



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

محددات فعالية إستراتيجية التنويع في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

وسيلة بن ساهل <

محمد رضاني <

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GSO /2014
تاريخ الإيداع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

} وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ /

التوبة 105

صدق الله العظيم

ملخص

إن التحكم في مستقبل المؤسسة في محيط معقد متقلب لن يركز أبداً على التفتن الوحيد، بل يستلزم اختيار إستراتيجية ما، والتي تكشف علاقات القوى المؤثرة على المؤسسة ومحيطها، ودراسة العوامل الأساسية المحددة لمستقبل المؤسسة ووضعيتها التنافسية، ومعرفة استراتيجيات المنافسة.

لقد حاولنا من هذه الدراسة المساهمة في إعداد إستراتيجية التنويع للمؤسسة، والتي تمكنها من تنويع حافظة أنشطتها للحصول على أرباح من ميادين متعددة، وذلك توزيع المخاطرة، كما يسمح لها بالاستفادة من أثر التعاضد في مهاراتها، إضافة إلى تدعيم تنافسيتها من خلال تخفيض تكاليفها والتي تعد من أهم مميزات لهذه الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التنويع، ميزة تنافسية، توازن حافظة الأنشطة، توزيع المخاطر، التعاضد.

Résumé

La maîtrise de l'avenir de l'entreprise dans un environnement instable ne se base pas seulement sur son intelligence, mais sur sa capacité à bien déterminer une stratégie appropriée, qui permet de découvrir les relations de forces agissant sur l'entreprise et de son environnement, et l'étude des facteurs fondamentaux qui déterminent l'avenir de l'entreprise et sa situation concurrentielle, et surveiller les stratégies des concurrents.

dans cette étude nous avons essayé d'étudier la stratégie de diversification, qui permet à l'entreprise de diversifier son domaine d'activités stratégique, pour obtenir les bénéfices des différents domaines, et la répartition des risques, il leur permet également de bénéficier de la synergie dans ses savoir faire, en plus de renforcer sa compétitivité en réduisant les coûts, ce qui est l'un des avantages les plus importants de cette stratégie.

Mots-clés : stratégie de diversification, avantage compétitif, domaine d'activités stratégique, distribution du risque, synergie.

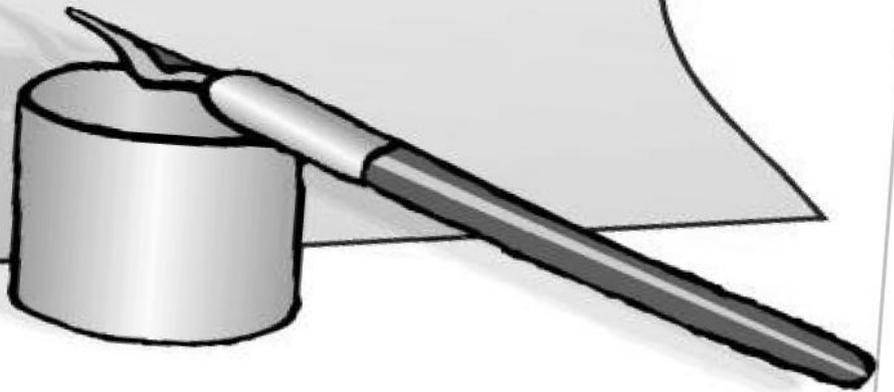
Abstract:

Mastering the future of the company in an unstable environment is not based only on intelligence, but on its ability to accurately determine an appropriate strategy that allows to discover the relationships forces acting on the company and its environment, and the study of the fundamental factors that determine the future of the company and its competitive position, and monitor competitors' strategies.

in this study we tried to investigate the diversification strategy, which allows the company to diversify its range of strategic activities for the benefits of different areas, and the allocation of risk, it also allows them to benefit from synergy in its expertise, in addition to strengthening its competitiveness by reducing costs, which is one of the most important advantages of this strategy.

Keywords: diversification strategy, competitive advantage, the balance of the portfolio, The distribution of risk, synergie.

مقدمة عامة



يشهد العالم اليوم تطورات عدة، منها تزايد انفتاح الأسواق، والتوجه السريع نحو تحرير التجارة الدولية، وظهور الخصوصية، وكذا تأكيد دور وأهمية القطاع الخاص في النهوض بمختلف الاقتصاديات، كل هذا متمثل في ظاهرة العولمة، حيث تتضمن هذه الظاهرة في طياتها التغير المستمر في مختلف مجالات الحياة، لذلك يمكن القول بأن ملامح ومعايير القرن الجديد تختلف تماما عن ملامح ومعايير القرون السابقة.

ويعتبر بروز موضوع التنافسية من أهم وأبرز آثار القرن الواحد والعشرين، حيث أصبحت حقيقة أساسية تعتمد في تحديد نجاح أو فشل المؤسسات. لذلك نجد أن هذه المؤسسات في موقف يحتم عليها العمل باستمرار، لاكتساب مزايا تنافسية، تمكنها من تعزيز المركز التنافسي لها سواء على المستوى المحلي أو الدولي أو على الأقل المحافظة على هذا المركز، والقدرة على مواجهة الضغوط الناتجة عن المنافسين المباشرين والمحتملين والموردين والزبائن وكذا المنتجات البديلة، لذلك فهي تسعى إلى اختيار البديل المناسب والذي يتلاءم إمكانياتها الداخلية والخارجية، وبذلك فهي أمام عدة بدائل وخيارات إستراتيجية كبرى تتراوح بين النمو والتوسع، الاستقرار والانكماش.

يرتكز بحثنا هذا على واحد من هذه البدائل التي تحتويها إستراتيجية النمو والتوسع وهي إستراتيجية التنوع والتي ترتبط بالتحركات الإستراتيجية المتضمنة مختلف التغيرات في مجال النشاط للمؤسسة إما بالتوسع في مجال النشاط الحالي، أو الدخول في مجالات نشاط جديدة غير مجال النشاط الأصلي.

إذ سنقوم بالتأكد من كل ذلك بدراستنا لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الفتية والرائدة في مجال الإلكترونيك والأجهزة الكهرومنزلية، المتمثلة في مؤسسة كوندور حيث تم اختيارنا لها للتعرف على مدى تبنيها لإستراتيجية التنوع في المنتجات.

من خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما هي المحددات الأساسية لفعالية إستراتيجية التنوع في المؤسسة؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل تحقيق المؤسسة لتفوق التنافسي بالتنوع يعتبر دليلا على فعالية إستراتيجية تنوعها؟

2. هل تتحقق فعالية إستراتيجية التنويع كلما ساهمت في تحقيق توازن حافظة أنشطة المؤسسة؟
3. هل ترتبط فعالية إستراتيجية التنويع بتحقيق المؤسسة لتوزيع أكبر لمخاطرها؟
4. هل تزيد فعالية إستراتيجية التنويع كلما نجحت المؤسسة في تحقيق أثر التعاضد في المهارات؟

الفرضيات

في إطار الإجابة على السؤال الرئيسي وعن التساؤلات الفرعية انطلقنا من الفرضيات التالية:

1. يعتبر التفوق التنافسي محدد أساسي لفعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة؛
2. كلما حققت المؤسسة توازن في حافظة أنشطتها كلما زادت فعالية إستراتيجية التنويع الخاصة بها؛
3. كلما حققت المؤسسة توزيعاً أكبر لمخاطرها كلما زادت فعالية إستراتيجية التنويع؛
4. كلما نجحت المؤسسة في تحقيق أثر التعاضد في المهارات كلما زادت فعالية إستراتيجية التنويع.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ☞ التعرف على مفهوم إستراتيجية التنويع؛
- ☞ تحديد المراحل التي تمر بها عملية إستراتيجية التنويع؛
- ☞ معرفة أنواع إستراتيجية التنويع؛
- ☞ التعرف على محددات فعالية إستراتيجية التنويع؛
- ☞ توضيح أهمية كل محدد في فعالية إستراتيجية التنويع.

أهمية الدراسة

➤ إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات، وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى؛

➤ تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة في مجال إستراتيجية التنوع من خلال كشف واقع إستراتيجية التنوع لدى المؤسسة في ظل وجود المحددات المساهمة في فعاليته؛

➤ كما تقدم هذه الدراسة معلومات مفيدة حول أهمية إستراتيجية التنوع وضرورة تعلمه والالتزام به في العمل المؤسسي نهجا وممارسة باعتباره أحد المداخل الهامة لتطوير قدرة المؤسسات سعيا لمواجهة تحديات المستقبل.

هيكلية الدراسة

من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الخاص بالإطار المفاهيمي لإستراتيجية التنوع إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية إستراتيجية التنوع من خلال ذكره لمفهومه وأهميته وأسباب اللجوء إلى إستراتيجية التنوع. أما المبحث الثاني المعنون بمراحل إستراتيجية التنوع في ثلاث مطالب تشخيص واختيار وتنفيذ الإستراتيجية، وفي المبحث الأخير عرضنا أنواع إستراتيجية التنوع في ثلاث مطالب تنوع مترابط وغير مترابط، تنوع داخلي وخارجي، تنوع الأفقي والعمودي.

أما الفصل الثاني لدراسة محددات فعالية إستراتيجية التنوع والذي قسم بدوره إلى أربعة مباحث يتناول المبحث الأول التفوق التنافسي بالتنوع كمحدد لفعالية إستراتيجية التنوع من خلال ذكره لمفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وخصائصها، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه توازن حافظة أنشطة كمحدد لفعالية إستراتيجية التنوع فقد تم التطرق فيه إلى ثلاث مطالب التجزئة الإستراتيجية وحافظة الأنشطة وأخيرا توازن حافظة الأنشطة من خلال التنوع، المبحث الثالث مساهمة توزيع مخاطر في فعالية إستراتيجية التنوع من خلاله تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب والمتمثلة في تعريف المخاطرة أشكال المخاطرة وتخفيض المخاطرة عن طريق التنوع، أما المبحث

الرابع والأخير الاستفادة من أثر التعاضد في المهارات في فعالية إستراتيجية التنويع فقد قسما إلى مفهوم التعاضد مفهوم المهارات وأخيرا أثر التعاضد في المهارات وفعالية التنويع.

أما الفصل الثالث المخصص للدراسة التطبيقية فقد تمكنا من تطبيق الدراسة على مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعريريج، وقمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث تتمثل في الإطار المنهجي للدراسة، تقديم عام لمؤسسة كوندور وفي الأخير تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة وتفسير النتائج.

الدراسات السابقة

على مستوى الرسائل الجامعية عثرنا على أربع مذكرات الماجستير، ذات صلة مباشرة بموضوعنا نذكرها على النحو التالي:

الدراسة الأولى: دراسة سلاف رحال (2004): "إستراتيجية تنويع المنتجات البترولية والغازية (دراسة حالة مجموعة سونطراك)".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإستراتيجية في تحديد مستقبل المؤسسة، وتحديد مختلف الوسائل والمراحل والمقاربات النظرية الملائمة لها، كما تهدف أيضا إلى دراسة المتغيرات الإستراتيجية الحالية التي يجب أن تدخل ضمن اهتمامات وأهداف المؤسسة، ومحاولة إسقاط هذه المفاهيم على مؤسسة سونطراك.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

☞ إن الاستراتيجية المقترحة للمؤسسة قيد الدراسة، هي التنويع لكونها أفضل خيار للمؤسسات الكبرى التي تبحث عن تكاملية مواردها، كما أنها إحدى الطرق التي تستطيع المؤسسة بواسطتها توسيع أسواقها.

☞ إن بديل التنويع الاستراتيجي للمنتجات البترولية في المؤسسة، يحقق لها مكاسب إيجابية تتمثل أساسا في تسيير حافظة نشاطات متنوعة مما يسمح لها بالحصول على أرباح من حقول متعددة للنشاط، أي تقليص الخطر الناجم عن تبعية المؤسسة اتجاه نشاط ما.

☞ إن إستراتيجية التنويع تسمح للمؤسسة بنقل الكفاءات على طول سلسلة القيمة التي تحمل نمطين من العلاقات التي تشكل في الأصل التكاملية، الأول يتمثل في قدرة المؤسسة على تحويل كفاءاتها، إذ يمكنها تحقيق معرفة في سلاسل القيمة متماثلة، أما النمط الثاني فهو القدرة على تقسيم النشاطات الذي يعد أحد النقاط الداعمة لخيار التنويع كونه يدعم تنافسيتها بتخفيض التكاليف، أين يكون باستطاعتها رفع مستوى الاختلاف.

الدراسة الثانية: دراسة نبيلة جعيج (2007) بعنوان: "إستراتيجية التنويع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية (دراسة ميدانية في مؤسسة Hodnalait بالمسيلة ومؤسسة Condor للإلكترونيات ببرج بوعريج)".

تهدف هذه الدراسة إلى التوعية بأهمية الموضوع وتحضير الباحثين للتعمق والتخصص أكثر في مثل هذه الأبحاث وإثراء المكتبة الوطنية بها، كذلك إبراز دور الإستراتيجية في تحديد مستقبل المؤسسة ومعرفة القدرة التنافسية لها بدراسة عواملها ومؤشرات قياسها، مع محاولة معرفة أهمية اختيار هذا البديل الاستراتيجي (التنويع) وكيفية تأثيره على تنافسية المؤسسات الإنتاجية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

☞ اختيار الإستراتيجية يتم عبر مراحل وخطوات يمر بها القرار الإستراتيجي للمؤسسة، حيث تتاح أمامها عدة بدائل وخيارات يتم الاختبار من بينها بديلا مناسباً لظروفها.

☞ وجود علاقة بين التنويع في المنتجات والتعاقد، حيث أن المؤسسة تستفيد من أثر التعاقد للخروج بمنتجات جديدة، وذلك باستخدام مخلفات الإنتاج من أجل إدخال منتجات جديدة. وبذلك يعتبر التنويع في المنتجات كمصدر من مصادر الميزة التنافسية، وذلك من خلال الدخول بتشكيلة منتجات جديدة تكون ذات جودة عالية ومتميزة عن المنافسين.

☞ تساعد إستراتيجية التنويع في المنتجات على توزيع المخاطر، من خلال إدخال منتجات جديدة لتغطية مخاطر هبوط الطلب على بعض المنتجات أو من خلال إدخال منتجات موسمية.

➤ التنوع في المنتجات يسمح للمؤسسة بكسب ميزة تنافسية تمكنها من مجابهة المنافسة الحادة التي تميز الأسواق الحالية، ويدعم تنافسيتها بتخفيض التكاليف.

الدراسة الثالثة: دراسة خديجة عباس (2012) بعنوان: "دور إستراتيجية التنوع في ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة مجمع بن حامدي الصناعي برج بوعريريج للفترة 2001-2008)".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري لإستراتيجية التنوع، وتحديد علاقة هذه الإستراتيجية ببعض المتغيرات الاقتصادية، مع تحديد أهمية إستراتيجية التنوع من خلال علاقتها بربحية المؤسسات الصناعية، وتحديد طبيعة هذه العلاقة سواء بالإيجاب أو بالسلب لتتمكن المؤسسة بذلك التعرف على سبل تحقيق النتائج الايجابية من هذه الإستراتيجية، وكذلك إبراز أهمية تحليل السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الصناعية في أسواق تنقص فيها المعلومة وتتميز بالمنافسة غير التامة، من خلال إستراتيجية التنوع، وتأثير ذلك على أدائها من خلال مؤشر الربحية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

➤ تعتبر إستراتيجية التنوع من أهم إستراتيجيات النمو شيوعا، تسعى من خلالها المؤسسة إلى تعظيم الأرباح وتوسيع حصتها السوقية من خلال المحافظة على النشاط الأصلي وإضافة صناعة جديدة. أو عن طريق التوسع في صناعات خارج الصناعة القاعدية والدخول إلى أسواق جديدة. والهدف من وراء التنوع كذلك يتمثل في توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة جراء إنتاجها لمنتج واحد بسبب حالات عدم التأكد التي تسود المحيط الذي تعمل فيه.

➤ صحيح أن التنوع قد يساهم في تخفيض تكاليف المؤسسة، إلا أنه محفوف بمخاطر قد تؤدي إلى العكس باعتبار أن الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج يضيق على المؤسسة اختيارها للأنشطة، بالإضافة إلى تكاليف تنتج عن هذا الاستخدام، والمتمثلة أساسا في تكلفة التكيف والتي قد تؤثر سلبا على إيرادات المؤسسة.

☞ علاقة التنوع بربحية المؤسسات الصناعية طردية وتكون في قيمتها العظمى في حال كانت الصناعات التي تنشط فيها المؤسسات المنوعة، أو منتجات المؤسسات المنوعة مرتبطة خاصة من حيث مراحل الإنتاج أو الجانب المعرفي للاستفادة من مزايا الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج، شرط أن تكون عوامل الإنتاج المادية مرنة، ولا تنطوي على تكاليف عالية للتكيف.

الدراسة الرابعة: دراسة عمر تيمجدين (2013) بعنوان: "دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريرج)".

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح ماهية إستراتيجية التنوع مع عرض لمختلف الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسة الصناعية، كذلك إيضاح معنى تقييم أداء المؤسسة الصناعية ومؤشرات قياسه مع تباين اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بإستراتيجية التنوع، كما تهدف الدراسة من خلال تحقيق هذه الأهداف إلى إثراء المكتبة بمرجع علمي جديد، وأن يؤسس كأرضية لدراسات أخرى في هذا المجال.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

☞ تعتبر إستراتيجية التنوع من إستراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق للمؤسسة مكاسب إيجابية لاسيما توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة الناتجة أساسا عن المحيط غير المستقر، إضافة إلى جعل المؤسسة تتمتع بحافظة أنشطة متنوعة تسمح لها بالحصول على أرباح من أنشطة متعددة، أي تقليص الخطر الناتج من تبعية المؤسسة لمردود نشاط وحيد.

☞ إن التنوع أصبح من الإستراتيجيات المهمة للمؤسسة من أجل البقاء في ظل بيئة دائمة التغير، حيث لا يمكن الهدف فقط في كيفية كسب زبائن جدد وإنما في كيفية المحافظة عليه ومسايرة أذواقه.

☞ مفهوم الداء يختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه، فهناك عدة مؤشرات يتم من خلالها متابعة وتقييم الأداء من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية على مستويات مختلفة.

☞ إن لإستراتيجية التنويع بارز على أداء المؤسسة الصناعية، حيث تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، فالمؤسسة الأكثر تنوعا في محفظة الأنشطة هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

التعقيب على الدراسات السابقة

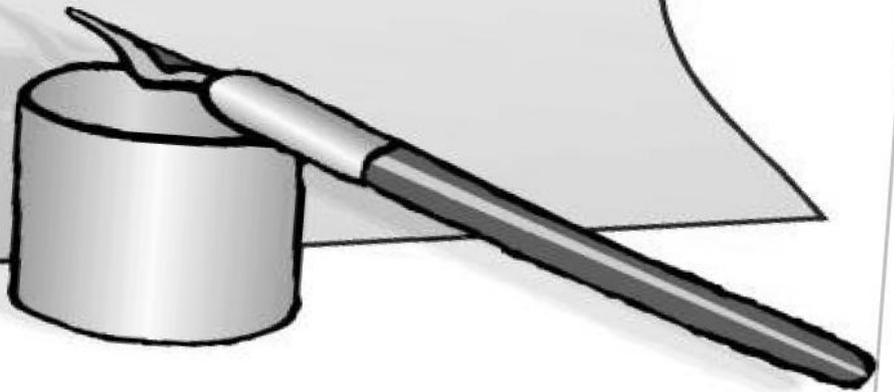
لقد تناولت الدراسات السابقة موضوعات مختلفة في مجال إستراتيجية التنويع، حيث تناولت بعض الدراسات إستراتيجية التنويع بصفة عامة، وركزت بعض الدراسات الأخر على مستوى الربحية والأداء، بينما تناولت دراستنا الحالية موضوع محددات فعالية إستراتيجية التنويع مما يميز هذه الدراسة على سابقتها.

تتقاطع أغلب الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في استخدام الأدوات، حيث يسعى الباحث إلى إبراز محددات فعالية إستراتيجية التنويع مركزا على استخدام أداتين من أدوات البحث وهي الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات وإتباع المنهج الاستكشافي والاختباري للوصول إلى النتائج المطلوبة.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء منهجية وأداة الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإستراتيجية التنوع



تمهيد

يعتمد تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة على اقتناص الفرص وإبعاد التهديدات التي تواجه المؤسسة في مجال نشاطها، ويقوم تحليل البيئة الداخلية من خلال تقييم الأنشطة الوظيفية من تمويل، إنتاج، تسويق، شراء، نقل وموارد بشرية... بالوقوف على جوانب القوة والضعف لديها. ويخدم هذا التحليل البيئة للوصول إلى عدة بدائل إستراتيجية للمؤسسة، والتي يبقى عليها اختيار أفضلها بما يتلاءم مع ظروفها الداخلية والخارجية وأهدافها المرغوب في تحقيقها. ويهدف هذا الفصل إلى التركيز على أحد هذه الإستراتيجيات وهي إستراتيجية التنويع. نحاول في هذا الفصل عرض الإطار المفاهيمي لإستراتيجية التنويع من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

1. مفهوم إستراتيجية التنويع أهميتها.

2. مراحل إستراتيجية التنويع.

3. أنواع إستراتيجية التنويع.

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التنويع

تلجا المؤسسة إلى إستراتيجية التنويع إذا وجدت أن تخصصها في مهنة واحدة لا يفي بمتطلبات النمو المراد الوصول إليه، فتتوجه نحو توسيع المهنة الأصلية بممارسة مهن جديدة، وبالتالي ظهور منتجات جديدة أو إضافات جديدة للمنتجات.

ومن أجل ذلك نتطرق في هذا المبحث إلى أساسيات حول إستراتيجية التنويع بدءاً من مفهوم إستراتيجية التنويع ثم التعرف على أهميتها وأسباب اللجوء إليها.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنويع

قبل التطرق لمفهوم إستراتيجية التنويع، يجدر بنا الإشارة إلى معنى الإستراتيجية أولاً.

الفرع الأول: تعرف الإستراتيجية

لقد تعددت التعاريف المقدمة للإستراتيجية فكل تعريف يركز على جانب من جوانبه وكل باحث يعرفه من وجهة نظره.

يعرف شاندر (Chandler) إستراتيجية على أنها: "تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة وتبين طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات"¹. يركز هذا التعريف على طبيعة تحديد الغايات طويلة الأمد وطرق استغلال مواردها.

ويرى أنسوف (Ansoff) إستراتيجية على أنها: "تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها"². يعكس هذا التعريف علاقة صورة المؤسسة مع بيئتها والتي تشير إلى العمليات التي تريد المؤسسة تحقيقها.

¹ الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، 1 2004 26.
² خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 2013 40.

ويعرفها توماس (Thomas) على أنها: "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"¹. من خلال هذا التعريف يتضح بأن الإستراتيجية هي خطط وأنشطة المؤسسة، وتطابق رسالة المؤسسة وأهدافها.

بناء على التعاريف السابقة للإستراتيجية، يمكن القول بأنها: تمثل رسماً لخطط توضح المسار التوجيهي للمؤسسة، ووسيلة تمكنها من تحقيق أهدافها وغاياتها على المدى البعيد، من خلال استغلال مواردها بشكل يسمح لها بتوسع حصتها في السوق أو المحافظة عليها أو تنوع منتجاتها، في بيئة تسودها حالات عدم التأكد.

الفرع الثاني: تعريف إستراتيجية التنويع

تعتبر إستراتيجية التنويع من المفاهيم التي لاقى اهتمام العديد من الباحثين، إلى درجة أن الموضوع أصبح يشوبه نوع من اللبس، إذ تعددت واختلقت التسميات التي نسبت لها وتفاوتت التصنيفات المقدمة لها من مؤلف لآخر، ولهذا نركز في هذا العنصر على مستوى إستراتيجية التنويع، أي إذا ما كانت على مستوى النشاط أم أنها على مستوى المؤسسة وبعدها نقدم مختلف التعاريف لها.

1. مستوى إستراتيجية التنويع

إن التمييز بين إستراتيجية النشاط وإستراتيجية المؤسسة أصبح موضوعاً كلاسيكياً في أدبيات التسيير. فإستراتيجية النشاط أو إستراتيجية التنافسية هي الإستراتيجية المنفذة من طرف المؤسسة في مجال نشاط معين، بحيث تهتم إستراتيجية النشاط بتموقع المؤسسة في قطاع محدد مقارنة بمنافسيها وذلك بالأخذ بعين الاعتبار السوق الذي تبيع فيه منتجاتها، وأيضاً السوق الذي تحصل منه المؤسسة مدخلاتها الضرورية. إن الهدف الأساسي لإستراتيجية النشاط هو ضمان للمؤسسة أداء دائم وذو مستوى أعلى من منافسيها في قطاع محدد، وبالتالي هي محاولة لخلق ميزة تنافسية دائمة على أساس قيادة التكاليف و/أو تمييز المنتجات.

¹ نبيل محمد المرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، دار أبو الخير للطباعة والتجليد، ط1، الإسكندرية، 2007، 75.

أما إستراتيجية المؤسسة فتهم بتكوين وتسيير حافظة أنشطة المؤسسة. وخلافاً على إستراتيجية النشاط التي تبحث وتوسّع إلى تعظيم أداء المؤسسة في ميدان نشاط محدد، فالغرض من إستراتيجية المؤسسة هو تعظيم القيمة الكلية للمؤسسة باختيار مجالات الأنشطة التي يجب على المؤسسة الاستثمار فيها وتطويرها. وإستراتيجية التنويع تعتبر في صميم إستراتيجية المؤسسة ككل التي تحاول من خلالها خلق حافظة أنشطة متناسقة وذلك بتجميع الأنشطة التي تكون ذات ربحية أفضل وفرص نمو أكبر مقارنة بالاستثمار فيها بشكل منفرد ومستقل، فأفضلية التجميع الموجودة ما بين الأنشطة لها دور هام في هذه العملية. وتجدر بنا الإشارة أيضاً إلى إن إستراتيجية التنويع لا تخص المؤسسات الكبيرة فقط، فكل مؤسسة كبيرة أو صغيرة سواء كانت متخصصة أو متنوعة يدخل ضمن انشغالاتها التوجه نحو التوسع خارج مجال نشاطها الأصلي¹.

2. تعريف إستراتيجية التنويع

لقد أخذت إستراتيجية التنويع منذ القدم اهتمامات المفكرين في إدارة الإستراتيجية، ويعد أنسوف (Ansoff, 1957-1958) من بين أول المهتمين بموضوع إستراتيجية التنويع مع كل من غورت (Gort, 1962) وشاندلر (Chandler, 1962).

يعرف غورت (Gort) التنويع على أنه: "درجة اختلاف المخرجات اعتماداً على عدد الأسواق التي يتم خدمتها من خلال هذه المخرجات"². نلاحظ في هذا التعريف الاختلاف يكون بين الأسواق والموارد المستخدمة، وأنه تجاهل مفاهيم التعاضد ومشاركة الموارد.

¹ Stratègor., **Politique générale de l'entreprise**, Ed. Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 2005, p 259 -260.

² Marie Christine Henninger M., **Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse 1, France, 2000, p 24.

يرى أنسوف (Ansoff) التنويع على أنه: "ممارسة أنشطة جديدة إما بإنتاج منتجات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة"¹. أما بيرري (Berry) فيعتبر التنويع على أنه: "دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة، بمنتجات جديدة"².

ويحدد بيتس وهوبكين (Pitts and Hopkin) بأن التنويع: "أخذ أصله من كلمة متنوع أو متعدد الأشكال وتعني مختلف، غير متشابه، متميز، منفصل، وهذه التسميات تطلق على الأنشطة المختلفة للمنشأة"³. ويعرف التنويع أيضا على أنه خيار للمؤسسة التي ترغب في النمو بالدخول في أنشطة جديد مختلفة تماما أو مرتبط بالأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في الوقت الحاضر. كما يعني إضافة منتجات جديدة وربما غير تقليدية أو مألوفة لبيعها في أسواق جديدة، فالتنويع قد يكون امتدادا للنشاط الأصلي أو خروجا عنه⁴. من خلال هذه التعاريف يمكننا اعتبار إستراتيجية التنويع قيام المؤسسة بالتوسع من خلال:

- كسب حصص سوقية جديدة؛

- تقديم المنتجات أو خدمات جديدة؛

- إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

3. مكانة التنويع في تاريخ المؤسسة

يظهر التحليل التاريخي للمؤسسات عدة مراحل لتطور التوجه الاستراتيجي التي تتبناه المؤسسات في كل فترة زمنية. فمن 1910 إلى 1950، توجهت المؤسسات الكبرى انتهاز استراتيجيات التخصص من أجل الاستفادة العظمى من الأنشطة الرئيسية التي تمارسها، ومن استندت في غالبيتها على استراتيجيات التكامل العمودي وذلك من أجل تعظيم ربحيتها. من 1950 حتى 1980، تبنت المؤسسات الكبرى توجهها جديدا بحيث

¹ إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة وائل للنشر والتوزيع، ط1 2011 77.
² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1 2010 117.
³ طاهر محسن منصور، حسين شدة حسين، إستراتيجية التنويع والأداء المالي: دراسة ميدانية في منشأة عراقية - المنشأة العامة للصناعات الجلدية. ، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30 2 2003 291.
⁴ جعيح نبيلة، إستراتيجية التنويع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية ماجستير ف إستراتيجية، محمد بوضياف، مسيلة، 2007 27.

قامت بتطوير استراتيجيات التنويع، على أساس الفكرة السائدة بأن "كل ما هو كبير يعتبر جميلاً". فكانت للفرص المرتبطة بهذا التطور السريع للسوق في سنوات الثلاثينات إيجابيات كثيرة للمؤسسات، لكن الأزمة الاقتصادية دعت إلى إعادة النظر في هذا النوع من الإستراتيجيات. أما سنوات 1980 حتى 1990 فتميزت باستراتيجيات الشبكات التي ركزت على المهام والمهارات الأساسية، أخرجت الأنشطة التي لا تخلق قيمة وممارسات التعاون. وفي هذا السياق أعادت نماذج التسيير اكتشاف مميزات وأهمية المؤسسات الصغيرة لتنعكس المقولة التي كانت سائدة في الفترة بين 1950 و 1980 بأن "كل ما هو كبير جميل" وتحولها إلى " كل ما هو صغير جميل". أما نهاية التسعينات فترجمت في استراتيجيات العولمة التي تجسدت في العديد من التحالفات، الاندماجات والاستحواذ، في حين اكتفت المؤسسات الصغيرة بالتوجه نحو استراتيجيات المقابلة.

المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية التنويع

تتبع أهمية إستراتيجية التنويع من كونها تساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية والصمود بوجه المنافسة وفتح أسواق جديدة للمؤسسة خاصة عند إضافة منتجات جديدة¹. فضلا على ذلك فهي تضمن للمؤسسة الاستخدام الأفضل لمواردها المتاحة وخاصة عندما يكون عبئ التكاليف الثابتة كبيرا، وكذلك انخفاض تكاليف النقل. ففي حالة التنويع الراسي إذا كانت كل المراحل الإنتاجية مجمعة في منطقة واحدة فهذا من شأنه أن يخفض من تكاليف النقل الداخلي للمنتجات والمواد، كذلك من جهة أخرى تقليل المخاطر ومنها تلك المخاطر المتوقعة من انخفاض الطلب عن طريق إنتاج سلعة أخرى ذات طلب كبير، وتقليل المخاطر الناتجة عن تأخير أو تدهور نوعية المواد الأولية، هذا من أجل تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها المؤسسة مع منتجاتها الحالية².

¹ بوقرة رابح، جميع نبيلة، أثر إستراتيجية التنويع على تنافسية مؤسسة Condor، للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 8-9 2011 6.
² عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة الحالة مؤسسة كوندور (برج بوعريبيج)، رسالة ماجستير في اقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013 23.

كما أن إستراتيجية التنويع تمكن المؤسسة من تطوير هيكل حافظة الأنشطة الإستراتيجية، وكذلك يساعدها على تنمية مهارات جديدة¹. فهي تحقق أفضلية الزيادة وذلك من خلال المشاركة التشغيلية للموارد في حالة قيام المؤسسة بالتنويع المترابط، وأيضاً الدعم المتبادل من خلال استخدام الأرباح المحققة في أنشطة غير خاسرة لدعم أنشطة خاسرة بهدف تحقيق أرباح أكبر في المستقبل².

المطلب الثالث: أسباب اللجوء إلى إستراتيجية التنويع

لقد حدد الباحثين العديد من الأسباب التي تدفع بالمؤسسات إلى تبني إستراتيجية التنويع. فحسب فلاح حسن عداي الحسيني تعود أسباب اللجوء إلى إستراتيجية التنويع إلى ما يلي³:

- تنويع المخاطر؛

- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج أو الإشباع؛

- البعد عن احتكار صناعة معينة.

أما رحيم حسين فقد حدد الأسباب التالية⁴:

- رغبة المؤسسة في النمو والتوسع واختراق أسواق جديدة ذات ربحية؛

- تحقيق استغلال أكبر للطاقة الكامنة في المؤسسة؛

- رغبة المؤسسة في اكتساب خبرات ومهارات في مجالات أنشطة أخرى.

في حين أن خديجة عبابسة فقد حددت الأسباب التالية⁵:

- البحث عن أفضل طريقة لتوزيع المخاطر وتحقيق توازن مقبول في تدفق الأرباح والمداخيل الناتجة عن

أنشطة مختلفة؛

¹ Larondeau J-C., & Hultin C., **Dictionnaire de stratégie d'entreprise**, Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 2006, p72.

² دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة رياض للتمور بسكرة، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، 69.

³ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2 2006 174.

⁴ رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، ط1 2008 143.

⁵ خديجة عبابسة، دور إستراتيجية التنويع في ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة مجمع بن حامدي الصناعي (برج بوعريش) للفترة (2001-2008)، رسالة ماجستير في اقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012 30.

- استغلال الفرص الموجودة في أسواق أخرى لم تشبع.

كذلك حدد عبد الملوك مزهودة الأسباب التالية:¹

- تسيير حافظة الأنشطة لضمان تجانس الأنشطة؛

- البحث عن أفضليات الزيادة؛

- استثمار الموارد الفائضة.

وحسب أحمد القطامين فإن أسباب اللجوء إلى إستراتيجية التنويع تعود إلى ما يلي:²

- الرغبة في تقليص اعتماد المؤسسة على صناعة واحدة تحسبا من تدني مستوى جاذبية منتجاتها في

المستقبل؛

- الرغبة في التغلب على مجموعة السلبات التي أخذت تنعكس على مستوى ربحية المؤسسة وذلك

بالدخول في صناعات جديدة منتقاة بعناية يؤمل أن تساعد في إعادة الربحية إلى المستويات المقبولة.

ويمكن اختصار هذه الأسباب في جدول رقم (01) الموالي.

¹ عبد الملوك مزهودة، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، 152.
² أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان، ط1 2002، 106.

جدول رقم (01): أسباب اللجوء إلى إستراتيجية التنويع

الأسباب	الشرح
تسيير محفظة النشاطات	<ul style="list-style-type: none"> - توزيع المخاطر - الاستثمار في الأنشطة الإستراتيجية الأكثر مردودية والأكثر ديناميكية - تعويض ما ينتج عن تدهور نشاط إستراتيجي ما
تقييم الكفاءات المميزة	<ul style="list-style-type: none"> - تقنية: المؤسسة تقيم في قطاعات أخرى براءاتها أو مهاراتها الخاصة - التجارية: المؤسسة تقوم صورتها في أسواق أخرى
البحث عن التعاون	في كل وظائف المؤسسة.
استثمار الموارد الزائدة	<ul style="list-style-type: none"> - الموارد المالية: المؤسسة تنوع حتى تشغل فوائضها الناتجة عن مرحلة النضج (مصفوفة BCG) - الموارد البشرية: حتى يتم استعمالهم في حالة وجود زيادة - الموارد التقنية: أي تشغيل وسائل الإنتاج الزائدة
تشكيل ميزة تنافسية	<ul style="list-style-type: none"> - الاندماج الخلفي والأمامي لغرض الحصول على الميزة التنافسية - كسب مورد أو زبون من المنافسين
استغلال الفرص	الموجودة في أسواق أخرى لم تشبع
الحوافز البسيكولوجيا للمسيرين	تحفز المسير بسبب نجاحه في نشاط ما، يجعله يريد العمل في نشاطات أخرى أو أسواق أخرى
الواجبات	استعادة زبون يعيش صعوبات أو مفلس

المصدر: لهواري سعيد، ايت عكاش سمير، دراسة العلاقة بين المؤسسة، الإستراتيجية والمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلی الشلف، 8-9 نوفمبر 2011، ص8.

المبحث الثاني: مراحل إستراتيجية التنويع

تمر كل إستراتيجية بعدة مراحل على المؤسسة انتهاجها وإدارتها بمرونة حتى تكون المؤسسة مستعدة لأي تغيير لمواجهته أو التكيف. وإستراتيجية التنويع شأنها كشأن أي إستراتيجية تتبع عدة خطوات، تبدأ بالتشخيص الإستراتيجي، اختيار الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية.

المطلب الأول: التشخيص الإستراتيجي

يتوقف التشخيص الإستراتيجي للمحيط على تحليل مكونات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة في وضعها الحالي: منتجات، مهارات، وظائف... واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في محيطها الخارجي¹. وقد عرفته فطيمة بزغي على أنه: "الدراسة التحليلية لوضعية المؤسسة داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة، ومعرفة فرص ومخاطر المحيط من جهة أخرى، بذلك يهدف التشخيص الإستراتيجي إلى الكشف عن القدرات الإستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في توجهاتها وتحولاتها المستقبلية التي تتواءم مع المحيط وتغيراته"².

من خلال هذا التعريف يتضح أن التشخيص الإستراتيجي يتكون من بعدين أساسيين هما:³

- **التشخيص الإستراتيجي الداخلي:** الهدف من التشخيص الإستراتيجي الداخلي هو تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة الأمر الذي يسهل عليها عملية اختيار الإستراتيجيات التي تتلاءم مع مواردها وقدراتها وتوجهاتها. ويقصد بنقاط القوة مورد أو مهارة أو ميزة قد تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات الأسواق التي تقوم بخدمتها، أما نقاط الضعف فهي قيد أو قصور في الموارد أو المهارات والتي قد تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر.

¹ أنفال حدة خبيزة، تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS بسكرة ماجستير في اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، 65.

² فطيمة بزغي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي: دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير في تسويق 2009، 12.

³ بوزيدي دراين، مساهمة إعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء: دراسة حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات، جامع محمد خيضر، بسكرة، 2005، 84.

- **التشخيص الإستراتيجي الخارجي:** يهدف إلى الكشف عن الوضعيات الحالية والمستقبلية للمحيط، وعن الاحتمالات الملائمة وغير الملائمة للمؤسسة، حيث تحتوي بيئة الأعمال على فرص للنمو، تتمثل في أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق المؤسسة فيها ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على منافسيها. بينما تمثل التهديدات المشاكل المحتملة التي قد تتعرض لها المؤسسة، والتي قد تنشأ عن تغيرات غير مواتية في ظروف البيئة وعلى المؤسسة تفاديها أو التعامل معها.

المطلب الثاني: اختيار الإستراتيجية

بعد قيام المؤسسة بعملية التشخيص لبيئتها الداخلية والخارجية، بما يجعلها تحدد نقاط قوتها وضعفها، إضافة إلى محاولتها توضيح الفرص والتهديدات المحيطة بها، تتوجه المؤسسة إلى رسم مسارها الإستراتيجي والتخطيط له بما يضمن لها تحقيق أهدافها وغاياتها التي تسعى إليها. هذا التخطيط يضع أمام المؤسسة مجموعة من الخيارات لاختيار ما يلبي طموحاتها ويرضى كافة الأطراف المرتبطة بها¹.

ويمكن تصنيف البدائل الإستراتيجية إلى ثلاث إستراتيجيات هي:

✓ خيارات إستراتيجية على المستوى الكلي؛

✓ خيارات إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال؛

✓ خيارات إستراتيجية على المستوى الوظيفي.

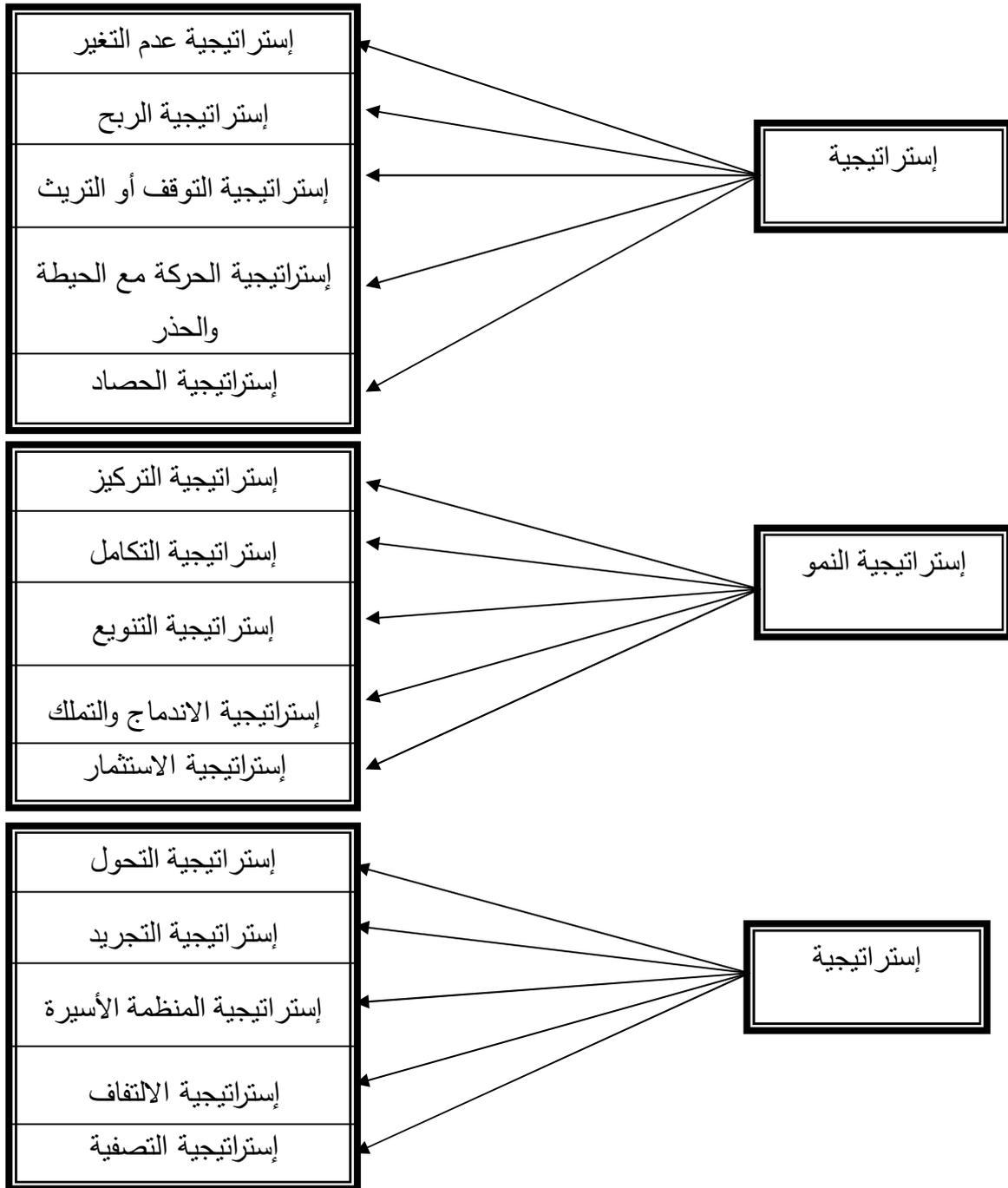
1- الخيارات الإستراتيجية على المستوى الكلي

تعد من الإستراتيجيات التي لها علاقة قوية بترجمة رسالة وأهداف أعمال المؤسسة إلى أعمال وأنشطة

فعلية، وتصنف إلى ثلاثة إستراتيجيات وهي:

¹ عمر تيمجغدين، مرجع سابق، 13.

شكل رقم (01): الخيارات الإستراتيجية على المستوى الكلي



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، 219.

سنحاول شرح كل نوع من أنواع الخيارات الإستراتيجية فيما يلي:

- **إستراتيجية الاستقرار والثبات:** تتناسب إستراتيجية الاستقرار مع المؤسسة الناجحة التي تعمل في بيئة مستقرة، فتحافظ المؤسسة على أداء أعمالها السابقة نفسها وبمستوى الأداء السابق نفسه، وتتخذ إستراتيجيات الاستقرار والثبات أنواع من الإستراتيجيات وهي:¹
 - إستراتيجية عدم التغيير: وهي تعني استمرار المؤسسة على نفس المسار دون أي تغير يذكر.
 - إستراتيجية الريح: وهي تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية.
 - إستراتيجية التوقف: وهي تنطوي على خفض أهداف مؤسسة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها وطاقاتها.
 - إستراتيجية الحركة مع الحيطة والحذر: وهي تتبع في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.
 - إستراتيجية الحصاد: تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.
- **إستراتيجية النمو والتوسع:** تتناسب هذه الإستراتيجيات مع المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة². أما أنواع إستراتيجيات النمو والتوسع فيمكن تلخيصها فيما يلي:³
 - إستراتيجية التركيز: تشير هذه الإستراتيجيات إلى تركيز إمكانات المؤسسة في مجال محدد تخصص فيه، فتننتج نوعا واحدا من المنتجات، أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين.
- **إستراتيجية التنويع:** تعني أن تقوم المؤسسة بالتوسع، وسوف نتطرق إليه فيما بعد.

توزيع، ط1 2011 82
2013 209

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق 220.
² وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العملية
³ موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط1

- إستراتيجية الاندماج والتملك: تعتمد مؤسسة على رفع مستوى أدائها بشكل أعلى من مجرد مستوى الأداء العادي في الماضي، وذلك عن طريق زيادة مبيعاتها وأرباحها.
- إستراتيجية الاستثمار: تسمى هذه النمو لغرض البيع، فقد يخطط الكثير من قيادات مؤسسات إلى تحقيق نمو مؤسساتهم لتصل في نموها إلى أعلى درجة ممكنة لها حسب تطور منتجاتها/خدماتها.
- **إستراتيجية الانكماش**: وتسمى إستراتيجية دفاعية ويتم تبنيه في حالة قيام المؤسسة بتخفيض أنشطتها أو عملياتها ويكون الهدف هو علاج مجالات الضعف المحددة أو مواجهة أزمات داخل المؤسسة أو تهديدات خارج المؤسسة¹. ومن إستراتيجيات الانكماش ما يلي:²
- إستراتيجية التحول: يقصد بإستراتيجية التحول القيام بتغيير رئيسي في أعمال المؤسسة أي انتقال إلى مجال آخر.
- إستراتيجية التجريد: وفق هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بإلغاء جزء من أعمالها عند فشله أو عندما يكون حصته السوقية قليلة جداً، لا تستطيع المنافسة به ولا يحقق الأرباح المتوقعة.
- إستراتيجية المؤسسة الأسيرة: يقصد بإستراتيجيات المؤسسة الأسيرة قيام المؤسسة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون، تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية من أجل تخفيض تكاليف العمل وحجم القوة العاملة.
- إستراتيجية الالتفاف: تقوم مؤسسة الأعمال بالتراجع وتقليص أعمالها في مواجهة التهديدات البيئية، إذ تعيد مؤسسة الأعمال تشكيل أعمالها باستبعاد بعض العمليات غير الفعالة.
- إستراتيجية التصفية: هي الخيار الأخير أمام المؤسسة فإنها تقوم بإنهاء أعمالها وعادة تلجأ المؤسسات إلى هذه الإستراتيجية عندما يكون البديل الوحيد أمامها هو الإفلاس أو التصفية وقد يكون التصفية أفضل.

¹ جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق 220.
² فريك يحي، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، 2012 45.

2- الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: يعد تحديد البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات

الأعمال من القضايا الرئيسية. تحقق المؤسسة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، ومن خلالها تتحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة¹. ويمكن تصنيف الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى نوعين من الإستراتيجيات وهي:²

- **الإستراتيجيات التنافسية:** تشير الإستراتيجية التنافسية إلى اختيار المؤسسة لمجموعة مختلفة من النشاطات، والإستراتيجية التنافسية تتعلق بالموقف التنافسي الذي تختاره المؤسسة لنفسها لتقديم قيمة إلى زبائننا حيث تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون.

- **الإستراتيجيات التعاونية:** تلجأ المؤسسة إلى صياغة الإستراتيجية التعاونية على مستوى الأعمال عندما تصل إلى قناعة بشأن توحيد مواردها مع شريك أو أكثر.

3- الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: لكل وظيفة إستراتيجية خاصة بها، وهي في خدمة

إستراتيجية المؤسسة أو وحدة النشاط حسب الحالة، فإذا كنا بصدد وظائف المؤسسة فهي تخدم إستراتيجية هذه الوحدة³. ويشير مستوى الإستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المؤسسة مثل (التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، الموارد البشرية المالية...). جدير بالذكر أن الإستراتيجيات الوظيفية، تهدف إلى تنمية القدرات الوظيفية الخاصة وبلوغ مستويات عالية من الكفاءة والمهارة، وفي المحصلة بلوغ دعم كفاءة المؤسسة وزيادة قيمتها. أي يتعين على مختلف الإستراتيجيات الوظيفية أن تخدم المؤسسة ككل مما يستوجب نظام تنسيقي بين مختلف الوظائف⁴.

بعد أن تعرض المؤسسة الأنواع المختلفة لإستراتيجية التنويع والتي سيتم ذكرها لاحقاً، تبدأ في الاختيار بين

هذه الإستراتيجيات، ويكون اختيار الإستراتيجية التي تلائم المؤسسة من خلال الهدف المراد تحقيقه والموارد

¹ خالد محمد بني حمدان، وأئل محمد إدريس، مرجع سابق 232.

² صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008 303-313.

³ رحيم حسين، مرجع سابق 154.

⁴ عمر تيمجغدين مرجع سابق 17.

المتاحة في المؤسسة، وتختار المؤسسة إما نوعا واحدا من استراتيجيات التنوع أو يتم الجمع بين الكثير من الإستراتيجيات وهذا ما يسمى بمزيج التنوع¹.

المطلب الثالث: تنفيذ الإستراتيجية

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية وضع البديل الإستراتيجي الذي تم اختياره في مرحلة اختيار الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال تهيئة الهيكل التنظيمي المناسب، وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة، إضافة إلى تفصيل الأهداف والخطط والسياسات اللازمة للتنفيذ. أي أنها عملية ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من الأنشطة القابلة للتنفيذ على أرض الواقع من خلال تهيئة الهيكل التنظيمي الملائم للمنظمة وتخطيط مواردها وتعديل الإستراتيجية وفقا لمتغيرات البيئة التي تعمل بها².

من هنا تبرز أهمية عملية تنفيذ الإستراتيجية في مؤسسات الأعمال لكونها³:

- تنقل الاستراتيجيات المصاغة والخيارات المعتمدة إلى أرض الواقع وتقربها من تحقيق نتائج مستهدفة.
- يؤدي التنفيذ الجيد إلى نتائج محددة قابلة للتقييم، تبرز مثلا في زيادة الحصة السوقية والأرباح.
- تعطي عملية التنفيذ معنى محدد لالتزام العاملين والإدارة بالأهداف الواردة بالخطط وكيفية الوصول إليها.
- تعتبر عملية التنفيذ مجالاً للتعلم باعتبارها تساهم في بناء التجربة الذاتية، إذ على أساس انحرافات وأخطاء الماضي تعدل المسارات المستقبلية بما يشمن أفضل استغلال للإمكانيات المتاحة من مهارات الإدارة والموارد البشرية...
- تعتبر عملية التنفيذ مجالا مهما لتطوير القدرات التنافسية لمؤسسة الأعمال، وأثبت وجودها في السوق.

ماجستير في تسيير

¹ إستراتيجية تنوع المنتجات البترولية والغازية **HYDROCARBURES**: دراسة حالة مجموعة سونطراك

53

والتوزيع، ط1 2012 25.

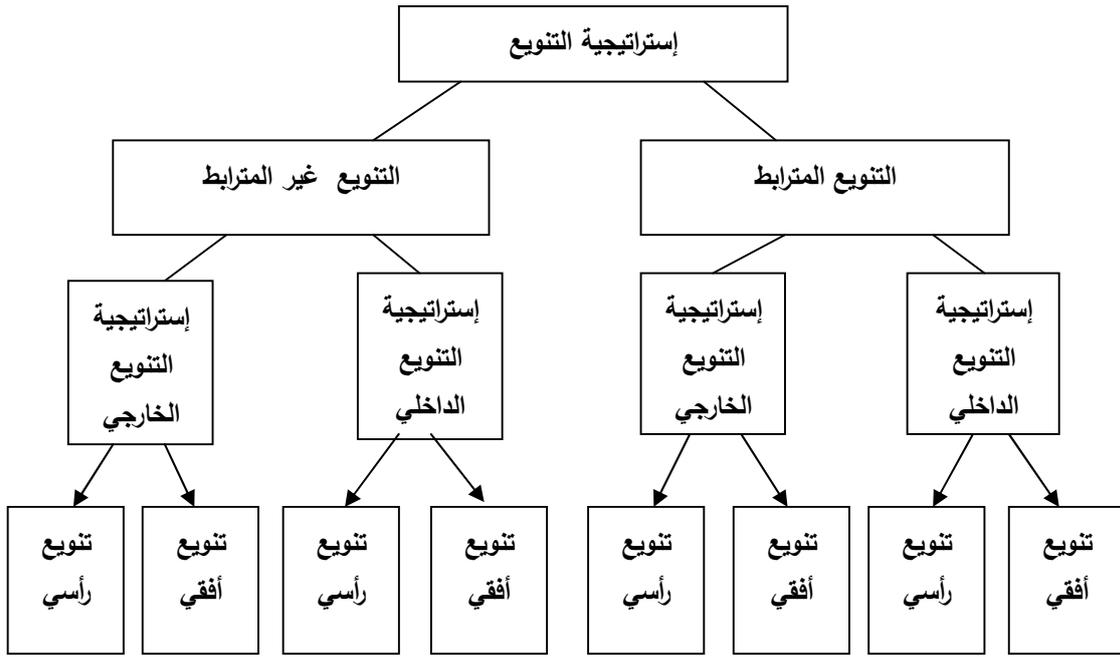
² الهام فخري طلمية، استراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي

³ وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق 137 136.

المبحث الثاني: أنواع إستراتيجية التنوع

تتضمن إستراتيجية التنوع أن تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة مختلفة عن منتجاتها الحالية، وتتكون هذه الإستراتيجية من عدة بدائل إستراتيجية.

شكل رقم (02): أنواع إستراتيجيات التنوع



المصدر: إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار الجامعة طبع نشر توزيع، الإسكندرية، 2000، ص 247. وسنتطرق إلى شرح كل نوع من أنواع إستراتيجية التنوع فيما يلي.

المطلب الأول: التنوع المترابط والتنوع غير المترابط

من الأمور التي ينبغي على المؤسسة حسمها هي فيما إذا كانت ستباشر التنوع في أنشطة جديدة أو في الأنشطة الحالية وتطويرها.

الفرع الأول: التنوع المترابط

تقوم المؤسسة في إطار التنوع المرتبط بإضافة بعض مجالات الأعمال الجديدة إلى مجال عملها الحالي، شرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطاً إستراتيجياً بالمجال الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة. وهذا الارتباط قد

يتعلق بمجالات متنوعة مثل التكنولوجيا، التوزيع، الزبائن أو الأسواق¹. حيث يشمل هذا الارتباط جانب معين أو أكثر مثل ارتباطها بالتكنولوجيا المعتمدة أو المستهلكين المستهدفين، مما يمكن المؤسسة من الاستفادة من تشارك ومزج عناصر الإنتاج الذي يؤدي إلى خلق درجة عالية من قوة التعاضد (synergie)*، تبرز قيمة مضافة تدعم بصورة كبيرة الميزة التنافسية للمؤسسة، وترفع المبيعات والأرباح إلى مستويات جديدة² وذلك مقارنة باستغلالها لكل عنصر منها على حدى.

كمثال لهذه الإستراتيجية يستطيع المصنع الذي يبيع اللحوم المثلجة الاستفادة من بقايا اللحوم في إعداد بعض الأطعمة للحيوانات.

فقرار التوسع يعتمد بصورة أساسية على قدرة المؤسسة على التحديد الدقيق لموقع منتجاتها الحالية على منحنى دورة حياة المنتج، حيث أن المنتجات التي تمر بمرحلة النضوج في دورة حياتها هي عادة المنتجات التي ستواجه منعطفا هاما مستقبلا، فإما أن يتم تطويرها بصورة تجعلها أكثر جاذبية أو يتم التخلي عنها وإيقاف إنتاجها والتوسع في منتجات جديدة من المتوقع أن يكون الطلب عليها عاليا في المستقبل.

ومن الإرشادات التي لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار عند الشروع في عملية تنفيذ إستراتيجية التنويع المرتبط

ما يلي:³

- الدخول إلى صناعات تكون فيها قوة البيع وقنوات التوزيع وأساليب الدعاية والإعلان لترويج المنتجات مشتركة بين المنتجات الجديدة والحالية؛
- الدخول إلى صناعات تتطلب استخدام نفس التكنولوجيا التي تستخدم في إنتاج المنتجات الحالية؛
- الدخول إلى صناعات يتم بسهولة نقل المعرفة التكنولوجية والخبرات الفنية من الخطوط الإنتاجية القائمة حاليا إلى خطوط الإنتاجية الجديدة؛

¹ محمود جاسم الصميدعى، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 2011 269.

* (synergy) وجدنا لها عدة مرادفات في اللغة العربية يشير إليها الباحثين منها التداؤوب، أفضلية الزيادة، التكاملية وأفضلية التجميع شرحه في الفصل الثاني معناه.

² جميع نبيلة، مرجع سابق 32.

³ أحمد القطامين، مرجع سابق 111.

- الدخول إلى صناعات قابلة لنقل الاسم التجاري والسمعة المميزة من المنتجات الحالية إلى المنتجات الجديدة أو العكس؛

- اختيار منتجات جديدة تساعد المؤسسة في إدارة عملياتها التنافسية في أسواقها القائمة أو المتوقعة بصورة أكثر فعالية.

الفرع الثاني: التنويع غير المترابط

تستخدم هذه الإستراتيجية إذا كانت المنتجات أو الخدمات المضافة ليست مرتبطة بخط المنتج الحالي من حيث التكنولوجيا، قنوات التسويق أو المستهلك، بمعنى أن كل خط إنتاج له موارده الأولية ومستلزماته ومعداته الإنتاجية، وإمكانات ووسائل التسويق الخاصة به¹. مثل استثمار مؤسسة الخطوط الجوية في صناعة الدواء. ومن الأسباب التي تدعو إلى الأخذ بهذا النوع من التنويع هو انتقاء فرصة التوسع في مجال العمل الرئيسي والذي تعمل به حالياً. ويتطلب أمر الحصول على فرص جيدة للاستثمار في هذه الحالة البحث عن عدد من مجالات العمل البديلة والتي تختلف عن المجالات التي تعمل بها المؤسسة، وكذلك قد تأخذ المؤسسات بهذه الإستراتيجية رغبة منها في زيادة معدل نموها، حيث أن المؤسسة تتوقع أن هذه الإستراتيجية جيدة إذا ما كانت فرص النمو في مجالات الأعمال الجديدة التي تدخل فيها المؤسسة أكبر من تلك الفرص التي توجد في مجالات أعمال الحالية².

ويناسب هذا التنويع المؤسسات الاقتصادية التي تعمل في صناعة غير مريحة، ولا تمتلك القدرة والمهارة على التحول بسهولة لتنويع منتجاتها، حيث يكون الخيار متاح أمام هذه المؤسسات هو التنويع في صناعة ليست لها علاقة بصناعتها الحالية، مثلما قامت مؤسسة دايو لصناعة السيارات بصناعة أجهزة التلفاز³، وتتمتع إستراتيجية التنويع غير المترابط بمجموعة من المزايا تتمثل في الآتي⁴:

¹ عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، ط1، رياض، 1985، 292.

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، 250.

³ عمر تيمجدين، مرجع سابق، 20.

⁴ أحمد القطامين، مرجع سابق، 113-112.

- تؤدي إستراتيجية التنويع غير المترابط إلى توزيع المخاطر على أكثر من نشاط واحد أو منتج واحد مما يقود إلى تقوية المؤسسة في مواجهة الأخطار وذلك بتخفيف اعتمادها على صناعة واحدة؛
- يجعل من الممكن استثمار الموارد المتاحة في المؤسسة في أي من الصناعات القائمة فيها إذا توفرت الشروط الاستثمارية المناسبة، وهذا يتيح أمام المؤسسة فرصة ومرونة أكبر لتحريك مواردها إلى الخطوط الإنتاجية الأكثر ربحاً من تلك الأقل ربحية، مما يؤدي إلى تعظيم موارد المؤسسة المالية؛
- تستطيع المؤسسة أن تحافظ على مستوى مستقر من الأرباح، وذلك بإحلال المنتجات التي تدر ربحاً عالياً بتلك التي تعاني من مشاكل في ربحيتها.

المطلب الثاني: التنويع الداخلي والتنويع الخارجي

الفرع الأول: التنويع الداخلي

يعتبر التنويع داخلياً إذا قامت المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية، أي مواردها الخاصة وذلك بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة، وغالباً ما تكون هذه المنتجات مترابطة¹. ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية بعض أو كل الأشكال التالية:

جدول رقم (02): نموذج Ansoff لمصفوفة النمو منتج/ سوق

	منتجات جديدة	منتجات حالية
أسواق حالية	تنمية المنتج	اختراق السوق
أسواق جديدة	التنويع	تنمية السوق

المصدر، بشير العلق والآخرون، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص37.

وستنطلق إلى شرح كل عنصر على حدى:

¹ رحيم حسين، مرجع سابق، 144.

- **اختراق السوق:** دخول المؤسسة أسواق حالية بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب في الاستثمار وتوسيع النطاق الجغرافي ليشمل عملاء جدد سواء في السوق المحلي أو في الأسواق العالمية؛
- **تنمية السوق:** جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية، وذلك من خلال محاولة كسب شرائح سوقية جديدة من العملاء لم تكن تستخدم منتجات المؤسسة من قبل؛
- **تنمية المنتج:** تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية وذلك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمؤسسة؛
- **التنويع الكلي:** تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة، ويعتبر هذا الشكل أقل استخداما من الأشكال الأخرى نظرا لما يحيطه من مخاطر متنوعة¹.

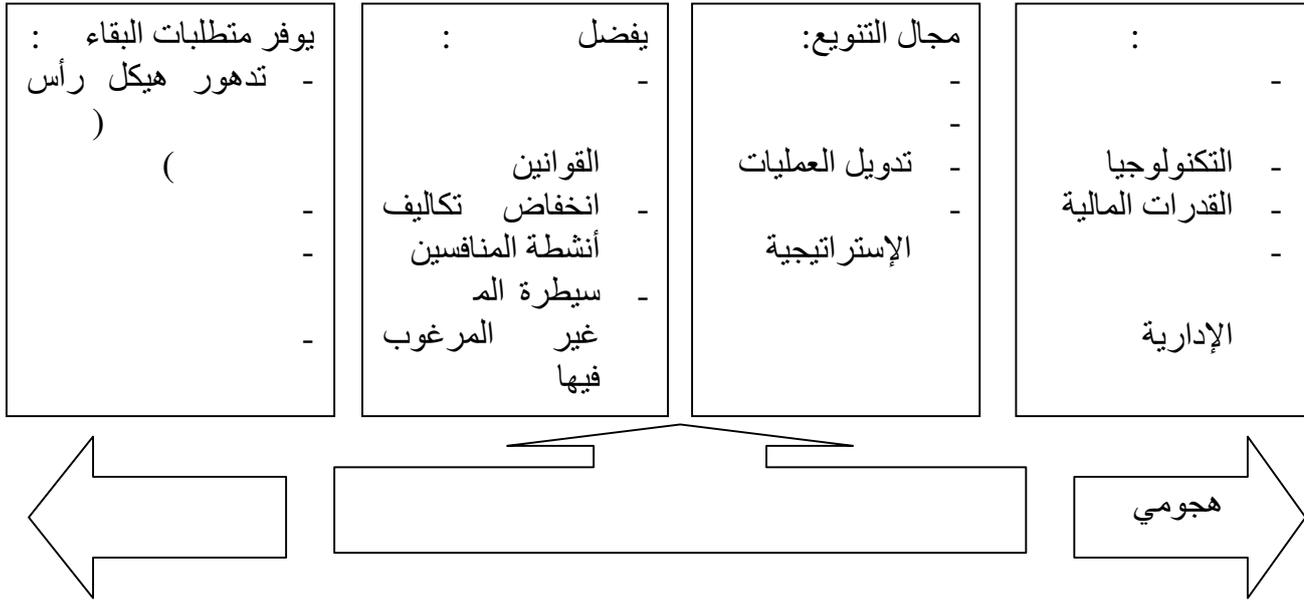
الفرع الثاني: التنويع الخارجي

ويقصد دخول المؤسسة في مجالات أعمال جديدة باللجوء إلى موارد خارجية، عن طريق شراء مؤسسة واحتوائها بالكامل أو الاندماج مع مؤسسة أخرى لتكون مؤسسة تأخذ شكلا جديدا، ويتم من خلال عمليات الاندماج أو الاستحواذ². ويمكن أن يأخذ تنويع الخارجي شكلين التاليين:

- **الاندماج Merger:** يمثل الاندماج شكلا جوهريا من أشكال التنويع الخارجي، ويتمثل في انضمام مؤسستين أو أكثر ومزج أعمالهما لتكون مؤسسة واحدة، ربما تأخذ اسم جديد أو المزج بين اسميهما أو أخذ اسم أحدهما³. ويندرج تحت هذا الإطار نوعين من الدوافع أو المبررات، فهي إما أن تكون هجومية أو دفاعية على النحو المبين في الشكل:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة التحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 1999. 168
² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف مرجع سابق 270.
³ البرنامج العلمي لكتابة الخطة الإستراتيجية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2013. 55

شكل رقم (03): الدوافع المتصلة بالاندماج



المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص166.

يبين الشكل رقم (03) الدوافع المبررة للاندماج والتي تتمثل في تخفيض التكاليف أو السيطرة على المؤسسات غير المرغوبة فيها، بحيث يقسم الاندماج إلى نوعين هجومى أو دفاعي، فالاندماج الهجومى ينتج عن البحث عن مركز للمؤسسة في السوق، التكنولوجيا والقدرات المالية والخبرات، أما الاندماج الدفاعي فينتج عن تدهور هيكل رأس المال المؤسسة، التقدم التكنولوجي أي تقادم استعمال الآلات، فقدان أحد الأسواق الخاصة بالسلع.

هناك مجموعة من الأسباب التي تدعو المنظمات إلى اعتماد إستراتيجية الاندماج:¹

- زيادة سعر سهم مؤسسة الأعمال في السوق؛

- التوجه نحو الاستثمار الجديد؛

- زيادة معدل النمو بنسبة تفوق ما يحققه التنويع الداخلي؛

- زيادة درجة استقرار أرباح المؤسسة الأعمال؛

¹خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، 227.

- تقليل الضرائب؛

- الحصول على موارد إضافية أخرى.

- شراء مؤسسة: يتمثل الشكل التالي من أشكال التنويع الخارجي في شراء مؤسسة أخرى، وباكتمال عملية الشراء تفقد المؤسسة المشتراة كيانها وتزول تماما.

هناك عدة اعتبارات يجب أخذها في الحسبان لنجاح إستراتيجية التنويع الخارجي سواء في حالة الاندماج أو

شراء مؤسسة أخرى ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي:

- تحديد الأهداف بوضوح وتوزيعها على مختلف المراكز المسؤولة، خاصة توقعات الربحية؛
- تحديد الأرباح لكل من مساهمي المؤسستين المنضمين؛
- تحديد نقاط القوة والضعف، ومعايير الأداء الرئيسية لكل من المؤسستين؛
- اشتراك كبار المسؤولين في كل من المؤسسة في تحمل المسؤولية بناء على برنامج اندماج متكامل يقوم على المودة والصدق؛
- خلق مناخ من الثقة المتبادلة، ومناقشة المشاكل بأسلوب هادئ ومتعاون¹.

المطلب الثالث: التنويع الأفقي والتنويع العمودي

الفرع الأول: التنويع الأفقي

يشير التنويع الأفقي إلى اتجاه التنويع ذاته وقد يطلق على التنويع الأفقي اسم التكامل الأفقي، وتتضمن هذه

الإستراتيجية قيام المؤسسة بالنمو أفقياً، وذلك بشراء وحدة إنتاجية تقوم بتصنيع منتجات متشابهة مع منتجات

المؤسسة بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق عملها ويزيد من مبيعاتها وأرباحها ويغطي أسواق جغرافية جديدة².

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق 169-170.

² جعيجع نبيلة، مرجع سابق 37.

يعتبر التنويع الأفقي وسيلة لزيادة أرباح المؤسسة عن طريق تخفيض التكاليف، زيادة قيمة المنتجات التي تقدمها المؤسسة للعملاء عن طريق التنويع، زيادة قدرة المؤسسة على فرض شروطها على كل من الموردين والعملاء¹.

يوجد العديد من المبررات لاعتماد المؤسسات لإستراتيجية التنويع الأفقي هي:²

- عندما تزداد إيرادات المنتجات الحالية بشكل جيد بإضافة منتج جديد غير مرتبط؛
 - عندما تتنافس المؤسسة في صناعة ذات تنافسية عالية؛
 - عندما تكون هناك فرصة لاستخدام القنوات التوزيعية الحالية لتسويق منتجات جديدة للزبائن الحاليين؛
- وتتعد أشكال التنويع الأفقي على النحو التالي:

1. تنويع أفقي مترابط

تتبع المؤسسات إستراتيجية التنويع الأفقي المترابط عندما تتوسع المؤسسة ضمن أعمال مشابهة لأعمالها خارج نطاق الصناعة التي تعمل فيها حالياً، أو تضم عمليات مؤسسة أخرى تزاوّل نفس أعمالها الحالية مستفيدة من مواردها الذاتية لتحقيق زيادة في مبيعاتها وأرباحها من منتجاتها أو خدماتها الحالية³.

2. تنويع أفقي غير مترابط

يتم داخلياً عند الاتجاه لإنتاج منتجات جديدة تماماً وليس لها علاقة بالمنتج الحالي وللدخول بها لنفس الأسواق الحالية، كما قد يأخذ صورة أخرى تتمثل في إضافة منتجات جديدة والدخول بها إلى أسواق جديدة. ويتم خارجياً عند الاتجاه للاندماج مع مؤسسة أخرى تمارس نشاط مختلف، كما قد يتم أيضاً عند شراء مؤسسة أخرى تدعم موقف المؤسسة الأصلية وتساعد على دخول قسم جديد من أقسام السوق⁴.

¹ شارلزهل، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمه محمد سيد احمد عبد المتعال، إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008 672 673.

² صالح عبد الرضا رشيد، إحصان دهش جلاب، مرجع سابق 287.

³ الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005 224.

⁴ جعيح نبيلة، مرجع سابق 38.

الفرع الثاني: التنويع العمودي

التنويع العمودي أو التكامل هي إحدى إستراتيجيات التنويع الخارجي التي تظهر من خلال توجيه موارد وإمكانيات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعية قبلية (تنويع خلفي) أو بعدية (تنويع أمامي) مقارنة بالنشاط الأصلي¹. في هذا الإطار نميز بين نوعين من التنويع العمودي:

- **تنويع عمودي للخلف:** يعني محاولة المؤسسة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الإدماج مع مؤسسة تملك هذه المستلزمات كالمواد الأولية مثلا، وذلك لإلغاء المورد أو السيطرة عليه².
 - **تنويع عمودي للأمام:** قيام مؤسسة ما بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية، مثال ذلك قيام شركة صلب بإقامة مصانع للسفن، وقيام شركة نسيج بإقامة مصانع للملابس الجاهزة أو إقامة مراكز لتوزيع منتجاتها في السوق، وقيام شركة دبغ الجلود بإقامة مصانع للأحذية والحقائب، ومن ثم فإن التنويع للأمام هو نوع من التحرك اتجاه السوق³. وذلك بهدف السيطرة على منافذ التوزيع أو قنوات التوزيع ويعود ذلك لعدة أسباب⁴:
 - صعوبة الوصول إلى المستهلكين النهائيين أو صعوبة الوصول بالمنتجات بالموصفات المطلوبة لأسباب ترتبط بمنافذ التوزيع.
 - عدم قدرة منافذ التوزيع على تصريف منتجات المؤسسات في ظل المنافسة.
 - قلة عدد العملاء أو انخفاض طلبهم في ظل ارتفاع معدل عروض المؤسسة المتكاملة.
- من مزايا التنويع العمودي الأمامي والخلفي⁵:
- تحقيق قيمة إضافية من خلال الربط بالعلاقات عميد مورد؛

¹ إلياس بن ساسي مرجع سابق 79.

² جعيج نبيلة، مرجع سابق 39.

³ فريك يحي، مرجع سابق 54 53.

⁴ حبه نجوى، إستراتيجية التكامل محاضرة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، مقياس إستراتيجية سلسلة القيمة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013 16.

⁵ حبه نجوى، مرجع سابق 16.

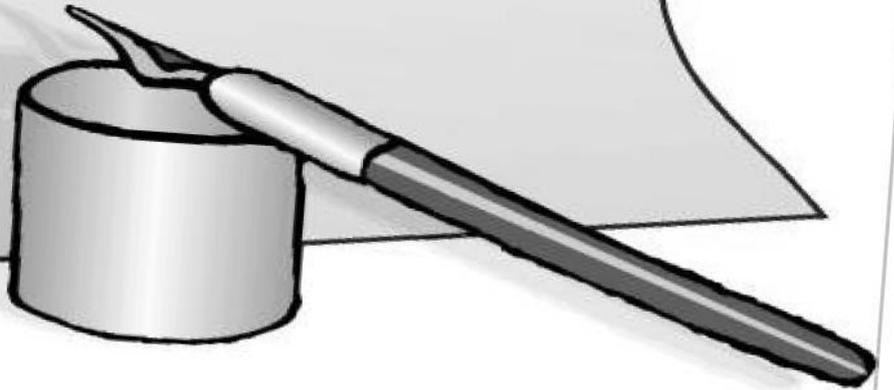
- التحكم في الجودة والتكاليف؛
- الاستفادة من أفضليات الزيادة؛
- اكتساب مهارات في الأنشطة المكملة مما يدعم القيمة لدى المؤسسة؛
- تخفيض نسبة المخاطرة؛
- وضع حواجز أمام دخول منافسين محتملين.

خلاصة الفصل

تعتبر إستراتيجية التنويع إحدى الخيارات الإستراتيجية التي تحقق النمو للمؤسسة، من خلال تقديم منتجات جديدة إلى السوق، أو إضافة مراحل إنتاج جديدة، أو إضافة بعض الأسواق إلى أسواقها الحالية. وتتم إستراتيجية التنويع بمراحل مختلفة تتمثل في التشخيص الإستراتيجي من خلال دراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة، ثم اختيار الإستراتيجية وبعدها تنفيذ الإستراتيجية. وتقسّم أنواع إستراتيجية التنويع إلى التنويع المترابط وغير المترابط، التنويع الداخلي والتنويع الخارجي، التنويع الأفقي والتنويع العمودي.

الفصل الثاني:

محددات فعالية إستراتيجية التنويع



تمهيد

رأينا في الفصل لأول كيف أن إستراتيجية التنويع تعتبر من إستراتيجيات النمو والتوسع، تحاول المؤسسة من خلالها تحقيق عدة مزايا من بينها تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك توزيع المخاطرة من أجل تنويعها في حافظة أنشطتها من أجل تحقيق التعاضد.

لذلك نسعى من أجل هذا الفصل شرح هذه المحددات الدالة على فعالية إستراتيجية التنويع، من أجل تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث هي:

1. التفوق التنافسي بالتنوع كمحدد لفعالية إستراتيجية التنويع
2. توازن حافظة الأنشطة كمحدد لفعالية إستراتيجية التنويع
3. توزيع المخاطرة كمحدد لفعالية إستراتيجية التنويع
4. الاستفادة من أثر التعاضد كمحدد لفعالية إستراتيجية التنويع

المبحث الأول: التفوق التنافسي بالتنوع كمحدد لفعالية إستراتيجية التنويع

تعتبر التنافسية إحدى إفرازات العولمة، حيث تقاربت الأسواق واندمجت الشركات وتلاشت الحدود الجغرافية والسياسية وأصبحت المؤسسات تواجه منافسة غير مسبوقة، مما جعلها تعتمد إلى تبني إستراتيجيات خاصة لتطوير قدراتها التنافسية، وهذا في إطار توجهاتها لغزو الأسواق الدولية. لذلك نسعى من لخل هذا المبحث إلى التعرف على هذا المحدد من خلال التطرق لمفهومه، خصائصه، ومصادره وأنواعه وفي الأخير مكانته في إستراتيجية التنويع.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

من لخل هذا المطلب يتم تحديد تعريف للميزة التنافسية وبيان مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية نعرض لوتعريف التنافسية، فقد عرفت في أكثر من تيار فكري،

حيث قدمت لها تعاريف مختلفة من طرف العديد من الكتاب والباحثين، ونذكر منها ما يلي:

تعرف التنافسية على أنها: "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب

وفي الوقت المناسب. وهذا يعني تلبية حاجة المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"¹.

كذلك يقصد بالتنافسية على أنها: " تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل لإعتماد على أساليب مختلفة

كأسعار والجودة وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة بعد البيع"². من لخل هذين التعريفين تتميز المؤسسة

عن غيرها من المؤسسات في تلبية حاجات أو اكتساب المستهلكين من لخل التركيز على معايير الجودة

والنوعية والسعر التنافسي مع التقيد بالعامل الزمني.

¹ كلثوم كيايبي، التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي: دراسة حالة الجزائر المغرب وتونس، رسالة ماجستير في اقتصاد دولي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص5.

² كيايبي منال: دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) العالمة (سطيف)، رسالة ماجستير في إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص119.

وكذلك يقصد بالتنافسية على أنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها، هذا إما عن طريق السيطرة بالتكاليف أو عن طريق التمييز"¹. اعتمد هذا التعريف على عنصرين لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق السيطرة بالتكاليف أو التمييز.

ترجع بدايه لاهتمام بالميزة التنافسية إلى الثمانينات مع زيادة أهمية كتابات Michel Porter الذي عرف الميزة التنافسية على أنها: "قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر هي القدرة على إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"². من لخله نلاحظ أن Michel Porter في تعريفه يؤكد على جوهر الميزة التنافسية المتمثل في التمييز عن الغير.

تعرف الميزة التنافسية على أنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعلماء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واهلقتها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العلماء الذين يتقبلون هذا الالتهاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون"³. يركز هذا التعريف على أن الميزة التنافسية تنعكس في خلق قيمة ومنفعة للعميل أكبر من ما يقدمه المنافسين.

وهناك من يعرف الميزة التنافسية على أنها: "قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن، في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة"⁴. من لخل التعريف تتمثل الميزة التنافسية في ذلك الالتهاف والتميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيقودها إلى الاستفادة من عدة مزايا منها الحصول على هوامش ربح

¹ مزهودة نورالدين، أثر أداء نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ملتقى علمي وطني حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009، ص6.

² أمينة بن علي، العجال بوزيان، الميزة التنافسية المفهوم والمحددات، ملتقى علمي وطني حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009، ص4.

³ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، خروبة، 2005، ص107.

⁴ الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص259.

مرتفعة، وتطبيق أسعار منخفضة وكذلك الحصول على حصة سوقية أكبر من أجل تحقيق النمو والبقاء أطول ما يمكن في السوق.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

إن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات شيء ضروري من أجل تحقيق التفوق على المؤسسات الأخرى في نفس قطاع الصناعة، إذ إن تحقيق الميزة التنافسية يقود المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل للموارد بحيث تميزها عن بقية المؤسسات الأخرى¹. وتبرز أهمية الميزة التنافسية من أجل خلق قيمة للعلاء تلبي احتياجاتهم وتضمن لؤئهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذانهم، فطلا عن ذلك تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق².

المطلب الثاني: خصائص ومصادر الميزة التنافسية

تتسم الميزة التنافسية بجملة من الخصائص وتتكون مجموعة من المصادر الميزة التنافسية، وهو ما نسعى إلى إيضاحه من أجل هذا المطلب.

الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:

حدد اهلي الوليد خصائص الميزة التنافسية كما يلي:³

- الميزة التنافسية تبنى على الاهداف والتباين بين الشركة ومنافسيها وليس على التشابه؛
- يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي محدود.

¹ مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص68.
² فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة شركة كوندور للإلكترونيك CONDOR برج بوغريج، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص21.
³ هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، رسالة ماجستير في الإستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009، ص25.

- أما محيي الدين القطب فقد حدد الخصائص التالية للميزة التنافسية:¹
- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
 - تؤدي إلى تحقيق التفوق لأفضلية على المنافسين؛
 - تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
 - تتحقق لمدة طويلة لوتزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

1. المعرفة

شهدت مؤسسات لأعمال لخل العشرينات الأخيرة تحول كبير في البحث عن العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآت الحديثة والتكنولوجيا في العمليات لإنتاجية أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية وصار من الضروري لاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم رأسمال البشري. فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة للقيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من لخل تميز المنتج وإفراده بخصائص إضافية مقارنة مع منتجات المنافسين، فإنه بإستطاعت المؤسسة أن تحقيق تلك لأفضلية النسبية لإعتماد على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير. وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، فالمعرفة هي لأداة لتحقيق السبق وتدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة، لوتقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة مثل التسويق والمالية والمحاسبة².

¹ محيي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص82.
² مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير في تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص28.

2. الكفاءة

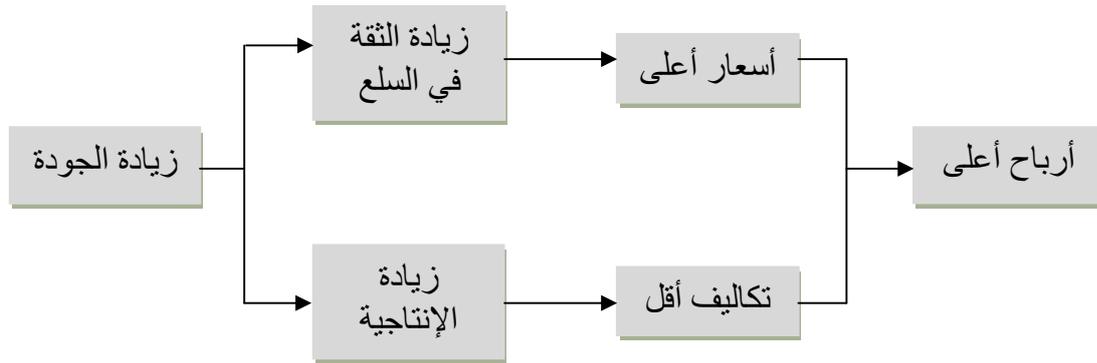
تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة ، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة لأرض، أما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. وتحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية¹.

3. الجودة

نتيجة للتغيرات السريعة زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل كسبت الجودة لاهتمام لأول وأصبحت القيمة التي يسعى الزبون للحصول عليها. هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تهتم في إنتاجها بمعايير الجودة العالية، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة، البحث والتطوير عن أساليب عمل جديدة، بالإضافة إلى تحسين العمليات من أجل التسيير لأفضل والتدريب الجيد. ويمكن توضيح هذا الأثر بالشكل التالي:

¹ سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، رسالة دكتوراه في التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص8.

الشكل رقم (04): تأثير الجودة على الربح



المصدر: عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة شركة إسمنت عين الكبيرة، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008، ص 27.

من لعل الشكل يمكن توضيح أن تحسين الجودة يتم من لعل عنصرين هما: لأو، زيادة الثقة في السلع

ذات الصفات الجذابة والمميزة التي تزيد من قيمة المنتج لدى المستهلكين، مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها وهذا ما يؤدي إلى أرباح أعلى. ثانيا، زيادة لإنتاجية من لعل ضمان جودة عالية بكفاءة عالية وتكاليف منخفضة للوحدة. كما أن اقتصاد الوقت من لعل برامج الجودة فهو أيضا يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل، وتكاليف أقل للوحدة، كل هذا يمكن المؤسسة من تحقيق أرباح أعلى¹.

4. الاستجابة لحاجات العميل

لكي تكون المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة المفروضة، يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها، في تحديد وإشباع احتياجات عملائها وهذا ما يجعلها تكسب لؤء العملاء وتحقق قيمة أكبر من لعل منتجاتها، وتكون أسبقية للاستجابة لحاجات العميل بتقديم منتجات متنوعة حسب الطلب، أي تطوير قدرات المؤسسة على تغيير نوع المنتج وفقا لحاجات العميل تبعا للتغير في طلبات السوق والتي يطلق عليها العملاء وتعني القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة² لكل عميل وتغيير تصاميم المنتج، حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب ب تفضيلات العملاء.

¹ عثمان بودحوش، مرجع سابق، ص 27.

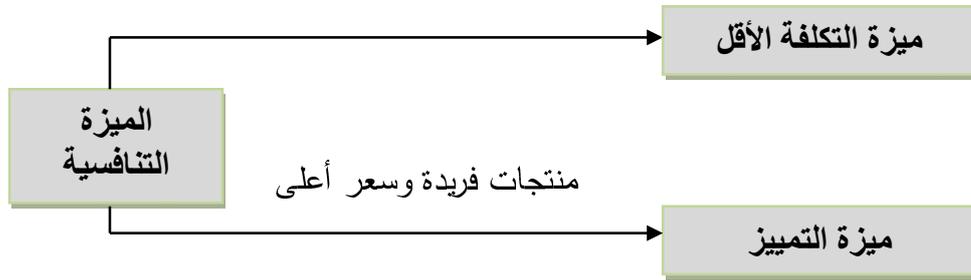
² بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور بيج بوغريج، رسالة ماجستير في اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 64-66.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من أنواع الميزة التنافسية للمؤسسة، تهدف من لخلقها المؤسسة الحصول على موقع متميز في السوق، والظهور بصورة أحسن مقارنة بالمنافسين، وكذلك املك أكبر حصة سوقية ممكنة، هذين النوعين هما:

الشكل رقم(05): أنواع الميزة التنافسية

نفس المنتج بتكلفة أقل



المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة لإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 8-9 نوفمبر 2011، ص4.

من لخل الشكل نوضح أنواع الميزة التنافسية المتمثلة فيما يلي:

1. ميزة التكلفة الأقل

تستطيع المؤسسة أن تصنع لنفسها ميزة تنافسية عن طريق إتباع أسلوب تدنيه التكاليف إلى أدنى حد ممكن مقارنة بتكاليف المنافسين، ولن يتم ذلك إلا إذا استطاعت هذه لأخيرة تصميم، تصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة داخل قطاع النشاط¹. وتتمثل الشروط الواجب توفرها لتحقيق ميزة التكلفة لأقل فيما يلي:²

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

¹ فرحات عباس، مرجع سابق، ص22.

² حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007، ص15.

- وجود طريقة واحد لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

المزايا التي تحققها ميزة التكلفة لأقل:¹

- تكون المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في موقع أفضل من منافسيها بالنسبة للسعر؛
- تتمتع بحصانة ضد العملاء لأقوياء، إلا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار؛
- تتمتع بحصانة ضد الموردين لأقوياء الذين يقومون بتحديد أسعار المدخلات؛
- تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

2. ميزة التمييز

تعتمد على تقديم منتج يختلف عن المنافسين كمنتج ذو جودة عالية أو منتج أصلي أو متجدد هذا التمييز يكون مدرك بوضوح من طرف العميل الذي يبحث عن ميزة دائمة، كما يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو إنتاج نسخة منها. والتمييز يسمح للمؤسسة بوضع حواجز أمام المنافسين الجدد.²

الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز تتمثل فيما يلي:³

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الالتهفات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

المزايا التي تحققها ميزة التمييز:⁴

- التمييز على أساس التفوق الفني؛

¹ أمينة بن علي، العجال بوزيان، مرجع سابق، ص7.
² فيصل سايعي، أنظمة المعلومات استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة: دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تيسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص11.
³ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص17.
⁴ أمينة بن علي، العجال بوزيان، مرجع سابق، ص7.

- التمييز على أساس الجودة والخدمات؛

- التمييز على أساس تقديم قيمة أكبر للعميل نظير المبلغ المدفوع فيه.

المطلب الرابع: الميزة التنافسية كمحدد لفعالية إستراتيجية التنوع

يصبح التنوع في الأعمال إستراتيجية فعالة، عندما تستنفد المنظمة جميع فرص النمو المربحة في أعمالها الحالية. ويمكن تحديد هذه الاستفادة نسبة إلى أنواع التنوع: التنوع المترابط والتنوع غير المترابط. ففي التنوع المترابط، يتم التنوع في أعمال ذات مجالات توافق تنافسي ضمن سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة ليتم الاستفادة منها في تطوير الميزة التنافسية. ويعد التنوع غير المترابط توجها ماليا بشكل أساسي، إذ يتنازل عن احتمال الميزة التنافسية للتوافق التنافسي في مقابل الحصول على ميزات أخرى، كتوفير فرص الربح المالي السريع، أو استغلال الموارد الزائدة غير المستغلة في مجموعة متنوعة من الصناعات. وفي جميع الأحوال عندما يصبح أداء مجموعة متنوعة من الأعمال تحت إدارة شركة واحدة أفضل من أداءها منفصلة أو مستقلة عن بعضها فإن التنوع يحقق قيمة إضافية للمؤسسة ولأطراف الفاعلة، وذلك من خلال قدرته على ضمان ما يلي:

أولاً: استغلال فرص النمو المربحة في الصناعة الحالية أو في صناعات أخرى

يقترن نجاح المؤسسة في تطبيق إستراتيجية التنوع بمدى الزيادة المتحققة للإرباح التي تحققها، سواء بزيادة صافي الأرباح عامة المتحصل عليها من جميع المنتجات أو بعد إضافة هذا المنتج، أو تحقيق الربح من المنتج الجديد على حدا. فحتى تتجح إستراتيجية التنوع في زيادة أرباح المؤسسة، فإنها يجب أن تتمكن المؤسسة من: تمييز منتجاتها بطريقة تمكنها من فرض أسعار أعلى لتلك المنتجات، وكذا تمكينها من إدارة المنافسة في الصناعة بطريقة أفضل.

كما أن هناك عامل مهم يمكن من خلاله الحكم على فعالية تطبيق إستراتيجية التنوع يتمثل في تحسين الجودة. ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً حيث بالتحسين المستمر في جودة المنتجات وإدخال منتجات ذات جودة عالية يزيد من مبيعات المؤسسة وبالتالي يزيد من ربحيتها.

فيمكن من خلال ذلك تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة، وبالتالي الزيادة في عدد الزبائن والشرائح أو

القطاعات السوقية، التي يمكن أن تظهر في آليتان مهمتان هما:

1. الدعم المتبادل

يتحقق الدعم المتبادل من خلال تحويل الموارد من وحدة نشاط معينة إلى أخرى. فقد تتحمل المؤسسة خسائر

في نشاط معين بسبب شدة وحدة المنافسة ولذلك تستخدم أرباحها من بقية الأنشطة لدعم هذا النشاط.

2. إعاقة الوصول إلى مصادر المواد أو الأسواق

تتضح أهمية إعاقة الوصول إلى المواد الخام أو الأسواق بوضوح في إستراتيجية التنويع المعتمد على التكامل

الرأسي. وفي مثل هذه الحالة قد تقرر المؤسسة تحقيق التكامل الأمامي أو الخلفي للوصول إلى المستهلكين بسهولة

أو القيام بدور الموردين، ومن ثم تمنع المنافسين من إمكانية الوصول إلى المواد الخام أو الأسواق بسهولة

ثانياً: خلق القيمة

يركز النموذج متنوع ومتعدد الأعمال المستند إلى التنويع على إيجاد أساليب لاستخدام القدرات المتميزة أو

الفريدة للمنظمة لصنع المنتجات التي تضيف قيمة كبيرة للمساهمين وللزبائن من الصناعات الجديدة التي خاضت

فيها.

فالتنويع غير المترابط يعتبر توجهاً مالياً بشكل أساسي لتكوين قيمة للمساهمين (بينما يعد التنويع المترابط

توجهاً استراتيجياً، يمثل قيمة مضافة بحد ذاته)، فهو يعد توجهاً استراتيجياً لبناء قيمة للمساهمين، لأنه يعتمد على

استغلال الروابط الموجودة بين سلاسل القيمة للأعمال المختلفة من أجل اكتساب المنافع الأخرى التي تعتمد على

تحقيق التوافق التنافسي.

فكل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة يتسبب في إحداث تكلفة إضافية، ويؤثر على تكلفة القيام بالأنشطة

الأخرى بسبب الارتباطات الوثيقة بين الأنشطة المكونة لهذه السلسلة. لذا يجب تجميع عمليات وأنشطة المنظمة في

أنشطة وعمليات مترابطة استراتيجياً، وبالتالي يمكن إرساء قواعد تنفيذ استراتيجيات التنويع في الأعمال المترابطة

على أسس من الأنشطة والعمليات المترابطة بشكل سليم ضمن سلسلة القيمة، مما يضمن الاستفادة من نقاط التوافق التنافسي مع الأعمال التي تتجه المنظمة نحوها.

لذا تسعى المؤسسات إلى تبني هذه الإستراتيجية للقيام بما لا تستطيع القيام به بمفردها، ويكون ذلك من خلال

واحدا أو أكثر من المداخل الآتية:

- بناء كتل عالمي أو سوق محدد جدي؛
- التعلم السريع حول الأسواق غير المألوفة؛
- امتلاك المقدر على الوصول إلى مهارات جديدة متمركزة في مناطق جغرافية أخرى؛
- البحث عن فرص جديدة من خلال مزج المهارات والموارد؛
- بناء قدرات داخلية جديدة.

تجعل هذه المداخل من التنويع أمرا ممكنا، كما تجعل بإمكان المدراء تصميم هذه الإستراتيجية ودمج المهارات والموارد وتوجيه الأنشطة وسلاسل القيم نحو تحقيق أهداف التنويع، وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة من خلال بناء نقاط قوة الموارد والاستفادة من علاقات التوافق الاستراتيجي التي تمتلكها المؤسسات، والاستفادة من اقتصاديات الحجم والمجال في تحقيق أرباح أعلى من المعدلات وزيادة قيمة المساهمين وبالتالي تكوين القيمة للمؤسسة ككل. وبشكل عام، وكما في باقي الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة، من أجل زيادة الربحية والقيمة عن طريق إستراتيجية التنويع، لا بد أن يتمكن القسم التشغيلي الجديد أو الشركة الجديدة من أن تؤدي واحدة أو أكثر من وظائف سلسلة القيمة المتمثلة في تقليل التكلفة، التمييز، وتعطي الشركة خيارات للتسعير، وأسلوب يساعد في إدارة الصناعة بطريقة تنافسية أفضل. وهناك ستة تبريرات رئيسة تثبت مدى قدرة إستراتيجية التنويع على زيادة ربحية وقيمة المؤسسة من خلال توجه المدراء نحو إتباع الآتي:

- نقل القدرات بين وحدات العمل في الصناعات المختلفة؛
- رفع القدرات من أجل خلق وحدات عمل في الصناعات الجديدة،

- التشارك في الموارد والموجودات بين وحدات العمل لتحقيق اقتصاديات المجال أو الحجم؛
- استعمال التنويع لتقليل المنافسة في صناعة أو عدة صناعات.

المبحث الثاني: توازن حافظة الأنشطة كمحدد لفعالية إستراتيجية التنويع

إن القيام بإعداد إستراتيجية المؤسسة، يتطلب دراسة شاملة لمختلف أنشطتها، غير أن تحقيق هذا الهدف يدفعها إلى تقسيم أنشطتها إلى مجموعات أو وحدات ودراسة كل واحدة على حدى، يطلق على هذا التقسيم بالتجزئة الإستراتيجية لنشاط المؤسسة. وهو ما تختص به المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التنويع، للحصول على محفظة متنوعة من مجالات النشاط الإستراتيجي، وكذلك من أجل توزيع المخاطرة.

المطلب الأول: مفهوم التجزئة الإستراتيجية

الفرع الأول: تعريف التجزئة الإستراتيجية

التجزئة الإستراتيجية هي مرحلة أساسية ومهمة عند القيام بعملية التحليل الإستراتيجي، حيث يتم تجزئة المؤسسة إلى مجموعات متجانسة يطلق عليها اسم مجال النشاط الإستراتيجي *DAS. يقصد بالتجزئة الإستراتيجية: "مجموعة متجانسة من خطوط الإنتاج، مقسمة على أساس نفس الموارد ولمواجهة نفس المنافسين وفي نفس البيئة"¹. كما تعرف على أنها: "تقسيم أنشطة المؤسسة إلى مجالات نشاط إستراتيجية وذلك على أساس مجموعة معايير محددة ودقيقة وتشكل هذه المجالات في مجموعتها محفظة أنشطة المؤسسة"².

* هناك من يطلق عليها اسم مجال النشاط الإستراتيجي (DAS) domaine d'activité stratégique أو وحدات الأعمال الإستراتيجية (SBU) stratégique business unit أو مراكز الأنشطة الإستراتيجية (CAS) centre d'activité stratégique

¹ Gérard Garibaldi., **Analyse Stratégique**, Ed. d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2002, p214.

² رحيب حسين، مرجع سابق، ص70.

وتعرف أيضا التجزئة الإستراتيجية بأنها: "مجموعة من المنتجات التي تشترك في كفاءة أساسية وفي نفس

التكنولوجية المستخدمة وموجهة لنفس العملاء، وتواجه نفس المنافسين المباشرين في منطقة جغرافية معينة"¹.

من خلال تعريفنا للتجزئة الإستراتيجية يجب التفرقة بينها وبين تجزئة السوق:

فتجزئة السوق تهتم بتقسيم شرائح المستهلكين المستهدفة أو الأسواق المستهدفة إلى مجالات محددة

مستخدمة في ذلك معايير متعددة كسلوكيات المستهلكين أو ثقافتهم أو عاداتهم الشرائية، لينتج مجال السوق الذي

يشير إلى النطاق الذي ترغب المؤسسة ممارسة أنشطتها التسويقية فيه². أما التجزئة الإستراتيجية فتقوم على

تقسيم المؤسسة إلى وحدات أعمال متجانسة على المستوى الداخلي والخارجي، تتقاسم نفس متطلبات الإنتاج

والتسيير، وتشترك في خصائص وميزات محيطها الخارجي وينتج عنها ما يسمى بمجال النشاط الإستراتيجي أو

وحدات الأعمال الإستراتيجية³.

والجدول الآتي يشرح بين التجزئة الإستراتيجية وتجزئة السوق.

¹ لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص35.

² Mechel Marchesnay., **Management Stratégique**, L'adreg, Paris, 2004, p180.

³ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، رسالة دكتوراه في تسيير مؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص88.

الجدول رقم (04): الفرق بين التجزئة الإستراتيجية وتجزئة السوق

تجزئة السوق	تجزئة الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - تهتم بقطاع اقتصادي - تقسيم المستهلكين إلى مجموعات لها نفس الحاجات ونفس عادات الشراء - تسمح بتكييف تشكيلة المنتجات حسب رغبات المستهلكين - تتغير وفقا لتغيرات سلوك الزبائن أي على المدى القصير أو المتوسط 	<ul style="list-style-type: none"> - تهتم بجميع أنشطة المؤسسة - تقسيم المؤسسة إلى مجموعات متجانسة تعمل في نفس مجال النشاط الإستراتيجي وتواجه نفس المنافسين - تسمح باكتشاف فرص لخلق أو اقتناء أنشطة جديدة، وكذلك الحاجة إلى تطوير الأنشطة الحالية أو التخلي عنها - تتغير وفقا لتحولات الكبرى للمحيط أي على المدى الطويل

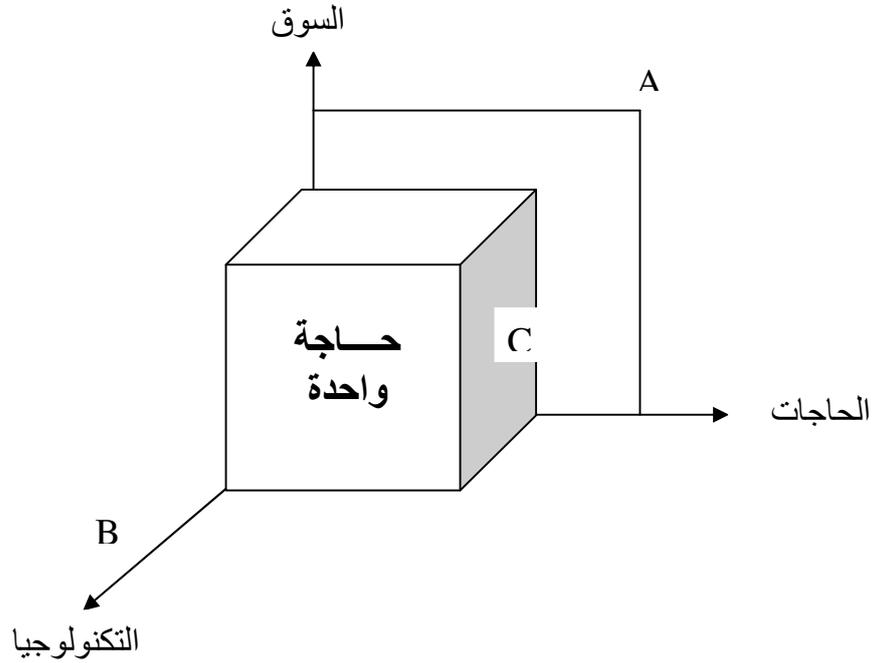
Source : Stratègor., op. cit., p 271.

الفرع الثاني: معايير التجزئة الإستراتيجية

هناك العديد من المعايير التي تستخدم كأساس لعملية التجزئة الإستراتيجية، فقد قدم كل من Abel et

Hammand طريقة للتجزئة الإستراتيجية تستند إلى ثلاثة معايير وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): معايير التجزئة الإستراتيجية



المصدر: رحيم حسين، مرجع سابق، ص74.

حدد الشكل المعايير الثلاثة التالية:¹

المعيار الأول: الزبون

وهنا يجب التمييز بين نوعين من الزبائن، إن كان الزبون عبارة عن مؤسسة يجب الأخذ بعين الاعتبار الصناعة التي يعمل فيها، حجمها، أهمية طلبياته، استقراره المالي، مؤهلاته التكنولوجية، أما إن كان الزبون عبارة عن مستهلك نهائي، فيحدد عن طريق المنطقة الجغرافية، العمر، الجنس، الطبقة الاجتماعية.

المعيار الثاني: الحاجات التي ترغب المؤسسة في تلبيتها

أي البحث إن كانت منتجات النشاط تشبع نفس الحاجة، بمعنى أن كل المنتجات التي تشبع نفس الحاجة يتم ادماجها في نفس مجال النشاط الاستراتيجي.

¹ براهيمى حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محافظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية: دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor للإلكترونيات بولاية برج بوعريش، رسالة ماجستير في إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص56

المعيار الثالث: التكنولوجيا

وهي تلعب دورا هاما في عملية التجزئة الإستراتيجية، حيث يمكن أن تفصل بين قسمين إستراتيجيين فمثلا صناعة الساعات يكون لها ثلاثة خيارات: إما تكنولوجيا ميكانيكية أو إلكترونية أو رقمية، وكل واحدة تمثل مجال نشاط إستراتيجي.

وعليه فالجزء الإستراتيجي يحدد وفقا لثلاثة معايير وهي: الوظيفة التي يشبعها المنتج، التكنولوجيا والزبون، فمثلا في الشكل السابق لدينا منافسين A.B.C، كل له DAS خاص به:

- المنافس A: اختار قسم إستراتيجي يتميز بمنتج عادي يلبي حاجات مختلفة لزبائن عاديين.
- المنافس B: اختار قسم إستراتيجي يتميز بتكنولوجيا معقدة وتستهدف سوق محلية، لتلبية حاجات معينة ووحيدة.
- المنافس C: اختار DAS تتميز بمنتج ذا تكنولوجيا عالية ويلبي حاجات مختلفة لسوق عالمي.

المطلب الثاني: تحليل حافظة الأنشطة

الفرع الأول: تعريف حافظة الأنشطة

هناك عدة تعاريف لحافظة الأنشطة نذكر منها:

تعرف حافظة الأنشطة على أنها: "مجموعة الأزواج منتج/سوق التي تتكون منها المؤسسة، لذا نجد المؤسسات تسعى دائما للبحث عن تعظيم حافظة متنوعة ومتوازنة"¹.

وأیضا تعرف على أنها: "مجموعة الأزواج منتج/سوق، والتي تتقاسم الموارد والمهارات وعوامل النجاح الأخرى في المؤسسة"².

من خلال التعريفين، يمكن القول بأن حافظة الأنشطة هي مجموعة من مجالات النشاط الإستراتيجي التي تضمها المؤسسة، والتي تتقاسم الموارد والمهارات المكونه لها، وموجهة إلى نفس العملاء وبنفس التكنولوجيا.

¹ براهيمی حیاة، مرجع سابق، ص 57.
² براهيمی حیاة، مرجع سابق، ص 57.

الفرع الثاني: توازن حافظة الأنشطة باستخدام أدوات التحليل الخاصة بها

هناك مجموعة من الأساليب المستعملة في تحليل الحافظة، وأهمها الأساليب المصفوفية، والتي تستخدم

أبعاد مختلفة للتعبير عن جاذبية الصناعة، والموقع التنافسي، والجدول التالي يوضح أهم المصفوفات العامة:

جدول رقم (03): أهم أساليب تحليل حافظة الأنشطة (المصفوفات العامة)

		معيار المحيط	معيار المؤسسة
مصفوفة كمية	مصفوفة BCG	نمو القطاع نمو القطاع	حصة سوقية نسبية وضعية تنافسية
	مصفوفة ADL	نضج القطاع	وضعية تنافسية
مصفوفة كيفية	Mc.kinsey	جاذبية الصناعة	تقييم مؤهلات النجاح

المصدر: براهمي حياة، مرجع سابق، 58.

أولاً: نموذج جماعة بوسطن الإستشارية BCG

لقد قامت مجموعة بوسطن الإستشارية، وهي مؤسسة للاستشارات الإدارية بتطوير نموذج لصياغة الإستراتيجية، يدعى باسم مصفوفة معدل النمو وحصة السوق، إن الغاية من استخدام مصفوفة BCG هو معرفة الإستراتيجيات الملائمة للمؤسسة وكذلك تشكيل أفضل حافظة الأنشطة متوازنة للمنتجات. إن توازن حافظة الأنشطة يعني توزيع ملائم أو مناسب للمنتجات على خانات المصفوفة¹.

1- بنية مصفوفة BCG

يقوم بناء مصفوفة BCG على متغيرين أساسيين أحدهما يتمثل على المحور الأفقي، والآخر على المحور العمودي لتتكون المصفوفة من أربع خانات كل خانة تمثل موقف إستراتيجي معين، ويتمثل المتغيرين فيما يلي:²

¹ أنفال حدة خبيزة، مرجع سابق، ص90.

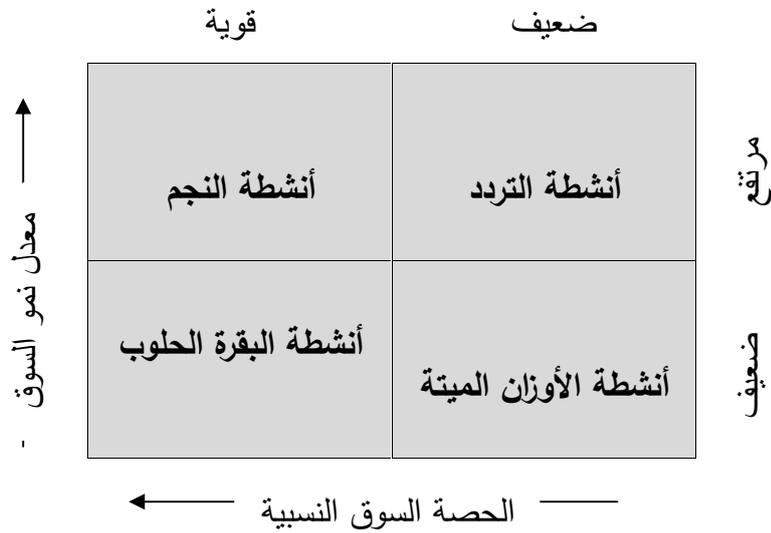
² حميدة مالكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص69.

- معدل نمو السوق: والذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط إستراتيجي للمؤسسة، ويمثل على المحور العمودي.

- حصة السوق النسبية: تقيس الوضعية التنافسية للمؤسسة في كل مجال نشاط إستراتيجي للمؤسسة مقارنة مع أكبر المنافسين، ويمثل المحور الأفقي.

والشكل الموالي يوضح الهيكل العام لمصفوفة BCG:

الشكل رقم (07): مصفوفة BCG



المصدر: ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 237.

2- التوجهات الإستراتيجية لمصفوفة BCG

تساهم مصفوفة BCG في اختيار الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة في ظل موقفها الإستراتيجي بالنسبة لمختلف وحدات النشاط بالمحافظة، وفق المصفوفة يتم توزيعها إلى أربع مجاميع وهي:

- أنشطة التردد: تتميز هذه الخانة بمعدل نمو مرتفع، وحصة سوقية منخفضة، باعتبار أن مستقبل المؤسسة غامض ومجهول، ولكن هذه الوضعية لا تسمح بالحصول على الأموال بمقدار كاف

ولكي تعمل الأنشطة الموجودة بهذه الخانة على زيادة حصتها السوقية، عليها أن تتبع إستراتيجية دفاعية، وتعتمد على تمييز منتجاتها، وتطوير براءة الاختراع.

- **أنشطة النجم:** تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي حققت نجاحا في الخانة السابقة، والتي تسيطر على حصة سوقية مرتفعة، ومعدل نمو مرتفع، مما يجعلها تتميز بتموقع قوي، وهي بذلك تكسب المؤسسة وضعية تنافسية مستقبلية، وهنا تتبع المؤسسة إستراتيجية هجومية، وزيادة طاقة الإنتاج، وإنماء الحصة السوقية، ومراقبة مصادر التموين للمنافسين¹.

- **أنشطة البقرة الحلوب:** تعتبر الأنشطة المتواجدة في هذه الخانة أنشطة مسيطرة وقوية، حيث أنها تتميز بحصة نسبة في السوق مرتفعة مع معدل منخفض للنمو، وهو ما يجعلها توجه للاستثمار في الأنشطة الآتية في خانة النجوم.

- **أنشطة الأوزان الميتة:** وتعد هذه الوضعية هي الأسوأ، حيث لا يبقى للمؤسسة إلا خيار التخلي عن الأنشطة الواقعة في هذه الخانة ذلك أن حصتها في السوق منخفضة كما أن معدل نمو السوق متدني أيضا².

ثانيا: نموذج التحليل الإستراتيجي لمجموعة ADL

سمي هذا النموذج نسبة إلى الشخص الذي قام بتطويره، وهو Arthur.D.Little، ويستخدم هذا النموذج من طرف المؤسسة لإيجاد إستراتيجية المحفظة، وهو يقوم على بعدين أساسيين الأول يمثل مراحل نمو الصناعة: النشأة، النمو، النضج، والتدهور. والبعد الثاني يمثل المركز التنافسي المصنف إلى خمس فئات هي: المركز المهيمن، القوي، الملائم، غير الملائم، والمركز الضعيف. من الواضح أن هذه المصفوفة تفيد في تحديد موقع المؤسسة في الوقت الحاضر وبالتالي نوع الإستراتيجية التي تكون أكثر ملائمة لها³.

¹ سلطاني محمد رشدي، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه وأهميته وشروط تطبيقه: دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، رسالة ماجستير في إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص31.

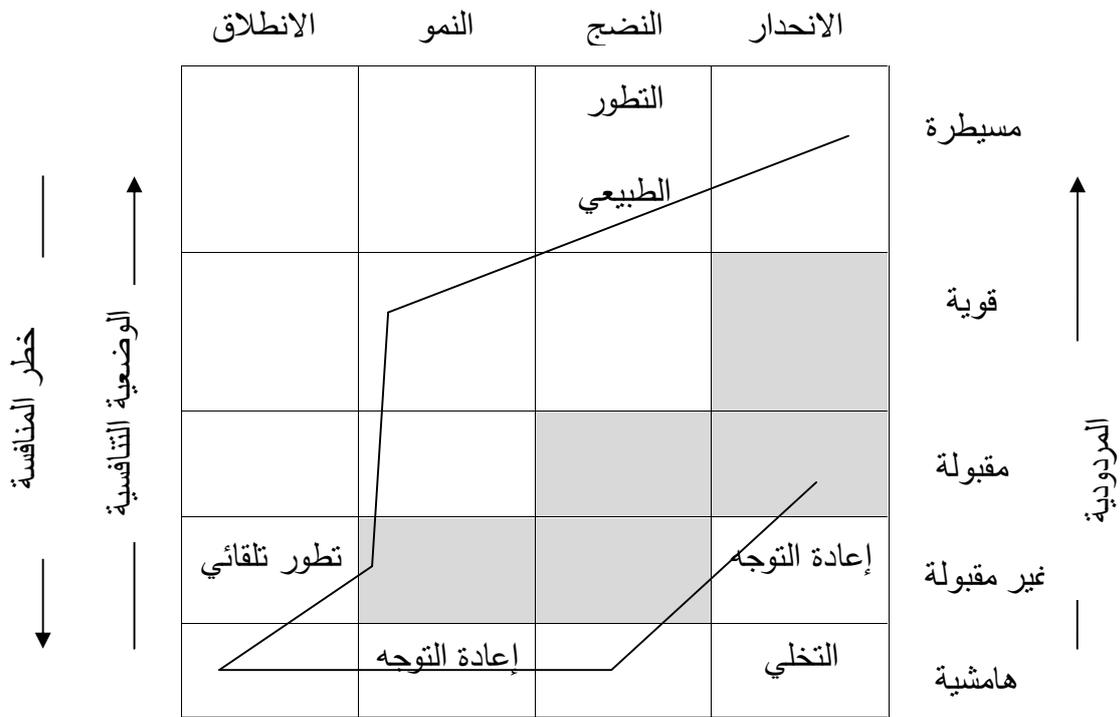
² Monnuel Cartier, Hélène Delacour et Olivier Joffre., **Maxi Fiches de stratégie**, Ed Dunod, 2010, Paris, P43.

³ أنفال حدة خبيزة، مرجع سابق، ص93.

1- بنية مصفوفة ADL

- تم صياغة النموذج في شكل مصفوفة مكونة من خانة مزدوجة المداخل حسب المتغيرين المعتمدين كما يلي:¹
- محور الفواصل: يوضح مدى نضج الصناعة من خلال التوقع في مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج من الانطلاق إلى التدهور.
 - محور الترتيب: يوضح الوضعية التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في الصناعة من الهيمنة إلى الضعف، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): مصفوفة ADL



المصدر: شين فيروز، أدوات تحليل حافظة الأنشطة، محاضرة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، مقياس حافظة الأنشطة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص06.

¹ احميده مالكية، مرجع سابق، ص80.

2- التوجهات الإستراتيجية لمصفوفة ADL

من خلال الشكل الموضح أعلاه، ومن خلال تموضع نشاط المؤسسة على المصفوفة هناك أربعة أنظمة إستراتيجية، يمكن للمؤسسة العمل على أساسها، إلا أنها أقل تمييزا في المناطق التي حدودها أقل تحديدا، وتتمثل هذه الأنظمة الإستراتيجية فيما يلي:¹

- **وضعية التطور الطبيعي:** إن تواجد أنشطة المؤسسة في مساحة التطور الطبيعي يعني أنها في وضعية جد جيدة تتميز بمردودية عالية وخطر المنافسة ضعيف مما لا يستدعي من المؤسسة أي إجراء بل تترك الأنشطة تتطور طبيعيا.
- **وضعية التطور الانتقائي:** تقوم المؤسسة بانتقاء بعض الأنشطة الإستراتيجية وتوجيه بعض الموارد لها للوصول إلى الخانة المرغوبة.
- **وضعية إعادة التوجه:** تقوم المؤسسة بإعادة توجيه بعض الأنشطة التي تأمل في مواصلة نشاطها.
- **وضعية التخلي:** هناك تقوم المؤسسة بتخلي عن مجالات الأنشطة الإستراتيجية التي تتعرض لخطر المنافسة بشكل كبير بإضافة إلى مردودية ضعيفة.

ثالثا: نموذج جنرال إكترينك Mc.kinsey

طورت مؤسسة جنرال إكترينك هذا النموذج إلى تقديم صورة مفصلة، وأكثر وضوحا لحقيقة المؤسسة بوساطة مصفوفة ذات بعدين، حيث يتم التعبير عنها من خلال مؤشر يتضمن مجموعة من العوامل ذات الترجيح المختلف فيما بينها².

1- بنية مصفوفة جنرال إكترينك

يرتكز على بعدين هما:³

¹ شين فيروز، مرجع سابق، ص 06.
² شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص 31.
³ براهيمي حياة، مرجع سابق، ص 72.

- جاذبية الصناعة: والتي تتحدد من خلال المعايير التالية: نمو السوق، الحصة السوقية، ثبات الأسعار...، وهي تنقسم إلى قوي، متوسط، وضعيف.
- قوة النشاط (الوضعية التنافسية): والتي تتحدد من خلال المعايير التالية: الحصة السوقية، العائد الوضعية التكنولوجية، نقاط القوة والضعف...، وهي تنقسم إلى قوي، متوسط، ضعيف. والشكل التالي يوضح مكونات هذا النموذج:

الشكل رقم (09): نموذج جنرال إلكترىك Mc.kinsey

		قوية	متوسطة	ضعيفة		
جاذبية الصناعة	قوية	أنشطة الرباحة		أنشطة التردد	قوية	
	متوسطة		أنشطة المقبولة		متوسطة	
	ضعيفة	أنشطة القيم المريحة جدا		أنشطة الخاسرة	ضعيفة	
		الوضعية التنافسية ←				

Source : Raymond-Alain Thiétart., *La stratégie d'entreprise*, Ediscence, 2^{ème} édition, Paris, 1996, p143.

2- التوجهات الإستراتيجية لمصفوفة جنرال إلكترىك Mc.kinsey

من خلال الشكل الموضح أعلاه يمكن شرح نموذج جنرال إلكترىك فيما يلي:¹

¹ عمر تيمجغدين، مرجع سابق، ص43.

- أنشطة الربحة: إذا كان النشاط في هذه المربعات، فيجب على المؤسسة أن تستمر وتتقدم إلى الأمام في زيادة إنفاقها واستثمارها وأن تتوسع في أعمالها.
- أنشطة الخسارة: إذا كان النشاط في هذه المربعات، فيجب على المؤسسة أن تتوقف فالنشاط ضعيف وعلى المؤسسة أن تتخلص منه كلما أمكن.
- أنشطة التردد، أنشطة المقبولة، أنشطة القيم المربحة جدا: إذا كان النشاط في هذه المربعات فإن على المؤسسة أن تأخذ حذرهما، أن تتفق بحذر في هذا الاستثمار، أن تراقب الموقف باستمرار.

المطلب الثالث: توازن حافظة الأنشطة من خلال التنويع

لا يقتصر تقييم قوة كل وحدة من وحدات الأعمال للمؤسسة، وتقييم وضعها التنافسي في صناعتها، على الكشف عن فرصتها في نجاح الصناعة. إلا أن ذلك يوفر أساسا قويا لمقارنة وتقييم القوى التنافسية النسبية لوحدات الأعمال المختلفة لتحديد الوحدات الأقوى والوحدات الأضعف. وذلك اعتمادا على عوامل ومقاييس عديدة مثل الحصة النسبية في السوق، والتكاليف نسبة إلى تكاليف المنافسين، والقدرة على الاستفادة من نقاط التوافق التنافسي مع الأعمال المشابهة، وامتلاك قدرات التفاوض، والربحية نسبة إلى المنافسين، ومن المهم بعد ذلك تحليل التوافق التنافسي، والبحث عن جوهرها في سلسلة القيمة عبر الأعمال المختلفة. وهذا ما يمكن المؤسسات من تحديد مجالات النشاط الإستراتيجي التي تتوافق أو لا تتوافق مع الاتجاه الكلي للمؤسسة في الأمد البعيد، ومع رؤيتها الإستراتيجية العامة. كما يجب أن تهدف إستراتيجية المؤسسة المتنوعة إلى تحقيق توافق جيد بين إمكانيات مواردها والمستلزمات الإدارية والتنافسية لأعمالها المختلفة. ولذلك، ستحتاج المؤسسة إلى تحليل توافق الموارد وارتباطها، وذلك لتحديد مدى مطابقتها لمطالبات مجالات النشاط الإستراتيجي. فعندما تتوافق موارد وإمكانيات المؤسسة مع عوامل النجاح الأساسية للصناعات التي لا تعمل بها بالفعل، فقد يكون من المهم الأخذ بالاعتبار الاستثمار في هذه الصناعات وتوسيع وتنويع مجموعة أعمال المؤسسة. وعليه، فعندما يتم تقييم جاذبية الصناعة وتحليل التوافق التنافسي وتوافق الموارد، فإن الخطوة اللاحقة، هي تصنيف الأعمال إلى أعمال مستنزفة أو مدرة

لأموال، وهذا ما يقود إلى تصنيف مجالات النشاط الإستراتيجي، بما يتعلق وأولويات توزيع الموارد، وأفضل توقعات الأداء.

إن جميع هذه التحليلات والتقييمات ستعطي إشارات ومعايير للمؤسسة لتحديد أولويات توزيع مواردها، وصياغة تحركاتها الإستراتيجية، والاتجاه العام لكل وحدة أعمال.

المبحث الثالث: توزيع الخطر كمحدد لفعالية إستراتيجية التنويع

ينشأ الخطر عندما يكون هناك احتمال لأكثر من نتيجة والمحصلة النهائية غير معروفة، ولأنه لا يوجد مؤسسة لا تعاني من المخاطر بل جميع المشاريع بها مخاطر، بالتالي تحليل تلك المخاطر بعد التعرف عليها ومن ثم إدارتها تعتبر جزءاً مكمل لإدارة المؤسسة ومن دون ذلك ستكون أهدافها عرضة للفشل¹.

المطلب الأول: تعريف المخاطرة

عرفها نايت (Naight) المخاطرة على أنه: "حالة عدم التأكد الممكن قياسها"². ويقصد بعدم التأكد هو مفهوم مركزي وأساسي في تطورات النظرية التي تصف بوجه الخصوص علاقة التفاعل بين المؤسسة ومحيطها³.

كذلك يعرف المخاطرة على أنه: "فرصة وقوع خسارة". وكلمة فرصة هنا تعني احتمال وقوع خسارة وهذا يعني أن المخاطرة يساوي احتمال وقوع خسارة، وهذا ما لا يقبله العديد من الاقتصاديين ورجال التأمين نظرياً وعلمياً، لأنه في جميع الحالات لا يساوي المخاطرة احتمال وقوع الخسارة⁴.

ويعرف أيضاً المخاطرة على أنها: "وضعية (مجموعة أحداث مترامنة أو متتابعة) إمكانية حدوثها غير مؤكدة، وحدثها يصيب أهداف المؤسسة التي تخضع لهذه الوضعية"⁵.

¹ مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 16-17 أبريل 2007، ص8.

² حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة الخطر النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص11.

³ خديجة عباس، مرجع سابق، ص70.

⁴ مختار محمود الهانسي، إبراهيم عبد النبي حمودة، مبادئ الخطر والتأمين، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 11.

⁵ Bernard Barthélémy., **Gestion des risques**, Ed d'Organisation, Paris, 2000, P13.

المطلب الثاني: أشكال المخاطرة

هناك عدة أشكال للمخاطرة المتمثلة فيما يلي:¹

1- خطر السوق: لما تدخل مؤسسة صناعية ما سوقا جديدا، أين المؤسسات القائمة لا تزال تمارس نشاطها

فيه، تجد أمامها مخاطر تهدد حياتها والتي تتلخص في:

- عدم فهم احتياجات المستهلكين، وعدم معرفة سلوك المؤسسات المنافسة؛

- ارتفاع تكاليف التوزيع بسبب عدم القدرة على تحقيق اقتصاديات السلم.

2- خطر المنتج: حينما تقوم مؤسسة ما بإنتاج منتج جديد منافس لمنتج أصلي لمؤسسة منافسة، يؤدي إلى

تعرضها لمجموعة من المخاطر يمكن إجمالها في الآتي:

- تعرض المنتج إلى تكاليف عالية بسبب عدم توفر الخبرة؛

- إنتاج منتجات ذات نوعية رديئة، قد يسبب في الضرر بسمعة المؤسسة بشكل لا يمكن إصلاحه.

3- خطر التسيير: يتلخص هذا الخطر في عدم قدرة المسير على تسيير أعماله الجديدة بشكل صحيح، كما

قد يشغله النشاط الجديد عن النشاط الأصلي مما يتركه مشتتا.

4- الخطر المالي: وهذا يتعلق بأسعار أسهم المؤسسة، حيث أن المساهمين مهددون بالخروج للأسباب

التالية:

- تعرض المؤسسة لمخاطر السوق ومخاطر المنتج قد يؤدي إلى تراجع الطلب على منتجاتها، وبالتالي

تراجع أرباحها؛

- قد تضطر المؤسسة إلى إلغاء أصولها الجديدة في حال فشل المشروع.

¹ خديجة عبايسة، مرجع سابق، ص71.

المطلب الثالث: تخفيض المخاطرة عن طريق التنويع

إن تخفيض الخطر يمثل أحد الأولويات الإستراتيجية الأساسية، والتنويع هو الطريق الرئيسي لتحقيق ذلك، من خلال سعي المؤسسة إلى توسيع أنشطتها لتوزيع المخاطرة الكلية بينها¹.

فالمقولة التي تنص على أنه "لا يجب وضع جميع البيض في سلة واحدة" يمكن أن تبرر العديد من قرارات التنويع. في الواقع التخصص يقدم مجموعة من المخاطر المرتبطة بإمكانية زوال الأسواق، وبالتالي تلغي سبب وجود المؤسسة، أما إستراتيجية التنويع فهي تقود إلى تجزئة المخاطر وتوزيعها عبر أساليب عملها المتنوعة أو سلاسل إنتاجها من أجل التحرك بحرية وتطوير الأنشطة التي لا تشكل تعاضدا فيما بينها².

أولاً: وفورات تحمل مخاطر تنويع الأسواق

إذا كان لمؤسسة إنتاجا كبيرا فإنها ربما تكون في وضع أن تباع إلى مدى مختلف من الزبائن في أسواق واسعة مختلفة ومتنوعة. ولذلك إذا انخفض الطلب في واحد من الأسواق لازال لديها مبيعات في مكان آخر لتعويض ذلك الانخفاض نسبيا³.

ثانياً: وفورات تحمل مخاطر تنويع المنتجات

عندما تنتج المؤسسة مدى من المنتجات المختلفة، تتمكن من توزيع الخطر إذا ما انخفض الطلب على منتج معين طالما أن لدى المؤسسة منتجات أخرى يمكنها أن ترجع حجم الطلب إلى الوضع السابق⁴.

ثالثاً: وفورات تحمل مخاطر التسيير

تساعد إستراتيجية التنويع على توفير لدى الإدارة العليا قدرات إستراتيجية متميزة، من خلال إدارة هذه الوحدات بطريقة تعظم العائد من كل منها مقارنة إذا كان كل منها يدار بطريقة مستقلة عن الوحدات الأخرى. بالإضافة إلى خلق نزعة الريادة والابتكار لدى المديرين بالمستويات الإدارية العليا الذين تتوفر لديهم قدرات إستراتيجية عالية.

¹ Christian Marmuse., *op. cit*, p 526.

² عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص78.

³ محمد صالح تركي القرشي، اقتصاديات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص182.

⁴ المرجع نفسه، ص182.

رابعاً: وفورات تحمل المخاطر المالية

إن المؤسسة المتنوعة بإمكانها إيجاد أنماط مختلفة للأرباح لأن نشاطاتها تؤمن لها ثباتاً معيناً للناتج المدعومة على مستوى أعمال المؤسسة. فإذا كانت المؤسسة المتنوعة تسعى للحد من انحراف الرجوع على الاستثمارات مقارنة بمؤسسة معادلة متخصصة، فإن ذلك يمكنها من تحمل خطر أضعف بكثير أمام المؤسسات المقرضة.

المبحث الرابع: الاستفادة من أثر التعاضد كمحدد لفعالية إستراتيجية التوزيع

كل إستراتيجية التوزيع في المؤسسات تستغل عامل أو أكثر من عوامل التعاضد لتقوي النشاط الرئيسي للمؤسسة، فإذا كان هناك توافق بين عوامل النجاح المختلفة، والتي تمثل الكفاءات المشتركة أو الخبرة أو من جانب المدخلات المالية أو التموينية أو من جانب قنوات التوزيع فإنه يسهل عملية التوزيع¹.

المطلب الأول: مفهوم التعاضد

يقصد بمفهوم التعاضد الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المؤسسة، أو بناء علاقات وارتباطات مع مؤسسات أخرى في نفس ميدان الصناعة، أو التي تعمل في نفس السوق².

يتلخص بالصيغة التالية $5=2+2$ التي ترمز إلى التأثيرات المتبادلة، والتي تعطي نتائج أكبر من مجموع أحد هذه التأثيرات منفصلة، هذا قد ينتج عن استعمال مخلفات الإنتاج منتجات جديدة، أي تحصل المؤسسة على نوعين من المنتجات (المخرجات) بنفس المدخلات، وينقسم التعاضد إلى عدة أقسام تتمثل في:

- التعاضد التقني: هو استعمال نفس التقنيات والتكنولوجيات لإنتاج منتجات جديدة.

¹ جميع نبيلة، مرجع سابق، ص 95.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 172.

- التعاقد التجاري: إضافة منتج أو مجموعة من المنتجات الجديدة، وذلك باستعمال شبكة التوزيع، وفاء الزبائن للمؤسسة يسمح بالحصول على تشكيلة حد متكاملة، وتوسع معقول في صورة المؤسسة (يسمح بالوصول إلى شرائح جديدة من المستهلكين أو إلى أسواق جديدة).

المطلب الثاني: مفهوم المهارات

تعتبر المهارات من بين أهم ما يميز المورد البشري، هذا الأخير يمكن للمؤسسة أن تملكه لما له من قدرة على مجابهة التحديات التي تسود البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة، حيث تسمح المهارات له بسرعة رد الفعل، ومواكبة كافة التغيرات التي تحدث من حوله، لهذا تسعى المؤسسة جاهدة إلى تسييرها وتقييمها ومن ثم تطويرها وتثمينها.

الفرع الأول: تعريف المهارات

بالرغم من تعدد واختلاف التعريفات التي قدمت حول المهارات إلا أنها تشترك في نقطة معينة ألا وهي المكونات الرئيسية للمهارات والمتمثلة في:¹

✓ **المعارف:** وهي مجموعة المعارف العامة أو الخاصة التي يمتلكها الفرد ويكتسبها بالتكوين المستمر والتعلم.

✓ **المعارف العملية أو الممارسات:** وتتمثل في الخبرات التي يكتسبها الفرد عند قيامه بالعمل.

✓ **معارف التحلي:** وتتمثل في الاستعدادات وسلوكيات الأفراد أثناء القيام بالعمل.

فلقد عرف (G. Le Boterf) المهارات بأنها: "القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية

محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية"².

¹ Bernard Martory, Daniel Crozet., **Gestion des Ressources Humains**, Ed. Dunod, 5^{eme} édition, Paris, 2002, p 17.

² حجازي إسماعيل، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 10، جامعة بسكرة، نوفمبر 2006، ص 401.

كما عرف (Le boterf) المهارة بأنها: "نتيجة المزج بين خصائص ذاتية (المعارف، الخصائص الشخصية والخبرات) وخصائص متعلقة بالمحيط (الشبكة الوظيفية، شبكة المعلومات والمراجع التي يتعامل معها الفرد"¹.
التعريف الأول أعطى معنى المهارة من خلال معارف وسلوكيات، بينما التعريف الثاني نظر إليها من خلال مزج بين خصائص الذاتية وخصائص متعلقة بالمحيط.

فقد عرفت المجموعة المهنية الفرنسية (MEDEF) للمهارات بأنها: "مزيج للدرايات النظرية والدرايات العلمية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها"². قدم هذا التعريف مفهوم المهارة من خلال اعتبارها مزيج بين المعارف والخبرات وسلوكيات.

كل التعريفات تبين مدى اختلاف وجهات نظر الباحثين للمهارات، فمنهم من يراها من زاوية السلوكيات المهنية، أو من زاوية المعارف، ومنهم من يراها من جانب إعادة استخدام الخبرة.

الفرع الثاني: خصائص المهارات

حسب **J. Leplat** فإن للمهارات أربع خصائص هي:³

- **عملية موجهة:** أي أنها مرتبطة بوضعية معينة، أي عمل معين، وتطمح بالتأكد لتحقيق معين، كتنفيذ مهمة ما أو ممارسة نشاط معين، ونجد أن المهارات ترتبط ارتباط مباشر بوضعيات العمل ويتغير هذه الوضعيات.

- **عملية مهيكلية:** فهي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها، من معارف وممارسات، وبالتالي فهي تلبى مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط واضحة وأهداف محددة.

¹ يمينة محبوب، رياض عيشوش، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21-22 فيفري 2012، ص07.
² حجازي إسماعيل، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص82.
³ بن بريكة عبد الوهاب، موفق سهام، مساهمة التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في تسيير المسار المهني للأفراد، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 27-28 فيفري 2013، ص06.

- مفهوم مجرد: إذ لا يمكن لمسها أو ملاحظتها وإنما يمكن ملاحظة نتائجها وآثارها.
- مكتسبة: فال مورد البشري يكتسب مهارات من خلال التعلم والتكوين والخبرة، وإن المهارات تكون مفيدة للمؤسسة إذا تم الحفاظ عليها وتطويرها وبالتالي الاستفادة منها.
- وبالإضافة إلى هذه الخصائص فإن المهارات تتميز أيضا بالخصائص التالية:¹
- المهارات هي مصدر للسلطة داخل المؤسسة، وذلك في الحالة التي تكون فيها نادرة، أو أنها مصيرية بالنسبة لضمان نجاح المؤسسة.
- المهارات هي مكتسبة، بمعنى أن الفرد يكون لديه مهارات من خلال بناء شخصي وبناء اجتماعي.
- إن المهارات لا تكون مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت واعية، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره، ومن ثمة الاستفادة الدائمة منه.
- إن الجسر بين التشغيل والفرد هو المهارات.
- المهارات ليست النشاط لكنها تسمح بالقيام بالنشاط.

الفرع الثالث: أنواع المهارات

لقد تعددت تصنيفات المهارات لتعدد المعايير المتبعة حسب الباحثين ومن أشهر هذه التصنيفات الذي يصنف المهارات إلى فردية وجماعية والمتمثلة فيما يلي:²

1- المهارات الفردية

وهي مهارات يمتلكها الفرد تضم مختلف أشكال المعارف. وقد عرفها (Philippe Zarifian) بأنها: "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية". وعرفها أيضا

¹ إسماعيل حجازي، معالم سعاد، سكانير المهارات أداة للتخفيف من العجز المهاري، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21-22 فيفري 2012، ص05.

² بن بركة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21-22 فيفري 2012، ص06.

(Alain Meignant) على أنها: "ممارسات عملية في نشاط معين كما عرفها على أنها، تعبئة المعارف والممارسات والاستطاعات لممارسة نشاطات خاصة، أي القدرة على التصرف بأداء".

2- المهارات الجماعية

وهي مهارات تنشأ من خلال تعاون وتآزر المهارات الفردية ويمكن تحديد وجود هذه المهارات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج.

وتعرف المهارات الجماعية بأنها: "قدرة المؤسسة على ضمان أنسب جودة وأنسب سعر للزبون الداخلي أو الخارجي، وترتكز عليها فعالية المؤسسة".

المطلب الثالث: اثر التعاضد في المهارات وفعالية التنوع

وفي حالة توجه المؤسسات نحو إتباع إستراتيجية التنوع في الأعمال، يحتاج المدراء إلى النظر إلى الأداء نظرة أوسع من السابق، والتركيز على سلسلة واسعة من النتائج الاقتصادية والإستراتيجية. ويعتمد منطق التنوع الناجح بشدة على التضافر الناجح للتخصصات بين مهارات مؤسسات الأعمال المختلفة، إذ يجري تجميع المهارات المعقدة والمختلفة والتفاعل بين المؤسسات غير المتماثلة.

فالتنوع يساعد المؤسسة على استخدام القدرات التي نمتها واكتسبتها في أحد أنشطتها الحالية إلى وحدة أخرى تمتلكها المؤسسة، وتعمل في صناعة أخرى. وتميل المؤسسات التي تنوع نشاطها عن طريق نقل المهارات إلى شراء الأنشطة التي لها صلة بنشاطها أو بقدراتها الحالية، مثل قدراتها في مجالات التسويق، الإنتاج وإدارة المواد أو البحوث والتطوير...¹ ولكي تنجح إستراتيجية التنوع، فلا بد أن تشمل القدرات المتبادلة قدرات مهمة لتنمية قدرات تنافسية الوحدات التي يتم التبادل أو النقل إليها.

¹ شارلزهل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص743.

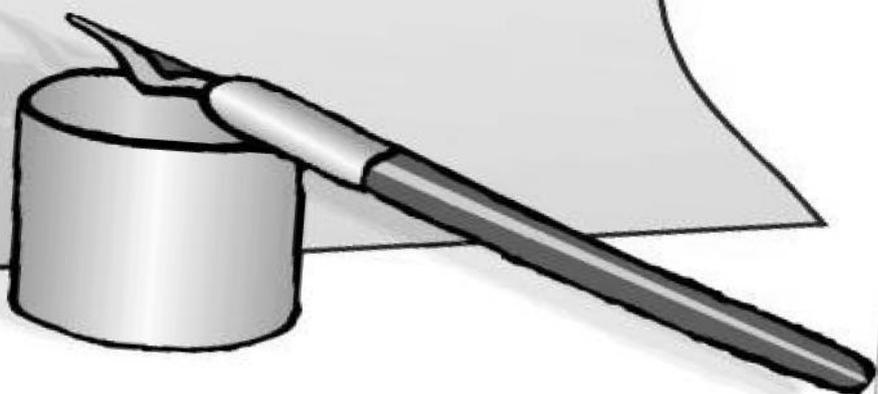
لذا، فكلما زاد الترابط بين الأعمال التجارية المتنوعة، كلما زادت فرص نقل المهارات أو دمج الناشطة المتوافقة من سلسلة القيمة لتحقيق تكاليف منخفضة أو لخلق نقاط قوة جديدة، وبالتالي يزداد احتمال خلق الميزة التنافسية. كما أن المؤسسات متنوعة الأعمال التي تعمل على استغلال نقاط التوافق في سلاسل القيم لها مستهدفة بذلك تحقيق نقاط التوافق التنافسي لأعمالها المتنوعة فإنها تستطيع أن تحقق أداءً موحداً أكبر من إجمالي ما يمكن تحقيقه في حالة إتباع استراتيجيات مستقلة وبالتالي تكوين القيمة المضافة.

خلاصة الفصل

تتبنى المؤسسة العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها لتحقيق أهدافها، وعلى المؤسسة أن تختار الإستراتيجية التي تتلاءم مع ظروفها، وكذلك مع بيئتها الداخلية والخارجية، من بين هذه الإستراتيجيات توجد إستراتيجية التنويع.

تعتبر إستراتيجية التنويع من أهم استراتيجيات النمو والتوسع، تسعى من خلالها المؤسسة إلى تعظيم الأرباح وتوسيع حصتها السوقية من خلال المحافظة على النشاط الأصلي وإضافة صناعة جديدة مرتبطة به، أو عن طريق التوسيع في صناعات خارج الصناعة القاعدية والدخول إلى أسواق جديدة. والهدف من وراء التنويع كذلك يتمثل في توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة جراء إنتاجها لمنتج واحد أو في حالة انخفاض الطلب على أحد منتجاتها، وكذلك الاستفادة من أثر التعاضد في المهارات التي نمتها داخل المؤسسة أو اكتسبتها من الخارج.

الفصل الثالث:
الدراسة التطبيقية لمحددات
فعالية إستراتيجية التنويع



➤ **المدير العام:** يمثل المدير العام صاحب المؤسسة وله عدة وظائف أهمها:

- الإمضاء باسم المؤسسة وتمثيلها في الجهات القضائية وكل الهيئات التي لها علاقة بها؛
- الإشراف على النظام العام للمؤسسة؛
- اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات واللوائح للمسيرين التنفيذيين، وكذا لرؤساء المصالح، من أجل تنفيذها على أحسن وجه.

➤ **الأمانة:** تعمل على إعداد برنامج المواعيد الخاص باللقاءات الرسمية والاجتماعات، التي يترأسها المدير وكل ما يتعلق بالوثائق الصادرة والواردة، حيث تقوم بترتيبها وتصنيفها بحسب مضمونها، وحفظها في الأرشيف، من أجل عدم تلفها، وتجب على جميع المراسلات الخاصة بالمؤسسة سواء الداخلية والخارجية، وتعمل على ضمان السرية في التعامل، كما أن الأمانة تعتبر عنصر اتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

➤ **المساعدين:** تعتبر وظيفة مشتركة بين جميع المسؤولين في المنظمة، إذ أن أي قرار يشترك فيه الجميع، ويتم تنظيم مواعيد الاجتماعات في هذه المصلحة.

➤ **المديرية الجهوية:** وتهتم بتلبية كافة الحاجيات الخاصة بوحدة كوندور كافة والمتواجدة على مستوى برج بوعريبيج.

➤ **مديرية البحث والتنمية:** تعمل هذه المديرية على السهر على كافة الأبحاث والتطوير الخاصة بالمنتجات من أجل دعم مراكز المؤسسة في الأسواق المختلفة.

➤ **مديرية التكيف المركزي:** هذه المديرية مسؤولة على إدارة وتغطية كافة المؤسسات والهيئات الوطنية بالتكيف المركزي.

➤ **مصلحة الأمن:** وتتكون من مصلحة الأمن الداخلي ومصلحة الوقاية والأمن يسهرون على أمن وحماية الأفراد والمسؤولين وكذا العمال المنتجين من خلال:

- تنشيط وتسطير البرنامج العام للأمن؛

- تسيير الوسائل والبرامج لمكافحة الحرائق؛
 - القيام بعملية تسيير وتطبيق الوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة؛
 - تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والعمال؛
 - تكوين العمال بالمصلحة في الأمن والوقاية.
- ⇒ دائرة المشتريات المحلية والوسائل العامة: وتعمل على تغطية كافة عمليات الشراء المحلية منذ بداية إرسال الطلبية حتى استلام الفاتورة.
- ⇒ دائرة المشتريات والاستيراد: على عكس المصلحة السابقة فهي تقوم بتغطية عمليات الشراء المستوردة من الخارج ومراقبة العمليات حتى وصول البضاعة.
- ⇒ مديرية التخطيط والتنفيذ:
- ⇒ مديرية ما بعد البيع: تقوم هذه المديرية بالإشراف على شبكة مهمة على مستوى التراب الوطني وخارجه، ومهمتها تصليح الأعطاب التي تدخل في مدة الضمان، حيث يوجد فيها فروع تابعة لها واتفاقات مع متعاملين كانوا ينشطون في تصليح الآلات الالكترونية، وتقوم هذه المصلحة بتوزيع استمارة الضمان المحتوية اسم المشتري ونوع المنتج ومدة الضمان.
- ⇒ مديرية أنظمة المعلومات والإعلام الآلي: مختصتان بتغطية المشاكل المتعلقة بالنظام المعلومات والشبكات وحلها، وهذه الشبكات تربط كافة فروع ومصالح المؤسسة.
- ⇒ مديرية موارد البشرية: تسهر على تسيير مختلف شؤون المستخدمين من خلال:
- إدارة وتسيير كافة المستخدمين بمختلف وظائفهم؛
 - توظيف العمال حسب احتياجات المؤسسة؛
 - ضمان الربط بين الهياكل الخارجية التي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعمال؛
 - تطبيق مخطط التكوين للعمال.

➤ **مديرية التجارة:** تتمثل مهام هذه المديرية في:

- الاستماع إلى العملاء؛
- تطوير عمليات البيع للحفاظ على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد؛
- تفقد عمليات البيع وطلبات العملاء والتكفل بتوفيرها؛
- الإمداد والتكفل بالنقل؛
- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق؛
- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام؛
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية.

➤ **مديرية التسويق:** وهي تقوم بالأنشطة التي من شأنها صرف المنتجات إلى المستهلكين، ومن مهامها:

- جمع المعلومات اللازمة عن رغبات وطلبات المستهلكين؛
- القيام بالإعلانات والجهود البيعية، وإعداد ميزانية لها؛
- التعرف بالمنتجات ومتابعة ردود المستهلكين وسلوكهم.

➤ **مديرية المالية والمحاسبة:** تتمثل مهمتها بالقيام بكل الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة العامة والعمليات

الجبائية وهذا من خلال:

- إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها؛
- متابعة حسابات الخزينة؛
- إعداد المخطط المالي على المدى الطويل والقصير.

المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة وتفسير النتائج

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمحاور الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على التكرارات والنسب المئوية أو ما يعرف بالتكرارات النسبية، كما تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحققة عن جميع العبارات. وكذلك تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة من أجل اختبار الفرضيات وحساب قيمة (T) ومستوى المعنوية (Sig.) المحققة لكل عبارات ومحاور الدراسة، واختبار (T) للعينتين المستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

المطلب الأول: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى اختبار الفرضيات والتعرف على آراء أفراد الدراسة حول أهمية وجود محددات فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة. وفيما يلي تحليل لكل محور من محاور الدراسة.

الفرع الأول: نتائج الدراسة الكمية واختبار الفرضيات الفرعية الأربعة

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (T Test pour échantillon unique) للتأكد من صلاحية هذا النموذج واختبار فرضياتها الفرعية الأربعة، وذلك كما هو مبين في الآتي.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_0 : "لا يعتبر التفوق التنافسي بالتنوع أساسي لفعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0,05 =)".

H_1 : "يعتبر التفوق التنافسي بالتنوع أساسي لفعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0,05 =)".

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على العناصر التي تعبر عن التفوق التنافسي

بالتنوع. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج التفوق التنافسي بالتنوع في إستراتيجية التنوع

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig)	الأهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما						
01	التكرار	8	14	4	5	0	3,81	1,014	2.232	0,033	6	موافق
	النسبة %	25,8	45,2	12,9	16,1	0						
02	التكرار	7	18	5	1	0	4	0,730	4,574	0,000	4	موافق
	النسبة %	22,6	58,1	16,1	3,2	0						
03	التكرار	16	9	5	1	0	4,29	0,864	5,738	0,000	1	موافق تماما
	النسبة %	51,6	29	16,1	3,2	0						
04	التكرار	13	13	2	2	1	4,13	1,024	3,962	0,000	3	موافق
	النسبة %	41,9	41,9	6,5	6,5	3,2						
05	التكرار	7	17	4	3	0	3,90	0,870	3,220	0,003	5	موافق
	النسبة %	22,6	54,8	12,9	9,7	0						
06	التكرار	11	15	4	1	0	4,16	0,779	5,443	0,000	2	موافق
	النسبة %	35,5	48,4	12,9	3,2	0						
		الإجمالي					4,048	0,513	7,035	0,000	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات ومخرجات SPSS v17

تشير نتائج الجدول السابق إلى متوسط حسابي عام يبلغ 4,048 وانحراف معياري عام قدره 0,513، وكانت قيمة (T) المحسوبة 7,035 وهي موجبة حيث تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة وهو 3.40 وكان مستوى المعنوية 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، أما على مستوى العبارات

فلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور، لكن أغلبية أفراد المجتمع أكدوا موافقة هذه العبارات.

حيث نجد أن العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى هي العبارة التي تدل على أن التنويع يحقق للمؤسسة دعماً متبادلاً لتعويض خسائر منتج معين من خلال أرباح منتجات أخرى، والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,29 وانحراف معياري يقدر بـ 0,864، وكانت قيمة (T) 7,035 ومستوى المعنوية 0,033، وأن ما نسبته 51,6% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتهم تماماً للعبارة، أما 29% اتجهوا نحو موافقة، بينما كانت النسبة 16,1% اختاروا محايد، أما النسبة الضئيلة جداً للعبارة غير موافق بـ 3,2%، في حين نجد نسبة معدومة لخيار غير موافق تماماً.

أما فيما يتعلق بالمرتبة الثانية فكانت للعبارة التي تنص على أن إستراتيجية التنويع سمحت للمؤسسة بتوسيع مجموعة الأسواق التي تتعامل معها واستغلال فرص النمو المربحة فيها، والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,16 وانحراف معياري قدره 0,779، وكانت قيمة (T) 4,574 ومستوى المعنوية 0,000، فإن توجه 48,4% من المبحوثين كان نحو موافقة العبارة، و35,5% من المبحوثين فتوجهوا نحو موافقة العبارة تماماً، بينما كانت 12,9% من إجابات المبحوثين توجهت نحو محايد في هذه العبارة، وأخيراً نجد نسبة ضئيلة جداً للمبحوثين الذين اختاروا غير موافق على هذه العبارة بـ 3,2%، في حين نجد نسبة معدومة لخيار غير موافق تماماً.

وجاءت المرتبة الثالثة للعبارة المتمثلة في أن التنويع مكن المؤسسة من إمكانية الدخول لأسواق جديدة بسهولة، جاءت بمتوسط حسابي قدره 4,13 وانحراف معياري 1,024، وكانت قيمة (T) 5,738 ومستوى المعنوية 0,000، فإن ما يقدر بـ 41,9% نسبة متساوية للمبحوثين اختاروا موافقة العبارة مع أولئك الذين اختاروا موافقة تماماً، أما 6,5% كذلك نسبة متساوية مع الذين أكدوا خيار المحايد وغير موافق، وأخيراً نجد نسبة معدومة لخيار غير موافق تماماً.

أما المرتبة الرابعة فهي للعبارة التي تعبر عن مساعد التشارك في الموارد والأنشطة فيما بين السلاسل الإنتاجية المتنوعة في استفادة المؤسسة من تقليص التكاليف، جاءت بمتوسط حسابي قدره 4 وانحراف معياري 0,730، وكانت قيمة (T) 3,962 ومستوى المعنوية 0,000، في حين أن نسبة 58,1% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتهم على العبارة، أما ما نسبته 22,6% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة تماما، تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا على خيار المحايد للعبارة والتي تقدر بـ 16,1%، ثم تأتي نسبة ضئيلة جدا للمبحوثين الذين اختاروا غير موافق للعبارة بـ 3,2%، في حين نجد نسبة معدومة للخيار الأخير الذي يشير إلى غير موافق للعبارة تماما.

وكانت المرتبة الخامسة للعبارة التي تقول أن المؤسسة تمكنت بفضل التنويع من تمييز منتجاتها بجودة مميزة مما ساعدها بفرض أسعارها، فإنها جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,90 وانحراف معياري 0,870، وكانت قيمة (T) 3,220 ومستوى المعنوية 0,003، فكانت نسبة إجابات المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة 54,8%، تليها نسبة الإجابات التي أكدت موافقة العبارة تماما بـ 22,6%، أما الذين اختاروا محايد هذه العبارة فكانت نسبتهم 12,9%، بينما جاءت نسبة إجابات المبحوثين الذي اختاروا غير موافق للعبارة بـ 9,7%، وأخيرا كانت النسبة معدومة للإجابات التي اختارت غير موافق تماما.

وأخيرا نجد المرتبة السادسة للعبارة التي تقول أن استخدام إستراتيجية التنويع ساعد المؤسسة على تقليل المنافسة على مستوى منتج معين واحد أو عدة منتجات، فقد جاء المتوسط الحسابي 3,81 والانحراف المعياري 1,014، وجاءت قيمة (T) 5,443 ومستوى المعنوية 0,000، وكانت إجابات المبحوثين الذين اختاروا موافقة العبارة بنسبة 45,2%، تليها نسبة المبحوثين الذين اختاروا موافقة تماما في هذه العبارة بـ 25,8%، بينما جاءت الإجابات على خيار غير موافق للعبارة بـ 16,1%، أما الذين اختاروا محايد للعبارة فكانت 12,9%، في حين نجد نسبة معدومة للخيار الأخير الذي يشير إلى غير موافق للعبارة تماما.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : "كلما حققت المؤسسة توازن في حافظة أنشطتها كلما قلت فعالية إستراتيجية التنوع الخاصة بها بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($=0,05$)".

H_1 : "كلما حققت المؤسسة توازن في حافظة أنشطتها كلما زادت فعالية إستراتيجية التنوع الخاصة بها بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($=0,05$)".

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على العناصر الواجب في توازن حافظة الأنشطة. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج توازن حافظة الأنشطة في محددات فعالية إستراتيجية التنوع

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig)	الأهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما						
01	التكرار	14	14	3	0	0	4,35	0,661	8,046	0,000	2	موافق تماما
	النسبة %	45,2	45,2	9,7	0	0						
02	التكرار	16	14	0	0	1	4,42	0,807	7,031	0,000	1	موافق تماما
	النسبة %	51,6	45,2	0	0	3,2						
03	التكرار	7	17	6	1	0	3,97	0,752	4,203	0,000	3	موافق
	النسبة %	22,6	54,8	19,4	3,2	0						
04	التكرار	6	18	7	0	0	3,97	0,657	4,808	0,000	4	موافق
	النسبة %	19,4	58,1	22,6	0	0						
05	التكرار	5	14	11	0	1	3,71	0,864	1,996	0,055	5	موافق
	النسبة %	16,1	45,2	35,5	0	3,2						
		الإجمالي					4,084	0,518	7,345	0,000	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات ومخرجات v17SPSS

تشير نتائج الجدول السابق إلى متوسط حسابي عام يبلغ 4,084 وانحراف معياري عام قدره 0,518، وكانت قيمة (T) المحسوبة 7,345 وهي موجبة حيث تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة وهو 3,40 وكان مستوى المعنوية 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور، لكن أغلبية أفراد المجتمع أكدوا موافقة هذه العبارات.

ف نجد أن المرتبة الأولى كانت للعبرة التي تعتبر على أن توسيع زاد مجالات أعمال المؤسسة بإدخال منتجات جديدة، جاءت بمتوسط حسابي قدره 4,42 وانحراف معياري 0,807، وجاءت قيمة (T) 8,046 ومستوى المعنوية 0,000، في حين أن نسبة 51,6% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتهم تماما على العبرة، أما ما نسبته 45,2% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبرة، تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا على خيار غير موافق تماما للعبرة والتي تقدر بـ 3,2%، في حين نجد نسبة معدومة للخيارين الأخيرين الذي يشيران إلى محايد وغير موافق للعبرة.

وفيما يتعلق بالمرتبة الثانية فجاءت للعبرة التي تعبر عن تولد أنشطة المؤسسة قدر كبير من الأرباح تمكنها من تمويل أنشطة أخرى، والتي جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,35 وانحراف معياري 0,661، وجاءت قيمة (T) 7,031 ومستوى المعنوية 0,000، فقد كانت نسبة متساوية بين المبحوثين الذين أكدوا موافقة وموافقة تماما لهذه العبرة بـ 45,2%، تليها نسبة 9,7% من المبحوثين أكدوا خيار محايد، في حين نجد نسبة معدومة للخيارين الأخيرين الذي يشيران إلى غير موافق وغير موافق تماما للعبرة.

أما المرتبة الثالثة فهي للعبرة التي تقول أن تحقيق التوافق بين الموارد والأنشطة ساعد على زيادة توسيع أعمال المؤسسة، فإنها جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,97 وانحراف معياري 0,752، وجاءت قيمة (T) 4,203 ومستوى المعنوية 0,000، فكانت نسبة إجابات المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبرة 54,8%، تليها نسبة

الإجابات التي أكدت موافقة العبارة بشدة بـ 22,6%، أما الذين اختاروا محايد بنسبة 19,4%، وغير موافق لهذه العبارة فكانت نسبتهم 3,2%، وأخيرا كانت النسبة معدومة للإجابات التي اختارت غير موافق للعبارة تماما. وكذلك نجد المرتبة الرابعة للعبارة التي تقول أن توازن المؤسسة بين أنشطتها سواء الناشئة منها التي تضمن مستقبل المؤسسة أو الأنشطة الأخرى المدرة للربح، فإنها جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,97 وانحراف معياري 0,657 وجاءت قيمة (T) 4,808 ومستوى المعنوية 0,000، فكانت النسبة لإجابات الباحثين الذين أكدوا موافقة العبارة بـ 58,1%، تليها نسبة الإجابات التي أكدت محايد للعبارة بـ 22,6%، أما الذين اختاروا موافقة لهذه العبارة تماما فكانت نسبتهم 19,4%، وأخيرا كانت النسبة معدومة للإجابات التي اختارت غير موافق للعبارة تماما.

وأخيرا جاءت المرتبة الخامسة للعبارة المتمثلة في أن توازن حافظة الأنشطة مكنها من تحسين أدائها، جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,71 وانحراف معياري 0,864، وجاءت قيمة (T) 1,996 ومستوى المعنوية 0,055. حيث نجد ما يقدر بـ 45,2% من الباحثين أكدوا موافقة العبارة، أما 35,5% أكدوا خيار محايد للعبارة، بينما جاءت نسبة الباحثين الذين اختاروا غير موافق تماما للعبارة بـ 3,2%، وأخيرا نجد نسبة معدومة لخيار غير موافق تماما.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_0 : "كلما حققت المؤسسة توزيعا أكبر لمخاطرها كلما قلت فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0,05 =)".

H_1 : "كلما حققت المؤسسة توزيعا أكبر لمخاطرها كلما زادت فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0,05 =)".

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على العناصر الواجب توفرها في توزيع

المخاطرة. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج توزيع المخاطرة في محددات فعالية إستراتيجية التنويع

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig)	الأهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما						
01	التكرار	9	17	5	0	0	4,13	0,670	6,055	0,000	1	موافق
	النسبة %	29	54,8	16,1	0	0						
02	التكرار	10	14	5	2	0	4,03	0,875	4,023	0,000	2	موافق
	النسبة %	32,3	45,2	16,1	6,5	0						
03	التكرار	9	10	7	5	0	3,74	1,064	1,790	0,084	5	موافق
	النسبة %	29	32,3	22,6	16,1	0						
04	التكرار	4	12	11	4	0	3,52	0,890	0,727	0,473	7	موافق
	النسبة %	12,9	38,7	35,5	12,9	0						
05	التكرار	7	15	6	3	0	3,84	0,898	2,720	0,011	4	موافق
	النسبة %	22,6	48,4	19,4	9,7	0						
06	التكرار	8	13	10	0	0	3,94	0,772	3,863	0,001	3	موافق
	النسبة %	25,8	41,9	32,2	0	0						
07	التكرار	4	17	6	4	0	3,68	0,871	1,773	0,086	6	موافق
	النسبة %	12,9	54,8	19,4	12,9	0						
		الإجمالي					3,84	0,643	3,793	0,001	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات ومخرجات v17SPSS

تشير نتائج الجدول السابق إلى متوسط حسابي عام يبلغ 3,84 وانحراف معياري عام قدره 0,643، وكانت

قيمة (T) المحسوبة 3,793 وهي موجبة حيث تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة وهو 3.40

وكان مستوى المعنوية 0,001 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور، لكن أغلبية أفراد المجتمع أكدوا موافقة هذه العبارات.

حيث جاءت المرتبة الأولى للعبارة التي تعتبر على أن بيع المؤسسة لمنتجاتها في العديد من الأسواق المتنوعة مكنها من خفض فشلها في سوق معين، فإنها جاءت بمتوسط حسابي قدره 4,13 وانحراف معياري 0,670، وجاءت قيمة (T) 6,055 ومستوى المعنوية 0,000، فكانت النسبة لإجابات المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة بـ 54,8%، تليها نسبة الإجابات التي أكدت موافقة تماما للعبارة بـ 29%، أما الذين اختاروا محايد لهذه العبارة فكانت بـ 16.1%، وأخيرا كانت النسبة معدومة للإجابات الذين اختاروا غير موافق وغير موافق تماما للعبارة.

بينما كانت المرتبة الثانية للعبارة التي تعتبر على أن بيع المؤسسة لمنتجاتها لفئات زبونية متنوعة في السوق مكنها من خفض مخاطرة فقدانها للزبائن، فإنها جاءت بمتوسط حسابي قدره 4,03 وانحراف معياري 0,875، وجاءت قيمة (T) 4,023 ومستوى المعنوية 0,000، فكانت نسبة إجابات المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة بـ 45,2%، تليها نسبة الإجابات التي أكدت موافقة العبارة تماما بـ 32.2%، أما الذين اختاروا محايد لهذه العبارة فكانت نسبتهم 16,1%، بينما كانت النسبة ضئيلة جدا للذين اختاروا غير موافق العبارة بـ 6,5%، وأخيرا كانت النسبة معدومة للإجابات التي اختارت غير موافق تماما للعبارة.

وفيما يتعلق بالمرتبة الثالثة فهي تعبر على أن المؤسسة تحقق من خلال إستراتيجية التنويع عائدا كبيرا غير المستغلة في العديد من المنتجات، والتي جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,94 وانحراف معياري 0,772، وجاءت قيمة (T) 1,790 ومستوى المعنوية 0,084، وقد كانت نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة هذه العبارة تقدر بـ 41,9%، تليها ما نسبته 32,2% من المبحوثين أكدوا خيار المحايد، في حين نجد خيار موافق تماما

نسبته أقل منهما بـ 25,8%، وأخيرا كانت النسبة معدومة للإجابات الذين اختاروا غير موافق وغير موافق تماما للعبارة.

ونجد في المرتبة الرابعة العبارة التي تعبر عن استطاع المؤسسة خفض المخاطرة بتغطية انخفاض الطلب علة منتج معين من خلال ارتفاع الطلب على منتجات أخرى، فقد جاء المتوسط الحسابي 3,84 والانحراف المعياري 0,898، وجاءت قيمة (T) 0,727 ومستوى المعنوية 0,473، وكانت إجابات المبحوثين الذين اختاروا موافقة العبارة بنسبة 48,4%، تليها نسبة المبحوثين الذين اختاروا العبارة موافق تماما بـ 22,6%، بينما جاءت الإجابات على خيار محايد بـ 19,4%، تليها نسبة الذين اختاروا غير موافق بنسبة بـ 9,7%، وأخيرا جاءت نسبة معدومة لخيار غير موافق تماما للعبارة.

أما فيما يتعلق بالمرتبة الخامسة فهي للعبارة التي تؤكد مساهمة أرباح منتج معين في تغطية خسائر منتج معين، والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,74 وانحراف معياري قدره 1,064، وجاءت قيمة (T) 2,720 ومستوى المعنوية 0,011، فإن توجه 32,3% من المبحوثين كان نحو موافقة العبارة، و 29% من المبحوثين فتوجهوا نحو موافقة العبارة تماما، بينما كانت 22,6% من إجابات المبحوثين توجهت نحو المحايد في هذه العبارة، ونجد النسبة المبحوثين الذين اختاروا غير موافق لهذه العبارة بـ 16,1%، في حين نجد نسبة معدومة لخيار غير موافق تماما للعبارة.

وكانت المرتبة السادسة للعبارة التي تعتبر على أن التنويع وفر للمؤسسة فرص الربح السريع من خلال استغلال الموارد غير المستغلة في العديد من المنتجات، جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,68 وانحراف معياري 0,871. وجاءت قيمة (T) 3,863 ومستوى المعنوية 0,001، في حين أن نسبة 54,8% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتهم للعبارة، أما ما نسبته 19,4% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد محايد للعبارة، تليها نسبة متساوية للمبحوثين الذين أكدوا على خيارين موافق تماما وغير موافق للعبارة بـ 12,9%، في حين نجد نسبة معدومة للخيار الأخير الذي يشير إلى غير موافق تماما للعبارة.

وأخيرا نجد في المرتبة السابعة للعبارة التي تعبر عن تمكن المؤسسة من تسخير الموارد المتبقية عن زوال نشاط آخر مما ساهم في تقليل خطر خسارة الموارد، والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,52 وانحراف معياري يقدر بـ 0,890، وجاءت قيمة (T) 1,773 ومستوى المعنوية 0,086، أن ما نسبته 38,7% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتهم للعبارة، أما 35,5% اتجهوا نحو محايد للعبارة، تليها نسبة متساوية للمبحوثين الذين أكدوا على خيارين موافق تماما وغير موافق للعبارة بـ 12,9%، في حين نجد نسبة معدومة للخيار الأخير الذي يشير إلى غير موافق تماما للعبارة.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H_0 : "كلما نجحت المؤسسة في تحقيق التعاضد في المهارات والتكاليف بين أنشطتها كلما قلت فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0,05 =)".
 H_1 : "كلما نجحت المؤسسة في تحقيق التعاضد في المهارات والتكاليف بين أنشطتها كلما زادت فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0,05 =)".
من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على العناصر الواجب توفرها في أثر

التعاضد. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج أثر التعاضد في محددات فعالية إستراتيجية التنويع

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig)	الأهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما						
01	التكرار	4	20	6	1	0	3,87	0,670	3,911	0,000	4	موافق
	النسبة %	12,9	64,5	19,4	3,2	0						
02	التكرار	7	17	6	1	0	3,97	0,752	4,203	0,000	2	موافق
	النسبة %	22,6	54,8	19,4	3,2	0						
03	التكرار	6	20	5	0	0	4,03	0,605	5,822	0,000	1	موافق
	النسبة %	19,4	64,5	16,1	0	0						
04	التكرار	4	22	4	1	0	3,94	0,629	4,740	0,000	3	موافق تماما
	النسبة %	12,9	71	12,9	3,2	0						
		الإجمالي					3,95	0,530	5,795	0,000	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات ومخرجات v17SPSS

تشير نتائج الجدول السابق إلى متوسط حسابي عام يبلغ 3,95 وانحراف معياري عام قدره 0,530، وكانت قيمة (T) المحسوبة 5,795 وهي موجبة حيث تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة وهو 3,40 وكان مستوى المعنوية 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور، لكن أغلبية أفراد المجتمع أكدوا موافقة هذه العبارات.

فجد أن المرتبة الأولى كانت للعبارة التي تعتبر على أن التنويع ساعد المؤسسة على استغلال القدرات التي اكتسبتها ونمتها في أحد أنشطتها والاستفادة منها في أنشطة أخرى، جاءت بمتوسط حسابي قدره 4,03 وانحراف

معياري 0,605، وجاءت قيمة (T) 3,911 ومستوى المعنوية 0,000، في حين أن نسبة 64,5% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتهم على العبارة، أما ما نسبته 19,4% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة تماما، تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا على خيار المحايد للعبارة والتي تقدر بـ 16,1%، في حين نجد نسبة معدومة للخيارين الأخيرين الذي يشير إلى غير موافق وغير موافق تماما للعبارة.

وفيما يتعلق بالمرتبة الثانية فجاءت للعبارة قدرة المؤسسة على تجميع مهارات أفرادها مكنها من زيادة التفاعل بين السلاسل الإنتاجية المتنوعة وخلق نقاط القوة جديدة فيما بينها، والتي جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,97 وانحراف معياري 0,752، وجاءت قيمة (T) 4,203 ومستوى المعنوية 0,000، فقد كانت نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة هذه العبارة تقدر بـ 54,8%، تليها ما نسبته 22,6% من المبحوثين أكدوا خيار الموافقة تماما، في حين نجد خيار المحايد نسبته أقل منهما بـ 19,4%، بينما نجد نسبة ضئيلة جدا للذين اختاروا غير موافق للعبارة بـ 3,2%، وأخيرا جاءت نسبة معدومة لخيار غير موافق تماما للعبارة.

أما المرتبة الثالثة فهي للعبارة التي تقول أن التنويع ساعد المؤسسة على استغلال القدرات التي اكتسبتها ونمتها في إنتاج منتجات جديدة ومبدعة، فإنها جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,94 وانحراف معياري 0,629، وجاءت قيمة (T) 5,822 ومستوى المعنوية 0,000، فكانت نسبة إجابات المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة 71%، تليها نسبة الإجابات متساوية بين محايد للعبارة وموافق تماما بـ 12,9%، أما الذين اختاروا غير موافق لهذه العبارة فكانت نسبتهم ضئيلة جدا بـ 3,2%، وأخيرا كانت النسبة معدومة للإجابات التي اختارت غير موافق تماما للعبارة.

وأخيرا جاءت المرتبة الرابعة للعبارة المتمثلة في تبني إستراتيجية التنويع يعود إلى قدرة المؤسسة على ضمان التكامل الناجح للتخصصات بين مهارات المختلفة، جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,87 وانحراف معياري 0,670، وجاءت قيمة (T) 4,740 ومستوى المعنوية 0,000، حيث نجد ما يقدر بـ 64,5% من المبحوثين أكدوا موافقة العبارة، أما 19,4% أكدوا خيار محايد للعبارة، بينما جاءت نسبة المبحوثين الذين اختاروا الموافقة

تماما بـ 12,9%، أما نسبة الإجابات على خيار غير موافق جاءت بنسبة ضعيفة جدا 3,2%، وأخيرا نجد نسبة معدومة لخيار غير موافق تماما.

الفرع الثاني: تحليل الفروقات نسبة للبيانات الشخصية

أولا: تحليل الفروقات نسبة لمتغير الجنس

H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($=0,05$) حول وجود محددات فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

H_1 : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($=0,05$) حول وجود محددات فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (T Test pour échantillons

indépendants) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار (T) تحليل الفروق في مستوى محددات فعالية إستراتيجية التنويع حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0,05	0,270	0,061

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات ومخرجات SPSS v17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق نجد أن قيمة T (0,061) ومستوى الدلالة المحسوبة

(0,270) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وبالتالي فإن هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في مستوى محددات فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج تعزى لمتغير

الجنس، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تقول أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($=0,05$) حول محددات فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير

الجنس".

ثانيا: تحليل الفروقات نسبة لمتغير العمر

H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($=0,05$) حول محددات فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

H_1 : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($=0,05$) حول محددات فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA à 1 factor) وكانت النتائج

موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى محددات

فعالية إستراتيجية التنويع حسب متغير العمر

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فئات المتغير	المتغير
0,305	1,090	0,29442	4,027	من 20 إلى 30 سنة	العمر
		0,47845	3,882	من 30 إلى 40 سنة	
		/	/	من 40 إلى 50 سنة	
		/	/	أكثر من 50 سنة	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات ومخرجات v17SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في محددات فعالية إستراتيجية التنويع تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.090) ومستوى الدلالة المحسوب (0,305) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($=0,05$)، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى محددات فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج وهذا من وجهة نظر المبحوثين عند مستوى الدلالة ($=0,05$)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تقول أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($=0,05$) حول محددات فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

ثالثاً: تحليل الفروقات نسبة لمتغير الخبرة

H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($=0,05$) حول محددات فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة".

H_1 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($=0,05$) حول محددات فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA à 1 factor) وكانت النتائج

موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى محددات

فعالية إستراتيجية التنويع حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3,989	0,33042	4,138	0,027
	من 5 إلى 10 سنوات	4,197	0,42400		
	أكثر من 10 سنوات	3,499	0,12497		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات ومخرجات v17SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة 5% في محددات فعالية إستراتيجية التنويع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (F)

المحسوبة (4,138) ومستوى الدلالة المحسوب (0,027) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($=0,05$)،

وهذا يشير إلى وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة في مستوى محددات فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة

كوندور ببرج بوعريريج وهذا من وجهة نظر المبحوثين عند مستوى الدلالة ($=0,05$)، وبالتالي نرفض

الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($=0,05$) حول محددات فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير لعدد سنوات الخبرة".

ولكن أين تكمن الفروق أساسا، أي في أي محور من المحاور يختلف الأفراد في الإجابة عليها؟ لتحليل هذه الفروق نتوجه لاختبار تحليل التباين الأحادي لكل محور على حدى.

الجدول رقم (24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى محاور محدّدات فعالية إستراتيجية التنويع حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	المحاور	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
عدد سنوات الخبرة	المحور الأول	22,493	0,000
	المحور الثاني	1,446	0,253
	المحور الثالث	5,016	0,014
	المحور الرابع	0,314	0,733

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات ومخرجات v17SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في ثلاث محاور محدّدات فعالية إستراتيجية التنويع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة في المحور الأول (22,493) ومستوى الدلالة المحسوب (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) بالتالي توجد فروق نسبة لهذا المحور، بينما بلغت قيمة (F) المحسوبة في المحور الثاني (1,446) ومستوى الدلالة المحسوب (0,253) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) بالتالي لا توجد فروق ترتبط بهذا المحور، أما في المحور الثالث بلغت قيمة (F) المحسوبة بـ (5,016) ومستوى الدلالة المحسوب (0,014) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) هنا أيضا توجد فروق نسبة، وفي المحور الرابع والأخير حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بـ (0,314) ومستوى الدلالة المحسوب (0,733) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05). أي أن الفروق الملاحظة في سنوات الخبرة كانت راجعة أساسا لميزة التنوع ولتوزيع المخاطر.

رابعاً: تحليل الفروقات نسبة لمتغير الشهادة العلمية

H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($=0,05$) حول محددات فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الشهادة العلمية".

H_1 : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($=0,05$) حول محددات فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الشهادة العلمية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA à 1 factor) وكانت النتائج

موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى محددات

فعالية إستراتيجية التنويع حسب متغير الشهادة العلمية

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الشهادة العلمية	تقني سامي	4,002	0,35170	0,958	0,158
	شهادة ليسانس	3,935	0,41850		
	شهادة ماستر	3,962	0,24032		
	مهندس	3,993	0,40497		
	دراسات عليا	4.243	/		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات ومخرجات v17SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة 5% في محددات فعالية إستراتيجية التنويع تعزى لمتغير الشهادة العلمية حيث بلغت قيمة (F)

المحسوبة (0,958) ومستوى الدلالة المحسوب (0,158) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($=0,05$)،

وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الشهادة العلمية في مستوى محددات فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة

كوندور ببرج بوعريريج وهذا من وجهة نظر المبحوثين عند مستوى الدلالة ($=0,05$)، وبالتالي نقبل الفرضية

الصفريّة ونرفض الفرضية البديلة التي تقول أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($=0,05$)

(حول محددات فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الشهادة العلمية".

تم اللجوء إلى المقابلة للحصول على المعلومات الإضافية والتي لم يتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستبيان وقد قمنا بإجراء مقابلة مع مسؤولة التسويق. ومن بين الأسئلة التي طرحتها أثناء المقابلة موجودة في الملاحق كانت الإجابات ما يلي:

المحور الأول: التفوق التنافسي بالتنوع كمحدد لفعالية إستراتيجية التنويع

- 1- أول منتج بدأت فيه المؤسسة وهو مكيفات الهوائية.
- 2- عدد الأعمال أو المنتجات التي تنوع المؤسسة فيها وهي تتمثل في التلفاز، مكيفات هوائية، حواسيب، هواتف النقالة، غسالات، مستلزمات مطابخ، مستخلصات رقمية و DVD....
- 3- المؤسسة تستعمل التنويع المترابط داخل المنتجات، المنتجات التي لها نفس التركيب في الإنتاج، أما التنويع غير المترابط فيتمثل في اختلاف بين منتج لآخر. وأيضا المؤسسة تنوع منتجات سواء كانت محلية أم دولية.
- 4- المؤسسة تسعى إلى تقليص الأعمال غير جذابة أو ضعيفة الأداء إلى أن تزول إذا كانت لا تحقق فيها أرباح كثيرا.
- 5- تحقق المؤسسة في كل منتج ميزة تنافسية وأحسن منتج التي تحقق فيه الميزة التنافسية التلفاز والمكيفات الهوائية.
- 6- يوجد العديد من المنافسين سواء كانوا محليين أو دوليين يتنافسون في مجال الإنتاج أو مجال القطاع.
- 7- المؤسسة تستغل كامل طاقتها الإنتاجية وليس لديها الموارد الغير المستغلة.
- 8- المؤسسة تنفذ كل سلسلة إنتاجية في مصانع مستقلة عن بعضها.
- 9- قوى التنافسية الخمس لبورتر هي:

المنافسون الحاليون (Cristor, Samsung, ENIE, ENIEM, COBRA) المنافسون المحتملون (لا يوجد داخلون محتملون إلا من يدخل بمنتجات مقلدة وتحمل نفس العلامة)، المنتجات البديلة (كل منتجات

المنافسين تعتبر منتجات بديلة)، الموردون (Hisense, Homecost, Universal, Selco,) (مؤسسات العمومية، الجامعات، مساجد، مطاعم، فنادق، مستشفيات)¹. (Castlestars, Bosh-hsg, Hitashi)

المحور الثاني: توازن حافظة الأنشطة كمحدد لفعالية إستراتيجية التنويع

- 1- نموذج الذي تستعمله المؤسسة وهو نموذج BCG.
- 2- المنتج الذي يحقق للمؤسسة عائدا كبيرا وهو منتجين هما أجهزة التلفاز ومكيفات الهوائية.
- 3- تدعم المؤسسة المنتجات القليلة الربح بالمنتجات التي لديها عائد وأرباح كبيرا.

المحور الثالث: توزيع المخاطرة كمحدد لفعالية إستراتيجية التنويع

- 1- المؤسسة لا تفرق بين زبائنها فكل منتجاتها موجه بصفة عامة للزبائن بدون الاستثناء.
- 2- المؤسسة تباع في أسواق متنوعة لأنها تنوع في منتجاتها.
- 3- المؤسسة تقوم بتوسيع نقاط البيع في كل أرجاء تراب الجزائر لتسهيل عملية البيع للزبون.

المحور الرابع: الاستفادة من أثر التعاضد كمحدد لفعالية إستراتيجية التنويع

- 1- المؤسسة تنوع في مهاراتها عند إنتاج منتج جديد المؤسسة تستخدم مهارات الحالية لديها وكذلك تستعمل المهارات الخارجية.
- 2- هناك التوافق بين المهارات الجديدة والمهارات القديمة، فالمؤسسة تقوم بتدريب جيد للأفراد الجدد.
- 3- المؤسسة تستغل القدرات التي اكتسبتها ونمتها في أحد أنشطتها الحالية والاستفادة منها في وحدات أخرى بشرط أن تكون تلك الوحدة لها علاقة بالوحدة القديمة.

المطلب الثاني: تفسير النتائج

من خلال هذا المطلب يتم تفسير النتائج المتحصل عليها في المطلب السابق.

الفرع الأول: تفسير النتائج التفوق التنافسي بالتنوع كمحدد لفعالية إستراتيجية التنويع

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدول رقم (17) وجدنا أن التفوق التنافسي بالتنوع يعتبر كمحدد أساسي يساهم في فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة، من خلال التفوق التنافسي بالتنوع سمح للمؤسسة من توسيع مجموعة الأسواق التي تتعامل معها واستغلال فرص النمو المربحة فيها، كذلك مكنا المؤسسة من دخول أسواق جديدة بسهولة من خلال تمييز في منتجاتها، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 4,048 والذي يشير إلى اتجاه الأفراد العام للموافقة على عبارات المحور.

من خلال هذه النتائج يمكن إثبات صحة الفرضية الأولى القائلة بأن التفوق التنافسي يعتبر أساسياً لفعالية

إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: تفسير النتائج توازن حافظة الأنشطة كمحدد لفعالية إستراتيجية التنويع

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدول رقم (18) وجدنا أن توازن حافظة الأنشطة تعتبر كمحدد أساسي لفعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة، من خلال توازن حافظة الأنشطة مكنا المؤسسة من تحسين أدائها كذلك ساعدها في تحقيق التوافق بين الموارد والأنشطة من زيادة توسيع أعمال المؤسسة، فتوازن في حافظة الأنشطة استطاع ان يولد للمؤسسة قدر كبير من الأرباح مكنها من تمويل أنشطة أخرى مما ساعدها في إدخال منتجات جديدة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 4,084 والذي يشير إلى اتجاه الأفراد العام للموافقة على عبارات المحور.

ومنه يمكن إثبات الفرضية الثانية القائلة بأن توازن حافظة الأنشطة تعتبر من المحددات الأساسية لفعالية

إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثالث: تفسير النتائج توزيع المخاطرة كمحدد لفعالية إستراتيجية التنويع

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدول رقم (19) وجدنا أن توزيع المخاطرة تعتبر كمحدد أساسي يساهم في فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة، من خلاله تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها لعدد من الأسواق المتنوعة وذلك من أجل خفض مخاطر فشل سوق معين، وأيضا ببيع منتجاتها لفئات زبونية متنوعة في السوق يمكنها من خفض مخاطر فقدان زبائن، فإن توزيع المخاطرة مكنا المؤسسة من تغطية انخفاض الطلب على منتج معين من خلال ارتفاع الطلب على منتجات أخرى، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3,84 والذي يشير إلى اتجاه الأفراد العام للموافقة على عبارات المحور.

ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية الثالثة القائلة بأن توزيع المخاطرة تعتبر من المحددات الأساسية لفعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الرابع: تفسير النتائج الاستفادة من أثر التعاضد كمحدد لفعالية إستراتيجية التنويع

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدول رقم (20) وجدنا أن الاستفادة من أثر التعاضد يعتبر كمحدد أساسي يساهم في فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة، من خلال يعود تبني المؤسسة إستراتيجية التنويع إلى قدرة المؤسسة على ضمان التكامل الناجح للتخصصات بين المهارات المختلفة سواء كانت مهارات محلية بمعنى داخل المؤسسة أو مهارات خارجية خارج المؤسسة، وأيضا ساعد التنويع المؤسسة من استغلال القدرات التي اكتسبتها ونمتها في أحد أنشطتها الحالية والاستفادة منها في أنشطة أخرى أو إنتاج منتجات جديدة ومبدعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3,95 والذي يشير إلى اتجاه الأفراد العام للموافقة على عبارات المحور.

من خلال هذه النتائج يمكن إثبات صحة الفرضية الأولى القائلة بأن الاستفادة من أثر التعاضد يعتبر أساسية لفعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة.

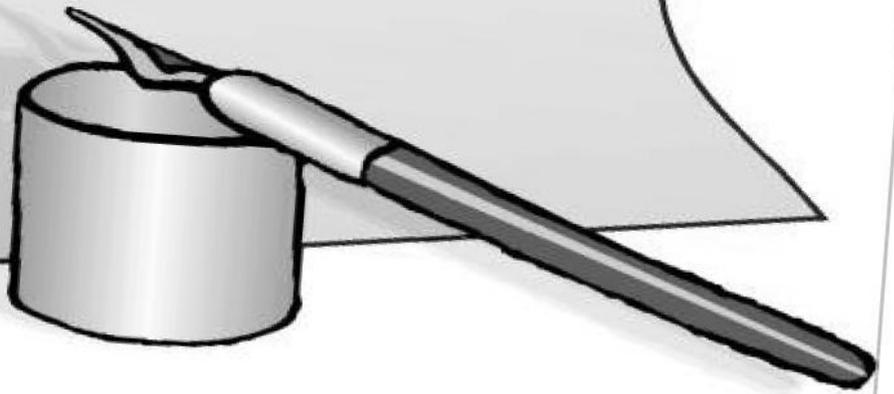
خلاصة الفصل

تمكنا في هذا الفصل من إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي من خلال دراسة تطبيقية لمحددات فعالية إستراتيجية التنويع في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح بأن مؤسسة كوندور انتهجت هذه الإستراتيجية بناء على ثقافة تطويرية وعلى دراسة معمقة، وأن مسيرو هذه المؤسسة على درجة كبيرة من الوعي أن اختيار البديل المناسب هو من أهم أسباب نجاح المؤسسة في الأسواق الوطنية، وكذا من أهم الأسباب لاختراق الأسواق الدولية.

وكوندور تحتل موقعا هاما في مجال نشاطها، وذلك لاعتمادها على مجموعة عوامل ساهمت في تطوير وتعزيز تنافسيتها، ومن بين هذه العوامل: الجودة والأسعار، الخدمات.

أي أن هذه الدراسة تؤكد بأن هناك علاقة كبيرة بين التفوق التنافسي بالتنوع، توازن حافظة الأنشطة، توزيع المخاطرة والاستفادة من أثر التعاضد في المهارات ومدى مساهمتهم في فعالية إستراتيجية التنويع بمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

خاتمة عامة



لقد قمنا من خلال دراستنا بالبحث عن محددات فعالية إستراتيجية التنويع، وكان الغرض من ذلك هو محاولة الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في بحثنا هذا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية إستراتيجية التنويع وما المقصود بالميزة التنافسية وكيف تحقق المؤسسة التوازن في حافظة أنشطتها من خلال إتباع إستراتيجية التنويع، وأيضا كيفية توزيع المؤسسة لمخاطرها، وقد تم اختيارنا لمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج كميدان للدراسة.

وانطلاقا مما سبق، حاولنا دراسة الظاهرة من خلال اتباعنا المنهج الاستكشافي والاختباري، واستخدام تقنية دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، حيث جمعنا بيانات ذات طابع كفي قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال توزيع الاستبيان على مجتمع الإطارات وتمكننا من تحليل وتفسير إجاباتهم إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولا: النتائج

- التنويع في المنتجات يسمح للمؤسسة بكسب ميزة تنافسية تمكنها من مجابهة المنافسة الحادة التي تميز الأسواق الحالية، ويدعم تنافسيته بتخفيض التكاليف؛
- إن إستراتيجية التنويع أثر بارز على أداء المؤسسة الصناعية، حيث تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، فالمؤسسة الأكثر تنوعا في محفظة الأنشطة هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة؛
- تساعد إستراتيجية التنويع في المنتجات على توزيع المخاطر، من خلال إدخال منتجات جديدة لتغطية مخاطر هبوط الطلب على بعض المنتجات؛
- وجود علاقة بين التنويع في المنتجات والتعاقد، حيث أن المؤسسة تستفيد من أثر التعاقد للخروج بمنتجات جديدة، وذلك باستخدام مخلفات الإنتاج من أجل إدخال منتجات جديدة. وبذلك يعتبر التنويع

في المنتجات كمصدر من مصادر الميزة التنافسية، وذلك من خلال الدخول بتشكيلة منتجات جديدة تكون ذات جودة عالية ومتميزة عن المنافسين.

ثانياً: الاقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا أن نعرض بعض الاقتراحات التي نحاول من خلالها تقديم مساهمة بسيطة لزيادة فعالية إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة، والتي نوردها فيما يلي:

➤ بما أن المؤسسة تملك قدرات وطاقات معتبرة، فمن الأفضل لها الاستمرار في تنويع المنتجات كلما سمحت لها الفرصة؛

➤ الاهتمام بمصلحة البحث والتطوير والتركيز عليها لما لها من أهمية كبيرة في إحداث أي تغييرات في المؤسسة؛

➤ الاهتمام بالمنتجات الرائدة والتي لها وفورات مالية، ومحاولة التحسين في المنتجات ضعيفة النقدية، أو التخلي عنها إذا يسبب للمؤسسة عبئاً كبيراً عليها.

ثالثاً: حدود وآفاق الدراسة

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها. فاقصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جداً لعدم وجود بعض المؤسسة تتطبق في إستراتيجية التنويع، إضافة إلى أن ضيق الوقت حال دون التطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع من خلال استعمال أداتين من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان والمقابلة.

إلا أن هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.



1. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
2. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2007.
3. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار الجامعية طبع نشر توزيع، الإسكندرية، 2000.
4. إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
5. بشير العلاق والآخرين، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
6. ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
7. جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الجدة، 2013.
8. حجازي إسماعيل، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
9. حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة الخطر النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
10. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.
11. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
12. خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
13. رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، ط1، 2008.
14. زكري مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
15. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.

16. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
17. شارلزهل وجارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: اسماعيل علي بسيوني، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2008.
18. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
19. عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
20. عابدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، ط1، رياض، 1985.
21. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة التحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 1999.
22. عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، جدة، 1999، ص30.
23. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2006.
24. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
25. محمد صالح تركي القرشي، اقتصاديات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
26. محمد عبد الغني مسعودي ومحسن أحمد الخضير، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، 1992.
27. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
28. محمود عبد الفتاح رضوان، البرنامج العلمي لكتابة الخطة الإستراتيجية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2013.
29. محيي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
30. مختار محمود الهانسي، إبراهيم عبد النبي حمودة، مبادئ الخطر والتأمين، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.

31. مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
32. نبيل محمد المرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، دار أبو الخير للطباعة والتجليد، ط1، الإسكندرية، 2007.
33. الهام فخري طلمية، استراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
34. وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.

✉ الرسائل والأطروحات

1. احميده مالكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.
2. أنفال حدة خبيزة، تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS بسكرة، رسالة ماجستير في اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
3. براهيمى حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية: دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor للإلكترونيات بولاية برج بوعرييج، رسالة ماجستير في إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
4. بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعرييج، رسالة ماجستير في اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
5. بوزيدي دراين، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء: دراسة حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.

6. جعيج نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير في إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007.
7. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007.
8. خديجة عباسية، دور إستراتيجية التنوع في ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة مجمع بن حامدي الصناعي (برج بوعريرج) للفترة (2001-2008)، رسالة ماجستير في اقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
9. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، رسالة دكتوراه في تسيير مؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
10. سلاف رحال، إستراتيجية تنوع المنتجات البترولية والغازية **HYDROCARBURES**: دراسة حالة مجموعة سونطراك، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
11. سلطاني محمد رشدي، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه وأهميته وشروط تطبيقه: دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، رسالة ماجستير في إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
12. سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، رسالة دكتوراه في التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
13. شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة **ENCG**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.
14. عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة شركة إسمنت عين الكبيرة، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008.

15. عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة الحالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)، رسالة ماجستير في اقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
16. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، خروبة، 2005.
17. فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة شركة كوندور للإلكترونيك CONDOR برج بوعريريج، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
18. فريك يحي، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
19. فطيمة بزغي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي: دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير في تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
20. فيصل سايعي، أنظمة المعلومات استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة: دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
21. كباب منال: دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) العلما (سطيف)، رسالة ماجستير في إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
22. كلثوم كبابي، التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي: دراسة حالة الجزائر المغرب وتونس، رسالة ماجستير في اقتصاد دولي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
23. لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

24. محبوب مراد، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة رياض للتمور بسكرة، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.

25. مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير في تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

26. هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، رسالة ماجستير في الإستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.

المجلات، الملتقيات والمؤتمرات

1. طاهر محسن منصور، حسين شدة حسين، إستراتيجية التنوع والأداء المالي: دراسة ميدانية في منشأة عراقية - المنشأة العامة للصناعات الجلدية- ، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 2، 2003.
2. بوقرة رايح، جعيجع نبيلة، أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة Condor، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 8-9 نوفمبر 2011.
3. لهواري سعيد، ايت عكاش سمير، دراسة العلاقة بين المؤسسة، الإستراتيجية والمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 8-9 نوفمبر 2011.
4. مزهودة نورالدين، أثر أداء نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ملتقى علمي وطني حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009.
5. أمينة بن علي، العجال بوزيان، الميزة التنافسية المفهوم والمحددات، ملتقى علمي وطني حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009.
6. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 09-10 مارس 2004.

7. عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 8-9 نوفمبر 2011.
8. مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، دور العقائد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 16-17 أبريل 2007.
9. حجازي إسماعيل، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 10، جامعة بسكرة، نوفمبر 2006.
10. يمينة محبوب، رياض عيشوش، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21-22 فيفري 2012.
11. بن بريكة عبد الوهاب، موفق سهام، مساهمة التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في تسيير المسار المهني للأفراد، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 27-28 فيفري 2013.
12. إسماعيل حجازي، معالم سعاد، سكانير المهارات أداة للتخفيف من العجز المهاري، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21-22 فيفري 2012.
13. بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21-22 فيفري 2012.

📖 المحاضرات

1. حبه نجوى، إستراتيجية التكامل، محاضرة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، مقياس إستراتيجية سلسلة القيمة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
2. شين فيروز، أدوات تحليل حافظة الأنشطة، محاضرة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، مقياس حافظة الأنشطة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
3. عبد المليك مزهودة، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.

1. Stratégor., **Politique générale de l'entreprise** , Ed. Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 2005.
2. Marie Christine Henninger M., **Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse 1, France, 2000.
3. Larondeau J-C., & Hultin C., **Dictionnaire de stratégie d'entreprise**, Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 2006.
4. Gérard Garibaldi., **Analyse Stratégique**, Ed. d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2002.
5. Mechel Marchesnay., **Management Stratégique**, L'adreg, Paris, 2004.
6. Monnuel Cartier, Hélène Delacour et Olivier Joffre., **Maxi Fiches de stratégie**, Ed Dunod, 2010, Paris.
7. Raymond-Alain Thiétart., **La stratégie d'entreprise**, Ediscence, 2^{ème} édition, Paris, 1996.
8. Bernard Barthélémy., **Gestion des risques**, Ed d'Organisation, Paris, 2000.
9. Bernard Martory, Daniel Crozet., **Gestion des Ressources Humains**, Ed. Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2002.
10. www.condor.dz

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	الخيارات الإستراتيجية على المستوى الكلي	01
33	أنواع إستراتيجيات التنويع	02
38	الدوافع المتصلة بالاندماج	03
51	تأثير الجودة على الربح	04
52	أنواع الميزة التنافسية	05
60	معايير التجزئة الإستراتيجية	06
63	مصفوفة BCG	07
65	مصفوفة ADL	08
67	نموذج جنرال إلكترىك Mc.kinsey	09
82	نموذج محددات فعالية إستراتيجية التنويع	10
88	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	11
89	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	12
90	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	13
91	توزيع مجتمع الدراسة حسب الشهادة العلمية	14
105	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	15

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أسباب إتباع إستراتيجية التنويع	25
02	نموذج Ansoff لمصفوفة النمو منتج/ سوق	36
03	الفرق بين التجزئة الإستراتيجية وتجزئة السوق	59
04	أهم أساليب تحليل حافظة الأنشطة (المصفوفات العامة)	62
05	درجات مقياس Likert الخماسي	86
06	الخماسي Likert الحدود العليا والدنيا لمقياس	87
07	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	87
08	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	88
09	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	89
10	توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية	90
11	معامل الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه	92
12	نتائج اختبار أداة الدراسة	93
13	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف)	94
14	تطور عدد عمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس خلال الفترة 2008-2012	101
15	بعض المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية لمؤسسة كوندور	103
16	أسعار بعض المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية لمؤسسة كوندور وبعض المؤسسات المنافسة لها	103
17	نتائج التفوق التنافسي بالتنوع في إستراتيجية التنويع	110
18	نتائج توازن حافظة الأنشطة في محددات فعالية إستراتيجية التنويع	113
19	نتائج توزيع المخاطرة في محددات فعالية إستراتيجية التنويع	116
20	نتائج أثر التعاضد في محددات فعالية إستراتيجية التنويع	120
21	نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق في مستوى محددات فعالية إستراتيجية	122

	التنوع حسب متغير الجنس	
123	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى محددات فعالية إستراتيجية التنوع حسب متغير العمر	22
124	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى محددات فعالية إستراتيجية التنوع حسب متغير عدد سنوات الخبرة	23
125	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى محاور محددات فعالية إستراتيجية التنوع حسب متغير عدد سنوات الخبرة	24
126	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى محددات فعالية إستراتيجية التنوع حسب متغير الشهادة العلمية	25

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الآية
	إهداء
	شكر وتقدير
	ملخص
أ-ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية التنويع	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التنويع
18	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنويع
18	الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية
19	الفرع الثاني: تعريف إستراتيجية التنويع
22	المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية التنويع
23	المطلب الثالث: أسباب اللجوء إلى إستراتيجية التنويع
26	المبحث الثاني: مراحل إستراتيجية التنويع
26	المطلب الأول: التشخيص الإستراتيجي
27	المطلب الثاني: اختيار الإستراتيجية
32	المطلب الثالث: تنفيذ الإستراتيجية
33	المبحث الثالث: أنواع إستراتيجية التنويع
33	المطلب الأول: التنويع المترابط والتنويع غير المترابط
33	الفرع الأول: التنويع المترابط
35	الفرع الثاني: التنويع غير المترابط
36	المطلب الثاني: التنويع الداخلي والتنويع الخارجي
36	الفرع الأول: التنويع الداخلي
37	الفرع الثاني: التنويع الخارجي

39	المطلب الثالث: التنوع الأفقي والتنوع العمودي
39	الفرع الأول: التنوع الأفقي
41	الفرع الثاني: التنوع العمودي
43	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: محددات فعالية إستراتيجية التنوع	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: التفوق التنافسي بالتنوع كمحدد لفعالية إستراتيجية التنوع
46	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
46	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية
48	الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية
48	المطلب الثاني: خصائص ومصادر الميزة التنافسية
48	الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية
49	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية
52	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
54	المطلب الرابع: الميزة التنافسية كمحدد لفعالية إستراتيجية التنوع
57	المبحث الثاني: توازن حافظة الأنشطة كمحدد لفعالية إستراتيجية التنوع
57	المطلب الأول: مفهوم التجزئة الإستراتيجية
57	الفرع الأول: تعريف التجزئة الإستراتيجية
59	الفرع الثاني: معايير التجزئة الإستراتيجية
61	المطلب الثاني: تحليل حافظة الأنشطة
61	الفرع الأول: تعريف حافظة الأنشطة
62	الفرع الثاني: توازن حافظة الأنشطة باستخدام أدوات التحليل الخاصة بها
68	المطلب الثالث: توازن حافظة الأنشطة من خلال التنوع
69	المبحث الثالث: توزيع الخطر كمحدد لفعالية إستراتيجية التنوع
69	المطلب الأول: تعريف المخاطرة
70	المطلب الثاني: أشكال المخاطرة
71	المطلب الثالث: تخفيض المخاطرة عن طريق التنوع
72	المبحث الرابع: الاستفادة من أثر التعاضد كمحدد لفعالية إستراتيجية التنوع

72	المطلب الأول: مفهوم التعاضد
73	المطلب الثاني: مفهوم المهارات
73	الفرع الأول: تعريف المهارات
74	الفرع الثاني: خصائص المهارات
75	الفرع الثالث: أنواع المهارات
76	المطلب الثالث: أثر التعاضد في المهارات وفعالية التنويع
78	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمحددات فعالية إستراتيجية التنويع	
80	تمهيد
81	المبحث الأول: نموذج ومنهجية الدراسة
81	المطلب الأول: نموذج الدراسة
83	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
84	المطلب الثالث: تقنية البحث وأدوات جمع البيانات
84	الفرع الأول: تقنية البحث
85	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
87	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة
91	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
91	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
93	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
93	الفرع الثالث: اختبار المطابقة
94	المطلب الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
96	المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعريريج
96	المطلب الأول: نشأة مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعريريج
97	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعريريج
104	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
109	المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة وتفسير النتائج
109	المطلب الأول: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة
109	الفرع الأول: نتائج الدراسة الكمية واختبار الفرضيات الفرعية الأربعة

122	الفرع الثاني: تحليل الفروقات نسبة للبيانات الشخصية
129	المطلب الثاني: تفسير النتائج
129	الفرع الأول: تفسير النتائج التفوق التنافسي بالتنوع كمحدد لفعالية إستراتيجية التنوع
129	الفرع الثاني: تفسير النتائج توازن حافظة الأنشطة كمحدد لفعالية إستراتيجية التنوع
130	الفرع الثالث: تفسير النتائج توزيع المخاطرة كمحدد لفعالية إستراتيجية التنوع
130	الفرع الرابع: تفسير النتائج الاستفادة من أثر التعاضد كمحدد لفعالية إستراتيجية التنوع
131	خلاصة الفصل
133	خاتمة عامة
136	قائمة المراجع
144	قائمة الأشكال
145	قائمة الجداول
147	قائمة المحتويات
الملاحق	