



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة CILAS للإسمنت بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: ادارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- محمدي رشيد

من إعداد الطالب (ة):

- عزوز بوسالم خلود

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	استاذ	ربيع مسعود
بسكرة	مشرفا	أستاذ مساعد أ	رشيد محمدي
بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	رحال سلاف

الموسم الجامعي: 2022-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة CILAS للإسمنت بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: ادارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- محمدي رشيد

من إعداد الطالب (ة):

- عزوز بوسالم خلود

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	استاذ	ربيع مسعود
بسكرة	مشرفا	أستاذ مساعد أ	رشيد محمدي
بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	رحال سلاف

الموسم الجامعي: 2022-2023

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و إمتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى من شرفا بإشرافه على مذكرة الأستاذ الدكتور " محمد رشيد " لتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و إستكمال هذا العمل

إلى كل أساتذت الكرام

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل
" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان محفوفاً بالتسهيلات لكئي فعلتها.
أهدي تخرجي إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى "أبي
الغالي".

بعد فضل الله، ما أنا فيه يعود إلى أبي الرجل الذي لم ينل ولو جزء بسيط مما حصلنا عليه، والرجل الذي سعى
طوال حياته لكي نكون الافضل .

إلى اليد الخفية التي أزالته عن طريقي الأشواك ، ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها و ساندتني عند ضعفي و
هزلي ، "أمي الحبيبة".

لأخوتي وعائلي و لرفاق السنين ولكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق. مُمتنة لكم جميعاً، ما كنتُ لأصل لولا
فضلكم من بعد الله.

الملخص:

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية وأهميتها أيضا في ضمان الاستمرار والتوسع من خلال ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة التي حددت بمتغير مستقل وتمثل في استراتيجية التنوع واستهدفنا أهم العناصر وهي أهمية التنوع وأنواعه المتمثلة في التنوع المترابط وغير المترابط والداخلي والخارجي والافقي والرأسي، ومزايا وعيوب هذه الاستراتيجية.

كما تطرقنا في بحثنا إلى الميزة التنافسية التي تعتبر هدفا استراتيجيا يميز المؤسسة عن منافسيها و استهدفنا أهم العناصر المتمثلة في أساسيات بناء الميزة التنافسية من محددات ومصادر و ابعاد التي تعتبر معايير للحكم على جودتها، كما استخلصنا ان استراتيجية التنوع تلعب دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية بمساهمتها في التأثير على الربحية و المكانة التنافسية و على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، من خلال دراسة حالة مؤسسة (سيلاس) البالغ عدد العينة (50)، حيث تم جمع البيانات من العينة المستهدفة باستخدام الاستبانة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادا على الأساليب الإحصائية ، ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية التنوع في المنتجات تساهم في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة (سيلاس) وبناء على نتائج الدراسة تم التقدم بالعديد من التوصيات التي كان أهمها ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بتوسيع تشكيلة منتجاتها وخاصة المرتبطة فيما بينها للاستفادة من الاستخدام المتعدد لوسائل الإنتاج كما أن اعتماد المؤسسة على سياسة التنوع من مزايا التنافسية للمؤسسة ودخولها في عدة نشاطات ساعدها في التفوق على المنافسين.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، استراتيجية التنوع، الميزة التنافسية.

Summary :

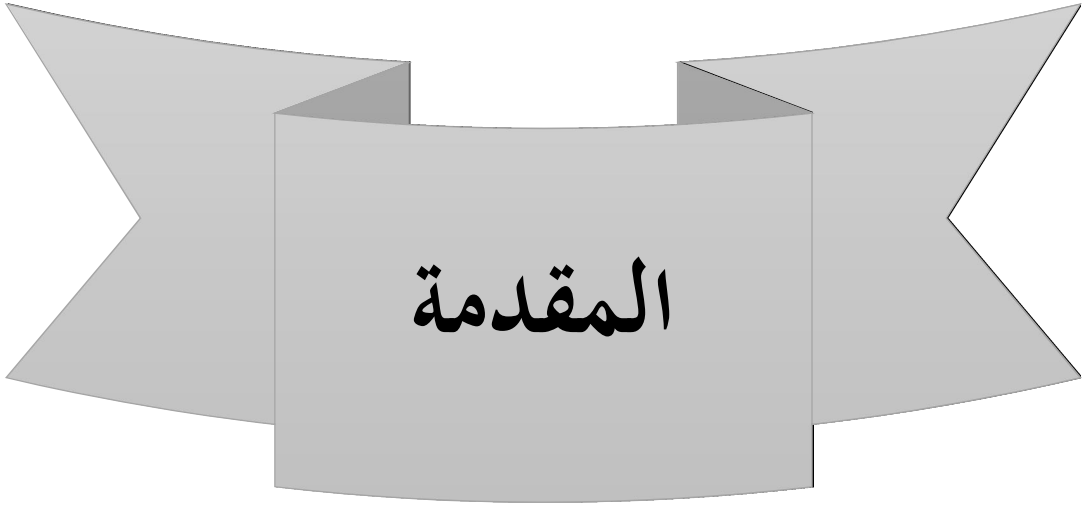
Through this study, we aim to know the importance of the diversification strategy in achieving the competitive advantage and its importance also in ensuring continuity and expansion through what we touched upon in this study, which was identified by an independent variable represented In the diversification strategy, we targeted the most important elements, which are the importance of diversification and its types represented in the interrelated, unconnected, internal, external, horizontal and vertical diversification, and the advantages and disadvantages of this strategy. We also discussed in our research the competitive advantage, which is a strategic goal that distinguishes the institution from its competitors, and we targeted the most important elements represented in the basics of building the competitive advantage from the determinants, sources and dimensions that are criteria for judging Its quality, as we concluded, that the diversification strategy plays an important role in achieving competitive advantage by its contribution to influencing profitability and competitive standing and the competitive strategy of the institution, Through a case study of (Silas) sample number (50), where data was collected from the target sample using the questionnaire .To achieve the goal of the study, the statistical package for social sciences (spss) was used to analyze the questionnaire data, based on statistical methods .The results of the study found that the strategy for diversification in products contributes to enhancing the competitive advantage of the (Cilas) and based on the results of the study, many recommendations were made, the most important of which was the need for economic institutions to expand the variety of its products, especially those associated with each other, to benefit from the multiple use of production methods. The institution's reliance on diversification policy is one of the competitive advantages of the institution and its entry into several activities that helped it outperform competitors.

Keywords: Strategy, Diversification Strategy, Competitive advantage.

قائمة الجداول و الاشكال:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	أنواع استراتيجيات التنويع	01
34	مقياس الحكم على إجابات الافراد	02
34	يوضح معامل الثبات Alpha Cronbach لاستمارة الاستبيان	03
35	توزيع جنس المبحوثين متغير الجنس	04
35	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	05
36	توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة	06
36	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	07
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى التقييم لإجابات افراد عينة البحث عن طريق عبارات فقرات خاصة بأبعاد استراتيجية التنويع	08
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى التقييم لإجابات افراد عينة البحث عن طريق عبارات فقرات خاصة بأبعاد الميزة التنافسية.	09
43	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	10
44	نتائج اختبار الفرضية الأولى	11
45	نتائج اختبار الفرضية الثانية	12
46	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	13

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ث	نموذج الدراسة	01
6	دورة حياة الميزة التنافسية	02
17	نخمة التنويع	03
22	مثال عن التنويع الرأسي والتكامل الامامي والخلفي	04
30	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس	05
34	يبين المبحوثين متغير الجنس توزيع جنس	06
35	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	07
36	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة	08
37	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	09



مقدمة:

ان التطورات المتسارعة التي ميزت البيئة الصناعية من غموض وعدم الاستقرار في ظل المنافسة تزداد حدتها وتعدد منابعها ، ادى بالمؤسسات الاقتصادية سواء عامة او خاصة ، انتاجية ام خدمية الى الاهتمام بأساليب ادارية هادفة تستهدف مباشرة كل ما له صلة بسلوك المراد تبنيه ، بهدف تحسين مستوى ادائها من خلال خلق تموضع احسن مقارنة بمنافسيها وبالتالي قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية دائمة ومستمرة ، تضمن لها نموا سواء محليا او عالميا فالواقع هذا التحدي الجديد ، ونتيجة لتعدد البدائل الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية ان تتبناها خلال مراحل مسارها التنافسي ، اصبح اعتماد الخيار الملائم ضرورة ملحة وحتمية ، ان اردت تحسين ادائها في ظل اشتداد المنافسة وخصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة

وعليه اصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر، لاكتساب ميزة او ميزات تنافسية، تضمن لها السيطرة والنجاح على المدى البعيد من خلال النمو والتوسع على مستوى سوق او عدة اسواق، لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، لذلك فهي تسعى الى اختيار البديل المناسب والذي يتلاءم مع امكانياتها الداخلية والخارجية وبذلك فهي امام عدة بدائل وخيارات استراتيجية كبرى تتراوح بين النمو والتوسع، الاستقرار والانكماش. فمن خلال هذا البحث سنحاول التركيز على استراتيجية مهمة التنوع فلها أثر كبير اداء المؤسسة الاقتصادية، كونها تساهم من خلال تنوع حافظتها انشطتها الى تخفيض التكاليف، وتعمل على تقليل المخاطر اضافة الى كونها استراتيجية تمكن المؤسسة من المحافظة على الحصة السوقية وتنميتها. ومن اجل التأكد من كل ما تم ذكره، سنقوم بدراستنا لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتمثلة في المؤسسة سيلاس المتواجدة بمنطقة جمورة ولاية بسكرة.

في ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات كان لازما على كل منها القيام بوضع مجموعة من الخطط والاستراتيجيات التي تمكنها من التصدي للمنافسة من خلال محاولة السيطرة على زبائنها بغية الحفاظ عليهم من جهة والمحاولة منها لاستقطاب وجلب أكبر عدد من زبائن منافسيها من جهة أخرى، ومن أجل ذلك كان جديرا بأي مؤسسة تبني استراتيجية فعالة يمكنها من تحقيق ذلك ، فمن بين هذه الاستراتيجيات الممكن الاعتماد عليها هو تبنيها استراتيجية تنوع في المنتجات التي تعد استراتيجية ناجحة في السيطرة على المنافسين واكتسابها ميزة تنافسية من خلال اختيار المؤسسة الدخول في ميدان جديد من الأعمال المختلف تماما أو المرتبطة بالأعمال التي تقوم بها في الوقت الحاضر.

إشكالية البحث:

انطلاقا مما سبق سنحاول أن نسلط الضوء في بحثنا هذا لكل من أهمية استراتيجية التنوع، والميزة التنافسية نظرا لاختيار التنوع من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة، فإن إشكالية البحث تمثلت في التساؤل التالي:

ما هو دور استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية :

1. ما أثر التنوع المترابط والغير المترابط في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
2. ما أثر التنوع الداخلي والخارجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
3. ما أثر التنوع الافقي والرأسي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- يوجد لاستراتيجية التنوع أثر ذي دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية.

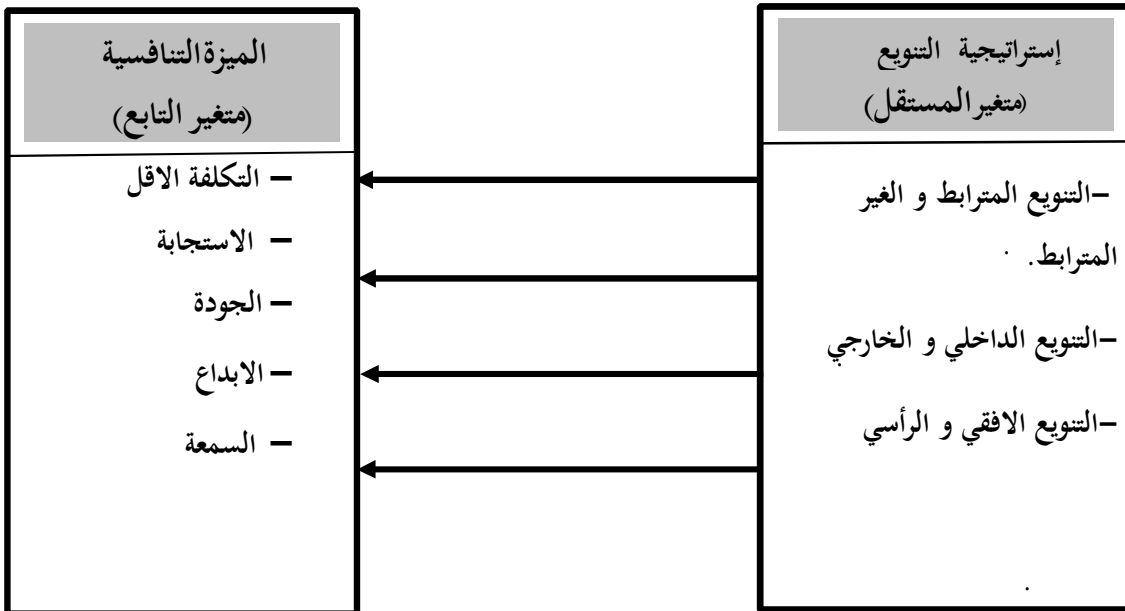
الفرضيات الفرعية:

1. يوجد للبعد المترابط والغير المترابط لاستراتيجية التنوع أثر ذي دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$.
2. يوجد للبعد الداخلي والخارجي لاستراتيجية التنوع أثر ذي دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$.
3. يوجد للبعد الافقي والرأسي الاستراتيجي التنوع أثر ذي دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$.

نموذج الدراسة:

انطلاقاً من الدراسة النظرية، والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو جزئية منه من قريب أو من بعيد، وبعد الاطلاع على الدراسات الميدانية بالخصوص، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها، وبعد استشارة أساتذة ذوي خبرة في الدراسات الميدانية بالخصوص، تم تشكيل نموذج الدراسة، وهو ينطلق من فكرة مدى مساهمة استراتيجية التنوع في المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، كما موضح في الشكل أدناه.

شكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

يمثل الشكل أعلاه النموذج الافتراضي للدراسة، حيث أنه يتكون من المتغير المستقل والمتمثل في استراتيجية التنوع، وسيتم تناول هذا المتغير من خلال ثلاثة طرق رئيسية تنتهجها المؤسسة المتنوعة بغيت تعزيز من ميزتها التنافسية في السوق والمتمثلة في: التنوع المترابط و الغير مترابط، التنوع الداخلي و الخارجي، التنوع الأفقي و الراسي .

بينما اعتمدت الميزة التنافسية كمتغير تابع وسيتم تناول هذا المتغير من خلال أبعادها و المتمثلة في: التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الابداع، السمعة.

أسباب اختيار الموضوع :

1. الميل الشخصي بالمواضيع المتعلقة بالاستراتيجيات والتنافسية.
2. محاولة جمع مادة علمية حول الاستراتيجية موضوع الدراسة.
3. قلة الدراسات على استراتيجية التنوع، مع الميزة التنافسية.
4. القدرة على مواصلة البحث في هذا الموضوع مستقبلا، وخاصة في ظل الاهمية التي تحتلها الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية.

أهمية الدراسة:

1. يستمد هذا البحث اهميته في كونها تعالج موضوعا ذا أهمية في حياة المنظمات وذلك بتعرف على الدور التي تلعبه استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية.
2. الإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالتنوع والميزة التنافسية.
3. تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا ذا أهمية في حياة المؤسسة الصناعية، وذلك بالتطرق الى الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات التنافسية في بقاء ونمو المؤسسة، وهذا بتسليط الضوء على دور استراتيجية التنوع وتأثيرها على تنافسية المؤسسة.

أهداف الدراسة:

- توضيح ماهية استراتيجية التنوع والميزة التنافسية وتحديد دور استراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.
- ابراز امكانية استفادة المؤسسة من تنوع منتجاتها في نفس القطاع الذي تنشط فيه وتحت العلامة التجارية.
- تسليط الضوء على مدى فعالية البدائل الاستراتيجية، ودرجة ارتباطها بنتائج المحققة من طرف المؤسسة في ظل اشتداد المنافسة وهذا من خلال إنجاز دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعية.
- التوصل الى طرق يمكن تطبيقها باستراتيجية التنوع لتحقيق الميزة التنافسية بهذه الشركة محل الدراسة.

حدود الدراسة:

لكل دراسة علمية أو نظرية حدود مكانية وحدود، زمانية تتمثل الحدود المكانية المؤسسات عينة الدراسة، أما الحدود الزمانية فتتمثل الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة وكما يلي:

الحدود المكانية: ويتعلق الأمر بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة -، حيث تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفي وعمال المؤسسة وتطبيق محاور الدراسة عليهم، وهذا من خلال استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات والقيام بتحليل نتائج الدراسة قصد التأكد من صحة الفرضيات من عدمها.

الحدود الزمانية امتدت فترة إعداد الدراسة من مطلع شهر مارس 2023 إلى غاية اخر شهر ماي من نفس السنة.

منهج البحث وأدوات جمع البيانات:

للإجابة على الاشكاليات البحث وكذا التأكد من صحة الفرضيات او نفيها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وذلك للوقوف على دور استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة سيلاس.

اما الادوات المستخدمة في هذه الدراسة فهي تتمثل اساسا في استمارة الاستبيان الموجهة لعينة اختيرت لتمثل مجموعة من الموظفين، وتم التحليل وضبط العلاقات الاحصائية بين متغيرات الدراسة مستفيدين بذلك من المنهج الاحصائي.

صعوبات البحث:

صعوبة الحصول على المعلومة بسبب قلة المعلومات عن موضوع البحث.

الدراسات السابقة :

إن الغرض الأساسي من التعرض للدراسات السابقة هو الوقوف على أهم الدراسات النظرية والتطبيقية ذات الصلة بموضوع البحث ومعرفة باختصار النتائج التي توصلت إليها، والتي يمكن الاستفادة منها لمعالجة موضوع الدراسة من جوانب المختلفة. وبعض هذه الدراسات ما يلي:

دراسة لعمر تيممجدين:

حيث كانت تحمل المذكرة عنوان دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوعريريج. حيث عاجلت هذه الدراسة في فصلها الأول المقاربة النظرية لاستراتيجية التنوع، أما الثاني فحول مساهمة استراتيجية التنوع في تحسين الأداء، والثالث حول واقع استراتيجية التنوع وأثرها على مؤسسة كوندور.

من النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ما يلي:

- مفهوم الأداء يختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.
- تواجد المؤسسة في موقع ممتاز من حيث وجود العديد من المؤسسات المنافسة لها، الشيء الذي يسهل عليها رصد تحركات المنافسين.
- تعتبر مؤسسة كوندور من المؤسسات المهمة باستقطاب المورد البشري الكفاء.

دراسة لنبيلة جميعع:

حيث حملت الدراسة عنوان استراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية دراسة ميدانية في مؤسسة حضنه بالمسيلة ومؤسسة كوندور للإلكترونيات بروج بوعريريج.

حيث عاجلت في فصلها الأول مفهوم استراتيجية التنوع وأهميتها والاستراتيجية، والثاني حول أثر استراتيجية التنوع على القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، والثالث كان حول الدراسة الميدانية لأثر التنوع في المنتجات على التنافسية في مؤسسة حضنه وكوندور.

من النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ما يلي:

- تساعد استراتيجية التنوع في المنتجات على توزيع المخاطر.
- التنوع في المنتجات يسمح للمؤسسة بكسب ميزة تنافسية.

- ساعد التنوع في المنتجات المؤسستين على استغلال الطاقة الزائدة لإدخال منتجات جديدة.

دراسة لعبد الله غالم وعمر تيمجغدين :

حيث كانت المجلة بعنوان أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية المؤسسة كوندور بروج بوغريج من النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ما يلي:

- إن التنوع أصبح من الاستراتيجيات المهمة للمؤسسة من أجل البقاء في ظل بيئة دائمة التغير.
- إن لاستراتيجية التنوع أثر بارز على أداء المؤسسة الصناعية.
- إن التنوع يؤدي إلى اتساع في تشكيلة منتجات المؤسسة مما ينعكس على قدرتها في الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة.

هيكل الدراسة:

الفصل الأول: بعنوان الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية حيث تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث تطرقنا من خلال المبحث الاول الى ماهية الميزة التنافسية قسم بدوره الى ثلاث مطالب : مفهوم الميزة التنافسية, خصائص و انواع الميزة التنافسية اما المبحث الثاني بعنوان اهمية و اهداف و اساليب تحقيق الميزة التنافسية قسم بدوره الى ثلاث مطالب : اهمية الميزة التنافسية, اهداف الميزة التنافسية, اساليب تحقيق الميزة التنافسية اما المبحث الاخير بعنوان اساسيات الميزة التنافسية و تضمن ثلاث مطالب محددات الميزة التنافسية, معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية, ابعاد الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: فهو الاطار النظري لاستراتيجية التنوع و ينقسم الى اربعة مباحث تطرقنا في المبحث الأول الى مدخل لاستراتيجية وقسم الى ثلاثة مطالب حيث تم التطرق الى: أهمية الاستراتيجية , ابعاد الاستراتيجية, انواع الاستراتيجية اما في المبحث الثاني المعنون بماهية استراتيجية التنوع و قسم الى ثلاثة مطالب حيث تطرقنا الى مفهوم استراتيجية التنوع ,أهمية استراتيجية التنوع, أنواع استراتيجية التنوع وفي المبحث الثالث تحت عنوان مزايا وعيوب استراتيجية التنوع قسم الى مطلبين الاول مزايا استراتيجية التنوع اما ثاني عيوب استراتيجية التنوع.

الفصل الثالث: ويتمثل في الدراسة التطبيقية وهو مقسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول جاء تقديم مؤسسة سيلاس للإسمنت لافارج -بسكرة-والمبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث تم فيه تقييم متغيرات الدراسة وتحليل النتائج.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي
للميزة التنافسية

تمهيد:

لقد أصبح موضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي تشغل المؤسسات كثيرا اذ يشغل هذا الموضوع حيزا ومكانة هامة في كل مجالات الإدارات الاستراتيجية فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لتحقيق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة بمنافسيها ففي ظل المنافسة وسرعة التغير واحتياجات الزبائن تسعى المؤسسة إلى التطوير المستمر بتحقيق التميز والبقاء في الأسواق، واكتساب ميزان تنافسية قوية ودائمة لتواجه هذه المنافسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الاستراتيجية، والتي تزايدت معها القدرات التنافسية التي تملكها، لذلك سوف نحاول في هذا الفصل إلى دراسة وفهم أهم العناصر الأساسية التي تتضمنها الميزة التنافسية، والتطرق إلى معالجة أبرز المفاهيم التي تساهم في بلورتها وتعزيزها داخل المؤسسة وهذا ما سنعرضه جملة وتفصيلا.

ومنه سنتطرق الى النقاط التالية:

المبحث الاول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: اهمية واهداف واساليب تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الثالث: اساسيات الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم الإدارة على المستوى الأكاديمي والعلمي حيث لم يعد ينظر إلى الميزة التنافسية كمفهوم داخلي أو مواجهة وقتية، ولكن أصبح ينظر إليها كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف تحقيق التفوق والتميز للمؤسسة على المنافسين.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

الميزة التنافسية بالعموم تشير إلى قدرة المنظمة على تلبية حاجات العملاء من منتجاتها بشكل أكثر كفاءة من المنظمات المنافسة الأخرى مما يحقق لها النجاح والتفوق المستمرين على الصعيد الداخلي و العالمي (فيصل، 2010، صفحة 32)، كما عرفها بعض الباحثين منهم هوفروأل على انها هي المجالات التي تتفوق فيه المنظمة على منافسيها. ويوجد كذلك من عرفها مثل فاهبي على انها اي شيء يميز المنظمة او منتجاتها تميزا ايجابيا عن منافسيها في انظار زبائنها النهائيين.

في حين عرفها "أسامة محمد علما" على أنها قدرة المنشآت الفردية على اكتساب نصيب سوقي والحفاظة عليه على أساس مستمر (علما، 2002، صفحة 828) .

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الميزة التنافسية

الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية خصائص نوضحها من خلال ما يلي (مریم، 2012، صفحة 24) :

1. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى
 2. أن تكون متميزة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس المدى القصير
 3. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمدين
 4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
- القصير والبعيد.

5. أن الميزات التنافسية تتسم بالنسبة مقارنة بالمنافسين، ومقارنتها في فترات زمنية مختلفة فهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية

اختلفت وجهات النظر بأنواع الميزة التنافسية فأرى بعضهم بأن لها خمسة أنواع هي السعر، الجودة، للعميل، ضمان التسليم والابداع و أبرز من تبنى هذا الرأي كان كوفيتروس الا أن أغلب الآراء اتجهت إلى تصنيف الميزة التنافسية إلى ثلاثة أنواع أساسية وهي: (mazouri, 2005, p. 104).

1- التكلفة الأقل: وتعني قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع المنظمات المنافسة وبالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة البد من فهم الانشطة الحرجة بشكل أكبر في حلقة سلسلة قيمة المنظمة التي تعد مصدرا هاما من مصادر التكلفة (زرزور، 2013/2012، صفحة 56) .

مثل: شركة هواوي واكسيومي وسلسلة الهايبرماركات ميزتها انخفاض الأسعار.

2- تمييز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز (زرزور، 2013/2012، صفحة 56) .

تمتلك ميزة تنافسية تميزها عن باقي الشركات من خلال مستوى الأداء مثل شركة (Apple)

العالي لمنتجاتها ايبود، ايفون، ايباد ومستوى الابتكار الموجود في هذه المنتجات حيث تعجز الشركات الأخرى عن منافستها وعن تحقيق مستوى الأداء والابتكار مماثلين.

3- ميزة اختصار الوقت: هي تحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض عنصر الزمن لصالح المستهلك وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

1. تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
2. تخفيض مدة تسليم الطلبية للمستهلك.
3. تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات الإنتاجية.
4. الالتزام بجدول زمنية محددة في التعامل مع المستهلكين.
5. تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات وبالتالي لتخفيض تكاليف التحزين وتكاليف الإنتاج (خليل، 1995، صفحة 118)

المبحث الثاني: أهمية واهداف وأساليب الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية في مدى القيمة التي تقدمها المؤسسة لعملائها عن طريق مخرجاتها التي تكون أكثر تفضيلاً بالمقارنة بمنافسيها، بالتالي ستعرج في هذا المبحث على أهمية الميزة التنافسية، أهدافها و أهم أساليبها.

المطلب الأول: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي (بلال و بحبضة، 2004، الصفحات 3-4) :

1. خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
2. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
3. تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.
4. كون الميزات التنافسية تستند على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة. (الغفور، 2015، صفحة 28).
5. إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف للسلعة أو العلامة التجارية تطوير مراكز مالية قوية للمنظمة.

المطلب الثاني: اهداف الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها (المريعي، 2012/2011، صفحة 60):

- ✓ قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.
- ✓ خلق فرص تسويقية جديدة.
- ✓ دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- ✓ كثافة الربح والسعي لتحقيقه: فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحيازة لكافة أشكال الأصول، ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنياً من أجل زيادة العائد وزيادة المردود، زيادة الدخل.
- ✓ الانفتاح الواسع على الآخرين: بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين الذين يصبحون مكوناً رئيسياً من مكونات نشاط المؤسسة والذين يعتبرون كجسر واصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب (حرزان، 2009، صفحة 32).
- ✓ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها و الفرص الكبيرة التي ترغب في اغتنامها (حرزان، 2009، صفحة 33).

المطلب الثالث: اساليب تحقيق الميزة التنافسية

إن الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن تتحقق بإحدى الوسائل التالية: (الشيخ، بدر، و فادي، 2004، صفحة 3)

1. الكفاءة المتفوقة (**Superior Efficiency**): فالمنظمة ما هي إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك نجد أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، لذلك تقل تكلفة الإنتاج للمنظمة.
2. الجودة المتفوقة (**Superior Quality**): إن تحقيق المنظمة لمستوى عال من الجودة في منتجاتها وخدماتها سوف يزيد من قيمة المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها والبقاء والاستمرار مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
3. الإبداع المتفوق (**Superior Innovation**): ويعني كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة وهيكلها وأساليب إدارتها واستراتيجياتها، ويتحقق من خلال تقديم منتج أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعد التحديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمنظمة أن تتميز.

المبحث الثالث: أساسيات بناء الميزة التنافسية

بعد التعرف على أهمية واهداف الميزة التنافسية سوف نتعرف في هذا المبحث على محددات الميزة التنافسية ومصادر الميزة التنافسية وابعاد الميزة التنافسية.

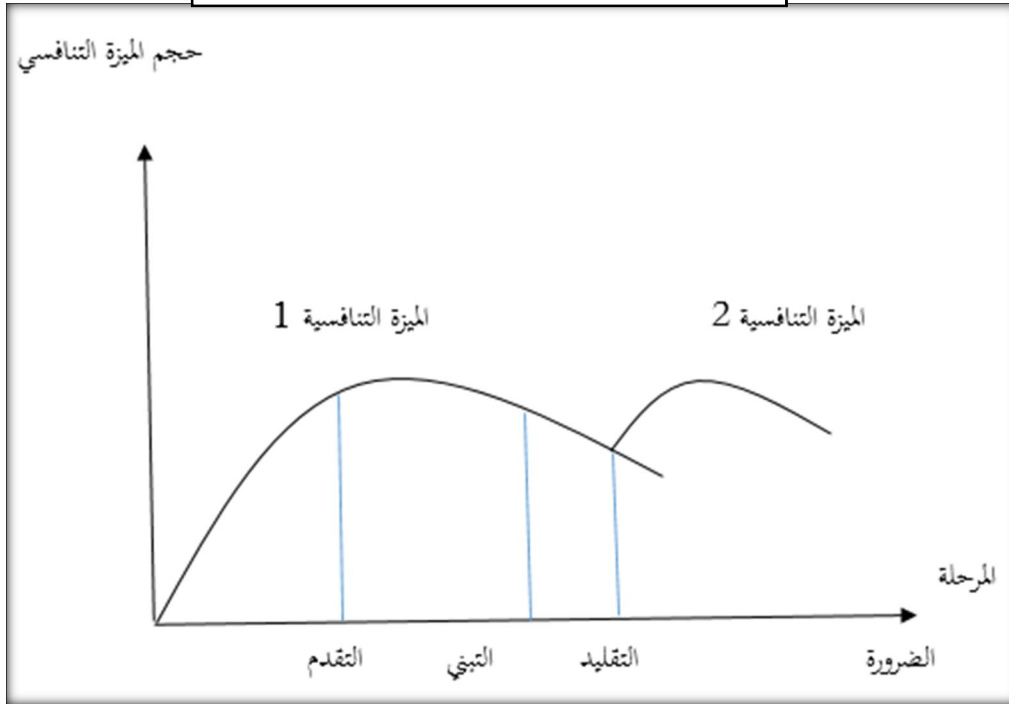
المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين حيث من خلالهما يمكن معرفة مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم، ويتمثل هذين المتغيرين في:

أولاً-حجم الميزة التنافسية: إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت واضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهود معتبرة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين لمنتجاتها، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال بالنسبة للمنتج (مسعودة هاجر، 2017، صفحة 146).

وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكثر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم، ثم تليها مرحلة التبني، بعدها مرحلة التقليد، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي (اسيا، 2011، صفحة 86).

شكل رقم (2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: (خليل ن.، 1998، صفحة 86).

ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو ان للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما تبينه وهذه المراحل متمثلة في (مسعودة هاجر، 2017، صفحة 146):

- **مرحلة التقديم:** تعد اطول المراحل بالنسبة للمنظمة الناشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى كثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر وأكثر.
- **مرحلة التبني:** من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو الزبون كما هو موضح في الشكل.
- **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوافرات.
- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع

ثانيا: **نطاق التنافس:** يعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية، حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس وهي (اسيا، 2011، صفحة 72):

- **نطاق القطاع السوقي:** ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدومتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع جزء معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (إقرار التصنيع أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ نطاق القطاع السوقي النطاق الرأسي التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي.
- **القطاع الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
- **نطاق الصناعة:** يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة، فقد يؤدي استخدام أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسي.

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

يمكن تحديد نوعية الميزة التنافسية من خلال ثلاث معايير تتمثل في (فلة، 2005، صفحة 126) :

اولا: **مصدر الميزة التنافسية:** وتميز بين نوعين من الميزة وفقا لهذا المعيار:

- 1) **مزايا تنافسية من رتبة منخفضة:** وهي سهلة التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الخام.
- 2) **مزايا تنافسية من رتبة مرتفعة:** تستند إلى تمييز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة، أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا عدد من الخصائص أهمها:
 - ✓ يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل الأفراد المدربين تدريب خاص على القدرات الفنية الداخلية.
 - ✓ مجهودات تسويقية متراكمة وعلاقات وطيدة مع كبار العملاء.
 - ✓ تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة والتميزة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مزايا للمؤسسة مثل السمعة الطيبة، علاقات وثيقة مع العملاء.

ثانيا: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يكن للمنافسين تجسيد أو التقلب على آثار تلك الميزة أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسون تقليدها جميعا (عياشة، 2011/2010، صفحة 84).

ثالثا: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسة بخلق مزايا جديدة و بشكل اسرع لتفادي قيام المؤسسات التنافسية بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة كما يجب على المؤسسة ان تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها او التخلي عنها في حالة انها لا تحقق هدي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية (عياشة، 2011/2010، صفحة 84).

المطلب الثالث: ابعاد الميزة التنافسية

من خلال الاستطلاع لبعض الدراسات العالمية والعربية في مجال الميزة التنافسية، نجد أن هناك نوعا من التطابق بخصوص الأبعاد الأكثر شيوعا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتمثل هاته الأبعاد بالتكلفة الأقل، الاستجابة والجودة، الإبداع والسمعة ويتمثل شرح الابعاد فيما يلي:

الفرع الأول: التكلفة الأقل

تعرف عملية خفض التكلفة بأنها " الأسلوب المخطط الذي يهدف إلى تحسين الكفاءة من خلال استخدام الأمثل لعناصر التكاليف، والسرعة في إنجاز العمليات أو زيادة الإنتاج بما يؤدي إلى خفض تكلفة الوحدة المنتجة، دون أن يؤثر ذلك على جودتها ووظائفها"، إذ يجب أن تتم عملية خفض التكلفة دون المساس بنوعية ومواصفات السلعة المنتجة أو الخدمة المؤداة، فمثلا استعمال مواد رديئة النوعية كونها ذات كلفة أقل في صناعة سلعة معينة، لا يعد تخفيضا لتكاليف المواد الأولية المستعملة في صناعة السلعة. وهناك العديد من السياسات والإجراءات الكفيلة بخفض التكلفة مثل توفير وسائل إنتاج مناسبة لتحقيق اقتصاديات الحجم، الاستغلال الأمثل للموارد، الاستثمار في المناطق ذات التكاليف الأقل، التركيز على تحسين الإنتاجية، التركيز على منحنى الخبرة للمحافظة على التكاليف المنخفضة، العمل على الحصول على مصادر التموين المناسبة، بمعنى تحقيق مزايا سعرية من الموردين إن تبنى هاته الاستراتيجية من قبل المؤسسة يوفر لها مجموعة من المزايا.

-تشكل حاجزا دفاعيا أمام أقوى المنافسين، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفؤة نسبيا فسيكون ذلك على حساب الأرباح، وبالتالي خروجهم من السوق، أما في حالة ما إذا فضل المنافسون البقاء على وضعهم الحالي فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع تكاليفهم النسبية الأمر الذي ينعكس على مستوى الأسعار والذي بدوره ينعكس على الكمية المطلوبة من منتجاتهم.

- انها تشكل حاجزا دفاعيا أمام القوة التفاوضية للمستهلكين، فإذا كانت هناك ضغوطات على المؤسسة من قبل جمعيات حماية المستهلك لتخفيض الأسعار فلن تكون هناك أي ضغوطات على المؤسسة كون تكاليفها منخفضة.

- إن نجاح هاته الاستراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا أمام القوى التفاوضية للموردين، إذ أن تبنيها يوفر مرونة كافية لدى المؤسسة في حالة ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج، حيث تمكن المؤسسة من تعويض الزيادة في أسعار مدخلات الإنتاج من خلال خفض التكاليف في الأنشطة الأخرى.

- كما تشكل هاته الاستراتيجية حاجزا قويا أمام أية محاولة لدخول السوق من قبل المنافسين الجدد، خاصة باعتمادها لاقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فتحقيق الحجم الكبير يتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبيرة، كما أن الانطلاق بالحجم ضعيف لن يسمح للمؤسسة الجديدة بالصمود أمام أسعار القطاع.

- كما تعمل هاته الاستراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي يمكن أن تنافس منتجاتها فالتهدد يكمن في أن هاته المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية، أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هاته الاستراتيجية.

إلا أن هناك بعض المخاطر التي تنطوي عليها هاته الاستراتيجية مثل التغير التكنولوجي، الذي يلغي الاستثمارات القديمة التي بذلت المنظمة مجهودات كبيرة في سبيل توفيرها من أجل الإنتاج بكميات كبيرة بهدف تقليل التكلفة، أو أن يقوم المنافسون بتقليد الخبرة أو السياسات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التكلفة الأقل، كما يمكن ان المؤسسة متغيرات أخرى كالمغيرات التسويقية والإنتاجية بسبب التركيز على التكلفة بالإضافة إلى مخاطر حرب الأسعار وما تنطوي عليه من تخفيض في هوامش الأرباح وبالتالي تدهور إجمالي المردودية.

الفرع الثاني: الاستجابة

إن من أهم المؤشرات لقياس أداء وتنافسية المنظمات هو مدى قدرتها على الاستجابة للزبائن وتلبية حاجاتهم والحفاظ على ولائهم، وعندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تميز يستند على الميزة التنافسية. والاستجابة هي عبارة عن مجموعة من القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة وموثوقية الأداء، فسرعة الاستجابة عنصر أساسي في تحقيق رضا الزبون، لأنها تختصر الوقت المستهلك من قبله.

ويوضح (EVANS AND COLLIER) بأن الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنظر لما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون. أما المرونة فتعرف على أنها قدرة المنظمة على استجابة للتغيرات الحاصلة في أذواق وحاجات وطلبات الزبون. أما الموثوقية، فتعني إمكانية الاعتماد على المنتج بحيث يحقق القيمة التي يتوقعها الزبون.

الفرع الثالث: الجودة

يصفها (KOTLER) بأنها المظاهر والخصائص الكلية للمنتج سلعة أو خدمة التي تجعله قادرا على إشباع حاجات الزبون، أما الجودة الشاملة فتعرف على أنها " التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الاداء وتقليل الوقت اللازم لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل وللعملية الإنتاجية، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل. ويعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المنظمة قيمة يفتقر إليها المنافسون، مما يسمح بخفض التكلفة إلى مستوى أقل منهم ويمكن للمنظمة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحوث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد أجزاء المكونة

له أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء، مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحوث والتطوير من الرفع من كفاءة المنظمة بجعلها رائدة في مجال تطوير عمليات التصنيع، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية.

الفرع الرابع: الإبداع

بعد الإبداع من المصادر الأساسية للميزة النافية لأنه يعطى المنظمة شيئاً فريداً للقاء المنظمات المنافسة الأخرى. وقد تباينت تعريف الكتاب الإمتاع، حيث يعرفه دراكر على أنه الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة خلق مصادر جديدة للثروة أو دعم المصادر ذات القدرات العالية خلق الثروة مستطيلة فيما عن كونتر بأن الإبداع يشير إلى أية سلعة أو فكرة يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على الما مفيدة وجديدة، أي أن هناك نوعان من الإبداع هنا

- **إبداع المنتج**: وهو عملية تطوير المنتجات أو وضع خصائص متفوقة للمنتجات الموجودة حالياً، وإبداع المنتج يخلق قيمة من خلال إيجاد منتجات جديدة أو تحسين عمل المنتجات الموجودة التي يدرك الزبون انها سوف تقدم منفعة أكثر.

- **إبداع العملية**: هو تطوير العملية الجديدة لإنتاج المنتجات وتسليمها للزبائن، وإبداع العملية يسمح للمنظمة بزيادة القيمة من خلال تخفيض كلف الإنتاج وعلى المدى البعيد

الفرع الخامس: السمعة

إن فكرة سمعة المنظمة معقدة ومتداخلة يصعب قياسها وقد نظر إليها الكتاب من زوايا مختلفة، حيث عرفها (FOMBRUN) بانها "تخمينات كلية في أذهان الناس حول صورة المنظمات وخدماتها"، كما توصف السمعة على انها "تقييم الجمهور لقدرة المنظمة على تلبية احتياجات الجمهور المدركة، وهي انطباع المتعاملين معها حول منتجاتها وسياساتها وأنظمتها"، وتلعب السمعة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة حيث يرى

(LWUEGWUONWU) بأنه بالرغم من أن دعم السمعة مفهوم معنوي، فإن السمعة الجيدة تزيد المنظمة بشكل واضح

وتزودها بميزة تنافسية ثابتة، ويمكن تحديد أهمية السمعة فيما يلي:

المنظمة التي تتمتع بسمعة جيدة لها قيمة في السوق المالية وأسهمها لها قيمة عالية.

✓ السمعة الجيدة تشكل عاملاً لجذب العاملين الجيدين.

✓ تساعد على توليد ولاء المستهلك للمنظمة عند شعوره بالرعاية والاحترام المستمرين.

✓ تساعد المؤسسة في الحصول على رأس المال المطلوب لمشاريعها.

ويضيف (HONG ET YANG) بأن "السمعة القوية المرتبطة بالأداء المالي تزيد من فعالية الإعلان والقدرة


على شحن القيمة، وتحسين استخدام العاملين، وتسهيل تقديم المنتج، وتزيد من الوصول إلى رأس المال بسهولة، وجذب المستثمرين وزيادة المبيعات."

ويرى (TANLAMI) أن من أهم فوائد إدارة السمعة هي إعطاء ثقة عالية للمستهلكين والمستثمرين و المجهزين والعاملين في المنظمة وكذلك أمام المنظمات الأخرى.

ولسمعة المنظمة جملة من الأبعاد، حيث بين (BICK) بانها تتمثل في الرؤيا والقيادة، بيئة العمل، المسؤولية الاجتماعية، الأداء المالي، المنتجات والخدمات، والكسب العاطفي، والتي تؤدي بدورها إلى العناصر الستة للنجاح وهي: بناء الثقة مع أصحاب المصالح، تعظيم الأرباح، كسب المزيد من المستثمرين، الحصول على العاملين الموهوبين والأكفاء، زيادة المبيعات، قيادة سلسلة السوق.

خلاصة الفصل: من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل ترسخت لدينا فكرة أن التنافسية أصبحت هي السمة التي يتميز بها النظام الاقتصادي الحالي كما ان الميزة التنافسية ليس لديها تعريف محدد وموحد وهذا لاختلاف النظرة لها من بين مختلف الباحثين والخبراء الاقتصاديين.

كما يمكن القول ان محصلة لاستقراءات هذا الفصل و المتعلق بالميزة التنافسية و مقوماتها وانعكاس ذلك على المؤسسة هو أن تركز الميزة التنافسية على أحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة، ذلك حسب الظروف التي تواجهها المؤسسة ، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الميزة التنافسية، يتوجب عليها الاعتماد على مصدرين هما الموارد المادية وغير المادية ، ومصدر المعرفة في وقتنا الحالي يعتبر من أهم المصادر في تدعيم الميزة التنافسية واستمدت قوتها من استراتيجيات تنافسية يمكن للمؤسسة إتباعها وهي: استراتيجية تكلفة أقل، واستراتيجية الاستجابة و استراتيجية الجودة و الابداع ، ويمكن للمنظمة تحديد استراتيجيتها التنافسية بالاعتماد على قوتها في السوق وهذا يعني أن تكون المنظمة على دراية تامة بموقعها التنافسي والقوى التنافسية المؤثرة عليها.



الفصل الثاني: الإطار النظري
لاستراتيجية التنوع

تمهيد:

إن تبني مفاهيم الادارة الاستراتيجية وتطبيقها بالعموم بات ضرورة ملحة ومتزايدة في كافة المجالات الخدمية والاقتصادية على حد سواء، ويتناول هذا الفصل استراتيجية التنوع من خلال استعراض إطارها النظري وعواملها واستراتيجياتها. إذا ما أرادت المنظمة أن تنجح في مواجهة الضغوط المستمرة من المنافسين الحاليين والمحتملين فعليا ويهدف اكتساب مزايا تنافسية تمكنها من تحقيق هذه الغاية أن تختار البديل المناسب والذي يلائم إمكانياتها الداخلية والخارجية. التنوع هو استراتيجية مؤسسية للدخول في سوق او صناعة جديدة لا تعمل فيها الشركة حاليا مع انشاء منتج جديد لهذه السوق الجديدة أيضا لذلك تطرقنا الى استراتيجية التنوع التي لها دور في تحقيق الميزة التنافسية حيث طرحنا الاشكال التالي:

ما هو دور استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية؟

وحاولنا الإجابة عليه في النقاط التالية:

- ماهية الاستراتيجية، أهميتها، ابعادها، أنواعها.

- استراتيجية التنوع، مفهومها، أهميتها، مراحلها، أنواعها.

- مزايا وعيوب استراتيجية التنوع.

المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية

إن التطور الاستراتيجي جاء ملازما لتطور الفكر الإداري والتنظيمي، وبذلك شكل هذا التطور رصيد معرفي متراكم تستفيد منه مختلف منظمات الأعمال صغيرة كانت أم كبيرة، خدماتية أم صناعية، سنحاول تحديد كل من الاستراتيجية والأنواع المختلفة.

المطلب الاول: أهمية الاستراتيجية

1. تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك خلال معرفة اتجاهات وأهداف المنظمة لفترات زمنية طويلة.
2. تعطي الخطة الاستراتيجية وتوجيهات واضحة للمستقبل.
3. التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات أهدافا جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة تساعد الاستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
4. تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
5. تمكن الخطة الاستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء والتنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.
6. إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.

المطلب الثاني: ابعاد الاستراتيجية

ساهم الكثير من الباحثين في تحديد أبعاد الاستراتيجية لغرض توضيح مضامينها ووصولها الى تقديم إطار مفاهيمي يتلاءم مع المنظمة وبيئة عملها، نستعرض آراء الباحثين كالاتي: (المحمدي، 2011).

ان الابعاد الاستراتيجية تتمثل في: (Porter) بينما يرى

1. مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تتباين عن أنشطة المنافسين.
2. تحديد المركز التنافسي للمنظمة.
3. الموازنة والتناسق بين الأنشطة لضمان تحقيق الميزة التنافسية وديمومتها.
4. المفاضلة والاختيار من بين البدائل وأسس المنافسة.
5. أهمية الفاعلية التشغيلية للمنظمة.

اما مينتزرغ ذكر أن أبعاد الاستراتيجية تتعلق بطبيعتها وتصميمها تلخص بأن الاستراتيجية الفاعلة تحتوي على ثلاث أبعاد أساسية وهي الغايات والأهداف المطلوب تحقيقها، القوى التي توجه النشاط أو تحد منه، وسياقات النشاطات الرئيسة". وبصورة أكثر شمولية يمكن استعراض أبعاد الاستراتيجية، من خلال تبيان أن تلك الأبعاد تغطي مختلف مكوناتها.

المطلب الثالث: أنواع الاستراتيجية

-استراتيجية الاستقرار: تتناسب هذه الاستراتيجية مع المنظمة الناجحة التي تعمل في بيئة مستقرة، فتحافظ المنظمة على أداء أعمالها السابقة نفسها وبمستوى الأداء السابق نفسه، وتتجه المنظمات إلى هذه الاستراتيجية إذا اعتقدت أن أداءها العالمي جيد أو في حالة عدم ميل مديرها نحو تبني مستوى عالي من المخاطرة، وعدم إدراك الإدارة للتغيرات الحاصلة في البيئة وتفضيل المديرين للعمل بدلا من التفكير والتأمل لأن الاستراتيجية المستقرة لا تلزمهم في تقييم بدائل أخرى وتتركز توجهاتهم نحو الاستراتيجية الحالية، إن استراتيجية الاستقرار لا تعني عدم فعل شيء وإنما الاستمرار بالأعمال الحالية ومحاولة تطويرها ولها عدة أنواع هي: (إدريس، 2009، صفحة 220.221)

أ - استراتيجية عدم التغيير: وهي تعني استمرار منظمة الأعمال على نفس المسار دون أي تغيير يذكر.

ب- استراتيجية الربح: وهي تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، وتؤدي هذه الاستراتيجية إلى نجاح في الأجل القريب مصحوب بركود في الأجل البعيد.

ج- استراتيجية التوقف: أو التريث وهي تنطوي على خفض أهداف المنظمة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها وطاقتها.

د - استراتيجية الحركة: مع الحيلة والحذر: وهي تتبع في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في استراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.

هـ - استراتيجية الحصاد: ويدخل في إطار هذه الاستراتيجية تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم بعد بالإمكان تطويرها.

و - استراتيجية النمو التدريجي: وهي أن تقوم المنظمة باقتناء أنشطة بعناية لتكون عمليات النمو ممكنة فيها في حين أن باقي

الأنشطة الأخرى تكون في وضع استقرار. (إدريس، 2009، الصفحات 220-221)

2 استراتيجية النمو: تحظى هذه الاستراتيجية بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال لأنهم عادة ما يقرنون النمو بالنجاح وتوسعى المنظمات التي تعمل في حركية إلى النمو الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات وإلى الاستفادة من منحى الخبرة وخفض كلفة الوحدة المباعة ومن ثم زيادة الأرباح.

ويكتسب هذا الأسلوب أهمية خاصة إذا كان السوق الذي تعمل فيه المنظمة ينمو بسرعة وإذا لجأ المنافسون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر لكن بالمقابل تعاني المنظمات التي لم تحقق الحجم الاقتصادي اللازم خسائر اقتصادية، إلا إذا تمكنت هذه المنظمة من استخدام قطاع صغير ومريح في السوق، ويعد النمو مؤشراً على نجاح المنظمة استراتيجياً وأنواعها هي:

أ - استراتيجية التركيز: تقوم معظم المنظمات ببيع مشروعاتها التي اكتسبتها في فترات مبكرة من أجل التركيز في مجال نشاطها الاستراتيجي حيث يتم التركيز كذلك على عنصر التنافس داخل إطار النشاط الواحد ومن مزايا هذه الاستراتيجية تركيز الشركات قدراتها وإمكاناتها الإدارية والمالية والتقنية والتنافسية بنجاح في مجال نشاط واحد وهي تناسب الصناعات سريعة النمو. (مختار، صفحة 158)

ب - استراتيجية التكامل: تعد من بين الاستراتيجيات المحبذة بمنظمات الأعمال، خاصة وأنها تضيف على المنظمة أرباحاً إذا ما وضعت موضع تنفيذ فعال، وهناك نوعين التكامل العمودي يشير إلى الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة التي تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع.

منتجاتها، كانت هذه المنظمة تشتري هذه المتطلبات أو الخدمات من شركات أخرى مستقلة، ويتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية وتسويق منتجات تامة الصنع، ومن أهم مزايا التكامل العمودي خفض النفقات وتحسين التنسيق والرقابة وينقسم إلى:

1. **التكامل العمودي الأمامي:** تهدف إلى الدخول في مجال توزيع منتجات منظمة الأعمال عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي.

2. **التكامل العمودي الخلفي:** عندما تتجه منظمة الأعمال نحو السيطرة على المواد الأولية فإنها تحقق التكامل الخلفي، فقد يكون من خلال السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستعملة في العمليات أو عند رغبة المنظمة في تنمية القدرة على إنتاج مواد جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي والتكامل الخلفي يمكن المنظمة من السيطرة بصورة أكبر على جودة المواد الأولية التي تحصل عليها. (إدريس، 2009، صفحة 224)

3. **التكامل الأفقي:** وهنا قد يتم التكامل عند دخول منظمة الأعمال لميادين عمل جديدة فيأخذ شكل طرح منتجات جديدة للأسواق نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة كما قد يكون عن طريق شراء المنظمة لمنظمة أخرى تقوم بإنتاج المنتج نفسه وبالعملية الإنتاجية نفسها. (إدريس، 2009، صفحة 224)

ج) استراتيجية التوزيع: تتبع هذه الاستراتيجية من قبل المنظمة عندما ترغب في النمو وذلك للانتقال إلى مناطق نشاط مختلفة تماماً عن طريق تقديم منتجات جديدة إلى أسواقها الحالية بالإضافة إلى عملياتها الحالية، أو اكتساب منظمات أخرى في صناعات أخرى أو في الصناعة نفسها وذلك بهدف دخول المنظمة في بعض الأعمال التي تختلف عن طبيعة الأعمال التي تقوم بها حيث نتطرق لها في المبحث التالية.

المبحث الثاني: ماهية استراتيجية التنويع

إن الشركات التي تعمل في صناعة واحدة أكثر عرضة للتأثر بمحالات الكساد الحادة ومن أجل هذا تقوم غالبية الشركات بالتنويع والمنافسة في أكثر من صناعة مع يسمح لها بالنمو، وإمكانية استخدام مواردها بشكل أكثر فعالية، والاستفادة من فوائض العائدات.

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية التنويع

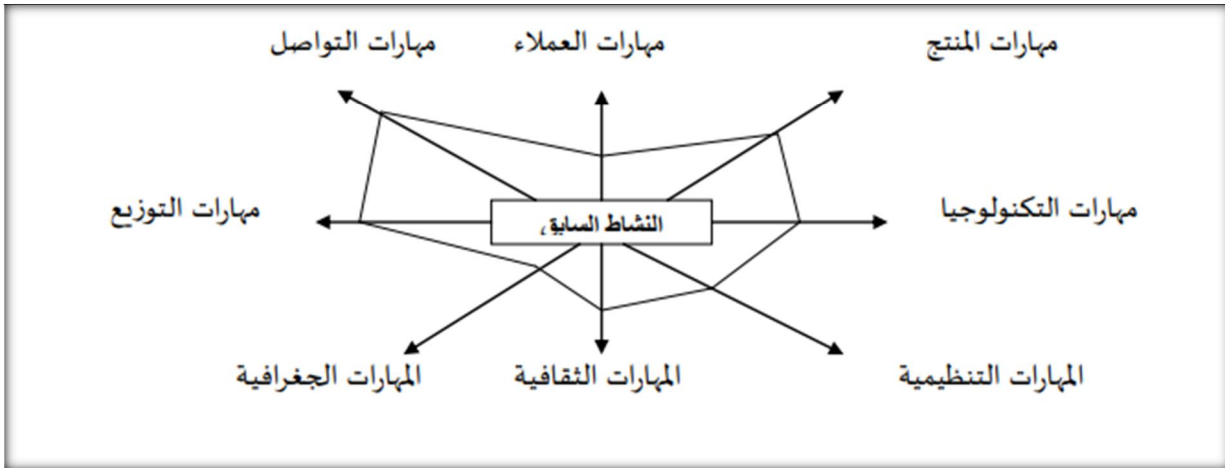
لقد بنيت النظرية الاقتصادية على تفرد كل مشروع بإنتاج منتج واحد، إلا أن هذا الأساس أصبح فيما بعد مبدأ غير واقعي لأن المنظمات فيما بعد وعلى اختلاف طبيعة أعمالها وإنتاجها قد صارت تخرج منتجها بأحجام وألوان ونماذج مختلفة وبدرجات جودة متفاوتة مما أسس لظهور مفهوم التنويع فاستراتيجية التنويع تعني بالعموم إضافة خطوط منتجات مختلفة عن المنتجات الحالية دون تغيير العلامة التجارية من خلال توزيع المزيج الانتاجي الأمر الذي يوسع خيارات العرض أمام المستهلك وذلك بتقديم منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة.

وتنوع حسب (Ansoff) يراه من عدت توجهات أنه يجذب جزء من المزايا التنافسية الحالية في نفس المهنة ونفس الرسالة للمؤسسة، مثلاً توسيع تشكيلة المنتجات أو تعميقها دون الخروج عن تلبية الحاجات العظمى (قناة التوزيع). يبحث عن أنشطة تتضمن تكنولوجيا مختلفة إذ يمكن الابتكار، وبالتالي حاجات مختلفة للزبائن. 1975 الزيادات في عدد الصناعات التي تعمل في داخلها الشركات أي الدخول (BERRY) كما عرفها إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة.

فعرفا التنويع على دخول المنظمة في مجالات نشاط جديدة RUMELTE 2005 وPITTS 2010 واما

منتج جديد في سوق جديدة من خلال تعدد مجالات الأنشطة والأعمال المختلفة وهو ما يعبر عنه بتنويع مجال النشاط الاستراتيجي. ولكي توسع نشاطها في أنشطة وأسواق أخرى فعليها اكتساب مهارات ونقيس مدى التنويع بالمسافة التي تفصل بين المهنة الجديدة والقديمة في أبعاد المهنة المختلفة. إذا اعتبرنا أن مهنة الشركة يتم تحديدها من خلال سلسلة من المهارات: العميل، المنتج، التكنولوجيا، التوزيع، الجغرافي، التنظيمي، الثقافي، الاتصال، وما إلى ذلك فكلما كان النجم أكبر، كلما ابتعدت الشركة عن تجارته أو الصفقات.

شكل رقم (03): نجمة التنويع



المصدر: (فوزي، 2021/2020، صفحة 8)

المطلب الثاني: أهمية استراتيجية التنويع

- تتجلى أهمية التنويع في كونه يضمن للمؤسسة التموضع الحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، وهذا نتيجة إضافة منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة أيضا، فمثلا على ذلك فهو يضمن للمؤسسة: (اسماعيل، 1997، صفحة 175).

- الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، خاصة عندما يكون عبئ التكاليف الثابتة كبيرا.
- انخفاض تكاليف النقل، ففي حالة التكامل الرأسي إذا كانت كل المراحل الانتاجية مجمعة في منطقة واحدة، فهذا من شأنه أن يخفف من تكاليف النقل الداخلي للمنتجات والمواد.
- تقليل المخاطر ومنها تلك المخاطر المتوقعة من انخفاض الطلب عن طريق إنتاج سلعة أخرى ذات طلب كبير، وكذلك تقليل المخاطر الناتجة عن التأخير أو تدهور نوعية المواد الأولية.
- تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها المؤسسة مع منتجاتها الحالية، غير أنه بالمقابل، تنطوي استراتيجية التنويع على جملة من العيوب هي:
- قد يشكل أحد أو بعض الأنشطة عبئا على المؤسسة لأسباب تجارية أو فنية، ومع ذلك قد لا تستطيع التحلي عنه بسبب حواجز الخروج، وبالتالي تبقى بمثابة أنشطة طفيلية تتغذى من إيرادات الأنشطة الأخرى.
- تعقيدات التسيير: أي تسيير محفظة الأنشطة، حيث أن المؤسسة تكون أمام أسواق متعددة وذات طبيعة مختلفة وكذا أمام خطوط إنتاج ذات متطلبات مختلفة، وهو ما يقتضي إجراء تجزئة استراتيجية وبالتالي إنشاء إدارة خاصة بكل نشاط وهو ما يعني ارتفاع التكاليف الثابتة (يحي، 2011، صفحة 270).

المطلب الثالث: أنواع استراتيجية التنوع

- إن الهدف الرئيسي من تبني استراتيجية التنوع من طرف المؤسسة الاقتصادية هو دخولها مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة تشكيلة المنتجات التي تقوم بها حالياً، إذ يمكن التطرق إلى أنواع استراتيجيات التنوع تحت ثلاث مجموعات رئيسية وهي (غالم، 2017، الصفحات 64-87) :

- ✓ التنوع المترابط وغير المترابط.
- ✓ التنوع الداخلي أو الخارجي.
- ✓ التنوع الأفقي أو الرأسي.

جدول رقم (01): أنواع استراتيجيات التنوع

استراتيجيات التنوع							
استراتيجية التنوع المترابط				استراتيجية التنوع غير المترابط			
التنوع الداخلي		التنوع الخارجي		التنوع الداخلي		التنوع الخارجي	
تنوع رأسي	تنوع أفقي	تنوع رأسي	تنوع أفقي	تنوع رأسي	تنوع أفقي	تنوع رأسي	تنوع أفقي

المصدر: (السيد، 1999، صفحة 223)

الفرع الأول: التنوع المترابط وغير مترابط

• التنوع المترابط:

تكتسب المؤسسة نشاطات جديدة لكن تكون لديها علاقة مرتبطة بنشاطها الأول يكون هذا الارتباط من حيث التكنولوجيا والمستهلكين المستهدفين والاسواق التي يتم التصرف فيها او قنوات التوزيع واساليب التسويق المستخدمة وتقوم المؤسسة بهذه الاستراتيجية عندما تكون السلع والخدمات الجديدة ترتبط مع خط المنتجات الحالية في عدة جوانب (رحيم، 2008، صفحة 25)، وعلى الرغم من أن منتجات المنظمة الجديدة في هذا النمط من التنوع لا تشابه كلياً المنتجات الاصلية لها، الى أنها لا تختلف عنها كلياً أيضاً بالتالي فهي مرتبطة بها بشكل أو بآخر، وعليه فإن المنظمة بالعموم تلجأ إلى هذا النمط من استراتيجية التنوع عندما تكون المنتجات الجديدة المضافة مرتبطة مع خط المنتجات الأصلي (مرسي، جبة، و ابوبكر، 2007، صفحة 304) وسوف اقوم بطرح مثال عن هذا النوع من استراتيجية التنوع:

LVMH: هي مجموعة مختصة بالمنتجات الفاخرة اسمها الكامل لويس فيتون وموات هينيسي هي رقم واحد في مجال المنتجات الفخمة مستثمرين في خمس أنشطة استراتيجية مختلفة منها : المشروبات الكحولية وتعتبر نشاطهم الاول, وقامت بتعدد وتنويع في أنشطة اخرى مثل : العطور والمجوهرات والساعات والسلع الجلدية, مستحضرات التجميل.

• التنويع الغير مترابط:

يحدث ذلك عندما تتحول المؤسسة الى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية، وهذا النوع من التنويع يتضمن إضافة منتجات أو خطوط إنتاجية جديدة كلياً الى مجال عمل المؤسسة، ولا ترتبط بالمنتجات القائمة بأي صلة وبهذه الاستراتيجية تهتم الإدارة العليا بمقياس القائد على الاستثمار عوضاً عن وجود خيط متصل يربط بين أعمال المؤسسة كلما كان العائد على الاستثمار عالياً. إن هذا الخيار يكون ملائماً للمؤسسات التي تعمل في صناعة غير جذابة، ولا تمتلك القدرة والمهارة على التحول بسهولة لتنويع منتجاتها، حيث يكون الخيار المتاح أمام مثل هذه المؤسسات هو التنويع في صناعة ليس لها علاقة بصناعتها الحالية (حسين.رحيم، 2008، صفحة 25).

ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد تناقض بين استراتيجيتي التنويع المترابط والغير مترابط إذ يمكن للمنظمة أن تجمع بين هذين النمطين فيكون بعض أنشطتها مترابطة والبعض الآخر غير مترابط الأمر الذي كما تبين يزيد من مرونة المنظمة في تعاملها مع شريحة أكبر من المستهلكين مما ينعكس إيجابياً على استقرار مبيعاتها طوال العام.

الفرع الثاني: التنويع الداخلي والخارجي

• **التنويع الداخلي:** يعتمد هذا الخيار الاستراتيجي على دخول المنظمة في مجالات الأعمال الجديدة التي تكون مترابطة مع مجال عمله الحالي أي تعتمد المنظمة على مواردها لكي تنتج منتجات جديدة (منصوري كمال، 2014/2015، صفحة 25).

ويأخذ التنويع الداخلي أشكال متعددة أهمها:

-توسيع النطاق الجغرافي من خلال دخول المنظمة إلى أسواق جديدة بنفس منتجاتها الأصلية الأمر الذي يمكنها من توسيع قاعدة عملائها من خلال ما تحققه من عملاء جدد وذلك في الأسواق المحلية أو العالمية.

-كسب شرائح سوقية جديدة من العملاء الذين لم يكونوا يستهلكون منتجات المنظمة قبلاً وبالتالي جذب عملاء جدد لمنتجاتها الحالية .

- الاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمنظمة في تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية .

- تجديد المنتجات والأسواق معاً أي تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة وهذا النوع ينطوي على مخاوف أكبر من الأنواع الأخرى السابقة بالتالي لا بد لانتهاجها من دراسة المتعمقة والدقيقة.

• **التنويع الخارجي:** وهو عندما تقوم المنظمة في الدخول إلى مجالات عمل جديدة عندما تكون مترابطة عن طريق الاندماج والاستحواذ ضمن منظمتين أو أكثر من عملياتها لتكوين منظمة تأخذ شكلاً جديداً وعادة يتم الاندماج بين المنظمات المتماثلة، أما الاستحواذ فهو شراء المنظمة أو احتوائها بالكامل (الصميدعي، صفحة 112).

وتنتهج المنظمة استراتيجية التنويع الخارجي لأسباب عديدة أهمها :

1. زيادة قيمة أسهمها السوقية في سوق الأوراق المالية.

2. الحصول على موارد جديدة مثل منافذ البيع الجديدة أو المكونات والتجهيزات المادية.

3. التغلب على بعض المشكلات التشريعية والضريبية في البلد الذي تعمل فيه.

ويمكن كذلك أن يأخذ التنويع الخارجي أيضا أشكال ثلاثة وهي (حسين.رحيم، 2008، صفحة 144) :

- **الاستحواذ:** وهو قيام المنظمة بضم منتج أو منتجات أخرى من خلال شرائها لمنظمة أو أكثر وعادة ما تكون تلك المنظمات أصغر من المنظمة المستحوذة عليها أو أنها تعاني من عقبات ومشاكل.
- **الاندماج:** وهو عملية دمج أكثر من منظمة من خلال انضمامها إلى بعضها البعض بحيث تقوم هذه المنظمات المندمجة بدمج أعمالها لتصبح منظمة واحدة وقد يحافظوا على اسم إحداها عادة ما تكون الأكبر أو أنهم يتفقون على اسم جديد. وأغلب الحالات التي يتم فيها الاندماج هي الحالات التي يكون فيها حجم هذه المنظمة صغيرا.
- **المنظمات المشتركة:** وهذه الحالة التي تحصل دون أن يتم استحواذ أو اندماج وإنما اشتراك منظمة أو أكثر في إنشاء منظمة واحدة بهدف إنتاج منتج جديد أو أكثر.

شروط نجاح استراتيجية التنويع الخارجي:

هناك أربعة شروط أساسية لا بد من مراعاتها لإنجاح استراتيجية التنويع الخارجي وهذه الشروط هي:

1. تحديد الاهداف من انتهاز هذه الاستراتيجية بشكل واضح ودقيق و ثم توزيعها بشكل مدروس على مختلف المراكز المسؤولة كل حسب مهمته.
2. تحديد آلية توزيع الأرباح على كل المساهمين في المنظمات المنضمة في المنظمات في حالة الاندماج أو الاشتراك.
3. تحديد نقاط القوة والضعف لكل منظمة من المنظمات المنضمة أو المشتركة وحتى في حالة الاستحواذ وكذلك تحديد معايير الأداء الجيد بشكل دقيق.
4. توزيع المسؤوليات الإدارية والقيادية والتنظيمية على كبار المسؤولين بحيث يكون واضحا امام كل منهم درجة مسؤوليته بناء على برنامج متكامل الهدف الأساسي منه تحقيق الأهداف المخطط تحقيقها (الياس، 2011، صفحة 79) .

الفرع الثالث: التنويع الأفقي و التنويع الرأسي

قد تستخدم المنظمة نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة تشابه أنشطتها الأساسية أو أنشطة بديلة لها مستخدمة نفس سلسلة الانتاج ونقاط التوزيع بحيث تتمكن المنظمة من استغلال كافة مواردها بهدف تحقيق النمو وتوطيد العلاقات مع الموردين، وقد توجه مواردها وإمكانياتها نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بأنشطتها الاصلية أنشطة مكملة وليست بديلة وهنا فالمنظمة تفاضل بين أحد نوعين أيضا من أنواع وخيارات التنويع فهي في الحالة الأولى تختار التنويع الأفقي وتختار التنويع الرأسي في الحالة الثانية.

- **التنويع الأفقي:** تضيف الشركة منتجات او خدمات جديدة غالبا ما تكون غير مرتبطة من الناحية التكنولوجية او التجارية بالمنتجات قطاعات السوق الحالية ولكنها قد تروق للعملاء الحاليين، ويمكن للتنويع الأفقي أن يكون مترابطا حيث تقوم المنظمة

بإضافة منتجات جديدة شبيهة بمنتجاتها الأصلية للأسواق الحالية أو أن تقوم بشراء منظمة أو منظمات أخرى مشابهة لها أيضا من حيث المنتجات التي تقدمها وأما في حال كانت المنتجات الجديدة للمنظمة ذاتها أو المنظمات المشترية من قبلها مختلفة عن منتجاتها الحالية فإن هذا النمط يمثل جمعا بين التنوع الأفقي والتنوع الغير مترابط (التنوع الأفقي غير المترابط).

وبكلتا الحالتين فإن الشرط الأساسي هو أن تكون المجالات الجديدة والحالية بنفس مستويات العمليات الحالية التي تقوم بها المنظمة. على سبيل المثال قد تدخل الشركة التي كانت تصنع أجهزة كمبيوتر محمولة في وقت سابق القلم بمنتجاتها الجديدة. التنوع التكتلي أو التجميعي وهو يجمع النوعين السابقين، أي إضافة سلع وخدمات جديدة وغير مترابط.

● **التنوع الرأسي:** وهو توجيه موارد وامكانيات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي أنشطة مكملة بحيث قد يأخذ الشكلين التاليين: (غال، 2017، صفحة 67)

- **التكامل الأمامي:** ويعني الدخول الى فرع تجاري واحداث علاقة مباشرة مع المستهلكين. ويقصد به الدخول إلى فروع تجارية جديدة وإيجاد علاقات مباشرة مع العملاء ويضمن هذا التكامل منافذ التوزيع لمنتجات المنظمة وتقديم خدمات أفضل للعملاء إضافة الى أن هذا النوع من التنوع يعتبر أداة رقابة على منافذ البيع وطرقه وخدمات ما بعد البيع.

- **التكامل الخلفي:** يتعلق بدخول المؤسسة في أنشطة التموين بالمواد وملزمات نشاطها الأصلي التي عادة ما تحمل عليها من المورد، وذلك بعدم تأمين النشاط من التقلبات في التوريد بالمواد والخدمات. أي بدرجة أساسية بالمنظمات الإنتاجية، أي أنه يرتبط بالدخول في أنشطة تموين المواد والمستلزمات الخاصة بالأنشطة الأصلية للمنظمة بهدف تأمين وتجاوز أية عقبة مستقبلية في توريد هذه المواد والمستلزمات (الياس، 2011، صفحة 79). ومن الجدير بالذكر بأن مهمة مدير المنظمة عند اتخاذ قرار التنوع في الأعمال تصبح إدارة مجموعة الأعمال المتنوعة بهدف تحسين الأداء ولتحسين الأداء بحسب “Thopson” هناك أربعة مداخل أساسية وهي:

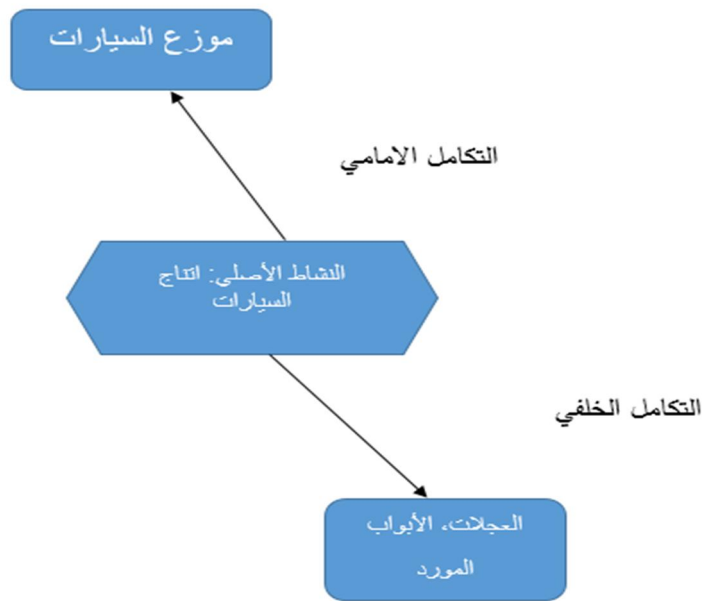
1. توسيع قاعدة الأعمال من خلال إضافة أعمال جديدة ضمن استراتيجية التنوع.

2. التخلص من بعض الأعمال الحالية التي لم تعد مهمة بالنسبة للمنظمة.

3. إعادة هيكلة المحفظة الجديدة للأعمال.

4. التنوع في الأعمال المختلفة والمتعددة الجنسيات حول العالم.

الشكل رقم (04): مثال عن التنوع الرأسي والتكامل الامامي والخلفي.



المصدر: (فوزي، 2021/2020، صفحة 13).

ويعني المثال بأن هذه المؤسسة التي تنتج السيارات تقوم بدور الاثنين صناعة العجلات والأبواب والسيارات التي تقوم بإنتاجها وبيعها بنفسها.

المطلب الرابع: مراحل استراتيجية التنوع

تمر استراتيجية التنوع بعدة مراحل تتطلب مرونة في تشكيلها لتكون المؤسسة مستعدة لتكيف مع أي تغير يحدث في بيئتها تتمثل في هذه المراحل (مریم، 2013، الصفحات 43-44) :

1. **مرحلة التشخيص الاستراتيجي:** إن مرحلة التشخيص تعتمد بشكل أساسي على الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الاستراتيجية، فتقوم في هذه المرحلة بتحديد كل المشاكل الحالية والرؤية التي تريد المنظمة تحقيقها في ضوء هذه المشاكل والعقبات والإمكانات الواجب أن تمتلكها لانتهاج استراتيجية بعينها دون سواها كما أن هذه المرحلة تتأثر بشكل كبير بظروف السوق الذي تعمل فيه المنظمة والتقنيات المستخدمة في الانتاج التي تتوفر لدى المنظمة أو التي يمكن أن تحصل عليها.
2. **مرحلة اختيار الاستراتيجية:** بعد أن تعرض المؤسسة الأنواع المختلفة لاستراتيجية التنوع، تبدأ في الاختيار بين هذه الاستراتيجيات، ويكون اختيار الاستراتيجية التي تلائم المؤسسة من خلال الهدف المراد تحقيقه والموارد المتاحة في المؤسسة، وتختار المؤسسة إما نوعاً واحداً من استراتيجيات التنوع أو يتم الجمع بين الكثير من الاستراتيجيات وهذا ما يسمى بمزيج التنوع.

3. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: وبعد أن تنتهي المنظمة من المرحلتين السابقتين تأتي إلى مرحلة التنفيذ، وفي هذه المرحلة عليها أن تضع الوسائل الكافية والفعالة لتحقيق الأهداف المرجوة من الاستراتيجية المختارة وبشكل أساسي هناك نقطتين أساسيتين يجب أن تحددهما المنظمة بشكل دقيق في هذه المرحلة وهما:

- هل ستقوم المنظمة بتنفيذ الاستراتيجية المختارة بمفردها أم بالمشاركة مع شركاء آخرين؟
- كيف تنظم المؤسسة و تربط الموارد الداخلية، البشرية و التقنية و المالية لمساعدة و لإنجاح الاستراتيجية المختارة؟

المبحث الثالث: مزايا وعيوب استراتيجية التنوع

على الرغم من أن استراتيجية التنوع تتيح للمؤسسة الحصول على معدلات أعلى من الأرباح ومواجهة منافسة اقل من طرف منافسيها المباشرين إلا أن هناك بعض المزايا والعيوب التي ترتبط بتنفيذ تلك الاستراتيجية.

المطلب 1: مزايا استراتيجية التنوع

- حيث يكون التنوع إما بهدف البقاء، أو التقوية، أو يكون مضاربا، أو يكون هيكليا يمكن تلخيص مزايا التنوع فيما يلي:
- ✓ **تقليل المخاطر:** بحيث لا تسقط المؤسسة ككل في حال كساد أو فشل أحد منتجاتها مع نجاح المنتجات الأخرى عكس ما حدث لو أو المؤسسة تنتج منتجا واحدا وبالتالي فإن فشله يعني فشل المؤسسة برمتها.
- ✓ **توسيع السوق:** المؤسسة المتخصصة في منتج واحد تستهدف سوقا ضيقا وقد تترك هذا التخصص لتوسيع سوقها واستهداف شريحة أوسع من العملاء.
- ✓ **تحقيق زيادة:** في المبيعات الكلية للمؤسسة رغم تشبع الأسواق الأولية بتنوع المنتجات.
- التوجه نحو قطاع واعد من خلال استراتيجية التنوع ستعوض المؤسسة عن اي تراجع في مبيعات المنتجات الاصلية وذلك من خلال النمو في ميدان جديد عل سبيل المثال بوجيز قامت بتطوير نشاطها في مجال الاتصالات وحققت نموا قويا مقارنة بنشاطها في مجال البناء، وبهذه الطريقة ستعيد المؤسسة:

 1. استثمار الارباح في مجالات اخرى وفي قطاع مزدهر وأكثر ربحية على المدى الطويل.
 2. تحسين الأرباح وتطوير المهارات الجديدة.
 3. تطوير كفاءات جديدة.
 4. مرونة استراتيجية كبيرة.

المطلب الثاني: عيوب استراتيجية التنوع

على الرغم من أن استراتيجية التنوع تتيح للمؤسسة الحصول على معدلات أعلى من الأرباح ومواجهة منافسة اقل من طرف منافسيها المباشرين إلا أن هناك بعض العيوب التي ترتبط بتنفيذ تلك الاستراتيجية. عيوب استراتيجية التنوع:

تنطوي استراتيجية التنوع على جملة من العيوب لعل أهمها (حسين، 2008، صفحة 154) :

- تعقيدات التسيير، أي تسيير محفظة النشطة، حيث أن المؤسسة تكون أمام أسواق متعددة وذات طبيعة مختلفة، وكذا إما خطوط إنتاج ذات متطلبات مختلفة، وهو ما يقضي إجراء تجزئة استراتيجية وبالتالي إنشاء إدارة خاصة بكل نشاط يعني ارتفاع التكاليف الثابتة.

- قد يشكل أحد أو بعض الأنشطة عبئا على المؤسسة لأسباب تجارية أو فنية ومع ذلك قد لا تستطيع التحلي عنه بسبب حواجز الخروج، وبالتالي تبقى بمثابة أنشطة طفيلية تتغذى من إيرادات الأنشطة الأخرى. وهو ما أيضا هناك صنف عيوب التنويع في: (المشاعل، 2010، صفحة 356)
- صعوبة العمل كفريق واحد بسبب اختلاف الخبرات والمعارف والخلفيات المهنية
- تنافس قادة وخبراء الوحدات الإنتاجية والعمليات المختلفة على موارد المؤسسة وخاصة الموارد المالية الأمر الذي يؤدي إلى الفشل وتحقيق التكامل بين وحدات وعمليات المؤسسة وبالتالي تدني الفعالية الشاملة للمؤسسة وأدائها.
- وهناك أيضا بعض العيوب التي ترتبط بتنفيذ الاستراتيجية وهي تتعلق أساسا بزيادة تكاليف تنفيذ الأعمال، فالتكاليف التالية يمكن أن تكون مرتفعة: (جميع، 2007، صفحة 43)
- **تكاليف تعديل وتغيير المنتج:** حيث أن تغيير المنتج كى يتلاءم مع المتطلبات المختلفة لقطاع السوق يستلزم تكاليف باهظة في مجال البحث والتطوير والهندسة وعملية اختيار السوق.
- **تكاليف إنتاجية:** حيث انه يمكن القول بان إنتاج عشر وحدات من عشر منتجات مختلفة يكون أكثر تكلفة من إنتاج مائة وحدة من منتج واحد وذلك لان الوقت اللازم لعملية الإنتاج يكون أطول، كما أن المبيعات من كل منتج سيكون اقل، وعلى الجانب الآخر إذا تم بيع كل منتج بكميات كبيرة وكافية فان التكلفة العالية لوقت الإعداد للإنتاج قد تكون منخفضة بالنسبة للوحدة المنتجة.
- **تكاليف المخزون:** مما لا شك في أن إدارة المخزون لتشكيلة من المنتجات المختلفة والمتنوعة يكون أكثر تكلفة عنصر من تخزين منتج واحد فقط، حيث تنشأ التكاليف الإضافية كنتيجة لحاجة إلى حفظ سجلات أكثر، وزيادة عمليات المراجعة بالإضافة إلى أن مستوى المخزون في كل منتج ينبغي أن يعكس الطلب الأساسي بجانب الأمان وذلك لتغطية التقلبات غير المتوقعة في الطلب وبالتالي فان مخزون الأمان اللازم في حالة المؤسسة تعمل بمنتج واحد فقط، وهكذا فان إنتاج سلع متنوعة يؤدي إلى تزايد تكاليف المخزون.
- **تكاليف الترويج:** تستلزم استراتيجية التنويع تطبيق أكثر من سياسة ترويجية للوصول إلى أسواقها المختلفة، مما يؤدي إلى زيادة التكلفة الكلية وفقدان خصومات الكمية أثناء التعاقد مع وكالات الإعلان.

المبحث الرابع: طبيعة العلاقة بين استراتيجية التنويع والميزة التنافسية

تعتبر استراتيجية التنويع في المنتجات عن قدرة المؤسسة على خلق فرص متعددة تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، من خلال تخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق الربحية، حيث نجد أن المؤسسة الأثر تنويعا في محفظة أنشطتها، هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

المطلب الأول: العلاقة بين استراتيجية التنويع والميزة التنافسية

يرى بوتر التنافس في الأسواق الدولية قائم بين المنظمات وليس بين الدول ولكي تتمكن المنظمة من

المنافسة في الأسواق الدولية فلا بد أن تحقق ميزات تنافسية سواء من خلال الإدارة الجيدة للنفقات أو القدرة على تمييز منتجاتها مع الاحتفاظ بالجمع بين هذه المزايا.

وبما ان التنوع يقوم على إيجاد أشكال عديدة للمنتج الواحد وبالتالي تنوع الإنتاج ليناسب احتياجات العملاء لذلك يعد التنوع مدخلا مهما للميزة التنافسية لذلك يعد التنوع مدخل مهما للميزة التنافسية يعكس عمليات التنوع أي إيجاد تشكيلات مختلفة ومتعددة من نوع منتج واحد من خلال تنوع الالوان او الاطوال او المقاسات.... الخ.

- ولذلك فإن التنوع يعتبر مدخل مهما وطبيعيا لإرضاء جميع الأذواق والرغبات أو الأغلبية ان لم يكن الكل وبالتالي إشباع الدوافع والمحفزات وصولا الى آخر عميل يمكن ان تكسبه الشركة (منصوري و كنان ، 2014/2015، صفحة 96) فضلا على ان التنوع كمدخل لصناعة المزايا التنافسية يتوافق مع:

- طبيعة المكان الجغرافي والبيئة والمناخ والعلاقات التي تحكم المكان والزمان.

- طبيعة العنصر البشري وتفضيلاته خاصة بما يتعلق بالأجيال الجديدة الشابة.

المطلب الثاني: أثر استراتيجية التنوع على الربحية

إن إضافة منتجات جديدة من خلال التنوع في حافظه الأنشطة والتي تشبع حاجات وتلبي رغبات جديدة أو غير مشبعة سابقا للزبائن له اثر على التكلفة والسعر فعلى جانب الطلب سوف تؤدي القابلية للإحلال بين السلع إلى زيادة انخفاض الأسعار في المؤسسات المنوعة بالمقارنة بمثيلاتها في المؤسسات المتخصصة، فمثلا المنتجون المتخصصون في إنتاج أكياس البلاستيك والورق للذين يعملون بصورة مستقلة، سوف لا يأخذون بعين الاعتبار في اعتبارهم بطريقة واضحة عند وضع الأسعار، حقيقة إن زيادة سعر إحدى سلع يزيد من استهلاك الأخرى، لكن المؤسسة التي تتبع استراتيجية التنوع وتنتج مثلا سلعا متكاملة كالشاوي والسكر سوف تميل إلى خفض أسعارها وعلى جانب الإنتاج إذا انخفضت التكلفة الحديثة لإحدى السلع زاد انخفاضها بزيادة إنتاج السلع الأخرى (تمجيدن، 2013، صفحة 77).

ثانيا: أثرها على زيادة الأرباح

إن الهدف الرئيسي في تبني المؤسسة لاستراتيجية التنوع هو زيادة أرباحها، سواء بزيادة صافي الأرباح عامة المتحصل عليها من جميع المنتجات أو بعد إضافة هذا المنتج، أو تحقيق الربح من المنتج الجديد على حدا فحتى تنجح استراتيجية التنوع في زيادة أرباح المؤسسة، فإنها يجب أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها بطريقة تمكنها من فرض أسعار أعلى لتلك المنتجات، كذا تمكنها من إدارة المنافسة في الصناعة بطريقة أفضل كما أن هناك عامل مهم جدا يؤثر على ربحية المؤسسة يتمثل في تحسين الجودة (زهل، 2008، صفحة 74)

يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثير مضعفا حيث بالتحسين المستمر في جودة المنتجات وإدخال منتجات ذات جودة عالية يزيد من مبيعات المؤسسة وبالتالي يزيد من ربحيتها والشكل التالي يوضح تأثير الجودة على أرباح المؤسسة.

المطلب الثالث: المزايا التنافسية الاستراتيجية لتنوع

استغلال الموارد المتاحة وأثر التداؤب:

تمنح استراتيجية التنوع امكانية تقاسم الانشطة بين استغلال الموارد المتاحة و أثر التداؤب وحدات المؤسسة من خلال وجود علاقة بين النشاطات الرئيسية فيما بينها وبين الانشطة الداعمة داخل وحدات المؤسسة, هذه العلاقات تجعل المؤسسة تستفيد من مفهوم التداؤب او اثر مشاركة الموارد و هو تصرف تعاوني لعدد من الوحدات المستقلة بحيث يؤدي الى ناتج كلي اكبر من مجموع النواتج الفردية لكل وحدة على حدى $5+5=2$ في اشارة الى قيام الشركة بالتنوع في مجالات أنشطة مترابطة ومتعددة يحقق لنا اداء كلي اكبر بكثير من مجرد مجموع اداء هذه الأنشطة اذا كانت تعمل بصفة معزولة عن بعضها وعليه يعد التداؤب المبرر الاقتصادي للتنوع.

تحقيق الحجم الاقتصادي واقتصاديات التوسع:


ينشأ الحجم الاقتصادي عندما تتقاسم وحدتان او اكثر من وحدات الأنشطة مثل: قنوات التوزيع وتكاليف البحث والتطوير و منه كل وحدة ستستثمر اقل في الوظائف التي شاركت فيها، مثال: المنتجات اما اقتصاديات التوسع تسمح للشركة باستخدام مواردها جنيرال موتورز خدمة الأنشطة و التكاليف المبيعات الخاصة بالأنشطة الرئيسية لديها منخفضة لأنها تنوزع على عدد كبير من في بناء موقع قوي في مجال نشاط معين بسهولة اكبر عما لو قامت به شركة جديدة (مرسي، 2006، صفحة 355) .
ومنه يمكن القول ان التنوع بغرض تحقيق الحجم الاقتصادي يصلح كأسلوب لتدعيم الاستراتيجية العامة لتحقيق تكلفة أقل اي استراتيجية التنوع المركزة على الحجم الاقتصادي وتوسع. الاقتصاديات يمكن ان تساعد الشركة لتحقيق تكلفة أقل.

تحقيق مركز قوي في السوق:

هناك اليتان للفوز بميزة تنافسية في السوق من خلال ممارسة مركز قوي في السوق:

الدعم المتبادل : يتحقق من خلال تحويل الموارد من وحدة نشاط إلى أخرى على سبيل المثال عندما يكون هنالك خسائر للشركة في نشاط معين مثلا بسبب قوة المنافسة فتقوم الشركة باستخدام ارباحها من أنشطة اخرى لدعم هذا النشاط و تحقيق الارباح (مرسي، 2006، صفحة 355)إعاققة الوصول الى مصادر المواد او الاسواق : ويتضح ذلك من خلال التنوع المعتمد على التكامل الرأسي حيث تقرر الشركة تحقيق التكامل الامامي او الخلفي للوصول الى العملاء بسهولة او القيام بدور الموردين ومنع المنافسين من الوصول الى المواد الخام و الأسواق.

خاتمة الفصل الثاني: ان لاستراتيجية التنوع أثرا هاما في المكانة التنافسية للمنظمة من خلال ما تتيح من مرونة في التعامل مع الموردين او المنافسين وكذلك المرونة التي تتيحها هذه الاستراتيجية في توسيع قاعدة العملاء بشكل يساهم في زيادة حجم أعمالها وبالتالي أرباحها النهائية. الاستراتيجية التنوع دورا بارزا في تحقيق المنظمة للريادة في مجال العمل الذي تمارسه إذا ما أحسن استخدام الامكانيات المتاحة وجوانب بيئة المنظمة الداخلية بالإضافة الى استغلال الظروف الخارجية بشكل جيد يمكن المؤسسة من اقتناص الفرص لزيادة حجم أعمالها او التخفيف من هزيمة المنافسين بما تتيح هذه الاستراتيجية من حرية في التحرك والابداع والابتكار الأمر الذي يخدم المرونة في معالجة أي مشكلة واستغلال أي فرصة للحفاظ على زيادتها في السوق الذي تعمل فيه.



الفصل الثالث: دراسة
ميدانية لمؤسسة سيلاس
-بسكرة-

تمهيد:

بعد الاحاطة النظرية لمتغيرتي الدراسة والمتعلقة بدور استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ذلك ميدانيا بمؤسسة cilas للإسمنت بمنبع الغزلان-بسكرة-، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية :

1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
2. منهجية الدراسة .
3. تقييم متغيرات الدراسة وتحليل النتائج.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت سيلاس لافارج بسكرة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتعريفها.

1. تعريف مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-:

شركة سيلاس هي شركة ذات أسهم تم إنشائها عن طريق تحالف مجمع لافارج هولسيم الفرنسية وشركة جزائرية خاصة لصاحبها سواكري، نتج عن هذا التحالف شركة مختصة في صناعة الإسمنت ، هذه الشركة تم إنشائها في 20 سبتمبر 2012 ودخلت حيز الإنتاج عام 2016 تتواجد هذه الشركة في ولاية بسكرة، تبلغ طاقتها الإنتاجية 2.7 مليون طن سنويا ويشغل بها 600 موظف، ضمن هذا التحالف تمتلك المجموعة الصناعية الإخوة سواكري 51% والمجمع الفرنسي لافارج هولسيم 49% وذلك بموجب قاعدة الاستثمار بين الشركات الجزائرية والأجنبية و باستثمار يقدر بـ 35 مليار دينار جزائري، بنيت في 21 شهرا وتظهر بشكل ممتاز.

2. مهام مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-:

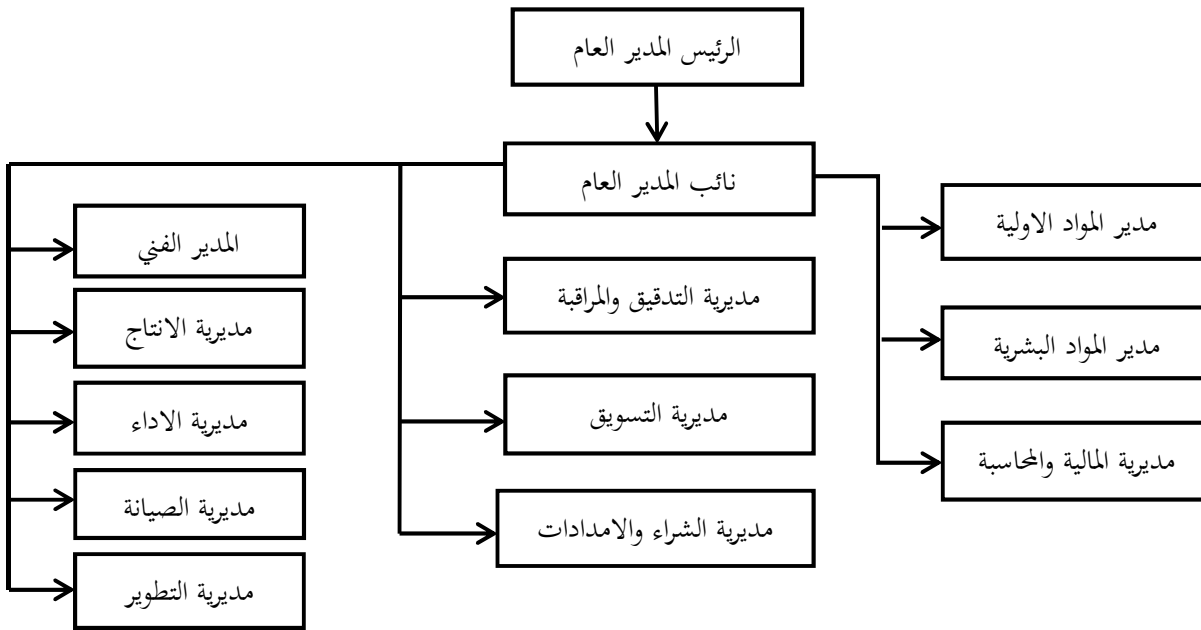
ان المهمة الاساسية التي اسندت لسيلاس عند تأسيسها تمثلت في صناعة الاسمنت ومواد البناء، وإيمان من القائمين عليها ضرورة الريادة والجودة والتميز في هذا المجال واتسعت مهامها لتشمل قطاعات أخرى كالبحث والإنتاج والتطوير كما وضعت لنفسها المهام الاستراتيجية التالية:

- . خفض تكلفة البناء.
 - . الحد من الآثار البيئية.
 - . تطوير كل نشاط لو علاقة مباشرة بصناعة مواد البناء.
 - . تطوير شبكات النقل والتخزين والشحن واستغلال تلك الشبكات وتسييرها.
- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-:

تعتبر مؤسسة سيلاس للإسمنت من المؤسسات الضخمة التي تمارس نشاطها الصناعي الذي هو محور اهتمامها بشكل منظم، وكما تعلم أنه كلما زاد حجم! المنظمة كلما تطلب ذلك قدر أكبر من التنظيم وكذلك كفاءات تسييره ذات خبرات متنوعة، فهي من

ناحية تنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات، ويوضح الشكل الهيكلي التنظيمي للمؤسسة دون تفصيل دقيق لكل مديرية على حدى، ويوضح هذا الأخير المستويين الاستراتيجي والتكتيكي.

شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس



المتوفرة رسم توضيحي: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للإسمنت

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات

-تظهر مكونات الهيكل كما يلي:

الرئيس المدير العام: مكلف بتسيير المنظمة إداريا وتقنيا وكذلك العمل على التنسيق بين مختلف المديريات في المنظمة، وكذلك الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة.

نائب المدير العام: يحرص على ضمان رقابة السير المنظم لجميع المديريات ويتحقق من الالتزام باللوائح التعليمية ودرجة الانضباط في المنظمة واعطاء توجيهات لرؤساء المديريات.

المدير الفني: يحرص على ضمان السير الحسن للمعدات الإنتاجية ويشرف على رقابتها وكذا دراسة التقارير المتعلقة بالإنتاج وجودة ونوعية المنتج النهائي.

مديرية التدقيق والرقابة: تعمل هذه المديرية على رقابة إنجاز الأنشطة والاعمال لمختلف المديريات والمصانع من أجل التحقق من ضمان تفادي الانحرافات عما هو مطلوب.

مديرية المواد الأولية: تعمل على ضمان تحديد الكميات المطلوبة من المواد الأولية في الوقت المناسب لكي يتم إدخالها في وقتها في العملية الإنتاجية.

الانتاج: تتابع مديرية الإنتاج كل ما رحل انتاج الاسمنت من لحظة دخول المادة الأولية إلى غاية خروج المنتج النهائي.

التسويق: تقوم بالتنسيق بين مصلحة الإنتاج والزبائن حيث تستلم من مصلحة الإنتاج حجم الإنتاج والمخزون النهائي لكي يتسنى لها دراسة الطلبات وترتيبها حسب الأولويات، بالإضافة إلى استقبال طلبات الزبائن.

- الموارد البشرية: تعمل على ضمان عدم وجود أي نقص في الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لأداء أنشطتها كما تعمل على نشر إعلانات التوظيف واستقطاب اليد العاملة التي تحتاجها المنظمة.

- الأداء: تقوم بقياس أداء المنظمة ومقارنتها بما كان مسطر لأدائه ومن خلال ذلك تقوم بتحديد أسباب الانحرافات.

- الصيانة: تهتم هذه المديرية بإجراء مسح مستمر للمعدات وصيانة الأعطال في المعدات وتصليحها لكي لا يكون هناك أي تأخير في العملية الإنتاجية بالإضافة إلى الصيانة الوقائية.

- التطور: تهتم بالبحث المستمر عن معدات أحسن ومواد أفضل من أجل تحسين نوعية المنتج وجودته وكذا جودة المعدات المستخدمة وقياس جودتها على المنتج.

- الشراء والامدادات: تقوم هذه المديرية بترجمة احتياجات المنظمة من الامدادات اليومية والشهرية والسنوية وكذا تحديد مصادر الحصول عليها.

-المالية والمحاسبات: تقوم هذه المديرية بإجراء ورقابة كل العمليات الحسابية والمالية للمنظمة ومن أهم مهامها التقييد المحاسبي واعداد القيود المالية، البرامج المالية والميزانيات التقديرية والافتتاحية والختامية بالإضافة إلى تسيير العمليات الحسابية وتنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية أيضا مراقبة العمليات الخاصة بالخزينة، ونتائج التكاليف والايادات.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وأنواع الإسمنت المنتج.

أولا: أهداف المؤسسة.

تمثل استراتيجية المؤسسة في السعي لتحقيق التميز التشغيلي عبر سلسلة القيمة المتكاملة من خلال :

- تزويد سوق الإسمنت جنوب الجزائر .
- سياسة الصحة والسلامة والتي تمثل أولوية بالنسبة للمؤسسة .
- إنتاج وتقديم مجموعة من المنتجات والخدمات الأفضل في السوق الجزائرية .
- تنظيم وتعزيز نقل المعرفة محليا.
- الحرص على أن يكون لديها بصمة اجتماعية إيجابية مع إجراءات مهيكلة مع شركائها .
- خلق بيئة عمل حيث يوجد الامتثال واحترام القواعد والقوانين .
- توفر للأفراد العاملين بها بيئة متنوعة وشاملة لتعزيز الإنجاز الفردي والأداء الجماعي .
- ضمان إنتاج وتعبئة وتحميل المنتجات النهائية كما ونوعا لتلبية احتياجات العملاء في الوقت المحدد .
- ضمان توفير كمية ونوعية المواد الخام اللازمة لتصنيع الإسمنت مع ضمان الاستغلال على المدى الطويل .
- تعزيز تحسين الأداء في المصنع من خلال تحليل العمليات والمنتجات الحالية .
- تقريب المستهلك النهائي من المنتج من خلال إنشاء شبكة توزيع فعالة: أكثر من 500 موزع يغطي المنطقة بأكملها، و30 مصنعا لخلط الخرسانة، وسلسلة من محلات (BATISTORE) لمواد البناء بهدف 100 نقطة بيع في عام 2020.

ثانيا: أنواع الإسمنت:

- المنتج: تقوم الشركة بإنتاج ثلاث أنواع من الإسمنت بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 2.7 مليون طن سنويا، تتمثل منتجات الشركة في الأنواع التالية :
- شامل (Chamil): هو عبارة عن إسمنت رمادي يستخدم في صنع الخرسانة العادية أو الانتشائية وموجه لبناء المنازل وإلى كافة أشغال البناء، وهو إسمنت معتمد ومطابق للمعايير الجزائرية والأوروبية .
- متين (matin): هو إسمنت رمادي يستخدم لصنع الخرسانة ذات الأداء العالي وموجه لبناء الهياكل التحتية والهياكل الفوقية للبنىات، وهو إسمنت معتمد ومطابق للمعايير الجزائرية والأوروبية .
- سريع (Sarie): هو عبارة عن الإسمنت الأكثر مقاومة في السوق الجزائرية، وهو يستخدم في صناعة الإسمنت الخفيف والثقيل وفي البنى التحتية والفوقية، وكما ينصح استخدامه في المناخ البارد.

المطلب الثالث: تقييم الالتزامات الاجتماعية لمؤسسة سيلاس - بسكرة-

تلعب المؤسسة دورا أساسيا في الاقتصاد الوطني من خلال تزويد المجتمع بمجموعة من المنتجات الإسمنتية، ونظرا للآثار البيئية والاجتماعية لنشاط المؤسسة بادرت هاته الأخيرة بمجموعة من المشاريع التي تهدف إلى حماية البيئة والاعتناء بالمجتمع منها : استحداث نظام لإدارة الصحة والسلامة والبيئة 100 نقطة سلسلة سوبر ماركت مواد البناء (BATISTORE) بهدف إنشاء من أجل الحفاظ على الموارد الطبيعية ودعم التنمية في البلاد، اتبعت مؤسسة سيلاس ببسكرة نهج المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال تطوير نظام متميز وصارم لإدارة الصحة والسلامة والبيئة تم تصميمه لمراعاة جميع النواحي التي من شأنها أن تلعب دورا في الصحة والسلامة والبيئة ويهدف هذا النظام إلى ما يلي:

- المحافظة على حياة الإنسان وحماية البيئة.
- التنبؤ وتخفيض أخطار الحوادث .
- تحسين أداء المجموعات اتجاه الجوانب المتعلقة بالصحة والسلامة والأمن والمحيط.
- تحسيس العمال من خلال المعلومات والاتصالات وترقية الاستثمار البشري .
- المساهمة في التنمية المستدامة .

ومن من أهم الأنشطة التي عازمت المؤسسة على بلوغها في هاته المجالات نجد:

- مجال الصحة: تخفيض الأمراض المهنية، تحسين ظروف العمل وتوفير الرعاية الصحية للعمال وأسرههم، خلق جو للعمل، ترقية التكوين والتعليم والتوعية في مجال الصحة والنظافة والعمل.
- في مجال الأمن: تخفيض عدد حوادث العمل ترقية مستوى عال من الأمن، تجنب وإلغاء كل مسبب للحوادث ضمان سلامة وأمن التجهيزات تكوين العمال في مجال الأمن الصناعي .
- في مجال البيئة: الحفاظ على الموارد الطبيعية، التخفيض ومنع الانبعاثات الجوية المساهمة في الجهود الوطنية للتشجير .

المبحث الثاني: منهجية دراسة.

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث بالتالي اعتمادنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي والذي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

المطلب الأول: أداة البحث.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادر جمع بيانات الدراسة عينة البحث، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي، وكذا إلى مدى ثبات وصدق الاستبانة للوقوف على دور استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة سيلاس -بسكرة-. مصادر جمع بيانات الدراسة بهدف تمكن الباحث من تغطية الإطار النظري للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، يجب عليه تحديد المصادر ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين:

البيانات الأولية: هي البيانات التي يتم جمعها من الميدان باستخدام وسائل وأدوات البحث الميداني المعروفة والمثلة في الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، وتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية وحرية بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث.

البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمكتبات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

عينة الدراسة: تم توزيع الاستبانة على موظفي اتصالات الجزائر بسكرة وقد حاولنا استهداف موظفي الإدارة العليا ولكون العينة صغيرة العدد قمنا بتوزيعها على جميع المستويات بالتدرج وفي الأخير تم الحصول على 50 استبانة صالحة لدراسة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 20) وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1- لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل (Cronbach de Alpha) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.

2- حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقياس النزعة المركزية، من أجل وصف متغيرات الدراسة.

3- استخدام المتوسط المرجح لتحديد درجة موافقة عينة الدراسة ومستوى تقييمهم لعبارات الاستبيان.

ولقد تم غلق الإجابات وتحديد الخيارات ب خمسة درجات حسب سلم ليكارت كالتالي:

جدول رقم 02: مقياس الحكم على إجابات الافراد

غير موافق تماما	موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة
1.79-0.1	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.40	5-4.2	المتوسط المرجح

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان

المطلب الثالث: ثبات وصدق الاستبانة:

✓ معامل الثبات (Cronbach Alpha):

المقصود هنا بصدق الدراسة هو أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة ما وضع لقياس فعلاً، ومدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، ومن أجل التأكد من صدقها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي قمنا بحساب معامل الثبات (Cronbach Alpha) ولقد كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (03) : يوضح معامل الثبات Alpha Cronbach لاستمارة الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الاول: استراتيجية التنوع	12	0.845	0.919
المحور الثاني: الميزة التنافسية	22	0.693	0.832
معامل الثبات العام		0.820	0.905

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن معامل الثبات لجل متغيرات الدراسة يفوق الحد الأدنى للنسبة المطلوبة، وقد قدر معامل الثبات العام ب 82 % وهي نسبة تسمح بالاعتماد على نتائج الدراسة، كما قدر معامل الصدق ب 90 %، وبالتالي يمكن الحكم على مدى فعالية الاستبانة وتحقيقها الهدف من الدراسة ودقة قياسها وضعت من أجله.

المبحث الثالث : تقييم متغيرات الدراسة و تحليل النتائج.

المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة.

البيانات الشخصية:

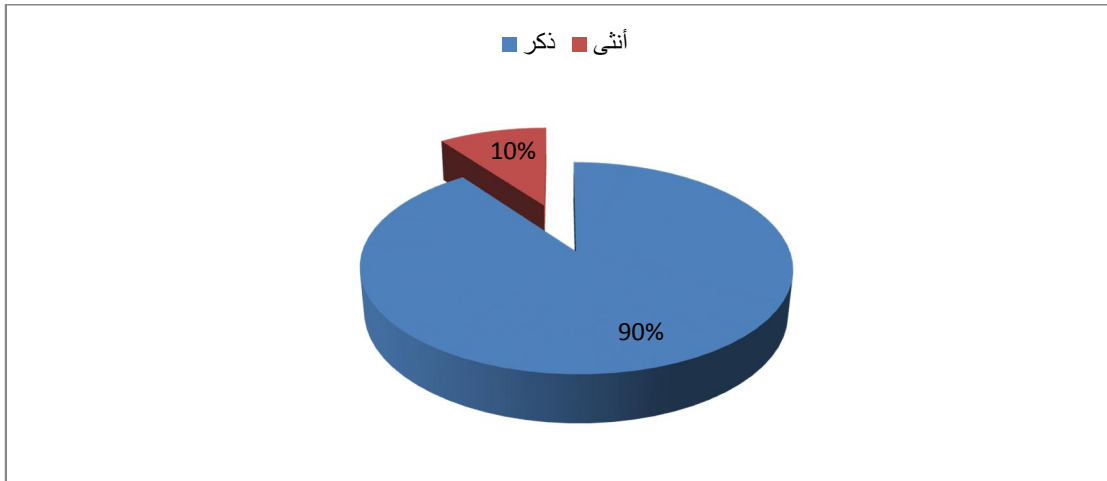
توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم(04): توزيع جنس المبحوثين متغير الجنس

النسبة	التكرار	
%90	45	ذكر
%10	5	أنثى
%100	50	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم(06): يبين توزيع جنس المبحوثين متغير الجنس



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان

يبدو أنه يتعلق بإحصائيات عن الجنس أن النسبة الإجمالية للذكور هي 90%، في حين أن النسبة الإجمالية للإناث هي 10%.

توزيع المبحوثين حسب متغير السن :

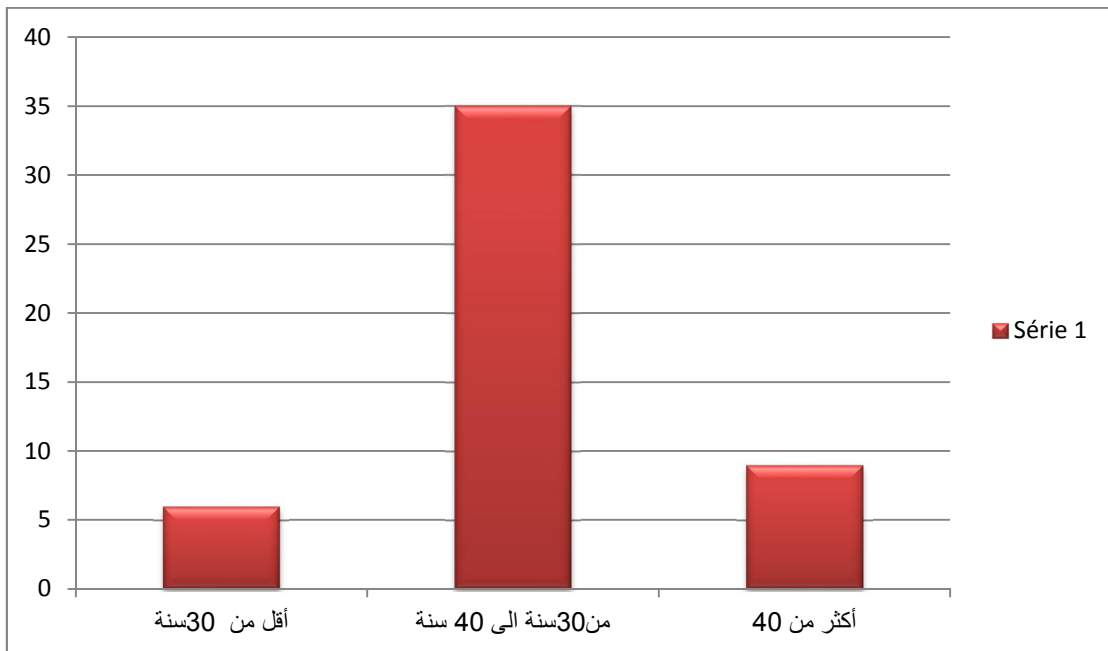
الجدول رقم(05): توزيع المبحوثين حسب متغير السن

النسبة	التكرار	
12%	6	أقل من 30 سنة
70%	35	من 30 سنة الى 40 سنة
18%	9	أكثر من 40
100%	50	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان

يشكل الجدول أعلاه توزيع الأفراد المشمولين في الدراسة حسب فئات الأعمار المختلفة. حيث تمثل الفئة العمرية أقل من 30 سنة حوالي 12% من العينة، بينما تمثل الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة حوالي 70% وتمثل الفئة العمرية أكثر من 40 سنة حوالي 18% من اجمالي الباحثين.

الشكل رقم(07): يوضح توزيع الباحثين حسب متغير السن



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

يشكل الجدول أعلاه توزيع الأفراد المشمولين في الدراسة حسب فئات الأعمار المختلفة. حيث تمثل الفئة العمرية أقل من 30 سنة حوالي 12% من العينة، بينما تمثل الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة حوالي 70% وتمثل الفئة العمرية أكثر من 40 سنة حوالي 18% من اجمالي الباحثين

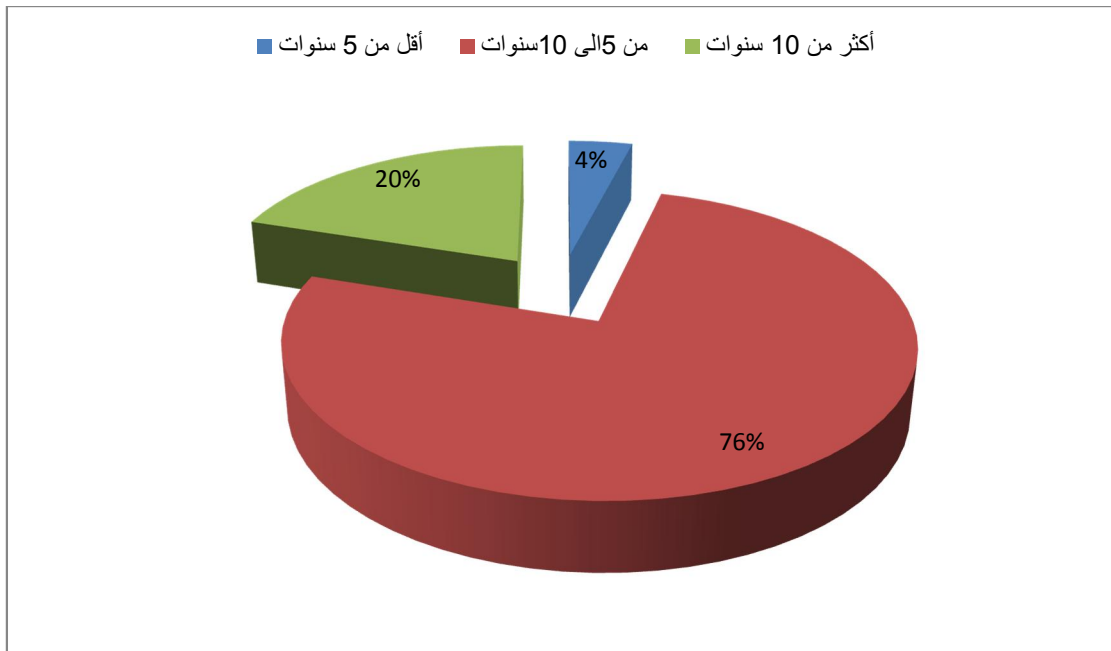
توزيع الباحثين حسب متغير الخبرة:

الجدول رقم(06): توزيع الباحثين حسب متغير الخبرة

النسبة	التكرار	
4%	02	أقل من 5 سنوات
76%	38	من 5 إلى 10 سنوات
20%	10	أكثر من 10 سنوات
100%	50	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

الشكل رقم(08): يوضح توزيع الباحثين حسب متغير الخبرة



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

غالبية الباحثين لديهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات، حيث تشكل هذه الفئة نسبة 76% من الباحثين. كما يمثل الباحثون ذوو الخبرة الأكبر من 10 سنوات نسبة 20%، فيما يمثل الباحثون ذوو الخبرة الأقل من 5 سنوات نسبة 4%.

توزيع الباحثين حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم(07): توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	
22%	11	ثانوي أو أقل
70%	35	جامعي
8%	4	دراسات عليا
100%	50	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

يشكل الجدول أعلاه توزيع الأفراد المشمولين في الدراسة حسب فئات الأعمار المختلفة يمثل المستوى التعليمي الثانوي حوالي 22% ويمثل المستوى التعليمي الجامعي حوالي 70% بينما يمثل المستوى التعليمي للدراسات العليا حوالي 8%.

الشكل رقم(09): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

يشكل الجدول أعلاه توزيع الأفراد المشمولين في الدراسة حسب فئات الأعمار المختلفة يمثل المستوى التعليمي الثانوي حوالي 22% ويمثل المستوى التعليمي الجامعي حوالي 70% بينما يمثل المستوى التعليمي للدراسات العليا حوالي 8%.

المحور الاول: استراتيجية التنوع

الجدول رقم(08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الرتبة و مستوى التقييم لإجابات افراد عينة البحث عن طريق عبارات فقرات خاصة بأبعاد استراتيجية التنوع.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
أولاً: التنوع المترابط والغير مترابط				
01	4,16	0,548	مرتفع	9
02	4,60	0,495	مرتفع جدا	6
03	3,92	0,724	مرتفع	10
04	4,80	0,404	مرتفع جدا	5
ثانياً: التنوع الداخلي والخارجي				
05	4,90	0,303	مرتفع جدا	3
06	4,94	0,240	مرتفع جدا	1
07	1,60	0,495	منخفض	12
08	4,50	0,505	مرتفع جدا	7
ثالثاً: التنوع الافقي والراسي				
09	1,92	0,274	منخفض جدا	11
10	4,88	0,328	مرتفع جدا	4

11	الحياة بكل ما فيها لا تستحق ان نحيها.	4,50	0,505	مرتفع جدا	8
12	أشعر بالمسؤولية تجاه الآخرين وأبادر بمساعدتهم.	4,92	0,274	مرتفع جدا	02

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

يشير الجدول أعلاه الى استراتيجية التنوع حيث نلاحظ بأن الفقرة رقم (02) جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,94، وانحراف معياري 0.240، مما يشير الى أن المؤسسة تستفيد من الموارد الأولية في العمليات الإنتاجية لتطوير منتجاتها ، ثم نجد في المرتبة الثانية الفقرة رقم (12) التي تدل على أن مفردات تشعر بالمسؤولية تجاه الآخرين وأبادر بمساعدتهم ، كما ونجد الفقرة رقم (05) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4,90 وانحراف معياري 0.303 وهو ما يشير الى أن التنوع يرفع من إنتاجية العمل من خلال الاستغلال الفعال للموارد الأولية وفي المقابل فقد جاءت العبارات رقم (10،04،02،08،11،03،01،09) على الترتيب ويمكن تفسير ذلك كالتالي:

التنوع المترابط وغير مترابط: أكدت نتائج الجدول بأن المؤسسة تلتزم قيم ومبادئ يتم تحديدها من قبل الإدارة والقيادة العليا للمؤسسة. تهدف هذه القيم والمبادئ إلى توجيه سلوك الموظفين والعاملين داخل المؤسسة وتحديد السلوكيات المتوقعة منهم. تعد الالتزام بالقيم والمبادئ المشتركة جزءًا أساسيًا من ثقافة المؤسسة، ويمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية مثل تعزيز الثقة بين العاملين والموظفين، وتوجيه القرارات والأفعال المناسبة، وخلق بيئة عمل إيجابية.

كما وتقوم المؤسسة محل الدراسة بتنوع منتجاتها وتطوير منتجات مكملية للسلع الرئيسية التي تنتجها. وتعتبر هذه الاستراتيجية أحد الأساليب الهامة لتحسين أداء المؤسسة وزيادة الربحية، حيث يتم تلبية احتياجات المستهلكين وتلبية متطلبات السوق. بالإضافة إلى ذلك، تستطيع المؤسسات تحسين أداء منتجاتها الرئيسية من خلال تطوير وتحسين المنتجات المكملية لها، وهذا يعزز قيمة المؤسسة في السوق ويجولها إلى منافس قوي.

بشكل عام، يمكن للمؤسسات تنوع منتجاتها وتطوير منتجات مكملية للسلع الرئيسية كوسيلة لتحسين الأداء وتلبية احتياجات السوق والمستهلكين، مما يؤدي إلى زيادة الربحية وتحقيق الأهداف المنشودة.

ثانيا: التنوع الداخلي والخارجي: نستنتج من الجدول أعلاه تحقيق فائدة كبيرة من الموارد الأولية في العمليات الإنتاجية والتنوع في المنتجات يمكن أن يساعد في رفع الإنتاجية من خلال الاستغلال الفعال للموارد الأولية.

في معظم الحالات، تتطلب عمليات الإنتاج استخدام موارد أولية مثل الطاقة والمواد الخام والمعدات والعمالة. ويمكن للمؤسسات الحصول على هذه الموارد من مصادر خارجية أو استخدام الموارد الأولية المتاحة داخل المؤسسة.

عندما تستخدم المؤسسة الموارد الأولية بطريقة فعالة، يمكن أن تحقق زيادة في الإنتاجية وتقليل التكاليف، وتحسين الكفاءة العامة للعمليات الإنتاجية. وتنوع المنتجات، يمكن للمؤسسة استغلال الموارد الأولية المتاحة بشكل أفضل وتحسين الإنتاجية بشكل عام.

ومن الجدير بالذكر أن التنوع في المنتجات يمكن أن يساعد المؤسسة على تحديد وتطوير المنتجات الجديدة التي تستخدم الموارد الأولية بطريقة أكثر فعالية، وهذا يساعد المؤسسة على تحسين الإنتاجية وتحقيق المزيد من الأرباح.

ثالثا: التنوع الافقي والراسي: تساهم القيم والمبادئ التي تتمتع بها مفردات الدراسة في تحسين المجتمع وخدمة الآخرين، حيث يتميزون بالاهتمام بما يحدث من حولهم، والمساهمة بشكل إيجابي في تحسين الأوضاع المحيطة بهم.

عندما يكون لدى مفردات الدراسة الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية، يمكنهم البدء بالعمل على تحسين حياتهم الشخصية وحياة أفراد أسرهم، وكذلك المساهمة في تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للمجتمع بشكل عام.

ومن خلال الاهتمام بما يحدث من حولهم، يمكن لمفردات الدراسة البدء بالتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه المجتمع، والبحث عن الحلول المناسبة والمساهمة في تطبيقها. ويمكن لهم أيضاً البحث عن فرص المساهمة في العمل التطوعي والمشاركة في الحملات الخيرية والمبادرات الاجتماعية المختلفة.

بشكل عام، يمكن أن تساعد القيم والمبادئ التي يتمتع بها مفردات الدراسة في تحسين جودة حياتهم الشخصية وخدمة المجتمع والمساهمة في بناء المستقبل المشرق للجميع.

تحليل بيانات المقياس الثاني: الميزة التنافسية.

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الرتبة و مستوى التقييم لإجابات افراد عينة البحث عن طريق عبارات فقرات خاصة بأبعاد الميزة التنافسية.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
أولاً: التكلفة الأقل				
01	3,54	1,147	17	مرتفع
يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة رضا العميل				
02	4,16	0,422	9	مرتفع
تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية				
03	4,38	0,490	2	مرتفع جدا
سمعة المؤسسة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى				
04	4,20	0,495	8	مرتفع جدا
تحظى المؤسسة بتقدير واحترام المجتمع نظير جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها				

ثانيا: الاستجابة				
مرتفع	16	0,724	3,92	01 تركز المؤسسة على احتياجات ورغبات العملاء، وتعمل على تجسيدها بشكل متميز
مرتفع	10	0,606	4,14	02 تولى المؤسسة اهتماما كبيرا لبحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للعملاء
مرتفع	13	0,424	4,06	03 لدى المؤسسة القدرة والفعالية للاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية
مرتفع	15	0,767	3,94	04 تمتلك المؤسسة شبكة توزيع سريعة وفعالة لإيصال المنتجات والخدمات للعملاء
ثالثا: الجودة				
مرتفع جدا	6	0,591	4,24	01 تمتاز خدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين
مرتفع جدا	3	0,565	4,26	02 طورت المؤسسة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب الكفاءات
مرتفع جدا	1	0,495	4,40	03 تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية
مرتفع جدا	7	0,545	4,22	04 تعتمد المؤسسة على إجراء التفتيش الدوري الداخلي للتأكد من جودة الخدمات التي تنتجها
رابعا: الابداع				
مرتفع	12	0,634	4,08	1 تتميز منتجات المؤسسة وخدماتها بالتجديد والإبداع المستمر
مرتفع	14	0,605	4,04	2 تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار أفكار العملاء إبداعاتهم وتهتم بأرائهم ومقترحاتهم في تطوير المنتج او الخدمة
مرتفع جدا	5	0,517	4,24	3 تسعى المؤسسة إلى تطوير تشكيلة من المنتجات والخدمات بما يتناسب مع توقعات ورغبات العميل

خامسا: السمعة				
مرتفع	11	0,634	4,08	1 سمعة المؤسسة جعلت منتجاتها وخدماتها في خانة الجودة العالية في السوق
مرتفع	14	0,605	4,04	2 نادرا ما تفقد المؤسسة عملائها لصالح المؤسسات المنافسة الأخرى
مرتفع جدا	4	0,517	4,24	3 تحترم المؤسسة دوما الأبعاد الأخلاقية للمجتمع

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان

يشير الجدول أعلاه الى استراتيجية التنوع حيث نلاحظ بأن الفقرة رقم (01) جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,40، وانحراف معياري 0.495، مما يشير الى أن المؤسسة تسعى بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية ، ثم نجد في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03) التي تدل على أن سمعة المؤسسة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى ، كما ونجد الفقرة رقم (02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4,26 وانحراف معياري 0.565 وهو ما يشير الى أن المؤسسة طورت عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب الكفاءات، ويمكن تفسير ذلك كالتالي:

أولاً: التكلفة الأقل: تؤكد نتائج الجدول أعلاه بأن تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة يمكن أن يساهم في زيادة رضا العميل وتحسين سمعة المؤسسة، وتسعى المؤسسة عادةً إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة ممكنة للسيطرة على حصتها السوقية وتحقيق المزيد من الأرباح.

عندما تقوم المؤسسة بتخفيض التكاليف، يمكنها تقديم خدمات بأسعار تنافسية وجذابة للعملاء، وهذا يزيد من رضا العميل ويجعلهم يشعرون بالتقدير والاهتمام من المؤسسة. وعلاوة على ذلك، يمكن لتخفيض التكاليف أن يساعد المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتجنب فقدان العملاء لصالح المؤسسات المنافسة التي تقدم خدمات بأسعار أقل.

ومن خلال الحفاظ على سمعة المؤسسة المميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، يمكن للمؤسسة تحقيق المزيد من الثقة والولاء من العملاء، وتحسين مكانتها في السوق. وتعزز سمعة المؤسسة المميزة مجموعة من العوامل، بما في ذلك جودة الخدمات المقدمة والتزام المؤسسة بتقديم خدمات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية، والتعامل مع العملاء بصدق وموثوقية، وتوفير خدمات مميزة ومبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل فعال

ثانياً: الاستجابة: من خلال نتائج الجدول أعلاه تبدو المؤسسة واعية ومركزة على احتياجات ورغبات العملاء، وهذا يعكس النهج الحديث الذي يتبعه معظم الشركات الناجحة في الوقت الحالي. من خلال تحليل بحوث التسويق، يمكن للمؤسسة تحديد الفرص الجديدة والاحتياجات الغير مشبعة للعملاء، وبالتالي تطوير منتجات وخدمات جديدة وفعالة لتلبية تلك الاحتياجات والرغبات.

تمتلك المؤسسة شبكة توزيع سريعة وفعالة، مما يسمح لها بتلبية احتياجات العملاء بسرعة وكفاءة وتحقيق رضا العملاء. ومن خلال الاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية، يمكن للمؤسسة البقاء على اتصال مع عملائها وتلبية احتياجاتهم في ظل التحديات المتغيرة. بشكل عام، يمكن القول إن المؤسسة تبدو متميزة في تلبية احتياجات العملاء والتكيف مع التغيرات البيئية الخارجية، وهذا يعكس نهجًا استراتيجيًا حديثًا وفعالًا للنجاح في أي سوق تنافسي.

ثالثًا: الجودة: يشير الجدول أعلاه إلى أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمامًا كبيرًا للجودة وتسعى جاهدة لتحسين خدماتها وتطويرها بشكل مستمر. وتبدو المؤسسة ملتزمة بتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية، وهذا يعكس النهج المهني والمسؤول الذي يتبعه المؤسسة. من خلال إجراء التفتيش الدوري الداخلي، يمكن للمؤسسة التأكد من جودة الخدمات التي تنتجها والتأكد من تطبيقها لمعايير الجودة المحددة. كما أن استقطاب الكفاءات وتنظيم الدورات التدريبية يمكن أن يعزز من كفاءة العاملين في المؤسسة ويساعد في تحسين جودة الخدمات.

بشكل عام، يمكن القول إن المؤسسة تبدو ملتزمة بتحسين جودة خدماتها وتنفيذ معايير الجودة، وهذا يعكس النهج المهني الذي يتبعها ويساعدها على المنافسة بنجاح في سوق الخدمات التعليمية.

رابعًا: الإبداع: يبدو أن المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا للتجديد والإبداع المستمر في منتجاتها وخدماتها، وهذا يعكس النهج الحديث الذي يتبعه معظم الشركات الناجحة في الوقت الحالي. وباستمرار تنظيم الجلسات والمناقشات مع العملاء، يمكن للمؤسسة تلقي الأفكار والمقترحات وتحليلها وتدرسها بعناية لتحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها.

يمكن أن يساعد هذا النهج في تلبية الاحتياجات الجديدة للعملاء وتحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يساعد المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

بشكل عام، يمكن القول إن المؤسسة تبدو ملتزمة بالتجديد والإبداع المستمر في منتجاتها وخدماتها، وتعتبر آراء العملاء واقتراحاتهم جزءًا مهمًا من هذا النهج.

خامسًا: السمعة: يبدو أن المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا لآراء العملاء ومقترحاتهم في تطوير المنتجات والخدمات. يمكن أن يساعد هذا النهج في تحسين جودة المنتجات والخدمات وتلبية الاحتياجات الجديدة للعملاء.

من خلال التفاعل المستمر مع العملاء واستقبال اقتراحاتهم وملاحظاتهم، يمكن للمؤسسة تحسين منتجاتها وخدماتها وتضمن رضا العملاء. حيث أن العملاء هم المستفيدون الرئيسيون من المنتجات والخدمات، لذلك يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار آرائهم واقتراحاتهم في تحسين منتجاتها وخدماتها.

بشكل عام، يمكن القول إن المؤسسة تبدو ملتزمة بالتواصل الجيد مع العملاء وتحليل آرائهم واقتراحاتهم لتحسين منتجاتها وخدماتها، وهذا يعكس النهج المهني الذي يتبعها ويساعدها على المنافسة بنجاح في سوق الخدمات التعليمية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى اختبار الفرضيات والتعرف على آراء أفراد الدراسة حول دور استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم 10: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

استراتيجية التنوع					الميزة التنافسية
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,116	2,562	0,261	0,051	0,225	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0,225، كما بلغ معامل التحديد 0,051 وهو يدل على أن % 5,1 من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية التنوع، أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى، أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0,261، كما أكدت قيمة F المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 2,562 بمستوى دلالة 0,116 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه فإن الفرضية الرئيسية غير محققة.

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه الى وجود عوامل أخرى تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسات والتي يمكن أن تكون الجودة حيث تعتبر الجودة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث يبحث العملاء والمستهلكون عن منتجات وخدمات عالية الجودة والموثوقة، كما أن التكلفة مهمة في تحديد الميزة التنافسية، حيث يسعى العملاء والمستهلكون إلى الحصول على المنتجات والخدمات بأسعار مناسبة وتنافسية، إضافة إلى ما سبق فإن الابتكار والتطوير التقني مهمين جداً في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تساعد الشركات الرائدة في هذا المجال على تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة وتحسين العمليات والأداء العام، كذلك تعتبر جودة الخدمة العملاء عاملاً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يبحث العملاء عن الدعم والمساعدة المستمرة من المؤسسات والمنظمات.

وبشكل عام، فإن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب تحقيق التوازن بين العديد من العوامل المختلفة، وتلبية احتياجات العملاء والمستهلكين والمجتمعات والموظفين والمساهمين، وذلك يتم من خلال تنفيذ استراتيجيات الأعمال الناجحة والتزام باستراتيجية التنوع.

الجدول رقم 11: نتائج اختبار الفرضية الاولى

التنوع المترابط و الغير المترابط					
الميزة التنافسية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة F	مستوى الدلالة
	0,412	0,169	0,449	9,789	0.003

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0,412، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين الميزة التنافسية و البعد الاقتصادي لاستراتيجية التنوع، كما بلغ معامل التحديد 0,169 وهو يدل على أن 16.9% من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية كانت نتيجة البعد المترابط و الغير المترابط لاستراتيجية التنوع أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى، أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0,449، كما أكدت قيمة F المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة بمستوى دلالة 0,003 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 .

يمكن القول إن البعد المترابط و الغير مترابط لاستراتيجية التنوع يلعب دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات فالتنوع المترابط يعمل على توسيع نطاق الاعمال في مجالات ذات صلة بالنشاط الأساسي للمؤسسة بينما التنوع الغير مترابط يعمل على توسيع نطاق الاعمال في مجالات غير متصلة بالنشاط الأساسي للمؤسسة. فعندما تتبنى المؤسسات استراتيجية التنوع فإنها تستطيع تحقيق أهدافها.

وبالتالي يمكن للمؤسسات التي تتبنى استراتيجية التنوع أن تحقق ميزة تنافسية عن طريق جذب العملاء والمستثمرين والذين يفضلون التعامل مع المؤسسات التي تتبنى استراتيجية التنوع وتساهم في حل علاوة على ذلك، تتعرض المؤسسات التي لا تتبنى استراتيجية التنوع للمخاطر .

مثال : يمكن أن تواجه المؤسسات خطر في استراتيجية التنوع المترابط هو أنها تحتاج إلى مراقبة الجودة بشكل صارم لضمان أن المكونات المشتركة تلي متطلبات جميع الموديلات، ولكن إذا حدث خطأ في إحدى المكونات فسيؤثر هذا على جميع الموديلات، وقد يؤدي إلى توقف الإنتاج وخسارة المزيد من الوقت والمال. أما مثال على الخطر الذي يمكن أن تواجهه المؤسسات في استراتيجية التنوع الغير مترابط فهو أنها تحتاج إلى موارد وجهود إضافية لتصميم وتصنيع كل منتج بشكل مستقل، وقد يؤدي هذا إلى زيادة التكاليف والوقت المستغرق في إطلاق المنتجات الجديدة، وبالتالي قد يؤثر هذا على ربحية المؤسسة

بشكل عام، يمكن القول إن البعد المترابط و الغير مترابط لاستراتيجية التنوع يساعد المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال جذب العملاء والمستثمرين وتجنب المخاطر المرتبطة بعدم تبني استراتيجية التنوع ولذلك فإن تكريس المؤسسات استراتيجية التنوع يعد استراتيجية حكيمة لتحقيق النجاح والاستدامة في العمل التجاري.

ويجب على المؤسسات النظر إلى استراتيجية التنوع الترابط و الغير المترابط كجزء من استراتيجيتها العامة، وتحديد الأهداف التي تريد تحقيقها وتطوير خطط عمل لتحقيق. هذه الأهداف وقياس نجاحها بشكل دوري.

وبذلك، يمكن للمؤسسات الاستفادة من الفرص المرتبطة باستراتيجية التنوع وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في السوق.

الجدول رقم 12: نتائج اختبار الفرضية الثانية

التنوع الداخلي والخارجي					الميزة التنافسية
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,012	6,792	0,350	0,124	0,352	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0,352، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين الميزة التنافسية و البعد الاقتصادي لاستراتيجية التنوع، كما بلغ معامل التحديد 0,124 وهو يدل على أن 12,4% من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية كانت نتيجة البعد الاقتصادي لاستراتيجية التنوع أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى ، أما قيمة معامل الانحدار فقد 0,012، بلغت ، كما أكدت قيمة F المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة بمستوى دلالة 0.012 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05.

يمكن القول إن بعد التنوع الداخلي و الخارجي لاستراتيجية التنوع يلعب دورًا هامًا في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات , حيث ان التنوع الداخلي يساعد على تحسين جودة المنتجات و الخدمات و التنوع الخارجي يساعد على توسيع السوق و زيادة الارادات. و منه تكتسب سمعة جيدة في المجتمع لدى العملاء تكسب الثقة و الدعم من العملاء و الجهات الرقابية. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للالتزام بالتنوع الداخلي و الخارجي لاستراتيجية التنوع أن يساعد المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين سمعتها وزيادة الثقة لدى العملاء فعندما تلتزم المؤسسات بمعايير السلامة والجودة وتنوع المنتجات، فإنها تحتل مكانة مرموقة في السوق، وتجذب العملاء الذين يبحثون عن المؤسسات ذات السمعة الجيدة.

الجدول رقم: نتائج اختبار الفرضية الثالثة

التنوع الافقي والرأسي					
الميزة التنافسية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة F	مستوى الدلالة
	0,245	0,060	0,296	3,061	0,087

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0,245، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين الميزة التنافسية و البعد الاقتصادي لاستراتيجية التنوع، كما بلغ معامل التحديد 0,060 وهو يدل على أن 06% من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية كانت نتيجة البعد الاقتصادي لاستراتيجية التنوع أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى ، أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.296، كما أكدت قيمة F المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة بمستوى دلالة 0.087 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05.

لا يمكن القول بأن البعد الافقي والرأسي لاستراتيجية التنوع لا يؤثر على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، ولكن يمكن القول إن هذا البعد ليس العامل الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية. في الواقع، يمكن القول إن البعد الافقي والرأسي من استراتيجية التنوع هو جزء من البعد المترابط و الغير المرتبط لاستراتيجية التنوع.

التنوع الافقي والرأسي هما عوامل مهمة في تحقيق الميزة التنافسية، لكنها ليست العوامل الرئيسية الوحيدة. فهناك العديد من الابعاد الأخرى التي تؤثر على الميزة التنافسية، مثل جودة المنتج أو الخدمة، والابتكار و الابداع ، والتكلفة الأقل . لذلك، يجب على المؤسسات العمل على تحسين جميع هذه العوامل بشكل متوازن لتحقيق الميزة التنافسية الحقيقية، والتركيز على تلبية احتياجات المجتمع بطريقة تحقق الربحية والنمو والابتكار. وبذلك يمكن للمؤسسات تحقيق المزيد من النجاح والاستدامة في السوق، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على المدى الطويل.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا الى ان عملية تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب يعتبر أحد اهم المحاور التي تركز عليها المؤسسة محل الدراسة وذلك من اجل تحقيق مركز تنافسي لها في السوق مقارنة بمنافسيها، وقد حاولنا من خلال هذا البحث تسليط الضوء على كل استراتيجية التنوع كإحدى البدائل الاستراتيجية التي قد تمكن المؤسسة من تحقيق الاهداف سابقة الذكر. وقد تناولنا في البحث عدة جوانب متعلقة بالمؤسسة كوحدة اقتصادية، وكذا بعض المفاهيم ذات الصلة بتحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستراتيجيات محل الدراسة.

وان التعمق في المفاهيم الأساسية المتعلقة باستراتيجية التنوع، وكذا مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية مكننا من الوصول الى النتائج التالية:

- تساعد استراتيجية التنوع على توفير خيارات للمستهلك من جهة، وتدعيم مركز التنافسي للمؤسسة.
- لقد أصبحت استراتيجية التنوع محل اهتمام العديد من المؤسسات في السنوات الاخيرة وذلك لتحسين وضع المؤسسة، والعمل على مواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم.
- تساعد استراتيجية التنوع المنظمة لضمان التموق الحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية.
- تعتبر استراتيجية التنوع من استراتيجيات النمو و التوسع التي تحقق للمؤسسة مكاسب ايجابية حيث تسمح لها بالحصول على الارباح.
- تمكن استراتيجية التنوع المؤسسة من تعويض ديونها في نشاطها الاساسي بأرباح الانشطة الاخرى.
- يؤدي التنوع في الانشطة في بعض الاحيان الى ديون كبيرة حيث يتطلب تمويل كبير.

بالنسبة للجانب التطبيقي:

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة (سيلاس) استخلصنا بعض النتائج التالية:

- عدم وجود الركيزة الأساسية للقيام بالابتكار التسويقي سواء في مجال المنتجات او في مجال اخر من مجالات التسويقية .

- تؤثر استراتيجية التنوع على عوامل القدرة التنافسية للمؤسسة وتساعد على توفير خيارات للمستهلك وتدعيم المركز التنافسي لها.
- ادى استحداث المنتجات الى اتساع في تشكيلة منتجات المؤسسة ،مما ادى الى انعكاس على قدراتها في الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة وهذا ما يعين التمكّن والقدرة على ارضاء المستهلكين.
- اثرت استراتيجية التنوع على مؤشرات التنافسية ،وهذا من خلال تأثرها بصفة خاصة على مؤشري التكلفة و الجودة.

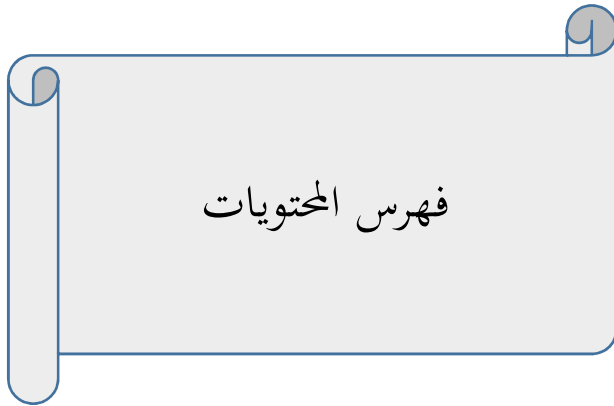
الخاتمة العامة:

من خلال ما تم معالجته وتحليله من معلومات فقد توصلنا أن تحقيق هدف المؤسسة والتكيف مع التغيرات التي شهدتها بيئة العمل المتسارعة، يحتاج إلى إحدى الوسائل الاستراتيجية التي تساهم في بقاء و نمو و توسع المؤسسات وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها، فان التنوع هو البديل الاستراتيجي الأنسب للمؤسسة لمواكبة التغير المستمر لأذواق المستهلكين و اشباع رغباتهم و احتياجاتهم المتجددة من جهة و الحفاظ على حصتها السوقية من جهة أخرى ووفقا للاستنتاجات التي تم التوصل اليها نقتح في الأخير جملة من التوصيات و هي كالتالي:

- يمكن للمؤسسة توسيع قاعدة نشاطاتها واطافة خطوط منتجات جديدة من خلال الاستغلال الامثل لمواردها المالية و البشرية.
- ضرورة اعطاء اولوية أكثر للدراسات المتعلقة باستراتيجية التنوع في الشركات المحلية بالجزائر.
- على مسؤولي مؤسسة الاهتمام بالابتكار لأن وتيرة نمو هذا السوق تتجه إلى تماثل في جودة وكذا أسعار المنتجات المقدمة.
- على مؤسسة سيلاس المحافظة على الحصة السوقية باستغلال كامل الطاقات المتوفرة على مستوى وحدة الإنتاج، مع إتباع أساليب توزيعية فعالة مصحوبة بخدمات ما بعد البيع التي تضمن الوفاء و الولاء من الزبون.
- ضرورة إدراك المؤسسة أن استراتيجية التنوع في المنتجات يسهم بشكل كبير في تعزيز الميزة تنافسية للمؤسسة.
- على المؤسسات الصناعية الاهتمام بمصلحة البحث والتطوير لما لها من أهمية كبيرة في تبني أي بديل استراتيجي للمؤسسة، سيما ابتكار منتجات جديدة.
- لا بد على مسؤولي مؤسسة سيلاس الاهتمام بالابتكار لأن وتيرة نمو هذا السوق تتجه إلى تماثل في جودة وكذا أسعار المنتجات المقدمة.
- العمل على تحقيق ميزة فريدة من نوعها تميزها عن باقي المنافسين بدون التقليد في الميزات التنافسية.
- يلزم على المؤسسات المحلية تطبيق استراتيجية التنوع لتحسين ادائها خاصة المؤسسات ذات الحجم الكبير.

الدراسات المستقبلية:

- اثر السياسات الصناعية على استراتيجية التنوع.
- دراسة موضوع دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة كأطروحة دكتوراه لتوسع فيها.
- اثر استراتيجية التنوع على هيكل و السلوك في المؤسسة.



الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	الاهداء
	الملخص
	مقدمة
	قائمة الجداول والاشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار النظري للميزة التنافسية
2	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.
2	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.
2	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الميزة التنافسية.
4	المبحث الثاني: أهمية واهداف وأساليب الميزة التنافسية.
4	المطلب الأول: أهمية الميزة التنافسية.
4	المطلب الثاني: اهداف الميزة التنافسية وأساليب الميزة التنافسية.
5	المطلب الثالث: اساليب تحقيق الميزة التنافسية
5	المبحث الثالث: أساسيات بناء الميزة التنافسية.
5	المطلب الاول: محددات الميزة التنافسية.
7	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.
8	المطلب الثالث: ابعاد الميزة التنافسية
11	خاتمة فصل
	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التنوع
13	تمهيد:
13	المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية.

13	المطلب الاول: أهمية الاستراتيجية.
14	المطلب الثاني: ابعاد الاستراتيجية.
14	المطلب الثالث: أنواع الاستراتيجية.
16	المبحث الثاني: ماهية استراتيجية التنويع.
16	المطلب الأول: مفهوم استراتيجية التنويع.
17	المطلب الثاني: أهمية استراتيجية التنويع.
18	المطلب الثالث: أبعاد استراتيجية التنويع.
23	المبحث الثالث: مزايا وعيوب استراتيجية التنويع.
23	المطلب الاول: مزايا استراتيجية التنويع.
24	المطلب الثاني: عيوب استراتيجية التنويع.
25	المبحث الرابع: طبيعة العلاقة بين استراتيجية التنويع والميزة التنافسية.
25	المطلب الأول: العلاقة بين استراتيجية التنويع والميزة التنافسية.
25	المطلب الثاني: اثر استراتيجية التنويع على الربحية.
26	المطلب الثالث: المزايا التنافسية الاستراتيجية لتنويع.
27	خاتمة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دور استراتيجية التنويع في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة سيلاس لافارج - بسكرة-
29	تمهيد
29	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سيلاس للإسمنت لافارج بسكرة.
29	المطلب الاول: نشأة المؤسسة وتعريفها.
31	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وأنواع الإسمنت المنتج.
32	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس.
33	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.
33	المطلب الأول: أداة البحث
33	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة.
34	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة البحث (الاستبانة).
35	المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتحليل النتائج.
35	المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة.
44	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

فهرس المحتوى

48	خلاصة الفصل الثالث
49	الخاتمة
51	فهرس المحتويات
55	قائمة المراجع
59	قائمة الملاحق



1-قائمة الكتب:

1. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، ادب كتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
2. بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، فيصل، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، 2010، المملكة المتحدة -الجامعة الدولية البريطانية- كلية إدارة الأعمال.
3. جمال الدين محمد المرسي، طارق رشدي جبة، مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر 2007.
4. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، بدون طبعة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة جمهورية مصر العربية.
5. رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
6. سعد علي ريجان المحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي للمؤسسة، بغداد، 2011.
7. شارلزهل، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علي بسيوني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2008.
8. الشيخ فؤاد نجيب بدر فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني، دورية الإدارة العامة، الاردن، 2004.
9. عيسى يحيى وآخرون، السوق الاستراتيجي، دار الخلد ونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
10. محمد بني حمدان، وامل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
11. محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1997.
12. محمود جاسم محمد الصميدي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، ط2 مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
13. المشاعل الهادي، التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الانتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2010.
14. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، دار المقتبس، الاسكندرية، مصر، 2006.
15. نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، دار العارف، الإسكندرية، مصر، 1995.

16. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
17. الياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، ط1 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

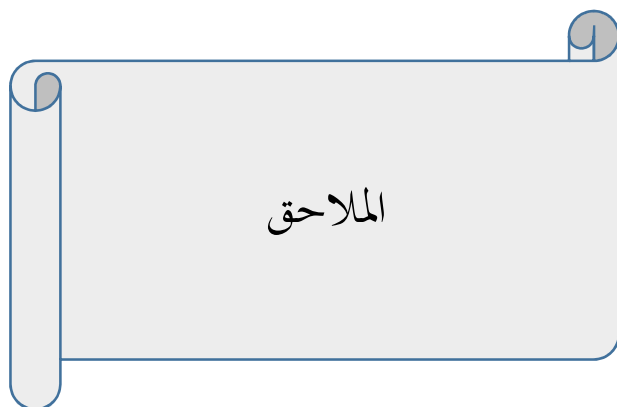
2-الرسائل الجامعية:

1. بقدوري فوزي، دور استراتيجية التنويع في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة التخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي، 2021.
2. جميع نبيلة، استراتيجية تنويع المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة معدة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.
3. حرنان سمية، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2009.
4. حيمر مريم، دور استراتيجتي الإعلان والتنويع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة " دراسة حالة مؤسسة مطاحن الجنوب "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
5. رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011.
6. زرزور، سهتال دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012.
7. سملاي محضية، بلال أحمد، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، جامعة مسيلة، 2004.
8. صالح عبد الحكيم عبد الغفور، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية في جامعات قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2015.
9. عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سطيف، الجزائر، دفعة 2011.
10. عمر تيمحجدين، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
11. كنان الشريف وكرم منصور، دور استراتيجية الاعلان و التنويع في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، 2015.

12. المرعي وهيبية، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، 2012/2011.
13. مريم سلطاني الأثر التسويقي ودوره في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية مذكرة ماجستير، كلية العلوم التجارية، ورقلة، 2012.
14. مسعودة هاجر، عبد الكريم التحالفات الاستراتيجية و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة الدكتور، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017.
15. مسعودة هاجر، عبد الكريم، التحالفات الاستراتيجية و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتور، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017.
16. الميهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، الدفعة 2005.
17. 3-المجلات:
18. 34. غانم عبد الله، أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7 العدد 2، بسكرة، الجزائر، 2014.
19. 35. غانم عبد الله، أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، بسكرة، الجزائر، 2017.

المراجع باللغة الأجنبية:

01-mazouri, nabil – nedra bohiri, l'intelligent ou supply chain management par les entreprises tunisiennes l'impact sur la fonction sur logistique, dousse, tunisie 2005



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

تخصص: إدارة استراتيجية

قسم: علوم التسيير

استبيان

الأخ الفاضل الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في تخصص إدارة استراتيجية وعمل المعنونة: "دور إدارة استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية" (في مؤسسة سيلاس لإنتاج الاسمنت) ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، وذلك بوضع علامة (x) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم. حيث أن صحة الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، علما أن البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

البيانات الشخصية: الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة :

• الجنس:

أنثى

ذكر

• السن:

أكبر من 40 سنة

من 30 سنة إلى 40 سنة

أقل من 30 سنة

• خبرة الموظفين :

أكثر من 10 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

• المستوى الدراسي :

دراسات ما بعد التدرج

جامعي

ثانوي او اقل

استراتيجية التنوع					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
أولاً: التنوع المترابط والغير مترابط					
1	تقوم المؤسسة بإنتاج سلع مكمله للسلع الرئيسية				
2	لدى المؤسسة منتجات لديها نفس الخصائص المنتج الرئيسي				
3	يعمل التنوع على استثمار الإمكانيات المادية لمؤسسة لإنشاء نشاط جديد				
4	لدى المؤسسة منتجات عديدة تختلف على المنتج الرئيسي				
ثانياً: التنوع الداخلي والخارجي					
1	التنوع يرفع من إنتاجية العمل من خلال الاستغلال الفعال للموارد الأولية				
2	تستفيد المؤسسة من الموارد الأولية في العمليات الإنتاجية لتطوير منتجاتها				
3	تقوم المؤسسة بسياسة الاستحواذ على المؤسسات الأخرى				
4	تعتمد المؤسسة على سياسة الاندماج مع المؤسسات الأخرى				
ثالثاً: التنوع الأفقي والراسي					
1	تقوم المؤسسة بالتنوع التجميعي بإضافة سلع وخدمات جديدة وغير مترابط				
2	توجه المؤسسة إمكانيات وموارد نحو أنشطة أخرى مقارنة بالنشاط الرئيسي				
3	توجد علاقة مباشرة للمؤسسة مع المستهلكين				
4	تقوم المؤسسة بالتنوع الامامي والخلفي معا				

الميزة التنافسية					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
أولا: التكلفة الأقل					
1	يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة رضا العميل				
2	تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية				
3	سمعة المؤسسة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى				
4	تحظى المؤسسة بتقدير واحترام المجتمع نظير جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها				
ثانيا: الاستجابة					
1	تركز المؤسسة على احتياجات ورغبات العملاء، وتعمل على تجسيدها بشكل متميز				
2	تولى المؤسسة اهتماما كبيرا لبحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للعملاء				
3	لدى المؤسسة القدرة والفعالية للاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية				
4	تمتلك المؤسسة شبكة توزيع سريعة وفعالة لإيصال المنتجات والخدمات للعملاء				
ثالثا: الجودة					
1	تمتاز خدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين				
2	طورت المؤسسة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب الكفاءات				
3	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية				
4	تعتمد المؤسسة على إجراء التفتيش الدوري الداخلي للتأكد من جودة الخدمات التي تنتجها				
رابعا: الابداع					

					1	تتميز منتجات المؤسسة وخدماتها بالتجديد والإبداع المستمر
					2	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار أفكار العملاء إبداعاتهم وتهتم بأرائهم ومقترحاتهم في تطوير المنتج او الخدمة
					3	تسعى المؤسسة إلى تطوير تشكيلة من المنتجات والخدمات بما يتناسب مع توقعات ورغبات العميل
خامسا: السمعة						
					1	سمعة المؤسسة جعلت منتجاتها وخدماتها في خانة الجودة العالية في السوق
					2	نادرا ما تفقد المؤسسة عملائها لصالح المؤسسات المنافسة الأخرى
					3	تحتزم المؤسسة دوما الأبعاد الأخلاقية للمجتمع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بمسكرة في: 07 - 05 - 2023
إلى السيد: مدير مصنع الإسمنت
سيلاس "CILAS" - مسكرة



جامعة محمد خيضر - مسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم النسب
عمادة الكلية
الرقم: 636 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب:

1 - عزوز بوسالم خلود

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

" دور استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية "

تحت إشراف: أ/ محمدي رشيد

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام



جامعة مسكرة
ص.ب 145 في ر- مسكرة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضى أدناه: ..عزوز بويصالم خلود.....

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 119970252016750003. الصادرة بتاريخ: ...12.04.2021...

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم تسيير. قسم: ..علوم التسيير.....

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: ..08.06.2023.....

إمضاء المعنى بالأمر