEVELOPMENT (R&D) STRATEGY

## IV

تتعامل استراتيجية البحث والتطوير (R&D) مع الابتكار والتحسين في المنتجات والعمليات. كما تُعنى أيضًا بالمزيج المناسب من أنواع البحث والتطوير المختلفة (الأساسي، ومنتج، وعمليات)، وبسؤال كيفية الوصول إلى التكنولوجيا الجديدة — سواء من خلال التطوير الداخلي، أو الاستحواذ الخارجي، أو التحالفات الاستراتيجية.

ومن بين الخيارات في البحث والتطوير أن تكون إما رائدًا تكنولوجيًا، يقوم بالابتكار والريادة في تقديم الجديد، أو تابعًا تكنولوجيًا، يقلد منتجات المنافسين. ويقترح "بورتر" أن اتخاذ قرار بأن تكون رائدًا أو تابعًا تكنولوجيًا يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق إما انخفاض التكلفة بشكل عام أو التميز (التفرد).

ومن بين الأمثلة على الاستخدام الفعال لاستراتيجية البحث والتطوير الرائدة لتحقيق ميزة تنافسية قائمة على التميز، هي شركة « (Nike) ». حيث تنفق على البحث والتطوير أكثر من معظم الشركات في هذا القطاع، بهدف تمييز أداء أحذيتها الرياضية عن أداء المنتجات المنافسة. ونتيجة لذلك، أصبحت منتجاتها المفضلة لدى الرياضيين الجادين.<sup>77</sup>



فرنسية

# خاتمة

ان الاستراتيجيات التنفيذية تؤدي الى التنفيذ الفعال للاستراتيجية الكلية للمنظمة حيث بات التسويق الذكي أحد الركائز الأساسية لنجاح أي مشروع كإضافة الى نموذج اعمال جيد حيث لم يعد الهدف مجرد ترويج للمنتجات، بل بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، وتحقيق قيمة مضافة وتميز العلامة التجارية في سوق مزدحم بالخيارات. وعليه، فإن التوازن بين الاستراتيجية، والتمويل، والتسويق يمثل جوهر النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة.



فرنسية

# مراجع

Anthony E. Henry (2018), Understanding Strategic Management, [1]  
.Third Edition, oxford university press, united kingdom, p.16

Fred r. david(2011), strategic management concepts and cases, [2]  
.13th ed, Pearson Education, p.103

Thomas L. Wheelen; J. David Hunger(2011) , strategic [3]  
management and business policy toward global sustainability,  
thirteenth edition, pearson, P.238

Richard m s. wilson ; colin Gilligan ( 2005); strategic marketing [4]  
management, third edition, ELSILVIER,p.4

Thomas L. Wheelen; J. David Hunger(2011) , Op.cit, P .239 [5]

Fred r. david(2011), strategic management concepts and cases, [6]  
.13th ed, Pearson Education, p.107

Thomas L. Wheelen; J. David Hunger(2011) , Op.cit,P.41 [7]