

الخيارات الإستراتيجية على مستوى نشاط الأعمال

ويمكن لأي مؤسسة من المؤسسة أن تتفوق على المؤسسات الأخرى عن طريق أمرين اثنين: قيام هذه المؤسسة بتقديم منتج شبيه بالمنتجات الأخرى المعروضة ولكن بتكلفة أقل، أو قيام هذه المؤسسة بإنتاج بعض المنتجات المختلفة عن المنتجات الأخرى المعروضة في الأسواق، الأمر الذي يجعل المستهلكين يُقبلون على هذه المنتجات وينتفعون الأموال التي تزيد على أسعار المنتجات الأخرى، مما يؤدي إلى تعويض التكاليف التي أنفقت على عملية إنتاج منتج مختلف ومتميز.¹

كما لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى بالنسبة لكل المؤسسات، حيث تعتمد كل مؤسسة بتحديد الإستراتيجية التي تتوافق مع أهدافها ومواردها ومع الفرص السوقية المتاحة أمامها، وحتى بالنسبة لنفس المؤسسة يتم استخدام إستراتيجيات مختلفة وذلك حسب التوجهات التسويقية للمؤسسة،

وبناء على المصدرين المذكورين أعلاه الذين يشكلان الميزة التنافسية واختيار المؤسسة كحجم ونطاق السوق التي تتعامل فيه، قام "مايكل بوتر" (M. Porter) بالفرقة بين ثلاث إستراتيجيات متنوعة وهي:

1. إستراتيجية التكلفة الأقل؛

2. إستراتيجية التميز؛

3. إستراتيجية التركيز.

كما هو موضح في الشكل التالي:

جدول يوضح إستراتيجيات التسويق التنافسية الرئيسية.

السوق المستهدفة	الميزة التنافسية	
	يحددها التميز	تحددها التكاليف
على مستوى الصناعة (واسع)	التميز	قيادة التكاليف المنخفضة
الموضع أو الجزء المناسب (ضيق)	التركيز القائم على التميز	التركيز القائم على التكاليف

المصدر: روبرت أبتس - ديفيد لي، مرجع سبق ذكره، ص: 301.

1- إستراتيجية التكلفة الأقل:

تركز هذه الإستراتيجية على أبعاد الإنتاجية، وعموما تكون مرتبطة بتأثيرات منحنيات التعلم والخبرة، حيث تعتمد على مراقبة تكاليف التشغيل، وتدنية تكاليف الإنتاج والتوزيع أقصى ما يمكن، بهدف تقديم أسعار أقل من أسعار المنافسين والحيازة على حصة سوقية هامة، والمؤسسة التي تريد تطوير هذه الإستراتيجية عليها أن تطور كفاءاتها في هندسة عملياتها، وكذلك الإهتمام بمجالات التمويل، الإنتاجية والتوزيع المادي.²

توفر إستراتيجية التكلفة الأقل مجموعة من المزايا تتمثل في:³

- السيطرة على التكاليف الثابتة وتقليل التكاليف المرتبطة بالبيع، مع عدم إهمال النوعية والخدمات الإضافية.
- توفر المؤسسة عوائد أعلى من المعدل بالرغم من الضغوط التنافسية القوية، فالتكاليف المنخفضة تسمح للمؤسسة الحصول على أرباح بعد أن يقوم المنافسون بتخفيض هامش الربح إلى الحد الأدنى.
- تجد التكلفة المنخفضة من ضغوط الزبائن لتخفيض الأسعار، حيث لا يجد الزبائن مصدر أرخص.
- التقليل من التأثير المحتمل للبدائل التي تتميز بأسعار جذابة عن طريق استخدام تخفيضات في السعر.
- ومن خلال المزايا السابقة الذكر نلاحظ أن إستراتيجية التكلفة الأقل تساعد المؤسسة في حيازة ميزة تنافسية، توفر لها الحماية ضد قوى التنافس الخمس، والتحكم في تكاليفها لتحديد الأسعار حسب مرونة الصناعة.
- أ - شروط تطبيق إستراتيجية التكلفة المنخفضة: يتطلب إتباع إستراتيجية التكلفة المنخفضة عدة شروط أساسية منها ما يلي:⁴

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للمنتج.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام المنتج لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين، ومن أمثلة الشركات العالمية المتبعة لإستراتيجية التكلفة المنخفضة نذكر شركة "بيك" (Bic) لصناعة الأقلام الجافة، وشركة "جنرال إلكتريك" (Général électrique) لصناعة الأجهزة المنزلية الرئيسية.
- ب - عوامل تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة: هناك تسع (09) عوامل رئيسية يمكن استخدامها في تخفيض ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة وتشمل:⁵
- وفورات اقتصاديات الحجم.
- وفورات منحنى التعلم والخبرة.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- وفورات التكلفة المتحققة نتيجة التكامل الرئيسي.
- إستغلال عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك الأول، بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والإحتفاظ بإسم العلامة.
- تخفيضات التكلفة من خلال الاختيار الأمثل لمواقع المصانع ومكاتب الشركة والمخازن وعمليات الفروع.
- اختيار إستراتيجيات وقرارات تشغيلية أخرى مثل: تخفيض عدد المنتجات، والحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء، وخفض حجم الإنفاق على البحوث والتطوير مقارنة بالمنافسين.

وما يمكن قوله عن هذه الإستراتيجية أن المؤسسات تقوم بتقليص تكاليفها أو تحسين إنتاجها دون أن تتحمل تكاليف إضافية، عن طريق استخدام نظم المعلومات والتقنيات الخاصة بالزبائن والمنافسين والمنتجات، والتي تساهم بشكل كبير في تقليص تكاليف العمليات وتدعيم بشكل كبير إستراتيجيات التكلفة المنخفضة.

ولهذا لا يُنصح بإستراتيجية التكلفة المنخفضة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا إذا كان حجم التشغيل الأمثل بالنسبة للقطاع المعني بالإنتاج متوفراً بالفعل للمؤسسة أو يمكن تحقيقه، وإلا تعرضت سياسة التكاليف الخاصة بالمؤسسة لسلبات ونقاط ضعف كبيرة، قد تهدد كيانها في ظل المنافسة المحلية والعالمية المتزايدة، وعلاوة على هذا فإن حجم المؤسسة لا يُحقق مزايا السعر الأقل بطريقة آلية ذلك أنه من الممكن أن تنمو مؤسسة ما دون أن تتحسن عملياتها الإنتاجية أو وسائلها الإجرائية المتبعة، ويكون الوضع مختلفاً في أجزاء معينة من السوق يمكن فيها أيضاً أن تنجح المؤسسة من خلال تقليل التكلفة، وكذلك هو الحال على سبيل المثال عندما لا يؤثر قطاع السوق اهتمام المؤسسات الكبيرة بسبب انخفاض معدل دوران المبيعات بصورة كبيرة للغاية بما لا يجعله ملائماً لها، ومن ثم لا يبقى سوى دخول مؤسسات أخرى صغيرة ومتوسطة مجال المنافسة.⁶

2 - إستراتيجية التميز (Stratégie de différenciation):

تتم المؤسسات التي تستخدم هذه الإستراتيجية في تقديم سلعة أو خدمة متميزة، وبمواصفات وخصائص مختلفة عن المنافسين، ويرى "تومسون" (Thompson) أنه غالباً ما تتم عملية مبادلة التكلفة الأقل بالتميز، حيث أن كلاً من هاتين الإستراتيجيتين تعملان باتجاه معاكس، وإستراتيجية التميز تضيف التكاليف لكي تحقق قيمة مضافة للمستهلكين وتحفز المستهلك لدفع السعر الأولي، ولتحقيق النجاح في هذه الإستراتيجية ينبغي أن تكون تقسيمات السوق واضحة، وتوفر المتطلبات الأساسية المتعلقة بإتاحة الفرص للمستهلك لإدراك خصائص التميز للسلعة عن سلع المنافسين، وكذلك عدم قدرة المنافسين على تقليد هذه الخصائص المتميزة للسلعة⁷، ومن المزايا المترتبة بهذه الإستراتيجية نذكر⁸:

- توفر قدر من الحماية للمؤسسة، حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافستها لتخصصها واتساعها.
- خلق وتعميم ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة.
- إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو المؤسسة.
- توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والإتجاهات النفسية لدى العملاء.
- توفير فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتماداً على تمايز المنتج وولاء العميل وانتمائه للمؤسسة.
- وهناك بعض العوامل التي تؤدي إلى فشل إستراتيجية التميز تتمثل في:⁹
 - اختيار سلع وخدمات يصعب فهم خصائصها وإدراكها من قبل المستهلكين.
 - عدم القدرة على تحديد الحاجات الفعلية وبالتالي الفشل في إنجاز فاعلية التكلفة.
 - اختيار مجالات يتمتع المنافسون فيها بقدرة متميزة.
 - محاولة المغالاة في مجال التميز.

ويمكن لإستراتيجية التميز أن تأخذ الأشكال الآتية:¹⁰

- **التميز في سعر البيع:** هنا تنفرد المؤسسة بوضع سعر بيع منخفض لمنتجاتها، وتتمكن من تحقيق ميزة تنافسية طالما أن منتجات الصناعة متشابهة في الخصائص الأخرى.
- **التميز القائم على سمعة العلامة التجارية:** مثل ما هو الحال بالنسبة لسيارات المرسيدس .
- **التفوي في تصاميم المنتج ج:** يتموضع تصميم للمنتج مختلف ومتميز عن المنافسين، أي الخروج عن التصاميم المألوفة الموجودة في السوق بحيث يؤدي ذلك إلى جذب الزبائن لاستخدام المنتج، كما في شركة "رولز رويس" للسيارات).
- **التفوي في صورة المنتج ج:** في هذه الحالة يتميز المنتج ج عن طريق إضافة بعض الأمور الشكلية التي تزيه وتعزز أداءه، ويبدو للزبون بأنه مميز عن المنتجات المنافسة على الرغم من أن تلك الإضافات ليست جوهرية وتلعب الخبرة والإختصاص هنا دورا هاما في ذلك.
- **التميز القائم على أساس التقنية:** مثل ما هو الحال لمؤسسة "ماكنتوش" (mackintosh) لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة.
- **التفوي في الدعم المقدم للمنتج ج:** المسألة هنا قد لا تتعلق بالمنتج ذاته بل بالوسائل المساعدة، كاستخدام أسلوب تسويق معين دون غيره، أو التسليم بالوقت المحدد، أو تقديم منتج (سلعة أو خدمة) ذات صلة بالمنتج الأصلي بحيث يؤدي ذلك إلى تحسين أدائه.
- **التميز على أساس شبكة التوزيع والباعة:** بتوفير قطع الغيار الممتازة والجودة العالية للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد كمؤسسة "كاتربيلر" (Caterpillar) لإنتاج الساحنات والمعدات الثقيلة.
- **التميز القائم على الخصائص:** مثل ما هو الحال لمؤسسة أراجحي للصرافة (السعودية) التي لا تتعامل فقط في الإقراض أو الإيداع بفائدة.
- **التميز في جودة المنتج:** أي وجود اختلاف في الخصائص التي تجعله أفضل من المنتجات المنافسة في جوانب تتمتع بمتانة واعتمادية أكبر، أو عمره أو قابلية تحمله أطول، أو أدائه المتفوق.
- **التميز من خلال خدمة العملاء:** تعمل المؤسسات على معرفة السلع والخدمات التي يرغب العميل في اقتنائها، بالإضافة إلى التوصيل والقابلية للتطوير والتحسين وغيرها، ومن بين الاتجاهات الرئيسية لخدمة العملاء ما يلي:
 - خدمات ما قبل البيع: هي تلك الخدمات التي تركز على الإتصال بالمستهلكين والتعرف على رغباتهم وحاجاتهم وميولاتهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب على السلعة، هذه الخطوات عادة تتعرف عليها المؤسسة بدراسة سلوك المستهلك والتعرف على قدراته الشرائية، وهذه السبل تستدعي العمل الدءوب، كملاحظة المستهلك بالسوق ومتابعة كل ما يتعلق بتطلعاته الإستهلاكية.
 - الخدمات المرافقة للبيع: هي تلك الخدمات التي تتركز في تعريف المستهلك بالسلعة ومواصفاتها القياسية ودرجة الإعتمادية، كما أن شرح طرق وسبل الإستخدام من المواصفات التي ينبغي أن تكون وسيلة جذب مثلى للعملاء.

- خدمات ما بعد البيع: هي تلك الخدمات التي تتركز عادة بسبل الإصلاح والصيانة والإستبدال للسلعة، أو الأجزاء التي أتلقت عند الإستعمال، لذا فإن عمل المؤسسة الجاذبة للمستهلكين تتركز عادة على توفير المستويات الثلاث من الخدمة.

ومن خلال هذا التميز يصبح المنتج ذا رواجاً لأنه يلقي إستحسان ورضا الزبائن بشكل أفضل من المنتجات المنافسة، ويمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتميز في واحدة أو أكثر مما طرح أعلاه وتكسب من خلالها سمعة جيدة من خلال تفوقها على منتجات المنافسين، بكونها تحمل جودة عالية وكذلك سعر منخفض كما في بعض المنتجات اليابانية أو في التصميم الجيد واستخدام التقنية العالية في المنتج.

3- إستراتيجية التركيز:

تعتمد المؤسسة في هذه الإستراتيجية على التركيز على قطاع سوقي واحد ومحدد، وفي ضوء ذلك يمكن أن تركز على التكلفة المنخفضة أو على التميز أو معا، أي أن هذه الإستراتيجية تركز على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين أو على سوق جغرافي معين، بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، من خلال السعي لتلبية حاجات مجموعة محددة من المستهلكين بشكل متميز ومختلف عن المنافسين أو من خلال السعر المنخفض، ومن خصائص هذه الإستراتيجية أنها تعتمد على ضعف القوى التنافسية، وتحقيق للمؤسسة قدرات عالية في توجيه إمكانياتها الترويجية على جزء محدد من السوق، كما تمكنها من الكفاءات في تصميم منتجاتها،¹¹ ومن بين متطلبات هذه الإستراتيجية:¹²

- وجود أسس ومعايير المفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية من جانب واعتبارات توسع الحصة السوقية من جانب آخر.

- وجود آلية لتحديد مجال التركيز، فهل يتم التركيز على فئة من العملاء أم التركيز على سوق معين أم التركيز على منطقة معينة.

- وجود قواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق، بالتركيز على تخفيض التكاليف ومن ثم التميز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة والتميز في مستوى الخدمة المقدمة.

- تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية لتقدمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية، وتترك المنتجات التقليدية للمؤسسات العملاقة.

- الحاجة إلى وضع ميزانية ملائمة للإنفاق على البحث والتطوير، لتحسين الجودة وترشيد التكاليف.

ومن مزايا إستراتيجية التركيز نذكر:¹³

- تحفيز المؤسسة على ترشيد وضبط التكاليف للسيطرة على الأسعار.

- تحفيز المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء.

- الإستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتركيز ومنحنى المعرفة في منتج معين أو سوق معين والخدمة فئة معينة.

- توفر قدر من الحماية للمؤسسة حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافستها، لتخصصها واتساع خبرتها في مجال التركيز.

وهناك نوعان من إستراتيجية التركيز هما¹⁴:

أ- إستراتيجية التركيز على التكلفة: أي العمل لتحقيق المؤسسة ميزة التكاليف في القطاع المستهدف، ومن خلال هذه الإستراتيجية تحاول المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية في جزء محدد من السوق، وذلك بفرض أسعار تنافسية قوية (التكلفة المنخفضة) على هذا الجزء من السوق.

ب- إستراتيجية التركيز على التميز: أي أن المؤسسة تبحث عن التميز في داخل القطاع المستهدف، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى قيام المؤسسة بإنتاج منتجات متميزة تستهدف خدمة الزبائن ضمن قطاع محدد من السوق.

ج- الإختناق في الوسط: إستخدم "بورتر" (Porter) مصطلح الإختناق في الوسط ليشير إلى صفات المؤسسة التي تستخدم أكثر من إستراتيجية تنافسية، ولكنها تفشل في تحقيق النجاح في أي منها، وبحسب رأيه فإن مثل هذه المؤسسات لا تملك أي ميزة تنافسية، وعدم رغبتها في اختيار طريقة محددة للتنافس في السوق، ولذا فإن ربحية هذه المؤسسة متدنية لأن كل إستراتيجية تنافسية تتطلب إجراءات محددة بينما المؤسسة المختنقة في الوسط تحاول تحقيق ميزة تنافسية عن طريق كل وسيلة ولكنها لا تحقق شيء في النهاية.¹⁵

ومن ناحية أخرى برهن "نايار" (Nayar) على عدم جدوى الأخذ بإستراتيجية تنافسية واحدة في تحقيق أهدافها التنافسية، باعتبار أن نشاط المؤسسة يتضمن مجموعة من خطوط المنتجات، وبالتالي اختيار إستراتيجية تنافسية لكل خط منتجات مستقلة عن الإستراتيجيات التنافسية لخطوط المنتجات الأخرى بالمؤسسة، وعليه فقد استخلص "نايار" (Nayar) أن يكون خط المنتجات هو وحدة قياس الإستراتيجية التنافسية في الدراسات المستقبلية.¹⁶

وعليه يمكن القول فيما يتعلق بالمؤسسة أن إستراتيجية التميز وخاصة التي تركز على قطاع معين تبشر بأعلى معدلات النجاح على المدى الطويل، كما أنه من العوامل الحاسمة تحديد الجوانب التي تتمتع فيها المؤسسة بكفاءاتها الأساسية، وبذلك فإن هناك بعض المؤسسة التي حققت نجاحا كبيرا من خلال الجمع بين أكثر من إستراتيجية، إلا أن هذا يعد أمرا نادرا في الحالات التي يتم خلالها التبديل بين اثنين من أنماط الإستراتيجيات العامة.¹⁷

ويرى كل من ويلان وهونجر (Wheelen & Hunger) أنه ليس هناك إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية أو تضمن النجاح التام، وحتى المؤسسات التي استطاعت أن تطبق بنجاح إستراتيجية معينة من الإستراتيجيات التنافسية الرئيسية التي قام بتصميمها "بورتر"،¹⁸ والتي سبق لنا ذكرها، فكل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات تنطوي على بعض المخاطر نلخصها في الجدول التالي:

جدول يوضح : مخاطر الإستراتيجيات التنافسية

مخاطر إستراتيجية الريادة في التكلفة	مخاطر إستراتيجية التميز	مخاطر إستراتيجية التركيز
هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا	هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا	- إستراتيجية التركيز يتم تقليدها

بسبب:	بسبب:	عندما:
- التقليد من جانب المنافسين.	- التقليد من جانب المنافسين.	- يصبح قطاع السوق غير
- التغيير التكنولوجي.	- أساليب التميز تصبح أقل أهمية	المستهدف غير جذاب هيكليا
- قواعد أخرى لظهور الريادة في	للمشترين بسبب تغير سلوكاتهم.	بسبب التلاشي التدرجي لهيكله أو
التكلفة.	- زوال عوامل التميز.	تلاشي الطلب.
- معدات جيدة آلية بإمكانها	- السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل	- يدخل المنافسون الكبار هذا
تعديل العمليات الصناعية.	تميز المنتج بالنسبة للمستهلك.	السوق وعلى نطاق كبير، بسبب
- الإهتمام المفرط بالعمليات	- اختيار تميز المنافسين الآخرين	تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره
الداخلية، مما يزيد القدرة على	أكثر من عوامل تميز المؤسسة.	من القطاعات الأخرى، وبسبب
تحصيل وإدراك احتياجات	- لا مبالاة وعدم حاجة الزبائن	مميزات التسويق الشامل.
السوق.	للتميز.	- ظهور شركات أخرى جديدة تتبع
		إستراتيجيات التركيز على أجزاء من
		نفس القطاع السوقي.

المصدر: المرجع السابق، ص: 262.

¹ - جيمس سي كراج - روبرت إم جرنيت، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

² - Mohamed Seghir Djitli, Marketing stratégique, Ibn Sina Edition, Alger, 2001, p: 69.

³ - رضا أبو حمدان، كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصر، نظرة بانورامية عامة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 468.

⁴ - نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 236.

⁵ - المرجع السابق، ص ص: 236، 237.

⁶ - مالكوم شاوف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 104، 105.

⁷ - فلاح الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص: 194.

⁸ - عطية صلاح سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

⁹ - فلاح الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص: 195.

¹⁰ - صادق درمان سليمان، الإستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل، العراق، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية علوم التسيير، جامعة الشلف، 04، 05 ديسمبر 2007، ص ص: 12، 13.

¹¹ - فلاح الحسيني مرجع سبق ذكره، ص: 195.

¹² - عطية صلاح سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

¹³ - المرجع السابق، ص: 18.

¹⁴ - سليمان درمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 13، 14.

- ¹⁵ - محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، الملتقى الدولي الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وأفاق التطوير)، الشارقة، يومي 15 - 16 أكتوبر 2002، ص: 07.
- ¹⁶ - كامل السيد غراب، العلاقة بين القيادة الإستراتيجية التنافسية، دراسة ميدانية لعينة المنشآت الصناعية بإمارة دبي، (المجلة العربية للإدارة)، العدد الثاني، المجلد رقم: 16، مصر، ديسمبر 1994، ص: 06.
- ¹⁷ - مالكوم شاوف، مرجع سبق ذكره، ص: 107.
- ¹⁸ - ثابت عبد الرحمن إدريس - جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونتائج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص: 261.