

## دور استراتيجية التكامل العمودي الخلفي والأمامي في تمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية في الصناعة

م.م. بيشرة و محمود سلمان

قسم التقنية الادارية - كلية التقنية الادارية - جامعة السليمانية التقنية- كردستان العراق

م. هادي عبدالحسين مطر

قسم الادارة - كلية العلوم والمالية والادارية - جامعة جهان السليمانية- كردستان العراق

م.م. رمان اسو علي

قسم التقنية الادارية - كلية التقنية الادارية - جامعة السليمانية التقنية - كردستان العراق

### الملخص

تهدف هذه الدراسة الى توضيح العلاقة ومدى التأثير بين اعتماد المنظمة استراتيجية التكامل العمودي الخلفي والأمامي (التي تعد احدى استراتيجيات النمو) والذي يمثل هنا المتغير المستقل لهذه الدراسة، والميزة التنافسية والتي تمثل المتغير التابع والتي يمكن للمنظمة تحقيقها من خلال امتلاك وسيطرة المنظمة على مصادر المواد الأولية بنفسها والتي من خلالها تستطيع المنظمة توفير كل ما تحتاجه من مواد ومستلزمات لعملياتها الانتاجية بعيدا عن الاعتماد على المجهزين او الشركات المجهزة وشروطها وقوة التفاوض التي ربما تمتلكها، وكذلك سيطرة المنظمة على قنوات التوزيع التي تضمن المنظمة من خلالها أوصول منتجاتها وخدماتها الى الزبائن بكل موثوقية فبالنتالي تستطيع المنظمة تجهيز نفسها بنفسها من المواد الخام بالجودة العالية وبالوقت المناسب بعيدا عن التذبذب او تأخير التجهيز الذي يؤثر مباشرة على سير العملية الانتاجية مع ضمان عدم تأخير عمليات التسليم للزبائن.

هذا وأهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها من وجهة نظر الباحثين هي ضمان حصول المنظمة على ميزة تنافسية في الصناعة من خلال تفوقها على أداء المنافسين حال اعتماد المنظمة استراتيجية التكامل العمودي الخلفي والأمامي وذلك من خلال انتاج منتجات بجودة عالية او تقديم خدمات فريدة ومميزة يعجز عن تقديمها المنافسين.

أما أهم التوصيات التي تم التوصل اليها هي ضرورة استخدام المنظمة لمواردها وقابلياتها او طاقاتها بكفاءة عالية عند تبنيها استراتيجية التكامل العمودي من اجل تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من التفوق على المنافسين في الصناعة، أخيراً فهي دراسة نظرية بحثية اعتمد الباحثون فيها على مجموعة من الكتب والمصادر والمراجع العلمية العربية والاجنبية التي حملت آراء وأفكار مجموعة كبيرة من رواد الفكر الإداري الذين أغنوا بكتاباتهم ومن خلال تجاربهم في المنظمات المختلفة موضوع الدراسة وفروا للباحثين مادة خصبة يمكن اعتمادها للوصول الى النتائج المرغوبة.

## **The Role of The Vertical and Forward Integration Strategy in Enabling The Organization to Achieve Competitive Advantage in The Industry**

**Assist. Lect. Peshraw Mahmood Salman**

College of Administration - Sulaymania Polytechnic University - Sulaymania –Iraq

**Lect. Hadi Abdal Hussein Mutar**

Cihan University- Sulaymania -Iraq

**Assist. Lect. Raman Aso Ali**

College of Administration - Sulaymania Polytechnic University - Sulaymania –Iraq

---

### **ABSTRACT**

This study aims to identify the relationship and the effect between vertical integration strategy and competitive advantage that the organization need to compete successfully within the industry. Vertical Integration can be a viable strategy for many firms and occurs when a firm becomes its own supplier or distributor. Competitive Advantage can come from organizational resources that the organization has that its competitors do not have. Each companies can get competitive advantage throughout the highly responsive to customers, information system that allows it to monitor and control inventories, supplier relation more efficiently, corporation's culture, and innovation has given a firm competitive advantage. Although vertical integration is a means for an organization to reduce its dependence on supplier (backward) or its channels of distribution to end users (forward). Also a vertical integration strategy can a secure supply of raw materials and protection and control over assets and services required to produce valuable products.

### منهجية الدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة:

تعاني الكثير من الشركات الصناعية المحلية تراجع في مبيعاتها بسبب ارتفاع اسعار منتجاتها مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة خاصة المستوردة من الخارج أو تدرى جودة المنتجات بسبب اعتماد تلك الشركات على شركات مجهزة للمواد الأولية اللازمة للانتاج بنوعيات غير جيدة وغير مطابقة للمواصفات المطلوبة مما ينعكس سلباً على عملية الانتاج برمتها حيث لم تجد تلك المنتجات فرصاً لتسويقها لعدم قدرتها على التنافس من حيث السعر (بسبب ارتفاع تكاليف المواد الأولية) أو من حيث الجودة (بسبب حصول الشركة على مواد أولية شبه رديئة) من قبل الشركات المجهزة التي تفرض شروطاً قاسية تجعل المنظمة المنتجة مقيدة ومجبرة على قبول المواد الأولية حتى وان كانت غير مطابقة للمعايير المعتمدة او غير ملائمة للاستخدام.

#### ثانياً: أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف الدراسة بالنقاط التالية:

- 1- تقديم اطار مفاهيمي نظري لمفهوم استراتيجية التكامل العمودي (الرأسي) الخلفي والأمامي من حيث أهميتها وأهم مزاياها للمنظمة.
- 2- استعراض أهم مزايا ومنافع تلك الاستراتيجية للمنظمة وكيفية تمكين المنظمة من الحصول على الميزة التنافسية في الصناعة اذا ما احسنت المنظمة استخدام مواردها وقابلياتها الإدارية والتنظيمية بشكل كفوء.
- 3- ترجمة ما في بطون الكتب والمصادر العلمية الأجنبية خاصة عن مفهوم وأهمية استراتيجية التكامل العمودي (الرأسي) الخلفي والأمامي للمنظمة وجعله متاحاً للباحثين والدارسين ولمدراء الشركات الصناعية الحكومية والخاصة.
- 4- الخروج ببعض الاستنتاجات الهامة التي تمكن الباحثون من خلالها تقديم بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها وتطويرها بما يخدم القطاع الصناعي الحكومي والخاص في البلد.

#### ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال التعرض لموضوع استراتيجي غاية في الأهمية حيث تناول الباحثون موضوع استراتيجية التكامل العمودي (الرأسي) الخلفي والأمامي باعتبارها احدى استراتيجيات النمو ومدى أهمية تلك الاستراتيجية التي تسهم في تمكين المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية في الصناعة اذا ما تمكنت المنظمة من توفير المواد الأولية اللازمة للانتاج بنفسها بالكميات والنوعيات الجيدة المطابقة للمواصفات والمعايير الانتاجية اضافة الى قيام المنظمة بامتلاك قنوات توزيع المنتجات وايصالها للمستخدم النهائي بسهولة مع توسيع فرص خدمات ما بعد البيع والصيانة من اجل تحقيق رضا الزبون الذي يعد رضاه الهدف الأسمى.

#### رابعاً: فرضية الدراسة:

لقد تم تحديد الفرضيتين التاليتين:

- 1- ان تبني المنظمة استراتيجية التكامل العمودي (الرأسي) الخلفي والأمامي يضمن لها الحصول على ميزة تنافسية في الصناعة اذا ما احسنت استخدام مواردها وقابلياتها التنظيمية والإدارية بكفاءة.
- 2- ان امتلاك المنظمة للمواد الأولية والمواد النصف مصنعة اللازمة للانتاج (تكامل خلفي) وامتلاكها ايضاً قنوات توزيع المنتجات التي تضمن وصول تلك المنتجات للزبائن (تكامل أمامي) يجعل المنظمة أكثر قدرة على التنافس في الصناعة على أساس السعر المنخفض والجودة العالية والتسليم الموثوق .

## الفصل الأول

### الاستراتيجية Strategy

#### الاستراتيجية Strategy :

ان كلمة استراتيجية جاءت أول مرة من اليونان وكانت تعني القائد العسكري او اختيار القائد العسكري خلال فترة حروب اثينا قبل الميلاد. فاليونانيون يرون الاستراتيجية على انها احدى مسؤوليات القائد العسكري. وبنفس الوقت فقد كتب القائد الصيني (Sun Tzu) حول الاستراتيجية بأنها ترتبط بواجبات القائد.

ان أول المفاهيم المبكرة للاستراتيجية جاءت من قبل الكاتب اليوناني (Xenophon) الذي وصف الاستراتيجية بأنها ( معرفة العمل الذي يفترض ان تنفذه ) . وتعريف آخر للاستراتيجية بانها (نمط من الأهداف الرئيسية والسياسات او الخطط الأساسية لتحقيق تلك الأهداف). وفي تعريف آخر للاستراتيجية على (ان الاستراتيجية تهتم بالغرض الرئيسي والوسائل الكفيلة بتحقيق ذلك الغرض). (Frank ,32, 2013)

#### مظاهر الاستراتيجية : Aspects of strategy

للاستراتيجية عدة مظاهر أو أشكال، أهمها هي:-

- 1- الاستراتيجية خطة عالية المستوى.
- 2- الاستراتيجية كمرکز للمستقبل.
- 3- الاستراتيجية كوسيلة لضرب المنافسين.
- 4- الاستراتيجية كعنصر للقيادة.
- 5- الاستراتيجية هي بمثابة نظرية لكيفية التنافس.
- 6- الاستراتيجية كوسيلة لمطابقة قابليات المنظمة مع الفرص البيئية.

#### أهمية الاستراتيجية : Why strategy is important

تعد الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة للمنظمة للأسباب التالية:-

- 1- لكونها تزود المدراء بخارطة طرق لتحقيق الأهداف المرسومة.
- 2- لكونها تحدد وتوضح الغرض.
- 3- لكونها تهدف الى تحقيق البقاء والنجاح المستقبلي للمنظمة.

#### مستويات الاستراتيجية: Strategy levels

الجدول التالي يوضح مستويات الاستراتيجية ودورها في التنافس.

شكل رقم ( 1 )



( Thomas, 2015, 125 )

**الإدارة الاستراتيجية : Strategic management** هي ( الإدارة المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية التي تم اختيارها من اجل تحقيق رسالة المنظمة ) وكذلك هي الادارة المسؤولة عن رؤية وإدراك المستقبل. ( Ricky W. Griffin, 2008, P: 173 )

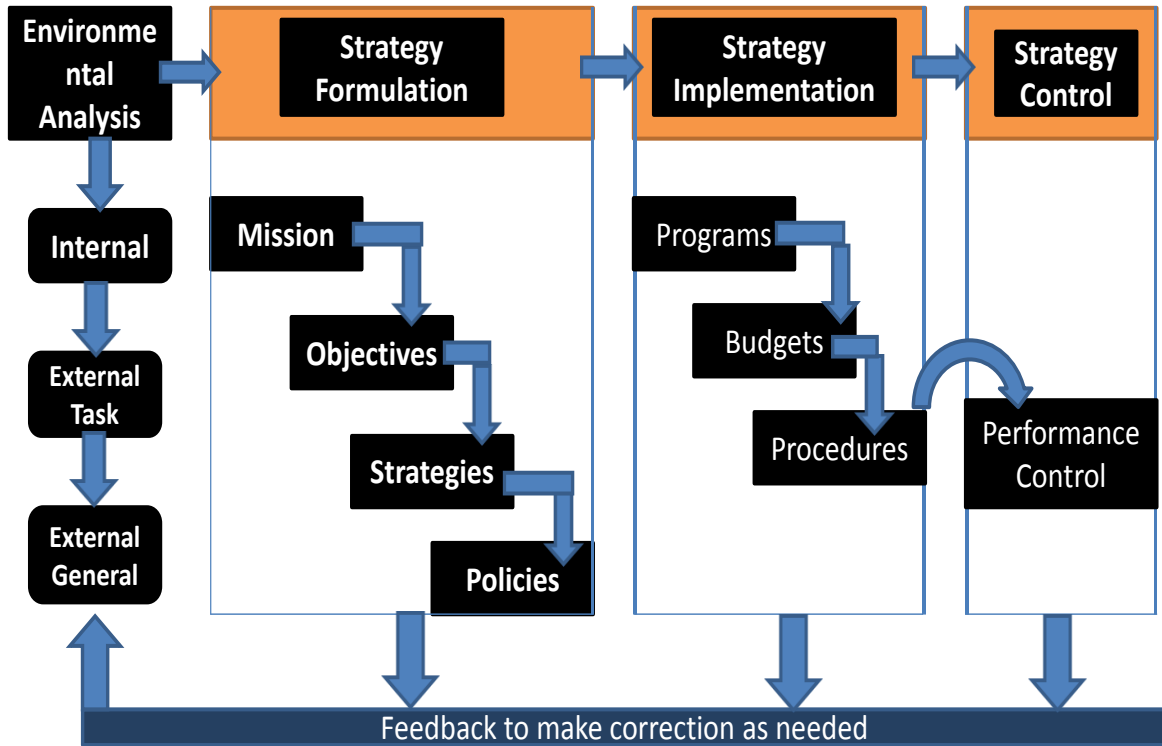
**كيف يمكن للإدارة الاستراتيجية من اختيار افضل استراتيجية**  
How strategic management can determine the best strategy

ان اهم المعايير التي تعتمد عليها الإدارة الاستراتيجية في اختيار افضل استراتيجية من بين الاستراتيجيات المطروحة هي:

- 1- قابلية الاستراتيجية المقترحة على التعامل بنجاح مع العوامل الاستراتيجية المحددة.
- 2- قدرة الاستراتيجية المختارة على الاستفادة من الفرص البيئية.
- 3- قدرة الاستراتيجية المختارة على ابعاد المنظمة من التهديدات البيئية.

**مراحل عملية الادارة الاستراتيجية: Stages of strategic management process**  
يوضح الشكل التالي مراحل عملية الادارة الاستراتيجية.

## Stages of Strategic Management



( Wheelen & Hunger, 2004: 133 )



### الاستراتيجيات العامة للمنظمة: Grand Strategies

وهي الاستراتيجيات التالية :-

- 1- استراتيجية النمو: Growth strategy  
وتعني ان تتوسع المنظمة في انشطتها واعمالها من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة أو الدخول في أسواق جديدة.
- 2- استراتيجية الاستقرار: Stability strategy  
وتعني الحفاظ على الأنشطة والاعمال الحالية التي تقدمها المنظمة من سلع او خدمات لكن تستمر المنظمة برصد وتشخيص الفرص والتهديدات البيئية المحتملة.
- 3- استراتيجية الانكماش: Retrenchment strategy  
وتعني ان تقوم المنظمة بتخفيض حجم نشاطاتها وتقليص اعمالها وتخفيض النفقات وربما الاستغناء عن بعض العاملين.

### نموذج الاستراتيجيات الكبرى للمنظمة

شكل رقم ( 3 )



( د. مؤيد سعيد، 2005، ص 167 )

### الاستراتيجيات التنافسية: Competitive strategies

حدد بورتر (Porter) الاستراتيجيات التنافسية التي تمكن المنظمة من التفوق على المنافسين في السوق من خلال تحقيق الأداء الأفضل بالتالي :

- 1- استراتيجية قيادة الكلفة: Cost Leader4ship strategy  
تلجأ المنظمات الكبيرة التي تمتلك حصة سوقية كبيرة وسمعة عالية الى هذه الاستراتيجية من خلال قدرتها على تخفيض تكاليف انتاج الوحدات المنتجة وبالتالي تستطيع تحديد اسعار اقل من اسعار المنافسين مستفيدة من استغلال مواردها بشكل كفوء محققة من خلال ذلك أرباح كبيرة تمكنها من دخول اسواق جديدة وتمنحها قدرة تنافسية عالية.
- 2- استراتيجية التمييز: Differentiation Strategy  
تلجأ بعض المنظمات الى اعتماد استراتيجية التمييز وذلك من خلال قدرتها على تقديم منتجات او خدمات متميزة عن ما يقدمه المنافسون الى السوق وتبرز هذه الاستراتيجية بشكل خاص في مجال صناعة السيارات حيث يقدم المنتجون سيارات ذات جودة عالية ومعولية كبيرة اضافة الى التميز في المرونة، التسليم، الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن، او الايفاء بالمواعيد والخدمات ما بعد البيع. هذا و يمكن اعتماد استراتيجية التمييز من قبل المنظمات في العديد من الصناعات الانتاجية او الخدمية المختلفة.

### 3- استراتيجية التركيز: Focus strategy

تستند هذه الاستراتيجية على اساس توجيه الجهود من اجل تحقيق غاية معينة او هدف محدد. والتركيز يعني قيام المنظمة على التركيز بتقديم منتج متميز او خدمة متميزة تجذب الزبون وتمكن المنظمة من ان تحقق لنفسها تفوق على المنافسين في السوق في هذا المجال، وذلك يعني التركيز على عدد من الخصائص الوظيفية للمنتج او التركيز على تلبية حاجات مجموعة محددة من العملاء.

### استراتيجية النمو: Growth strategy

تحظى استراتيجية النمو بقبول كبير من قبل رواد وكبار الباحثين ورؤساء الشركات الكبيرة لانهم يعرفون النمو بالنجاح وزيادة المبيعات خاصة عند الاستفادة من منحنى الخبرة الذي يساعد على خفض كلفة الوحدة المنتجة والمباعة وبالتالي يمنح المنظمة قدرة اكبر على التنافس وفرصة اكبر على حصد الارباح. (د. بلال، 2015، ص 121).

ويعد النمو مؤشر على نجاح المنظمة استراتيجيا، ويعبر عن استراتيجية النمو بانها الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات عندما تسعى الى تحقيق اهداف جديدة اكبر وأوسع من اهدافها السابقة مثل تقديم سلع وخدمات جديدة او الدخول في اسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة تتناسب وتلبي مناخات النمو في الأسواق. ترتبط استراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات الجديدة والاستثمارات الاضافية التي تملئها طبيعة الاسواق وحاجتها وحجم الطلب وتحسن مستوى الدخل. هذا وتتطلب استراتيجية النمو جهود اضافية ونشاطات فعالة من قبل الادارة العليا لتحليل عناصر البيئة الخارجية من اجل تجنب المخاطر والتهديدات ومحاولة استثمار الفرص المتاحة بعد تحليل كل ما تمتلكه المنظمة من موارد ومهارات يمكن توظيفها لدعم تبني استراتيجية النمو.

### استراتيجية التكامل: Integration strategy

تعد استراتيجيات التكامل من استراتيجيات النمو المرغوبة لمنظمات الاعمال لانها ستحقق الارباح للمنظمة اذا ما وضعت في موضع التنفيذ الفعال. فهناك نوعان من التكامل:-

(2018، 261 - 266)

1- التكامل الافقي: Horizontal integration

2- التكامل العمودي: Vertical integration

### أولاً: استراتيجية التكامل الافقي: Horizontal integration strategy

يتم التكامل الافقي من خلال دخول المنظمة لميادين عمل جديدة او من خلال قيام المنظمة بشراء منظمة أخرى تقوم بانتاج نفس المنتج او مشابهها له، او من خلال قيام المنظمة بشراء منظمة أخرى تمتلك منافذ توزيع فعالة لتسويق نفس المنتجات ولكن في اسواق جديدة وفي أماكن جغرافية أوسع.

### ثانياً: استراتيجية التكامل العمودي: Vertical integration strategy

وهي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة التي تدخل في مجال اعمال ضرورية لتصنيع او لتوزيع المنتجات حيث كانت المنظمة تشتري المستلزمات والمواد الأولية من شركات أخرى مستقلة او من مجهزين مستقلين ويتراوح هذا النشاط بين فرض السيطرة بالحصول على المواد الأولية اللازمة للنتاج وبين تسويق المنتجات تامة الصنع وكيفية ايصالها الى المستهلك النهائي.

هذا وتنقسم استراتيجية التكامل العمودي الى اتجاهين هما:

- استراتيجية التكامل العمودي الأمامي: Forward vertical integration

تهدف هذه الاستراتيجية الى السيطرة على توزيع المنتجات او على اوصول الخدمات للزبائن من خلال السيطرة او امتلاك منافذ التوزيع التي تضمن اوصول المنتج او الخدمة للمستهلكين على اختلاف انواعهم.

2- استراتيجية التكامل العمودي الخلفي: Backward Vertical Integration

تهدف هذه الاستراتيجية الى قيام المنظمة بامتلاك او السيطرة على مصادر المواد الأولية اللازمة للنتاج بعيدا عن الاعتماد على منظمات مجهزة مستقلة او على مجهزين مستقلين لتوفير تلك المواد، فالتكامل الخلفي يضمن للمنظمة من الحصول على مواد اولية ومستلزمات صناعية بجودة عالية تحددها الشركة نفسها من اجل اعتمادها

في ضمان انتاج سلع تامة الصنع بجودة عالية ايضاً تستطيع المنظمة من خلالها بناء مركز تنافسي فريد لها في السوق وفي امتلاك قدرة تنافسية كبيرة في الصناعة تتفوق من خلاله على أداء المنافسين من حيث جودة المنتج وسعر منخفض وتسليم موثوق ومضمون.

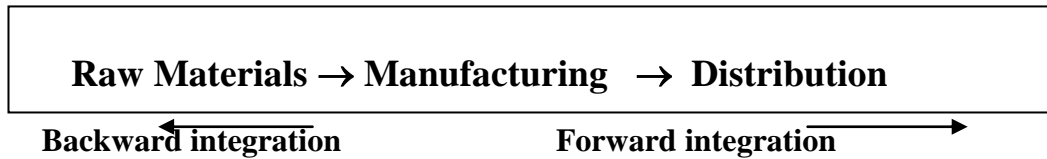
#### التكامل العمودي (الرأسي): Vertical integration

تظهر استراتيجية التكامل العمودي عندما تصبح الشركة بنفسها المورد للمواد الأولية اللازمة للانتاج وهي بنفسها الموزع من خلال امتلاك قنوات توزيع خاصة بها. فعندما تقوم الشركة بالتجهيز يعني ذلك (تكامل خلفي) اما عندما تقوم الشركة بالتوزيع للمنتجات او ايصال الخدمات للمستهلك النهائي فان ذلك يعني (تكامل أمامي) على سبيل المثال، قد توفر الشركة المصنعة للسيارات الأجزاء، المحركات، الزجاج وكافة ما تحتاجه السيارة لتأمين مصدر الامداد بحيث يمكن للشركة.

(Gregory and others, 2008, P 200-206)

كذلك تستطيع شركة ما من امتلاك مصفى لتكرير النفط او حتى امتلاكها لبعض آبار النفط من خلال تطوير قدراتها بالحفر والتنقيب عن النفط الخام (تكامل خلفي) وبنفس الوقت امتلاكها لقنوات توزيع (محطات بيع الوقود) لإيصال منتجاتها للمستهلك النهائي (تكامل أمامي). من الواضح ان التكامل العمودي (الرأسي) يمكن ان يكون استراتيجية قابلة للتطبيق للعديد من الشركات ولمختلف الأعمال.

#### شكل رقم ( 4 )



Simplified stages of vertical integration

(GREGORY AND OTHERS, 2008, P 200-206)

#### فوائد ومخاطر التكامل العمودي (الرأسي): Benefits and risks of vertical integration

على الرغم من ان التكامل العمودي (الرأسي) وسيلة هامة للمنظمة من اجل عدم الاعتماد على الموردين او على شركات التجهيز في الحصول على المواد الخام اللازمة للانتاج او على قنوات التوزيع التي توصل المنتجات او الخدمات الى المستهلك النهائي الا انها تمثل قرارا استراتيجيا هاما على الشركة دراسته بعناية فائقة من اجل الموازنة بين المنافع التي يمكن ان تجنيها الشركة والمخاطر التي يمكن ان تتعرض لها.

#### فوائد التكامل العمودي:- The benefits of vertical integration

- 1- تأمين تجهيز المواد الخام للشركة وتأمين قنوات التوزيع التي تضمن اوصول المنتج او الخدمة الى المستهلك النهائي وللأسواق الخارجية بالمواعيد المحددة مسبقاً.
- 2- تأمين حماية ورقابة الموجودات والخدمات وكافة التسهيلات اللازمة للانتاج او تقديم الخدمات بما يضمن تقديم منتجات او خدمات ذات قيمة للمستهلك.
- 3- الوصول الى فرص اعمال جديدة او اشكال جديدة من التكنولوجيا.
- 4- تسهيل عمليات الاجراءات الادارية طالما ان الشركة تمتلك كل المدخلات وكل قنوات التوزيع ولا حاجة للتعامل او التفاوض مع مجموعة كبيرة من المجهزين او الموزعين.



### مخاطر التكامل العمودي :- The risk of vertical integration

وتتضمن:

- 1- كل التكاليف والنقبات المرتبطة بزيادة النقبات العامة والنقبات الرأسمالية لتوفير المرافق والورش والمواد الخام وكافة المدخلات اضافة الى قنوات التوزيع وكل ما تتطلبه من وسائل نقل وتوزيع وترويج وعمالة.
- 2- فقدان الشركة للمرونة اللازمة الناتجة عند عدم قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية بسبب كبر حجم الاستثمارات التي تتطلبها استراتيجية التكامل العمودي
- 3- المشاكل المرتبطة بعدم الموازنة للطاقت لاشباع الطلب على طول سلسلة القيمة.
- 4- التكاليف الادارية الاضافية المرتبطة بإدارة مجموعة نشاطات مختلفة ومعقدة.

### تحليل التكامل العمودي : Analyzing vertical integration

( Joe and John , 2014, P: 41-46 )

وهو مدخل آخر اثبت فائدته في فهم استراتيجية التكامل العمودي وهو منظور تكلفة المعاملة ووفقا لهذا المنظور فان كل معاملات سوق معين تتضمن تكاليف العمليات التالية :-

1. قرار شراء المدخلات من مصادر خارجية (تكاليف الحصول على تلك المدخلات وما هو مستوى جودة تلك المدخلات).
  2. التكاليف المرتبطة بعملية التفاوض مع الموردين.
  3. الحاجة لكتابة العقود مع الأطراف الخارجية المجهزة لمواجهة احتمالات المستقبل.
  4. ضرورة تضمين العقود ما يمكن مراقبة البعض للبعض الآخر.
- لذا فان تكاليف المعاملات تشمل تكاليف البحث، تكاليف التفاوض، تكاليف التعاقد، تكاليف المراقبة والرصد، وتكاليف التنفيذ.

هذا ويمكن تجنب تكاليف المعاملات من خلال استيعاب واحتواء النشاط وبعبارة أخرى من خلال انتاج المدخلات داخل الشركة دون الاعتماد على الموردين الخارجيين.

هناك مشكلة ذات صلة بشراء مدخلات خاصة من الخارج وهي مسألة الاستثمارات الخاصة بتلك التعاملات. فعلى سبيل المثال عندما تحتاج شركة لصناعة السيارات الى مدخلات مصممة خصيصا لطرز معين من السيارات، فقد لا يرغب المورد في تنفيذ تلك الاستثمارات المتعلقة بالمصانع والمستلزمات والعدد والمكانن اللازمة لانتاج تلك المكونات أو الأجزاء لسببين هما:-

1- قد تستغرق الاستثمارات عدة سنوات لاستردادها كما ليس هناك ما يضمن استمرار الشركة المصنعة للسيارات بالاستمرار بالشراء خاصة بعد انتهاء العقد.

2- بمجرد ان يتم الاستثمار لا يكون للمورد القدرة على المساومة سوى التقديم والعرض وبأسعار منخفضة لان تلك الاستثمارات كانت مصممة ومحددة لانتاج مكونات معينة ولا يمكن استخدامها لانتاج منتجات بديلة أخرى. كذلك تتضمن استراتيجية التكامل العمودي مجموعة مختلفة من التكاليف، كالتكاليف الادارية حيث يؤدي تنسيق المراحل المختلفة لسلسلة القيمة داخل الشركة الى ارتفاع التكاليف الادارية. تستند القرارات المتعلقة بالتكامل العمودي الى مقارنة تكاليف المعاملات مع التكاليف الادارية، فاذا كانت تكاليف المعاملات أقل من التكاليف الادارية فمن الافضل اللجوء الى معاملات السوق وتجنب التكامل العمودي. على سبيل المثال تعد ماكدونالدز (McDonalds) ربما أكبر مشتري للحوم البقر في العالم. ان سوق لحوم البقر له تكاليف معاملات منخفضة ولا يتطلب استثمارات معاملات خاصة. عندها تصبح استراتيجية التكامل العمودي استراتيجية جذابة.

ان معظم مصنعي السيارات ينتجون محركات السيارات الخاصة بهم لان سوق المحركات ينطوي على تكاليف معاملات مرتفعة واستثمارات معاملات محددة. هذا ويمكن اعتماد العديد من الشركات استراتيجية التكامل العمودي (الرأسي) من اجل تقديم منتجات بجودة عالية وباسعار تنافسية ترسل الى المستهلك النهائي.

مثال: تستطيع شركة ما ببيع مختلف انواع الوقود ولمختلف انواع السيارات من خلال امتلاك تلك الشركة لمصفي للنفط خاص بالشركة (تكامل خلفي) تستطيع من خلاله الحصول على وقود السيارات بجودة مثالية وتستطيع تسويقه للزبائن من خلال امتلاك الشركة لمحطات لتوزيع الوقود (تكامل أمامي) للمستهلكين وهنا تحتاج الشركة الى استثمارات كبيرة وخلق فرص عمل كبيرة وبالتالي تستطيع جني ارباح كبيرة خاصة على المدى البعيد.

**مثال:** شركة لصناعة معجون الطماطم والمرببات المختلفة:  
تقوم هذه الشركة بامتلاك مزارع كبيرة للطماطم والفواكه (تكامل خلفي) واعتماد تلك المنتجات كمدخلات (مواد أولية) لصناعة معجون الطماطم والمرببات بأحجام وبأذواق مختلفة ومن ثم إمكانية تسويقه للزبائن من خلال قنوات توزيع (تكامل أمامي) وبالتالي تستطيع الشركة من تقديم منتجات بجودة عالية وايصاله الى المستهلك بأسعار تنافسية.

**مثال:** شركة لصناعة السكر:  
تقوم هذه الشركة بامتلاك مزارع البنجر وقصب السكر (تكامل خلفي) واعتماد ما تقدمه تلك المزارع من منتجات كمادة أولية لإنتاج مادة السكر بعدها تقوم الشركة بتعبئة السكر بعبوات مختلفة الأشكال والأحجام وايصاله للأسواق عن طريق قنوات توزيع تابعة للشركة (تكامل أمامي).

**مثال:** شركة لصناعة السمنت:  
ان أنشاء الشركة في المناطق الجبلية أو القريبة من المناطق الحجرية والصخرية وامتلاك الشركة لتلك المناطق التي تعد مصدرا للحجر الذي يعد المادة الأولية الأساسية لإنتاج السمنت بأنواعه (تكامل خلفي) بعد خضوعه لعمليات التكسير والتنعيم ثم الطحن بعيداً عن سطوة وقوة تفاوض الموردين وبالتالي تستطيع الشركة من إنتاج سمنت مكيس وقل وتسويقه للأسواق من خلال قنوات توزيع تابعة للشركة أو من خلال وكلاء معتمدين (تكامل أمامي).

## الفصل الثاني

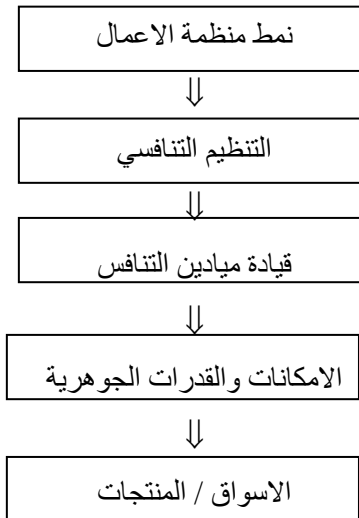
### Competitive Advantage

#### الميزة التنافسية للمنظمة: Competitive advantage for organization

ان الحديث عن الميزة التنافسية في حياة المنظمة يتطلب التعرف على ماهيتها واصلها وجذورها. لقد كان مفهوم الميزة التنافسية حجر الزاوية في تحديد نوع وشكل الاعمال التي ستدخلها المنظمة، وقد كان هذا المفهوم هو السائد بين الكتاب ورجال الاعمال ومدراء المنظمات خلال الستينات والسبعينات. (د. السكارنة، 2015، ص165-168)

شكل رقم ( 5 )

جذور الميزة التنافسية



Source: ( Hamel Gary & Heene Aime "Competence Based Competition", 2004: 38)

**مفهوم الميزة التنافسية:** Competitive advantage concept وصف ( Gregory,2008 ) الميزة التنافسية بانها تشير الى ( المجالات التي تتفوق فيها منظمة الاعمال على المنافسين). وأشار Robbins & Mary,2008 ( ) بان الميزة التنافسية تعني ( أداء المنظمة لانشطتها بصورة اكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين ). كما يعطي ( Frank, 2013 ) تعريفا للميزة التنافسية بكونها ( الوسيلة التي تستطيع منظمة الاعمال من خلالها الفوز على المنافسين ).

هذا ويمكن ان تحصل المنظمة على الميزة التنافسية من خلال:-

- 1- عندما يكون أداء المنظمة بشكل مختلف عن أداء المنافسين.
- 2- عندما تستطيع المنظمة من الانتاج بكلف أقل وبالتالي تحديد أسعار أقل للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة مقارنة بأسعار المنافسين.
- 3- عندما تقدم المنظمة منتجاتها وخدماتها بجودة عالية مقارنة بالمنافسين.

( Ricky W. Griffin, 2008, 137 ).

ان بناء ميزة تنافسية يستند بشكل أساس على ما تمتلكه المنظمة من موارد نادرة ومن خبرات فريدة تستطيع المنظمة توظيفهما بشكل كفوء وبالتالي تمكنها من تحقيق أداء متميز يفوق أداء المنافسين .

#### أهم مصادر الميزة التنافسية: Competitive advantage sources

( بنى حمدان وادريس، 2007، ص257 )

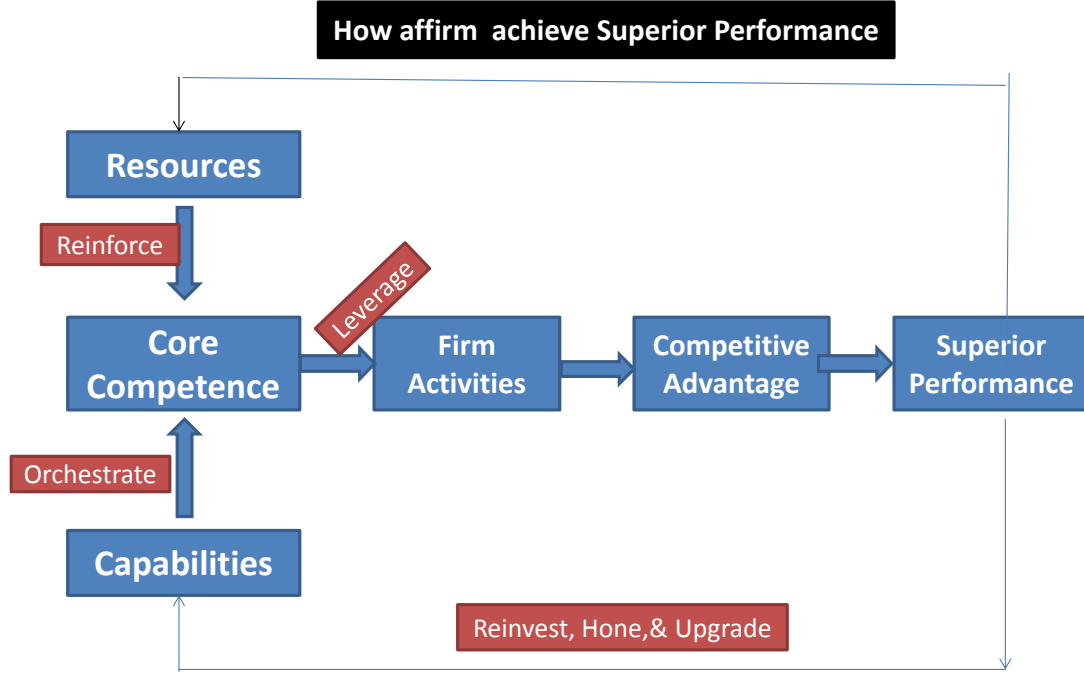
- 1- المصادر الداخلية للمنظمة المتمثلة بالموارد، الخبرات، اساليب الانتاج، نظم الحوافز، النظم الادارية المعتمدة، الابداع، ونوع الادارة.
- 2- المصادر الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة، الاسواق، ظروف العرض والطلب، مستوى الدخل.
- 3- الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة كالتحالفات الاستراتيجية، استراتيجيات التكامل العمودي والافقي، واستراتيجيات التنويع.

#### عناصر الميزة التنافسية:- Competitive Advantage Elements

ان من أهم عناصر بناء الميزة التنافسية للمنظمة هي:- ( Frank, 2013, 87-90 )

- 1- الموارد:- Resources وهي جميع الموجودات (الاصول) الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة.
- 2- القابليات :- Capabilities وهي جميع المهارات والخبرات الادارية والتنظيمية التي تمتلكها المنظمة.
- 3- المقدرة الجوهرية :- Core competence هي المقدرة أو القوة الفريدة التي تمكن المنظمة من تمييز منتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين. وتستطيع المنظمة بناء مقدرتها الجوهرية من خلال تناسق وتفاعل مواردها المختلفة وامكاناتها وقابلياتها بكفاءة عالية داخل المنظمة وبالتالي تستطيع تحقيق أداء مثالي يفوق أداء المنافسين، والشكل التالي يوضح عملية تفاعل الموارد والقابليات داخل المنظمة والذي ينتج عنه أداء مثالي عالي المستوى.

شكل رقم ( 6 )



Source : Strategic Management, FRANK , 2013, P: 87

هذا ويرى ( Frank,2013 ) بأن المقدره الجوهرية للمنظمة هي موارد المنظمة القيمة التي تتيح للمنظمة أداء أنشطتها الداخلية بصورة أفضل من المنافسين. كما يرى ( Ricky,2008 ) بأن المقدره الجوهرية للمنظمة تتمثل بمزيج فريد من الموارد النادرة والمهارات القيمة الذي ينتج عنه أداء مثالي لا يمكن للمنافسين بلوغه أو تحقيقه. هذا ومن خلال ذلك تستطيع المنظمة توظيف مقدراتها الجوهرية لتحقيق ما يلي:-

- 1- تقديم أداء مميز ومختلف عن ما يقدمه المنافسون.
- 2- تقديم منتجات وخدمات بأسعار منخفضة مقارنة بأسعار المنافسين.
- 3- تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية تفوق جودة المنافسين.

#### استراتيجيات التنافس :- Competitive strategies

هي الاستراتيجيات التي تركز على كيفية قيام المنظمة بالتنافس في كل مجالات اعمالها. فبالنسبة للمنظمات الصغيرة أو المنظمات الكبيرة التي لا تمتلك التنوع في منتجاتها وفي اسواقها المختلفة تكون استراتيجية التنافس لديها ببساطة وصفا عن كيفية او كيف ستنافس في سوقها الأولي او الرئيسي.

أما بالنسبة للمنظمات التي تعمل في مجالات اعمال مختلفة او في مواقع جغرافية متعددة فكل وحدة اعمال مستقلة لها استراتيجية تنافسية خاصة بها التي توضح ميزتها التنافسية المنتجات والخدمات التي تقدمها الزبائن التي ترغب خدمتهم، ( Robbins and Mary, 2006,P 221 )

شركة فرنسية (Hennessy Louis Vaitton SA) لها استراتيجيات تنافسية مختلفة لاعمالها المختلفة وكذلك بالنسبة للعديد من الشركات كشركات العطور، الساعات المختلفة وهكذا بالنسبة لبقية منتجات الترف والرفاهية. فكل منظمة تع بمثابة وحدة اعمال مستقلة (SBU) تقوم بتطوير مدخل تنافسي فريد لنفسها فعندما تعمل المنظمة بعدد من الاعمال المختلفة كل عمل مفرد يكون وحدة مستقلة وتقوم بصياغة استراتيجية خاصة بها تدعى وحدة الاعمال الاستراتيجية (Strategic business units).

### دور الميزة التنافسية: - The role of competitive advantage

لنستعرض الشركات العالمية التالية:

- \* شركة ميشلن (Michelin) تمكنت من الاعتماد كلياً على تكنولوجيا معقدة في عملياتها لصناعة الاطارات.
  - \* شركة كوكا كولا (Coca cola) تمكنت من خلق افضل ماركة عالمية من خلال استخدامها اساليب تسويقية فريدة وامتلاكها طاقات وقابليات متميزة.
  - \* مجموعة فنادق Ritz Carlton and four seasons hotels لديها قدرة فريدة في تقديم خدمات مميزة للزبائن. كل تلك الشركات تمكنت من خلق ميزة تنافسية لنفسها من خلال امتلاكها للمقدرة الجوهرية (core competence) التي مكنتها من التفوق على المنافسين.
- الموارد، القدرات والميزة التنافسية:

Organizational resources, capabilities and competitive advantage

#### أولاً: الموارد: - Resources

يمكن تحديد موارد المنظمة بانها تتضمن كل الاصول (الموجودات) القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات، المعرفة، .... الخ التي تمتلكها وتسيطر عليها المنظمة والتي تمكن المنظمة من تطوير وتنفيذ استراتيجيات خلق القيمة. (Gregory and Others, P: 2008, 89-92).

#### أنواع الموارد: - Types of firm resources

##### 1- الموارد الملموسة: - Tangible resources

وهي الاصول المادية التي يمكن تحديدها بسهولة والتي تشمل كل الاصول المادية والمالية التي تستخدمها المنظمة في خلق القيمة لربائنها. من بين تلك الموارد، الموارد المالية وتشمل (النقد، الحسابات المدينة، والقدرة على الاقتراض) الموارد المادية وتشمل (المصنع، المعدات والمكانن، والارض) الموارد التنظيمية وتشمل (عمليات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، أنظمة منح المكافأة، تطوير العاملين، التقييم)، الموارد التكنولوجية وتشمل (حقوق الملكية، براءة الاختراع، و trade secrets).

##### 2- الموارد غير الملموسة: - Intangible resources

والتي تتضمن الموارد البشرية وتشمل ( خبرات وقدرات العاملين، الثقة المتبادلة، فعالية فرق العمل، المهارات الادارية) الموارد الابداعية وتشمل ( التجارب والخبرات العلمية والفنية والافكار) موارد الشهرة والسمعة الجيدة وتشمل (الاسم التجاري، السمعة الجيدة مع الموردين ومع الزبائن وجود المنتج) وثقافة المنظمة والتي تعد مورداً هاماً في اعطاء المنظمة ميزة تنافسية.

#### ثانياً: القدرات التنظيمية: - Organizational capabilities

تشير القدرات التنظيمية باختصار الى طاقة المنظمة على توسيع وتطوير الموارد الملموسة وغير الملموسة عبر الزمن ولغرض رفع تلك القدرات من اجل الحصول أو تحقيق نتائج مرغوبة. ومن أهم الأمثلة على القدرات التنظيمية هي خدمة مميزة للزبائن، عمليات الابداع رائعة، تطوير منتجات بشكل ممتاز، المرونة في العمليات التصنيعية. لقد كانت قدرات جيليت (Gillette) فائقة في الجمع بين تكنولوجيات متعددة وكانت احدى المفاتيح الرئيسية للنجاح الذي حققه في مجال صناعة الحلاقة الرطبة.

#### موارد المنظمة والميزة التنافسية المستدامة: -

#### Firm resources and sustainable competitive advantage

ان الموارد وحدها لا تصلح كأساس للميزة التنافسية ولا تحافظ عليها بمرور الزمن. ففي حالات معينة تساعد القدرات والموارد المنظمة لزيادة العوائد او لتخفيض الكلف ولكن يستطيع المنافسون تقليد أداء المنظمة او تقديم بدائل منافسة، حيث شهدت العديد من اعمال التجارة الالكترونية منذ بداية عام 2000 تآكل ارباحها بسبب قدرة المنافسون الحاليون او الجدد على استنساخ أو تقليد نماذج اعمالهم.

هذا ومن اهم خصائص الموارد التي من المحتمل ان تعطي المنظمة ميزة تنافسية مستدامة هي:-

( George and others, 2008, P91 )

1- هل ان المورد ذو قيمة: - Is the resource valuable



يمكن ان تكون الموارد التنظيمية مصدرا للميزة التنافسية فقط عندما تكون ذات قيمة مميزة اي عندما تمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ استراتيجياتها التي تكفل تحسين كفاءتها وفعاليتها.

2- هل ان المورد نادرة :- Is the resource rare

اذا امتلك المنافسون نفس المورد القيم اذا لا يعد مورداً من اجل الحصول على الميزة التنافسية لان كل المنظمات التي امتلكت ذلك المورد تستطيع استثماره بنفس الطريقة. أي يجب ان يكون المورد نادراً نسبياً خاصة بالنسبة للمنافسين وعندما يصبح المورد شائعاً وغير نادراً فلا يمكن ان يمنح المنظمة أي ميزة او تفوق.

3- هل يمكن تقليد المورد بسهولة :- Can the resource be imitated easily

يفترض ان يعتمد المورد الذي لا يمكن تقليده او استنساخه من قبل المنافسين أي عندما لا يمكن تقليد ذلك المورد فان المنظمة يمكن ان تحقق ارباحاً مستدامة، اما اذا تمكن المنافسون من تقليد او استنساخ ذلك المورد فان المدراء يخفقون في الحفاظ على تنفيذ استراتيجياتهم على المدى البعيد.

4- هل البدائل متاحة :- Are substitutes really available

اما المتطلب الرابع والأخير لخاصية المورد الذي يعطي المنظمة ميزة تنافسية مستدامة هو ان يكون المورد متاحاً ويمكن للمنظمة الحصول عليه باستمرار ودون انقطاع اضافة الى كونه ذات قيمة ونادر ولا يمكن تقليده من قبل المنافسين. فان كان هناك اثنين او عدد من موارد المنظمة متعادلة استراتيجياً عندما يتم استخدام كل واحد بشكل منفصل يصلح لتنفيذ نفس الاستراتيجيات.

#### استراتيجيات تطوير الميزة التنافسية:

ان العديد من المنظمات الناجحة قد طورت ميزتها التنافسية من خلال الاعتماد على احدى الاستراتيجيات الاساسية التالية:- ( Ferrell and Hartline, 2008, P: 132-134 )

#### 1. تميز العمليات :- Operational excellence

تستخدم المنظمات استراتيجية تميز العمليات من خلال التركيز على كفاءة عملياتها. تعمل هذه المنظمات بتكاليف انتاج اقل من المنافسين مما يمكنهم من تقديم منتجات وخدمات الى الزبائن بأسعار اقل او بقيمة أفضل ، وأفضل مثال على ذلك هو ( شركة South west Airlines ) وكذلك شركة ( Dell ) وشركة ( Wal-Mart ).

#### 2. قيادة المنتج :- Product leadership

ان المنظمات التي تركز على قيادة المنتج تعتمد على التكنولوجيا وتطوير المنتج، وكنتيجة فان هذه المنظمات تعرض وتقدم للزبائن منتجات وخدمات بجودة عالية ، وافضل مثال على ذلك شركة ( مايكروسوفت ) وكذلك شركة ( 3M ) التي اعتمدت استراتيجية قيادة المنتج.

#### 3- احتضان الزبون :- Customer intimacy

ان مفاد هذه الاستراتيجية هو ان تعمل لتعرف من هم ذبائنك وان تفهم حاجاتهم بشكل افضل من المنافسين. ان هذه الشركات التي اعتمدت هذه الاستراتيجية حاولت تطوير علاقات طويلة الاجل مع الزبائن وتابعت ذلك من اجل تقديم منتجات وخدمات بشكل افضل من المنافسين او كيفية حل مشاكلهم.

وأفضل مثال هي شركة ( Nordstrom ) التي قامت بتنظيم الترتيب الداخلي للمخازن وفقاً لنمط الحياة المعاصر الحديث. واستطاعت هذه الشركة ان تقدم منتجات بجودة عالية وخدمة مميزة للزبائن وشركات أخرى مثل ( Saturn, DHL, Amazon ). وتأتي تلك المقدرة الجوهرية من خلال قيام الشركة بعمل أشياء لا يستطيع الآخرون القيام بها أو حتى تقليدها او عمل أشياء بطريقة افضل من الآخرين. وعلى سبيل المثال :-

\* تمكنت شركة ( Dell ) من تطوير ميزة تنافسية من خلال قدرتها على خلق قنوات للتجارة الإلكترونية والبيع المباشر بالاستجابة العالية للزبائن وطلباتهم.

\* شركة الطيران ( Southwest Airline ) لها ميزة تنافسية من خلال ما تمتلكه من خبرات فريدة في تقديم كل ما يحتاجه المسافرون على متن طائراتها، التلائم، اسعارها المناسبة، وما تقدمه من خدمات ترفيه وتسليية خلال رحلاتها .... الخ. كذلك يمكن ان تأتي الميزة التنافسية من خلال ما تمتلكه الشركة من موارد نادرة يفترق اليها المنافسون او لا يستطيعون امتلاكها مثلاً شركة وال مارت ( Wal-Mart ) وضعت نظاماً للمعلومات الفنية الذي يمكنها من رصد ورقابة المخزن وبناء علاقة مع الموردين بشكل اكثر كفاءة من المنافسين الذي جعل وال مارت تجني ميزة الكلفة ( Cost advantage ). أما شركات ( Coca Cola و Nike و Harley )

Davidson، كل تلك الشركات لديها علامة مميزة عالمية وشهرة عالية كبيرة الذي وضعهم (جعلهم) بمعزل عن المنافسين وتمكنوا من الحصول على علاوة سعرية على منتجاتهم.

#### الجودة كميزة تنافسية -: Quality as a competitive advantage

عندما بدأ (W.K. Kellogg) بتصنيع حبوب الذرة عام 1906 كان هدفه خدمة زبائنه من خلال تقديم منتجات غذائية بجودة عالية وممتعة عند أكلها وذلك التركيز على الجودة لازال قائما حتى اليوم. كل العاملين لدى شركة ( Kellogg ) الذين يعملون في الإنتاج، التغليف، أو في رقابة الجودة الكل مسؤولين على الحفاظ على الجودة العالية للمنتجات المقدمة. فإذا كان التنفيذ بشكل صحيح من قبل الكل فان الجودة يمكن ان تكون مسلكا (طريقاً) للمنظمة لخلق ميزة تنافسية مستدامة. لذلك تعتمد المنظمات على تطبيق مفاهيم ادارة الجودة في مختلف عملياتها كمحاولة منها لايجاد وضعا مناسباً لها بعيداً عن المنافسين.

#### الميزة التنافسية المستدامة -: Sustaining competitive advantage

(الليكري والصقال، 2015، 261)

استنادا الى حقيقة مفادها بأن كل منظمة لديها موارد وقدرات، فما الذي يجعل بعض المنظمات أكثر نجاحاً من المنظمات الأخرى.

- لماذا تتمكن بعض المنظمات من الاستمرار والنمو وتحقيق الأرباح والعوائد؟
- لماذا تواجه بعض الكليات والجامعات والاقسام الزيادة المستمرة في عدد المسجلين لديها؟
- لماذا تظهر بعض الشركات باستمرار في مقدمة قوائم تصنيف الشركات التي تصنف الأفضل، الأكثر اشارة واعجاب او الأكثر ربحية؟

ان كل منظمة لديها موارد (اصول) وقدرات (كيف يتم انجاز الاعمال) من اجل القيام بانجاز الاعمال ولكن ليس بإمكان كل منظمة استغلال مواردها بفعالية ومن ثم تطوير مقدراتها الجوهرية التي يمكن ان توفر لها الميزة التنافسية. لكن هذا ليس كافياً للمنظمة ببساطة لخلق ميز تنافسية فقط، بل يجب ان تكون المنظمة قادرة على الحفاظ عليها اي الحفاظ على تفوقها وتميزها وسط المنافسين في الصناعة. لكن هذا ليس من السهل فعله أو عمله.

ان عدم استقرار الاسواق، التكنولوجيا الجديدة، والمتغيرات الهامة الأخرى التي ربما تحدث تمثل تحدياً كبيراً للمدراء في محاولتهم لخلق ديمومة طويلة الأمد للميزة التنافسية مع ذلك فمن خلال استخدام الادارة الاستراتيجية يستطيع المدراء تحسين مركز منظماتهم والحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

من خلال ما تقدم يرى الباحثون أن استراتيجية التكامل العمودي بجانبها الخلفي والأمامي هي فعلاً إحدى أهم استراتيجيات النمو لكونها تتطلب استثمارات كبيرة سواء بالاتجاه الخلفي أو الأمامي وبالتالي أنفاق أموال كبيرة أيضاً كون المنظمة ستشرع بامتلاك كل مصادر المواد الأولية التي تحتاجها في عملياتها الإنتاجية وكل قنوات التوزيع التي تكفل توزيع وتسليم المنتجات والخدمات الى الزبائن على اعتبار أن المنظمة التي تتبنى استراتيجية التكامل العمودي ستقوم بتجهيز نفسها بكل ماتحتاجه من مواد خام وكافة المستلزمات اللازمة للإنتاج دون الاعتماد على الموردين أو شركات التجهيز وكذلك امتلاك المنظمة قنوات التوزيع أو وكلاء البيع المعتمدين التابعين الى الشركة. هذا وتعد استراتيجية التكامل العمودي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية للمنظمة وتجعلها قادرة على التفوق على المنافسين في الصناعة من خلال الجودة والسعر المنخفض والتسليم الموثوق إذا ما أحسنت المنظمة توظيف واستخدام مواردها المختلفة وقدراتها بشكل كفوء وفعال وأعدت نظاماً رقابياً فعالاً ونظاماً كفوءاً للحوافز والمكافآت وكذلك استثمار المزايا التي تتمتع بها استراتيجية التكامل العمودي. كذلك فإن تبني المنظمة استراتيجية التكامل العمودي والدخول في مشروعات استثمارية كبيرة سينتج عنه توفير فرص عمل متنوعة وعديدة تسهم في تحسين المستوى المعاشي على المستوى المحلي وفي تنشيط الحياة الاقتصادية وتحريك الأسواق خاصة عندما تقوم الدولة بدور فاعل في حماية المنتجات الوطنية من السلع الوافدة والمستوردة من الخارج.

هذا ويفترض امتلاك المنظمة التي تتبنى هذه الاستراتيجية المرونة اللازمة التي تمكنها من الاستجابة السريعة لأي تغييرات التي ربما تحدث في البيئة الخارجية القريبة أو البعيدة ذلك بسبب كبر حجم الاستثمارات التي

تتحملها المنظمة التي تتبنى هذه الاستراتيجية. اخيرا ونظرا لأهمية استراتيجية التكامل العمودي وكثرة فوائدها يرى الباحثون بضرورة قيام الدولة ومن خلال مؤسساتها الاقتصادية المختلفة بتوقيع عقود شراكة مع القطاع الخاص بتبني هذه الاستراتيجية في مجال أعمال معينة والأستفادة من إمكانات القطاع الخاص وخبراته والسعي الى تنشيط هذا القطاع ومنحه الثقة والضمانات الكفيلة بتطويره وجعله متمكنا وقادرا على ولوج مثل هذه المشروعات لوحده مستقبلا كونه ذو أهمية بالغة في الأقتصاد وفي التنمية الأقتصادية .

## الاستنتاجات Conclusions

- 1- ان استراتيجية التكامل العمودي هي احدى استراتيجيات النمو والتي تتطلب استثمارات كبيرة سواء في الجانب الخلفي (backward) المواد الأولية وفي الجانب الأمامي (forward) قنوات التوزيع.
- 2- تمكن استراتيجية التكامل العمودي المنظمة عدم الاعتماد على المجهزين أو شركات التجهيز أو على قنوات التوزيع التي توصل المنتج أو الخدمة لى المستهلك النهائي .
- 3- تحقق استراتيجية التكامل العمودي تأمين تجهيز المنظمة بالمواد الأولية والمواد الخام التي تتطلبها عملياتها وكذلك قنوات التوزيع وتبعد المنظمة عن مخاطر تراجع التجهيز أو ارتفاع اسعار المواد او حتى شحتها.
- 4- توفر استراتيجية التكامل العمودي للمنظمة الحماية والرقابة الفعالة على الموجودات والخدمات اللازمة التي تضمن انتاج وتسليم منتجات وخدمات ذات قيمة عالية للمستهلك النهائي بالجودة العالية و بالمواعيد المحددة.
- 5- تبعد استراتيجية التكامل العمودي المنظمة من مشاكل التفاوض او التعامل مع العديد من المجهزين او الموزعين والذي يكلف المنظمة الكثير من الأموال والوقت وكافة النفقات المصاحبة لتلك النشاطات.
- 6- تجعل استراتيجية التكامل العمودي المنظمة قادرة على استثمار مواردها بشكل فعال وتوظيف قدراتها بشكل كفوء من اجل تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية وتسليم فعال طالما انها تمتلك المواد اللازمة للانتاج والقنوات التي تمكنها من ايصال منتجاتها وخدماتها بشكل اسرع للزبائن .
- 7- تتحمل المنظمة كافة التكاليف والمصاريف الادارية الاضافية المرتبطة بزيادة التكاليف الرأسمالية كتكاليف توفير المواد الأولية وكافة المدخلات والتسهيلات اللازمة لذلك.
- 8- تفقد المنظمة المرونة الازمه الناتجة عن عدم قدرتها بالاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية بسبب كبر حجم الاستثمارات الموظفة في نشاطات التكامل العمودي.
- 9- تتطلب استراتيجية التكامل العمودي بإبعاها الخلفي والأمامي استثمارات كبيرة وتحتاج أموال أيضا كبيرة ويمكن أن توفر المنظمة من خلال تبنيها هذه الاستراتيجية فرص عمل عديدة ومتنوعة .
- 10 – تعد استراتيجية التكامل العمودي ( الخلفي والأمامي ) إحدى أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمة.

## التوصيات Recommendations

- 1- ضرورة تبني المنظمة استراتيجية التكامل العمودي الخلفي والأمامي اذا كانت تمتلك الاموال اللازمة ولديها اسواق ناضجة مع توقع وجود حجم طلب فعال يمكن تنشيطه من خلال وسائل الاعلان المختلفة وطرق الترويج المتنوعة اضافة الى المعارض.
- 2- ضرورة قيام المنظمة بالتعرف على حجم المنافسين وقدراتهم وخططهم من اجل التفوق عليهم من خلال تقديم منتجات بجودة عالية وباسعار تنافسية أو تسليم الخدمات فريدة للزبائن خلال قنوات توزيع فعالة وكفوءة.
- 3- ضرورة امتلاك المنظمة للمرونة الكافية (عند تبنيها استراتيجية التكامل العمودي) التي تجعلها قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية سواء بتذبذب حجم الطلب او بدخول منافسين يمتلكون موارد وخبرات.
- 4- ضرورة اعتماد المنظمة لوسائل الترويج والاعلان الفعالة التي تضمن تعريف الزبائن بجودة منتجاتها وخدماتها واساليب البيع والتسليم وخدمات ما بعد البيع من اجل كسب الزبائن واستمالتهم وحسم ولاءهم للمنظمة.
- 5- ضرورة تبني الدولة مشروعات حماية المنتجات الوطنية المحلية من كل المنتجات الوافدة المنافسة او البديلة لغرض ايجاد موقع ثابت ومستقر للمنتجات والخدمات في اذهان الزبائن وتغليب اختياراتهم لصالح المنظمة.
- 6- ضرورة تشجيع القطاع الخاص على تبني هذه الاستراتيجية مع توفير الدعم الحكومي له ومنحه العديد من التسهيلات المالية والادارية لجعله قادرا على تحقيق الاداء المثالي المرغوب .

- 7- ضرورة قيام الدولة بتشجيع القطاع الخاص ومحاولة توظيف امواله وخبراته (مقابل ضمانات عالية) من خلال تأسيس عقود مشاركة عادلة تضمن للطرفين (الحكومي والخاص) كامل الحقوق عند الدخول في مثل تلك المشروعات الاستثمارية الكبيرة.
- 8- ضرورة القيام بمشروعات دراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية والمالية من قبل المكاتب والشركات العالمية المختصة في هذا المجال لغرض تحديد اهمية وجدوى اقامة مثل تلك المشروعات قبل البدء بتأسيسها لارتفاع تكاليفها.

### المصادر العربية

- 1- الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دكتور زاهد محمد دبيري، دار الابتكار للنشر والتوزيع، طبعة 2018، عمان، الاردن.
- 2- التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، أ.د. ثامر البكري، و د. احمد هاشم الصقال، 2015، الطبعة العربية، دار امجد للنشر والتوزيع.
- 3- الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، الطبعة العربية، 2007، د. خالد محمد بني حمدان ود. وائل محمد ادريس، اليازوري للنشر، صفحة 222-225 وأيضاً صفحة 238.
- 4- الادارة الاستراتيجية، ادارة جديدة في عالم متغير، أ.د. عبدالعزيز صالح بن حبتور، كلية العلوم الادارية، عمان، الاردن، الطبعة الثانية، 2007، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 5- الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، د. بلال خلف السكارنة، الطبعة الأولى، 2015، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .

### References

- 1.Strategic Management and Strategic Planning, Dr. Zahid Mohammed Dabri, Innovation House for Publishing and Distribution, 2018 edition, Amman, Jordan.
2. Strategic Analysis and Competitive Advantage Thamer al-Bakri, and d. Ahmad Hashem Al-Saqqal, 2015, Arabic edition, Amjad Publishing House.
3. Strategy and Strategic Planning, Contemporary Approach, Arabic Edition, 2007, d. Khalid Mohammed Bani Hamdan and d. Wael Mohamed Idris, Yazouri Publishing, pages 222-225 and also 238.
- 4 - Strategic Management, a new management in a changing world, a. Abdulaziz Saleh Bin Habtoor, Faculty of Administrative Sciences, Amman, Jordan, Second Edition, 2007, Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.
- 5 - Strategy and strategic planning, d. Bilal Khalaf Sakarneh, First Edition, 2015, Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
6. Introduction to Materials Management, 2008, J.R. Tony Arnold and Others, P: 364. (Physical distribution system).
7. Management, Stephen P. Robbins and Mary Coulter, Pearson international edition, 2009, P:
8. Management, Ricky W. Griffin, 2008, Middle East ED, P: 201-203.
9. Strategic management, Gregory G. Dess and Others, ED4, 2008, P: 200-206 and 89-92.
10. Marketing strategy, O.C. Ferrell and Michael D. Hartline, ED4, 2008, P: 132-133.
1. Strategic management, concepts and cases, ED2, Mason Carpenter and Gerry Sanders, 2014, P: 432.
12. Strategic innovation management, Joe Tidd and John Bessant, 2014, P: 41-46.
13. Concepts in strategic management and business policy, ED14, Thomas L. Wheelen and Others, 2015, P: 264.
14. Strategic management concepts, Frank T., Rothaermel, 2013.