



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور إستراتيجية التنويع في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة - وحدة آريس -

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

✶ خان ناصر

✶ تيمجدين عبد الغني

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GRH /2017 /.....
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

" يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ "

المجادلة ﴿ ١١ ﴾

إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع :

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله .

إلى من كان لي سنداً وعموداً إلى كل أفراد العائلة .

إلى أختي جدة في الوجود أطال الله في عمرها .

إلى كل الأصدقاء والزلاء .

إلى كل موظفي يداخل في سبيل العلم .

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي الممبني الطموح والصبر
بأن وفقتني لإتمام هذا العمل .

والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي المحترم " خان ناصر " على قبوله الإشراف على هذا العمل
وتقديمه لي النصح والتوجيه طيلة فترة البحث .

كما نشكر الأستاذة " أقطي جوهرة " على المساعدات المقدمة خصوصاً ما تعلق بالجانب التطبيقي
و لا يغوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل مسبقاً للسادة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم باستقراء محتويات
هذا البحث وإثرائه .

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل طاقم مؤسسة مطالع الأوراس باتنة - وحدة أريس - على الدعم
والمساعدة و على رأسهم رئيس فرع المبيعات و رئيس مصلحة التجارة .

شكراً لكل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع .

شكراً جزيلاً

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجية التنويع في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأوراس باتنة – وحدة آريس ، بالاعتماد على وجهة نظر موظفي الإدارة العليا بالمؤسسة، حيث تم توزيع (30) استبانة، ومن ثم تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

وقد خلصت الدراسة إلى أن استراتيجية التنويع تلعب دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وبالخصوص المساهمة في تخفيض التكلفة و كذا تحقيق جودة المنتجات .

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التنويع، الميزة التنافسية .

Résumé

Le but de cette étude est la clarification de la stratégie de diversification dans la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'Enterprise model moulins des Aurès unité Arris

Et selon le point de vue des fonctionnaires de la haute direction, où la distribution de (30) questionnaires

Et puis les réponses été analysées selon un ensemble de méthodes statistiques comme les moyennes et les l'écart-type

L'étude a conclu qu' il y a un rôle important à la stratégie de diversification dans la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et notamment de contribuer à la réduction de coûts et la réalisation des produits de qualité .

Mots clés: Stratégie de diversification, Avantage concurrentiel

الفهرس

الصفحة	العنوان
	بسملة
	آية قرآنية
	إهداء
	شكر وتقدير
	ملخص
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
ب - ح	مقدمة عامة
الفصل الأول : الإطار النظري لاستراتيجية التنويع	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية والاسراتيجيات التنافسية
03	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية وخصائصها
03	أولا : مفهوم الإستراتيجية
05	ثانيا: خصائص الإستراتيجية
06	المطلب الثاني: مراحل صياغة الإستراتيجية ومستوياتها
06	أولا: مراحل صياغة الإستراتيجية
07	ثانيا: مستويات الإستراتيجية
09	المطلب الثالث: مفهوم الاسراتيجيات التنافسية ،أهدافها و مكوناتها
09	أولا: مفهوم الإستراتيجية التنافسية
10	ثانيا: أهداف الإستراتيجية التنافسية
11	ثالثا: مكونات الإستراتيجية التنافسية
12	المطلب الرابع: أنواع الاسراتيجيات التنافسية العامة، متطلباتها ومخاطرها
12	أولا: أنواع الاسراتيجيات التنافسية العامة
12	1- إستراتيجية قيادة التكلفة

14	2- إستراتيجية التركيز
15	3- إستراتيجية التمييز
16	ثانيا: متطلبات الاستراتيجيات التنافسية العامة
17	ثالثا: مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة
18	المبحث الثاني: ماهية إستراتيجية التنوع
18	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنوع
19	المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التنوع
23	المطلب الثالث: أهمية التنوع وأسباب اللجوء إليه
23	أولا: أهمية التنوع
24	ثانيا: أسباب اللجوء إلى التنوع
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية التنافسية
28	المطلب الأول: مفهوم التنافسية، خصائصها وأسبابها
28	أولا: مفهوم التنافسية
29	ثانيا: خصائص التنافسية
29	ثالثا: أسباب التنافسية
30	المطلب الثاني : أنواع التنافسية ومحدداتها
30	أولا: أنواع التنافسية
31	ثانيا: محددات التنافسية
32	المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية
37	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
37	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
37	أولا: مفهوم الميزة التنافسية
39	ثانيا: خصائص الميزة التنافسية
40	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

40	أولاً: أبعاد الميزة التنافسية
42	ثانياً : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
43	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية، مصادرها ومحدداتها
43	أولاً: أنواع الميزة التنافسية
46	ثانياً: مصادر الميزة التنافسية
49	ثالثاً: محددات الميزة التنافسية
51	المطلب الرابع مساهمة إستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية
51	أولاً: دور التنوع في تخفيض التكلفة
51	ثانياً: دور التنوع في تحقيق الجودة
52	ثالثاً: دور التنوع في تحقيق المرونة
52	رابعاً: أثر التنوع على الإبداع
53	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة – وحدة آريس –	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس
56	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
56	أولاً: تقديم المؤسسة الأم الرياض
56	ثانياً: تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس – وحدة آريس –
58	المطلب الثاني: أسباب إنشاء الوحدة، أهدافها ومشاكلها
58	أولاً: أسباب إنشاء الوحدة
58	ثانياً: أهداف الوحدة
58	ثالثاً: المشاكل التي تعترض نشاط الوحدة
59	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة ومنتجاتها
59	أولاً: الهيكل التنظيمي
61	ثانياً: منتجات الوحدة ومراحل الإنتاج
65	المبحث الثاني: منهج الدراسة الميدانية وبناء الاستبيان
65	المطلب الأول: منهجية الدراسة

65	أولا: منهج الدراسة
65	ثانيا: نموذج الدراسة
65	ثالثا: حدود الدراسة
66	المطلب الثاني: مصادر الحصول على البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
66	أولا: مصادر الحصول على البيانات
66	ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة
67	المطلب الثالث: صدق الاستبيان ومجتمع الدراسة
67	أولا: صدق وثبات الاستبيان
69	ثانيا: مجتمع عينة الدراسة
70	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
70	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
72	المطلب الثاني: تحليل وتفسير صحة الفرضيات
72	أولا: اختبار التوزيع الطبيعي
73	ثانيا: تحليل وتفسير محاور الاستبانة
78	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
78	أولا: اختبار العلاقة بين محاور الاستبيان
79	ثانيا: اختبار صلاحية النموذج
83	ثالثا: مناقشة وتفسير النتائج
86	خلاصة الفصل
88	خاتمة عامة
92	قائمة المراجع
105 - 98	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مستويات الإستراتيجية في المؤسسة	08
02	خصائص إستراتيجية التميز	15
03	متطلبات الاستراتيجيات التنافسية العامة	16
04	مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة	17
05	مزايا وعيوب إستراتيجية التنوع	19
06	مبررات تبني إستراتيجية التنوع	24
07	تعريفات الميزة التنافسية	38
08	أنواع وعدد الشاحنات بالوحدة	59
09	أنواع منتجات المؤسسة	62
10	رقم أعمال المؤسسة من 2012 - 2016	64
11	الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت الخماسي	67
12	نتائج صدق وثبات الاستبيان	68
13	عدد عمال المؤسسة	69
14	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس	70
15	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر	70
16	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمستوى العلمي	71
17	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالخبرة المهنية	71
18	قيمة معامل الالتواء لجميع المتغيرات	72
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور استراتيجية التنوع	73
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الميزة التنافسية	74
21	معاملات الارتباط بين استراتيجية التنوع وأبعاد الميزة التنافسية	79
22	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	79
23	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	80
24	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الأولى	81
25	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الثانية	81

82	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الثالثة	26
83	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الرابعة	27
83	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية	28

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نمذج بورتر للإستراتيجيات التنافسية	10
02	مكونات الإستراتيجية التنافسية	11
03	أشكال التنوع	19
04	مصفوفة التنوع	22
05	نمذج القوى الخمس لـ Porter	34
06	نمذج سلسلة القيمة لبورتر	35
07	أنواع الميزة التنافسية	44
08	دورة حياة الميزة التنافسية	49
09	مراحل إنتاج السميد بوحدة - آريس -	63

تمهيد:

إن التطورات المتسارعة التي ميزت البيئة الصناعية من غموض وعدم الاستقرار في ظل المنافسة، أدى بالمؤسسات الاقتصادية إلى الاهتمام بأساليب إدارية هادفة تستهدف مباشرة كل ماله صلة بالسلوك المراد تبنيه، وذلك من خلال خلق تموضع أحسن مقارنة بمنافسيها وبالتالي قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

ويعتبر بروز موضوع التنافسية من أهم وأبرز آثار القرن الواحد والعشرين، حيث أصبحت مؤشر أساسي يعتمد في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة، وعليه أصبحت هذه الأخيرة في موقف يحتم عليها العمل باستمرار لاكتساب مزايا تنافسية تمكنها من تعزيز مركزها التنافسي، سواء على المستوى المحلي أو الدولي أو على الأقل المحافظة على هذا المركز والقدرة على مواجهة ضغوط المنافسة، لذلك فهي تسعى إلى اختيار البديل المناسب والذي يتلاءم وإمكانياتها الداخلية والخارجية، وبالتالي فهي أمام عدة بدائل وخيارات إستراتيجية تتراوح بين النمو والتوسع، الاستقرار والانكماش .

ومن خلال بحثنا هذا سنركز على أحد البدائل التي تحتويها إستراتيجية النمو والتوسع وهي إستراتيجية التنوع، لما لها من أثر كبير في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، كونها تساهم من خلال تنوع حافظة أنشطتها إلى تخفيض التكاليف وتحقيق المرونة، إضافة إلى تقليل المخاطر مما يمكن المؤسسة من المحافظة على الحصة السوقية وتنميتها. وسنقوم بالتأكد من كل ذلك، بدراستنا لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في مجال الصناعات الغذائية، ممثلة في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة - وحدة آريس، حيث وقع اختيارنا عليها للتعرف على مدى تبنيتها لاستراتيجية التنوع وتحقيقها لميزة تنافسية .

1- إشكالية البحث .

من خلال ما سبق تتضح لنا معالم الإشكالية التي نحاول من خلال هذا البحث الإجابة عليها والتي يمكن طرحها في التساؤل التالي :

ما هو دور إستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ .

كما تقتضي دراسة هذه الإشكالية طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو دور إستراتيجية التنوع في تخفيض التكلفة ؟ .
- ما هو دور إستراتيجية التنوع في تحقيق الجودة ؟ .
- ما هو دور إستراتيجية التنوع في تحقيق المرونة ؟ .
- ما هو دور إستراتيجية التنوع في تحقيق الإبداع ؟ .

2- فرضيات البحث .

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية .

وتتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع في تخفيض التكلفة .
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع في تحقيق الجودة .
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع في تحقيق المرونة .
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع في تحقيق الإبداع .

3- أهداف البحث .

- تقديم صورة عن استراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية بصورة عامة وفي المؤسسة محل الدراسة بصورة خاصة.
- توضيح معنى الميزة التنافسية و أبعادها المختلفة .
- إبراز إمكانية استفادة المؤسسة من تنوع منتجاتها في نفس القطاع الذي تنشط فيه .
- تسليط الضوء على مدى فعالية البدائل الإستراتيجية ودرجة ارتباطها بالنتائج المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية في ظل اشتداد المنافسة .
- إثراء المكتبة بمرجع جديد يكون كأرضية لدراسات أخرى في نفس المجال .

4- أهمية البحث .

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الميزة التنافسية وما تمثله للمؤسسات الاقتصادية، باعتبارها الطريق الأنجع الذي يمكن من خلاله ضمان البقاء ضمن المنافسة، وذلك بالتطرق إلى الدور الذي تلعبه الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق النمو والبقاء للمؤسسة، وهذا من خلال التركيز على دور إستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

5- صعوبات البحث .

- تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا لأنجاز هذا البحث سواء عند اختيارنا للموضوع أو عند إجراء الدراسة الميدانية في:
- صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية، وإن وجدت فهناك نوع من التحفظ في تقديم المعلومات الكافية .
 - قلة المراجع والكتب التي تناولت مثل هذه المواضيع وبالأخص حول إستراتيجية التنوع .

6- أسباب إختيار الموضوع .

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى إجراء هذه الدراسة، من بينها :

- الميل الشخصي للمواضيع ذات الطابع الاستراتيجي والذي يتناسب مع تخصصي في التسيير الاستراتيجي للمنظمات
- محاولة جمع مادة علمية حول الموضوع .
- السعي لرفع قدراتنا المنهجية والعلمية وزيادة معارفنا في مجال التسيير الاستراتيجي .
- إمكانية مواصلة البحث مستقبلا في هذا الموضوع .

7- منهجية البحث .

للإجابة على إشكالية الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات أو نفيها، ستم الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لإبراز أهم الأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع و الإلمام بها للمرور للجانب التطبيقي، والذي كان بمؤسسة مطاحن الأوراس باتنة - وحدة آريس- وذلك بمحاولة إسقاط أهم نقاط الجانب النظري على الواقع الميداني بالمؤسسة محل الدراسة للوصول إلى النتائج .

8- حدود البحث .

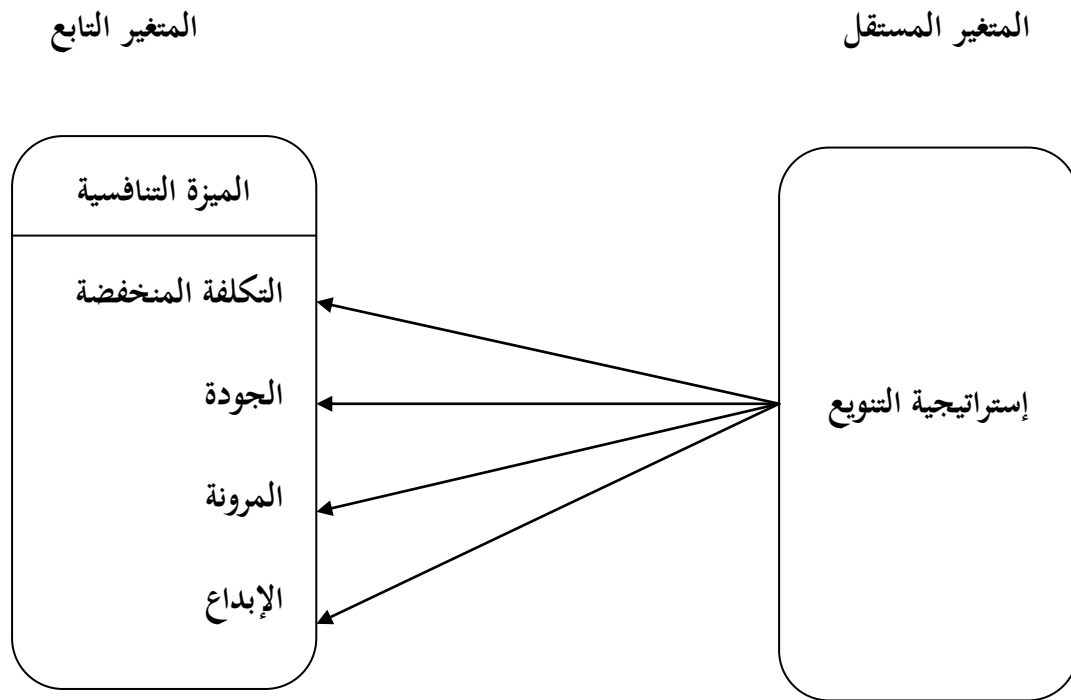
نميز في هذه الدراسة الحدود التالية :

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على توضيح دور إستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .
- **الحدود المكانية:** تم اختيار مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة - وحدة آريس- كمؤسسة ناشطة في قطاع يتميز بالمنافسة والتغير البيئي المستمر .
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2016/2017 .

9- نموذج البحث .

من خلال ما سبق وبهدف إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة، يمكن توضيح النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، حيث تمثل إستراتيجية التنوع المتغير المستقل، في حين تمثل الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة (التكلفة المنخفضة، الجودة، المرونة و الإبداع) المتغير التابع .

الشكل (01): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب .

10- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة .

التنافسية: تعبر تنافسية المؤسسة عن مدى استعدادها أو قدرتها على مواجهة المنافسة الموجودة في السوق في ظل الظروف المناسبة .

الإستراتيجيات التنافسية: وهي البدائل الإستراتيجية التنافسية التي يتم اعتمادها من بين البدائل المتاحة والتي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتقوية مركزها التنافسي في السوق .

الميزة التنافسية: هي المزايا الفنية أو التسويقية أو غيرها، والتي اكتسبتها المؤسسة وتفوقت بها على المنافسين .

إستراتيجية التنويع: وتعني أن تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة، وإضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية، أو إضافة بعض العمليات إلى عملياتها الحالية .

11- هيكل البحث

تمت معالجة الموضوع من خلال ثلاثة فصول :

الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري لاستراتيجية التنويع والذي تناولنا فيه مبحثين، الأول يضم أساسيات حول الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية، و المبحث الثاني يتناول ماهية إستراتيجية التنويع مفهومها أنواعها وأهميتها.

الفصل الثاني: بعنوان الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية والذي تناولناه في مبحثين، المبحث الأول كان حول ماهية التنافسية، أما المبحث الثاني بعنوان ماهية الميزة التنافسية .

الفصل الثالث: بعنوان دور إستراتيجية التنويع في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الأوراس باتنة - وحدة آريس- حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث، الأول كان تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس، والثاني منهج الدراسة الميدانية وبناءا لاستبيان، أما المبحث الثالث كان تحليل وتفسير لنتائج الدراسة .

12- الدراسات السابقة .

■ دراسة: حيمر مريم (2013) بعنوان: دور إستراتيجي الإعلان والتنويع في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة (دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الجنوب- بسكرة) .

هدفت الدراسة إلى :

- إبراز إمكانية استفادة المؤسسة من تنويع منتجاتها في نفس القطاع الذي تنشط فيه وتحت نفس العلامة التجارية .
 - محاولة تطبيق أدوات الاقتصاد الصناعي ومختلف محددات التنافسية على المؤسسة محل الدراسة باعتبارها إحدى المؤسسات التي اختارت الإستراتيجيتين معا .
 - تسليط الضوء على العوامل التي من شأنها أن تساعد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تحسين ميزتها التنافسية .
- وخلصت الدراسة إلى :

- إستراتيجية التنويع تؤثر على عوامل القدرة التنافسية ويمكنها من زيادة حصتها السوقية ومواجهة المنافسين .
- إستراتيجيتي الإعلان والتنويع تتطلبان وعي إستراتيجي من المؤسسة الاقتصادية من أجل معرفة كيفية التحكم في تطبيق هاتين الإستراتيجيتين لتحقيق ميزة تنافسية .
- تساعد إستراتيجية التنويع على توفير خيارات للمستهلك من جهة، ومن جهة أخرى تحتم على المؤسسة تدعيم مركزها التنافسي والحفاظة عليه .

- على الرغم من أن تشكيلة المنتجات التي تقدمها المؤسسة تتم عبر نفس خطوط الإنتاج، إلا أنها لم تتمكن من الاستغلال الأمثل لهذا العامل .

■ دراسة: جميع نبيلة (2007) بعنوان: إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية (دراسة ميدانية بمؤسسة Hodnalait بالمسيلة ومؤسسة Condor للإلكترونيات ببرج بوعريبرج) .

هدفت الدراسة إلى :

- إبراز دور الإستراتيجية في تحديد مستقبل المؤسسة ومعرفة القدرة التنافسية بدراسة عواملها ومؤشرات قياسه .
- محاولة معرفة أهمية اختيار إستراتيجية التنوع وكيفية تأثيرها على تنافسية المؤسسات الإنتاجية .
وقد خلصت الدراسة الى ما يلي :

- اختيار الإستراتيجية يتم عبر مراحل وخطوات يمر بها القرار الاستراتيجي، حيث تتاح أمام المؤسسة عدة بدائل وخيارات يتم الاختيار من بينها بديلا مناسباً لظروفها .

- وجود علاقة بين التنوع في المنتجات والتعاقد، حيث تستفيد المؤسسة من هذا الأثر للحصول على منتجات جديدة وذلك باستخدام مخلفات الإنتاج، وبذلك يعتبر التنوع في المنتجات كمصدر من مصادر تحقيق الميزة التنافسية من خلال الدخول بتشكيلة منتجات جديدة .

- التنوع ساعد المؤسسات في استغلال الطاقة الزائدة لإدخال منتجات جديدة وتغيير الشكل لبعض منها لتصبح منتجات جديدة .

- التنوع يؤدي إلى كسب ولاء المستهلك في قطاع معين من السوق و ذلك بتلبية حاجاته المختلفة .

■ دراسة: عباس خديجة (2012) بعنوان: دور إستراتيجية التنوع في ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة مجمع بن حمادي برج بوعريبرج) .

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على الإطار النظري لاستراتيجية التنوع وتحديد علاقتها ببعض المتغيرات الاقتصادية .
- تحديد أهمية إستراتيجية التنوع من خلال علاقتها بربحية المؤسسات الصناعية سواء بالإيجاب أو السلب لتتمكن من التعرف على سبل تحقيق النتائج الإيجابية من هذه الإستراتيجية .

- إبراز أهمية تحليل السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الصناعية في أسواق تنقص فيها المعلومة .

وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي :

- إستراتيجية التنويع من أهم استراتيجيات النمو شيوعا تسعى من خلالها المؤسسة إلى تعظيم الأرباح وتوسيع حصتها السوقية من خلال المحافظة على النشاط الأصلي و إضافة صناعة جديدة .

- علاقة التنويع بربحية المؤسسات طردية وتكون في قيمتها العظمى في حالة كون الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة المنوعة مرتبطة، خاصة من حيث مراحل الإنتاج أو الجانب المعرفي للاستفادة من مزايا الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج .

تمهيد :

تسعى المؤسسة إلى تحليل بيئتها الداخلية والخارجية للوقوف على نقاط الضعف والقوة وكذا الفرص والتهديدات، من أجل اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب والذي يتلائم مع ظروفها من جهة، والأهداف المرغوب تحقيقها من جهة أخرى .

وقد أصبح اليوم، أهم و أنجح السبل لتحقيق النمو والتميز على المنافسين هو تنويع المنتجات (سلع/خدمات)، وكذا كسب أسواق جديدة تحت ما يسمى باستراتيجيات النمو، حيث سنتناول في هذا الفصل إحدى استراتيجيات النمو وهي إستراتيجية التنويع، التي سيتم التطرق إلى جوانبها من خلال تقسيم هذا الفصل كما يلي :

- المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية .

- المبحث الثاني : ماهية إستراتيجية التنويع .

المبحث الأول : أساسيات حول الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية

يعتبر مفهوم الإستراتيجية من بين المصطلحات التفسيرية التي تعذر على الباحثين الاقتصاديين إعطاءه مفهوما محددا، وذلك نظرا لتعدد تصوراتهم واختلاف طريقة معالجتهم لهذا المصطلح، مما جعله يشكل لوحده مجالا للبحث للعديد من المفكرين الاقتصاديين . وفي هذا الصدد سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية، إضافة إلى إبراز أهم خصائصها ومستوياتها .

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية وخصائصها

أولا : مفهوم الإستراتيجية

من الناحية اللغوية تعود جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية ستراتيغوس "Strategos" والتي تعني فن قيادة وتوجيه الجيوش، وكذلك تكوين التشكيلات و توزيع الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو الخروج من مأزق الحصار أو للانقضاض على العدو ومباغتته أو لتحسين الموقع، وقد بدأ انتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجالات إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية¹ .

أما من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت واختلفت التعاريف بتعدد واختلاف اتجاهات الباحثين والدارسين في هذا المجال وذلك نظرا لشمولية المصطلح، بحيث يصعب الإحاطة بكل جوانبه و هذا ما يجعل أمر تقديم تعريف دقيق للإستراتيجية صعبا إلى درجة أنه أصبح موضوع للبحث في حد ذاته .

وفي هذا السياق قام Mintezberg بتمثيل الإستراتيجية بالفيل والمفكرين الذين يحاولون تعريفها بالمكفوفين، فالرجل الذي يلمس الفيل من رجليه يعتبره جذع شجرة، والذي يلمسه من خرطوميه يعتبره ثعبانا، ومن يلمسه من ذيله يعتبره جبلا، ومن يلمسه من جسده يقول بأنه جدار، ومن يلمسه من نابه يقول بأنه رمح ... فكل شخص يتصور الفيل من الجهة التي لامسه منها² .

كما سعى إلى صياغة مفهوم للإستراتيجية، من خلال تضمين آراء مجموعة كبيرة من الباحثين ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بـ (Five Ps for Strategy) فالإستراتيجية عبارة عن³ :

¹ - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية "العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 25 .

² - مزهودة عبد المليك، مساهمة لإعداد مقاربة تفسيرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، رسالة دكتوراة، جامعة باتنة، 2007، ص 24 .

³ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013،

- خطة (Plan): تحدد سياقات وسبل التصرف، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لانجاز الأهداف .
 - مناورة (Poly) : والقصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم .
 - أنموذج (Pattern): وهو سلوك معتمد ومهيكل للوصول إلى المركز.
 - مركز (Position): البحث عن موضع مناسب مقارنة بالمنافسة يضمن نوعا من الاستقرار في البيئة .
 - أفق تصوري (Perspective): يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقاتها الصحيحة .
- و عرف (Chandler) الإستراتيجية بأنها: " تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وأن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا"¹.
- في حين يرى M. Porter الإستراتيجية بأنها: " بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، وإيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما يكون"².
- ويعرفها 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 وبكفاءة عالية"³.
- كما عرف Ansoff الإستراتيجية على أنها: " تلك العمليات التي تختص بالأهداف طويلة المدى وطرق تحقيقها والتي تؤثر في النظام ككل"⁴.
- من التعاريف السابقة نستنتج أن الإستراتيجية هي تصور المؤسسة للحالة التي ستكون عليها في المستقبل في ظل البيئة التي تنتمي إليها، وذلك من خلال البحث والتحليل لفرص وتهديدات البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية من أجل مواجهة المنافسة ومعرفة ما يميزها عن منافسيها والتسلح بما قد يمكنها من الوصول إلى غاياتها، وبالتالي تحقيق أهدافها في ظل الموارد التي تتمتع بها .

¹ - غسان مدحت خير الدين، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 173 .

² - Michael Porter, **What is strategy**, business review journal, Harvard, nov - dec 1996, p 3 .

³ - السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم و اتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 105 .

⁴ - كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 34 .

ثانيا: خصائص الإستراتيجية

إن للإستراتيجية خصائص عديدة ومختلفة تبرز الأهمية الكبيرة للإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وعليه فالإستراتيجية تتميز ب¹ :

✓ **الشمولية:** بما أن الإستراتيجية هي التصور الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يعطي هذا التصور إطارا كليا و شاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكات والممارسات الصادرة عن المؤسسة، هذا عكس السياسة التي لا يتعدى دورها الاهتمام ببعض المجالات المحدودة .

✓ **موجهة لنظام مفتوح:** فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية (كلية وصناعية)، ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، موارد بشرية،...)، تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي .

✓ **إلزامية الوقت:** احترام الوقت في الجانب الاستراتيجي مهم جدا، بحيث يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأي تأخير خاصة في بيئة متقلبة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها .

✓ **مجموعة قرارات:** قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية .

✓ **الوضوح والإقناع:** يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق، وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة دون حدوث مقاومة أو تعارض في الأهداف .

✓ **المرونة:** الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغير ميولاته المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات، تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة .

✓ **أسلوب مشاركة:** فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية، يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، هذه الاستشارة ستكون محفز لمطبقي هذه الإستراتيجية وتحسبهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة .

¹ - شين فيروز، محاضرات في إستراتيجية المؤسسة، سنة ثالثة إدارة أعمال ل م د، محاضرة غير منشورة، بسكرة، 2014/2013 .

✓ **محددة من حيث المراحل:** هناك اختلاف في هذه النقطة، فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل: الصياغة، التطبيق والرقابة، وهناك من يقول بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة والتطبيق، باعتبار أن عملية الرقابة عملية مستمرة وتخص كل المراحل .

✓ **تخصيص الموارد:** الإستراتيجية تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها .

المطلب الثاني: مراحل صياغة الإستراتيجية ومستوياتها .

أولاً: مراحل صياغة الإستراتيجية

تتطلب عملية صياغة الإستراتيجية جهوداً كبيرة من طرف الإدارة العليا من أجل تحقيق التوليفات المثلى والمتعددة بين متغيرات وضغوط عديدة تردها من البيئة الداخلية والخارجية من جهة، وكذا التوفيق بينها وبين الموارد المتاحة لها من جهة أخرى، من أجل بناء مركز استراتيجي تنافسي يضمن لها النمو والبقاء من خلال تحسين أدائها. فالإستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة ومتراصة، ويمكن اختصار مراحل صياغة الإستراتيجية في أربع مراحل كما يلي:

■ **مرحلة التحليل البيئي:** حيث يعتبر التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة من أهم مراحل صياغة الإستراتيجية، إذ من خلاله يتم دراسة وضبط المتغيرات البيئية من أجل الوصول إلى الموائمة بين الفرص والتهديدات الخارجية في ظل عناصر القوة والضعف الداخلية .

■ **مرحلة التخطيط الاستراتيجي:** في هذه المرحلة يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة، كما أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في ¹:

- تحديد الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة .
- تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل .
- تحديد البدائل الإستراتيجية .
- اختيار البديل المناسب .

■ **مرحلة التنفيذ:** ويعني تنفيذ الإستراتيجية كل الأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ، فهي كل العمليات التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات ² .

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 82 .

² - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، 2002، ص 14 .

■ **مرحلة المراجعة والتقييم:** وتعتبر المرحلة الأخيرة من مراحل صياغة الإستراتيجية، حيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل المستقبل الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية متغيرة باستمرار، فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم من أجل معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.

ثانياً: مستويات الإستراتيجية

اختلف الباحثون في تحديد مستويات الإستراتيجية وذلك باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وعموماً يعتبر التصنيف المتبع في مختلف المؤسسات و المتعامل به في الأدبيات الإستراتيجية، هو تصنيف Johnson & Scholes باعتبار أن المستويات الإستراتيجية في المؤسسة ثلاث مستويات¹:

■ إستراتيجية المؤسسة ككل .

■ إستراتيجية مجال النشاط .

■ الاستراتيجيات الوظيفية .

I. **إستراتيجية المؤسسة ككل:** حيث تشمل المؤسسة ككل والهدف من هذه الإستراتيجية هو الاستجابة لتطلعات الملاك والأطراف الأخرى المشاركة، وذلك من خلال المحاولة للإجابة عن السؤال: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المؤسسة أو تدخل فيها أو تخرج منها، وبالتالي البحث عن الخصائص التي تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى .

II. **إستراتيجية مجال النشاط (وحدات الأعمال):** وتهتم هذه الإستراتيجية بالبحث عن عوامل النجاح في السوق المستهدف بهدف الحصول على ميزة مقارنة بالمنافسين، كما تهتم هذه الإستراتيجية بتحديد المنتجات أو الخدمات التي ينبغي تطويرها وعرضها وفي أي الأسواق يتم ذلك، وتحديد أي المنتجات التي يجب أن تقدم و لأي صنف من الزبائن بحيث لا يتعارض ذلك مع الأهداف الرئيسية للمؤسسة. بمعنى آخر في هذا المستوى ينصب الاهتمام حول التحديد بوضوح ما هي احتياجات الزبائن ومن هم المنافسين في كل مجال نشاط استراتيجي² .

III. **الاستراتيجيات الوظيفية:** وتختص إستراتيجية هذا المستوى بتعيين الوظائف التي ستمارس في وحدات الأعمال، مثل: وظيفة الإنتاج، الشراء، الموارد البشرية... وبالتالي محاولة الإجابة على سؤال مفاده: كيف ندعم ونقوي وحدة الأعمال لتكون قادرة على المنافسة .

وما يمكن أن نخلص إليه هو أنه لا يمكن الفصل بين المستويات الثلاثة للإستراتيجية، فكل مستوى يرتبط بشكل أو بآخر بباقي المستويات .

¹ - G . Pelliculai, **Stratégie D'entreprise** (Paris :Pe Boeck, 2007), p 25 .

² - فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2009، ص 05 .

ويمكن توضيح أهم الاعتبارات والعناصر الخاصة بالمستويات الإستراتيجية الثلاثة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): مستويات الإستراتيجية في المؤسسة

المستوى	مسؤولية تطوير الإستراتيجية	العناصر الأساسية
المنظمة	الإدارة العليا للمنظمة (مجلس الإدارة بالإضافة إلى المدير العام وفريقه) .	- هيكلة محفظة الأعمال الكلية وإدارتها. - تنسيق الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال لغرض بناء ميزات تنافسية للمؤسسة . - الرقابة على نمط توزيع الموارد على وحدات الأعمال .
الأعمال	رئيس وحدة الأعمال وفريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا .	- اختيار كيفية المنافسة ونوع الميزة المراد بناؤها . - تطوير الردود أو الاستجابات المناسبة. - تنسيق الأدوار الإستراتيجية .
الوظيفي	رؤساء المجالات الوظيفية المختلفة ومساعدتهم بالتنسيق مع إدارة وحدات الأعمال .	- تطوير الخطط الوظيفية ورفع الإنتاجية في المجال الوظيفي المحدد لغرض دعم ومساندة إستراتيجية وحدة الأعمال التابعة لها . - تنفيذ المتطلبات اليومية لدعم المجال الوظيفي وزيادة قدرته على الأداء .

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، 2007، ص 47 .

المطلب الثالث: مفهوم الاستراتيجيات التنافسية ، أهدافها و مكوناتها

إن اكتساب ميزة تنافسية لدليل على نجاح الإستراتيجيات المعتمدة م ن قبل المؤسسة، فالميزة التنافسية تستند إلى ركائز عديدة اختلف الباحثون في تحديدها، ولقد ميز بورتر بين عدد من الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في سعيها للحصول على ميزة تنافسية وهذا ما سوف يتم التطرق إليه في هذا المطلب .

أولاً: مفهوم الإستراتيجية التنافسية

تشير الإستراتيجية التنافسية إلى اختيار المؤسسة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة، وهي تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختاره المؤسسة لنفسها لتقديم قيمة إلى زبائنهم تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون¹.

ويعرفها **Porter** على أنها: "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل مؤسسة إستراتيجية شاملة، والتي تمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة والوسائل لتحقيق هذه الأهداف، أي مجموعة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية، وهي طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس"².

كما تعرف إستراتيجية التنافس بأنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة مقارنة بالمنافسين"³.

مما سبق نستنتج أن الإستراتيجية التنافسية هي الإستراتيجية التي تبحث عن التميز والاختلاف، وتمثل الاختيار المقصود لمجموعة مختلفة من النشاطات التي تقدم مزيجاً متميزاً من المنتجات، و لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية سواء كانت ظاهرية أو ضمنية، وعملية تطوير هذه الإستراتيجية يستوجب معرفة طبيعة أهداف المؤسسة والسياسات الواجب انتهاجها لتحقيق تلك الأهداف.

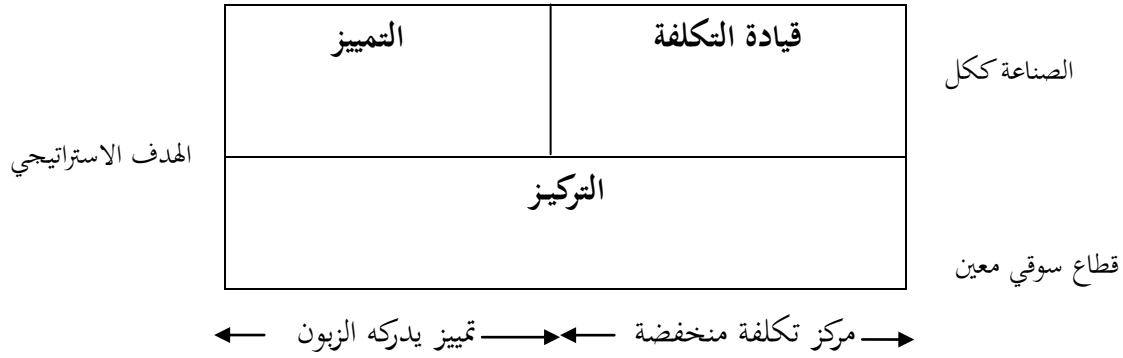
وتمثل هذه الإستراتيجيات في: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز، ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

¹ - صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 303.

² - Michael Porter, **What is strategy**, op. cit. p 03

³ - نبيل محمد مرسى خليل، هاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة (مفاهيم وتطبيقات عملية)، حوارزم العلمية للنشر، جدة، السعودية، 2014، ص 219.

الشكل رقم (01) : نموذج بورتر للإستراتيجيات التنافسية العامة



المصدر: نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق، ص 224.

يتضح من خلال الشكل أنه عندما تتوفر إستراتيجية خفض التكلفة وإستراتيجية التمايز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي، فإنه نطلق عليهما الريادة في التكلفة والتمايز، وعندما تركز هاتين الإستراتيجيتين على قطاع صيرفي السوق، فإنه يمكن أننطلق عليهما التركيز على التكلفة والتركيز على التمايز.

ثانياً: أهداف الإستراتيجية التنافسية

تهدف الإستراتيجية التنافسية إلى تحقيق الأهداف التالية¹ :

- ◀ **الحيازة على ميزة تنافسية :** تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية، فهي تنشأ بمجرد أن تصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا .
- ◀ **إكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية :** كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية يعتمد على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، من أجل تحديد الوضع المناسب لها، وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات والمتمثلة في :
 - الامتداد الجغرافي، أي البلدان و المناطق التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها .
 - إمتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة .
 - درجة التكامل في المؤسسة من حيث تنوع المنتجات والزبائن.

¹ - الحاج نعاس خديجة، معمر قوادي فضيلة، أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 09/08 نوفمبر 2010، ص ص 21 - 22 .

وترتكز الاستراتيجيات التنافسية على عنصرين هما :

- اختيار الصناعة الواعدة بالأرباح المستمرة على المدى الطويل .
- اختيار المركز التنافسي المتميز داخل الصناعة .

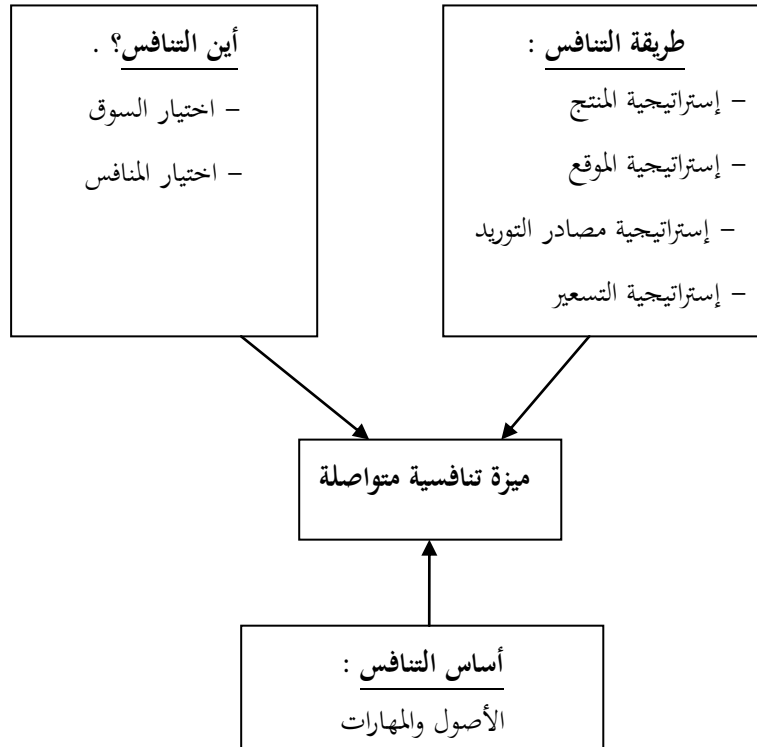
ثالثاً: مكونات الإستراتيجية التنافسية

حسب بورتر فإن الإستراتيجية التنافسية تتكون من العناصر التالية¹:

- **طريقة التنافس:** وهي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية في السوق، وتتحدد وفق إستراتيجية التسعير، الترويج والتوزيع .
- **حلبة التنافس:** ويقصد بها منافسي المؤسسة والسوق المستهدفة .
- **أساس التنافس:** و يشمل جميع ممتلكات المؤسسة ومقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة على المدى الطويل .

ويمكن توضيح هذه المكونات في الشكل التالي :

الشكل رقم (02): مكونات الإستراتيجية التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق، ص 220.

¹ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1996، ص ص 81 - 82 .

المطلب الرابع: أنواع الاستراتيجيات التنافسية العامة، متطلباتها ومخاطرها .

أولاً: أنواع الاستراتيجيات التنافسية العامة

قدم Porter ثلاث استراتيجيات يطلق عليها الاستراتيجيات التنافسية العامة، والتي تساعد على تحديد موقع المؤسسة في الصناعة، وتسمى بالاستراتيجيات العامة لأن كل المؤسسات بمقدورها أن تتبناها بغض النظر عن طبيعتها صناعية أو خدمية . ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى هذه الاستراتيجيات التنافسية والمتمثلة في استراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التركيز و استراتيجية التمييز .

1- إستراتيجية قيادة التكلفة .

تقوم هذه الإستراتيجية في الأساس على أن المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي تستطيع تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع منافسيها¹، ومن بين أهم العوامل المساعدة على تخفيض التكلفة نجد :

1-1- اقتصاديات الحجم: من المعلوم أن تكلفة المنتج تقل كلما زاد حجم الإنتاج فالمؤسسة التي تنتج بحجم كبير تستطيع الاستفادة من تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة بتوزيع التكاليف الثابتة (تكاليف المواد الأولية، تكاليف التجهيزات، تكاليف البحث والتطوير.... الخ) على عدد كبير من الوحدات².

وبهذه الطريقة يمكن لها أن تبيع منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين، ومن جهة أخرى يساعدها ذلك على زيادة حجم المبيعات وتحقيق هوامش مرتفعة تسمح لها باقتناء موارد جديدة، فتضمن بذلك قدرتها على المنافسة في المستقبل.

1-2- اقتصاديات وفورات التعلم: يتم تعلم خطوات إنتاج المنتج قبل إنتاجه، ولكن التعلم لا يتوقف حيث تكتسب مهارات جديدة، وفهم أسباب عيوب المنتج كلما أنتجت كمية كبيرة منه، وبالتالي فالتعلم مستمر بمرور الزمن، هذا التعلم يؤدي إلى انخفاض واضح في التكلفة، فالمؤسسة التي بدأت في إنتاج نفس المنتج منذ سنة تكون تكلفتها أقل من تلك التي بدأت هذا العام، وهذا نظراً لاستغلالها لميزة المتحرك الأول في السوق، كذلك فإن سرعة التعلم وسرعة نقل الخبرات بين العاملين بإمكانه تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين الذين بدءوا الإنتاج مع المؤسسة في نفس الوقت.

1-3- تكنولوجيا الإنتاج: أحد وسائل تخفيض التكلفة هو الاستثمار في بناء أو شراء تكنولوجيا حديثة بإمكانها تحسين كفاءة العملية الإنتاجية من خلال تقليل زمن إنتاج وحدة المنتج أو تقليل تكلفة العمالة أو استخدام طاقة كهربائية أقل أو تقليل الفاقد من المواد الخام.

¹ - معاذ خلف إبراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص 77 .

² - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 220 .

1- 4- تصميم العمل: عادة ما تكون هناك فواقد في استغلال الوقت، وهذه الفواقد يمكن تقليصها بتحليل العملية الإنتاجية ودراسة سبل تحسينها، فمثلا تستطيع المؤسسة تخفيض زمن إنتاج الوحدة بالاستغناء عن بعض الأعمال أو دمج عمليتين في عملية واحدة أو تبسيط العمل أو وضع الأدوات في مكان قريب من العامل وهكذا...

1- 5- تكلفة المواد الأولية: على الرغم من كونها تبدو ثابتة إلا أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى وتعتبر العقود طويلة الأجل مع الموردين من بين الأساليب التي يمكن استخدامها للحصول على أسعار أقل للمواد الأولية، حيث أن المورد في هذه الحالة يكون حريصا على التعامل مع المؤسسة بما يضمن له حجم معين من المبيعات على مدار عدة سنوات، كذلك يمكن لمكان المشروع أن يساعد على تخفيض تكلفة المواد في حالة قربه من مصادر التوريد (تخفيض تكلفة النقل) .

1- 6- اختيار قرارات تشغيلية أخرى مثل:

- الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين .
- مرتبات و مزايا أقل للموظفين مقارنة مع المنافسين .
- تخفيض عدد قنوات التوزيع .
- خفض حجم الإنفاق على البحث و التطوير .
- استخدام مواصفات أقل للمواد المشتراة .

❖ **أهم الشروط الواجب توافرها لتحقيق إستراتيجية قيادة الكلفة:** لأجل ضمان نجاح هذه الإستراتيجية يجب

توفر مجموعة من الشروط منها¹:

- وجود طلب مرن للسعر أي أن تخفيض السعر سيؤدي إلى زيادة شراء المستهلكين للسلعة .
- نمطية السلعة.
- خلق حالة من التكامل العمودي سواء أماميا أو خلفيا .
- استخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين (وجود طريقة واحدة لاستعمال السلعة لكل المشتريين) .
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائيا بالنسبة للمشتريين.
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف .
- محاولة استخدام مواد أولية زهيدة الثمن دون المساس بجودة المنتج .
- إتباع المؤسسة سياسة البيع المباشر للمستهلك للتقليل من تكاليف الوسطاء .

¹ - معاذ خلف إبراهيم الجنابي، مرجع سابق، 83 .

- الاستغناء عن الأنشطة ذات التكاليف العالية .
- استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض التكلفة وزيادة حجم المبيعات .
- ❖ خصائص إستراتيجية قيادة التكلفة:
- توفير رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية .
- القدرة على مواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكاليف الإنتاج¹ .
- القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين .
- توفير قدرات مانعة لدخول منافسين لها في مجال نشاطها .
- ❖ مخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة هي:
- قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بتكلفة أقل .
- سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة .
- تركيز المؤسسة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين .

2- إستراتيجية التركيز

تعرف إستراتيجية التركيز بأنها: " اختيار فئة من المستهلكين والزبائن سواء أفراد أو مؤسسات، حيث يتم التركيز عمليا على الوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن والمستهلكين".

هذه الإستراتيجية تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود داخل الصناعة، حيث تتضمن التركيز على منتج أوخط إنتاجي واحد أو خدمة سوق واحد أو استخدام تكنولوجيا واحدة، مما يمكن المؤسسة من الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية، وهذا يعني أن تركز على فئة استهلاكية وتدرسها وتنتج منتجا معيناً خاصاً بها² .

2-1- أهم مجالات إستراتيجية التركيز:

- تخفيض درجة المخاطرة والتكاليف التي قد تترتب على المستهلك نتيجة قيامه بشراء السلعة .
- تحاول المؤسسة تقديم منتج بأداء عال مقارنة بمنتجات المنافسين أي التميز على أساس التفوق الفني .
- كما أن تطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لاجازها بصورة ملائمة وهي :
- وجود أعداد مختلفة من المشيرين لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج متميزة .

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 222 .

² - محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 160 .

- عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف .
- العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف .
- اشتداد حدة قوى التنافس الخمس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة .
- تفاوت قطاعات الصناعة من حيث : الحجم، معدل النمو، الربحية .

3- إستراتيجية التمييز

تعرف إستراتيجية التمييز بأنها: " قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من قيمة سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التمييز بخصائص ومواصفات معينة للمنتج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة... الخ، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين، ويساعد هذا التمييز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ووفائهم"¹ .

تعمل هذه الإستراتيجية على تمييز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة عن طريق خلق شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز ومتفرد، و يمكن للتمييز أن يأخذ أشكالا عديدة منها :

- التصميم - النوعية .
- التكنولوجيا - شبكة الموزعين .
- خدمات الزبائن - صورة نوع المنتج في أذهان المستهلك .

الجدول رقم (02): خصائص إستراتيجية التمييز

خصائص إستراتيجية التمييز
<ul style="list-style-type: none"> خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو المؤسسة . توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء . توفير فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادا على تمايز المنتج وولاء العميل وانتمائه للمؤسسة .

المصدر: كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 163 .

¹ - وعيل ميلود، بلقاسم رابح، مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص 17 .

ثانيا: متطلبات الاستراتيجيات التنافسية العامة .

من أجل نجاح تطبيق الاستراتيجيات العامة، هناك مجموعة من المتطلبات من حيث المهارة والموارد ومتطلبات تنظيمية وهو ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): متطلبات الاستراتيجيات التنافسية العامة

الاستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارة والموارد	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> - استثمار رأسمالي وإمكانية توفير رأس المال . - مهارات هندسية وفنية . - إشراف مكثف وكفاء على اليد العاملة . - تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع - نظام التوزيع ذو تكلفة منخفضة . 	<ul style="list-style-type: none"> - رقابة شديدة على التكلفة . - تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة - هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة. - حواجز تعتمد على حجم المبيعات
التمييز	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات ومهارات تسويقية عالية . - مواصفات متميزة في المنتجات . - قدرات عالية في مجال البحوث - شهرة المؤسسة في مجال الزيادة في الجودة أو التكنولوجيا - قنوات توزيع فعالة وتعاون مع الوسطاء . 	<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوى بين الوظائف وخاصة بحوث التطوير والتسويق. - مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية. - جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة إضافة إلى الباحثين .
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع معين من السوق . 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع معين من السوق .

المصدر: توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2006، 157 .

ثالثا: مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة .

لا توجد إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام، فكل إستراتيجية من الإستراتيجيات التي قام بورتر بتحديدتها تنطوي على بعض المخاطر، ويوضح الجدول التالي المخاطر المتعلقة بتطبيق الإستراتيجية التنافسية .

الجدول رقم (04): مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة

مخاطر إستراتيجية القيادة التكلفة	مخاطر إستراتيجية التمييز	مخاطر إستراتيجية التركيز
<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التقليد من جانب المنافسين . - التغيير التكنولوجي . - قواعد أخرى لتدهور القيادة في التكلفة. - معدات جديدة آلية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية. - الاهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد خطر القدرة على تحصيل وإدراك احتياجات السوق . 	<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشتريين بسبب تغير سلوكياتهم . - زوال عوامل التمييز. - التقليد من جانب المنافسين. - السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تميز المنتج بالنسبة للمستهلك. - اختيار تمييز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تمييز المؤسسة . - لا مبالاة وعدم حاجة الزبائن للتمييز 	<p>إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما :</p> <ul style="list-style-type: none"> - يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب . - يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، بسبب مميزات التسويق الشامل - ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي

المصدر: توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 159 .

المبحث الثاني : ماهية إستراتيجية التنويع

بعد أن تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم الإستراتيجية و إبراز أهم خصائصها ومستوياتها، فإننا سنتناول في هذا المبحث، أحد خيارات النمو والتوسع وهي استراتيجية التنويع، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم التنويع، أنواعه، أهميته و أسباب اللجوء إليه .

المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية التنويع .

هذه الإستراتيجية عكس إستراتيجية التخصص، حيث تعتمد المؤسسة على تقديم تشكيلة من المنتجات، فتتبع المؤسسة الاقتصادية إستراتيجية التنويع عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة، وذلك لما تتيحه من وضعيات مريحة للمؤسسة على المستوى التنافسي .

حيث تعرف إستراتيجية التنويع على أنها: " ممارسة أنشطة جديدة إما بإنتاج منتجات جديدة أو الدخول في أسواق جديدة، ويأتي ذلك بعد إتمام عملية التقطيع الاستراتيجي للسوق، وتقوم المؤسسة على إثره باختيار القطع السوقية المستهدفة وتوجه لكل منها منتج يتوافق مع طبيعتها، وتكون المؤسسة بذلك قد أنشأت حافظة لأزواج (منتج/سوق) التي تمثل محوري مصفوفة التنويع"¹ .

أما **Berry** فيعرف التنويع بأنه: "دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة"، في حين يعرف آخرون من أمثال **Pitts** و **Rumelt** التنويع على أنه: "عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة التي يمكن إدارتها بشكل مستقل عن بقية مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد"² .

مما تقدم نستنتج أن إستراتيجية التنويع تنطوي على :

- تقديم منتجات و/ أو خدمات جديدة .
- إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية .
- إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى العمليات الحالية.
- وتبرز دوافع الإدارة لتبني هذه الإستراتيجية في³ :

- تنويع المخاطر .
- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع .

¹ - الياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة: الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 77 - 78 .

² - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 117 .

³ - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم...العمليات)، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص 84 .

- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المؤسسة .

كما تضيف بعض الدراسات مجموعة من المزايا والعيوب لاستراتيجية التنويع يمكن تلخيصها في الجدول التالي

الجدول رقم (05): مزايا وعيوب إستراتيجية التنويع

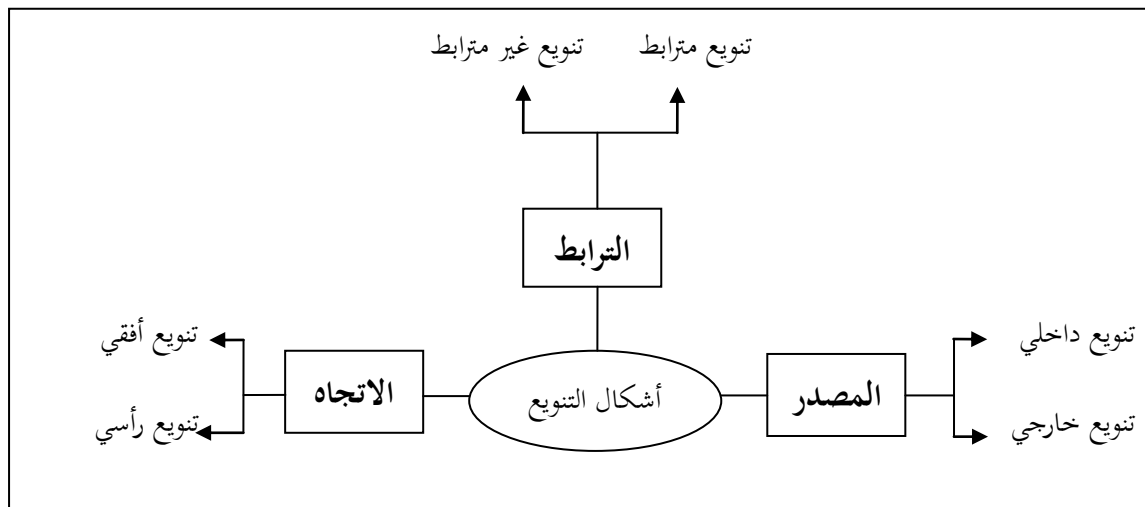
المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - تقليل المخاطر - تكوين الثروة عن طريق التعااضد "La Synergie" . - تطوير هيكل حافظة الأنشطة . - تطوير كفاءات جديدة . - مرونة إستراتيجية عالية (تغيير نشاط، تخلي عن نشاط، دخول نشاط جديد...) 	<ul style="list-style-type: none"> - غياب الوحدة وإدارة الارتباط بين مختلف الأنشطة . - تشدد جهود المستثمرين . - صعوبة الخروج من الصناعة . - تشتت الموارد .

المصدر: شين فيروز، مرجع سابق، ص 27 .

المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التنويع .

إن الهدف الرئيسي من تبني إستراتيجية التنويع من طرف المؤسسة الاقتصادية هو زيادة واتساع فرص النمو للمؤسسة، فهي تسمح لها بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي .ويمكن النظر إلى أنواع التنويع من خلال ثلاث أبعاد : الترابط، الاتجاه والمصدر كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): أشكال التنويع



المصدر: رحييم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بقاء للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 144 .

1- من حيث الترابط

1-1- التنويع المترابط: تعتمد هذه الإستراتيجية على إضافة منتجات جديدة (سلع/خدمات) ترتبط بأعمال المؤسسة الحالية، إذ ترتبط معها في جانب أو أكثر كارتباطها بالتكنولوجيا، التسويق والعلامة . فالترابط القائم على التوافق الاستراتيجي للأعمال الجديدة مع الأعمال الحالية يمكن المؤسسة من الاستفادة من أثر التعاضد " La Synergie" بين مقومات الإنتاج.

إن من خلال هذا النوع من التنويع تستطيع المؤسسة أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول في عدة مجالات من الأعمال وذلك بتقديم منتجات مختلفة في المواسم المختلفة، وهذا بمحاولتها المحافظة على الاستقرار في مبيعاتها طوال العام بتقديمها عدد من المنتجات التي تغطي معظم المواسم طوال العام¹ . ينظر إلى التنويع المترابط على أنه الأقل انطواء للمخاطر، ذلك إن المؤسسة تتحرك في مجال نشاط تتمتع الإدارة العليا فيه ببعض المعرفة اتجاهه . وتتجه المؤسسة إلى التركيز على عمليات التنويع المترابط عندما تكون المهارات الأساسية للمؤسسة قابلة للتطبيق على نطاق واسع² .

1-2- التنويع غير المترابط: يحدث ذلك عندما تتحول المؤسسة إلى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية³، فهذا النوع من التنويع يتضمن إضافة منتجات أو خطوط إنتاجية جديدة كلياً إلى مجال المؤسسة، ولا ترتبط بالمنتجات القائمة بأية صلة . وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنويع للاستفادة من سمعة المؤسسة وكذا الاستفادة من الموارد المالية المتاحة، كما قد ينجم هذا التنويع عندما تكون فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة والصناعة غير جذابة، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية جديدة .

2- من حيث الاتجاه

1-2- التنويع الأفقي: هو استخدام نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة مشابهة للأنشطة الأصلية و/ أو بديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس نقاط التوزيع بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو في الأنشطة وإقامة علاقة وثيقة مع العملاء⁴. وقد يكون تنويع أفقي مترابط من خلال إضافة منتجات

¹ - ناصر شافي الدوسري، أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 17 .

² - شارلز هيل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص 505 .

³ - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، 2007، ص 304 .

⁴ - الياس بن ساسي، مرجع سابق، ص 79 .

جديدة للأسواق الحالية، أو قيام المؤسسة بشراء مؤسسات أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات المؤسسة الأصلية، كما قد يأخذ شكل التنويع غير المترابط وذلك بإنتاج منتجات جديدة تماما وليس لها علاقة بالمنتج الحالي.

2-2- التنويع الرأسي: وهو توجيه موارد وإمكانيات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي (أنشطة مكملية) بحيث قد يأخذ الشكلين التاليين¹:

- التكامل الأمامي: ويعني الدخول إلى فروع تجارية وإحداث علاقة مباشرة مع المستهلكين .
- التكامل الخلفي: يتعلق بدخول المؤسسة في أنشطة التموين بمواد ومستلزمات نشاطها الأصلي التي عادة ما تحصل عليها من الموردين، وذلك بهدف تأمين النشاط من التقلبات في التوريد بالمواد والخدمات .

3- من حيث المصدر

3-1- التنويع الداخلي: "يعتبر التنويع داخليا إذا قامت المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية، أي مواردها الخاصة، وذلك بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة، وغالبا ما تكون هذه المنتجات مترابطة"².
و حسب **Ansoff** يمكن أن يأخذ هذا النوع من التنويع الأشكال التالية³:

- اختراق السوق: دخول أسواق جديدة بمنتجات حالية .
- تنمية السوق: تسويق منتجات جديدة في أسواق حالية .
- تطوير السوق: توسيع نطاق السوق الحالي بجذب زبائن جدد .
- التنويع: تطوير منتجات جديدة في أسواق جديدة .

والمصنفة التالية توضح ذلك:

¹ - الياس بن ساسي، مرجع سابق، ص 79 .

² - تيمجدين عمر، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2012/2013، ص 22 .

³ - Gerry Johnson et autres, **Stratégique**, Pearson éducation, paris, 2008, p p 319 – 320 .

الشكل (04): مصفوفة التنويع

المنتج			
الجديد	الحالي		
تنمية السوق	اختراق السوق	الحالي	السوق
تنويع	تطوير السوق	الجديد	

Source :Gerry Johnson et autres, op.cit ,p316.

وستتطرق إلى شرح كل عنصر كما يلي :

- **اختراق السوق:** دخول المؤسسة لأسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي ليشمل عملاء جدد، سواء في السوق المحلي أو في الأسواق العالمية، كأن تحاول المؤسسة إيجاد استخدامات جديدة لنفس المنتج، ومثال ذلك ما قامت به شركة آرم و هامر بشأن استخدام كربونات الصودا في تلميع الأسنان، أو تعطير الثلاجات أو مقاومة الحرائق، بدلا من الاستخدام الأصلي وهو عمل الخبز والحلوى في المنازل .
- **تنمية السوق:** تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية، وذلك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمؤسسة، مع الاستعانة ببعض عوامل الجذب بما يفيد المنتجات الحالية والجديدة معا .
- **تطوير السوق:** جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية، وذلك من خلال محاولة كسب شرائح سوقية جديدة لم تكن تستخدم منتجات المؤسسة من قبل، كأن تقوم المؤسسة بتخفيض أسعارها من أجل الوصول إلى عدد أكبر من الطبقات الاجتماعية .
- **التنويع:** تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة، ويعتبر هذا الشكل أقل استخداما من الأشكال الأخرى نظرا لما يحيطه من مخاطر متنوعة . ففي ظل هذه الإستراتيجية تكون كمية الاستثمارات المطلوبة كبيرة لتنمية المنتجات الجديدة أو لتنمية الأسواق، مثل الإنفاق الكبير على الإعلان، كما أن عدم المعرفة بمدى نجاح المنتج الجديد وقبوله و عدم المعرفة بالأسواق يجعل نقاط الفشل عالية جدا .

أما التنويع الخارجي فيأخذ الأشكال التالية :

- **الاستحواذ:** يتضمن شراء مؤسسة قائمة أصغر حجما وأقل إمكانيات من المؤسسة المستحوذة، وإضافتها لكافة منتجاتها وخطوطها الإنتاجية¹.
- **الاندماج:** ويعني اتفاق مؤسستين أو أكثر على تكوين مؤسسة جديدة وبموجب هذا الاتفاق تفقد المؤسستين المستقلتين شخصيتهما القانونية وتظهر للوجود مؤسسة جديدة، وهذا يعني أنها محفظة منتجات، وبالتالي أسواق المؤسسة الجديدة ستكون أوسع.
- **المشروعات المشتركة:** تظهر هذه الإستراتيجية من خلال قيام مجموعة من المؤسسات بتكوين مشروع على شكل اتحاد مؤقت، من أجل انجاز عمل معين ولغرض محدد، ويتوقع أن يؤدي ذلك إلى تحسين أوضاع المؤسسات المشتركة وخلق أفضلية التعاضد فيما بينها.

كما توجد عدة أنواع للتنويع غير تلك التي قدمها **ANSOFF**، فحسب **Wrigley** الذي أجرى تحليلا لمائة مؤسسة، وعلى ضوء تحليله قدم أربعة أنواع من استراتيجيات التنويع اعتمادا على نسبة المبيعات ودرجة الترابط بين المنتجات وهي²:

- مؤسسة ذات نشاط وحيد: وهي مؤسسات تقوم بتصنيع وتوزيع منتج واحد أو مجموعة من المنتجات المتفاوتة في الشكل والحجم فقط.
- مؤسسة ذات نشاط مهيمن: وهي مؤسسات تعتمد في مبيعاتها على نشاط وحيد.
- مؤسسة ذات أنشطة مترابطة: وهي مؤسسات تقوم بالتنويع في أنشطة مترابطة.
- مؤسسة ذات أنشطة غير مترابطة: وهي مؤسسات تقوم بالتنويع دون ربط نشاطها الجديد بنشاطها القديم.

المطلب الثالث: أهمية التنويع وأسباب اللجوء إليه.

أولا: أهمية التنويع

تنبع أهمية التنويع في كونه :

- يساعد المؤسسة على الحفاظ على مركزها التنافسي وحصتها السوقية والعمود في وجه المنافسة
- فتح أسواق جديدة خاصة عند إضافة منتجات / سلع خدمات جديدة.

¹ - أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (حالات ونماذج تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 119.

² - يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008، ص 211.

- إمكانية الاستفادة من الخبرات والقدرات القائمة، والاستغلال الاقتصادي لها .
- إتاحة الحصول على معدلات أعلى من الأرباح ومواجهة منافسة أقل من طرف المنافسين .

ثانيا: أسباب اللجوء إلى التنويع

يمكن توضيح المبررات و الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطبيق إستراتيجية التنويع في الجدول أدناه:

الجدول رقم (06): مبررات تبني إستراتيجية التنويع

الأسباب	الشرح
تسيير حافظة الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> - توزيع المخاطر. - الاستثمار في الأنشطة الإستراتيجية الأكثر مردودية والأكثر ديناميكية. - تعويض ما ينتج عن تدهور نشاط استراتيجي ما.
تقييم الكفاءات المميزة	<ul style="list-style-type: none"> - تقنية : المؤسسة تقيم في قطاعات أخرى براءاتها ومهاراتها الخاصة. - تجارية : المؤسسة تقوم بصورتها في أسواق أخرى.
البحث عن التعاون	<ul style="list-style-type: none"> - 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 استغلالهم 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	<ul style="list-style-type: none"> - الموجودة في أسواق أخرى لم تشبع.
الحوافز البسيكولوجية للمديرين	<ul style="list-style-type: none"> - تحفيز المدير بسبب نجاحه في نشاط ما، يجعله يريد العمل في نشاطات أخرى أو أسواق أخرى.

المصدر: تيمجندين عمر، مرجع سابق، ص 19 .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نجد أن للمؤسسة العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها لتحقيق أهدافها، واستراتيجية التنويع من بين أكثر الاستراتيجيات التي تحقق النمو والتوسع للمؤسسة، سواء كان النمو داخليا أو خارجيا، فالدافع الأساسي من اختيار هذه الإستراتيجية هو توزيع المخاطر خاصة في حالة انخفاض الطلب على أحد منتجات المؤسسة، ولا تخلو هذه الإستراتيجية كغيرها من الاستراتيجيات من الآثار التي تنعكس على أداء المؤسسة ومكانتها التنافسية .

وما يهمنا في بحثنا هذا هو معرفة الدور الذي تلعبه استراتيجية التنويع في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني .

تمهيد :

لقد أصبحت المنافسة التي تواجهها المؤسسات حقيقية واقعة بفعل العديد من التغيرات التي تحدث في بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي وعلى المستويين المحلي والعالمي، وقد بدأت المؤسسات تعي هذه المنافسة وتلمس زيادة في حدتها، فضلا عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، مما دفعها للبحث عن إستراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية وأن تستتر بها، لذلك توجهت المؤسسات بمختلف أشكالها إلى البحث عن تحقيق ميزة تنافسية في جودة خدماتها وأنماط تقديمها وإشباعها لاحتياجات عملائها والبحث عن أفضل الممارسات التي يمكن أن تطبقها. وسنحاول التعرف على الميزة التنافسية من خلال تقسيم هذا الفصل إلى كما يلي :

- المبحث الأول: ماهية التنافسية .

- المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية .

المبحث الأول: ماهية التنافسية

تعتبر التنافسية من أهم النتائج الرئيسية للانفتاح بين الدول، كما أن كل النتائج المترتبة هي في حقيقة الأمر نتيجة المنافسة. وقد أخذت مسألة المنافسة والميزة التنافسية تحتل مساحات متزايدة في أدبيات المواضيع الإستراتيجية سواء كان ذلك على المستوى العالمي أو المحلي .

المطلب الأول: مفهوم التنافسية، خصائصها وأسبابها .

أولاً: مفهوم التنافسية

التنافسية مفهوم لم يتفق الكتاب حوله على تعريف محدد، حيث يرى البعض أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، في حين يرى البعض أن التنافسية لها مفهوم ضيق يركز على تنافسية السعر والتجارة، ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن المؤسسة أو قطاع أو دولة، حيث تعرف التنافسية كما يلي :

- تعني التنافسية: " الإنتاج بأكثر كفاءة نسبياً ويقصد بالكفاءة في هذا الوضع (تكلفة أقل - جودة عالية - الملائمة العالية في الزمان والمكان"¹ .

- كما يعرفها مايكل بوتر التنافسية بأنها: " معدل الإنتاجية الذي تستغل به الدولة مواردها البشرية، المالية والطبيعية وتحدد الإنتاجية ومستوى المعيشة في الدولة أو الإقليم المعني"² .

- وتعرفها مؤسسة التنمية والتعاون الاقتصادي على أنها: " المدى الذي من خلاله تنتج الدولة، وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل"³ .

بالرغم من تعدد واختلاف التعاريف المتعلقة بالتنافسية، إلا أنه يمكن إعطاء تعريف لهذا المفهوم، بحيث يمكن القول أن التنافسية هي قدرة المؤسسات على إنتاج سلع وخدمات ذات مميزات معينة تمكنها من التنافس على المستوى العالمي والمحلي .

¹ - مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة " الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 323 .

² - مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص 29 .

³ - زايري بلقاسم، بن لحسن هوارى، تحليل بيئة الأعمال وتنافسية الاقتصاد الجزائري، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول : المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 27-28 نوفمبر 2007، جامعة وهران، الجزائر، ص 04 .

ثانيا: خصائص التنافسية

تتميز التنافسية بالخصائص التالية¹ :

- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية .
- التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية.
- اتساع انتشار التحالفات الإستراتيجية .
- تنشأ التنافسية من خلال تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، فبمجرد قيام مؤسسة ما بإطلاق منتج جديد في السوق، تتسابق المؤسسات الأخرى إلى محاكاتها، مما يشكل خطرا حقيقيا عليها .

ثالثا: أسباب التنافسية

ترجع أسباب التنافسية إلى عوامل متعددة من أهمها² :

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات و منظمة التجارة العالمية .
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، تطور أساليب بحوث التسويق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية .
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديث .
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال .
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية والخدمية و ارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد، فإن السوق يتحول إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه لدى العملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل وبأسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية .

¹ - فلة العهار، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 58 .

² - محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 140 .

ويتضح أن كل لهذه العوامل ستدفع المنافسين إلى بذل جهد أكبر أي المزيد من التنافس، كما أن وفرة المعلومات والتدفق السريع لنتائج البحوث والتطورات التقنية، ييسر للمؤسسات الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها .

المطلب الثاني: أنواع التنافسية ومحدداتها .

أولاً: أنواع التنافسية

تصنف التنافسية إلى نوعين هما¹ :

1- التنافسية حسب الزمن: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية :

➤ **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير أنه يجب أن

تتفاعل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الايجابية في المدى القصير لا تكون كذلك في المدى الطويل .

➤ **القدرة التنافسية:** إن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير، كالموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية

العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف الإنتاجية، مرودية رأس المال المستثمر، حيث أن هذه المعايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار بعتر ضروري، لأنه يوضح جانباً من جوانب القدرة التنافسية، وتبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة لكنه لا يكفي بمفرده .

وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال .

2- التنافسية حسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة .

➤ **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وكثيراً ما يعتمد على سعر

التكلفة كمعيار وحيد لتحديد تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضللاً باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة، خدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق وفي وقت معين .

➤ **تنافسية المؤسسة:** يتم تقييمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية

في نفس المستوى من مستوى النتائج، فالتقويم المالي للمنتج يتم بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقييمها عن طريق الأخذ بعين الاعتبار هامش كل المنتجات من جهة، ومن جهة أخرى

¹ - عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية " مصادرها وتنميتها وتطويرها"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 11 .

الأعباء الإجمالية التي من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية الخ ، فإذا فاقت هذه المصاريف و النفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر .

ثانيا: محددات التنافسية

إن تنافسية المنتجات السلعية والخدمية محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيرها، ويمكن إيجاز أبرز محددات التنافسية للمنتجات في¹:

1- دور الحكومة: تلعب الحكومة دورا هاما في زيادة تنافسية السلع والخدمات من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة، وإشباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للتنافسية بالإضافة إلى وضوح وشفافية القوانين المنظمة للبيئة الاستثمارية .

2- تكاليف الإنتاج: ويعتبر هذا العنصر من أهم محددات التنافسية لارتباطه بتحديد أسعار المنتجات، وترتبط التنافسية بعلاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج، أي أن التنافسية لمؤسسة معينة تزداد كلما تمكنت هذه الأخيرة من تخفيض تكاليف إنتاجها .

3- الجودة والنوعية: تتعزز تنافسية المؤسسة من خلال رفع وتحسين مستوى جودة ونوعية منتجاتها، وذلك عن طريق الاهتمام بنوعية وجودة مدخلات الإنتاج ومستوى مهارات العاملين، ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة، وتحقيق التمييز النوعي لمنتج معين من خلال كفاءة نظام التسليم والسوق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع .

4- الكفاءات: يعد دور الكفاءات عاملا محددًا لتنافسية المؤسسة، لذلك فإن بقاء المؤسسة واستمرارها كنظام مفتوح مرهون بمدى كفاءة مواردها البشرية، وذلك بما تمتلكه من قدرات ومهارات ومات تتمتع به من رغبة في العمل، لذا فهي العنصر المهم والحاسم في تفعيل الموقع التنافسي للمؤسسة .

¹ - يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، الكويت، 2007، بدون صفحة .

المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية .

من خلال نموذج **M.Porter** لتحليل الصناعة وقوى التنافس، فإنه يرى بأن المنافسة في صناعة ما، هي محصلة لخمس قوى، كما يؤكد بأن المؤسسات ينبغي أن تركز اهتمامها على القوى التنافسية ودرجة التنافس، وتتوقف درجة المنافسة على القوى الخمس كما يلي¹ :

1- تهديد الداخلون الجدد والمحتملين: المنافسة الحالية في السوق تتوقف على عدة اعتبارات أهمها عدد المنافسين، درجة تعلقهم بالصناعة، التنوع في المنتجات، بنية التكاليف، العوامل المؤثرة في تحديد درجة المنافسة، نمو الصناعة، تمييز المنتج، حواجز الخروج من الصناعة، بنية التكاليف الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة .

يعتمد تهديد داخلون جدد للقطاع، على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المنافسين المتواجدين، لذا تعتبر حواجز الدخول المرتفعة مفسرة للمستوى المرتفع للربحية، ومن ثم فإن الإستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل، ويمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية :

- اقتصاديات الحجم .

- مركز العلامة .

- تكلفة التبديل .

- كثافة الاحتياجات الرأسمالية .

- مدى ملائمة الآثار الناتجة عن منحى التعلم أو الخبرة بالإضافة إلى تصرفات الحكومة .

2- القوة التفاوضية للموردين: وهم مصدر مدخلات القطاع، وبالتالي فهم يمتلكون نوعاً من القوة أو السلطة على قطاع الصناعة، فقد يعتمد هؤلاء على إقامة أحلاف بغرض السيطرة على الأسعار أو أساليب التوريد والدفع وغير ذلك، كما أن المواد التي يعرضونها تنعكس على جودة منتجات القطاع، لذلك يتعين على المؤسسة أن تدرس مورديها من جوانب شتى ، ومن هذه الجوانب التي من شأنها أن تشكل فرصاً أو تهديدات، والتي أشار إليها بورتر ما يلي²:

- التميز في المواد الأولية و وسائل الإنتاج وجودتها والاستمرارية في التموين بها .

- تكلفة التحول إلى موردين آخرين .

- وضعية وسائل الإنتاج البديلة .

¹ - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 103 .

² - رحيم حسين، مرجع سابق، ص 101 .

مما سبق يمكن القول بأن الموردين يستطيعون التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع أو فرض الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم، لذلك لابد من دراسة عناصر التميز والقوة لديهم وذلك من حيث عددهم وتوزيعهم الجغرافي، ونقاط تميزهم ومدى مساهمتهم في تحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف، وكلما كان المورد ضعيفا قوي مركز المؤسسة، فتفرض أسعار منخفضة وتطلب في الوقت نفسه جودة أعلى¹.

3- القوة التفاوضية للمشتري: يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر، ويكون المشتري قويا إذا توفر ما يلي :

- شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع .

- كثرة عدد الموردين .

- فروق قليلة في تكلفة الموردين .

- احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها .

4- تهديد السلع أو الخدمات البديلة: تحدد وفرة البدائل الربح المحتمل للصناعة عن طريق وضع سقف للأسعار، ولتقليل حدة تأثير البدائل ينبغي أن تزيد الصناعة من

نوعية المنتج أو تميزه، ولاحظ بورتر بأن هناك نوعين من البدائل²:

أ- التحسين السريع: يأتي التغير التكنولوجي المستمر بالتحسين السريع في خصائص المنتج أو التقليل من التكاليف، مما يؤدي إلى صعوبة في إيجاد بدائل جديدة .

ب- الصناعات ذات الأرباح العالية: تستطيع البدائل الناتجة من الصناعات ذات الأرباح العالية تقديم أسعار منخفضة

5- المنافسة بين المؤسسات القائمة : ويمثل هذا العنصر مرتكز نموذج بورتر لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة

السابقة، ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المؤسسات القائمة حاليا في صناعة معينة ما يلي : معدل النمو

في الصناعة، مستويات المنتج، موانع الخروج المرتفعة، درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين الخ، فإذا كانت صناعة ما

تتميز بنمو مرتفع، وتكاليف ثابتة نسبيا أقل، ومدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج ودرجة عالية من التمرکز، فإن

الاحتمال الأكبر هو توفر فرص ربحية لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح، لذا فإنه من المتوقع أن تعمل العوامل

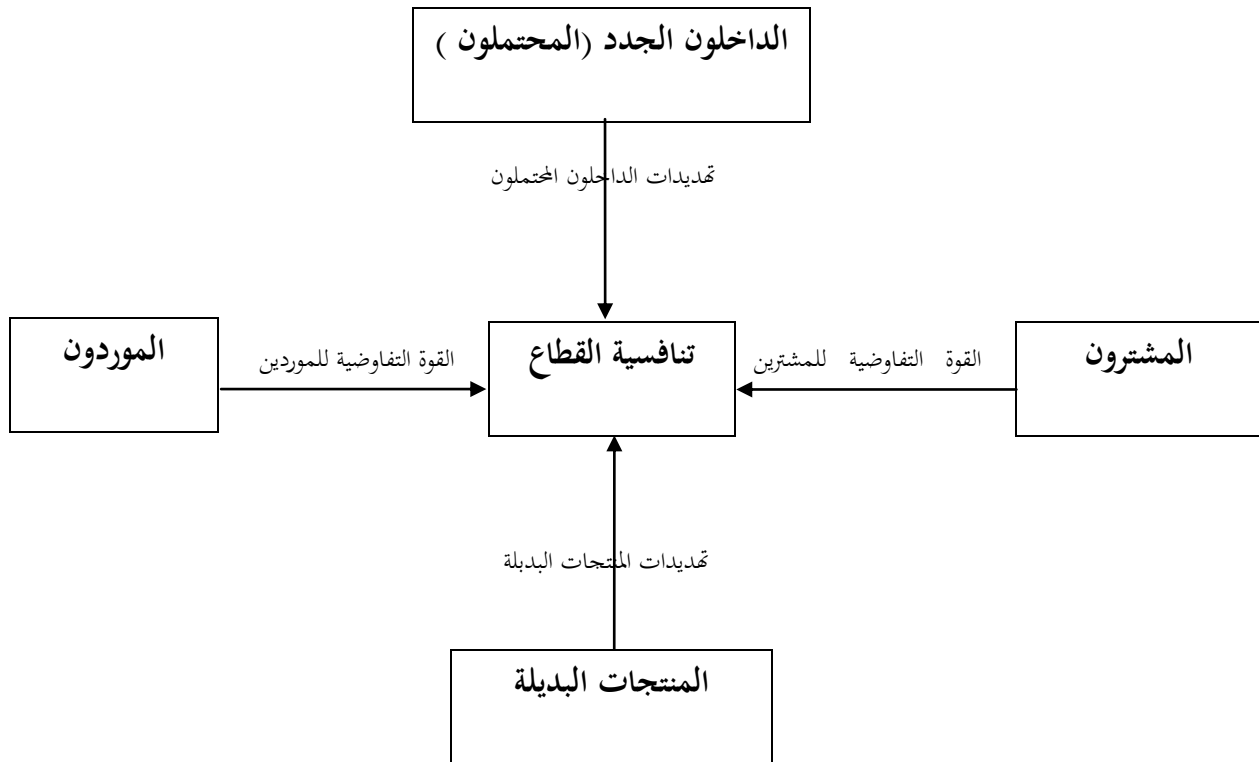
الأربعة السابقة بمثابة محددات مهيمنة على درجة التنافس أو المزاومة بين المنافسين³ .

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 167 .

² - كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 131 .

³ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 169 .

الشكل (05): نموذج القوى الخمس لـ Porter



Source : Vogler, Eric, **Management Stratégique des services**, Dunod, September 2004, p142.

بالإضافة إلى القوى التنافسية الخمس، نجد التشخيص الوظيفي الذي يظهر عند بورتر ضمن أسلوبه في تحليل سلسلة القيمة في الثمانيات، إذ يعد أسلوب تحليل سلاسل القيمة من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطاراً لتحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق المزايا التنافسية لها، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، فعن طريق فحص وتدقيق الموارد، وتحليل الكفاءة والفاعلية لها والرقابة عليها، يمكن الوصول إلى فهم عميق لقابلية هذه الأنشطة في خلق القيم وبالتالي تحديد مواطن القوة فيها والتي يحتمل أن تتحول إلى مزايا تنافسية .

الشكل (06): نموذج سلسلة القيمة لبورتر



المصدر: محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ،2012، ص91.

ووفقا لهذا الإطار فإن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذ أعمال المؤسسة ويطلق عليها أنشطة القيمة، وتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات تضمها مجموعتان أساسيتان هما :

➤ **الأنشطة الأساسية :** وهي الأنشطة التي تؤدي إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة وتتضمن:

- **الإمدادات الداخلية :** (نقل ، استلام ، تخزين ...) .
- **العمليات :** (تحويل المدخلات إلى مخرجات ...) .
- **الإمدادات الخارجية :** (نقل توزيع ، تسليم المخرجات ...) .
- **التسويق والمبيعات :** (تسعير ، ترويج ، بيع ...) .
- **الخدمة :** (خدمات ما بعد البيع) .

➤ **الأنشطة الداعمة :** وهي الأنشطة التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الأساسية وتتضمن :

- **البنية التحتية :** (الإدارة، التخطيط، المحاسبة ...) .
- **الموارد البشرية :** (تعيين، تدريب ...) .
- **التطوير التكنولوجي :** (تصميم، تحسين المنتجات ...) .
- **التموين :** (توفير المدخلات والمشتريات) .

وحسب **Porter** فإن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين، تعد مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية بعد تحليل البيئة التنافسية الذي تقوم به المؤسسة والذي يسهل عليها تحديد الإستراتيجية التي تعتمد عليها في سيرها حسب الهدف المرجو وكذا حسب حجمها وعلاقتها وقوتها في السوق .

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

يعد مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال، حيث تمثل القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسات، ومن النادر أن تمتلك المؤسسات سبقاً تنافسياً على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً بالمنافسين الآخرين. إن الدور الحساس الذي تلعبه الميزة التنافسية في حياة مؤسسات الأعمال يوصي بأهمية التعرف على مفهومها ومختلف أبعادها ومصادرها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

لقد أعطيت للميزة التنافسية عدة تعاريف لكنها تصب جميعها في اتجاه واحد وهو ما يميز المؤسسة عن باقي المنافسين المتواجدين معها في السوق، وسوف يتم استعراض بعض من هذه التعاريف كما يلي:

حسب **M. Porter** فإن: "الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصيل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أو بمعنى آخر إحداث عملية الإبداع بمعناها لواسع"¹. كما أكد بأن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لربائنها².

يركز هذا التعريف على أن الإبداع يقود إلى الميزة التنافسية، وأن الحكم عليها يرتبط بالقيم التي يحصل عليها الزبون.

ويعرفها **Day** بأنها: "التميز في الكفاءات والتي تعني تفوق نسبي فيا لمهارات والموارد التي تعكس الاستثمارات السابقة لتقوية الوضعية التنافسية، وهذا يتجلى من خلال التفوق في القيمة للزبون أو التخفيض النسبي للتكاليف"³.

- هي "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"⁴.

وتعرف حسب **kotler** بأنها: "القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل"⁵.

¹ -Michel Porter, *L'avantage concurrentiel des nation*, Paris, Inter éditions, 1993, P 48.

² -Michel Porter, *L'avantage concurrentiel*, Paris, Dunod, 2000, P 8.

³ - عيسى يجه، علاوي عمر، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 132.

⁴ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008، ص 14.

⁵ -Philip kotler et autre, *management et marketing*, édition Pearson, Paris, France, 2004, p265

- وتعرف بأنها: " قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم"¹ .

استنادا إلى ماسبق يمكن أن نخلص إلى أن مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة يقصد بها تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها هذه الأخيرة، والتي تعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة، ويتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة، جودة المنتجات، أو مرونة عملياتها... الخ، أي تقديم المؤسسة لقيمة مضافة أو منفردة عن منتجات المنافسين والتي تكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

والجدول التالي يوضح أبرز التعاريف التي تناولت الميزة التنافسية من خلال وجهات نظر الباحثين والكتاب، وعبر التركيز على مصدر معين من مصادر تحقيق الميزة التنافسية .

جدول رقم (07) : تعريفات الميزة التنافسية

الباحث	مفهوم الميزة التنافسية	مصادر الميزة التنافسية
Porter (1985)	قيادة تكلفة المنتجات وتميزها والتركيز على المنتجات المتماثلة .	توليد قيمة للزبائن أفضل من المنافسين .
Prahaled Hamel (1990)	القدرات الجوهرية للمؤسسة والمتمثلة في التعلم الجماعي لكيفية تنسيق مهارات الإنتاج وتكامل التطبيقات المتعددة للتكنولوجيا بما يجعلها صعبة التقليد .	القدرات الجوهرية
Kay (1995)	العلاقة بين كل من البنية التحتية للمؤسسة وسمعتها وقدرتها على ابتكار منتجات/خدمات جديدة .	البنية التحتية والسمعة والقدرة على الابتكار .
Lev (2001)	القدرات التنظيمية البشرية والإبتكارية الغير ملموسة والصعبة التقليد .	الأصول الغير ملموسة القانونية والتنافسية .
Barney Clark (2007)	توليد الموارد والقدرات الداخلية الفريدة التي لا يمكن تقليدها .	الموارد والقدرات الملموسة وغير الملموسة.

المصدر: فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012، ص 24 .

¹ - تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 192 .

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

إذا ما أرادت المؤسسة أن تحافظ على الميزة التنافسية بجعلها أكثر استمرارية، يجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها صعبة ومرتفعة التكلفة بالنسبة للمنافسين، ويمكن تلخيص خصائص الميزة التنافسية كما يلي¹:

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين، وليست مطلقة .
 - أنها تؤدي إلى تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين .
 - أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها .
 - أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها .
 - ينبغي أن تؤثر في سلوك المشترين وتفضيلاتهم بما تقدمه إليهم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها .
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب توفر الشروط التالية:²
- حاسمة، بحيث تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين .
 - إمكانية الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين .
 - مستمرة، أي إمكانية استمرارها خلال الزمن، بمعنى أن تكون لها دورة حياة³ .
- وهذه الشروط الثلاثة تضمن للميزة التنافسية الصلابة، لأن كل شرط منها مرهون بالآخر، فكونها حاسمة مرتبط باستمرارها وشرط الاستمرارية مرتبط بشرط إمكانية الدفاع عنها من تقليد المنافسين.

¹ - محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 81 .

² - الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة بسكرة، نوفمبر 2007، ص 43 .

³ - كمال منصوري، إلهام منصوري، مساهمة مهارات القطب في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة المهارات في تنمية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22/21 فيفري 2012، ص 08 .

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها .

أولا أبعاد الميزة التنافسية

ويقصد بها الخصائص التي تختارها المنظمة وترتكز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق لتتمكن عن طريق واحدة أو أكثر من تلك الخصائص أن تحقق ميزة تنافسية عن المنافسين، ويمكن أن تتفرد عندما تتميز ببعد أو أكثر من أبعاد التنافس ومنها :

1/ التكلفة المنخفضة .

يعد بعد التكلفة من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وإن عدم اهتمام الشركة بتخفيض تكلفتها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة .

تعد التكلفة البعد التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المنظمات عبر سعيها لتعزيز حصتها السوقية، ولتحقيق التكلفة لابد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يساهم في تخفيض الهدر من الوقت والموارد المستخدمة والدقة في إنجاز العمل وتفادي الأخطاء وتحديد الطريقة الأحسن لأداء العمل، ومن بين الشروط اللازمة لخفض التكلفة باستمرار هي : الاستمرارية، المحافظة على الجودة، التحسين المستمر وشرط تحدي المعايير، وهذا ما دفع الإدارة إلى استخدام وسائل حديثة تؤدي إلى تحقيق التكلفة كنظام الإنتاج في الوقت المحدد، التكلفة على أساس النشاط¹ .

والتكلفة المنخفضة يقصد بها إن يكون هناك تناسب بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، وفي العادة تلجأ المنظمات لتخفيض التكلفة من خلال تخفيض التكاليف الثابتة وممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية والعمل على تخفيض معدلات الأجور، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية، ونظرا لانخفاض التكاليف فإن المنظمة تحقق ميزة تنافسية وذلك نتيجة لانخفاض أسعارها المبني على تخفيض التكاليف، أو البيع بنفس الأسعار السائدة ولكن العائد يكون أعلى من بقية المنظمات، وذلك راجع لوجود فجوة بين الإيرادات والتكاليف.

2/ الجودة .

الجودة هي الالتزام بالمواصفات والشروط بما يحقق تطابق الإنتاج مع تلك المواصفات بشرط تحقيق توقعات ورغبات المستهلك، وتطبق الجودة في كل من المنتجات والأفكار والسلوكيات والعلاقات الإنسانية والاجتماعية، وتنافس المنظمات

¹ - محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، 2008، ص 142 .

حول تقديم مستويات جودة مرتفعة مع الاستمرار في التحسينات المستمرة في تحسين الجودة من مستوى جودة إلى أعلى مستوى جودة وهكذا، فالتفوق ليس له نهاية محدد .

وتتطلب المنافسة حاليا ضرورة الاهتمام بالجودة بصفة مستمرة نظرا لزيادة عدد المنتجين والمسوقين وزيادة العرض في الأسواق والخوف من ارتفاع المخزون السلعي نتيجة تحول الطلب إلى المنتج الجيد ذو الجودة العالية ، فالجودة هي أساس القدرة التنافسية من خلال التركيز على تحقيق رغبات المستهلك، والجودة تعني انخفاض نسبة العيوب و التكاليف والإسراع بتقديم المنتج أو الخدمة للزبائن وتحسين الأداء¹ .

وتتجلى الجودة من خلال النجاحات التي حققتها المنظمات اليابانية التي طبقت هذه الفلسفة، حيث تعتبر الجودة هي الأسبقية التنافسية الثانية، بحيث تسعى المنظمات إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية، لا يمكن للمنظمات المنافسة بممارستها، وذلك على اعتبار أن مفهوم الجودة يعني: درجة ملائمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة أو الاستخدام وكذلك مطابقة المنتج أو الخدمة لمواصفات تصميمه ، حيث يرغب الزبون بقيمة أكبر مما يخطط لإنفاقه، تنعكس بالبحث عن أفضل نوعية إلى جانب السعر، وتؤثر الجودة ايجابيا في ربحية المنظمة، كما تقسم الجودة إلى ثلاثة أبعاد :

✓ **التصميم:** تعريف المنظمة للزبائن بخصائص المنتج وفقا لحاجاتهم .

✓ **المطابقة:** المطابقة مع التصميم دون عيوب .

✓ **الخدمة:** التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم .

3/ المرونة .

إن بعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي مؤسسة اقتصادية تريد النجاح والبقاء، والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد و وقت ممكنين . وتتلحق المرونة بعمليات المنظمة التي تمكنها من الاستجابة لاحتياجات الزبائن بكفاءة، كما يشار إلى المرونة على أنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغيرات المتعلقة بحجم طلبات الزبائن. أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق اليوم، بعد أن تزايدت رغبات الزبون في التغيير والتنوع، وكذلك وسائل إشباعها، وتعرف المرونة على أنها : الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون فضلا عن زيادة الزبون في

¹ - محمود علي الروسان، مرجع سابق، ص 154 .

التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت، كما تعرف على أنها القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي والتي تعتمد على الإبداع في التصميم والأحجام .

4/ الإبداع .

أهم ما يميز اقتصاديات اليوم أنها اقتصاديات مبنية على المعرفة، لذلك أصبح الإبداع اليوم من أهم ركائز بناء الميزة التنافسية، وذلك على اعتبار أنه يمثل: عملية فكرية منفردة، تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، في شتى مجالات الحياة، هذا إلى جانب أن الإبداع يمثل المبادرة التي الفرد على الخروج من التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، لذلك يعتبر الإبداع عملية القفز، أو التحول من القديم إلى الحديث .

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن تحقيق ميزة تنافسية ليس بالأمر السهل في محيط شديد المنافسة، فعلى المؤسسات معرفة مدى جودة ميزتها التنافسية المحققة من أجل العمل على تحسينها والحفاظة عليها من خلال مجموعة من المعايير، هذه الأخيرة تتحدد من خلال العوامل التالية :

1/ مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما¹ :

- **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:** مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من طرف المؤسسات المنافسة .
- **مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة:** مثل التكنولوجيا، تميز المنتج والتفرد في تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة مع العملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

2/ عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها لخطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية مما يصعب على المنافسين تقليدها² .

3/ درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة

تقوم المؤسسات بخلق مزايا تنافسية جديدة وبشكل سريع لتفادي تقليدها من طرف المنافسين أو محاكاة الميزة الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسات التقييم المستمر لأداء ميزتها التنافسية

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص 99-100 .

² - نفس المرجع، ص 100 .

بالاعتماد على المعايير السائدة في القطاع من أجل معرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ قرار الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة إخفاقها في تحقيق هدي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية .

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي¹:

- خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لشركة "Motorola" التي تعد أول من قامت بابتكار الهاتف المحمول، وشركة "APPLE" التي كانت أول من قامت بابتكار الحاسب الآلي الشخصي .
- دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع أو الخدمات .
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها .
- تعطي تفوقا نوعيا وكما وأفضلية على المنافسين وبالتالي تحقيق نتائج عالية² .
- كون الميزة التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدراتها فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة .
- يركز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج أو تقديم سلع وخدمات فريدة تبرر لأسعار المرتفعة التي تباع بها، وهذا لضمان ولائهم وبالتالي خلق سمعة وصورة للمؤسسة في أذهانهم، مما ينتج عنه البقاء والاستمرار في السوق.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية، مصادرها ومحدداتها

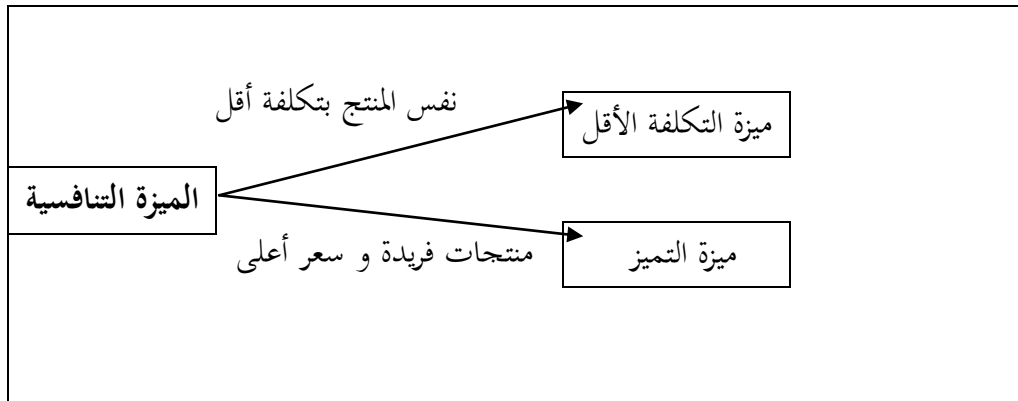
أولا: أنواع الميزة التنافسية

تتمثل أنواع الميزة التنافسية في نوعين أساسيين هما: ميزة التكلفة الأقل وميزة الاختلاف (التميز) .

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب للنشر، مصر، 2001، ص 104-105 .

² - طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية " منظور متكامل"، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، 309 .

الشكل رقم (07): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: محمد صفوت قابل، التنافسية و أثرها على الاستثمارات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011، ص 290.

1- ميزة التكلفة الأقل:

والمقصود بها قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها، بمعنى أن تكون تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس، مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تعطي فرص البيع بأسعار تنافسية، ويمكن للمنظمة اكتساب ميزة التكلفة الأقل بالاستناد على مراقبة عوامل تطور التكاليف ومحاولة التحكم فيها مقارنة بالمنافسين¹.

و من الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل نذكر² :

- ✓ وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع .
- ✓ نمطية السلع المقدمة .
- ✓ عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج .
- ✓ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين .

ولكي تحقق المؤسسة هذه الميزة يجب عليها مراقبة تكاليف بعض العناصر والتحكم بها مقارنة مع المنافسين، ومن بين هذه العناصر :

¹ - شريف غياط، فيروز رجال، رأس المال الفكري ودوره في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 10 .

² - أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي : بناء القدرة التنافسية للتصدير، الناشر المؤلف، القاهرة، 2001، ص 129 .

◀ **مراقبة التعليم أو التكوين:** وهو نتيجة لمجموعة من الجهود المبذولة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة بل يجب مراقبة كل التكاليف المرتبطة بتكوين العاملين.

◀ **مراقبة الروابط:** كي تتمكن المؤسسة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف يجب عليها التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة والعمل على استغلالها من جهة أخرى.

◀ **مراقبة الإلحاق:** وتتم هذه المراقبة من خلال إتباع طريقتين :

الأولى: تجميع الأنشطة المنتجة للقيمة من أجل استغلال الإمكانيات المشتركة بينها .

الثانية: نقل ومعرفة كيفية تسيير العمل في نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة .

◀ **مراقبة الرزنامة:** حيث نجد في بعض القطاعات أن من ينشط أولا يستطيع امتلاك ميزة التكلفة، أما في القطاعات الأخرى، المؤسسات التي نتظر يمكنها امتلاك بعض ميزات في ميدان التكاليف بسبب أن التكنولوجيا سريعة التغير أو بسبب دراسة سلوك المنافسين واكتشاف القوة والضعف لديهم .

◀ **مراقبة التوضع:** بحيث يكون له تأثير على عناصر عديدة مثل: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين والمؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف .

2- ميزة التميز:

وتعني قدرة المنظمة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومتفردة، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من نظيراتها من المنتجات من وجهة نظر المستهلك (الجودة، خصائص الاستعمال، خدمات ما بعد البيع... الخ) وفي هذه الحالة يجب فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال سلسلة القيمة .

و من الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز ما يلي ¹ :

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات .
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك .
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس إستراتيجية التميز .

¹ - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادره، تنميتها وتطويرها، رسالة ما جستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 17 .

ولكي تحقق المؤسسة هذه الميزة في يجب توفر مجموعة من العوامل تتمثل في¹:

- **المقاييس أو الإجراءات التقديرية:** وهي مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تشكل عاملاً مسيطراً على تفرد المؤسسة مثل كفاءات وخبرات الموظفين وجودة وسائل الإنتاج... الخ .
 - **الروابط:** وهي الروابط الموجودة مع الموردين، قنوات التوزيع، والأنشطة الخاصة بالمؤسسة .
 - **الريزنامة:** وهي مرتبطة بتوقيت أو تاريخ بداية ممارسة النشاط، فالمؤسسة السبّاقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يمكن أن تفاجئ منافسيها وتحقق مصادر التميز، وفي المقابل هناك بعض القطاعات تقتضي التأخر عن الدخول لأن ذلك يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة .
 - **التموضع:** يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت اختيار موضع جيد لأنشطتها، فمثلاً يستطيع أن يحقق بنك معين التفرد، وذلك باختيار أحسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأتوماتيكية .
 - **التعلم:** إن تكرار الإنتاج بنفس الجودة يؤدي إلى تميز متواصل، وذلك يأتي تكوين وتعليم المستخدمين والإطارات .
 - **التكامل:** في حالة أن هناك تكامل بين أنشطة المؤسسة، يمكن أن يمنح للمؤسسة خاصية التفرد، خاصة في حالة انضمام أنشطة جديدة للمؤسسة من طرف الموردين وقنوات التوزيع، وذلك عن طريق تمكّنها من المراقبة الجيدة لنتائج الأنشطة المعنية والتي بمقدورها أن تكون مصدر التميز .
- ومن العوامل المؤثرة على ميزة التميز نجد:
- ✓ التميز المفرد: أي يجب ألا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن .
 - ✓ سعر إضافي مرتفع .
 - ✓ عدم معرفة تكلفة التمييز.
 - ✓ التركيز الجيد على المنتج، أي الاهتمام فقط بالناحية الفيزيائية للمنتج .
- ثانياً: مصادر الميزة التنافسية**

إن اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المؤسسة من موارد مختلفة و ماتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها، فتتفرّد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية المتغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل تلك

¹ - دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة سطيف، 2010، ص 10 .

الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية، ويمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في ثلاث مصادر: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد .

1/ التفكير الاستراتيجي :

إن تبني الفكر الاستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسستهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق العملاء ، زيادة حدة المنافسة و التطور التكنولوجي المستمر والسريع .

إن مفهوم التفكير الاستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمؤسسة الذي يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها واجتناب للتهديدات الممكن التعرض لها بمبدأ الحيطة والحذر، وعليه يجب على المؤسسة امتلاك التفكير الاستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل، التدقيق، والتمحيص فيما هو موجود داخل وخارج المؤسسة، والإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة وكذا السبق في ذلك وتضييعها على المنافسين¹ .

2/ الإطار الوطني :

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تمتلك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة كالموارد البشرية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ودعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

3/ مدخل الموارد :

إن الحديث عن مصادر الميزة التنافسية وفق هذا المدخل، يعني الحديث عن الموارد كمصدر للميزة التنافسية والذي يرجع إلى نظرية الموارد، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية فقط، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بشكل مستمر بالاعتماد على الموارد والكفاءات. هذه الموارد تنقسم إلى موارد ملموسة و موارد غير ملموسة .

¹ - فائزة بريس، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص 20 .

1-1 الموارد الملموسة: وهي تشتمل على مختلف الموارد المادية والمالية في المؤسسة منها¹ :

✓ **المواد الأولية:** هي عبارة عن المدخلات التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحويلها في شكل مخرجات (منتج)، وتظهر أهمية المواد الأولية في مدى تأثيرها في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مواردها، كما يتوجب عليها توفير الشروط اللازمة لدى نقلها وتخزينها من أجل المحافظة عليها، ولهذا فإنه كلما توفرت هذه المواد بالشكل المطلوب، كلما ساعد ذلك المؤسسة في حصولها على ميزة تنافسية .

✓ **معدات الإنتاج:** ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل، وعمليات الصيانة، من أجل ضمان استمرارية عملها لأطول مدة ممكنة .

✓ **الموارد المالية:** حيث على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد .

1-2 الموارد الغير ملموسة: هي مالا يمكن تحسسه ماديا ولكنها تأتي في صورة الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، المعرفة

✓ **الجودة:** تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك، إذ تستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية .

✓ **المعلومات:** تلعب المعلومات دورا هاما في استكشاف منتجات جديدة، تطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، وتستمد المعلومات من مصدرين، داخلي ويتمثل في المعلومات المحاسبية، المؤشرات المالية... الخ، أما المصدر الداخلي فيتمثل في حالة الأسواق، المنافسين، سلوك الزبائن واتجاهاتهم المستقبلية... الخ .

✓ **التكنولوجيا:** لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي باعتباره موردا داخليا قادر على إنشاء ميزة تنافسية .

✓ **المعرفة:** وتتضمن المعلومات التقنية والعلمية التي تهم المؤسسة، وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث وذلك قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها² .

¹ - عمار بوشناق، مرجع سابق، ص 48 .

² - مونييا محمد البكري، إدارة الإنتاج والمبيعات "مدخل النظم"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 110 .

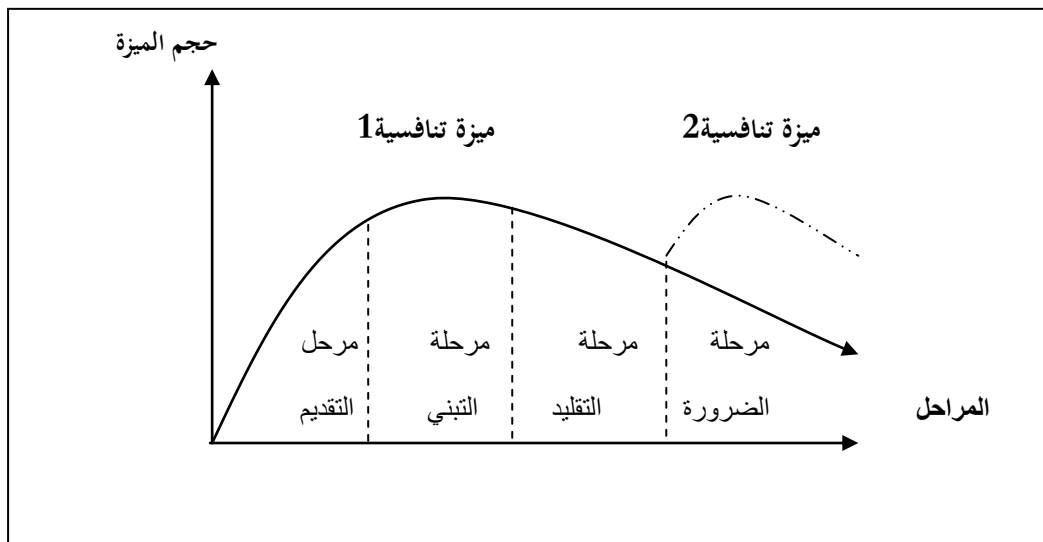
ثالثا: محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تعتبر بمثابة المورد الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع أفضل مما يقدمه المنافسون، ويتأكد تميزها و اختلافها عنهم من خلال متغيرين أو محددين هامين هما : حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس .

1/حجم الميزة التنافسية :

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن لها المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، ويقصد بالاستمرارية خلال الزمن أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم(08): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87 .

مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المالي والمادي¹.

مرحلة التبنّي: تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن، فعندما تمتلك المؤسسة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق، فذلك يعني امتلاكها لميزة تنافسية².

¹ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86 .

² - ثامر البكري، مرجع سابق، ص 194 .

مرحلة التقليد: وفي هذه المرحلة تشهد الميزة التنافسية تقليدا كبيرا من قبل المنافسين، حيث تتجلى النية للمنافسين على القيام بتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة فتصبح تلك الميزة شبه معمة بين كل المؤسسات المتنافسة مما يؤدي إلى تراجع حجمها وبالتالي تراجع أسبقيتها فتنتقل بذلك إلى مرحلة الركود .

مرحلة الضرورة : وفي هذه المرحلة يصل حجم الميزة التنافسية إلى مستويات تدفع المؤسسات إلى دق ناقوس الخطر حول ضرورة القيام إما بتطوير خصائص الميزة الحالية وبالتالي إدخالها في دورة حياة جديدة، أو التحول نحو مزايا تنافسية أخرى تسمح على الأقل بتحقيق نفس النتائج التي حققتها الميزة السابقة. إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما عندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد .

لا يمكن للمؤسسة أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية للأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة .

2/ نطاق التنافس :

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، أو صناعات مرتبطة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتجات مميزة له¹ .

ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي² :

- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم .وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .
- **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز .

¹ - صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، 2008، ص 19 .

¹ -عائشة عميش، رابع عرابية، أهمية التكنولوجيا في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010، ص 07 .

◀ **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة . ويسمح هذا البعد بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة منا لأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة . وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

◀ **قطاع النشاط:** يعبر عن الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة . فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر الصناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فيمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبرا لصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .

المطلب الرابع : مساهمة إستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية .

أولاً: دور التنوع في تخفيض التكلفة

يلعب التنوع دورا كبيرا في تدنية التكاليف، فهو يجعل المؤسسة تقدم منتجات بأسعار تنافسية، حيث تحقق إنتاج بتكاليف متدنية بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، حيث أنها تباع بأسعار قريبة من متوسط السعر في القطاع ككل، وتكون قريبة أو أقل من أسعار المنافسين وهذا ما يعكس مردودية المؤسسة.

فالتكلفة إذن تنخفض عندما تتقاسم التكاليف عددا من خطوط الإنتاج، وذلك كأن تمتلك المؤسسة نظام تحليل فعال، مما يسمح بالتسويق إلى قطاعات سوقية كبيرة وخفض تكلفة الإنتاج، وتحقيق اقتصاديات الحجم الكبير، وبالتالي السماح للمؤسسة بتقديم عروض لعملائها بأسعار أقل من تلك التي يقدمها المنافسون، مما يتيح لها تحقيق مركز سوقي قوي اتجاه القوى التنافسية المختلفة بالسوق والتي يمكن رصدها ضمن عملية تحليل المتغيرات البيئية¹.

ثانياً: دور التنوع في تحقيق الجودة

إن إدخال منتجات جديدة أو إدخال تحسينات على القديمة حتى تصبح ذات جودة عالية تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية قد لا تتوفر لدى المنافسين .

فالتحسين المستمر والناجح في المنتجات سوف يحقق التحسينات في الجودة وإدخال منتجات ذات جودة عالية، مما يسمح بتلبية رغبات الزبائن الكامنة وتغيير نظرهم وأذواقهم لمنتج المؤسسة وذلك بإنتاج المؤسسة لمنتجات جديدة تلبي هذه الرغبات الكامنة، مما ينجم عنه زيادة ولاء الزبائن القدامى أو كسب زبائن جدد على حساب المنافسة، وزيادة حصتها وقدرتها التنافسية² .

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة فن التسويق، المعادي، القاهرة، 1999، ص 102 .

² - محمد هاني محمد، مرجع سابق، 98 .

ثالثاً: دور التنوع في تحقيق المرونة .

يلعب التنوع دوراً كبيراً في تحقيق المرونة وقدرة المؤسسة للاستجابة والتكيف مع التغيرات والتطورات التي قد تطرأ وتؤثر على منتجاتها في مختلف مراحل دورة حياتها.

ففي حالة تدهور مردودية خط إنتاجي معين، فإن تنوع حافظة منتجات المؤسسة يتيح لها سهولة التحول بشكل فعال وناجح نحو خط إنتاجي آخر أو تشكيلة أخرى من المنتجات بما يسمح بتعويض التدهور الحاصل في ذلك النشاط كما فعلت "سيتروان" في تنويعها لأسواقها، فعند حدوث الأزمة في أوروبا انتقلت إلى أسواق شمال إفريقيا .

رابعاً: أثر التنوع على الإبداع .

يظهر أثر التنوع في المنتجات على الإبداع من خلال التأثير على المورد البشري في المؤسسة وتحفيزه ومساعدته على الاندماج فيها، بإدخال منتجات جديدة أو التحسين في القديمة منها، يحتاج إلى أفكار إبداعية جديدة وإلى كسب مهارات وخبرات جديدة .

فالتنوع في المنتجات يساهم في تطوير كفاءات الأفراد عن طريق اكتسابهم لطرق جديدة في الإنتاج، واكتساب تجربة عن كل عملية إنتاجية جديدة، بحيث تتكون لديهم الخبرات والمهارات اللازمة لاستعمال تكنولوجيا جديدة، مما يعني منتجات إبداعية تشكل ميزة تنافسية تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها من ناحية الكفاءات البشرية باستغلال تكنولوجيا ومهارات جديدة تتعلق بإدخال منتجات جديدة أو تحسين القديمة منها¹ .

¹ - جميع نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، 2007، ص 57 .

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن القول أن الميزة التنافسية ما هي إلا اجتهاد وبحث متواصل تتمكن من خلاله المؤسسة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها في السوق، ومن أجل ذلك لابد من حسن اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب والذي يسمح بالإلمام وتحقيق الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية، من أنواع، مصادر وأبعاد... الخ، حتى يتسنى لها بلوغ الأهداف المسطرة على المديين القصير والطويل .

تمهيد :

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من مفاهيم حول استراتيجية التنوع و الميزة التنافسية، سنقوم من خلال هذا الفصل بإجراء عملية إسقاط لأهم المفاهيم النظرية التي تم تناولها وذلك بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأوراس باتنة – وحدة آريس، ومحاولة إبراز الدور الذي تلعبه استراتيجية التنوع في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة، باعتبارها مؤسسة اقتصادية إنتاجية .

وللقيام بهذه الدراسة، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي :

- المبحث الأول : تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس .
- المبحث الثاني : منهج الدراسة الميدانية وبناء الاستبيان .
- المبحث الثالث : تحليل وتفسير نتائج الدراسة .

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس

في هذا المبحث سنحاول التعرف على المؤسسة محل الدراسة التطبيقية، والمتمثلة في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة – وحدة آريس، من خلال نظرة شاملة حول نشأتها وهيكلها التنظيمي و المنتجات التي تنتجها الوحدة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

سننطلق في هذا المطلب إلى المؤسسة التي تفرعت منها الوحدة محل الدراسة .

أولاً: تقديم المؤسسة الأم " الرياض " .

المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها مؤسسة وطنية لها عدة فروع في عدة ولايات ونظرا لأهميتها في تطوير الاقتصاد الوطني وتطوير مستلزمات المجتمع، عملت الدولة الجزائرية على تطويرها وإنشاء مؤسسات و وحدات عبر القطر الوطني لتغطية الطلب المحلي و هذا بموجب المرسوم رقم: 375-82 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982 حيث ظهرت إلى الوجود عدة مؤسسات منها : باتنة – قسنطينة – سطيف .

فالوحدة الإنتاجية تقوم بتحويل المادة الأولية المتمثلة في القمح بنوعيه الصلب واللين إلى منتج نهائي، أما الوحدات التجارية تقوم بنقل وتخزين وتوزيع المنتج النهائي .

بعد اتجاه الاقتصاد الوطني نحو الدخول في اقتصاد السوق والرفع الجزئي لقيود الوصايا فيما يتعلق بتسيير المؤسسات وتحديد الأسعار، ترك لهذه الأخيرة حرية المبادرة، حيث أصبحت هي التي تقوم ب : التموين، الإنتاج، التخزين والتسويق،.... الخ .

ولهذه المؤسسة وحدات تابعة لها، منها من تقوم بالإنتاج ومنها من تقوم بالتسويق، أما القرارات المتعلقة بتسييرها فهي مركزية للمؤسسة الأم Eryad الكائن مقرها بقسنطينة .

ثانياً: تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس – وحدة آريس -

تعتبر مطاحن الأوراس التي تحمل اسم الشهيد مصطفى بن بولعيد، من بين المؤسسات الإنتاجية القديمة التابعة لمجموع "الرياض" سابقا، ومجمع "أقروديف" للصناعات الغذائية – مطاحن القنطرة – حاليا (وذلك منذ 2016/05/06)، وقد تأسست الوحدة سنة 1965 لتأخذ طابعا صناعيا وتجاريا، ومع هيكلية مؤسسات الرياض، انبثقت مطاحن الأوراس كشركة فرعية تابعة لمجمع الرياض بتاريخ 24 ديسمبر 1997 برأسمال اجتماعي يقدر ب 120.000.000 دج، وتضم إلى جانب وحدة آريس الوحدة الإنتاجية باتنة .

1- نشأة الوحدة والموقع :

الوحدة الإنتاجية مصطفى بن بولعيد وحدة تابعة للمؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها، تقوم بإنتاج ثلاثة أنواع من المنتجات: سميد، دقيق ومنتوج ثانوي يطلق عليه المستخلصات الأخرى، وتعتبر مطاحن الأوراس وحدة آريس من بين المؤسسات الإنتاجية القديمة التابعة لمجموعة الرياض .

بدأت أشغال انجاز الوحدة سنة 1977 ودامت 11 سنة، أنجزت بالشراكة من طرف المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية ومؤسسة "بيلاز" السويسرية التي قامت بتركيب المطحنة، وتقع الوحدة غرب مدينة آريس على الطريق الوطني رقم: 31 الرابط بين باتنة وبسكرة مروراً بآريس، وتبعد الوحدة عن مقر الولاية باتنة بحوالي 60 كلم، وتقدر المساحة الإجمالية لها بـ 09 هكتارات منها 1.5 هكتار مغطى .

2- بداية النشاط :

بدأت الوحدة نشاطها الإنتاجي سنة 1988 برأسمال قدره 5000.000.00 دج، وبعدد عمال يقدر بـ 154 عامل وطاقعة إنتاجية مقدرة بـ 2000 قنطار / 24 ساعة (1000 قنطار سميد و 1000 قنطار دقيق)، و في سنة 1999 تم رفع رأسمالها بـ 115.000.000.00 دج ليصبح 120.000.000.00 دج

3- الطاقة التشغيلية واحتياجات الوحدة من الطاقة :

◀ الطاقة التشغيلية: عدد العمال في الوحدة حسب آخر إحصائية بلغ 77 عامل حسب الاختصاصات :

- الإطارات: 18 إطارات .
- أعون التحكم: 44 عون .
- أعوان التنفيذ: 15 عامل .

وتحتوي الوحدة على آلة عملاقة مركبة يشرف عليها عاملين اثنين (02) بالتناوب .

◀ احتياجات الوحدة : تستهلك الوحدة :

- ماء : 1000 ملل / متر مكعب يوميا .
- الطاقة الكهربائية : 3150 كيلواط يوميا .

المطلب الثاني: أسباب إنشاء الوحدة، أهدافها ومشاكلها

سنوضح في هذا المطلب أهم الأسباب التي دفعت إلى إنشاء المؤسسة، وأهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما سنحاول التطرق إلى بعض المشاكل التي تواجهه الوحدة .

أولا: أسباب إنشاء الوحدة

يعود السبب الرئيسي لإنشاء الوحدة إلى أسباب سياسية بالدرجة الأولى في إطار تنمية المنطقة التاريخية اقتصاديا وسياسيا ولفك العزلة عنها تحت ما يسمى بسياسة التوازن الجهوي العام على مستوى الوطن و توزيع الأقطاب الاقتصادية الكبرى وطنيا و جهويا .

جاء قرار إنشاء الوحدة في إطار المخطط الرباعي الثاني 1979/1975 لتبدأ عملية البناء في أكتوبر 1977 لتتوقف بعد ذلك بسبب الإفلاس، ليعطى الدفع مرة أخرى لمواصلة الأشغال بموجب المرسوم الوزاري 82/375 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982 لتنتهي الأشغال سنة 1988 .

ثانيا: أهداف الوحدة

تسعى الوحدة لتحقيق الأهداف التالية على المدى المتوسط والطويل :

- ✓ زيادة الإنتاج من الدقيق والسميد في المنطقة بصفة خاصة و الوطن عامة .
- ✓ تموين السوق الوطنية بالمنتجات الرفيعة الجودة .
- ✓ إشباع فئة عريضة من المستهلكين .
- ✓ توفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل .

ثالثا: المشاكل التي تعترض نشاط الوحدة

هناك مجموعة من المشاكل تواجه الوحدة ونوجز أهمها فيما يلي :

- ◀ **مشاكل متعلقة بالموقع الجغرافي:** إن الوحدة تقع في منطقة جبلية شبه معزولة، وبعيدة عن الولايات المستهلكة لهذه المنتجات وخاصة الولايات التي تتواجد فيها مثل هذه الوحدات، كما أن الطريق المؤدية إلى الموقع كثيرة الالتواء مما يصعب عملية التموين والتوزيع .
- ◀ **مشاكل متعلقة بالنقل:** تعتبر وسائل النقل عاملا هاما ومؤثرا بشكل كبير على التموين، حيث تعتبر الوحدة عاجزة في هذا المجال لمحدوديتها، 09 شاحنات مصنفة كما يلي :

جدول رقم (08): أنواع وعدد الشاحنات بالوحدة

نوع الشاحنة	20 طن	07 طن	2,5 طن	سيارة Express	سيارة kadi
العدد	04	02	01	01	01

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات متحصل عليها من الإدارة .

يلاحظ من الجدول السابق أن وسائل النقل مقارنة بحجم المؤسسة وبإنتاجها فهي لا تكفي لتموين المؤسسة وتوزيع منتجاتها بشكل كامل، خاصة وأن هذه الوسائل تتعرض للعطل بين المرة والأخرى ما يؤثر سلبا على أداء الوحدة من ناحية الإنتاج .

◀ **مشاكل من ناحية الأحوال الجوية:** نلاحظ أن نشاط التموين والتوزيع بالوحدة يتأثر عموما بشكل كبير بالأحوال الجوية خاصة في فصل الشتاء، حيث أن تساقط الثلوج والأمطار تعزل المنطقة انعزالا شبه كلي خلال فترات قد تتجاوز الأسبوعين أو أكثر، وهذا ما يؤدي إلى توقف نشاط التموين و التوزيع خلال فصل الشتاء مما يؤثر سلبا على الوحدة من ناحية الأرباح والخسائر التي تتكبدها والتأثير على مكانتها السوقية .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة ومنتجاتها .

أولا: الهيكل التنظيمي للوحدة (أنظر الملحق رقم 02)

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الأشكال التي توضح الوحدات والأقسام المتواجدة بالوحدة، ومن خلاله يمكن التمييز بين الرئيس والمرؤوس وفصل المهام بين كل فرد بالمؤسسة .

1- مدير الوحدة: وهو المشرف على إدارة الوحدة ويقوم بتسييرها ويهتم بمصالحها الداخلية والخارجية ويطبق القوانين الأساسية داخل المؤسسة .

2- الأمانة: وهي تقوم بتسيير شؤون الإدارة بالتنسيق مع المدير، كما تسجل وترتب المواعيد والمصالح الأخرى داخل المؤسسة .

3 - مصلحة المستخدمين: تقوم بتسيير المستخدمين، حيث تتكفل بجميع الملفات وتحرير مختلف القرارات المختلفة كالعطل، التثبيت، الترسيم، العلاوات والأجور... الخ. وتشرف على النظام العام للعمال من حيث الانضباط في العمل والغيابات، وكذا تسيير وتنظيم العمال وفق القانون الداخلي والاتفاقيات التي تتم على مستوى المديرية ونقابة العمال،

وتهتم أيضا بتكوين العمال سواء بمراكز التكوين أو بتكوينهم في الميدان، ويتولى تسيير هذه المصلحة الرئيس و14 موظف موزعين على فروع الوسائل العامة وتسيير المستخدمين .

4 - مصلحة الصيانة: تتكفل بإصلاح الآلات والمعدات وتقوم بالصيانة التي تحتاج إليها الوحدة لضمان السير الحسن للعمل ويشرف عليها رئيس المصلحة و11 عاملا من ذوي الخبرة في الميكانيك، موزعين على فروع الكهروميكانيك وتسيير الصيانة، ولها علاقة ببعض المصالح حسب وظيفتها كمصلحة الإنتاج ومصلحة التموين .

5 - مصلحة الشؤون الاجتماعية: تقدم جميع المساعدات والخدمات التي يحتاجها العامل مثل الأكل، لباس العمل، كما تقوم بتنظيم الرحلات وتوفير الإمكانات والوسائل لممارسة بعض الرياضات، وذلك لضمان استقرار العمال وتحفيزهم على الإنتاج والعمل، ويشرف على تسيير المصلحة الرئيس ويساعده في ذلك 05 عمال موزعين على مكاتب العيادة والتعاضدية والمطعم والنادي .

6 - مصلحة الأمن: تقوم بمهمة الحفاظ على أمن الوحدة من الحوادث المختلفة كما تقوم بتوعية العمال حول الأخطار المتعلقة بالعمل مثل: الحرائق والنظافة والقواعد الصحية، والعمل على تطبيق التعليمات الخاصة بحفظ الأمن ومتابعة حركة وسائل النقل الداخلية والخارجية، و يشرف على تسيير المصلحة الرئيس ويساعده في أداء المهام 11 عاملا موزعين على فروع الأمن والنظافة والصحة .

7 - مصلحة التموين: تتمثل وظيفة هذه المصلحة في القيام بعمليات التموين الخاصة بقطع الغيار و الأغلفة، عدا المادة الأساسية والتي تقوم بشرائها مصلحة الإنتاج .

هذه المصلحة تربطها علاقة مع بعض المصالح الأخرى كمصلحة المحاسبة والمالية من ناحية تسديد وتسجيل فواتير العمليات المختلفة للتموين، بالإضافة إلى مصلحة الصيانة التي تمدّها بقطع الغيار و مصلحة الإنتاج التي تمدّها بالأغلفة، و يؤطر هذه المصلحة رئيسها ويشرف على خمسة عمال موزعين على فروع تسيير المخازن والمشتريات .

8- مصلحة الإنتاج: تقوم بمهمة التموين بالمادة الأولية (القمح بنوعيه اللين والصلب) واستقبالها وتخزينها بعد التأكد من جودتها ومعايرتها في المخبر، وبعد ذلك تمر إلى مرحلة الإنتاج بعد التصفية لتصبح منتجات تامة الصنع، وبعد الإنتاج تأتي عملية التعبئة في الأكياس وشحنها وإرسالها إلى مراكز التوزيع، ويتولى عملية تسيير المصلحة الرئيس و 18 عاملا موزعين على فروع البرمجة والورديات .

9 - مصلحة المخبر: مخبر الوحدة مجهز بأحدث الوسائل والأجهزة ويتولى مهمة تحليل المادة الأولية والمنتجات النهائية لمعرفة صلاحيتها وجودتها ومدى مطابقتها للمواصفات المرغوبة، إضافة إلى كمية الرطوبة اللازم توفرها في المادة الأولية لتسهيل عملية الطحن والتحويل، ويؤطر المصلحة الرئيس بمساعدة عامل واحد .

10 - مصلحة التجارة: تتمثل مهمتها الأساسية في بيع ونقل المنتجات من سميد ودقيق ونخالة لزبائنها المتمثلين في تجار الجملة و الشركات ودواوين تغذية الأنعام والتعاونيات الفلاحية .

تحتوي المصلحة على أربعة فروع هي :

- ✓ **فرع التجارة:** و الذي تتمثل مهمته في تسويق منتجات الوحدة واستقبال الزبائن وفتح ملفات خاصة لهم .
- ✓ **فرع الفوترة:** الذي يقوم بتحرير جميع الفواتير وإرسالها إلى قسم المحاسبة .
- ✓ **فرع النقل:** يقوم بنقل المادة الأولية و منتجات الوحدة، كما يقوم بإيصال المنتجات لنقاط البيع التابعة للوحدة .
- ✓ **نقاط البيع:** من أجل التقرب من المستهلك و بيع منتجاتها بنفسها .

11 - مصلحة المحاسبة: تعتبر من أهم المصالح في المؤسسة، وهذا راجع إلى أهمية النشاط الذي تقوم به وما تحتاجه من دقة ومتابعة مستمرة لجميع العمليات التي يجب ترجمتها إلى أرقام وحسابات، والتي بواسطتها يمكن معرفة ما حققته المؤسسة من ربح أو خسارة .

تضم المصلحة قسم الخزينة وهو المسؤول عن التدفقات النقدية الواردة و الخارجة من و إلى خزينة الوحدة، حيث يقوم قسم المحاسبة العامة بتسجيل كافة العمليات التي تخص الوحدة، ويشرف عليها رئيس المصلحة وموظفين اثنين موزعين على فرع الخزينة والمبيعات .

ثانيا: منتجات الوحدة ومراحل الإنتاج .

تتمثل منتجات المؤسسة في الدقيق بنوعية العادي والممتاز، السميد بنوعيه أيضا العادي والممتاز، بالإضافة إلى منتج النخالة و السمولات، هذه الأخيرة عبارة عن خليط من الدقيق والسميد تنتج عندما يتبقى الدقيق والسميد في خلايا التخزين للتصفية، ويمكن عرض منتجات المؤسسة وفق الجدول التالي :

جدول رقم (09): أنواع منتجات المؤسسة

المنتج	النوع	السعة
الدقيق	عادي	50/25 كلغ
	ممتاز	50/25/10/05 كلغ
السميد	عادي	25 كلغ
	ممتاز	25/20 كلغ
النخالة		100/25 كلغ
سمولات		100/25 كلغ
عجائن غذائية		/
حمص نوع هندي سائب		/
حمص مكسيكي مكيف		01 كلغ
أرز سائب		/

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات المتحصل عليها من مصلحة التجارة .

للإشارة فإن المنتجات الأربعة الأخيرة من الجدول (عجائن غذائية، حمص نوع هندي سائب، حمص مكسيكي مكيف، أرز) تقوم المؤسسة بشرائها من مورديها من الوحدات التابعة لها (وحدة عنابة، قسنطينة والديوان الوطني للحبوب) ومن ثم تقوم بإعادة بيعها لزبائنها.

وتتم عملية إنتاج المنتج النهائي من خلال عدة مراحل تمر بها المادة الأولية وذلك من أجل الحصول على منتج ذو جودة عالية، ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل الموالي :

الشكل رقم (09): مراحل إنتاج السميد بوحدة – آريس –



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات المتحصل عليها من مصلحة التجارة .

◀ رقم أعمال المؤسسة:

الجدول رقم (10): رقم أعمال المؤسسة من 2012 – 2016 .

السنة	رقم الأعمال
2012	760 066 365.68
2013	729 183 694.88
2014	747 470 264.75
2015	670 994 124.84
2016	649 887 616.28

المصدر: الوثائق المتحصل عليها من فرع المبيعات.

◀ الموردون والزبائن :

يتمثل موردي الوحدة في :

- وحدة عنابة، قسنطينة والديوان الوطني للحبوب OSA .
- المؤسسة الوطنية لإنتاج الأكياس بالبويرة والتي تزود الوحدة بالأغلفة اللازمة لمنتجاتها .
- مطبعة القدس التي تزود الوحدة بالبطاقات التي تحتوي المعلومات اللازمة عن المؤسسة وعن المنتج أيضا.

في حين يتمثل زبائن المؤسسة في:

- نقاط البيع التابعة للمؤسسة والمتواجدين بالمناطق التالية: اشمول، ثنية العابد، آريس، تكوت حيث تتكفل المؤسسة بإيصال المنتجات بنفسها لهذه النقاط.
- المؤسسات المختلفة: المؤسسات التربوية، الوحدات العسكرية... الخ .
- إضافة إلى الفلاح الذي يستهلك هو الآخر هذه المنتجات كالنخالة والسمولات .

المبحث الثاني: منهج الدراسة الميدانية وبناء الاستبيان .

سنتناول في هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة ثم الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة .

المطلب الأول: منهجية الدراسة .

سيتم التطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة ونموذج وحدود الدراسة .

أولاً: منهج الدراسة .

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة دور إستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية، قمنا باختيار مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة آريس وذلك لتناسبها ومتطلبات البحث، وللإجابة على الإشكالية المطروحة وبغية التعرف والإلمام بجميع جوانب الموضوع اخترنا المنهج الوصفي، وذلك لأن إشكالية الدراسة وفرضياتها تتماشى وهذا المنهج الذي يسمح بجمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، كما يقدم وصفاً للنتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها .

ثانياً: نموذج الدراسة .

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل يتمثل في استراتيجية التنوع ومتغير تابع هو الميزة التنافسية، والذي يساند افتراض أن استراتيجية التنوع لها علاقة بتحقيق الميزة التنافسية، ونخلص هذه العلاقة في شكل معادلة كما يلي :

$$Y = f(x)$$

حيث : (Y) يمثل المتغير التابع وهو الميزة التنافسية .

(X) يمثل المتغير المستقل وهو استراتيجية التنوع .

ثالثاً: حدود الدراسة

✓ الحدود المكانية : مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة – وحدة آريس .

✓ الحدود الزمانية : تم تطبيق الدراسة ميدانياً خلال السداسي الثاني لسنة 2017/2016 .

✓ الحدود البشرية : اشتملت الدراسة على عدد من العمال بمؤسسة مطاحن الأوراس وحدة آريس .

المطلب الثاني: مصادر الحصول على البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة .

سنتطرق إلى أهم المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة من أجل الحصول على المعلومات وأهم الأساليب الإحصائية للحصول على النتائج .

أولاً: مصادر الحصول على البيانات .

لقد تم جمع البيانات باتباع أساليب مختلفة حيث :

تم تحديد الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على المراجع والدوريات والتقارير والدراسات الجامعية ذات العلاقة بالموضوع .
أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد أدوات البحث التالية :

✓ **الملاحظة:** تعبر وسيلة مساعدة على التحليل والتفسير من خلال التواجد بمكان محل الدراسة .

✓ **الاستبانة:** تعتبر أداة القياس الرئيسية و المعتمد عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات، وقد صممت خصيصاً

لتغطي جميع متغيرات النموذج ضمن ثلاثة أقسام على النحو التالي :

أ- **القسم الأول:** حيث شمل على المعلومات الشخصية للعمال والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

ب- **القسم الثاني:** شمل على مجموعة من الأسئلة حول المتغير المستقل وهو إستراتيجية التنوع .

ج- **القسم الثالث:** حيث شمل هذا القسم على (17) سؤالاً حول أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية) والمتضمنة أربعة أبعاد: التكلفة المنخفضة، الجودة، المرونة و الإبداع .

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة .

تم الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة و الغاية منها :

✓ **النسب المئوية والتكرارات:** وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.

✓ **معامل Alpha Cronbach** للتحقق من ثبات أداة الدراسة .

✓ **المتوسطات الحسابية** لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة .

✓ **معامل الالتواء** لاختبار التوزيع الطبيعي .

✓ **الانحرافات المعيارية** لقياس درجة التشتت لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي .

✓ **تحليل الانحدار البسيط** لدراسة أثر المتغير المستقل على التابع .

لقد تم اختيار مقياس " ليكرت " الخماسي، وذلك باعتباره أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء، نظرا لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر أفراد العينة الخاضعة للاختبار على مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح، ولقد ترجمت الاستجابات كما يلي :

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات .

طول الفئة = $(5 - 1) / 5 = 0.8$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و هي الواحد صحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وبالتالي تصبح الأهمية النسبية كما يظهر في الجدول التالي:

جول رقم (11) : الحدود العليا والدنيا لمقياس " ليكرت " الخماسي .

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتوسط الحسابي	[1 - 1.79]	[1.80 - 2.59]	[2.60 - 3.39]	[3.40 - 4.19]	[4.20 - 5]

المصدر: من إعداد الطالب .

المطلب الثالث: صدق الاستبيان ومجتمع الدراسة .

سنحاول التأكد من أن الأداة المستخدمة في الدراسة يمكنها أن تعطينا المعلومات الصحيحة وأن محتواها معبر ومفهوم وبالإمكان أن نحصل من خلالها على المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة، كما سنتطرق إلى العينة التي تم من خلالها الحصول على المعلومات والتي تعتبر أساس الدراسة .

أولا : صدق وثبات الاستبيان

1- صدق الاستبيان :

لقد تم عرض أداة الدراسة على (03) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، من ذوي الاختصاص للتحقق من مدى صدق ووضوح أداة الدراسة، وقد قدم المحكمون ملاحظاتهم المختلفة حول أداة الدراسة، تم أخذها بعين الاعتبار عند إعداد النموذج في شكله النهائي، وقد وافق المحكمون على فقرات الاستبانة مع إجراء تغييرات طفيفة في صياغة بعض الفقرات .

ومن خلال ما سبق من إجراءات، تأكد صدق الأداة المستخدمة في هذه الدراسة .

2- ثبات الاستبيان :

إن الثبات يعني استقرار الاستبانة وعدم تناقضها مع نفسها، أي أن الاستبانة تعطى نفس النتائج فيما لو تم إعادة توزيعها على عدة مرات في ظروف متشابهة باستخدام نفس الأداة .

ولاختبار أداة القياس، تم حساب معامل Alpha Cronbach لقياس الاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة Alpha Cronbach بالنسبة لجميع فقرات إستراتيجية التنويع، المتغير المستقل (0.844)، أما قيمته لجميع فقرات المتغير التابع فقد بلغت (0.953)، في حين كانت قيمة Alpha Cronbach الكلية فهي (0.960) . نلاحظ أن قيم Alpha Cronbach لجميع الفقرات أكبر من النسبة المقبولة 60% مما يعكس ثبات أداة القياس .

3- صدق المحك :

أي أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، حيث قمنا بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات Alpha Cronbach وذلك للتأكد من صدق المقياس، حيث وجدنا أن معامل الصدق الكلي بلغ (0.979) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف البحث، كما نلاحظ الشيء نفسه لمحاوَر البحث وأبعاده .

والجدول التالي يبين نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة الخاصة بالاستبيان :

جدول رقم (12): نتائج صدق وثبات الاستبيان .

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
إستراتيجية التنويع	05	0.844	0.918
التكلفة	04	0.850	0.921
الجودة	04	0.824	0.907
المرونة	04	0.765	0.874
الإبداع	05	0.960	0.979
المجموع الكلي	22	0.960	0.979

معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج Spss .

ثانيا: مجتمع عينة الدراسة .

قمنا بإجراء الدراسة بمؤسسة مطاحن الأوراس باتنة وحدة آريس باعتبارها مؤسسة اقتصادية إنتاجية، حيث هذه الطبيعة الاقتصادية للمؤسسة تبين أن لها ميزة تنافسية ناتجة عن طبيعة القطاع الذي تنشط فيه .

ولأن البيانات التي يحصل عليها الباحث حول مجتمع البحث تتوقف على أسلوب البحث الذي يعتمد عليه في اختيار عينة بحثه، وباعتبار أن مجتمع الدراسة يتكون من عدة فئات اجتماعية مهنية، فإن العينة المناسبة لهذا المجتمع هي العينة الطبقية العشوائية التي تعطينا عينة ممثلة لمجتمع البحث .

يقوم هذا النوع من العينات على تصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات، وفقا للفئات الذي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم اختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة .

ويتكون مجتمع البحث من 77 عامل حسب الفئات الاجتماعية المهنية المكونة لمجتمع الدراسة، كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (13): عدد عمال المؤسسة

العدد	الفئات
18 إطار	إطارات
44 عون	أعوان التحكم
15 عامل	أعوان التنفيذ
77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات متحصل عليها من الإدارة .

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة .

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل وتفسير ما تم تفرغيه من الاستمارة التي تم توزيعها على موظفي المؤسسة .

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية .

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية .

أولا: الجنس .

جدول (14): تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس

البيان	العدد	النسبة المئوية
ذكر	24	% 80
أنثى	06	%20

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss .

يتضح من الجدول أعلاه أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس يمثلون 80% ذكور و 20% إناث . بالتالي نستنتج أن أغلبية الموظفين في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة آريس ذكور، وهذا راجع إلى موقع المؤسسة المنعزل والبعيد عن المنطقة العمرانية إضافة إلى طبيعة النشاط الذي يتطلب مجهود جسماني كبير .

ثانيا : العمر .

جدول رقم (15): تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر

البيان	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	07	%23,3
من 31 إلى 40 سنة	12	%40
من 41 إلى 50 سنة	07	%23,3
أكبر من 51 سنة	04	%13,3

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss .

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم من (31 إلى 40 سنة) بنسبة 40% ، تليهم الفئتين (من 41 إلى 50 سنة) و (أقل من 30 سنة) بنفس النسبة 23,3% ، و أخيرا فئة أكبر من 51 سنة بنسبة 13,3% .

من خلال نتائج الجدول، نجد أن أغلب العمال بالمؤسسة في أوج عطائهم لكونهم يعتبرون ضمن فئة الشباب، واهتمام المؤسسة بذوي الخبرة ومحاولة الاحتفاظ بهم .

ثالثا: المستوى العلمي .

جدول رقم (16): تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمستوى العلمي

البيان	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	06	20 %
تقني سامي	06	20 %
ليسانس	15	50 %
دراسات عليا	03	10 %

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss .

يتضح من الجدول أعلاه أن نصف أفراد عينة الدراسة مستواهم الليسانس، يليهم مستوى تقني سامي والثانوي بنفس النسبة 20% ، ثم ذوي الدراسات العليا بنسبة 10 % ، ما يعني أن المؤسسة تستقطب الأفراد ذوي المستوى العالي مقارنة بالإحصائيات السابقة، مما يساعد ويساهم في بناء وتحقيق ميزة تنافسية .

رابعا: عدد سنوات العمل .

جدول رقم (17): تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالخبرة المهنية

البيان	العدد	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	06	20 %
من 05 إلى 10 سنوات	05	16,7 %
من 11 إلى 15 سنوات	08	26,7 %
أكثر من 15 سنة	11	36,7 %

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss .

من الجدول نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة يملكون خبرة معتبرة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 36,7 %، ثم الأفراد الذين يشتغلون بخبرة تتراوح من 11 إلى 15 سنة عمل وذلك بنسبة 26,7 %، يليهم الأفراد الذين لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 16,7 %، وفي الأخير الأفراد الذين يشتغلون بخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة

20 %، مما يدل على أن العمال بالمؤسسة يملكون الخبرة الكبيرة والكافية التي تسمح بحسن اختيار وتحقيق الاستراتيجيات المرسومة من طرف المؤسسة .

المطلب الثاني: تحليل وتفسير صحة الفرضيات .

قبل البدء في تحليل محاور الاستبانة لابد من التأكد من أن المجتمع خاضع للتوزيع الطبيعي، وذلك بهدف أن تكون التحليلات والتفسيرات أكثر مصداقية .

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي .

وهذا لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، أجل التحقق من ذلك تم حساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح لكل بعد من أبعاد الاستبيان، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن قيم معامل الالتواء يجب أن تكون محصورة بين القيمتين (1،-1) ومعامل التفلطح يجب أن يكون محصور بين (1،-1) والجدول التالي يوضح نتائج معامل الالتواء والتفلطح :

جدول رقم (18): قيمة معامل الالتواء لجميع المتغيرات

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
استراتيجية التنوع	0.328	0.296
التكلفة المنخفضة	0.694	0.520
الجودة	0.490	0.330
المرونة	0.721	-0.410
الإبداع	0.647	-0.370

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS .

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين 0.328 و 0.721 وهي في المجال المطلوب ، كما أن قيم معامل التفلطح محصورة بين -0.410 و 0.520 وهي كذلك في المجال المطلوب، وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتوزع توزيعا طبيعيا .

ثانيا: تحليل وتفسير محاور الاستبانة .

تمت دراسة نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال من فقرات المحور وتحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات المستجوبين، حول تساؤلات البحث .

1- تحليل وتفسير محور إستراتيجية التنوع .

جدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور إستراتيجية التنوع

رقم العبارة	إستراتيجية التنوع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تسعى المؤسسة إلى التوسع في القطاعات السوقية	1.304	2.566	03	موافق
02	تسعى المؤسسة إلى كسب عملاء جدد	1.332	2.500	04	موافق
03	تعمل المؤسسة على التوسع في تشكيلة المنتجات الحالية	1.393	2.700	02	محايد
04	تنتج المؤسسة منتجات بأشكال وأحجام مختلفة	0.971	2.776	01	محايد
05	تستفيد المؤسسة من مخلفات الإنتاج للحصول على منتجات جديدة	0.556	2.033	05	موافق
	إستراتيجية التنوع	0.906	2.513		موافق

المصدر : إعداد الطالب اعتمادا على برنامج Spss .

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات آراء المبحوثين جاءت موافقة على إستراتيجية التنوع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالية لهذا المتغير 2.513 بانحراف معياري قدره 0.906 .

بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن أغلب متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات إستراتيجية التنوع جاءت ضمن آراء اتجاهات موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين 2.033 - 2.766، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين 0.556 - 1.393 .

وهذا يدل على أن الموظفين يقرون بتبني خيار التنوع بالمؤسسة، حيث تعمل هذه الأخيرة على التوسع في تشكيلة المنتجات الحالية أين قامت بشراء آلات جديدة تمهيدا لإنتاج العجائن الغذائية بدل شرائها من الوحدات التابعة لها وإعادة بيعها .

كما قامت المؤسسة مؤخرا بتكوين موظفيها على شكل تربصات في كل من ولاية قسنطينة و سطيف بهدف تمكينهم من معرفة كيفية العمل و التحكم في الآلات الجديدة من أجل الشروع في إنتاج منتوج العجائن الغذائية، وبذلك فهي تتوسع تدريجيا في تشكيلة منتجاتها مما يعني استهدافها لأسواق جديدة .

إضافة إلى أن المؤسسة من خلال اعتمادها على استراتيجية التنوع، فإنها استفادت من أثر التعاضد وذلك من خلال الحصول على منتج "السمولات" الناتج عن مخلفات السميد والدقيق .

2- تحليل وتفسير محور الميزة التنافسية .

جدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الميزة التنافسية

رقم العبارة	أبعاد الميزة التنافسية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	التكلفة المنخفضة				
06	تركز المؤسسة على تطبيق أساليب التكلفة المنخفضة	1.080	2.733	03	محايد
07	تتميز منتجات المؤسسة بأسعار أقل مقارنة بالمنافسين	1.278	2.766	02	محايد
08	تسعى المؤسسة إلى الحصول على مواد أولية بسعر منخفض	1.278	2.566	04	موافق
09	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف	1.272	3.033	01	محايد
	الجودة				
10	تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن	1.241	2.588	03	موافق
11	تقوم المؤسسة بتقييم الجودة باستمرار	1.351	2.533	04	موافق
12	تهتم المؤسسة بإضافة خصائص معينة للمنتج لتلبية رغبات المستهلكين	1.188	3.033	01	محايد
13	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة العالمية	1.220	2.590	02	موافق
	المرونة				
		0.865	3.191	ثانيا	محايد

14	للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات أذواق الزبائن	1.205	3.166	03	محايد
15	تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية	1.098	3.633	01	غير موافق
16	لدى المؤسسة إمكانيات كبيرة للانتقال من منتج لآخر	1.008	3.466	02	غير موافق
17	يملك العمال في المؤسسة مهارات تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة	1.196	2.600	04	محايد
الإبداع		1.00	3.226	أولا	محايد
18	تشجع المؤسسة العمال على طرح أفكارهم	1.295	3.333	03	محايد
19	تحرص المؤسسة على تطبيق أساليب جديدة تساعد على الإبداع	1.325	3.033	04	محايد
20	تسعى المؤسسة إلى تطوير أساليب العمل والإنتاج	1.207	2.700	05	محايد
21	تتميز منتجات المؤسسة بالتحديد والإبداع المستمر	1.006	3.433	02	غير موافق
22	تحاول المؤسسة تقليد عمليات الإبداع بالمؤسسات المنافسة	0.999	3.633	01	غير موافق
أبعاد الميزة التنافسية		0.903	2.558		موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج Spss .

1- التكلفة المنخفضة .

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه حول بعد التكلفة المنخفضة من حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 2.575 وانحراف معياري 1.022 وهذا بصفة إجمالية، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى اتجاهات إجابات أفراد العينة بموافق، ما يعني أن هناك توجه من طرف المؤسسة نحو تخفيض التكلفة .

✓ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو عبارة " تركز المؤسسة على تطبيق أساليب التكلفة المنخفضة"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.575) وانحراف معياري (1.022)، وسبب الحياد قد يعود إلى المشاكل التي تواجهها المؤسسة في هذا المجال مما يجعل المؤسسة ليس لها القدرة على التحكم في بعض التكاليف .

✓ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو عبارة " تتميز منتجات المؤسسة بأسعار أقل مقارنة بالمنافسين"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.766) وانحراف معياري (1.278)، وسبب الحياد راجع إلى قلة وسائل النقل لدى المؤسسة مما يستدعي اللجوء إلى وسائل نقل خارجية وبالتالي الزيادة في أسعار منتجات المؤسسة لتعويض مصاريف النقل .

✓ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو عبارة " تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف"، من حيث الأهمية النسبية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.033) وانحراف معياري (1.272)، وذلك يدل على أن المؤسسة تعاني من النقائص فيما يخص دراسة السوق و بالتالي تضييع فرصة تقديم أفضل الأسعار و تحقيق ميزة السعر .

2- الجودة .

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن بعد الجودة من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 2.553 وانحراف معياري 1.012 وهذا بصفة إجمالية، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى اتجاهات إجابات أفراد العينة بموافق، ما يدل على اهتمام المؤسسة بعنصر الجودة.

✓ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق حول عبارة "تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن"، ومن حيث الأهمية النسبية فجاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.588) وانحراف معياري (1.241)، وقد يرجع ذلك أساسا لكون المؤسسة قديمة النشأة و لها خبرة طويلة في المجال مما يمكنها من تقديم منتجات عالية الجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن .

✓ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق حول عبارة " تقوم المؤسسة بتقييم الجودة باستمرار"، حيث أهميتها النسبية جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.533) وانحراف معياري (1.351)، مما يدل على أن المؤسسة مهتمة بمتابعة وتحسين الجودة لتصل إلى المستوى المطلوب والمتوقع من الزبائن .

✓ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو عبارة " تهتم المؤسسة بإضافة خصائص معينة للمنتج لتلبية رغبات المستهلكين"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.033) وانحراف معياري (1.188)،

وذلك راجع لسيطرة المؤسسة على السوق في المنطقة ومعرفتها الجيدة لأذواق المستهلكين وطلباتهم كما أن لها زبائن أوفياء.

✓ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة " تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة العالمية"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.590) وانحراف معياري (1.220)، مما يعني أن تحقيق الجودة في جميع المستويات والمراحل الإنتاجية وجعلها في أعلى مستوياتها، هو من بين الأهداف التي تركز عليها المؤسسة خصوصا و أنها بدأت منذ 2015 في التحضير لتقديم ملف الحصول على شهادة الإيزو للجودة (ISO 9001) وأيضا للبيئة (ISO 14001).

3- المرونة .

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه حول بعد المرونة من حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.191 وانحراف معياري 0.865 وهذا بصفة إجمالية، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى اتجاهات إجابات أفراد العينة بالحياد، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن أغلب متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات المرونة جاءت ضمن آراء اتجاهات غير موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين 3.633 - 2.600، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين 1.008 - 1.205، وهذا لضعف الإمكانيات والأنظمة التي تسمح بتحقيق المرونة في جميع المجالات على غرار محدودية فعالية نظام المعلومات بالمؤسسة .

3- الإبداع .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن بعد الإبداع من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.226 وانحراف معياري 1.00 وهذا بصفة إجمالية، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى اتجاهات إجابات أفراد العينة بالحياد، ما يدل على نقص الاهتمام بعملية الإبداع بالمؤسسة.

✓ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو عبارة " تشجع المؤسسة العمال على طرح أفكارهم"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.333) وانحراف معياري (1.295)، وقد يعود ذلك لطبيعة ونوعية النشاط المؤسسة .

✓ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالحياد نحو عبارة " تحرص المؤسسة على تطبيق أساليب جديدة تساعد على الإبداع"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.033) وانحراف معياري (1.325)، وذلك راجع إلى قلة المنافسين بالمنطقة واحتكار المؤسسة للسوق، الأمر الذي لا يفرض عليها استعمال أساليب متنوعة أو جديدة .

✓ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بغير موافق نحو عبارة " تحاول المؤسسة تقليد عمليات الإبداع بالمؤسسات المنافسة"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.633) وانحراف معياري (0.999)، وذلك يعود إلى نوعية منتجات المؤسسة، إضافة إلى قدم نشأتها وريادتها في المجال بالمنطقة

من خلال ما سبق، نستنتج أن مستوى الميزة التنافسية بمطاحن الأوراس وحدة آريس جيدا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين حول محور الميزة التنافسية ككل (2.558) وهذا يدل على أن هناك اهتمام في المؤسسة محل الدراسة بتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين نوعية المنتجات وذلك بتقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين، فضلا عن محاولتها لتقليل التكاليف والأعباء التي تتحملها .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات .

أولا: اختبار العلاقة بين محاور الاستبيان

لمعرفة دور إستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الأوراس وحدة آريس، سنقوم بحساب معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (إستراتيجية التنوع) وكل بعد من أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية) وسنقبل الفرضية التي تكون دالة إحصائيا، وذلك اعتمادا على قيمة معامل بيرسون ومستوى الدلالة، حيث يتم قبول صحة الفرضيات التي يكون فيها معامل بيرسون يفوق 50% .

جدول رقم (21): معاملات الارتباط بين إستراتيجية التنوع وأبعاد الميزة التنافسية .

	الأبعاد	التكلفة المنخفضة	الجودة	المرونة	الإبداع
معامل بيرسون	**771,	**819,	**844,	**871,	
مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000	
المجموع	30	30	30	30	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج Spss

** مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من خلال الجدول ومن خلال قيم معامل بيرسون للارتباط أن جميع فرضيات الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) .

ثانيا: اختبار صلاحية النموذج .

سنقوم بتحليل تباین الانحدار وذلك للتأكد من صلاحية نموذج الدراسة .

الفرضية الرئيسية

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .
تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية .

جدول رقم (22): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	15,463	1	15,463	52,773	,000
الخطأ	8,204	28	,293		
المجموع الكلي	23,667	29			

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2=0.653$

معامل الارتباط $R=0.808$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (23)، يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث وبالاعتماد على قيمة R^2 نجد أن المتغير المستقل وهو إستراتيجية التنوع في هذا النموذج يفسر ما مقداره 65,3 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة، و بلغت قيمة F المحسوبة (52.773) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

جدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية .

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية		قيمة T	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta	المحسوبة		
ثابت Constant	0,971	,296		3,282		,000
استراتيجية التنويع	,806	,111	,408	7,265		,000

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول نجد أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنويع في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن قيمة معامل الانحدار **B** تساوي 0,408 ومستوى الدلالة **T** يساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وبالتالي الفرضية الرئيسية مقبولة .

بناء على ثبات صلاحية النموذج وقبول الفرضية الرئيسية، نستطيع اختبار صحة الفرضيات الفرعية التالية :

- ◀ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنويع في تخفيض التكلفة .
- ◀ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنويع في تحقيق الجودة .
- ◀ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنويع في تحقيق المرونة .
- ◀ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنويع في تحقيق الإبداع .

❖ الفرضية الفرعية الأولى : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنويع في تخفيض التكلفة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .

جدول رقم (24): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	19,167	1	19,167	48,235	,000
الخطأ	11,126	28	,397		
المجموع الكلي	30,293	29			

مستوى الدلالة (a=0.05)

معامل التحديد $R^2 = 0.633$

معامل الارتباط $R = 0.795$

نلاحظ أن معامل الارتباط بين إستراتيجية التنويع وبعد التكلفة المنخفضة بلغت قيمته (0.795) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي بين إستراتيجية التنويع والتكلفة المنخفضة، كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد تساوي 0.633 وهذا يعني أن 63,3 % من التباين في التكلفة المنخفضة تفسرها إستراتيجية التنويع .

ولدينا قيمة F المحسوبة تقدر بـ (48,235)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ما يعني صلاحية الفرضية الفرعية الأولى للاختبار.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنويع في تحقيق الجودة عند مستوى الدلالة (a= 0.05) .

جدول رقم (25): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	15,571	1	15,571	30,767	,000
الخطأ	14,171	28	,506		
المجموع الكلي	29,742	29			

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2=0.524$

معامل الارتباط $R=0.724$

نلاحظ أن معامل الارتباط بين إستراتيجية التنويع و بعد الجودة بلغت قيمته (0.724) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، كما نجد أن قيمة معامل التحديد تساوي (0.524) وهذا يعني أن $52,4\%$ من التغيرات التي تحصل على مستوى الجودة تفسرها إستراتيجية التنويع .

ولدينا من الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (30.767)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ما يعني صلاحية الفرضية الفرعية الثانية للاختبار.

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنويع في تحقيق المرونة عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) .

جدول رقم (26): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	11,292	1	11,292	30,345	,000
الخطأ	10,419	28	,372		
المجموع الكلي	21,710	29			

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2=0.520$

معامل الارتباط $R=0.721$

نلاحظ أن معامل الارتباط بين إستراتيجية التنويع و بعد المرونة بلغت قيمته (0.721)، كما نجد أن قيمة R^2 بلغت (0.520) وهذا يعني أن 52% من التغيرات التي تحدث على المرونة تفسرها إستراتيجية التنويع .

ولدينا من الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (30.345)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ما يعني صلاحية الفرضية الفرعية الثالثة للاختبار.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع في تحقيق الإبداع عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (27): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	16,180	1	16,180	35,285	,000
الخطأ	12,839	28	,459		
المجموع الكلي	29,019	29			

مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 0.558$

معامل الارتباط $R = 0.747$

نلاحظ أن معامل الارتباط بين إستراتيجية التنوع وبعد الإبداع بلغت قيمته (0.747)، كما أن قيمة معامل التحديد مساوية لـ (0.558)، ما يعني أن ما يقارب 56% من التغيرات التي تحدث على الإبداع تفسرها إستراتيجية التنوع.

ولدينا من الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (35.285)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ما يعني صلاحية الفرضية الفرعية الرابعة للاختبار.

جدول (28): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية.

Sig	T	المعاملات النمطية		قيمة T	Sig
		Beta	الخطأ المعياري		
					النموذج
					ثابت Constant
,000	6,751	,301	2,186		
,000	4,383	,721	,125	,689	التكلفة المنخفضة
,004	3,122	,747	,139	,824	الجودة

المرونة	,897	,129	,795	1,510	,142
الإبداع	,809	,146	,724	1,803	,082

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح بأنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنويع في تحقيق المرونة و تحقيق الإبداع، حيث أن قيم مستوى الدلالة المعنوية Sig بلغت على التوالي 0,142 و 0,082 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 في حين يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنويع في تخفيض التكلفة وتحقيق الجودة، حيث أن قيم مستوى الدلالة المعنوية Sig بلغت على التوالي 0,000 و 0,004 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 .

وعليه: فإننا نقبل الفرضيتين الأولى والثانية ونرفض الفرضيتين الثالثة والرابعة .

ثالثا: مناقشة وتفسير النتائج .

أ – مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

من خلال تحليل نتائج إجابات المبحوثين حول البعد الرئيسي إستراتيجية التنويع في مؤسسة مطاحن الأوراس، نرى أن اتجاهات المبحوثين جاءت موافقة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.513) ومن حيث اتجاهات المبحوثين لفقراته جاءت أغلبها موافقة ، في حين كانت اتجاهات المبحوثين للفقرتين (3) و (4) محايدة، ونرى أن هذا مؤشر يدل على أن فقرات إستراتيجية التنويع لا تتحقق بشكل واسع بمؤسسة مطاحن الأوراس- آريس، وقد يرجع ذلك إلى قلة العبارات التي تقيس إستراتيجية التنويع في الاستمارة .

وجاءت نتائج تحليل إجابات المبحوثين حول بعد الميزة التنافسية موافق في مجملها، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.558)، ومن حيث اتجاهات إجابات الأفراد لأبعاده الفرعية جاءت موافقة بالنسبة لبُعدي التكلفة المنخفضة والجودة بمتوسط حسابي (2.575) و (2.553) على التوالي، أما لبُعدي الإبداع والمرونة فجاءت محايدة، بمتوسط حسابي (3.191) و (3.226) على الترتيب .

ونرى أن السبب وراء الحياد اتجاه بعدي الإبداع والمرونة يمكن رده إلى ضعف نظام معلومات المؤسسة حول القدرة على رصد التغيرات والتطورات البيئية والاستجابة السريعة لتغيرات أذواق الزبائن، أما من ناحية الإبداع، فيعكس

مركزية السلطة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن قدم نشأة المؤسسة وخبرتها الطويلة في المجال يحميها من المنافسين في الوقت الحالي .

ب - مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة .

◀ مناقشة و تفسير الفرضية الرئيسية:

أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية، وتشير النتائج بأن إستراتيجية التنوع تفسر 65,3% من الاختلافات في قيم المتغير التابع الميزة التنافسية، وأن نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة معنوي، كما بلغت قيمة F (52.773) وهذا مؤشر لوجود دور لاستراتيجية التنوع في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة مطاحن الأوراس آريس، خصوصا ما يتعلق بأثر التعاضد الذي تستفيد منه المؤسسة بشكل كبير من خلال منتج السمولات الناتج عن مخلفات السميد والدقيق .

◀ مناقشة وتفسير الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع في تخفيض التكلفة .

تعتبر هذه الفرضية مقبولة، حيث أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع في تخفيض التكلفة، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى من خلال التنوع إلى التوسع نحو قطاعات سوقية جديدة وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق اقتصاديات الحجم الكبير، مما يسمح بتوزيع التكاليف على عدد من خطوط الإنتاج، وبالتالي تقديم عروض لربائنها بأسعار أقل من تلك التي يقدمها المنافسون .

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع في تحقيق الجودة .

تعتبر هذه الفرضية مقبولة، حيث أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع في تحقيق الجودة، وهذا يدل على أن المؤسسة تحاول التحسين المستمر في المنتجات مما يحقق التحسينات في الجودة و بالتالي إدخال منتجات ذات جودة عالية، مما يسمح بتلبية رغبات الزبائن الكامنة وتغيير نظرتهم وأذواقهم لمنتجات المؤسسة وذلك بإنتاج المؤسسة لمنتجات جديدة تلبي هذه الرغبات الكامنة .

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع في تحقيق المرونة .

تعتبر هذه الفرضية مرفوضة، حيث أظهرت النتائج عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع في تحقيق المرونة، وهذا ما يعكس ضعف موارد وامكانيات المؤسسة وافتقادها لنظام تحليل فعال قادر على الاستجابة

والتكيف مع التغيرات والتطورات التي قد تطرأ وتؤثر على منتجاتها في مختلف مراحل دورة حياتها أو انخفاض الطلب على أحد منتجاتها .

– الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع في تحقيق الإبداع .

تعتبر هذه الفرضية مرفوضة، حيث أظهرت النتائج عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع في تحقيق الإبداع في المؤسسة، وهذا ما يدل على أن التنوع بالمؤسسة دون المستوى الذي يسمح بتطوير كفاءات الأفراد واكتسابهم لطرق ومهارات جديدة عن كل عملية إنتاجية جديدة، كما أن قدم الآلات وضعف مستوى التكنولوجيا بالمؤسسة، يحول دون إدخال منتجات جديدة أو تحسين القديمة منها .

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة مطاحن الأوراس باتنة – وحدة آريس – وكذا الهيكلة الإدارية التي تدير وفقها ونوعية المنتجات وطريقة إنتاجها، واعتمدنا في إنجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبانة التي وزعناها على عمال المؤسسة، بحيث تحتوي الاستبانة على محورين : إستراتيجية التنوع والميزة التنافسية، كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية البحث التالية : "دور إستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية مختلفة كالنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار الفا كرونباخ، تحليل الانحدار بهدف دراسة أثر المتغير المستقل على التابع، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات .

توصلنا في النهاية إلى صحة وقبول الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية، في حين تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة، واستنتجنا أن :

- ✓ مستوى التكلفة المنخفضة كان موافق بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة .
- ✓ مستوى الجودة كان موافق بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة .
- ✓ مستوى المرونة كان محايدا بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة .
- ✓ مستوى الإبداع كان محايدا بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة .
- ✓ كما توصلنا إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الأوراس – وحدة آريس – عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

من خلال دراستنا لموضوع استراتيجية التنويع ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، تبين أن لاستراتيجية التنويع دور كبير في التأثير على عدة جوانب في المؤسسة، لاسيما التأثير على الميزة التنافسية في أبعادها : التكلفة المنخفضة، الجودة، المرونة والإبداع .

وتتجلى أهمية استراتيجية التنويع في كونها خيارا من الخيارات الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق النمو للمؤسسة والحفاظ على مركزها التنافسي والصمود في وجه المنافسة .

ومن خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الأوراس باتنة - وحدة آريس، حاولنا معرفة دور إستراتيجية التنويع في تحقيق الأبعاد المختلفة للميزة التنافسية، لنصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج، كما يلي :

أولا : النتائج

1- النتائج النظرية :

- تعتبر استراتيجية التنويع من أهم استراتيجيات النمو، تسعى من خلالها المؤسسة إلى تعظيم أرباحها وزيادة حصتها السوقية من خلال المحافظة على النشاط الأصلي وإضافة منتجات أو خدمات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة .
- تساعد إستراتيجية التنويع على توزيع المخاطر، من خلال إدخال منتجات جديدة لتغطية العجز في حالة انخفاض الطلب على بعض المنتجات .
- تتجه المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل، أو استراتيجية التمييز، للتميز على منافسيها والتفوق عليهم .
- تعتبر حدة المنافسة المحرك الأساسي الذي يدفع بالمؤسسة للسعي نحو بناء وتعزيز ميزتها التنافسية التي تتفوق من خلالها على منافسيها.
- يضمن تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة تفادي محاكاتها أو تقليدها من طرف المنافسين .
- يمكن بناء ميزة تنافسية للمؤسسة انطلاقاً من الموارد الملموسة (المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية)، والموارد غير الملموسة (الجودة، التكنولوجيا، المعلومات، معرفة كيفية العمل، التكلفة، الوقت) .
- تساهم سلسلة القيمة في تحديد الأنشطة الرئيسية التي تتميز فيها المؤسسة عن منافسيها، والتي تساعد في بناء وتحقيق ميزتها التنافسية .

2- النتائج التطبيقية:

- تسعى المؤسسة إلى كسب أكبر عدد من الزبائن من خلال العمل باستمرار على تحسين جودة منتجاتها، وتخفيض أسعارها .
- وجود علاقة بين التنوع في المنتجات والتعاقد، حيث أن المؤسسة تستفيد من أثر التعاقد للحصول على منتجات جديدة، وذلك باستخدام مخلفات الإنتاج من أجل إدخال منتجات جديدة، وبذلك يعتبر التنوع في المنتجات كمصدر من مصادر الميزة التنافسية بالمؤسسة .
- تساهم استراتيجية التنوع بالمؤسسة في تخفيض التكلفة وتحقيق الجودة .
- يتميز القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة بالمنافسة الشديدة، حيث يعتبر جذابا من خلال هوامش الربح العالية التي تحققها هذه الصناعة، لذلك تتوقع المؤسسة دخول مؤسسات أخرى منافسة .
- أظهرت نتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة مطاحن الأوراس - آريس - وعلى وجه الخصوص تخفيض التكلفة وتحقيق الجودة .
- تبين أن استراتيجية التنوع لا تساهم في تحقيق المرونة .
- تبين أن استراتيجية التنوع لا تساهم في تحقيق الابداع .

ثانيا : الاقتراحات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم الاقتراحات التالية :

- ✓ السعي إلى توظيف الموارد البشرية المؤهلة و التي تضمن تحقيق جودة العمليات الإنتاجية وخلق فرص للتطوير والتجديد .
- ✓ تخصيص الجهود والأموال اللازمة للبحث والتطوير، ومحاولة التحسين والتجديد المستمر في منتجات المؤسسة
- ✓ نظرا للتحويلات الاقتصادية الراهنة، على مؤسساتنا القيام بدراسة دورية لبيئتها الداخلية والخارجية لتحديد قدراتها وإمكانياتها، بهدف تبني الخيار الاستراتيجي الملائم و في الوقت المناسب .
- ✓ محاولة توسيع تشكيلة المنتجات وخاصة المرتبطة فيما بينها، للاستفادة من الاستخدام المتعدد لوسائل الإنتاج من جهة، وضمان التوازن الاستراتيجي والمالي لحافظة الأنشطة من جهة أخرى .
- ✓ الإهتمام بالتغيرات في احتياجات وأذواق الزبائن والعمل على الاستجابة لها ضمن مجموعة من المنتجات والخدمات الجديدة .

✓ الإهتمام بالابتكار والإبداع، خصوصا و أن وتيرة نمو هذا السوق تتجه إلى تماثل في جودة وأسعار المنتجات المقدمة .

✓ وأخيرا إن نجاح أي نموذج من الدراسة مرتبط بجودة المعلومة المتحصل عليها، و يبقى من الضروري توطيد العلاقة بين الجامعة ومحيطها .

آفاق الدراسة :

من خلال دراستنا لدور إستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، تبادرت إلى أذهاننا

عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات بحث في هذا المجال، أبرزها :

- دور جودة المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- دور استراتيجيات النمو في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .
- أثر تحليل سلسلة القيمة في بناء المزايا التنافسية .

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب :

- 1- أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي "بناء القدرة التنافسية للتصدير"، الناشر المؤلف، القاهرة، 2001 .
- 2- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية "حالات ونماذج تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002 .
- 3- السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم و اتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للنشر، مصر، 2012.
- 4- الياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، للنشر، مصر، 2006 .
- 5- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، 2002 .
- 6- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008 .
- 7- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، 2007 .
- 8- رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008 .
- 9- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 .
- 10- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013 .
- 11- طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، 2007 .
- 12- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية -العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 13- ماجد عبد المهدي مساعدة، "الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 .
- 14- محمد صفوت قابل، التنافسية و أثرها على الاستثمارات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011
- 15- محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- 16- محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 .

قائمة المراجع

- 17- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 18- مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، مصر، 2011 .
- 19- مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة " الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 .
- 20- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008 .
- 21- موني محمد البكري، إدارة الإنتاج والمبيعات "مدخل النظم"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- 22- نبيل محمد المرسى، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 23- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1996 .
- 24- نبيل مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة "مفاهيم وتطبيقات عملية"، ط2، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2014 .
- 25- صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
- 26- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 .
- 27- عيسى يحه، لعلاوي عمر، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011 .
- 28- غسان مدحت خير الدين، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 .
- 29- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- 30- شارلز هيل وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001 .
- 31- وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم...العمليات)، دار وائل للنشر، الأردن، 2011 .

قائمة المراجع

ب- الرسائل والأطروحات :

- 32- تيمجغدين عمر، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2013.
- 33- جعيح نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2007 .
- 34- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادره، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 35- مزهودة عبد المليك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، رسالة دكتوراة، جامعة باتنة، 2007 .
- 36- ناصر شافي الدوسري، أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010 .
- 37- صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، 2008 .
- 38- عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، تنميتها، تطويرها"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 .
- 39- فايزة بربش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003 .
- 40- فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2009 .
- 41- فلة العهيار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 42- فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012.
- 43- يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة كتورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008 .

ج- الملتقيات والمداخلات :

44- الحاج نعاس خديجة، معمر قوادي فضيلة، أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، مداخله ضمن الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 08/09 نوفمبر 2010.

45- زايري بلقاسم، بن لحسن هوارى، تحليل بيئة الأعمال وتنافسية الاقتصاد الجزائري، مداخله ضمن الملتقى الدولي الأول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 27-28 نوفمبر 2007، جامعة وهران، الجزائر.

46- كمال منصوري، إلهام منصوري، مساهمة مهارات القطب في تحقيق الميزة التنافسية، مداخله ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة المهارات في تنمية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21/22 فيفري 2012.

47- عايشة عميش، رابح عرابة، أهمية التكنولوجيا في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010.

48- شريف غياط، فيروز رجال، رأس المال الفكري ودوره في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مداخله ضمن الملتقى الدولي الخامس : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011 .

49- وعيل ميلود، بلقاسم رابح، مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010

د- المجالات العلمية :

50- الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة بسكرة، نوفمبر 2007.

51- دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة سطيف، 2010 .

قائمة المراجع

- 52- معاذ خلف إبراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 7، العدد 21، 2011 .
- 53- يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، الكويت، 2007.
- هـ _ المحاضرات :
- 54- شين فيروز، محاضرات في إستراتيجية المؤسسة، سنة ثالثة إدارة أعمال ل م د، محاضرة غير منشورة، بسكرة، 2013/2014 .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Gerry Johnson et autres, Stratégique, pearsoneducatin, paris, 2008 .
- 2-G .Pelliicelli, Stratégie D'entreprise, Paris :Pe Boeck, 2007 .
- 3-Michel Porter, L'avantage concurrentiel des nation, Paris, Inter éditions, 1993 .
- 4- Michel Porter, L'avantage concurrentiel, Paris, Dunod, 2000 .
- 5- Michael Porter, What is strategy, business review journal, Harvard, nov-dec 1996.
- 6-Philip kolter et autre, management marketing, édition Pearson, Paris, France, 2004 .
- 7- Vogler, Eric, Management Stratégique des services, Dunod, September 2004 .

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01): أداة البحث المستخدمة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبانة (استمارة)

السادة المحترمون :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص " تسيير إستراتيجي للمنظمات " تم انجاز هذه الاستبانة بهدف التعرف على دور إستراتيجية التنوع في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة مطاحن الأوراس باتنة - وحدة آريس -

نرجو منكم التكرم بالإجابة على الفقرات الموجودة في هذا الاستبيان بصراحة وموضوعية، وذلك بوضع علامة أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم، حيث أن صحة الاستمارة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، علما أن كل البيانات والمعلومات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

وفي الأخير تقبلوا خالص الشكر على تعاونكم معنا .

الأستاذ المشرف:

خان ناصر

إعداد الطالب :

تيممجددين عبد الغني

الموسم الجامعي: 2016/ 2017

قائمة الملاحق

أولا :المعلومات الشخصية

يرجى منكم وضع العلامة (X) في المربع الملائم لحالتكم .

1. الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر :

☐ - أقل من 30 سنة

☐ - من 31 سنة إلى 40

☐ - من 41 سنة إلى 50

☐ - أكثر من 51 سنة

3. المستوى العلمي :

☐ - ثانوي

☐ - تقني سامي

☐ - جامعي

☐ - دراسات عليا

4. عدد سنوات العمل :

☐ - أقل من 05 سنوات

☐ - من 05 إلى 10 سنوات

☐ - من 11 إلى 15 سنة

☐ - أكثر من 15 سنة

قائمة الملاحق

ثانيا :متغيرات الدراسة

المحور الأول: إستراتيجية التنويع

يرجى منكم وضع إشارة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسبة من الخيارات المتاحة .

الرقم	إستراتيجية التنويع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تسعى المؤسسة إلى التوسع في القطاعات السوقية					
02	تسعى المؤسسة إلى كسب عملاء جدد					
03	تعمل المؤسسة على التوسع في تشكيلة المنتجات الحالية					
04	تنتج المؤسسة منتجات بأشكال وأحجام مختلفة					
05	تستفيد المؤسسة من مخلفات الانتاج للحصول على منتجات جديدة					

المحور الثاني: الميزة التنافسية

يرجى منكم وضع إشارة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسبة من الخيارات المتاحة .

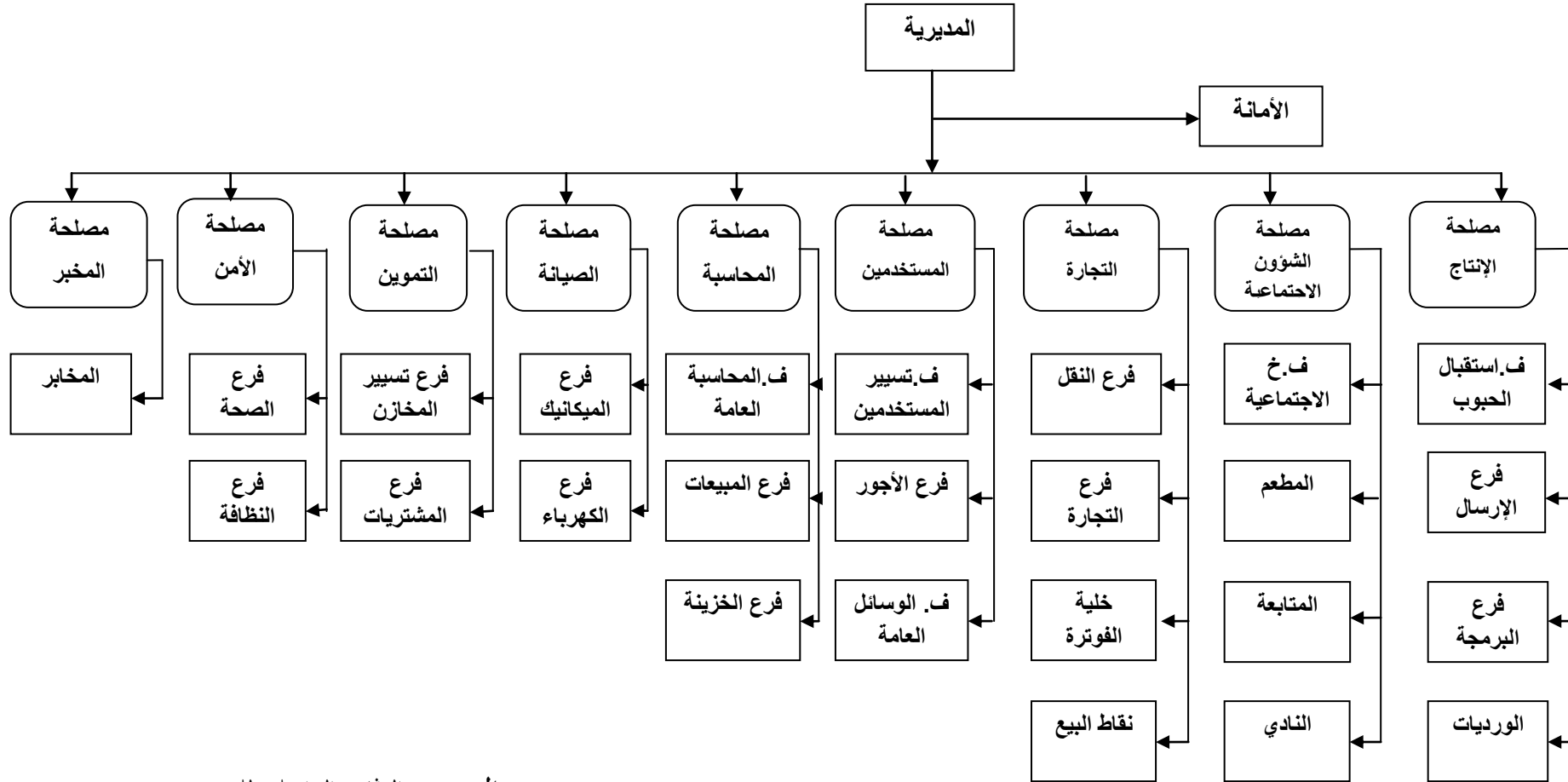
الرقم	عبارات أبعاد الميزة التنافسية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التكلفة المنخفضة						
06	تركز المؤسسة على تطبيق أساليب التكلفة المنخفضة					
07	تتميز منتجات المؤسسة بأسعار أقل مقارنة بالمنافسين					
08	تسعى المؤسسة إلى الحصول على مواد أولية بسعر منخفض					
09	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف					
الجودة						
10	تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة تلي حاجات					

قائمة الملاحق

					ورغبات الزبائن	
					تقوم المؤسسة بتقييم الجودة باستمرار	11
					تهتم المؤسسة بإضافة خصائص معينة للمنتج لتلبية رغبات المستهلكين	12
					تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة العالمية	13
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المرونة	
					للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات أذواق الزبائن	14
					تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية	15
					لدى المؤسسة إمكانيات كبيرة للانتقال من منتج لآخر	16
					يملك العمال في المؤسسة مهارات تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة	17
الإبداع						
					تشجع المؤسسة العمال على طرح أفكارهم	18
					تحرص المؤسسة على تطبيق أساليب جديدة تساعد على الإبداع	19
					تسعى المؤسسة إلى تطوير أساليب العمل والإنتاج	20
					تتميز منتجات المؤسسة بالتجديد والإبداع المستمر	21
					تحاول المؤسسة تقليد عمليات الإبداع للمؤسسات المنافسة	22

قائمة الملاحق

ملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للوحدة .



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

قائمة الملاحق

ملحق رقم (03) : نموذج وصل لدخول الشاحنات.



GROUPE AGRO-INDUSTRIES SPA AGRODIV ALGER
FILIAL CÉRÉALES LES ZIBANS - EL KANTARA W.BISKRA
LES MOULINS DES AURÈS - BATNA
UNITÉ DE PRODUCTION ET COMMERCIALISATION - ARRIS
SERVICE COMMERCIAL

Journée du : / /

Bon d'Enlèvement

N° 01205

CLIENT:
BON DE COMMANDE N° Du
Est autorisé à l'enlèvement des produits sus cité par véhicule n°
Conduit par Mr: N° PC Du

PRODUITS			QUANTITÉS	
			Sacs	Quintal

VISA DU CENTRE

ARRIS, LE :

VISA : LE MAGASINIER

ملحق رقم (04): شعار المؤسسة .

مطاحن الأوراس



مجمع الصناعات الغذائية اقروديف
GROUPE AGRO-INDUSTRIES AGRODIV

قائمة الملاحق

ملحق رقم (05): قائمة المحكمين

الرقم	اللقب و الإسم	الجامعة
01	غضبان حسام الدين	جامعة محمد خيضر بسكرة
02	مدوكي يوسف	جامعة محمد خيضر بسكرة
03	أقطي جوهرة	جامعة محمد خيضر بسكرة