

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

دور إستراتيجية التنوع في ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية  
دراسة حالة مجمع بن حمادي الصناعي (برج بوعريريج) للفترة  
(2008-2001)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد صناعي

إشراف الأستاذ:

أ.د/ صالح مفتاح

إعداد الطالبة:

خديجة عبابسة.

## لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة محمد خيضر - بسكرة	أستاذ محاضر	د/ نور الدين حامد
مقررا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ صالح مفتاح
ممتحنا	جامعة محمد خيضر - بسكرة	أستاذ محاضر	د/ كمال منصوري
ممتحنا	جامعة فرحات عباس - سطيف	أستاذة محاضرة	د/ ليلي قطاف

السنة الجامعية: 2012/2011

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

دور إستراتيجية التنوع في ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية  
دراسة حالة مجمع بن حمادي الصناعي (برج بوعريريج) للفترة  
(2008-2001)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد صناعي

إشراف الأستاذ:

أ.د/ صالح مفتاح

إعداد الطالبة:

خديجة عبابسة.

## لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة محمد خيضر - بسكرة	أستاذ محاضر	د/ نور الدين حامد
مقررا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ صالح مفتاح
ممتحنا	جامعة محمد خيضر - بسكرة	أستاذ محاضر	د/ كمال منصوري
ممتحنا	جامعة فرحات عباس - سطيف	أستاذة محاضرة	د/ ليلي قطاف

السنة الجامعية: 2012/2011

## الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل:

إلى رفيق درب، زوجي؛

إلى الوالدين العزيزين ؛

إلى أختي وإخوتي؛

إلى عائلتي الجديدة "رحيم"؛

إلى كل من رافقني في مشواري الدراسي، من أساتذة وزملاء؛

# الشكر

أشكر الله تعالى وأحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على أن أمانني على إتمام هذا العمل وعلى كل النعم التي أنعمها علينا.

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الذي أشرف على هذه المذكرة الدكتور "صالح مهتاج" وعلى الصانع والتوجيهات القيمة التي قدمها لي. وأشكر كل أعضاء لجنة المناقشة على المجهود الذي بذلوه لقراءة المذكرة وعلى التوجيهات والملاحظات المقدمة.

كما أشكر زوجي الذي شجعني وكان نعم السند لي لإتمام هذا العمل، وكذا أوجه شكري الجزيل إلى "نصام رحيم" الذي لم يبخل علي بالمساعدات.

ولا أنسى أن أتقدم بخالص الشكر إلى كل عمال مؤسسة Hodna Metal الذين سمحوا لنا بالتعرف على نشاط المؤسسة ومختلفة فروعها، والسيد فريد مدير وكالة Condor بسكرة.

وأشكر الأستاذ فريد بن عبيد، وكذا نبيلة وكل عمال المكتبة المركزية ومكتبة كلية الاقتصاد بجامعة محمد بوضياف، مسيلة، وكذا عمال مكتبة المركز الجامعي لبرج بوعربريج.

وأشكر كل من ساعدني على هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد.



## ملخص البحث:

إن تحول الاقتصاد الجزائري من اقتصاد موجه، إلى اقتصاد السوق، فتح مجال المنافسة أمام العديد من الخواص الجزائريين في شتى الصناعات، وراحت كل مؤسسة تبدي سلوكا استراتيجيا خاصا في كل سوق تنشط فيه.

تتعدد السلوكيات الاستراتيجية التي قد تبديها المؤسسات الاقتصادية، والتي تسعى من ورائها إلى تحقيق معدلات أعلى للربحية؛ أي ضمان بقائها في السوق والتوسع فيه عن طريق التخصص في صناعة واحدة أو التوسع على مستوى أسواق جديدة عن طريق التنوع في الصناعات.

وقد أخذت العديد من المؤسسات الجزائرية باستراتيجية التنوع في صناعتها، لتحقيق النمو والتوسع والتي من بينها مجمع بن حمادي الذي يضم ست مؤسسات؛ كل مؤسسة تنشط في صناعة مخالفة عن الأخرى، كما أن بعض مؤسسات المجمع تنتج منتجات متنوعة مرتبطة مع بعضها في الجانب التكنولوجي ومن حيث بعض مراحل الإنتاج؛ مما يجعل من هذه الاستراتيجية وسيلة لتخفيض تكاليف الإنتاج وتعظيم الأرباح، وتقليل المخاطر التي قد تتعرض لها نتيجة التغيرات المفاجئة في المحيط الذي تنشط فيه.

**الكلمات المفتاحية:** النمو والتوسع، التنوع، الخطر، التكاليف، الربحية.

## **Le Résumé :**

La transformation de l'économie algérienne; de l'économie planifiée à l'économie du marché qui a ouvert les perspectives de la concurrence aux secteurs privés Algériens dans diverses industries, par conséquent chacun de ces entreprises montrent son propre comportement stratégique sur le marché où elles sont présentées.

De multiples comportements stratégiques peuvent être appliqués par les entreprises économiques pour atteindre des taux de rentabilité plus élevés et assurer leur existence dans le marché, selon la spécialisation ou d'expansion vers de nouveaux marchés par la diversification.

Le groupe Benhamadi est considéré l'un des grands groupes Algériens qui appliquent la stratégie de diversification. Il se compose de six entreprises; dont chacune est active dans une industrie différente, et certaines entreprises du groupe produisent une variété de produits liés à l'aspect technologique et certaines étapes de la production; ce qui fait cette stratégie comme un moyen de réduction des coûts de production et des risques qui peuvent menacer l'entreprise en raison de changements brusques dans l'environnement où elle est active et ainsi pour maximiser les profits de ces entreprises.

**Mots clé:** la Croissance et l'expansion, la diversification, le risque, les coûts, la rentabilité.

## **The Summary:**

The transformation of the Algerian economy from the planned economy to the market economy opened areas of competition to private Algerian sectors in various industries; therefore each of these companies demonstrates its own behaviour strategic in the market where it operates.

Various strategic behaviours can be made by business companies to achieve higher levels of profitability; to assure its existence in the market and expanding through the specialization or expansion into new markets by diversification.

The group Benhamadi regarded as one of the great Algerian groups who applies the strategy of diversification. It consists of six companies, each of activates in a different industry, and some of companies' group, produce a variety of related products in technology and in some stages of production; which means that this strategy as a means of reducing production costs and risks that may menace the company by reason of sudden changes in the environment, where it is active, and maximize the profits of these companies.

**Keywords:** the Growth and expansion, the diversification, the risk, the costs, the profitability.

## فهرس المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر
III	المخلص بالعربية
IV	المخلص بالفرنسية
V	المخلص بالإنجليزية
VI	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XII	فهرس المنحنيات

[ب- ز ]

## المقدمة العامة

ب	تمهيد
ج	تحديد الإشكالية
ج	فرضيات البحث
ج	أهمية البحث
ج	أهداف البحث
د	حدود البحث
د	دوافع اختبار البحث
هـ	صعوبات البحث
هـ	الدراسات السابقة
و	منهج البحث
ز	تقسيم البحث

[2-42]

## الفصل الأول: إستراتيجية التنوع كخيار للنمو

2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإستراتيجية العامة للمؤسسة
3	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإستراتيجية

3.....	الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية.....
6.....	الفرع الثاني: أهمية الإستراتيجية.....
7.....	المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية وخطوات تحديدها.....
7.....	الفرع الأول: مستويات الإستراتيجية.....
9.....	الفرع الثاني: خطوات بناء الإستراتيجية.....
13 .....	المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة.....
13.....	المطلب الأول: ماهية الخيار الاستراتيجي.....
13.....	الفرع الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي.....
14.....	الفرع الثاني: صعوبات ومحددات الخيار الاستراتيجي.....
15.....	المطلب الثاني: الخيارات الاستراتيجية للنمو.....
15.....	الفرع الأول: مفهوم نمو المؤسسة.....
17.....	الفرع الثاني: الاستراتيجيات العامة للنمو.....
26.....	المبحث الثالث: إستراتيجية التنويع.....
26.....	المطلب الأول: ماهية إستراتيجية التنويع.....
26.....	الفرع الأول: تعريف إستراتيجية التنويع.....
29.....	الفرع الثاني: دوافع استراتيجية التنويع.....
31.....	الفرع الثالث: أشكال إستراتيجية التنويع.....
35.....	المطلب الثاني: قياس الأبعاد المختلفة للتنويع.....
35.....	الفرع الأول: أساليب القياس المستمر لاستراتيجية التنويع.....
40.....	الفرع الثاني: أساليب القياس المتقطعة لاستراتيجية التنويع.....
42.....	خلاصة الفصل الأول.....

[86-44]

## الفصل الثاني: علاقة التنويع بربحية المؤسسة الصناعية

44.....	تمهيد.....
45.....	المبحث الأول: ربحية المؤسسة الصناعية وطريقة قياسها.....
45.....	المطلب الأول: ماهية ربحية المؤسسة الصناعية.....

45.....	الفرع الأول: تعريف ربحية المؤسسة الصناعية.
47.....	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في ربحية المؤسسات الصناعية.
48.....	الفرع الثالث: أهمية مستوى الأرباح.
49.....	المطلب الثاني: قياس ربحية المؤسسة.
49.....	الفرع الأول: ماهية التكاليف.
53.....	الفرع الثاني: العلاقة بين إجمالي التكاليف وإجمالي الإيرادات في تحقيق ربحية المؤسسة.
55.....	المبحث الثاني: علاقة استراتيجية التنويع بربحية المؤسسة عن طريق التكاليف.
55.....	المطلب الأول: أثر الاستخدام المتعدد للعوامل المادية.
55.....	الفرع الأول: الاختيار الضيق للأنشطة الجديدة.
56.....	الفرع الثاني: تكلفة التكيف.
62.....	الفرع الثالث: المساوئ النوعية للاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج المادية.
64.....	المطلب الثاني: أثر الاستخدام المتعدد لعامل المعرفة.
64.....	الفرع الأول: مساهمة عامل المعرفة في العملية الإنتاجية.
64.....	الفرع الثاني: البدائل المتاحة لاستخدام عامل المعرفة في تنويع الأنشطة.
70.....	المبحث الثالث: علاقة استراتيجية التنويع بربحية المؤسسة عن طريق المخاطر.
70.....	المطلب الأول: تخفيض المخاطر الخاصة.
70.....	الفرع الأول: المخاطر المرتبطة بالتقلبات الدورية للطلب.
71.....	الفرع الثاني: مخاطر متعلقة بدورة حياة المنتج.
72.....	المطلب الثاني: تخفيض المخاطر المتعددة.
72.....	الفرع الأول: تقسيم الخطر على عدد كبير من الأنشطة.
79.....	الفرع الثاني: مصفوفات تسيير محفظة الأنشطة.
86.....	خلاصة الفصل الأول.

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنويع في ربحية مجمع بن حمادي الصناعي [88-142]

88.....	تمهيد.
89.....	المبحث الأول: تقديم مجمع بن حمادي الصناعي.
89.....	المطلب الأول: التطور التاريخي لمجمع بن حمادي.
89.....	الفرع الأول: بن حمادي؛ من التجارة إلى الصناعة.
90.....	الفرع الثاني: الترتيب الزمني لمجمع بن حمادي الصناعي.
92.....	المطلب الثاني: المؤسسات التابعة لمجمع بن حمادي الصناعي.
92.....	الفرع الأول: مؤسسة Condor وحضنة للتعددين.
99.....	الفرع الثاني: مؤسستي Gerbior و Polyben.
102.....	الفرع الثالث: مؤسستي Argilor و Gemac.

106.....	المبحث الثاني: واقع التنويع في مجمع بن حمادي.....
106.....	المطلب الأول: إستراتيجية المجمع.....
106.....	الفرع الأول: طبيعة الإستراتيجية في كل مؤسسة من مؤسسات المجمع.....
122.....	الفرع الثاني: طبيعة إستراتيجية المجمع.....
123.....	المطلب الثاني: قياس درجة التنويع في مجمع بن حمادي.....
123.....	الفرع الأول: أساليب القياس المستمر للتنويع.....
125.....	الفرع الثاني: تحديد طبيعة الروابط بين مجالات النشاط في مجمع بن حمادي.....
127.....	المبحث الثالث: علاقة إستراتيجية التنويع بربحية مجمع بن حمادي الصناعي.....
127.....	المطلب الأول: علاقة التنويع بربحية مجمع بن حمادي الصناعي من خلال التكاليف.....
127.....	الفرع الأول: علاقة التنويع بربحية مؤسستي Condor و للتعددين عن طريق التكاليف.....
132.....	الفرع الثاني: علاقة التنويع بربحية مؤسستي Polyben و Gerbior عن طريق التكاليف.....
134.....	الفرع الثالث: علاقة التنويع بربحية مؤسستي Argilor و Gemac عن طريق التكاليف.....
138.....	المطلب الثاني: قياس درجة الارتباط بين التنويع وربحية المؤسسة.....
142.....	خلاصة الفصل الثالث.....

## الخاتمة العامة

[147-144]

144.....	الخلاصة العامة.....
144.....	نتائج البحث.....
145.....	نتائج اختبار الفرضيات.....
146.....	التوصيات المقترحة.....
147.....	آفاق الدراسة.....

## الملاحق

[151-149]

149 .....	الملحق رقم (01).....
151.....	الملحق رقم (02).....

## قائمة المراجع

[191-153]

157-153.....	المراجع باللغة العربية.....
163-157.....	المراجع باللغة الأجنبية.....





## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	خطوات بناء الإستراتيجية	01-I
17	الإستراتيجيات العامة للنمو	02-I
28	مصفوفة التنوع في المنتجات والأسواق I. Ansoff	03-I
41	قاعدة لتحديد تصنيف الفئات وفق نموذج Rumelt.	04-I
51	منحنى التكاليف الثابتة	01-II
51	منحنى التكاليف الثابتة عند تغيير هيكل المؤسسة	02-II
52	منحنى التكاليف المتغيرة في المدى الطويل في الحالة العامة	03-II
52	منحنى التكاليف الكلية	04-II
54	العلاقة بين التكاليف الإجمالية والإيرادات الكلية للمؤسسة	05-II
65	تكرار المعارف في نشاط متنوع	06-II
66	التكرار الجزئي للمعارف في نشاط متنوع	07-II
67	المخاطر الناتجة عن تكرار عامل المعرفة	08-II
69	آثار التبادل بين نشاطين مختلفين	09-II
73	تطور رقم أعمال نشاطين مختلفين بشكل عكسي	10-II
74	تطور رقم أعمال نشاطين مختلفين في شدة التقلب إزاء الطلب	11-II
75	دورة حياة الصناعة	12-II
76	استغلال فائض الطاقة للصناعة القديمة لإنتاج صناعة جديدة	13-II
77	التدفق النقدي للمؤسسة تنشط في ثلاث صناعات	14-II
83	مصفوفة BCG	15-II
85	مصفوفة Arthur D. Little (ADL)	16-II
91	الترتيب الزمني لمجمع بن حمادي	01-III
139	الانتشار لبيان نوع العلاقة بين X و Y.	02-III

## فهرس المنحيات

رقم الصفحة	العنوان	رقم المنحى
130	تطور أرباح مؤسسة Condor وتكاليفها في الفترة 2001-2008.	منحى III-01
132	تطور أرباح وتكاليف مؤسسة Polyben في الفترة 2001-2008.	منحى III-02
134	تطور أرباح وتكاليف مؤسسة Gerbior في الفترة 2001-2008.	منحى III-03
135	تطور أرباح وتكاليف مؤسسة Argilor في الفترة 2001-2008.	منحى III-04
136	تطور أرباح وتكاليف مؤسسة Gemac في الفترة 2001-2008.	منحى III-05
138	تطور أرباح وتكاليف مجمع بن حمادي في الفترة 2001-2008.	منحى III-06
141	خط انحدار ربحية المجمع بدلالة التتويج.	منحى III-07

# المقدمة العامة

### تمهيد

أدت التغيرات المستمرة التي واجهتها المؤسسات في السنوات الأخيرة في مجال التكنولوجيا والاتصال وفتح الحدود والاستعانة بمصادر خارجية وتأكيد دور القطاع الخاص، بالكثير من الدول ومنها الجزائر إلى ضرورة تغيير هيكل الاقتصاد والصناعة؛ من الاقتصاد الموجه الذي تميز بالاحتكار المطلق للدولة في السوق الجزائرية، إلى الاقتصاد الحر المبني على المنافسة. بالتالي تغيرت المعطيات من خلال دخول منتجات جديدة للسوق الجزائرية ذات المصادر العديدة. ومن هنا أصبحت المؤسسات الجزائرية في موقف يحتم عليها مواجهة ضغوط المنافسة من أجل تنمية حصتها في السوق، أو على الأقل المحافظة عليه من خلال بناء إستراتيجية ملائمة.

على هذا الأساس، أخذت بعض المؤسسات الجزائرية سلوكا استراتيجيا يضمن لها السيطرة والنجاح على المدى البعيد من خلال النمو والتوسع على مستوى سوق واحد أو عدة أسواق لمواجهة تهديدات المنافسين القائمين أو المحتملين للصناعة التي تنشط فيها، عن طريق التركيز في صناعة واحدة ومحاولة احتكار سوقها، من خلال وضع عوائق دخول أمام المنافسين بواسطة التمييز في منتجاتها، أو تدنية تكاليف الإنتاج بشكل يضمن لها الهيمنة في ذلك؛ أو عن طريق التنوع في صناعاتها، من خلال توسيع حصتها السوقية على مستوى عدة أسواق.

يعتبر مجمع بن حمادي من أهم المجمعات الصناعية بالجزائر، حيث تحول سلوكه الاستراتيجي من التخصص في صناعة مواد البناء التي بدأ نشاطه فيها بعد الاستقلال، مباشرة بعد التخلي على صناعة المواد الغذائية التي كان ينشط فيها قبل الاستقلال والتي عرفت تدهورا فيما بعد؛ إلى التنوع في صناعات متعددة فيما بعد، نظرا لفائض الطاقة المحقق في الصناعة الأصلية، ليهدف بذلك إلى توسيع حصته السوقية من خلال زيادة معدل مبيعاته وضمان مكانة أقوى في السوق.

تكمُن أهمية التنوع في توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة لتجنب حالات تقلص الطلب على منتجاتها بسبب تغير الظروف البيئية المحيطة وظهور منافسين جدد أو تقديم منتج جديد لمنهج المؤسسة. والذي يؤثر بشكل مباشر على رقم أعمالها وحجم أرباحها. بالإضافة إلى أن المؤسسة ترى في قيامها بالتنوع في صناعاتها سبيلا لتدنية تكاليف الإنتاج، بشكل يدفع بها إلى تحقيق هوامش ربح أعلى، أو البيع بأسعار أقل من أسعار منتجات المنافسين، بالتالي يعطيها فرصة أكبر للبقاء أو السيطرة واحتكار السوق.

أولاً: تحديد الإشكالية:

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

**ما هو دور استراتيجية التنويع في ربحية المؤسسات الصناعية؟**

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما تتمثل إستراتيجية التنويع وماهي أساليب قياسها؟
- ما هي المتغيرات التي تحدد العلاقة بين التنويع وربحية المؤسسات، وما هو نوع هذه العلاقة؟
- ما مدى مساهمة التنويع في تعزيز ربحية مجمع بن حمادي الصناعي؟

**ثانياً: فرضيات البحث.**

على ضوء الإشكالية المطروحة في البحث يمكن صياغة عدة فرضيات على النحو التالي:

- 1- التنويع ما هو إلا سلوك استراتيجي للمؤسسة الصناعية في سوق تسوده المنافسة الاحتكارية.
- 2- يرتبط التنويع بشكل غير مباشر بربحية المؤسسة الصناعية عن طريق تدنية التكاليف.
- 3- يؤثر التنويع على ربحية مجمع بن حمادي بشكل إيجابي من خلال تخفيض التكاليف وتجنب المخاطر غير المتوقعة للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.

**ثالثاً: أهمية البحث.**

يمكن تبيان الأهمية التي ينطوي عليها البحث في النقطتين التاليتين:

- 1- إبراز أهمية التنويع، للمؤسسات الجزائرية، في تعزيز ربحيتها ومكانتها في السوق من خلال العمل على تطبيق هذه الإستراتيجية بشكل يخفض من تكاليف إنتاجها، بالتالي إمكانية التحكم في الأسعار في السوق والهيمنة عليه، وتعظيم الأرباح ومنه ضمان البقاء على المدى البعيد.
- 2- إبراز الحلول للمؤسسات الجزائرية أمام المخاطر التي قد تتعرض لها منتجاتها لعدة أسباب، والتي من بينها تغيرات الطلب، والتغيرات المفاجأة للمحيط. حيث توفر إستراتيجية التنويع للمؤسسة إمكانية توزيع هذه المخاطر على عدة صناعات، حتى ولو تعرضت صناعة من الصناعات التي تنشط فيها لأزمة ما، تكون المؤسسة محصنة بصناعات أخرى لم تشهد الأزمة.

**رابعاً: أهداف البحث.**

تكمن جملة الأهداف المراد الوصول إليها من خلال البحث في:

- 1- التعرف على الإطار النظري لإستراتيجية التنويع، وتحديد علاقة هذه الإستراتيجية ببعض المتغيرات الاقتصادية.
  - 2- تحديد أهمية إستراتيجية التنويع من خلال علاقتها بربحية المؤسسات الصناعية، وتحديد طبيعة هذه العلاقة سواء بالإيجاب أو بالسلب لتتمكن المؤسسة بذلك من التعرف على سبل تحقيق النتائج الايجابية من هذه الإستراتيجية.
  - 3- إبراز أهمية تحليل السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الصناعية في أسواق تنقص فيها المعلومة وتتميز بالمنافسة غير التامة، من خلال إستراتيجية التنويع، وتأثير ذلك على أدائها من خلال مؤشر الربحية.
  - 4- التعرف على الجانب التطبيقي للتنويع على مستوى مجمع بن حمادي، وتقييم المؤسسة بعد اتخاذها لهذه الإستراتيجية انطلاقا من أرباحها للوصول في الأخير إلى تحديد العلاقة القائمة بين إستراتيجية التنويع وربحية المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- خامسا: حدود البحث.**

تم الاقتصار في هذا البحث على توضيح أهمية سلوك من السلوكيات الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية في سوق المنافسة غير التامة الذي يتمثل في التنويع من خلال تأثيره على محدد من محددات الأداء في المؤسسة الصناعية والمتمثل في الربحية. لما لهذا البديل الإستراتيجي من أهمية بالغة في تعزيز مركز المؤسسة في السوق.

كما أن الدراسة النظرية للبحث تم تطبيقها على أحد أهم المجمعات الصناعية في الجزائر، والمتمثل في مجمع بن حمادي الصناعي (برج بوعريريج)، استنادا على المعطيات الإحصائية لهذا المجمع في الفترة (2001-2008).

### سادسا: دوافع اختيار البحث.

تكمن أهم المبررات التي دفعتني للاختيار هذا الموضوع في:

- 1- الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بدراسة سلوك المؤسسات الصناعية في أسواق تنقص فيها المعلومة وتأثير ذلك على أدائها، كجانب من جوانب تخصصي في الاقتصاد الصناعي.
- 2- الرغبة في التعرف أكثر على إستراتيجية التنويع، وتحديد علاقتها بربحية المؤسسات الصناعية، باعتبار أن معظم المؤسسات العالمية عامة والجزائر خاصة أصبحت تتوجه نحو تبني هذه الإستراتيجية بشتى أنواعها.

3- إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذا الموضوع، حتى يتسنى للدفعات القادمة إيجاد مراجع في هذا الموضوع.

سابعاً: صعوبات البحث.

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتها لانجاز هذا البحث في التالي:

- 1- ندرة المراجع التي تتطرق إلى إستراتيجية التنويع بشكل مفصل.
  - 2- مشكل الترجمة: حيث أن بعض المصطلحات الاقتصادية، أو الأمثلة العملية لبعض المنتجات أو الصناعات يصعب ترجمتها، وإعطاء مصطلح باللغة العربية قد يكون غير متداول بشكل كبير.
- ثامناً: الدراسات السابقة.

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

1- «Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants», Marie Christine Henninger, thèse de doctorat en sciences des gestions, université des sciences social s- Toulouse1, 2000.

حيث درست فيها الباحثة عن التطابق بين إستراتيجية التنويع وسياسة أجور المدراء غير التنفيذيين.

خلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- درجة الارتباط بين الاستراتيجية وسياسة التحسين تؤثر إيجابيا على الأداء.
- تمارس المؤسسة بعض التحالفات في سياسة التحسين على استراتيجية التنويع.

2- «structure de propriété, stratégie de diversification et gouvernance des entreprises coréennes», Joontae LEE, thèse de doctorat en sciences économiques, université Toulouse1, 2005.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحليل تأثير هيكل سيطرة الأقلية \_ سمة من سمات المؤسسات الكورية- على الأداء، الخيارات الاستراتيجية، حوكمة الشركات.

تتلخص أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في النقاط التالية:

- هيكال الملكية يؤثر على الخيارات الاستراتيجية للتتويع. من أجل نسبة ضئيلة من رأس المال المحتجز من طرف العائلة، حصة رأسمالها يؤثر إيجابيا على التتويع غير المرتبط، في حين إذا زاد عدد المساهمين يكون التتويع ضعيفا.
- رأس المال المحتفظ به من طرف الأسرة لا تؤثر على الأداء المحاسبي مهما كان حجم المجموعة أو المؤسسة.
- حصة رأس المال المحتفظ بها من طرف الأسرة له تأثير سلبي على أداء سوق الأوراق المالية، الذي يرتبط بشكل إيجابي في حصة رأس المال التي عقدت من قبل المستثمرين من المؤسسات الأجنبية.

3- « Diversité De La Production Et Structure De Marché, Le Cas De L'industrie Musical », Ranaivoson Heritiana Renaud, Thèse pour le Doctorat de Sciences Economiques, Université de Paris 1, Panthéon-Sorbonne, 2008.

يهدف الباحث من خلال هذه المذكرة إلى التعرف على تأثير هيكل السوق على التتويع في الإنتاج. خلص الباحث من خلال هذه الأطروحة على مجموعة من النتائج التالية:

- يلعب الموزعون المستقلون دورا إيجابيا في تشجيع الإنتاج المحلي والتتويع الجغرافي.
- تتويع التوزيع يساهم في تتويع الاستهلاك، لكنه يخفض الحصة السوقية للإنتاج المحلي.

4- «Diversification de la production de l'entreprise », Basile Ganidis, Thèse d'Etat en sciences de Gestion, Université Paris XIII, 1994.

هدف من خلالها الباحث إلى تعريفنا بإستراتيجية التتويع وعلاقته ببعض المتغيرات الاقتصادية كالتكاليف والمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى دراسة تأثير التتويع في المنتجات على هيكل السوق الفرنسي.

إلا أن دراستنا تبحث في إبراز دور إستراتيجية التتويع في ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية من خلال تطبيق هذه الدراسة على مجمع بن حمادي الصناعي.

#### تاسعا: منهج البحث.

سعيانا لتأكيد صحة الفرضيات من خطئها، ومحاولة للإجابة على أسئلة الإشكالية المطروحة وتحقيقا للأهداف المرجوة من البحث، تمت الدراسة بالاعتماد على منهجين: المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي. حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري، من خلال التعرف على الجانب النظري



للإستراتيجية التنويع وأهميتها وعلاقتها ببعض المتغيرات الاقتصادية لتحديد العلاقة القائمة بين التنويع وربحية المؤسسات الصناعية؛ أما المنهج الاستقرائي، فيتعلق بالجانب التطبيقي، للوقوف على دور إستراتيجية التنويع في ربحية المؤسسة محل الدراسة، بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي والميداني للوصول إلى النتائج المرجوة.

### عاشرا: تقسيم البحث.

للإجابة على الإشكالية المطروحة، رأينا أن نقوم بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول على النحو التالي:

نتطرق في الفصل الأول إلى الجانب النظري للإستراتيجية التنويع من خلال التعرف على الإستراتيجية العامة للمؤسسة الصناعية، وكذا مختلف خيارات النمو المتاحة أمام المؤسسة والتي من بينها إستراتيجية التنويع، وهي الإستراتيجية محل الدراسة، لنتعرف في آخر الفصل على مفهوم وأشكال إستراتيجية التنويع وكذا أساليب قياسها.

أما الفصل الثاني فسنحاول التعرف من خلاله على تلك العلاقة القائمة بين التنويع وربحية المؤسسات الصناعية من خلال تحديد علاقة التنويع ببعض المتغيرات الاقتصادية المؤثرة على ربحية المؤسسات الصناعية وأهمية تلك العلاقة.

وسندرس في خاتمة الفصول، دور إستراتيجية التنويع في ربحية مجمع بن حمادي الصناعي من خلال التعرف على التطور التاريخي للمجمع وعلى كافة مؤسساته، ثم نحاول التعرف على واقع التنويع في هذا المجمع، وفي الأخير سندرس فيه دور التنويع في ربحية المجمع استعانة ببعض المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمجمع محل الدراسة.

# الفصل الأول

## إستراتيجية التنوع وأهميتها كخيار للنمو

المبحث الأول : الإستراتيجية العامة للمؤسسة

المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة

المبحث الثالث: إستراتيجية التنوع

### تمهيد:

يعتبر تحقيق معدلات أعلى للربح أحد الأهداف السامية لكل مؤسسة اقتصادية، وذلك من خلال بناء استراتيجية تضمن لها التوسع في الأسواق أو على الأقل المحافظة على مكانتها السوقية، حيث تجد المؤسسة الصناعية نفسها أمام العديد من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن أن تحقق لها هذا الهدف، ويعتبر التنويع في الإنتاج أو الأنشطة أحد أهم استراتيجيات النمو والتوسع التي تخصصت هذه المذكرة بدراستها والتعمق فيها.

لذلك رأينا من خلال هذا الفصل أن نزيل الغموض المتعلق بالجانب النظري لاستراتيجية التنويع من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث خصصنا المبحث الأول لدراسة الاستراتيجية العامة للمؤسسة الصناعية من خلال التعرف على مفهومها، خصائصها ومختلف مستوياتها في المؤسسة لنتعرف في آخر المبحث على خطوات تحديدها.

أما المبحث الثاني سنتناول فيه مختلف خيارات النمو التي تستطيع المؤسسة الاعتماد عليها لتحقيق أهدافها التوسعية على مستوى السوق الذي تتواجد.

وخصصنا المبحث الثالث من هذا الفصل لدراسة استراتيجية التنويع من خلال التعرف على مفهومها ودوافع المؤسسة إلى اتخاذ هذه الاستراتيجية، ومختلف أشكالها وأساليب قياسها.

## الفصل الأول: إستراتيجية التنويع كخيار للنمو

### المبحث الأول: الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

يرجع التقدم الهائل في علم الاستراتيجيات في السنوات الأخيرة إلى جهود مختلف الباحثين الذين يتابعون ويرصدون التحركات الإستراتيجية للمؤسسات الرائدة؛ ثم يحاولون تأصيلها علمياً، وتنظيمها بطريقة يمكن الاستفادة منها.

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على الإستراتيجية العامة للمؤسسة الصناعية، حيث: نتطرق في المطلب الأول إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية، أما المطلب الثاني فسندرس فيه المستويات المختلفة للإستراتيجية وكذا خطوات تحديدها.

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإستراتيجية.

تعتبر الإستراتيجية مفهوم ضارب في القدم؛ وتُعرَّفُ على أنها فن تنسيق بين المال والموارد البشرية والمادية لتحقيق الغايات المنشودة (الربح، رضا العميل، نمو المؤسسة)<sup>1</sup>. وقد تعددت خصائصها بتطور التعاريف الخاصة بها عبر الزمن وسنحاول من خلال هذا المطلب التعرف أكثر على مفهوم الإستراتيجية وتحديد خصائصها.

### الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية.

قبل التطرق إلى التعريف الاقتصادي للإستراتيجية نعرض أولاً على التطور التاريخي لها للتعرف على جذور هذا المفهوم.

### أولاً: التطور التاريخي للإستراتيجية.

إن مصطلح (الإستراتيجية) قديم في تراث الفكر البشري، حيث اشتُقَّت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية (STRATEGOE) التي تعني، علم الجنرال<sup>2</sup>.

في الواقع إن الإستراتيجية هي فن تُخصَّص لها الموارد بكمية محدودة، لخلق ميزة دائمة في مجال الحرب، لكنها لم تستخدم في الأدبيات الاقتصادية حتى منتصف القرن 20.

وُجد مصطلح الإستراتيجية كذلك في قاموس Oxford عام 1810، ثم مع الجنرال البروسي Carl von Clausewitz الذي نُشرَت أطروحته حول الحرب عام 1832، الذي يكرس جزء من عمله

<sup>1</sup> Norton Paley, **The Manager's Guide to COMPETITIVE MARKETING STRATEGIES**, 3<sup>rd</sup> edition, Thorogood, London, 2005, P15.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004، ص39.

على النجاحات الحربية لنابليون<sup>1</sup>.

ونجد في الفترة بين القرن 16 حتى القرن 19 أن المنتجين المتخصصين في نفس النشاط يميلون لتكوين تحالفات بدلا من التنافس: التعاونيات الفلاحية ، والتجمعات الحرفية، وكل الصناعات يتجمعون في نفس المكان في المدينة<sup>2</sup>.

تطوّر المفهوم الاقتصادي للإستراتيجية خلال فترة الانتقال من الاهتمام بجانب الطلب إلى الاهتمام بالعرض، لأن تنظيم النشاط الاقتصادي سابقا كان يرتكز على التخصص والتعاون أكثر من المنافسة، فنجد أنه خلال العصور الوسطى نُظمت القرى على أساس الاحتكار الطبيعي أي: إسكافي، حداد، خباز واحد لكل القرية...

فكانت الإستراتيجية في السنوات القليلة الماضية فنا سهلا، لأن الأسواق كانت محمية ومحدودة داخل الحدود الجغرافية، ثبات مستوى المردودية، وعرفت التكنولوجيا تطورا بطيئا يكاد ينعدم، إلى أن وصلت العاصفة أين تنامت المنافسة وتسارعت وثيرة الابتكار والعولمة وزادت التّعقيدات في الاستثمار وانخفاض الرّوّتين في المؤسسات، وبالتالي أصبحت الإستراتيجية أمراً حتمياً وتحتل مكانة أكبر من التشغيل.

أصبحت كلمة إستراتيجية تُطلق على الشؤون الاقتصادية بالاعتماد على أساسيات الإستراتيجية العسكرية، حيث استُخدمت لأول مرة في منتصف سنوات الستين على مستوى الاقتصاد الجزئي، من طرف Alfred Chandler\* في كتابه "الإستراتيجية والهيكل" الذي نُشر عام 1963.

ظهرت في نفس الفترة مساهمات أخرى في مجال الإستراتيجية من طرف كل من Igor Ansoff عام 1965 في كتابه "إستراتيجية الشركة" ويعد Bruce Henderson مؤسس مجموعة بوسطن الاستشارية، من الأوائل الذين وضعوا القواعد الأساسية للإستراتيجية في مجال المؤسسة.

يُعدُّ البحث على أكبر ميزة تنافسية دائمة وممكنة جوهر الإستراتيجية؛ والميزة التنافسية في الأصل هي التنافسية بالأسعار والتكاليف.

ثانيا: التعريف الاقتصادي للإستراتيجية.

نظرا لأهمية الإستراتيجية في المجال الإداري، فقد عُرِّقت في أكثر من تيار فكري، حيث قُدِّمت لها تعاريف مختلفة من طرف العديد من الكُتّاب والباحثين، نذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> Jean-Marie Ducreux et autres, **le grand livre de la stratégie**, Eyrolles, Paris, 2009, P14.

<sup>2</sup> Ibid., PP15-16.

حسب (Chandler): " الإستراتيجية هي إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل، وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف"<sup>1</sup>.

حسب (Ansoff): " الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات التي تهتمُّ بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، بالتالي تحقيق التوافق فيما بينها"<sup>2</sup>.

حسب (Glueck): " تتمثل الإستراتيجية في اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتفوقها في السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة بشكل أفضل، بما يتلائم مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية"<sup>3</sup>.

لكن التطور الجوهري في معنى الإستراتيجية ظهر مع مطلع الثمانينات من خلال نموذج (Michael E. Porter) من خلال مفهومه الجديد الذي قدمه في كتابه المعروف "الإستراتيجية التنافسية" ويتمثل هذا النموذج في قوى التنافس الخمس التي تُحدِّد هيكل الصناعة، ومن ثم حالة التنافس داخلها، وهو ما يضع سياقاً لسلوك المؤسسة وإستراتيجيتها"<sup>4</sup>.

تُعرَّف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط، وذلك بالأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، من أجل تحقيق سياسات وأهداف المؤسسة"<sup>5</sup>.

### ثالثاً: العناصر الأساسية في تعريف الإستراتيجية.

تتطوي الإستراتيجية على مجموعة من الأسس تتمثل في:

- تتطلب الإستراتيجية وجود مشروع، ووضع عدد كبير من العوامل، وكذلك المكلفين بتحقيق مستقبل المؤسسة في المدى الطويل؛
- تحقيق المشروع يتطلب عمليات في إطار مواجهة مع الآخرين؛
- نتائج هذه العمليات غير معروفة مسبقاً؛ فهي تحتوي على حظوظ النجاح، كما تحتوي أيضاً على خطر الفشل، أي أنها مُعرَّضة لخاصية عدم التأكد؛
- الهدف الأساسي لهذه العملية هو تحقيق النجاح.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 8.  
<sup>2</sup> جمال داود أبو دولة، لؤي محمد صالحية، تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاع العام والخاص الأردنية، المجلة العربية الإدارية، مج 25، ع 1، الأردن، يونيو 2005، ص 91.  
<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص 33.  
<sup>4</sup> علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 20.  
<sup>5</sup> أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 20.

## الفصل الأول: إستراتيجية التنوع كخيار للنمو

وعلى هذا الأساس، فالتفكير الإستراتيجي يجعل المسير يطرح الأسئلة التالية<sup>1</sup>:

- "إلى أين نريد الذهاب؟ (تحديد الاتجاه)"، ما هي الطموحات والغايات العامة؟
- "من هم الآخرون؟"، ما هي التهديدات والفرص الموجودة في المحيط؟"
- "من نكون نحن؟"، "ما هي إمكانياتنا؟"، "ما هي الأوراق الرابحة والمهارات التي يمكن تحقيقها، والتي يمكن أن تستمر في صالح المؤسسة وحسب إمكانياتها؟"
- "كيف نصل؟"، ما هي الإمكانيات المتوفرة، والخطط العملية لوضعها حيز التنفيذ؟، ما هي الخيارات الاستراتيجية التي سيتم اختيارها؟

أشار "Mintezberg"، بأنه لم يعد بالإمكان إعطاء الاستراتيجية مفهوما واحدا قادرا على الإحاطة بشكل شامل وعميق، في ظل الدخول في عصر العولمة التي تمتاز بتعقدها الشديد، وما يفيد ذلك من تغيرات متوقعة في جميع النواحي، بل لابد من رؤية الإستراتيجية بمنظار جديد يوسع مجاله إلى مفاهيم متعددة، لتضم إليها متغيرات لم تكن قبلاً محسوبة على الإستراتيجية<sup>2</sup>.

بناء على التعاريف السابقة للإستراتيجية؛ يمكن القول أنها: "تمثل رسماً لخطط توضح المسار التوجّهي للمؤسسة، ووسيلة تمكنها من تحقيق أهدافها على المدى البعيد، من خلال استغلال مواردها بشكل يسمح لها بتوسيع حصتها في السوق، أو المحافظة عليها؛ في بيئة تسودها حالات عدم التأكد."

### الفرع الثاني: أهمية الاستراتيجية.

تتضح أهمية الاستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارات في العقود الأخيرة من القرن العشرين. ومن جملة هذه التحديات<sup>3</sup>:

1. تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال: حيث يتسارع التغير في هذا العالم إلى الحد الذي تتلاشى فيه الحدود الفاصلة للزمن والمكان، أي تتلاشى الفواصل بين ما هو قديم وجديد، وبين ما هو متحول وثابت.
2. زيادة حدة المنافسة: وذلك بالظهور المستمر للمنافسين، سواء في السوق المحلية، أو الدولية.

<sup>1</sup> سعيد الهواري ، سمير ايت عكاش ، دراسة العلاقة بين المؤسسة، الإستراتيجية والمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، 2010.

<sup>2</sup> محمد رشدي سلطاني ، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ، واقع، أهميته، شروط تطبيقه، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص8.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص09.

3. عالمية الأعمال: حيث وبسبب تلاشي حدود السيادة بين الدول في عالم الأعمال، اتجهت المؤسسات الصناعية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية.
4. التغيير التكنولوجي: حيث راحت المؤسسات الصناعية تُهيئ نفسها، من خلال الاستفادة قدر الإمكان من المميزات التقنية التي تنعكس بالضرورة على نوعية المنتج وتكاليف الإنتاج.
5. نقص الموارد: حيث أن هذا يتطلب من مختلف المؤسسات الصناعية وضع إستراتيجية تمكنها من الحصول على مواد أولية، وعناصر المدخلات الأخرى للنظام الإنتاجي، وبرمجة استخدام الموارد المتاحة بطريقة عقلانية، واقتصادية لتلبية حاجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.
6. عدم الاستقرار في أوضاع السوق: مثل عدم استقرار أسعار الصرف، تغير أسعار الطاقة وعدم استقرارها، وكذلك بالنسبة للمواد الأولية، وكذا الحروب الإقليمية، والأزمات المفاجئة...إلخ. كنتيجة لهذه التحديات، لابد أن تتغير عمليات الإستراتيجية تبعاً لها، أو على الأقل أن تطرأ تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية وخطوات تحديدها.

قبل تحديد الإستراتيجية في المؤسسة لابد من الأخذ بعين الاعتبار مشاركة مديري المؤسسة المؤرَّعين بمستويات مختلفة فيها، من خلال تحديد هدف كل مستوى للوصول في الأخير إلى خلاصة عن الهدف العام الذي تُبنى عليه الإستراتيجية العامة لهذه المؤسسة. بالتالي لابد من التعرف على المستويات العامة للمؤسسة لمعرفة خطوات بناء الإستراتيجية العامة لها.

### الفرع الأول: مستويات الإستراتيجية.

تتنوع الإستراتيجية في المؤسسة من حيث علاقتها باختيار البدائل الإستراتيجية التي يتم وضعها في مستويات مختلفة باعتبار أن كل المديرين في المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية حسب مستوى كل مدير، ويتوقف ذلك على حجم المؤسسة، طبيعة الأنشطة التي تقوم بها واختلاف منتجاتها. وعلى العموم هناك ثلاثة مستويات للتوزيع الاستراتيجي، وهي على النحو التالي:

<sup>1</sup> محمد رشدي سلطاني، مرجع سابق، ص09.



أولاً: مستوى الاستراتيجية العليا أو إستراتيجية المؤسسة.

يتم على مستوى هذه الإستراتيجية تنسيق وتوزيع موارد المؤسسة لتحقيق أهداف بعيدة المدى من نمو وزيادة في الأرباح<sup>1</sup>، إذ يقوم مجلس الإدارة بتحديد الأهداف بعيدة المدى، ووضع خطة شاملة لتحقيق هذه الأهداف<sup>2</sup>، بالتالي فهي تشمل السياسة العامة للمؤسسة، وتعتبر على مستوى أعلى من القرارات تتعلق بتحديد ميادين النشاط للمؤسسة ككل وكيفية تخصيص الموارد بينها.

تعتبر ميادين النشاط على مجموعة أزواج منتج-سوق، أو الثلاثية: منتج-سوق-تكنولوجيا<sup>3</sup>.

ثانياً: مستوى الإستراتيجية الوسطى.

يتم على هذا المستوى تقسيم المؤسسة إلى وحدات، إدارات، أو ضمن خطوط إنتاج، وتعتبر أكثر دقة من الإستراتيجية العليا، وهي تغطي فترة تتراوح بين 3-5 سنوات وتركز على الأهداف التوسعية، والقصد من ذلك هو تحقيق النمو من خلال<sup>4</sup>:

- اختراق الأسواق الحالية بالمنتجات الحالية؛
- التوسع في أسواق جديدة بمنتجات حالية؛
- تطوير منتجات جديدة في الأسواق القائمة؛
- تطوير منتجات جديدة لأسواق جديدة.

وهي المسؤولة عن ترجمة مهمة المؤسسة ككل وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط<sup>5</sup>.

حيث يركز هذا المستوى على بيان سبل المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة سوقية هامة في سوق صناعة معينة، وتظهر هذه الإستراتيجية إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Norton Paley, Op cit, P16.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، *مداخل التسويق المتقدم*، ط1، دار زهران، عمان، 2000، ص48.

<sup>3</sup> عرابي مداح، *هيكل المنافسة والخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية، حالة قطاع الصناعات الصيدلانية الجزائرية*، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، الشلف، 2010، ص15.

<sup>4</sup> Norton Paley, Op cit, P16.

<sup>5</sup> نبيل مرسي خليل، *هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية؟*، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995، ص35.

<sup>6</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص26.

### ثالثاً: مستوى الإستراتيجية الدنيا.

هذا المستوى يتطلب إطاراً زمنياً أقصر من المستويين السابقين - عادة سنة واحدة -، إذ يجب أن ترتبط استراتيجيات هذا المستوى مع خطة العمل الخاصة بالمؤسسة والتكتيكات والإجراءات الرامية لتحقيق أهداف قصيرة المدى وتدعم الأهداف طويلة الأجل.

ويعتبر هذا المستوى للإستراتيجية دقيقاً جداً حيث يغطي مجالات مثل: التسعير، الإعلان، التدريب، اختيار الموزع، التعبئة والتغليف، الخدمات، اختيار السوق لطرح المنتجات<sup>1</sup>، بالتالي فهذا المستوى يعكس الخيارات الأساسية المتعلقة بالحصول على أو توظيف أو تسيير الموارد المالية، المادية، التكنولوجية والبشرية للمؤسسة<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: خطوات بناء الإستراتيجية.

هناك تباين بين مختلف الكتاب والباحثين في وضع مراحل إستراتيجية المؤسسة؛ حيث أنه لا يوجد منهج واحد لإعدادها. لكن وقبل توضيح هذه المراحل، نتعرف أولاً على شروط دقة وجودة الإستراتيجية.

### أولاً: شروط دقة وجودة الإستراتيجية:

كل مؤسسة حريصة على النجاح في نشاطها، بالتالي فهي تسعى إلى العمل أو البحث عن مؤشرات أو معلومات، تسمح بمعرفة مدى جودة إستراتيجيتها، غير أنه لا يمكن أن نعلم مدى نجاح هذه الأخيرة قبل نهاية تطبيقها، لذا يجب تحديد مجموعة من الشروط التي يمكن الاستفادة منها، للحكم على مدى جودة الإستراتيجية التي تقدمها المؤسسة، والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية<sup>3</sup>:

1. أن تكون الإستراتيجية مُحدَّدة وواضحة؛
2. العمل على استغلال كل الفرص المتاحة في السوق المحلية والأجنبية؛ ذلك أن الإستراتيجية نابعة من تحليل بيئة المؤسسة؛
3. أن تكون ملائمة لإمكانيات المؤسسة، وبمستوى مخاطرة مقبول؛
4. أن تكون الإستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة (التعاون بين مختلف مستويات الإدارة).

<sup>1</sup> Norton Paley, Op cit, P16.

<sup>2</sup> عرابي مداح، مرجع سابق، ص16.

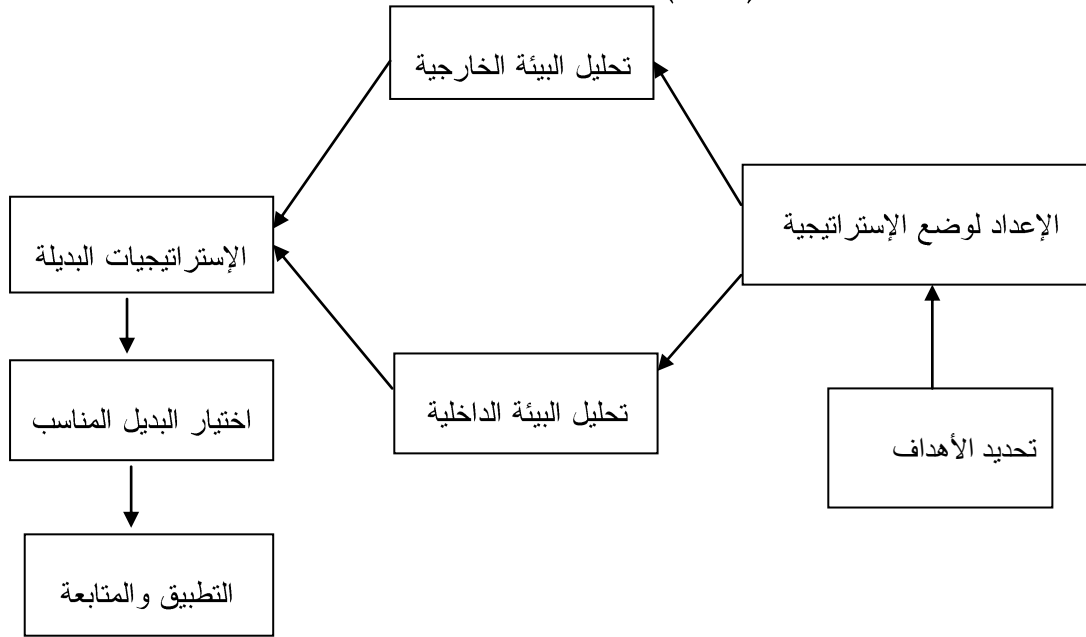
<sup>3</sup> علي غزيبان، الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005، ص24.

ثانياً: خطوات بناء الإستراتيجية.

يطلق على السبيل الذي تسلكه المؤسسات لصنع إستراتيجيتها أو تطويرها أو تعديلها، إسم عملية صياغة الإستراتيجية، والتي تعني؛ "مجموعة من التصرفات والأعمال أو العناصر الديناميكية، التي تبدأ بتحديد المؤثر الذي يبحث على التصرف وتعريفه، وتنتهي بالالتزام بمجموعة من القرارات والتصرفات<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح خطوات بناء الإستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل (I-01): خطوات بناء الإستراتيجية.



المصدر: هاشمي بن واضح ، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006/2005، ص14.

من خلال الشكل السابق يمكن تلخيص مراحل بناء الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة في التالي:

1. تحديد الأهداف ( الغايات).

يشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمؤسسة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يُميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة<sup>2</sup>، لأن الأهداف العامة للمؤسسة تحدد شكل المؤسسة في المستقبل وتحدد الوضع المرغوب تحقيقه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، سوريا، 1999، ص194.  
<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص93.  
<sup>3</sup> محمد العيد ختيم، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009، ص19.

يتم تحديد الأهداف انطلاقاً من الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وذلك وفق ما يتلائم وإمكاناتها، والبيئة المحيطة بها حيث يمكن أن تكون هذه الأهداف على المدى القصير أو المدى الطويل، متمثلة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، زيادة معدل نمو المبيعات، الابتكار والتجديد، وغيرها من الأهداف التي تتميز بالواقعية وقابلية التنفيذ<sup>1</sup>.

### 2. الإعداد لوضع الإستراتيجية.

بعد تحديد الأهداف والغيات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، تشرع في تحديد الخطط الكفيلة بذلك، حيث تقوم بعدة خطوات يمكن تلخيصها في الآتي:

#### (1) تحليل عناصر البيئة.

تؤثر البيئة تأثيراً كبيراً على إستراتيجية المؤسسة، فهي إما أن تقدم موارد للمؤسسة، أو أن تفرض عليها قيوداً<sup>2</sup>، حيث يقوم تحليل البيئة الداخلية على تشخيص مختلف الوظائف بالمؤسسة (التسويقية، المالية، البحث والتطوير، الإنتاجية...)، والتعرف على نقاط القوة التي يمكن للمؤسسة استغلالها، وكذا نقاط الضعف التي يجب التقليل منها؛ من جهة، ومن جهة أخرى يسمح تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بتحديد واكتشاف فرص سوقية بالإمكان استغلالها، إلى جانب التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، والتي ينبغي مواجهتها أو تجنبها<sup>3</sup>.

#### (2) اختيار البديل الإستراتيجي المناسب.

بعد وضع البدائل الإستراتيجية المناسبة من طرف المستويات المختلفة للمؤسسة، تبدأ عملية تقييمها بعدما تم اتخاذها انطلاقاً من الفرص والتهديدات التي تم اكتشافها في البيئة الخارجية، ليتم بعد ذلك اختيار أفضل هذه البدائل، ومن ثم وضعه موضع التنفيذ<sup>4</sup>.

#### (3) تطبيق الإستراتيجية.

المقصود بتطبيق الإستراتيجية؛ وضعها محل التنفيذ، انطلاقاً من تحديد البرامج والميزانيات والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تنفذ عادة من قبل مديري الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا في المؤسسة. وتتم مراجعتها من قبل الإدارة العليا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> توماس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة عبد الحميد مرسي وآخرون، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990 ص37.

<sup>2</sup> محمد العبد ختيم، مرجع سابق، ص19.

<sup>3</sup> توماس وآخرون، مرجع سابق، ص39-40.

<sup>4</sup> أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2002، ص127.

4) الرقابة والتقييم.

الرقابة الإستراتيجية هي نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المؤسسة، أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها<sup>2</sup>.

وتتم هذه العملية بمراقبة أنشطة المؤسسة، ونتائج الأداء الكلي، بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرتقب، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن تطلب الأمر ذلك.

فعملية الرقابة والتقييم تسمح بمعرفة مدى تطابق العمليات مع الأهداف المحددة مسبقاً، والتأكد من تنفيذ الخطط بشكل سليم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نادية توهامي، دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص62.

<sup>2</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (4)، بدون ذكر البلد، 2005، ص127.

<sup>3</sup> نادية توهامي، مرجع سابق، ص62.

### المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة.

يعد تحديد الخيار الاستراتيجي مرحلة مهمة من مراحل إعداد الإستراتيجية، حيث تلي مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة قبل مرحلة التطبيق، وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على ماهية الخيار الاستراتيجي في المطلب الأول ، أما المطلب الثاني فسنتعرف فيه على أهم الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة.

#### المطلب الأول: ماهية الخيار الاستراتيجي.

إن قيام المؤسسة الصناعية بتحليل بيئتها الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها، وكذا بيئتها الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف لديها، غايته الوصول إلى مجموعة من الاستراتيجيات البديلة التي تتناسب مع نتيجة هذا التحليل.

لذلك سنحاول التعرف من خلال هذا المطلب على مفهوم البدائل أو الخيارات الإستراتيجية، وكذلك تحديد مختلف الخيارات الممكنة للمؤسسة، مركزين في ذلك على إستراتيجية التنوع وأهميتها.

#### الفرع الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي.

هناك مجموعة من التعاريف المتعلقة بالخيارات أو البدائل الإستراتيجية، موضوعة من طرف مجموعة من المفكرين في هذا المجال، حيث:

يرى « Sawyer » أن الخيار الاستراتيجي هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف<sup>1</sup>.

يرى كل من « Iant & Montgomery » أن الخيار الاستراتيجي يعتمد على طبيعة الأهداف الماضية ونتائج تقويم الأداء، ومستوى الطموح الذي يتبناه متخذ القرار، ونوع وطبيعة الضغوط المتولدة عن جماعات المصالح<sup>2</sup>.

يرى « Glueck » أن الخيار الاستراتيجي يشير إلى العملية التي تتمكن الإدارة العليا من خلالها على تحديد الخيار الاستراتيجي من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية ويمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 162.  
<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2004، ص 201.  
<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 201.

يُركز كل من « Johnson & Scholes » على المعايير التي يمكن الاستناد عليها للوصول إلى الخيار الأفضل. فالخيار الاستراتيجي هو مُخرجات عملية المفاضلة بين بدائل محددة ترافقها معايير معتمدة<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: صعوبات ومحددات الخيار الاستراتيجي.

هناك عدد من الصعوبات التي تُحدُّ من التوجه نحو الخيار الاستراتيجي، تتمثل في<sup>2</sup>:

**1. عدم توفر المعلومات:**

قد لا تتوفر كل المعلومات لصانعي الخيار الاستراتيجي، أو قد يُؤدُّون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، وعليه فإن استمرارية صنع الخيار الاستراتيجي تبدو أمراً غير مناسب.

**2. انقطاع الاتصال:**

إذ قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوفرة فعلاً في المؤسسة، إلا أنها بعيدة عن متناول أيدي المديرين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي.

**3. الإدراك والتبصر:**

إن الإختيار الانتقائي من بين ما هو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ على عملية الخيار الاستراتيجي، وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي القرار معتمداً على المشاهدة، ولكن بالقدرة الإدراكية والتبصر والحكم الموضوعي، في ضوء المحددات الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 400.  
<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 401-402.

### المطلب الثاني: البدائل الإستراتيجية للنمو.

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة الصناعية هو تحقيق النمو من خلال زيادة أرباحها، لذلك فهي تختار مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المؤسسة.

### الفرع الأول: مفهوم نمو المؤسسة.

النمو هو الهدف الرئيسي للمؤسسة، سواء الصغيرة، أو الكبيرة منها. فقد يكون تعظيم النمو هدف المؤسسة، أو وسيلة لتحقيق بعض الأهداف الأخرى كتعظيم الأرباح أو المبيعات،... إلخ<sup>1</sup>، وذلك من خلال تطوير المنتجات الحالية، إيجاد منتجات جديدة، إيجاد أسواق جديدة والعمل على زيادة الحصة السوقية... إلخ<sup>2</sup>.

كما نعني باستراتيجيه النمو وجود زيادة ملحوظة في بعض الأهداف التي تضعها المؤسسة والتي عادة ما تكون نمو المبيعات أو زيادة حصة المؤسسة في السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت توافق الأهداف في الماضي<sup>3</sup>.

نفرق بين نموذجين لنمو المؤسسة: النمو الداخلي والنمو الخارجي حيث أن:

النمو الداخلي يتعلق بقيام المؤسسة بتوفير قدرة جديدة للإنتاج<sup>4</sup> مثال المعدات والآلات (مجموعة المدخلات التي يتم اقتناؤها)<sup>5</sup>. أما النمو الخارجي فيتعلق بامتلاك المؤسسة لفُتُرات إنتاجية خارجية<sup>6</sup>، كإدماجها لمؤسسات أخرى.

كما أن الاعتماد على أحد هذين النوعين للنمو يرتبط بالعديد من العوامل حيث أن:

- يُفضّل النمو الداخلي في حالة النمو السريع للطلب؛ أو النمو الملحوظ في تقنيات الإنتاج أو حجم الاستهلاك؛ أو بسبب تغيرات أسعار عوامل الإنتاج؛ بالإضافة إلى أن تحقيق المؤسسة للاقتصاد السِّلْمِي يؤدي إلى ارتفاع القدرة الإنتاجية الحالية لها.
- يفضل النمو الخارجي في حال زيادة عَوَائِق الدُّخُول، وفي هذه الحالة يجب على المؤسسة البحث على حِصَّة سوقية جديدة.

<sup>1</sup> R. R. Barthwal, **Industrial Economics**, 2<sup>nd</sup> edition, New Age International publishers, New Delhi, 2004, P453.

<sup>2</sup> كاظم جاسم العيساوي، **الاقتصاد الإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص188.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص234.

<sup>4</sup> Jean Pierre Angelier, **Economie industrielle**, Office Des Publications Universitaires, Alger, 1993, P 90.

<sup>5</sup> Ulrike Mayrhofer, **Management stratégique**, Bréal, France, 2007, P 95.

<sup>6</sup> Jean Pierre Angelier, Op cit, P 91.



### I. مزايا وعيوب إستراتيجية النمو.

تتطوي إستراتيجية النمو على مجموعة من المزايا وكذا المساوئ، التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

#### 1. عيوب إستراتيجية النمو.

- إن نمو المؤسسة وتطورها يصاحبه تعدد الأنشطة وتعقدها، بالتالي تشهد المؤسسة صعوبات في تسيير الأنشطة من طرف الإدارة العامة بسبب عدم إمكانية التخصص في كافة الوظائف، بالتالي تظهر الحاجة إلى منح استقلالية التسيير لمُسيّري الأنشطة الفرعية دون الرجوع في كل مرة للإدارة العامة؛

- إن منح استقلالية اتخاذ القرار للأنشطة الفرعية يؤدي بالإدارة العامة إلى صعوبة الرقابة لهذه الأنشطة، بالتالي يصعب على الإدارة العامة تحديد مدى مساهمة كل فرع في تحقيق الهدف العام؛

- إن نمو حجم المؤسسة وتعدّد أنشطتها يساهم في تَقْشِي ظاهرة البيروقراطية داخل المؤسسة من خلال عدم المرونة في التسيير والنقل في أداء المسؤوليات والمهام وتدفق المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة<sup>1</sup>.

#### 2. مزايا إستراتيجية النمو.

- تساهم إستراتيجية النمو في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، والمتمثلة في الاستمرارية والبقاء وضمان تحقيق الربح؛

- إن إستراتيجية النمو تساعد المؤسسة على الحفاظ على مكانتها السوقية من خلال تحقيقها لوفورات الحجم التي تمكنها من خلق حواجز أمام تهديد المنافسين المحتملين للسوق والتحكم في الأسعار.

- إن زيادة حجم المؤسسة سيؤدي إلى زيادة مردوديتها، بالتالي ارتفاع قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي أو الخارجي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص237.  
<sup>2</sup> المرجع السابق، ص238.

## الفصل الأول: إستراتيجية التنويع كخيار للنمو

### الفرع الثاني: الاستراتيجيات العامة للنمو.

يرجع الفضل في إبراز الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات العامة في تحقيق النمو إلى المنظر الاستراتيجي « M. porter (1989) » صاحب كتاب "الخيارات الإستراتيجية والمنافسة"، حيث وضع المؤسسة أمام خيارات استراتيجية يمكن تطبيقها مجتمعة أو منفردة لنشاط واحد أو لعدة أنشطة للوصول إلى النمو المنتظر، وذلك تبعاً للأهداف الموضوعية مسبقاً والتي تتجزأ إلى بعدين<sup>1</sup>:

- البعد الأول: البحث عن امتيازات تنافسية، معتمدة في ذلك على تدنيه التكاليف واستغلال الفرص المتاحة لتحقيقها؛
- البعد الثاني: توجيه أنشطة وإمكانيات المؤسسة نحو سوق معينة، وذلك بعد تجزئة الأنشطة والأسواق، ثم اختيار مجال العمل الاستراتيجي\*.
- يوضح الشكل التالي هذين البعدين:

### الشكل (I-02): الإستراتيجيات العامة للنمو.

#### المزايا الإستراتيجية

	وضع التكلفة المنخفضة	الطابع الفريد الذي ينظر إليه المستهلك
الهدف الاستراتيجي	القيادة بالتكلفة	التميز
	التخصص	
	شريحة معينة فقط	الصناعة ككل

**Source :** Michael E. Porter, **COMPETITIVE STRATEGY: techniques for analyzing industries and competitors**, Free Press, America, 1980, P39.

### أولاً: إستراتيجية النمو بين السيادة بواسطة التكاليف والتميز في المنتجات.

تسعى كل مؤسسة إلى توسيع حصتها السوقية، لتحقيق معدلات أعلى للنمو، وتختلف كل مؤسسة عن الأخرى في طرق تحقيق أهدافها، فهي إما أن تنتج بتكاليف أقل من منافسيها، أو تُحدث تميزاً في منتجاتها مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة.

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص32-33.

\* مجال العمل الاستراتيجي: هو نتاج عملية التقطيع الاستراتيجي للنشاط، التي تجزأ السوق إلى فئات متجانسة بغية اختيار المجال أو المجالات الإستراتيجية المناسبة ذات التكلفة الأقل، أو الأقل حدة في المنافسة... الخ

### 1- إستراتيجية السيادة بواسطة التكاليف.

وهي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في الصناعة، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد، والإنتاج بمعايير نموذجية، والبيع بالأسعار الرائدة في السوق<sup>1</sup>. فتمنح المؤسسة بوضع سيادي في التكلفة المنخفضة يوفر لها خطا دفاعيا ضد المنافسين الحاليين والمحتمل دخولهم في الصناعة<sup>2</sup>.

وتحاول المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية ضغط التكاليف المالية إلى أدنى حد ممكن من خلال تخفيض التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل، كما تتجنب إنتاج سلع جديدة أو تطوير أو تحسين سلع أو خدمات خوفا من ارتفاع التكاليف، كما تفضل هذه المؤسسات استقرار التكنولوجيا في أعمالها من أجل إنتاج سلع أو خدمات غير كمالية وبتكاليف منخفضة.

ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية مجموعة من الشروط، أهمها:

- وجود طلب مرن للسعر<sup>3</sup>، فأى تخفيض في السعر – مع المحافظة على الجودة – يؤدي إلى زيادة المبيعات<sup>4</sup>؛
- ضرورة الحصول على المواد الأولية والاستهلاكات الوسيطة ومختلف الإمدادات الضرورية بأسعار تنافسية، وإذا حدث العكس فسوف يؤدي إلى فقدان المؤسسة للميزة التنافسية لمنتجاتها، أو انخفاض مستوى ربحيتها<sup>5</sup>؛
- إن تطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة الرائدة في التكاليف<sup>6</sup>، لأن تطبيق نفس الإستراتيجية من طرف منافس قوي يؤدي إلى انخفاض المفعول المنتظر من الهيمنة بالتكلفة، حينها تشهد السوق ظاهرة الحرب في الأسعار\* التي تؤدي إلى انخفاض حاد في الإيرادات<sup>7</sup>. وبالتالي يمكن تلخيص أهم نتائج تطبيق إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة كالتالي:

<sup>1</sup> سعد خالد ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص112.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين أحمد ياسين، الإدارة الإستراتيجية، مطابع الولاء الحديثة، ط1، 2001 بدون ذكر بلد النشر، 2002/2001، ص255-256.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص251.

<sup>4</sup> رتيبة نحاسية، أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص51.

<sup>5</sup> إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص35.

<sup>6</sup> علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص194.

\* حرب الأسعار: إحدى ظواهر سوق المنافسة، حيث تباع المنتجات بأسعار منخفضة جدا لكسب حصص سوقية وإرهاق المنافسين وإجبارهم على تغيير السوق.

<sup>7</sup> إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص35.

• إن انخفاض التكاليف لمنتج ما، وما يصاحبه من زيادة في حجم الإنتاج الكلي، هي من بين الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة إلى الحصول على مستوى من التجربة يؤهلها إلى توسيع حصتها السوقية والمحافظة على وضعية تنافسية أفضل؛

• يعتبر السعر المنخفض عائقا من عوائق دخول المنافسين المحتملين للسوق، بالتالي فذلك يضمن للمؤسسة الصناعية البقاء والضغط على المنافسين الحاليين للخروج من السوق والتوسع على حسابهم. وفي هذه الحالة يكون أمام هذه المؤسسة المجال لتحقيق أقصى الأرباح مادامت الصناعة في مرحلة نموها قبل أن تصل إلى مرحلة التدهور باعتبار أن البقاء في هذه الحالة للمؤسسات الأكبر قدرة على المنافسة، خاصة في مجال السعر وتميُّز المنتج.

ثانيا: إستراتيجية تمييز المنتجات.

لتعريف التَّميُّز نجد أن السلع المتجانسة تعرض خصائص متطابقة وتعتبر قابلة للإحلال التام في نظر المستهلكين، فإذا كانت هاتين السلعتين المتجانستين معروضتين بأسعار مختلفة، يفضل المستهلك في هذه الحالة تلك السلعة ذات السعر الأقل.

ولإلغاء هذه المنافسة، يمكن للمؤسسات عرض منتجات متشابهة لكنها قابلة للإحلال غير التام، مثلا: في محلين قريبيين من بعضهما، نجد أن كلاهما يعرضان نفس الألبسة لكن بأسعار مختلفة؛ فإذا كانت منتجات المحل الأول ذات علامة معتمدة، من المعلوم أن المحل الثاني يعرض نفس المنتج لكن ذو علامة أرداداً.

في هذه الحالة فإن زبونا ما يرضى بدفع الثمن الأعلى للاستفادة من العلامة التجارية المغربية للمنتج الأول، بالتالي فالسلعة المعروضة في كلا المحلين لم تعد متجانسة: فالمنتجان مختلفان، والمؤسسات تستطيع عرض أسعار مختلفة دون خسارة الزبائن<sup>1</sup>.

بالتعريف، إستراتيجية التَّميُّز هي إستراتيجية توسعية تعتمد على تقديم منتجات تختلف في قيمتها على المنتجات المنافسة أو المنتجات البديلة في نفس السوق، بحيث يجد المستهلك نفسه أمام مُنتج ذو خصائص يدركها بسهولة ولا يجدها في منتج غيره وتدفعه إلى اتخاذ قرار الشراء بقناعة<sup>2</sup>. يبرز دور هذه الإستراتيجية عندما يقل دور السعر كأداة لكسب عملاء جدد بسبب المنافسة

<sup>1</sup> Kim Huynh, Damien Besancenot, *Économie industrielle*, Brial édition, Paris, 2004, P75.

<sup>2</sup> إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص36.

الشديدة، بالتالي تلجأ المؤسسة إلى استخدام إستراتيجية تمييز المنتج لتحقيق أهدافها التوسعية<sup>1</sup> في صناعة ما يوجد فيها ما يعرف بالولاء للعلامة من جانب العملاء الذين تقل حساسيتهم للسعر، كما أن التكاليف الناتجة عن إتباع هذه الإستراتيجية يتحملها المستهلك<sup>2</sup>.

تسمح إستراتيجية تمييز المنتج للمؤسسة بتجزئة الزبائن من خلال تطبيق سلسلة من الأسعار المختلفة وهو ما يساعدها على تحقيق هامش للربح.

### I. أشكال إستراتيجية التمييز:

يقدم التحليل الاقتصادي التقليدي نموذجين للتمييز<sup>3</sup>:

1. **التمييز الأفقي:** يتحقق إذا كانت سلسلة الإنتاج تقدم نوعية وسعر متطابقين، موجهة إلى زبائن محددين، ويختار المستهلك في هذه الحالة بين مختلف المواصفات بالاعتماد على ذوقه، واحتياجاته الخاصة.

2. **التمييز العمودي:** ويتحقق إذا كانت خصائص السلع تعبر عن نفس تفضيلات كافة المستهلكين. مثالا على ذلك نجد أن المستهلكين يفضلون دائما شراء مجوهرات من الذهب الخالص، بدلا من نفس المجوهرات المطلية بالذهب.

يلاحظ في الأخير فيما يخص معايير التمييز أنها ذاتية؛ فالعلامة التجارية تسمح بظهور التنويع العمودي (التي يمكن البرهنة عليها من خلال تفضيل المستهلك للمنتج ذو العلامة المعتمدة، مقارنة بنفس المنتج ذو السعر الأقل، الحامل للعلامة الرديئة). أو التنويع الأفقي (كما في حالة غسل الملابس لعدد كبير من العلامات التجارية والتعبئة والتغليف التي غالبا ما تكون السمة الرئيسية المميزة).

### II. المزايا التنافسية لإستراتيجية التمييز:

تتمثل جملة المزايا التي تخص إستراتيجية التمييز في النقاط التالية:

- تمييز المنتج يحيي المؤسسة أمام المنافسين، لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها، ويوفر الولاء درجة عالية من الالتزام والإخلاص<sup>4</sup>.
- تمييز المنتج يخلق رغبة واستعداداً عند المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من أسعار

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين أحمد، مرجع سابق، ص 256.

<sup>3</sup> K. Huynh, D. Besancenot, Op cit, P76.

<sup>4</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 254.

- تحقق استراتيجية التميز عوائد عالية للمؤسسة إذا ما تحققت لأنها تخلق خط دفاع للمؤسسة أمام المنافسين في السوق، وإن كان ذلك بطريقة مختلفة عن إستراتيجية القيادة في التكلفة<sup>2</sup>.
- يوفر التنويع للمؤسسة خطا دفاعيا أمام المنافسين بسبب الولاء للعلامة من قبل المستهلكين وما ينتج عنها من انخفاض للحساسية تجاه الأسعار<sup>3</sup>.

### III. مشاكل تطبيق إستراتيجية التميز:

بالرغم من تعدد المزايا التي تنطوي عليها إستراتيجية التميز، إلا أنها تضم جملة من المساوئ التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على ميزتها التنافسية في عيون المستهلكين في المدى الطويل.
- التمادي في إتباع إستراتيجية التميز من قبل المؤسسات يجعلها تقدم منتجا متميزا ذو مواصفات عالية ودقيقة، وتكاليف باهظة التي قد لا يحتاجها المستهلك، بالتالي يلجأ إلى المنتجات البديلة ذات الأسعار الأقل<sup>4</sup>.
- قدرة بعض المنافسين الجدد على تقليد المنتج بسهولة، وهذا ما يمكن ملاحظته في الأسواق اليوم، حيث تحرك المتنافسون بسرعة للتقليد واستنساخ كل شيء متميز وبنجاح، وهذا الأمر شمل صناعات متعددة، لذا وجب على المؤسسات الصناعية في هذه الحالة إيجاد مصادر تمييز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين<sup>5</sup>.
- من مخاطر إتباع إستراتيجية التميز كذلك هو أن المستهلكين قد لا يعتبرون السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها. وعندما يحدث ذلك تستطيع إستراتيجية القيادة في التكلفة التغلب بسهولة على إستراتيجية التميز<sup>6</sup>.

### IV. حدود تطبيق إستراتيجية التميز:

إن نجاح المؤسسة في تطبيق إستراتيجية التميز يتوقف على:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص254.

<sup>2</sup> Michael E. Porter, Op cit, 1980, P37.

<sup>3</sup> Ibid, P38.

<sup>4</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص255.

<sup>5</sup> نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002، ص78.

<sup>6</sup> المرجع السابق، ص78.

## الفصل الأول: إستراتيجية التنوع كخيار للنمو

- التنسيق الجيد بين وظائف البحث والتطوير والتسويق<sup>1</sup>.
- قدرة المؤسسة على جذب المستهلكين من خلال ما تضيفه للمنتج لإحداث منفعة لا يجدها المستهلك في غيره من المنتجات، لأن التميز بمعنى الإضافة هنا يكون بتحمل تكاليف إضافية تظهر في شكل خصائص مُميّزة للمنتج، تؤدي إلى رفع الإقبال عليه، بالتالي تحقيق النمو في رقم الأعمال بمستوى يمكن فيه للمؤسسة من تغطية التكاليف الإضافية التي تحملتها<sup>2</sup>.
- كما أن عدم إدراك المستهلك للتمييز في المنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى، ذلك يعني أن التكاليف الإضافية التي أنفقتها المؤسسة لتحسين المنتج وإحداث الفارق، لن تؤدي إلى جذب المستهلك، وعليه فلن تنعكس إيجابياً على مستوى رقم الأعمال، مما يعني فشل الإستراتيجية في تحقيق هدفها الرئيسي، لذا يجب على المؤسسة ألا تكتفي بتغيير الخصائص الضمنية لمنتجاتها، بل يجب أن تظهر هذه التغييرات المُميّزة بشكل يسهل على المستهلك التعرف على الميزة وإجراء المقارنة التي يجب أن تكون لصالح منتجاتها كوضع إشارات جذابة على الغلاف لتبنيه المستهلك للمميزات الإضافية، يضاف إليها دور الإشهار في هذا المجال...إلخ.

### ثانياً: إستراتيجية النمو بين التخصص والتنوع.

وضع « Bréchet (1996) » المؤسسة أمام خيارين لتحقيق النمو، وذلك في إطار ثنائية تناوبية تغير فيها المؤسسة أسلوب نموها ما بين التخصص والتنوع، تبعاً للقيود التي يفرضها المحيط الخارجي وحجم الإمكانيات الداخلية، ودرجة التعدد في المهن والمهام<sup>3</sup>.

إذن قواعد المناورة الإستراتيجية بين كلا الخيارين تتمثل في سلوك المؤسسة المتمثل في استخدام ما تملكه من قدرات داخلية في مواجهة احتياجات السوق، عن طريق اختيار توفيقه مناسبة من الثنائيات (مهنة/مهمة)، وبالتالي نوضح مركباتها كالتالي<sup>4</sup>:

- المهنة (Le métier): تتمثل في مجموع المعارف التقنية والتجارية والتنظيمية الضرورية لممارسة نشاط معين؛
- المهمة (La mission): تعبر عن سبب وجود المؤسسة، وتتمثل في توظيف مهنة أو مهن

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 79.

<sup>2</sup> إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص 38.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 39.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 39.

المؤسسة لتلبية احتياجات العملاء من خال الثلاثية (التقنية، الاحتياجات، العملاء).<sup>\*</sup>

فالمؤسسة تنتقل من التخصص نحو التنوع بتطوير الثنائية (مهنة/مهمة)، فتكون متخصصة إذا اعتمدت على ثنائية وحيدة، ويتنوع نشاطها كلما اتسعت الثنائية نحو عدة مهن أو عدة مهام<sup>1</sup>.

### أولاً: إستراتيجية التخصص

#### I. تعريف:

التخصص هو الإستراتيجية المرتبطة بالمؤسسات الناشئة، من خلال اختيار سوق صغير تهيمن عليه بسهولة، بالتالي تظل هذه الإستراتيجية الوسيلة المعقولة أمام المؤسسات في بداية نشاطها<sup>2</sup>.

غالباً ما نجد أن هذه المؤسسات الناشئة تغير من إستراتيجيتها بعد عدة سنوات، غير أننا نجد هناك بعض المؤسسات قد حافظت على إستراتيجيتها مع مرور الزمن ومثال ذلك: مؤسسة BIC، اشتهرت لعدة سنوات في صناعة رؤوس أقلام الحبر، Carrefour في التوزيع، SCOA في الاستيراد والتصدير، Michelin في صناعة العجلات، حيث نلاحظ على العموم أن التخصص الأصلي لهذه المؤسسات حسن من مستوى أدائها العالي<sup>3</sup>.

بالتالي يمكن إعطاء تعريف مختصر للتخصص على أنه إنتاج منتج وحيد لنمط وحيد من الزبائن<sup>4</sup>. تأخذ هذه الاستراتيجية في التطبيق العملي شكلين هما<sup>5</sup>:

#### 1- التخصص بالهيمنة بالتكاليف:

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على صناعة معينة، أو على مجموعة من المستهلكين.

#### 2- التخصص مع التميز:

هي إستراتيجية تعتمد على التميز في المنتج والموجه إلى صناعة محددة أو إلى مجموعة من المستهلكين دون غيرهم.

<sup>\*</sup> قد يكون للمهنة الواحدة مهمة واحدة، أو عدة مهام، حسب درجة التباين فيس مركبات الثلاثية، فقد تستخدم تقنية واحدة لأكثر من شريحة من العملاء و لتلبية أكثر من حاجة لكل عميل، و قد تستخدم أكثر من تقنية موجهة لتلبية أكثر من حاجة لعدة شرائح من العملاء...إلخ.  
<sup>1</sup> المرجع السابق، ص39.

<sup>2</sup> Raymond-Alain Thiétart, **la stratégie d'entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, Paris, 1996, P162.

<sup>3</sup> Ibid., P163.

<sup>4</sup> Jean-Charles Mathé, **Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise**, édition MANAGEMENT & SOCIETE, Paris, 2004, P 69.

<sup>5</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص157.



على العموم، فالمؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية تتعامل مع مجموعة من المستهلكين في جزء صغير من السوق بأكمله، كما تتخصص المؤسسة على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين. ككل استراتيجيه فإن التخصص له مزايا وعيوب، يمكن إبراز بعضها في الآتي:

### II. مزايا إستراتيجية التخصص.

عندما تقرر المؤسسة إتباع إستراتيجية التخصص وتقلل من أنواع السلع التي تتعامل فيها، فإن ذلك يعود عليها بالكثير من المزايا التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- من ناحية التشغيل، تتمكن المؤسسات الصناعية من الاستمرار في الإنتاج من دون توقف لفترة كبيرة، مما يجنبها تعطيل الآلات والعمال وتلك ميزة لا تتمتع بها عادة تلك المؤسسات التي تنتج أصنافا عديدة وتُغيّر لذلك مجرى الإنتاج من آن لآخر<sup>1</sup>.
- نلاحظ أول شيء أن إدارة المؤسسات المتخصصة أقل تعقيدا من إدارة المؤسسات التي تتبع استراتيجيه التنويع<sup>2</sup>.
- كما أن إستراتيجية التخصص تسمح للمسؤولين في المؤسسة بتركيز كل جهودهم على الخيارات الأساسية للمؤسسة ومراقبة التنفيذ<sup>3</sup>، مما يضمن جودة المنتجات.
- تسهل إستراتيجية التخصص الرقابة في المؤسسة وتقلل من تكلفتها، وتبسيط أعمال الشراء، وإنتاج السلع في المواعيد المتفق عليها<sup>4</sup>.
- إن تعامل المؤسسة الصناعية مع مجموعة معينة من المستهلكين وفي صناعة معينة يحقق لها ميزة تنافسية أكثر كفاءة من منافسيها الذين يتعاملون مع صناعات أكبر في السوق<sup>5</sup>.
- قدرة هذه المؤسسة على التجديد والتطوير في مجال تخصصها<sup>6</sup>.
- تتميز هذه الإستراتيجية بالقدرة على استخدامها دون الحاجة إلى موارد كثيرة، وبمخاطر محدودة، حيث أن الموارد لا يتم توزيعها أو تشتيتها<sup>7</sup>.
- إمكانية كبيرة لدعم البحث والتطوير مما يضمن تطور أسهل للمهنة.

<sup>1</sup> مصطفى زهير، التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1984، ص218.

<sup>2</sup> Raymond-Alain Thiétart, Op cit, P162.

<sup>3</sup> Ibid, P162.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص218.

<sup>5</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص256.

<sup>6</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص166.

<sup>7</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص241.

### III. عيوب إستراتيجية التخصص.

بالرغم من مزايا إستراتيجية التخصص ، إلا أن المؤسسات الصناعية لا تحببها لعدة أسباب من بينها:

- تحوّل تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص منتج المؤسسة مما يهدد بزوال النشاط.
  - إن وضع المؤسسة كل مواردها وموجوداتها في مجال عمل واحد، يُعرض المؤسسة للخطر الناتج عن تقلص الطلب على منتجاتها<sup>1</sup>.
  - إن أي قصور في موارد الإنتاج التي تعتمد عليها المؤسسة يؤدي إلى توقّف إنتاجها، بالتالي تراجع أرباحها.
- ثانياً: إستراتيجية التنوع.

تعتبر إستراتيجية التنوع من استراتيجيات النمو وهي عكس إستراتيجية التركيز، حيث تعتمد المؤسسة على تقديم تشكيلة من المنتجات<sup>2</sup>.

يرجع السبب وراء فقدان المؤسسة للتركيز - حسب Al Reis\* - هو العمل في سوق ضعيف النمو ما يدفعها إلى زيادة مبيعاتها وأرباحها زيادة كبيرة من خلال عرضها لمنتجاتها الحالية بتنوع كبير، أو قيامها بشراء مؤسسات جديدة، أو الدخول في مشاريع مشتركة مع مؤسسات أخرى<sup>3</sup>.  
خصصنا لإستراتيجية التنوع المبحث التالي لنتناولها بشكل أكثر تفصيلاً.

<sup>1</sup> Raymond-Alain Thiétart, Op cit, P162.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص237.

\* استشاري في مجال الإعلان والتسويق.

<sup>3</sup> غراهام داو لينغ، تكوين سمعة الشركة، ترجمة وليد شحادة، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2003، ص153.

### المبحث الثالث: إستراتيجية التنويع.

يعتبر التنويع أكثر الاستراتيجيات تطبيقاً من طرف المؤسسات الاقتصادية المتفوقة كمؤسسة General Electric التي تعمل في صناعات مختلفة تتمثل في: المصابيح، مجمع طبي، المعدات، محطات توليد الطاقة، الخدمات المالية، محركات الطائرات<sup>1</sup>.

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على الأسس النظرية لإستراتيجية التنويع من خلال التعرف على ماهية هذه الإستراتيجية وأهم المزايا التي تتمتع بها وكذا الجوانب السلبية فيها.

#### المطلب الأول: ماهية إستراتيجية التنويع.

تلجأ المؤسسة إلى إستراتيجية التنويع إذا وجدت أن تخصصها في مهنة واحدة لا يفي بمتطلبات النمو المراد الوصول إليه، فتتوجه نحو توسيع المهنة الأصلية بممارسة مهن جديدة، بالتالي ظهور تخصصات ومعارف جديدة و/أو تطبيقات جديدة للقدرات المعرفية الأصلية<sup>2</sup>.

#### الفرع الأول: تعريف إستراتيجية التنويع.

لقد أخذت إستراتيجية التنويع منذ القدم اهتمامات المفكرين في الإدارة الإستراتيجية. ويُعدّ H. Igor Ansoff (1957-1958) أول من تطرق إلى موضوع إستراتيجية التنويع من وجهة نظر إستراتيجية قبل تطرق المفكرين اللاحقين (Gort (1962), Chandler(1962) فيما بعد بخمس سنوات<sup>3</sup>.

#### أولاً: المقاربات الأولى.

يُعرّف Gort (1962) التنويع باستعمال التعبير "تباين الإنتاج"، مُرّكّزاً في ذلك على عدد الأسواق التي تُموّن بهذه المنتجات. ويُعرف تباين الإنتاج على نحو المثال التالي: إذا كان لدينا مُنتجَيْن يُموّنان سوقين مختلفين، إذا كانت مرونة التقاطعية لطلبهما منخفضة وكان التحليل في الأجل القصير، الموارد اللازمة لإنتاج المنتج الأول لا تؤثر في المنتج الآخر<sup>4</sup>.

نلاحظ أن هذا التعريف يتوافق مع تعريف التنويع من وجهة نظر الطلب التي نقول أن التنويع في المنتجات يحدث في حال كانت مرونة الطلب التقاطعية لهذه السلع تتجه نحو القيمة صفر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Roger A. Formisano, **Manager's guide to STRATEGY**, McGraw-hill, United States of America, 2003, P127.

<sup>2</sup> إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص42.

<sup>3</sup> Marie Christine Henninger, **Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants**, thèse de doctorat en sciences des gestion, université des sciences social s- Toulouse1,2000, P24.

<sup>4</sup> Ibid., P24.

$e_{ij} = d q_i / dp_j * p_j/q_i > 0$ . المنتجات المتبادلة:

$e_{ij} = d q_i / dp_j * p_j/q_i < 0$ . المنتجات المتكاملة:

$e_{ij} = d q_i / dp_j * p_j/q_i \cong 0$ . التنويع:

حيث:

$e_{ij}$ : المرونة التقاطعية للسلعتين  $i$  و  $j$ .

$P_i, P_j$ : هما على الترتيب سعر المنتج  $j$  و  $i$ .

$q_i, q_j$ : هما على الترتيب الكمية المنتجة من السلعتين  $j$  و  $i$ .

حسب هذا التحليل نجد أن Gort أهمل جانب التكاؤل وتقسيم الموارد بين مختلف الأنشطة الصناعية.

حسب (Berry (1975): فالتنويع بالنسبة إليه يمثل الزيادة في عدد الصناعات التي تشغّل فيها مؤسسة ما.

بالنسبة لـ Kamien و (Schwartz (1975 يعرفان التنويع كاتّجاه المؤسسة المتواجدة في صناعة ما لإنتاج سلع في صناعة أخرى.

من جهة أخرى استعمل كل من Pitts و (Hopkins (1982 تعبير "مجال النشاط" بدل الصناعة، و عرفا التنويع كميل المؤسسة للعمل في مجالات نشاط مختلفة في آن واحد، ويُعدُّ أكثر موضوعية في تعريف التنويع<sup>2</sup>.

لمح (Ansoff (1965-1957 أن المؤسسة تستطيع الدخول إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة، حيث قدم المصنوفة الشهيرة له والتي تبين التنويع في المنتجات والأسواق والتي يوضحها الشكل التالي:

<sup>1</sup>Alexis Jaquemin, **économie industrielle européenne, structures de marché et stratégie d'entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, dunod, Paris, 1979, P109-110.

<sup>2</sup> Alexis Jaquemin, Op cit, P24.

الشكل (I-03): مصفوفة التنويع في المنتجات والأسواق لـ I. Ansoff

	الجديد	الحالي	المنتج السوق
التنويع في المنتج		تخصص	الحالي
التنويع الكامل		التنويع في السوق	الجديد

Source : Malcolm McDonald, Les plans Marketing: Comment les établir ? Comment les utiliser?, Boeck Supérieur, France, 2004, P 258.

ثانيا: نحو مقارنة متعددة الأبعاد.

لقد ركزت المحاولات الأخيرة لتحديد مفهوم التنويع على الطابع متعدد الأبعاد، وعلى سبيل المثال: عرف كل من (Booz, Allen, Hamilton (1985) التنويع كوسيلة لتوسيع قاعدة مجال النشاط لتحسين نموها و/أو تخفيض الخطر الكلي، والذي:

- يشمل جميع الاستثمارات باستثناء تلك التي تنفق مباشرة لدعم القدرة التنافسية للنشاط القائم.
- يستطيع أن يتخذ شكل استثمارات متعلقة بمنتج جديد، خدمات جديدة، شريحة جديدة من العملاء...إلخ.
- هذا التنويع يحاول أن يشمل أهداف التنويع، توجّهه والوسائل التي يتحقق بها، كما يركز على اتخاذ قرارات الاستثمار، كما أن هذا التعريف لا يأخذ بعين الاعتبار لا العلاقات الإدارية ولا العوامل الإدارية المتصلة بالتنويع.

لتكملة هذا المنظور اقترح كل من (Ramanojam و varadarajan تعريفًا للتنويع على أنه دخول المؤسسة في مجال نشاط جديد سواء عن طريق النمو الداخلي أو عن طريق الحيازة، عندما يؤدي هذا الأخير إلى تغيير هيكل الإدارة، نظامها وعوامل التسيير الأخرى<sup>1</sup>.

درجة التنويع تتحدد بعاملين؛ درجة الاختلاف كمحدد أول، مثل إنتاج المنتجات والثاني هو عدد أبعاد الاختلافات: المنتجات المنتجة، نوع الزبائن، التقنية المستخدمة، آلية التسليم، وهلم جرا. فعلى سبيل المثال: تعدين الحديد الخام وتشغيل مستشفى عام يعتبران صناعتين شديدتا التنويع بسبب الاختلافات الموجودة في عدد من الأبعاد كالمهارات، الزبائن، مراحل الإنتاج، وفي معظم

<sup>1</sup>Ibid, P25.

الحالات اختلاف احتياجات الزبون... إلخ<sup>1</sup>.

كخلاصة لجملة التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لاستراتيجية التنويع على أنها وضع ل خطة مستقبلية للمؤسسة، تهدف من ورائها إلى النمو عن طريق التوسع في النشاط الحالي أو الدخول في أنشطة جديدة ليست لها علاقة بالنشاط القاعدي للمؤسسة.

### الفرع الثاني: دوافع استراتيجية التنويع.

هناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمؤسسات إلى اتخاذ التنويع كإستراتيجية، نذكر منها:

#### أولاً: حالة عدم التأكد.

إن أهم دافع للتنويع في الحقيقة هو أن المؤسسة تمارس نشاطها في ظروف عدم التأكد، فعلى سبيل المثال ولسبب أو لآخر قد يتراجع الطلب على منتج مؤسسة متخصصة للغاية، مما يؤدي إلى تراجع أرباحها، وفي هذه الحالة على المؤسسة أن تفكر في إدخال خطوط إنتاج جديدة.

كما قد تتعرض المؤسسة لتعطل طاقتها لفترة طويلة، خاصة إذا كان الطلب موسمياً كما في حالة الطلب على الألبسة في فصلي الشتاء والصيف، المتلجات وصناعة الفنادق.

أو قد يكون المنتج الثانوي لمؤسسة ما -بالطبع- منتج أساسي لمؤسسة أخرى، بالتالي فالمؤسسة التي قامت بالتنويع تتفاعل مع حالة الركود الدوري لطلب المنتج، بالتالي تكون المؤسسة محصنة مقارنة بتلك التي تنتج المنتج الذي تعرض لطلبه للركود<sup>2</sup>.

#### ثانياً: النمو.

إن الغرض الرئيسي وراء قيام المؤسسة الصناعية بإتباع إستراتيجية التنويع هو الرغبة في التوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي<sup>3</sup>.

#### ثالثاً: القوة السوقية.

تجد المؤسسة في التنويع فرصة لتوسيع حصتها السوقية من خلال خطوط إنتاج جديدة وكذلك زيادة قوتها السوقية من خلال المنتجات القائمة وهذا ما يحصل في حالة احتكار السوق<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Graham Kenny, **DIVERSIFICATION STRATEGY: How to grow a business by diversifying successfully**, Kogan page, United States, 2009, P17.

<sup>2</sup> Kenneth Desmond George and others, **Industrial organisation, competition, growth and Structural Change**, 4<sup>th</sup> edition, Routledge, New York, 2000, P77.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 167.

<sup>4</sup> Kenneth Desmond George and others, Op cit, P80.

كما أن اختيار المؤسسة الصناعية لإستراتيجية التنويع، فهي بذلك تختار هيكل متعدد الأقسام، مما يسمح لها بتحسين أدائها ووضعيتها في السوق<sup>1</sup>.

### رابعا: ارتفاع عوائد الدخول.

إن بناء قاعدة جديدة للمنافسة (مناطق التبادل الحر، بما في ذلك من تحرير القيود التنظيمية بين مختلف الاقتصاديات) أدى إلى تطور هياكل السوق منذ سنوات 1980 و1990، وهو ما نتج عنه تطور تكاليف الدخول إلى الأسواق ذات الأحجام الكبيرة والمنافسة العالية. وهذا التطور في شروط المنافسة أظهر أهمية إستراتيجية التنويع من خلال تركيز المؤسسة اهتماماتها حول توجيه مختلف استثماراتها نحو صناعات مختلفة<sup>2</sup>.

هناك العديد من الأسباب الأخرى وراء اختيار المؤسسة لهذه الإستراتيجية التي يمكن إجمالها في الآتي<sup>3</sup>:

- البحث على أفضل طريقة لتوزيع الخطر وتحقيق توازن مقبول في تدفق الأرباح والمداخيل الناتجة عن أنشطة مختلفة؛
- تعويض ما ينتج عن تدهور صناعة ما؛
- تشغيل فوائدها الناتجة عن مرحلة النضج؛
- استغلال الفرص الموجودة في أسواق أخرى لم تُشبع.
- وتعتمد المؤسسة على إستراتيجية التنويع في حال كانت الموارد الناتجة عن المنتجات الرئيسية كبيرة، لضمان نموها. فعلى سبيل المثال، يمكن لمصنع الآيس كريم أن ينتج العديد من المنتجات ليستغل طاقته العاطلة في فصل الشتاء<sup>4</sup>.
- تستطيع المؤسسة من خلال إستراتيجية التنويع تعويض الركود الذي قد تتعرض إليه الصناعة القاعدية للمؤسسة، من خلال المكاسب التي تجنيها في الأنشطة المتنوعة. كما حدث لمؤسسة General Motors - الرائدة في صناعة السيارات في العالم- حيث سجلت عام 2001 نتيجة صافية تقدر بـ 1.5 مليار دولار في الوقت الذي عرفت فيه صناعة السيارات تراجعاً. يرجع جزء

<sup>1</sup> Éric Milliot, **Le marketing symbiotique: la coopération au service des organisations**, Harmattan, France, 1998, P33.

<sup>2</sup> Sophiane Tahy, **Mondialisation et stratégies d'entreprise**, Presses Univ. du Mirail, France, 2001, P120.

<sup>3</sup> Raymond-Alain Thiétart, Op cit , P 163-164.

<sup>4</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، **الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق**، قسم الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، 1995، ص102.

كبير من هذه النتيجة الايجابية إلى الفرع المالي للمؤسسة \*GMAC التي أعلنت حملة تمويلية بمعدل فائدة معدوم من أجل دعم نشاط صناعة السيارات للمجموعة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: أشكال إستراتيجية التنويع.

هناك عدة تصنيفات لإستراتيجية التنويع، والتي نذكر منها:

- التنويع المرتبط والتنويع غير المرتبط؛

- التنويع الأفقي والتكامل الرأسي.

وسنحاول التعرف على أشكال إستراتيجية التنويع لكل صنف من هذين الصنفين والتفرقة بينها من خلال ما يلي:

### أولاً: التنويع المرتبط والتنويع غير المرتبط.

من الأمور التي ينبغي على المؤسسة حسمها هي فيما إذا كانت ستباشر التنويع في أنشطة جديدة كلية أم في أنشطة لها علاقة بالأنشطة القائمة على أساس من العوامل المشتركة<sup>2</sup>.

### I. التنويع المرتبط:

التنويع المرتبط هو إضافة أنشطة لها ارتباط بالنشاط الحالي للمؤسسة. وهذا الارتباط قد يتعلق بمجالات متنوعة مثل التكنولوجيا، التوزيع، الزبائن، العلامة<sup>3</sup>.

تستطيع المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية ضمان استقرار العائد طوال العام من خلال الدخول في عدة أعمال يترتب عليها تقديم منتجات مختلفة في المواسم المختلفة طوال العام<sup>4</sup>. ينتج عن تطبيق هذه الإستراتيجية :

- استبعاد بعض الآلات والمعدات المتكررة في كل وحدة من هذه الوحدات؛
- تخفيض نفقات البحث والتطوير؛
- إمكانية الحصول على خصم نتيجة شراء المواد اللازمة للإنتاج بكميات كبيرة.
- تفعيل أداء المؤسسة لانخفاض التكاليف.

\* General Motors Acceptance Corporation وهي مؤسسة أمريكية للخدمات المالية.

<sup>1</sup> Faruk Ülgen, **Théories de la firme et stratégies anticoncurrentielles: firme et marché**, Editions L'Harmattan, France, 2003, P 247.

<sup>2</sup> شارلز هيل وجاريت جونز، **الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص 503.

<sup>3</sup> Ulrike Mayrhofer, Op cit, Bréal, France, 2007, P 44.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 411.



## الفصل الأول: إستراتيجية التنوع كخيار للنمو

بالإضافة إلى زيادة القوة السوقية للمؤسسة، بالتالي تستطيع إقامة عوائق أمام المنافسين الجدد في الصناعة<sup>1</sup>.

كمثال لهذه الاستراتيجية: يستطيع المصنع الذي يبيع اللحوم المتلجة الاستفادة من بقايا اللحوم في إعداد بعض الأطعمة للحيوانات.

ينظر إلى التنوع المرتبط على أنه الأقل انطواء للمخاطر، ذلك أن المؤسسة تتحرك في مجال نشاط تتمتع الإدارة العليا فيه ببعض المعرفة حياله. وتتجه المؤسسة إلى التركيز على عمليات التنوع المرتبط عندما تكون مهارات المؤسسة الأساسية قابلة للتطبيق على نطاق واسع<sup>2</sup>.

### II. التنوع غير المرتبط:

يتحقق هذا النوع من التنوع لما تدخل المؤسسة في أنشطة جديدة خارج النشاط القاعدي لها، مثال استثمار مؤسسة الخطوط الجوية في صناعة الدواء<sup>3</sup>.

ينطوي التنوع غير المرتبط أو التراكمي على مجموعة من المشاكل تتمثل في<sup>4</sup>:

- الحاجة إلى التنسيق الاستراتيجي بين مختلف أنشطة المؤسسة؛
- ظهور اللامركزية في اتخاذ القرار؛
- في حال التعرض لأزمة ما، مسيروا المؤسسة نادرا ما تكون لديهم المهارة والخبرة اللازمة للخروج من الأزمة خاصة إذا تعلق الأمر بمشكلة خارج نطاق عملهم أو تخصصهم. بالإضافة إلى مشاكل أخرى والتي تتمثل أهمها في<sup>5</sup>:
- تعقد العملية الإدارية نظرا لإشراف الإدارة على عدد من وحدات الأعمال غير المرتبطة.
- اختلاف خبرات مدراء الوحدات يجعل من الصعوبة أن يعملوا معا كفريق واحد.
- أما جملة الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى اتخاذ هذه الإستراتيجية فتتمثل في:
- كسب عملاء جدد للمؤسسة نتيجة البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Ulrike Mayrhofer, Op cit, P 44.

<sup>2</sup> شارلز هيل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص505.

<sup>3</sup> Triant G. Flouris, Sharon L. Oswald, **Designing and executing strategy in aviation management**, ASHGATE, USA, 2006, P107.

<sup>4</sup> Raymond-Alain Thiétart, Op cit, P165.

<sup>5</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص250-251.

<sup>6</sup> عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص168.

في العلاقة بين التنويع المرتبط والتنويع غير المرتبط اكتشف Rumelt أن المؤسسات التي تنشط في صناعات مرتبطة بشكل وثيق بالصناعة الأساسية تكون أكثر ربحية من تلك التي اتبعت التنويع غير المرتبط<sup>1</sup>، وذلك من خلال دراسات تجريبية قام بها عام 1974 لاحظ أن المؤسسات التي تعتمد على التنويع المرتبط يكون أداؤها أفضل من تلك التي تعتمد على التنويع غير المرتبط. وحتى في دراسات لاحقة له أجريت عام 1982 وجد فيها أن معظم المؤسسات تلجأ إلى إستراتيجية التنويع المرتبط، على عكس التنويع غير المرتبط<sup>2</sup>.

ثانياً: التنويع الأفقي والتكامل الرأسي.

### I. التنويع الأفقي.

يشير التنويع الأفقي إلى قيام المؤسسة بتوفير إمكانية استهلاك مجموعة من الخدمات في نفس المكان للعملاء ( الترفيه الرياضي، الحركات الرياضية للمرضى، مكان الإقامة، مطعم، تأجير المعدات الرياضية، رعاية نهائية للأطفال...)<sup>3</sup>.

يشير التنويع الأفقي إلى قيام المؤسسة بالدخول إلى صناعات جديدة لتلبية حاجات الزبائن، ومثالا على ذلك قيام صيدلي بفتح مخبر للتحاليل الطبية، فتح مركز خاص بالمرضى لعلاج الجراح أو الأمراض الخاصة بالأرجل... إلخ<sup>4</sup>.

### II. التكامل الرأسي:

يشير التكامل الرأسي إلى ذلك الارتباط الوظيفي للأنشطة الرئيسية من سلسلة الإنتاج، النقل، التوزيع، بيع المنتج. ومثالا على ذلك نجد أن الصناعة الكهربائية تميزت في معظم دول العالم ومنذ وقت طويل بالتكامل الرأسي<sup>5</sup>.

يعبر التكامل الرأسي على الحالة التي تكون فيها مؤسسة واحدة تمتلك وتسيطر على جميع مراحل الإنتاج المتعاقبة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Robert M. Grant, **CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS**, 5<sup>th</sup> edition, Blackwell publishing, USA, 2005, P462.

<sup>2</sup> Éric Milliot, Op.cit, P208.

<sup>3</sup> Malek Bouhaouala, **Management de la petite entreprise des loisirs sportifs: Une approche socioéconomique**, Boeck Supérieur, France, 2008, P122.

<sup>4</sup> Xavier Moinier, **La stratégie marketing de l'entreprise officinale**, Boeck Supérieur, France, 2006, P98.

<sup>5</sup> Larry Ritzman, Lee Krajewski, **Management des opérations: Principes et applications**, Pearson Education, France, 2010, P 254.

<sup>6</sup> John Lipczynski and others, **Industrial Organization, competition, Strategy, Policy**, 2<sup>nd</sup> edition, PEARSON Education, England, 2005, P 546.

## الفصل الأول: إستراتيجية التنويع كخيار للنمو

الهدف من وراء هذه الإستراتيجية هو<sup>1</sup>:

- تحقيق الوفورات في التكاليف؛
  - التخفيض من المخاطر وعدم اليقين المرتبطة بتوفير المدخلات أو عمليات توزيع منتجات المؤسسة.
  - تجنب الضرائب، حيث تستبدل المبادلات الخارجية الخاضعة للضريبة إلى مبادلات داخلية.
  - زيادة عوائد الدخول إلى السوق.
  - تجنب بعض المشاكل التي تكمن مثلا في حال أن مرحلة الإنتاج تكون تحت احتكار مُنتج واحد ومرحلة البيع بالتجزئة تحت سيطرة محتكر واحد، يتم دمج المرحلتين معا عموديا مع احتكار واحد.
- فعندما تتحرك المؤسسة إلى إنتاج المواد الخام وعناصر الإنتاج، يقال أنه هناك تكامل إلى أمامي، بينما يطلق على التحرك في اتجاه المنتج النهائي والتوزيع تكامل نحو الخلف<sup>2</sup>.
- يتيح التكامل إلى الأمام للمؤسسة التخلص من هيمنة واحتكار الموردين في حال عدم وجود البدائل، أما التكامل الخلفي فهو يضمن للمؤسسة الحصول على قنوات التوزيع، وإمكانية التعرف على تفضيلات المستهلكين من خلال الاقتراب أكثر منهم، وهو ما يؤدي إلى تحسين نوعية منتجاتها وزيادة ولاء العملاء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> John Lipczynski and others, Op cit, P 447.

<sup>2</sup> Roger Clarke, **INDUSTRIAL ECONOMICS**, Wiley-Blackwell, USA,1985, P 173.

<sup>3</sup> Diemer Arnoud, **Economie d'entreprise**, <http://www.oconomia.net/private/cours/planification.pdf>.

### المطلب الثاني: قياس الأبعاد المختلفة للاستراتيجية التنوع.

تُعبّر درجة التنوع على نتيجة التطور الطبيعي لمحفظة أنشطة المؤسسة<sup>1</sup>، وهناك تياران فكريان درساً أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسات الصناعية، أحدهما يتمثل في الإدارة الإستراتيجية والآخر يتمثل في الاقتصاد الصناعي، بالرغم من غياب طويل في دراسة هذه العلاقة في اقتصاديات الصناعة على عكس تيار الإدارة الإستراتيجية.

يمكن التفريق بين كلا التيارين في الطرق المستخدمة في قياس إستراتيجية التنوع. حيث أن دراسات الاقتصاد الصناعي تُستخدم مؤشرات محسوبة انطلاقاً من إحصاء القطاعات الصناعية لكل مؤسسة محل الدراسة وتمارس نشاطها. أما دراسات الإدارة الإستراتيجية استخدمت منذ 1974 معياراً تصنيفياً يستند على أعمال Rumelt. وهذا الانقسام لا يزال بين أساليب القياس المستمرة لإستراتيجية التنوع المشتقة من الأساليب الأولى لإحصاء القطاعات الصناعية، وأساليب التصنيف<sup>2</sup>.

### الفرع الأول: أساليب القياس المستمر لاستراتيجية التنوع.

من بين الدراسات الأولى التي اهتمت بدراسة العلاقة بين إستراتيجية التنوع والأداء نجد الاقتصاد الصناعي، الذي يركز أساساً على درجة التنوع في المؤسسات محل الدراسة. ومن أكثر مقاييس التنوع استعمالاً تركيز عادة على التسمية<sup>\*\*</sup> (SIC\*) لكل مؤسسة تحت الدراسة (تسمية رقمان، ثلاث أو أربعة أرقام) وهناك أساليب قياس أكثر تطوراً تعتمد على نفس المبادئ، تستخدم مقاييس مرجحة تأخذ بعين الاعتبار الأهمية النسبية للالتزام المؤسسة في التجمعات الصناعية المحددة بالتسمية المستخدمة<sup>3</sup>، وسنتناول أهم المقاييس المستمرة المرجحة والأكثر استعمالاً في الآتي:

### أولاً: مؤشر Herfindahl:

يعتبر مؤشر Herfindahl ( $I_H$ ) أحد مقاييس التنوع في المؤسسة ويقاس درجة تركيز الصناعة في المؤسسة ويحسب اعتماداً على الصيغة التالية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, Boeck Supérieur, Bruxelles, 1995, P 96.

<sup>2</sup> Marie Christine Henninger, Op cit, P 26-27.

\*\*nomenclature.

\* Standard International de Classification و هو نظام قاعدي مستعمل من طرف المكتب الوطني للإحصاء الأمريكي، لتصنيف المنتجات او الخدمات للمؤسسة على قطاعات صناعية. و التسمية SIC تشمل تقسيمات جد دقيقة ممثلة في 7 أرقام ، و كل رقم يمثل درجة عالية من الدقة لدى المؤسسة المدروسة. ويقابل هذه التسمية في الجزائر NPA التي يمكن الاطلاع على مثال عليها في الملحق رقم (01).

<sup>3</sup>Ibid, P28.

<sup>4</sup>Ranaivoson Heritiana Renaud, Diversité De La Production Et Structure De Marché, Le Cas De L'industrie Musical, Thèse pour le Doctorat de Sciences Economiques, Université de Paris 1, Panthéon-Sorbonne, 2008, P 162.

$$I_H = 1 - \sum_{i=1}^k (X_i / X)^2$$

$$= 1 - \sum_{i=1}^k s_i^2 \quad (0 \leq I_H \leq 1 - 1/K)$$

حيث:

$I_H$ : مؤشر Herfindahl

$X$ : إجمالي رقم أعمال المؤسسة، عدد العمال، أصول المؤسسة؛

$X_i$ : رقم أعمال المؤسسة في النشاط  $i$ .

$K$ : عدد الصناعات التي تنشط فيها المؤسسة؛

$s_i$ : نسبة الإنتاج، يحسب من خلال رقم الأعمال للمؤسسة في النشاط  $i$  مقارنة بإجمالي الإنتاج في  $K$  نشاط.

- إذا مارست المؤسسة نشاطا واحدا حسب التسمية SIC، أو أي تسمية أخرى يكون  $I_H = 0$ ؛

- إذا تم تقسيم الإنتاج بالتساوي بين مجموعة الأنشطة اللانهائية  $K$ ، يتحقق:  $I_H = 1 - 1/K$ .

يهتم هذا المؤشر بتحديد عدد وأهمية  $K$  نشاط الذي تعمل فيه المؤسسة، ويعكس بشكل كبير الوزن النسبي للأنشطة، لكنه لا يحدد العلاقة بين هذه الأنشطة.

ثانيا: المؤشر الشامل (entropy) :

يعد (Berry و Jacquemin (1979) من الأوائل الذين اقترحوا مؤشرا يأخذ بعين الاعتبار

كل من عدد الصناعات والربط بين قطاعات النشاط. وهو مؤشر عملي وشامل في نفس الوقت<sup>1</sup>. وظهر نتيجة العيوب التي ينطوي عليها المؤشر السابق باعتباره لا يفرق بين التنويع المرتبط والتنويع غير المرتبط<sup>2</sup>.

فإذا كان لدينا مؤسسة تنشط في  $N$  صناعة؛ وكان  $P_i$  مساهمة  $i^{\text{ème}}$  قطاع في إجمالي رقم

$$DT = \sum_{i=1}^N P_i \ln (1/P_i) \quad \text{حسب (1985) Palepu}^3$$

<sup>1</sup> Constantinos C. Markides, **Diversification, Refocusing, and Economic Performance**, illustrée, USA, 1995, P39- 40.

<sup>2</sup> Joontae LEE, **structure de propriété, stratégie de diversification et gouvernance des entreprises coréennes**, thèse de doctorat en sciences économiques, université Toulouse1, 2005, P 109.

<sup>3</sup> Frithjof Pils, **Diversification, Relatedness, and Performance**, Gabler Edition Wissenschaft, Germany, 2009, P16.

## الفصل الأول: إستراتيجية التنويع كخيار للنمو

حيث: DT يعبر عن المقياس الشامل للتنويع.

وتعتمد العلاقة السابقة على مساهمة كل قطاع، ووزنه ويعرف وزن كل قطاع بلوغاريتم معكوس مساهمته في رقم أعمال المؤسسة (CA).

يأخذ هذا المؤشر بعين الاعتبار جانبيين للتنويع:

- عدد القطاعات التي تنشط فيها المؤسسة؛

- أهمية كل قطاع تنشط فيه المؤسسة بالنسبة لإجمالي رقم أعمال المؤسسة المحقق.

نلاحظ أن مقياس التنويع الشامل يعبر عن المجموع المرجح لمساهمة القطاعات في إجمالي رقم أعمال المؤسسة، حيث يأخذ القيمة 0 في حال اشتغال المؤسسة في صناعة واحدة، والقيمة  $\ln(N)$  في حال وزع رقم أعمال المؤسسة بشكل متساوٍ على عدد كبير من الصناعات  $N$  وتصبح في هذه الحالة:  $DT = \ln(N)$ <sup>1</sup>.

كما أن هذا المؤشر يقلل من تأثير وزن القطاعات التي تؤثر بشكل كبير في معظم أعمال المؤسسة والأكثر تنوعاً مقارنة مع أولئك الذين تكون مساهمتهم متواضعة من خلال الاعتماد على أسلوب الترجيح.

من مميزات هذا المؤشر أنه يدرس الجانب الثالث لإستراتيجية التنويع الذي يكمن في دراسة مستوى العلاقات المتبادلة بين القطاعات المختلفة في مؤسسة تمارس نشاطها.

لتوضيح هدفنا نعرف المجموعة الصناعية كمجموعة من القطاعات المرتبطة، بالتالي تكون قطاعات نفس المجموعة الصناعية أكثر ارتباطاً ببعضها مقارنة بالقطاعات المنتمية لمجموعة صناعية أخرى.

إذا كان لدينا  $N$  قطاع نشاط للمؤسسة المدروسة، يُنظّمون في  $M$  مجموعة صناعية، يكون:  $(N \times M)$ .

ليكن  $DR_j$  التنويع المرتبط الناتج عن ممارسة المؤسسة نشاطها في قطاعات مرتبطة بنفس المجموعة الصناعية  $j$ ، يمكن تعريف المؤشر الشامل  $DR_j$  لهذه المجموعة الصناعية على النحو

$$DR_j = \sum_{i=1}^M P_i^j \ln(1/P_i^j) \dots\dots\dots i \in j \quad \text{التالي}^2$$
$$\dots\dots\dots P_i^j = P_i/P_j$$

<sup>1</sup> Joontae LEE, Op cit, P110.

<sup>2</sup> Frithjof Pils, Op cit, P16.

حيث:

$P_i^j$  يعبر عن مساهمة القطاع  $i$  في إجمالي رقم أعمال المجموعة الصناعية  $j$ ، فالمؤسسة التي تمتلك نشاطات في العديد من المجموعات الصناعية، يكون تنوعها المرتبط، الإجمالي  $DR$  الذي

$$DR = \sum_{j=1}^M DR_j P_i^j \dots\dots\dots j = 1 \dots\dots M$$

$$\dots\dots\dots P_i^j = \sum P_i^j$$

$$\dots\dots\dots i \in j$$

حيث:

$DR$ : يعبر عن المجموع المرجح للتنويع المرتبط في  $M$  مجموعة، حيث لكل مجموعة يعين وزنها بحسب مساهمتها في إجمالي رقم الأعمال<sup>1</sup>.

$P_i^j$ : يعبر عن مساهمة المجموعة  $j^{ème}$  في إجمالي رقم أعمال المؤسسة الصناعية.

ليكن  $DU$  التنويع غير المرتبط، الناتج عن ممارسة المؤسسة نشاطها في مجموعات صناعية

مختلفة؛ ومثل قانون حساب  $DR$  يحسب  $DU$  بالصيغة التالية:

$$DU = DR_j = \sum_{j=1}^M P_i^j \ln ( 1/P_i^j )$$

$DU$ : يعبر عن المجموع المرجح للتنويع غير المرتبط في  $M$  مجموعة، حيث لكل مجموعة يعين وزنها بحسب مساهمتها في إجمالي رقم الأعمال.

بما أن التنويع الكلي  $DT$  للمؤسسة الصناعية ينقسم بين التنويع المرتبط والتنويع غير

المرتبط يمكن وضع العلاقة التالية:

$$DT = DR + DU.$$

ثالثاً: المؤشر المركز.

$$I_c = \sum_i P_i \sum_I P_I d_{iI}$$

المؤشر المركز ( $I_c$ ) يحسب انطلاقاً من الصيغة التالية:

حيث:

$P_i$ : نسبة مبيعات المؤسسة المدروسة في الصناعة  $i$ ؛

$P_I$ : نسبة مبيعات المؤسسة المدروسة في الصناعة  $I$ ؛

<sup>1</sup> Marie Christine Henninger, Op cit, P30.

$d_{iI}$ : هو الوزن الذي يعتمد على قيمة العلاقة بين الصناعات  $i$  و  $I$  حسب التسمية SIC.

اعتمد العديد من المفكرين الاقتصاديين على هذا المقياس أمثال كل من Porter, Caves, Spence (1980) و كذلك كل من Montgomery, Wernerfelt (1988)، حيث اعتبروا أن  $d_{iI}$  تأخذ القيمة 1 في حال كانت الصناعتين  $i$  و  $I$  في مجموعتين صناعيتين مختلفتين حسب التسمية SIC لثلاثة أرقام، وفي حال كانت كل منهما في نفس المجموعة الصناعية حسب التسمية SIC لرقمين. فإذا كانت الصناعتين  $i$  و  $I$  في مجموعتين صناعيتين مختلفتين حسب التسمية SIC ذات رقمين فإن  $d_{iI}$  تأخذ القيمة 2.

تزداد قيمة المؤشر المركز مع درجة التنويع في المؤسسة المدروسة. إذ يمكن أن يأخذ القيمة 0 في حال كانت منتجات المؤسسة كلها مصنفة في نفس المجموعة الصناعية حسب التسمية SIC لثلاث أرقام، ويأخذ القيمة العظمى كلما اقترب من القيمة 2، في حال اشتغال المؤسسة في فئات صناعية عديدة<sup>1</sup>.

#### حدود أساليب القياس المستمر للتنويع:

إن الدراسات السابقة للتنويع تستخدم الأساليب أو المؤشرات السابق ذكرها، باستخدام المعطيات الم جمعة من طرف المكتب الوطني للإحصاء، الأمريكي SIC ، الذي يعتبر النظام القاعدي المستخدم من طرف المؤسسة الذي يصنف منتجات أو خدمات المؤسسة وفق قطاع صناعي. تكمن أهمية المقاييس المستمرة للتنويع في إمكانية استخدامه في حالة العينات الكبيرة، وتتوافق مع المعطيات الكمية، وتعتبر أقل تكلفة من ناحية الوقت.

تكمن حدود هذه الأنواع من الأساليب أساسا في الاستعمال المبني على تصنيف SIC أو كل تصنيف يعمل بنفس الطريقة، وتنطوي المقاييس المستمرة للتنويع على بعض السلبيات الأساسية في نظام التصنيف:

- يجب أن تكون المجموعات الصناعية متجانسة في كل مستوى للتسمية؛
- كما أن تسمية SIC تتعرض لحدود مصدر المعلومات، حيث أنه يتكون من تجميع القطع الصناعية؛ إذ يركز على التشابه في عملية الإنتاج والتي قد لا تعكس التكامل والتعاون لتحقيق ميزة تنافسية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Marie Christine Henninger, Op cit, P31

<sup>2</sup> Ibid, P32-33.



الفرع الثاني: أساليب القياس المتقطعة لاستراتيجية التنويع.

أصل الأسلوب:

اقترح Rumelt نموذجاً لا يعكس فقط درجة التنويع في مجالات الأنشطة الإستراتيجية، لكن كذلك طبيعة الروابط الوثيقة بين مجالات النشاط، بالتالي مجموعة النسب تسمح بتحديد فئة التنويع التي تنتمي للمؤسسة:

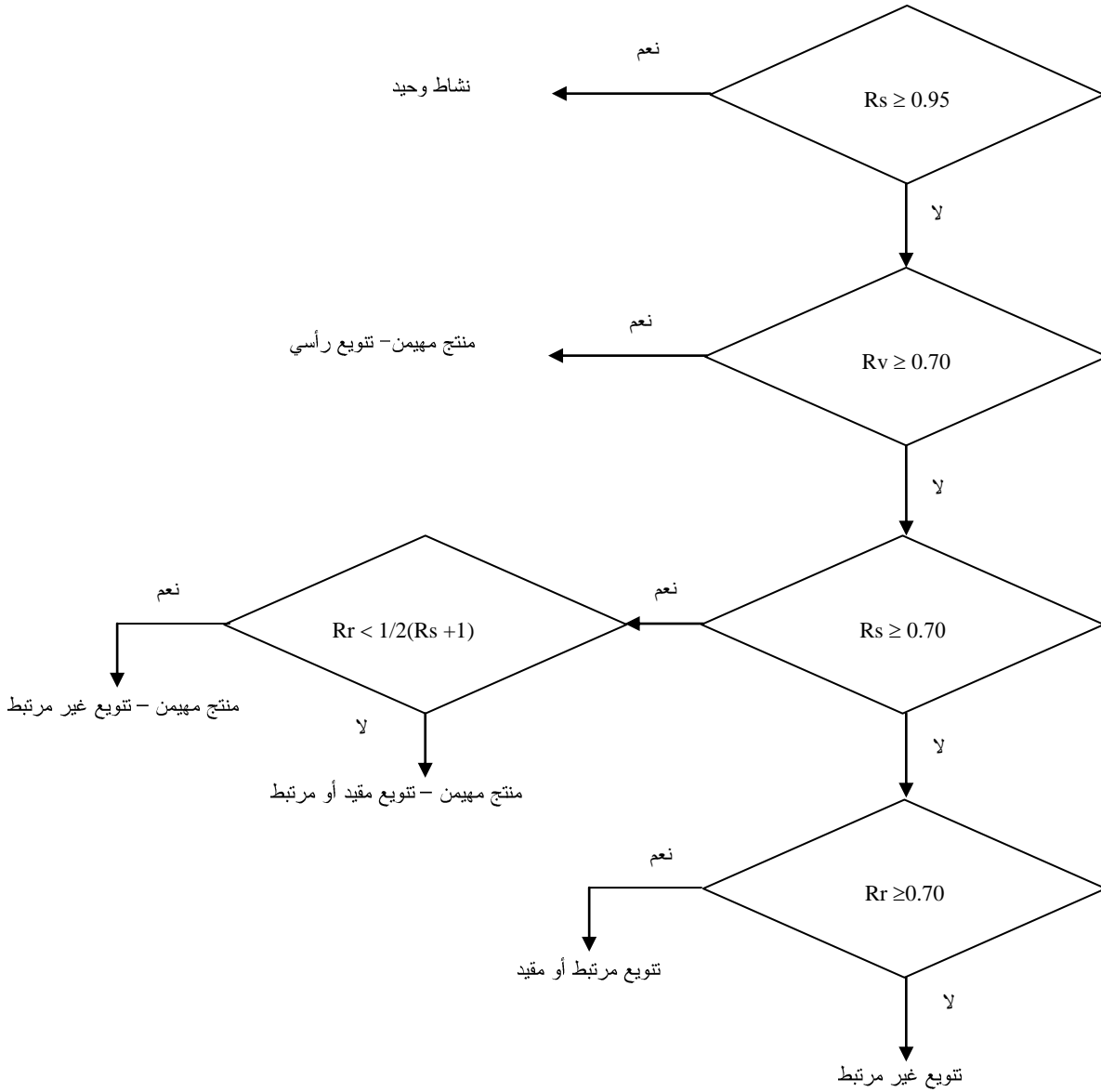
- $R_s$ : نسبة التخصص، تقابل جزء من رقم الأعمال الذي يعود إلى أكبر مجال نشاط في المؤسسة؛
  - $R_c$ : نسبة الارتباط، تقابل جزء من رقم الأعمال الذي يتحقق في أكبر مجموعة من مجالات النشاط المقسمة على نفس الكفاءات، القوة، الموارد المركزية؛
  - $R_r$ : معدل العلاقة، تقابل جزء من رقم الأعمال الذي يعود لأكثر مجموعة نشاط المرتبطة بطريقة معينة، أي كانت؛
  - $R_v$ : معدل الارتباط الرأسي، يقابل جزء من رقم الأعمال الذي يتحقق في أكبر مجموعة مجالات النشاط المشاركة في أي عملية إنتاجية لأي مرحلة من مراحل الإنتاج؛
- إذا كان  $R_v \leq R_c \leq R_r$  فإن التنويع الرأسي يظهر عند Rumelt كدرجة من الارتباط الأوثق.

تسمح هذه النسب بتحديد ستة تصنيفات للمؤسسة على النحو التالي:

- مؤسسة أحادية الإنتاج:  $R_s \geq 0.95$ ؛
- مؤسسة ذات منتج مهيم وتنويع رأسي:  $R_c > (R_r + R_s)/2$  ;  $0.95 > R_s > 0.70$  ؛
- مؤسسة ذات منتج مهيم وتنويع مقيد:  $R_c < (R_r + R_s)/2$  ;  $0.95 > R_s > 0.70$  ؛
- مؤسسة ذات تنويع مقيد:  $R_s < 0.70$  ;  $R_r > 0.70$ ,  $R_c < (R_r + R_s)/2$  ؛
- مؤسسة ذات تنويع مرتبط:  $R_s < 0.70$ ;  $R_r > 0.70$ ,  $R_c < (R_r + R_s)/2$  ؛
- مؤسسة ذات تنويع غير مرتبط:  $R_r < 0.70$ .

يمكن تلخيص القاعدة المتعلقة بتحديد تصنيف الفئات وفق نموذج Rumelt في الشكل التالي:

الشكل (04-I): قاعدة لتحديد تصنيف الفئات وفق نموذج Rumelt



**Source :** Marie Christine Henninger, Op cit, p36.

### خلاصة الفصل الأول:

إن الفكرة الرئيسية التي نستخلصها مما سبق تتمثل في أن المؤسسة أمام مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تسمح لها بتحقيق النمو من خلال زيادة حصتها السوقية أو التوسع في أسواق متعددة.

تحدد الإستراتيجية المثلى للمؤسسة انطلاقاً من دراستها للمحيطين الداخلي والخارجي لها، لتتمكن بذلك من التعرف على حدود إمكانياتها.

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

كما نخلص من خلال هذا الفصل إلى أنه هناك العديد من المؤشرات التي تسمح بقياس درجة التنويع في المؤسسة والتي تميز بين المؤسسات ذات الصناعة الوحيدة والمؤسسات التي تنشط في صناعات مختلفة، كما أن بعض هذه المؤشرات خاصة المتقطعة منها تسمح بالتعرف على نوع التنويع الذي تتبناه المؤسسة.

للتعرف على علاقة التنويع بالربحية، خصصنا الفصل الثاني للدراسة النظرية لهذه العلاقة من خلال العديد من المتغيرات، حيث تناولناها بالتفصيل.

# الفصل الثاني

## علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية

المبحث الأول : ربحية المؤسسة الصناعية وطريقة قياسها

المبحث الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة عن طريق التكاليف

المبحث الثالث: علاقة التنوع بربحية المؤسسة عن طريق المخاطر

**تمهيد:**

رأينا في الفصل الأول، كيف أن إستراتيجية التنويع تعتبر من استراتيجيات النمو والتوسع، تحاول المؤسسة من خلالها تحقيق أعلى الأرباح.

لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على تلك العلاقة التي تربط بين التنويع وربحية المؤسسة الصناعية، من خلال دراسة تأثير التنويع في الإنتاج والصناعات على مختلف التكاليف التي تواجهها المؤسسة، والمخاطر الناتجة عن حالات عدم التأكد التي تسود المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة. وعليه، فقد كان تقسيمنا لهذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

يعالج المبحث الأول الجانب النظري لربحية المؤسسة، من خلال التعرف على مفهومها والتفريق بين المعنيين المحاسبي والاقتصادي لها، والعوامل المؤثرة فيها، وأهميتها للتوصل في الأخير إلى التعرف على أساليب قياسها.

أما المبحث الثاني، فسندرس فيه تلك العلاقة التي تربط التنويع بربحية المؤسسة الصناعية عن طريق التكاليف، من خلال دراسة أثر الاستخدام المتعدد للعوامل المادية في المؤسسة لاستخلاص التكاليف الناتجة عن هذا الاستخدام.

بالإضافة إلى دراسة علاقة التنويع بربحية المؤسسة الصناعية، رأينا أن عامل الخطر الذي تحاول المؤسسة من خلال التنويع تخفيفه، قد يؤثر على ربحيتها، و هو ما سنتناوله بالدراسة من خلال المبحث الثالث.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

### المبحث الأول: ربحية المؤسسة الصناعية وطريقة قياسها.

إن دخول المؤسسة إلى سوق ما يكون بعد دراسة عميقة لمختلف العوامل التي قد تُؤثر عليها، بهدف التعرف على واقع ومستقبل المؤسسة في هذا السوق ومدى إمكانيّتها في الصمود أمام مختلف المنافسين من خلال حسن استثمار أموالها بشكل يضمن تدفق الأرباح، بالتالي قدرتها على البقاء والمحافظة على مكانتها في السوق. سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على الربحية، أهميتها ومختلف مقاييسها.

### المطلب الأول: ماهية ربحية المؤسسة الصناعية.

تستخدم الربحية كمعيار لتقويم أداء المؤسسات الصناعية إذا كان الهدف الأساسي لها هو تعظيم الربح<sup>1</sup>. ويعتبر الربح المعيار الأساسي الذي يُؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم المشاريع واختيار البديل المناسب من بين المشاريع<sup>2</sup>.

### الفرع الأول: تعريف ربحية المؤسسة الصناعية.

بشكل عام فإن الربح يمثل الفرق بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية للمؤسسة. ويمثل الربح جزء من السعر، بحيث:

$$\text{سعر الوحدة الواحدة} = \text{التكاليف الكلية للوحدة الواحدة} + \text{الربح.}$$

يعبّر السعر على جميع القيم التي يستند عليها المستهلك في تحديد المنافع التي يحصل عليها جرّاء امتلاكه أو استخدامه المنتج أو الخدمة، لذلك وجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار المنافع التي يتوقع المستهلك الحصول عليها وراء استهلاكه لمُنْتَجها لتحديد الربح والسعر المناسبين بشكل يؤدي إلى زيادة الطلب وتحقيق الربح<sup>3</sup>.

كما أنه لا يوجد اتفاق حول مفهوم الربح، باعتبار أن المفهوم المحاسبي له يختلف عن المفهوم الاقتصادي، ويرجع ذلك إلى اختلاف المفهوم المحاسبي للتكاليف عن المفهوم الاقتصادي لها.

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 153.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، مدخل إلى الاقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 88.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 88.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

### أولاً: المفهوم المحاسبي للربح.

يُعبّر الربح وفق هذا المفهوم عن الفرق بين إيرادات المؤسسة والتكاليف الأخرى، أي أنه المتبقي من الإيرادات بعد دفع كافة المستلزمات وعناصر الإنتاج التي تدخل في العملية الإنتاجية<sup>1</sup>. حيث تشير التكاليف وفق المفهوم المحاسبي إلى المدفوعات النقدية الفعلية التي تتحملها المؤسسة للحصول على مستوى معين من الإنتاج خلال فترة زمنية معينة. وهذا يعني أن التكاليف تُمثل التّضحية النقدية المباشرة التي تُقدّمها المؤسسة المنتجة للغير كمقابل للخدمات الإنتاجية أو المواد الأولية التي تحصل عليها لإتمام العملية الإنتاجية كالأجور، قيمة المشتريات من المواد الوسيطة، التأمين، الكهرباء، فوائد الديون... إلخ<sup>2</sup>.

### ثانياً: المفهوم الاقتصادي للربح.

يعتبر الربح في المفهوم الاقتصادي عائداً أو دخلاً وظيفياً كالأجور والريع والفائدة وينبغي أن يُحسب ضمن التكاليف<sup>3</sup>.

تشير التكاليف بالنسبة للمفهوم الاقتصادي إلى ما يسمى بتكلفة الفرصة البديلة والتي تتمثل في أقصى عائد بديل تتمّ التّضحية به نتيجة لتحويل الموارد من استخدامات أخرى إلى المؤسسة الحالية. وتتطوي التكاليف وفقاً للمفهوم الاقتصادي على قسمين هما التكاليف الصّريحة والتكاليف الضّمّنية<sup>4</sup>.

تتمثل التكاليف الصّريحة في المدفوعات النقدية المباشرة التي يتعين على المؤسسة دفعها للغير مقابل الحصول على خدمات إنتاجية أو مواد أولية، وتتحدد هذه المدفوعات على أساس تكلفة الفرصة البديلة، وفي ظل سوق تسوده المنافسة التامة حيث توجد حرية كاملة لتحرك عناصر الإنتاج. بالتالي فالتكاليف الصّريحة وفقاً للمفهوم الاقتصادي تتماثل مع التكاليف الكلية للمفهوم المحاسبي<sup>5</sup>.

أما التكاليف الضّمّنية فتتمثل في تكلفة الفرصة البديلة لعناصر الإنتاج التي تملكها المؤسسة والتي لا يتم دفع مقابل نقدي مباشر لها. وفي مثل هذه الحالة يتعين حساب العوائد المُضحّى بها في أفضل استخدام بديل ضمن عناصر التكاليف<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص162.

<sup>2</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص153.

<sup>3</sup> طارق الحاج، فليح حسن، مرجع سابق، ص163.

<sup>4</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص154.

<sup>5</sup> المرجع السابق، ص154.

<sup>6</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص154.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

بالتالي، يتم حساب أجر لصاحب العمل على أساس أقصى أجر كان يمكنه الحصول عليه عند العمل بوظيفة أخرى. كما يتم حساب عائد لرأس المال على أساس أعلى فائدة كان يمكنه الحصول عليها عند استثمار أمواله في البنوك. بالإضافة إلى أنه يتعين حساب إيجار للأرض المملوكة له والمستخدم في العملية الإنتاجية على أساس أقصى إيجار كان يمكنه الحصول عليه عند تأجير هذه الأرض للغير<sup>1</sup>.

يلاحظ أن المفهوم المحاسبي لا يأخذ التكاليف الضمنية في الحسبان. ومن ثم يمكن القول أن<sup>2</sup>:

الربح المحاسبي = الإيرادات الكلية - التكاليف الصريحة.

الربح الاقتصادي = الإيرادات الكلية - التكاليف الصريحة - التكاليف الضمنية.

يعتبر الربح الاقتصادي أكثر تعبيراً عن أداء المؤسسة من الربح المحاسبي.

**الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في ربحية المؤسسات الصناعية.**

قبل أن نتطرق إلى العوامل المؤثرة في مستوى الربحية في الصناعة علينا أن نميز بين الربحية قصيرة الأجل والربحية طويلة الأجل.

إن تحقيق المؤسسة لأرباح غير عادية من قبل بعض المؤسسات في الصناعة، قد يكون قصير المدى ويرجع إلى عدة أسباب أهمها<sup>3</sup>:

• الحالة الاقتصادية: فوجود حالة من الانتعاش والرواج يؤدي إلى زيادة الطلب وزيادة الأسعار وتوسع الإنتاج، وبالتالي تزيد أرباح المؤسسة، والعكس في حالة الانكماش التي يؤدي إلى تراجع الطلب وانخفاض أسعار المنتجات، وبالتالي تراجع أرباح المؤسسات.

• الأرباح غير العادية التي تسود في فترة معينة والتي تُعتبر ضرورية لجذب منظمين مستعدين لتحمل المخاطرة في إنتاج سلعة جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة مقابل عائد مرتفع نسبياً على استثماراتهم وجهودهم؛

عادة؛ هذا النوع من الأرباح غير العادية لا يستمر طويلاً إذ أنه يُعزى منتجين جدد للدخول في صناعة، ما لم تُطرأ عوامل جديدة تحول دون ذلك كعوائق الدخول إلى الصناعة؛

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص155.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص155.

<sup>3</sup> طارق الحاج، فليح حسن، مرجع سابق، ص172.



## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

أما العوامل طويلة الأجل المؤثرة في ربحية المؤسسات الصناعية تتمثل في العلاقة بين سعر السلعة عند حجم إنتاج معين والتكلفة المتوسطة عند هذا الحجم من الإنتاج وتتمثل العوامل المؤثرة في مستوى الربحية في هذه الحالة في:

- هدف المؤسسة: مثل تحقيق أقصى ربح، أكبر معدل نمو للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف السوق والتكاليف التي تتحملها لتحديد أسعار منتجاتها.
- ظرف السوق: وتتمثل هذه الظروف في العديد من المتغيرات كهيكل الصناعة (مستوى التركيز، عوائق الدخول) وحجم ومرونة الطلب على السلعة والسلوك المتوقع للمؤسسات الأخرى المنافسة في الصناعة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: أهمية مستوى الأرباح.

يمكن أن تظهر أهمية مستوى الربحية في الصناعة، ولدى الهيئات الحكومية، كالتالي:

أولاً: أهمية مستوى الربحية في الصناعة.

تكمن أهمية الربحية في الصناعة في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- يرتبط مستوى الربحية في الصناعة بهيكل الصناعة السائد فيها، حيث يعتبر مؤشراً على درجة السيطرة أو السلطة التي تستحوذ عليها المؤسسة في الصناعة، لذلك فتحقيق أرباح عالية في صناعة ما قد تعطينا دلالة على مدى وجود اتجاهات احتكارية فيها مقارنة بالصناعات الأخرى التي تختلف عنها في هيكل السوق؛
- يعكس مستوى الربحية في الصناعة درجة الكفاءة الإنتاجية فيها؛
- يرتبط مستوى الربحية بالمركز المالي للمؤسسة، خاصة عندما يكون جزء من الأرباح المحققة غير موزَّع بالتالي يدعم رأسمال المؤسسة، وهو ما يؤثر على قيمة أسهم المؤسسة، ويقلل من إمكانية الاستحواذ عليها من قبل مؤسسات أخرى مما يؤثر على مستوى التركيز في الصناعة؛
- قد يشجع المستوى المنخفض من الأرباح للمؤسسات الصغيرة الاندماج بينها للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير للمؤسسة مما يؤثر بدوره أيضاً على مستوى التركيز في الصناعة؛

<sup>1</sup> أحمد سعيد باخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1994، ص 216.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 217-218.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

- يحفز تحقيق المؤسسة لمستويات أعلى من الأرباح، إلى توسيع نشاطها وأسواقها، وإمكانية تمويل نشاطات البحث والتطوير، الأمر الذي ينعكس مستقبلاً على كفاءتها الإنتاجية من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج أو التأثير على مرونة الطلب على منتجاتها من خلال التمييز في المنتجات.
  - تحتل الأرباح أهمية كبيرة في نشاط المؤسسة، باعتبارها الهدف الأساسي للمؤسسات الصناعية، سواء كانت المؤسسات خاصة أو عامة، خاصة وأن المؤسسات الخاصة لا يمكن أن تستمر في نشاطها دون أن تحقق أرباحاً إلا إذا كانت الخسارة مؤقتة ويمكن تجاوزها. وتوفر الأرباح للمؤسسة إمكانية التوسع في صناعاتها بالإضافة إلى توفير التمويل الذاتي<sup>1</sup>.
  - يمثل الربح الثمن أو المقابل أو المكافئة لعنصر التنظيم والذي تمت إضافته إلى عناصر الإنتاج الثلاثة (العمل، رأس المال، المواد الأولية). وتتمثل مهمة عنصر التنظيم في الجمع بين عناصر الإنتاج لإعطاء أعلى مردود ممكن بأقل الجهود والتكاليف، بحيث يتحقق أعلى ربح ممكن<sup>2</sup>.
- ثانياً: أهمية الربحية لدى الجهات الحكومية.

تعتمد الحصيلة الضريبية للجهات الحكومية في جزء مهم منها على الأرباح التي تُحققها المؤسسات والتي تكون مصدراً مهماً من مصادر تمويل ميزانية الدولة، وكذلك من أجل تقويم أداء هذه المؤسسات، والحكم من خلال الأرباح على سلامة قيامها بأنشطتها.

المطلب الثاني: قياس ربحية المؤسسة.

إن تحقيق الأرباح يتوقف على إجمالي التكاليف وإجمالي العوائد المحققة من المبيعات؛ حيث تبدأ الأرباح من نقطة التعادل التي تتساوى فيها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية، وفي نقطة التعادل لا تحقق المؤسسة أي ربح أو أية خسارة. وعندما تتجاوز الإيرادات الكلية التكاليف الكلية فإن المؤسسة تُحقق الأرباح، حيث كلما زادت الإيرادات الكلية على التكاليف كلما زادت الأرباح المحققة.

### الفرع الأول: ماهية التكاليف.

يتكون النشاط الاقتصادي داخل المؤسسات الصناعية من ثلاث مراحل هي: التموين، الإنتاج، التوزيع. بعد الانتهاء من عملية شراء المواد الأولية تشرع المؤسسة في عملية الإنتاج والتي تمتد من استلام المواد الأولية إلى تسليم المنتج النهائي إلى محلات التخزين أو محلات البيع. تسمى المصاريف

<sup>1</sup> طارق الحاج، فليح حسن، مرجع سابق، ص160.  
<sup>2</sup> المرجع السابق، ص162.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

المرتتبة عن مرحلة الإنتاج " تكلفة الإنتاج"، وهي على سبيل المثال: مصاريف المواد الأولية، الطاقة المُحرَّكة، مواد الصيانة، أجور العمال، النقل والإهلاك... إلخ<sup>1</sup>.

أولاً: تعريف التكاليف.

يعرف المعهد الفرنسي للتسيير سعر التكلفة على أنه مجموع النفقات الضرورية لإعداد ووضع السلع والخدمات في السوق<sup>2</sup>.

التكلفة هي التضحية التي تتحملها المؤسسة مقابل الحصول على منفعة معينة، والتي يمكن قياسها بوحدة النقد، وهي تتكون من عنصرين هما الكمية المستخدمة وسعر الوحدة. والتكاليف هي مجموعة من النفقات مرتبطة ارتباطاً مباشراً بسلعة أو خدمة معينة مثل تكلفة المواد الخام<sup>3</sup>.

ثانياً: تصنيف التكاليف.

يوجد العديد من التصنيفات الخاصة بالتكاليف تأخذ بعين الاعتبار العديد من الجوانب والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

### 1. التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة.

التكاليف الثابتة<sup>4</sup>: وهي تلك التكاليف التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج كونها مستقلة عن حجم الإنتاج المحقق خلال الفترة المعنية، كالإيجار، أقساط الإهلاك، نفقات الصيانة، أقساط التأمين، الضرائب... إلخ. بالتالي، منحنى التكاليف الثابتة يكون بشكل خط مستقيم مواز للمحور الأفقي كما يوضحه الشكل التالي:

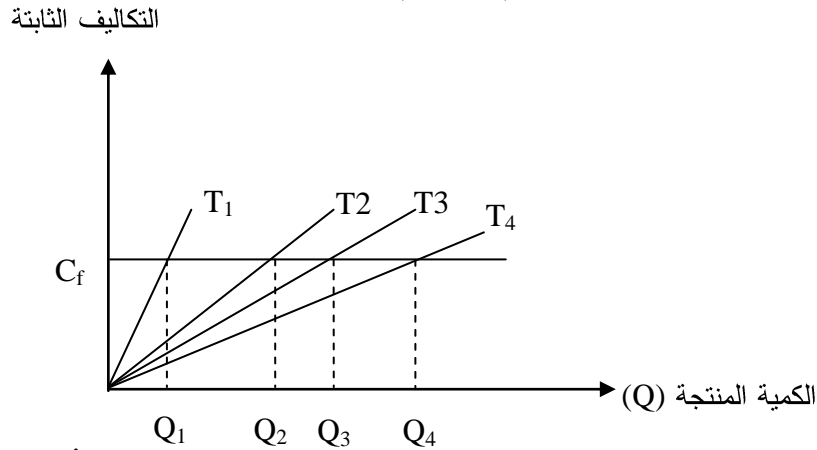
<sup>1</sup> رحال علي، سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص25.

<sup>2</sup> Abdallah Boughaba, Comptabilité Analytique, Berti édition, Alger, 1994, P8.

<sup>3</sup> محمد كمال عطية، نظام محاسبة التكاليف، دار الجامعات المصرية، مصر، 1976، ص14.

<sup>4</sup> محمد فرحي، التحليل الاقتصادي الجزئي، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، دون ذكر سنة النشر، ص269.

الشكل (01-II): منحنى التكاليف الثابتة.

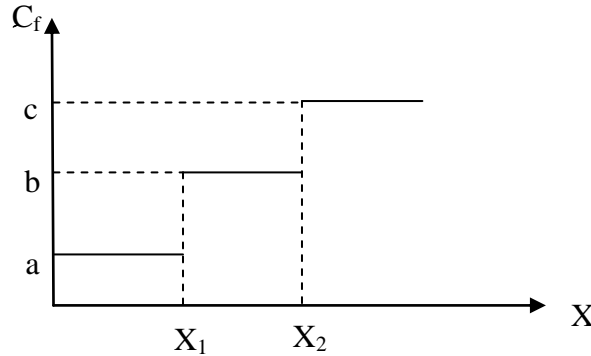


**Source:** Frédéric Guyot, Éléments de microéconomie, TECHNIP, Paris, 1985, P128.

نلاحظ من خلال المنحنى كيف أن منحنى التكاليف الثابتة يتمثل في خط مستقيم مواز للمحور الأفقي، بمعنى أنه مهما تطوّرت الكمية المنتجة، تبقى التكاليف الثابتة عند نفس المستوى، على طول الفترات  $T_1, T_2, T_3, T_4, \dots$  شرط أن تكون الفترة محل الدراسة في الأجل القصير.

تتغير التكاليف الثابتة فقط في حال تغير هيكل المؤسسة، بشرط أن يكون التحليل في الأجل القصير، والمنحنى التالي يوضح ذلك.

الشكل (02-II): منحنى التكاليف الثابتة عند تغيير هيكل المؤسسة.



**المصدر:** رضوان محمد الحناتي، محاسبة التكاليف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص32.

من خلال المنحنى السابق، نلاحظ أن التكاليف كانت ثابتة عند مستوى النشاط  $x_1$  وتساوي  $a$ ، ولكن بعد تغيير هيكل المؤسسة عند مستوى النشاط  $x_2$ ، فإن التكاليف الثابتة تنتقل إلى  $b$  وهكذا دواليك.

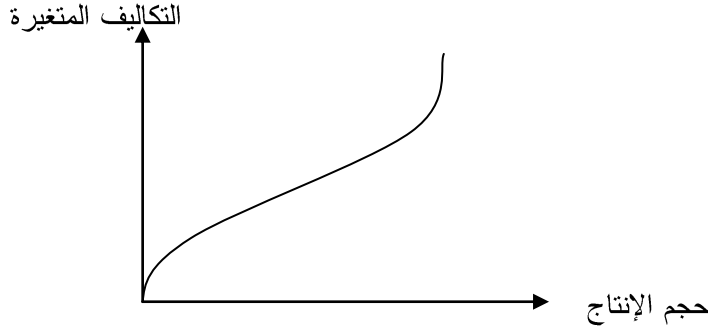
التكاليف المتغيرة: وهي عكس التكاليف الثابتة؛ حيث تتزايد بتزايد الإنتاج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Bernard Jurion, Économie politique, 3<sup>ème</sup> édition, Boeck Supérieur, France, 2006, P 137.

## الفصل الثاني: علاقة التنويع بربحية المؤسسة الصناعية.

لكن في الفترة الطويلة تصبح كل التكاليف متغيرة لأنه من الممكن تعديل كل عوامل الإنتاج في الفترة القصيرة، وعليه فإن التكاليف المتغيرة هي التي تنشأ فقط من العوامل التي يمكن تعديلها<sup>1</sup>. والمنحنى التالي يوضح ذلك.

الشكل (II-03): منحنى التكاليف المتغيرة في المدى الطويل في الحالة العامة.

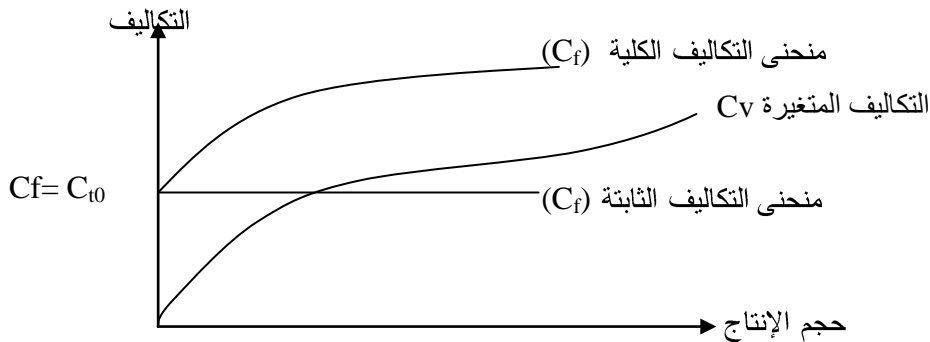


**Source:** Bernard Jurion, Économie politique, 3<sup>ème</sup> édition, Boeck Supérieur, France, 2006, P132.

أهم أنواع التكاليف المتغيرة في الفترة القصيرة هي المبالغ المدفوعة ثمناً للمواد الخام والجزء الأكبر من الأجور.

أما التكاليف الكلية فهي عبارة على مجموع التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة التي يتحملها المنتج. وكما أسلفنا فإن المنتج يتحمل التكاليف الثابتة حتى لو لم يُنتج، مما يجعل منحنى التكاليف الكلية يبدأ من نقطة التقاء خط التكلفة الثابتة مع المحور الرأسي حيث تكون التكاليف الكلية للإنتاج تساوي التكاليف الثابتة عند حجم الإنتاج صفر، والمنحنى التالي يوضح ذلك<sup>2</sup>:

الشكل (II-04): منحنى التكاليف الكلية.



**Source:** Bernard Jurion, Op cit, P128.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص ص 201-202.  
<sup>2</sup> طارق الحاج، فليح حسين، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 134.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

### 2. التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة.

تتفرق التكاليف الثابتة عن التكاليف المتغيرة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

التكاليف المباشرة: تتمثل في تلك التكاليف التي تتصل مباشرة بالعملية الإنتاجية.

التكاليف غير المباشرة: هي تلك التكاليف التي لا ترتبط بشكل مباشر بالعملية الإنتاجية كتكاليف الكهرباء، التدفئة، الإضاءة...إخ.

### 3. التكاليف المطلقة والتكاليف البديلة.

تختلف التكاليف المطلقة عن التكاليف البديلة في الآتي<sup>2</sup>:

تشمل التكاليف المطلقة جميع الاستثمار في الأصول والأجور المدفوعة ومصاريف الإيجار ومصاريف المواد وغيرها.

أما التكاليف البديلة أو تكلفة الفرص البديلة، فتعني الفرصة الضائعة نتيجة تبني المشروع اختياراً ما ورفضه للخيارات الأخرى البديلة.

الفرع الثاني: العلاقة بين إجمالي التكاليف وإجمالي الإيرادات في تحقيق ربحية المؤسسة.

تسعى جميع المؤسسات الصناعية إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة واستخدام الأساليب العلمية في الدراسة والتحليل والاستنتاج من خلال الاعتماد على قاعدة واسعة من المعلومات من أجل اتخاذ القرارات الإنتاجية والتسويقية المناسبة والتي تحقق لها الإيرادات الكلية اللازمة لتحقيق الأرباح.

تفيد نقطة التعادل في تقدير حجم الإنتاج الإضافي من أجل تغطية التكاليف الإضافية.

$$\pi = R_t - C_t \dots (1) \quad \text{وبما أن}^3$$

حيث:

$\pi$ : الربحية.

$R_t$ : الإيراد الكلي للمؤسسة.

$C_t$ : التكاليف الكلية.

يزداد الإيراد الكلي بزيادة الوحدات المباعة من الإنتاج، ويحسب بالعلاقة التالية:

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 202.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 203.

<sup>3</sup> ناصر محده، محاضرات في الاقتصاد الجزئي، مقدمة لطلبة سنة أولى تدرج، غير منشورة، قسم الاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004/2003.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

$$R_t = P_x \cdot Q_x$$

حيث:

$P_x$ : سعر السلعة  $x$ .

$Q_x$ : الكمية المنتجة من السلعة  $x$ .

أما التكاليف الكلية فيمكن حسابها بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

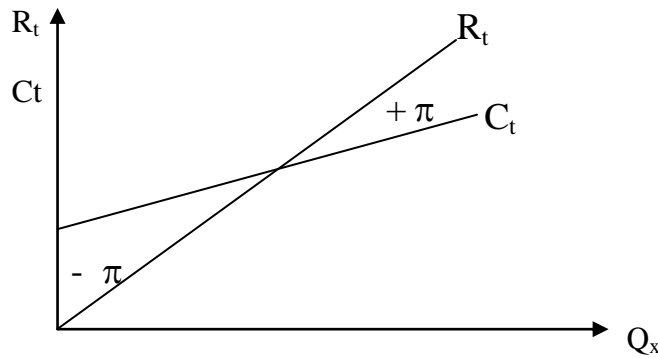
التكاليف الكلية ( $C_t$ ) = التكاليف المتغيرة ( $C_v$ ) + التكاليف الثابتة ( $C_f$ ).

بالتالي تصبح العلاقة (1) كالتالي:

$$\pi = [ P_x \cdot Q_x ] - [ C_v + C_f ]$$

يوضح المنحنى التالي العلاقة بين التكاليف الكلية والإيرادات الكلية للمؤسسة.

الشكل (II-05): العلاقة بين التكاليف الإجمالية والإيرادات الكلية للمؤسسة.



**Source :** Zugarramurdi Aurora et autres, Ingénierie économique appliquée aux industries de la pêche, Food & Agriculture, Food & Agriculture Org., Italie, 1999, P208.

يوضح المنحنى السابق، أنه في حال كان منحنى الإيراد الكلي للمؤسسة تحت منحنى التكاليف الكلية، في هذه الحالة تكون الأرباح سالبة، بمعنى أن المؤسسة تحقق خسارة. وعند تقاطع منحنى الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية للمؤسسة فإن المؤسسة لا تحقق لا ربح ولا خسارة. وفي حال كان منحنى الإيرادات الكلية للمؤسسة فوق منحنى التكاليف تكون أرباح المؤسسة موجبة وتزداد قيمتها كلما ابتعد منحنى الإيراد الكلي عن منحنى التكاليف الكلية.

<sup>1</sup> Marc Montoussé, Isabelle Waquet, Microéconomie, 2<sup>ème</sup> édition, Bréal, France, 2008, P75.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

### المبحث الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة من خلال التكاليف.

يؤثر تخفيض التكاليف بشكل إيجابي على الأرباح إذا بقيت المتغيرات الأخرى ثابتة. كما أن إضافة نشاط جديد يقوم على استعمال عوامل الإنتاج القائمة، مما يؤثر بشكل إيجابي سواء على مستوى التكلفة بفضل التكامل في جانب الإنتاج، أو على مستوى رقم الأعمال بفضل التكامل في جانب الطلب، أو على مستوى كلا العنصرين في آن واحد<sup>1</sup>.

تسمح إستراتيجية التنوع باستعمال المواد الأولية المتاحة بكمية كافية، خاصة إذا كانت الصناعات الجديدة ترتبط بالصناعة القاعدية (كما في حالة المنتجات المتنوعة لصناعة البترول)، أو تحويل التكنولوجيا (أو المعرفة) المكتسبة نحو استخدامات مماثلة، تسمح بتنوع الإنتاج، بالتالي بالتنوع في هذه الحالة يؤدي إلى تخفيض التكاليف الثابتة للاستثمار<sup>2</sup>.

### المطلب الأول: أثر الاستخدام المتعدد للعوامل المادية.

إن قيام المؤسسة بالدخول في نشاط جديد يشبه النشاط الأول سيكون في صالحها من خلال إمكانية التوظيف المتعدد لنفس العوامل في جميع أنشطتها وهو ما يسمح بتحقيق اقتصاديات السلم أو استخدام فائض الطاقة الناتج عن انخفاض الطلب. وكل حالة من هاتين الحالتين تجعل من الممكن الحد من تكلفة الوحدة<sup>3</sup>.

لتحقيق هذه الآثار الإيجابية يفترض تشابه المهام التي تؤديها عوامل الإنتاج. ولكن السلبية التي تظهر في هذه الحالة تتمثل في اختيار الأنشطة الجديدة والذي نبينه في الفرع التالي.

### الفرع الأول: الاختيار الضيق للأنشطة الجديدة.

من المعلوم أن تخفيض التكاليف يعتمد على توظيف عوامل مشتركة، ولكن البحث عن هذه الأنشطة التي يتحقق فيها هذا الشرط يُمثل المشكلة الأولى، أي عدم قدرة المؤسسة على الاختيار بحرية.

في الواقع، مدى إمكانية الاختيار تتوقف على درجة المرونة التكنولوجية للعوامل المشتركة وكذا عددها<sup>4</sup>؛ حيث تُعرّف المرونة التكنولوجية للعامل بعدد وطبيعة الأنشطة. وتُحدّد هذه الدرجة مجال

<sup>1</sup> Basile Ganidi, **Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France**, édition ESKA, Paris, 2004, P178.

<sup>2</sup> Faruk Ülgen, Op ci, 245.

<sup>3</sup> Basile Ganidi, Op cit, P179.

<sup>4</sup> Basile Ganidi, Op cit, P 179.



## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

التخصص للعامل. بالتالي فإن اختيار الأنشطة المتنوعة محدود للغاية، فلا يمكن في أي حال من الأحوال تجاوز مجال تخصص العامل الأقل مرونة.

لذلك فالمرونة المحدودة للعوامل تشكل عائقاً، حتى لو كانت هذه الأخيرة متعددة الاستخدام فإن تعيينها في وظائف متعددة يعرضها لتكاليف التكييف<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تكلفة التكييف.

بالرغم من أن الاستخدام المشترك للعوامل يُحقّق وفورات ناتجة عن انخفاض التكاليف، إلا أن تحويل العوامل من إنتاج إلى آخر يُؤلّد مجموعة من التكاليف الجديدة والمتمثلة في "تكلفة التكييف"، كذلك فإن انخفاض التكاليف لن تكون فعّالة إلا إذا كانت الوفورات الناتجة عن الاستخدام المتعدد للعوامل أكبر من تكلفة التكييف.

يتعلق هذا بمؤشر يقيس المرونة الاقتصادية بدل المرونة التكنولوجية التي تقتصر على تحديد عدد الاستخدامات التقنية الممكنة<sup>2</sup>.

تختلف هذه التكلفة تبعاً للظروف الخاصة بالتصنيع، وتتطوي تحت هذا النوع من التكاليف ثلاث عقبات يمكن تلخيصها في الآتي:

### أولاً: التكاليف المرتبطة بالاستخدام التناوبي للعوامل.

الإنتاج المترامن أو الإنتاج في نفس الوقت لا يمكن تصوره إلا في حالات محدودة، من خلال المنتجات المرتبطة التي تأتي من نفس عمليات الإنتاج، وأبرز مثال على ذلك الصناعات الكيميائية، الصيدلانية، البترولية.

ينطوي استخدام عوامل الإنتاج بالتناوب على ما يسمى "بالوقت الميت" (un temps mort)، الناتج عموماً على تغيير البرنامج (ضبط المُعدّات، تعليمات جديدة للعمال، وأيّة تعديلات أخرى).

لكن Tarondeau وجد عقبات أمام الآلية المرنة والتي تتمثل في:

- مدة حياة الآلية المرنة والتي تكون أقل بكثير من مدة حياة الآلية التقليدية؛
- كما أنها تتطلب استثمارات كبيرة.

<sup>1</sup> Basile Ganidi, Op cit, P180.

<sup>2</sup> Ibid, P 181.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

تستهلك الآلية المرنة وقتا لا يكاد يُذكر من تكلفة التَّكْيُيف، حيث يمكن تسويتها من خلال تغيير بسيط في البرنامج<sup>1</sup>.

ليكن  $C_t$  تكلفة الوقت الميث اللازم لإحداث تغيير في الإنتاج،  $N$  عدد التَّغْيِيرَات التي حدثت خلال الفترة المُعْطَاة، التكلفة الإجمالية للوقت الميث  $C_g$  يمكن التعبير عنها من خلال المعادلة التالية<sup>2</sup>:

$$C_g = C_t \cdot N \dots\dots\dots(1).$$

في حال كان:

$C_t = 0$  ( حالة الآلية المرنة)، التكلفة الإجمالية للوقت الميث ( $C_g$ ) تعادل الصفر، مهما كانت قيمة  $N$ .

$C_t > 0$  ( حالة المعدات التقليدية)، التكلفة الإجمالية للوقت الميث ( $C_g$ ) تتزايد مع  $N$ .

من أجل مستوى مقبول لـ  $C_g$ ، يجبر المؤسسة على إجراء الحد الأدنى من التغيرات الممكنة على الإنتاج. ومن هنا تظهر ضرورة الحفاظ باستمرار على مخزون دائم، وتكلفة التخزين هذه تُضاف إلى تكلفة الوقت الميث. هذا النمط الجديد من التكاليف يرتبط ارتباطا وثيقا بعدد الانتقالات من إنتاج إلى آخر.

تحسب تكلفة حيازة المخزون انطلاقا من المساواة التالية:

تكلفة الحيازة ( $C_p$ ) = رأس المال المستثمر في المخزون ( $S$ ) . معدل الحيازة ( $T$ ).

من جهة أخرى رأس المال المستثمر في المخزون ، من خلال نموذج Wilson،  $Figurant$  يعطى بالعلاقة التالية:

$$S = \frac{C}{2N}$$

حيث:

$S$ : رأس المال المستثمر في المخزون.

$C$ : المبيعات السنوية.

$N$ : عدد مرات الانتقال من إنتاج إلى آخر خلال السنة.

جاء هذا النموذج لحل مشكل تسيير الإمدادات واللوازم (عدد الطلبات المبرمة) التي لا يمكن نقلها إلا في حالة عدد الأنشطة أقل أو يساوي اثنان وكانت هذه الأنشطة متماثلة في حجم الإمداد.

<sup>1</sup> Basile Ganidi, Op cit, P P 182-183.

<sup>2</sup> Basile Ganidis, **Diversification de la production de l'entreprise**, Thèse d'Etat en sciences de Gestion, Université Paris XIII, 1994, P228-230.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

نلاحظ أن هذين الشرطين مُقَيَّدَيْن جدًّا لهذه الصيغة، لذلك جاءت الضرورة إلى تطوير صيغة تُحدِّد المخزون الحالي بشكل دائم مهما كان عدد الأنشطة ومهما كان حجمها.

ليكن:

$n$ : عدد المنتجات التي تستخدم فيها عوامل مشتركة؛

$N$ : عدد مرات الانتقال من إنتاج إلى آخر خلال سنة،

$a_1, a_2, \dots, a_n$ : الحصة النسبية للمبيعات السنوية المتعلقة على التوالي بالمنتجات  $P_1, P_2, \dots, P_n$ .

رأس المال المستثمر في المخزون ( $S$ ) يمكن أن يُعطى بالصيغة التالية:

$$S = \frac{nC}{2N} [1 - (a_1^2 + a_2^2 + \dots + a_n^2)] \quad \dots (2)$$

هذه الصيغة تسمح بالملاحظات التالية:

( $S$ ): تتزايد مع عدد المنتجات ( $n$ ) و ينخفض بزيادة عدد الانتقالات من إنتاج إلى آخر ( $N$ ).

في حال تثبيت كل من ( $n$ ) و ( $N$ ) تصبح قيمة  $S$  أقل ما يكون في حال عدم تماثل الحجم النسبي للمنتجات ( $a_1, a_2, \dots, a_n$ ).

في حال كان الحجم النسبي للمنتجات متساو:  $a_1 = a_2 = \dots = a_n = 1/n$ ، فإن المساواة (1) تأخذ الشكل التالي:

$$S = (n-1) \frac{C}{2N} \quad \dots (3)$$

من أجل  $n = 1$  ←  $0 = S$  ( حالة مؤسسة ذات منتج وحيد)؛

من أجل  $n = 2$  ←  $C/2N = S$  ؛

من أجل  $n > 2$  ←  $S$  يزداد بقيمة  $(n-1)$  مرة.

بقي لنا أن نحدد تكلفة حيازة المخزون ( $C_p$ )

لدينا من جهة أخرى:  $C_p = S \cdot t$

بتعويض قيمة  $S$  بما يساويها نجد:

$$C_p = \frac{nC}{2N} [1 - (a_1^2 + a_2^2 + \dots + a_n^2)] t \quad \dots (4)$$

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

بالتالي، يُصبح من الممكن تحديد تكلفة المرتبطة بالاستخدام التناوبي لعوامل الإنتاج ( $c_a$ ) انطلاقاً من إجمالي تكلفة الوقت الميت ( $c_g$ ) و تكلفة حيازة المخزون ( $C_p$ ) كالتالي:

$C_a = C_g + C_p$  ، من المعادلتين (1) و (4) نحصل على:

$$C_a = C_t N + \frac{nC}{2N} [ 1 - (a_1^2 + a_2^2 + \dots + a_n^2) ] t$$

توضح هذه المعادلة أن زيادة عدد مرات الانتقال ( $N$ ) من منتج إلى آخر تؤدي بالموازاة إلى زيادة الوقت الميت ( $C_t \cdot N$ ) وانخفاض تكلفة حيازة المخزون.

نستنتج أن تدنية التكاليف المرتبطة بالاستخدام التناوبي لعوامل الإنتاج ( $C_a$ ) يعطي المساواة بين العنصرين التاليين:

$$C_t N = \frac{nC}{2N} [ 1 - (a_1^2 + a_2^2 + \dots + a_n^2) ] t$$

بالتالي فإن التكلفة ( $C_a$ ) تأخذ الشكل التالي:

بالإضافة إلى تكلفة الاستخدام التناوبي للعوامل، تشمل تكلفة التّكيف فئتين أخريين للتكاليف أحدهما يتعلق بإنتاجية العوامل، والأخرى بمعدلات الأجور.

### ثانياً: انخفاض إنتاجية العوامل.

عند تتبّع تاريخ أي مؤسسة نجد أن الإنتاج الوحيد هو الإستراتيجية الأصلية لها، ومنه فإن العوامل في البداية يتم تصميمها وتكييفها لخدمة نشاط فريد<sup>1</sup>. وقيام المؤسسة بنقل هذه القدرة الإنتاجية إلى نشاط أو عدة أنشطة أخرى متنوعة يقودها إلى استخدام هذه العوامل الأخيرة التي قد تكون غير ملائمة، وهو ما يُؤثر سلباً على إنتاجية المؤسسة.

حيث أن ارتفاع عدد مرات استخدام عوامل الإنتاج يؤدي إلى توسيع مهام كل عامل وهذا ما يعارض فكرة تقسيم العمل والتخصص.

في هذه الحالة تجد المؤسسة نفسها مُجبرة على امتلاك عوامل إنتاج خاصة بالمنتجات المتنوعة بدل استخدام فائض الطاقة الناتج عن النشاط الأصلي.

أحسن مثال لهذه الحالة قيام مؤسسة *Aérospatiale* بتركيب الطائرات والمقطورات السياحية. فالأولى تتطلب صناعة دقيقة، تكوين خاص للأفراد وانتباه دقيق لأن أي خطأ إنساني مُحتمل يتسبب في

<sup>1</sup>Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op cit, P184.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

حدوث أضرار جسيمة، وعلى العكس، يمكن تركيب المقطورات بشكل سريع في سلاسل إنتاج أكثر آلية، وتتطلب يد عاملة أقل تدريبا.

حتى لا يؤثر أي نظام إنتاجي على الآخر قامت هذه المؤسسة نقل صناعة المقطورات إلى فرع آخر لنفس المجموعة.

### ثالثا: ارتفاع أسعار عوامل الإنتاج.

بالإضافة إلى انخفاض الإنتاجية، الاستخدام المتعدد لفائض طاقة الإنتاج الأصلي من خلال أنشطة متنوعة قد تستخدم عوامل مكلفة جدا، ويمكن ملاحظة هذه السلبية من خلال ثلاث مجموعات من العوامل تُوضِّحها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

**1. ارتفاع معدلات الأجور:** ويحدث هذا لعدة أسباب (التكوين، المؤهلات المطلوبة تكون عالية، درجة

عالية من التنظيم النقابي، ارتفاع الربحية السابقة)، بالتالي فإن الاستخدام المشترك للعوامل في هذه الحالة يُشجع المنتجات ذات تكاليف أجور مرتفعة.

**2. تكلفة التوزيع عالية جدا:** وتتعلق بالخصائص التكنولوجية والتسويقية للنشاط المتنوع (منتج ذو تكنولوجيا كبيرة ومعقدة، المنتجات الفاخرة ذات الهوامش المرتفعة) ما يتطلب قنوات توزيع تُوفّر العديد من الخدمات (نقاط بيع معتمدة، خدمات ما بعد البيع، وغيرها من الخدمات القيّمة للغاية)، فهي بطبيعة الحال جدّ مكلفة. بالتالي استخدام الأنشطة المتنوعة في الظروف التكنو- تسويقية تتطلب قنوات توزيع متطورة ينتج عنها منتجات ذات تكلفة عظيمة تُلغي المزايا المترتبة عن استخدام العوامل المشتركة.

**3. معدات أكثر تكلفة:** ويظهر ذلك في حال قيام المؤسسة بالتنوع في صناعة ذات حجم صغير، وذات عمليات منخفضة رأس المال (إنتاج وحدة أو سلسلة صغيرة)، في حين يكون النشاط الأصلي ذو حجم كبير يوظف عمليات ذات رأس مال مرتفع جدا، بالتالي فإن الهدف من استخدام العوامل المشتركة لا يتناسب مع النشاط الجديد.

يمكن توضيح آثار استخدام العوامل المشتركة في أنشطة متنوعة بافتراض أن المؤسسة تمارس نشاطين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op cit, P186.

<sup>2</sup> Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op cit, P 187-188.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

في حال كان كل نشاط يستخدم عوامله الخاصة، بالتالي يصبح كل نشاط مستقل عن الآخر. التكاليف الإجمالية للمؤسسة المتنوعة يمكن الحصول عليها بجمع تكاليف كل نشاط وتجزئتها إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة حيث نعبر عنها بالمساواة التالية:

$$CT_1 + CT_2 = F_1 + V_1Q_1 + F_2 + V_2Q_2 \quad \dots\dots (7)$$

حيث:

$CT_1$ : التكاليف الإجمالية للنشاط الأصلي.

$CT_2$ : التكلفة الإجمالية للنشاط المتنوع.

$F_1, V_1, Q_1$ : هي على الترتيب التكاليف الثابتة، التكاليف المتغيرة للوحدة والكمية المنتجة للنشاط الأصلي.

$F_2, V_2, Q_2$ : هي على الترتيب التكاليف الثابتة، التكاليف المتغيرة للوحدة والكمية المنتجة للنشاط المتنوع.

بافتراض أن نفس هذين النشاطين يَستخدِمان عوامل مشتركة، تكاليف النشاط الأصلي ستبقى كما هي. أما التكاليف الأخرى سيطرأ عليها تعديلات أساسية؛

أولاً: التكاليف الثابتة للنشاط المتنوع ( $F_2$ ) تنخفض باعتبار أن هذه العملية الإنتاجية تستخدم القدرة الإنتاجية الحالية، ومع ذلك تكون تكلفتها المتغيرة ( $V_d$ ) كبيرة ( $V_d > V_2$ ) ويرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف عوامل الإنتاج (كما رأينا سابقاً)، وفي الأخير تتحمل المؤسسة كذلك التكاليف المرتبطة بالاستخدام التناوبي للعوامل ( $2C_t.N$ ).

في ظل هذه الشروط يمكن أن تأخذ التكلفة الإجمالية للنشاطين ( $CT'_1$  et  $CT'_2$ ) المساواة التالية:

$$CT'_1 + CT'_2 = F_1 + V_1Q_1 + V_dQ_2 + 2C_tN \quad \dots\dots (8)$$

الفرق بين المعادلتين (7) و (8) تمكنا من الحصول على:

$$(CT'_1 + CT'_2) - (CT_1 + CT_2) = -F_2 + (V_d - V_2) Q_2 + 2C_tN$$

ليكن  $\Delta C$  الفرق بين التكاليف، نحصل على:

$$\Delta C = -F_2 + (V_d - V_2) Q_2 + 2C_tN \quad \dots\dots\dots(9)$$

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

تبرز المساواة الأخيرة أن الاستخدام المشترك للعوامل يسمح بتخفيض التكاليف إذا كانت الوفورات المحققة من التكاليف الثابتة أكبر من التكاليف الإضافية<sup>1</sup>، معناه إذا كان الفرق في التكاليف  $\Delta C$  سالب ( $\Delta C < 0$ )، في هذه الحالة تتحقق الشروط التالية:

$$Q2 \leq \frac{F_2 - 2C_t N}{V_d - V_2}$$

هذا الشرط يوضح أن الاستخدام المشترك للعوامل لا يكون مهمًّا إلا إذا كان حجم النشاط المتنوع منخفضاً نسبياً.

الفرع الثالث: المساوى النوعية للاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج المادية.

بالإضافة إلى العيوب الكمية السابق ذكرها، يتسبب الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج في العديد من العيوب النوعية الأخرى والتي تتمثل في اختلاف حجم الأنشطة وسوء تسيير الأنشطة المتنوعة. أو لا: اختلاف حجم الأنشطة<sup>2</sup>.

يرجع وراء هذه الحقيقة إلى أثر هيمنة النشاط الأصلي بسبب حجمه وإعطائه الأولوية المطلقة، بالتالي يصبح النشاط المتنوع ذو حجم هامشي ولا يستوف الشروط اللازمة لتطورها. للتوضيح يمكن تقديم المساوى التالية:

### 1. ظروف تسويق غير المناسبة.

كما رأينا سابقاً أن الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الانتقال من منتج إلى آخر، مما ينطوي على تقليص عدد مرات الانتقال، بالإضافة إلى فترة الانتظار التي تتطلب كمية كبيرة من المخزون لتخدم مبيعاتها لفترة طويلة من الانتظار.

إن الأخطاء الناتجة عن المبيعات المتوقعة ونفاد المخزون يصبح أكثر خطورة على المؤسسة، لأنه يُضيِّع فرص النمو وتحقيق حصص سوقية في محيط تسوده المنافسة غير التامة.

<sup>1</sup> I Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op cit, P187.

<sup>2</sup> Stanley Simon Miller, **The management problems of diversification**, John Wiley and sons, Canada, 1963, PP 24-25.

## 2. خدمات غير كافية للإدارة وغير نظامية.

إن إدخال نشاط جديد يفرض على المؤسسة تأطير مرحلة التعلم، للتعرف في أسرع وقت ممكن على التكنولوجيا وكذا سوق النشاط المتنوع وكشف المنتجات الجديدة، وإدخال التنظيمات اللازمة.

لكن هذا يأخذ وقتاً طويلاً، بمعنى أن الإدارة تُهمل مؤقتاً تسيير النشاط الأساسي، وهذا ما لا يمكن تصوره باعتبار أن النشاط الأساسي يعبر على مصير المؤسسة وبقائها. بالتالي يرجع الإخفاق الكبير للتنوع إلى التنظيم والتسيير الذي يكاد يندم (يظهر فقط في الهيكل المالي للمؤسسة). ويُستثنى من ذلك النشاط الموسمي.

### ثانياً: طرق التسيير غير المناسبة<sup>1</sup>.

تفترض فعالية العمل الإداري أن تُجمَع الأنشطة المتجانسة تحت نفس الإدارة من ناحية التسيير. ولكن قد تكون عملية تقييم الأنشطة في هذه الحالة مضللة، باعتبار أن النشاط الأصلي معروفاً أكثر من النشاط الجديد الذي مازال لم تكتشف خصائصه.

في ظل هذه الظروف، تبدو أوجه التشابه أكثر وضوحاً للأنشطة (المواد الأولية، درجة كثافة رأس المال، الخصائص الظاهرة... إلخ)، ولكن قد تؤدي خصائص السوق عكس ذلك من خلال ممارسة أساليب تسيير غير ملائمة تضر بالقدرة التنافسية، وحتى الضرر ببقاء النشاط الجديد.

<sup>1</sup> Jean-Pierre Détrie et autres, Stratégie De l'Entreprise et Diversification, F. Nathan, 1988, PP157-158.



## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

### المطلب الثاني: أثر الاستخدام المتعدد لعامل المعرفة.

إن عامل المعرفة يتمثل في خبرة المؤسسة التي يمكن أن تتطور عبر الزمن ويمكن أن تستخدمها في أنشطة جديدة حيث أن معرفتها تكون محدودة بالمعرفة السابقة.

#### الفرع الأول: مساهمة عامل المعرفة في العملية الإنتاجية<sup>1</sup>.

إن أهمية عامل المعرفة في العملية الإنتاجية لا تقل عن أهمية عوامل الإنتاج المادية الأخرى، حيث يمكن إيضاح هذا الدور من خلال المثال التالي لمؤسسة Lesieur الفرنسية.

تخصصت مؤسسة Lesieur في بداية نشاطها في صناعة الزيت والصابون وكانت في كل مرة تتوسع في صناعات قريبة من الصناعة الأصلية ( ماء جافيل، المنظفات السائلة والبودرة)، وتكلفت بالنجاح. ولكن مجموعة الصناعات البعيدة - صنع زجاجات البلاستيك - تخلت عنها المؤسسة بعد سنوات قليلة لاحقة. إذ يرجع أصل هذا الإخفاق إلى الدور الأساسي لعامل "المعرفة". حيث لم تتمكن من السيطرة على التكنولوجيا، لا من حيث صناعة زجاجات البلاستيك، ولا على آلات صنع هذه الزجاجات. ومن جهة أخرى لم تستطع المؤسسة تهيئة الشروط الضرورية للاستفادة من مزايا اقتصاديات السلم.

إن استخدام عامل المعرفة يؤدي إلى نجاح النشاط المتنوع الناتج عن إستراتيجية جديدة تركز على الاستخدام المشترك للمعرفة والخبرة المكتسبتين - دون استبعاد دور العوامل المادية - خاصة في المؤسسات التي تركز على استخدام الأصول غير الملموسة للمؤسسة وهذا ما يخفض لها معايير الاختيار بين الأنشطة المتنوعة.

خلافًا للعوامل المادية التي تخضع لقيود تحد من قدرتها الإنتاجية، مورد المعرفة الذي يمكن استخدامه في عدد من الأنشطة بشكل لا نهائي - من الناحية النظرية - وهذا مهما كان حجمها.

#### الفرع الثاني: البدائل المتاحة لاستخدام عامل المعرفة في تنوع الأنشطة.

هناك ثلاثة بدائل إستراتيجية تركز على الاستخدام المتعدد لعامل المعرفة تتمثل في التكرار التام، الجمع بين الأنشطة، خلق آثار التبادل.

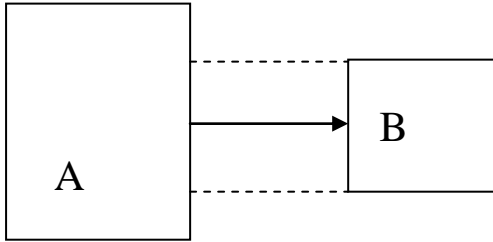
<sup>1</sup> Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op cit, PP 190-191.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

أولاً: التكرار التام لعامل المعرفة<sup>1</sup>.

في هذه الحالة تكون المؤسسة قادرة على تكرار مجموعة من المعارف اللازمة لإدخال واستغلال النشاط المتنوع، ويتضح ذلك من خلال المخطط التالي:

الشكل (II-06): تكرار المعارف بشكل تام في نشاط متنوع.



A: المعرفة المحصلة من النشاط الأصلي.

B: المعرفة اللازمة للنشاط المتنوع.

**Source:** Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, édition ESKA, Paris, 2004, P 192.

يمكن أن يظهر تكرار عامل المعرفة من خلال البحث والتطوير مثلاً، الذي يؤدي - من خلال رصيد معين من المعرفة - إلى العديد من المنتجات المبتكرة أو الدخول في نشاط متنوع بميزة تنافسية معينة. كما أن اتصال المؤسسة بزبائنهم يسمح لها بفهم احتياجاتهم المحتملة بالإضافة إلى قدرتها على اكتشاف ردود أفعالهم تجاه المنتجات الجديدة.

كمثال على ذلك، نجد أن المؤسسة تستطيع من خلال خبرتها التعرف على ردود أفعال الزبائن المتعلقة بـ (السعر، الجودة، الإعلان إلخ)، وحتى دوافع الشراء، هذه المعلومات التي تتطلب تكاليف جد مرتفعة، ووقتاً كبيراً، فهي تستخدم على الفور في العديد من الأنشطة الأخرى للمؤسسة الصناعية. ومن جهة أخرى استخدام نفس قنوات التوزيع يُعتبر أحد وظائف التسويق التي يمكن أن يتحقق فيها تكرار المعرفة.

إن هذا البديل الاستراتيجي يسمح للمؤسسة بالدخول إلى نشاط جديد مع المعرفة الكاملة اللازمة في وقت قصير مع الحد الأدنى للمخاطر مما يعطيها ميزة تنافسية معينة (منتج ابتكاري، تكلفة ضعيفة... إلخ). إلا أن مخزون المعرفة محدود، بالتالي فهذه العملية تصلح لعدد محدود من حركات التنوع، خاصة لوظيفة البحث والتطوير. وتضطر المؤسسة في هذه الحالة إلى الدخول أكثر فأكثر في أنشطة قديمة، بالتالي أقل ديناميكية.

<sup>1</sup> Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op cit, PP 192-193.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

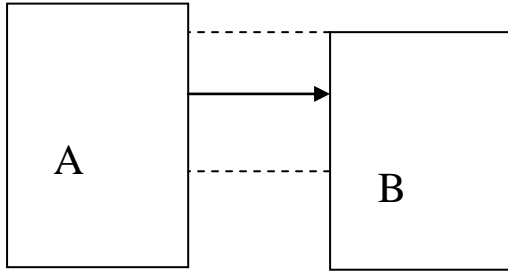
وباعتبار أن الإنتاج يرتبط بمجموعة هامة من العوامل غير الملموسة، مما يعرضها إلى تعظيم الخطر الناتج عن الابتكار.

هذه السلبية يمكن تخفيضها إلى حد كبير مع الإستراتيجية الثانية المتمثلة في التكرار الجزئي لعامل المعرفة.

ثانياً: التكرار الجزئي لعامل المعرفة<sup>1</sup>.

تستخدم المؤسسة التي تأخذ بهذه الإستراتيجية ذلك الجزء فقط من المعارف اللازمة لتشغيل نشاط متنوع. والباقي لا يتم الحصول عليه إلا من خلال الدخول إلى هذا النشاط الإنتاجي الجديد. فهي مسألة وقت وخبرة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (II-07): التكرار الجزئي للمعارف في نشاط متنوع.



A: المعرفة المحصلة من النشاط الأصلي.

B: المعرفة اللازمة للنشاط المتنوع.

**Source :** Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op cit, P194.

من الواضح أن هذه الإستراتيجية تتغلب على المساوئ التي ينطوي عليها البديل الأول، حيث تتخلص المؤسسة في هذه الحالة من الجمود الاستراتيجي، بالتالي تكون المخاطر الناتجة عن الابتكار أقل. بالتالي يكون التجديد وإعادة توجيه الموارد غير الملموسة نحو أنشطة أكثر حيوية وربحية. يتوقف نجاح هذا البديل الاستراتيجي على اختار الجرعة المثلى للمعارف المكررة في النشاط الإنتاجي الجديد.

لكن هذه المزايا لا يمكنها أن تحجب المساوئ التي ينطوي عليها هذا البديل، حيث أن مخزون أقل من المعرفة المتكررة، يؤدي إلى مخاطر مرتفعة.

<sup>1</sup> Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op cit, P194.

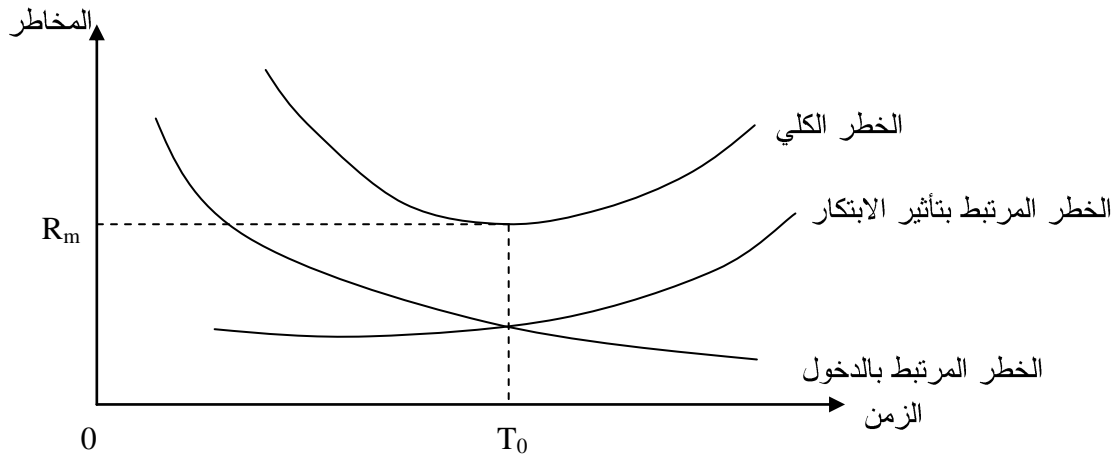
## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

فنجاح هذا البديل الاستراتيجي يتوقف على الحجم الأمثل للمعرفة المتكررة في الإنتاج الجديد. لهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار الخطرين التاليين:

الأول يتعلق بالدخول في صناعة جديدة، وهو دالة متناقصة لأهمية مخزون المعرفة اللازم لهذا النشاط الجديد، مما يؤدي إلى تراجع أهمية مخزون المعرفة الذي يجب أن يُكرَّرَ استخدامه في النشاط الجديد. وباعتبار أن تراكم المعرفة يتطلب وقتا، بالتالي وحتى يتم تعظيم حظ النجاح لابد من تخفيض الخطر الأول، الذي يتطلب وقت انتظار طويل. بالإضافة إلى أنه هناك احتمال أن المعرفة المُكرَّرَة قد يكون عفا عليها الدهر، خاصة إذا لم تُحدَّد المؤسسة الوقت الأمثل للدخول للتنوع، والمزيج الأمثل للمعرفة المتكررة.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (II-08): المخاطر الناتجة عن تكرار عامل المعرفة.



**Source :** Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op cit, P195.

حيث:

$R_m$ : القيمة الدنيا للخطر الكلي.

$T_0$ : وقت الدخول الأمثل (الجرعة المثلى للمعرفة المتكررة).

الخيارين الاستراتيجيين الذين تم دراستهما مسبقا يمكن المؤسسة من الدخول في صناعة جديدة مع إدخال معرفة تشكلت مسبقا، حيث أن هذا الرصيد المعرفي الذي عرف انطلاقا من نقاط القوة في المؤسسة، ولكن المؤسسة قد تفشل في بعض حركات التنوع.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

هذا ما جعل ببعض المؤسسات تتحرك في التنوع بنفس نهج مؤسسة Valeo\* التي ضمت إليها مؤسسات أخرى مستقلة ضمن التعاقد من الباطن في صناعة السيارات. وتكفل هذا الاستحواذ للمؤسسات بالنجاح. باعتبار أن المؤسسة التي بدأت نشاطها عام 1923، نجحت إستراتيجية التنوع فيها التي بدأت عام 1960، حيث بفضل هذه الإستراتيجية أصبحت تنتج أنظمة الكبح (1961)، النظام الحراري (1962)، الإضاءة (1970)، النظام الكهربائي (1978).

تكللت إستراتيجية الاستحواذ بالنجاح، على عكس محاولات الدخول في صناعات خارج نطاق السيارات التي تعرضت للفشل فيها.

إذ نجد أن المؤسسة استخدمت بشكل منهجي قاعدتها التكنولوجية للدخول في أنشطة متنوعة، ولم تدخل معرفتها في صناعات أخرى بالتالي فهي لا تأمن على نفسها في الدخول في صناعات جديدة.

### ثالثاً: إستراتيجية التبادل المتبادل (التعامل بالمثل)<sup>1</sup>.

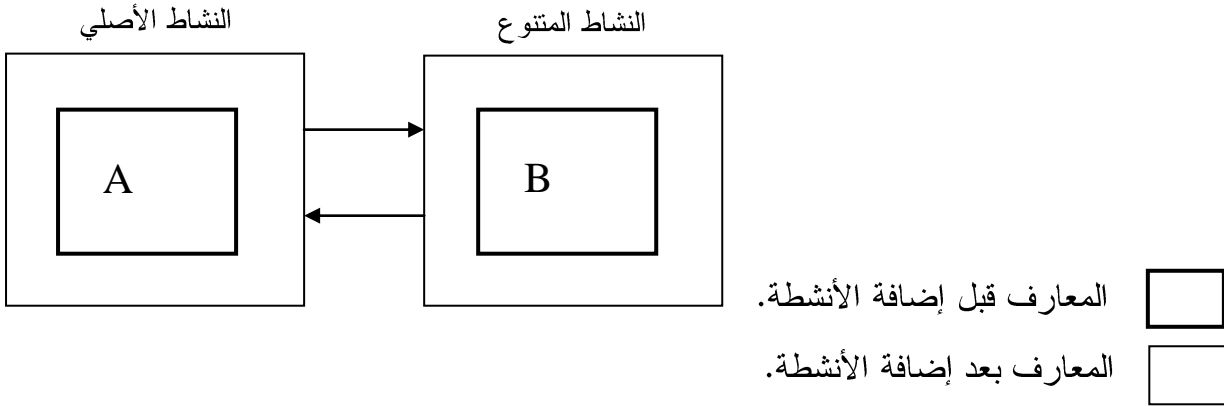
يتمثل هذا الخيار في النمو الخارجي (الاستحواذ، الاندماج... إلخ) مع النشاط القائم للمؤسسة، وينتج عن ذلك تبادل متبادل جزئي أو كلي لمواردهم غير الملموسة والتي تتمثل في المخزون المعرفي لكلا النشاطين، وكمثال على ذلك: مؤسسة ذات قوة من الناحية التكنولوجية، لكنها ضعيفة من ناحية المعرفة التسويقية تسعى للحصول على نشاط متنوع بين المؤسسات التي لديها خصائص معاكسة. ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية من خلال الشكل التالي:

\* مجمع صناعي فرنسي مستقل، يركز على تصميم، تصنيع وبيع أنظمة ومكونات متكاملة لوحدة صناعة السيارات، أساسها الحد من انبعاث غاز CO<sub>2</sub>.

<sup>1</sup> Ibid, P195.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

### الشكل (II-09): آثار التبادل بين نشاطين مختلفين.



**Source:** Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op cit, P196.

كمثال لهذه العلاقة معارف الإلكترونيك والميكانيك والإعلام الآلي. بالتالي فإن هذا يخلق فرصة لتنوع الأنشطة.

يتوقف هذا المتغير الاقتصادي على تكنولوجيا الإنتاج التي يجب أن تكون متكاملة لنشاطين أو أكثر، حيث يصبح بالإمكان (من خلال إضافة معرفة تكنولوجية لهذه المنتجات) الحصول على منتج أكثر تعقيدا ذو تكنولوجيا جديدة.

مثال: في حال صناعة محركات إلكترونية صغيرة تدخل في الأدوات أو الوسائل اليدوية للنجار ( المتقاب، المشجب...إلخ).

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

### المبحث الثالث: علاقة التنوع بربحية المؤسسة من خلال الخطر.

ينشأ الخطر عندما يكون هناك احتمال لأكثر من نتيجة والمحصلة النهائية غير معروفة ولأنه لا توجد مؤسسة لا تعاني من المخاطر، بالتالي تحليل تلك المخاطر بعد التعرف عليها ومن ثم إدارتها تعتبر جزءاً مكملاً لإدارة المؤسسة ومن دون ذلك ستكون أهدافها عرضة للفشل<sup>1</sup>.

#### المطلب الأول: ماهية الخطر.

يوضح كل من Solnik و Jacquillat بأن خطر الاستثمار ينشأ بسبب أن توقعات الربحية لا تتحقق دائماً، والتي قد تكون أقل بكثير مما هو متوقع لها. باعتبار أن الربحية تتشتت حول القيمة المتوسطة لها، أو المتوقعة، وهذا ما يعكس حالة عدم التأكد (الخطر).

#### الفرع الأول: تعريف الخطر.

تعرف المخاطرة على أنها "درجة التقلبات التي تحدث في العائد المتوقع"<sup>2</sup>، أو احتمال انحراف العائد الفعلي للاستثمار عن العائد المتوقع.

المخاطرة هي أي تهديد لعملية تحقيق أهداف المؤسسة. أي احتمالية الأثر السلبي لأي ظاهرة أو فعل مستقبلي<sup>3</sup>.

يتمثل الخطر عموماً في التغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها، أو التغيرات المفاجئة في المحيط. وبالتالي فإن التكيف التلقائي للمؤسسة مع هذه التغيرات أو التنبؤ التام سيكونان علاجاً يسمح بتخطي الخطر وعدم التعرض له.

عدم التأكد هو مفهوم مركزي وأساسي في التطورات النظرية التي تصف بوجه الخصوص علاقة التفاعل بين المؤسسة ومحيطها<sup>4</sup>.

هناك ثلاث مصادر لعدم التأكد، وتتمثل في<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، دور العنقيد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، أبريل 16-17/2007، ص 08.

<sup>2</sup> سعيد توفيق، الاستثمار وأسواق رأس المال، مكتبة الزعفران، مصر، 1996، ص 54.

<sup>3</sup> عبد الستار حسين يوسف، تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية "دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، أبريل 16-17/2007، ص 03.

<sup>4</sup> Moufida SADOK, **Veille anticipative stratégique pour réduire le risque des agressions numériques**, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Doctorale de Sciences de Gestion ED 275, 1992, P24.

Moufida SADOK, Op cit, P25.

## الفصل الثاني: علاقة التنويع بربحية المؤسسة الصناعية.

• نقص المعلومات ذات الصلة بصنع القرار الاستراتيجي، وبالتالي تظهر الحاجة إلى معلومات جديدة؛

• الحمل الكبير للمعلومات، وصعوبة اختيار المعلومات المناسبة؛

• غموض المعلومات المتاحة، وبالتالي الحاجة إلى تفسير المعلومات بالاستقراء.

لكن محاولات التنبؤ الكامل تواجه بعض العقبات التي تتمثل في الوقت اللازم لجمع المعلومات ومعالجة مجموعة كبيرة من المتغيرات بالإضافة إلى تكلفة جمع أو معالجة أو حفظ المعلومات. مع معلومات غير كافية عن البيانات المستقبلية، يترك المؤسسة في حالة عدم التأكد في صنع قرارها.

الفرع الثاني: أشكال الخطر.

1- **خطر السوق:** لما تدخل مؤسسة صناعية ما سوقا جديدا، أين المؤسسات القائمة لا تزال تمارس نشاطها فيه؛ تجد أمامها مخاطر تهدد حياتها والتي تتلخص في<sup>1</sup>:

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

• ارتفاع تكاليف التوزيع بسبب عدم القدرة على تحقيق اقتصاديات السلم؛

2- **خطر المنتج:** حينما تقوم مؤسسة ما بإنتاج منتج جديد منافس لمنتج أصلي لمؤسسة منافسة، يؤدي إلى تعرضها لمجموعة من المخاطر يمكن إجمالها في الآتي<sup>2</sup>:

• تعرض المنتج إلى تكاليف عالية بسبب عدم توفر الخبرة؛

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

3- **خطر التسيير:** يتلخص هذا الخطر في عدم قدرة المسير على تسيير أعماله الجديدة بشكل صحيح، كما قد يشغله النشاط الجديد عن النشاط الأصلي مما يتركه مشتتا<sup>3</sup>.

4- **الخطر المالي:** وهذا يتعلق بأسعار أسهم المؤسسة، حيث أن المساهمين مهددون بالخروج للأسباب التالية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Neil Botten, Adrian Sims, **Management Accounting - Business Strategy**, Elsevier, Great Britain, 2006, P P 281,282.

<sup>2</sup> Ibid, P282.

<sup>3</sup> Ibid, P282.

<sup>4</sup> Neil Botten, Adrian Sims, Op cit, P282.



## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

• تعرض المؤسسة لمخاطر السوق ومخاطر المنتج قد يؤدي إلى تراجع الطلب على منتجاتها، بالتالي تراجع أرباحها؛

• قد تضطر المؤسسة إلى إلغاء أصولها الجديدة، في حال فشل المشروع؛

### المطلب الثاني: تخفيض الخطر عن طريق التنوع.

إن تخفيض الخطر يمثل أولويات الهدف الاستراتيجي، والتنوع هو الطريق الرئيسي لتحقيق ذلك. وذلك من خلال سعي المؤسسة وراء إيجاد عدد كبير من الأنشطة لتوزيع المخاطر الكلية بينها.

### الفرع الأول: تخفيض المخاطر الخاصة.

حددت الدراسات النظرية والتجريبية ثلاث فئات من المخاطر الخاصة التي يمكن للتنوع أن يخفضها؛ يتعلق الأمر الأول بالمخاطر الناتجة عن التقلبات الدورية للطلب، كما قد يتعلق بالمخاطر المرتبطة بالتغيرات طويلة الأجل، وأخيرا المخاطر التي تظهر أساسا في مستوى الإمدادات والفرص المتاحة<sup>1</sup>.

### أولا: المخاطر المرتبطة بالتقلبات الدورية للطلب.

تواجه المؤسسات العديد من الآثار السلبية المتعلقة بانخفاض فائض الطاقة، تراجع الأرباح، تقييد القدرة المالية، تسريح العمال، رحيل الموظفين المؤهلين الذين يمثلون شريان الحياة بالنسبة للعمل، وفقدان الاتصال مع العملاء. لذلك كان على المؤسسة أن تنظم نفسها لمواجهة هذه المخاطر.

لذلك يجب على المسؤول الجمع بين نشاطين أو أكثر بطريقة تحقق الاستقرار في رقم أعمال المؤسسة. وأمام المؤسسة ثلاثة حلول تحقق الاستقرار لها والتي تتمثل في<sup>2</sup>:

4. أنشطة لديها مراحل معاكسة للدورة؛

5. أنشطة أشد تقلبا وأخرى أقل تقلبا؛

6. أنشطة مرتبطة وأخرى مستقلة عن الدورة.

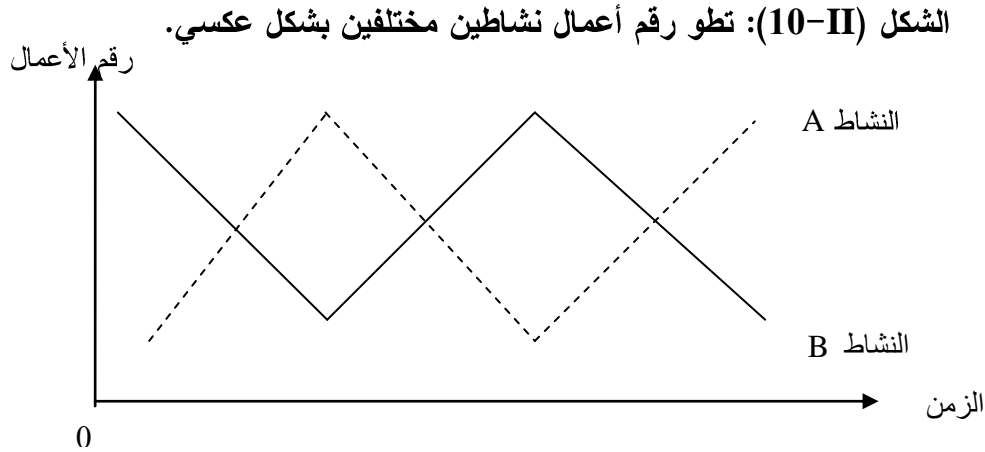
<sup>1</sup> Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op cit, 205.

<sup>2</sup> Ibid, P205-208.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

### 1- مجموعة الأنشطة في مراحل عكس الدورة.

تسعى المؤسسة إلى تحقيق الاستقرار في رقم أعمالها، والحل الأول الممكن هو دمج أنشطة بحيث يرتبط رقم أعمال أحدها عكسيا مع الآخر ( التباين أو معامل الارتباط إذا أمكن = -1) والرسم البياني التالي يوضح ذلك.



**Source:** Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op cit, P 206.

يوضح الشكل السابق كيف أن انخفاض رقم أعمال نشاط معين والذي يعود إلى انخفاض الطلب عليه، يقابله ارتفاع رقم أعمال النشاط الآخر، من هنا تظهر أهمية التنوع في إمكانية تخفيض الخطر الذي قد ينجم عن التغيرات الدورية للطلب.

### 2- المزج بين أنشطة شديدة التقلب مع أخرى قليلة التقلب.

يظهر ذلك في حالة السلع المعمرة التي تعتبر أكثر تقلبا والسلع غير المعمرة كالمواد الغذائية والصيدلانية والتي تعتبر أقل تقلبا باعتبار أن مرونة الطلب عليها جد عالية.

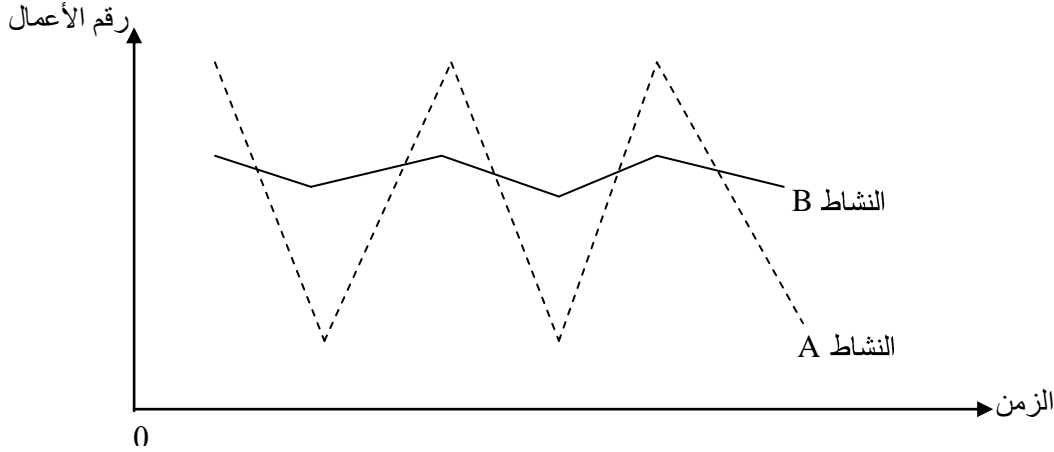
مثال على ذلك: مؤسسة BSN\* التي قامت بالبحث عن نشاط متنوع (منتجات غذائية) التي تضمن لها الاستمرار عام 1920 حين دخلت لهذا النشاط عن طريق المياه المعدنية بسبب انخفاض الطلب على الزجاج المجوف وخلال الفترة 1970-1984 عرفت تزايدا ملحوظا في جانب الغذاء والتخلي عن الزجاج المسطح ( نشاط أكثر تقلبا من الزجاج المجوف) إلى أن تم التخلي عن أنشطة الزجاج بشكل نهائي.

\* مجموعة Boussois-Souchon-Neuvesel، تعد تاريخيا مؤسسة لصنع الزجاج، لتحول نشاطها فيما بعد وتصبح مؤسسة تنشط في الصناعة الغذائية.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

يمكن توضيح هذه الإستراتيجية من خلال الشكل التالي:

الشكل (II-11) تطور رقم أعمال نشاطين مختلفين في شدة التقلب إزاء الطلب.



**Source:** Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op.cit, P 206.

### 3- مزيج من الأنشطة المرتبطة والمستقلة عن الدورة.

تتمثل الأنشطة المستقلة عن الدورة في مؤسسات الدفاع الوطني، حيث أن حجم طلباتها مرتبط بالسياسة الوطنية، المناخ الدولي أو غيرها من المتغيرات التي تكون في جميع الحالات مستقلة عن الدورة.

يتميز هذا النشاط بارتفاع معدل تذبذبه - يمكن وقف الطلبيات في أي وقت- وهو السبب الذي جعل هذه المؤسسات تنفق أرباحها في أنشطة جديدة، التي من المحتمل أنها تخضع للدورات الاقتصادية، ومن هنا نلاحظ أن تعايش سوقين مختلفين - سوق عسكري وسوق مدني - يسمح بتحقيق الاستقرار.

مثال لهذا النوع من التنوع؛ قيام مؤسسة \*Matra بخلق فرص كبيرة في مجال الإلكترونيك إلى جانب القطاع العسكري والتطفل في سوق عامة الناس. بالتالي فإن رقم أعمالها يعتمد على السوق المدنية والسوق العسكرية.

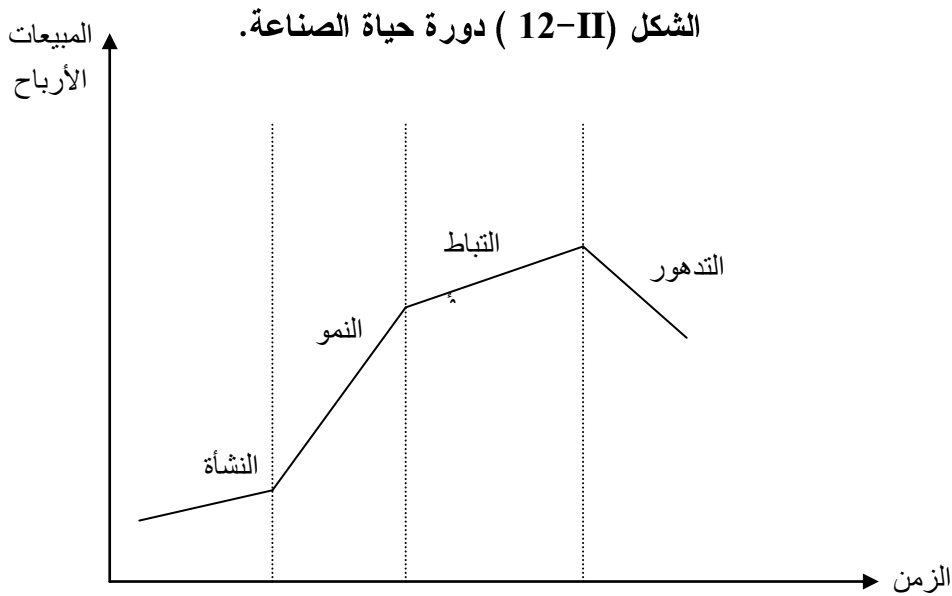
منع تأثير التقلبات الدورية للطلب كما رأينا أحد أهداف إستراتيجية التنوع، وتوجد أهداف أخرى ذات أهمية بالغة تتمثل في إمكانية إلغاء الأخطار الناتجة عن دورة حياة المنتج .

\* Mécanique Aviation TRAction تأسست في فرنسا عام 1941 لصناعة السلاح، واليوم أصبحت تغطي مجموعة واسعة من الأنشطة في مجال الطيران، الفضاء، السيارات، النقل، الاتصالات، بالإضافة إلى الدفاع.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

### ثانيا: مخاطر متعلقة بدورة حياة المنتج.

يمر المنتج خلال فترة حياته بأربع مراحل تتمثل في مرحلة النشأة، النمو، التباطؤ، الزوال، سمحت لنا دراسات الاقتصاد القياسي بالتفرقة بين هذه المراحل بواسطة معدل نمو الطلب. حيث يأخذ هذا المعدل القيم التالية على ترتيب المراحل: ضئيلة، كبيرة، متراجعة، سالبة<sup>1</sup>. يمكن تتبع هذه المراحل من خلال منحنى يسمى منحنى دورة حياة المنتج الذي يمكن تمثيله الآتي:



**المصدر:** سلاف رحال، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، تخصص اقتصاد صناعي، قسم الاقتصاد، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.

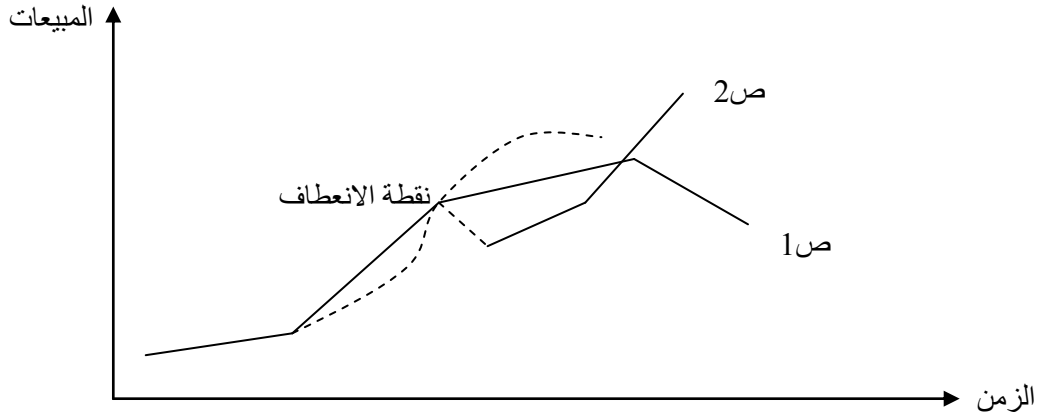
### 1- خطر البقاء.

تسعى المؤسسة للبقاء لأجل غير مسمى، لكن مدة حياة المنتج محدودة، بالتالي لا يمكن لها ضمان البقاء إلا من خلال الاستبدال المتتالي للمنتجات عبر الزمن. حيث تنتظر المؤسسة مرحلة تراجع المنتج القديم لتنفيذ عملية الاستبدال<sup>2</sup>، كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> Françoise Pagny, **La stratégie du produit dans l'entreprise**, Dunod, Paris, 1971, P 90.

<sup>2</sup> Basile Ganidi, **Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France**, Op.cit, P 209.

الشكل (II-13): استغلال فائض الطاقة للصناعة القديمة لإنتاج صناعة جديدة.



المصدر: سلاف رحال، مرجع سابق.

يوضح الشكل كيف تستغل المؤسسة الصناعية طاقتها الإنتاجية في صناعة جديدة (ص2)، دون هدرها في الصناعة القديمة (ص1)، عند نقطة انعطاف الصناعة الأولى (ص1)، أي أن المؤسسة الصناعية تحاول في كل مرة تصل صناعاتها على مرحلة التدهور، تشغل طاقتها الإنتاجية (رأس المال، العمل) في إنتاج صناعة جديدة.

### 2- الخطر على حجم المؤسسة.

يمكن للمؤسسة تجنب ذلك من خلال الدخول في أنشطة أخرى كدخول المؤسسات الكيميائية مجال الصيدلة والتغذية، والمؤسسات الصيدلانية تدخل بدورها إلى مجال الكيمياء. وهذا الشكل من الإستراتيجية يهدف إلى محافظة المؤسسة على حجمها من خلال جعل حركات التنوع واسعة النطاق<sup>1</sup>.

### 3- الخطر المالي.

يعرف التدفق النقدي طوال مدة حياة المنتج حالتين لعدم التوازن، إذ يكون كبيرا في الجزء الأول من الدورة ويكون سلبيا في المرحلة الثانية من الدورة<sup>2</sup>.

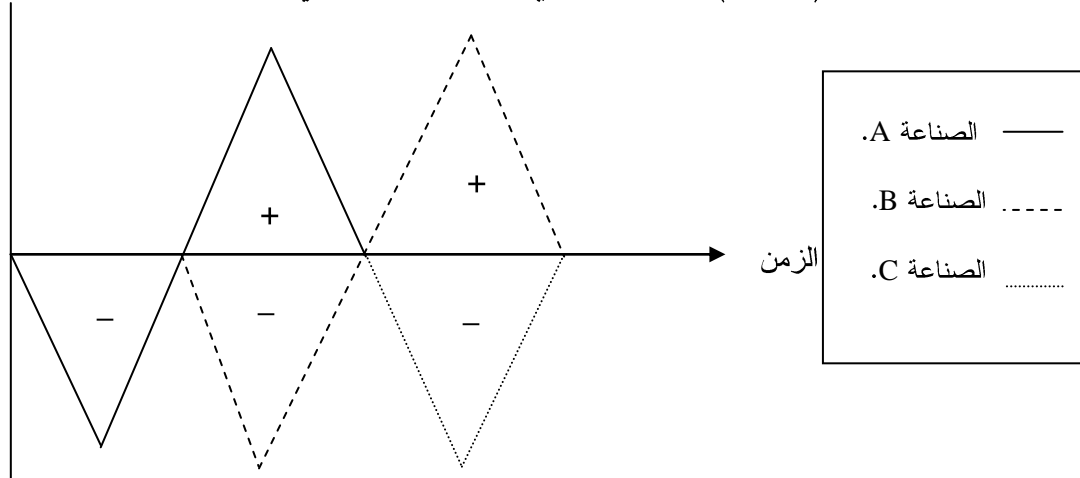
يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> Ibid, PP 209-210.

<sup>2</sup> Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op.cit, P 210.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

الشكل (II-14): التدفق النقدي لمؤسسة تنشط في ثلاث صناعات. التدفق



**Source :** Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op.cit, P211.

تجدر الإشارة إلى أن الربحية تتطور بشكل مماثل، لذلك فاستقرار الربحية وتوازن التدفق النقدي تعني ضرورة تعدد الإنتاج.

إذ ينتج عن قيام المؤسسة بتنويع أنشطتها استقرار إيراداتها المالية، ففي حالة ارتباط معدل العائد بنشاطين ارتباطاً تاماً وسالباً، فإن معدل عائد المجموع يكون مستقراً بين فترة وأخرى. يمكن التدايل على ذلك باستخدام بعض المؤشرات الإحصائية البسيطة. إذ نفترض أن مؤسسة تقوم بنشاطين ذوا حجم متماثل، ومعدلات عائد متساوية متغيرة مع الزمن<sup>1</sup>.

ليكن رأس المال المستخدم في كل نشاط، و  $(r_i)$  هو معدل العائد في النشاط  $(i)$  حيث

$(r_i = \pi_i / K)$  و  $(\pi_i)$  هو الربح المحقق في النشاط  $(i)$ . ولنفترض أن  $(r_i)$  متغير عشوائي بنفس

المتوسط  $(\mu_i)$  والتباين  $(\sigma^2)$ ، لكل نشاط. بالتالي يحسب معدل العائد للنشاطين معاً  $(r)$  بالعلاقة

$$r = \frac{\pi_1 + \pi_2}{2K} = 1/2 (r_1 + r_2) \quad \dots\dots\dots(1) \quad \text{التالية:}^2$$

بما أن  $(r)$  المجموع المرجح لمتغيرين عشوائيين، فإن تباينها يكون:

$$V_{(r)} = (1/2) V_{(r_1)} + (1/2)^2 V_{(r_2)} + 2 (1/2)^2 C (r_1, r_2)$$

<sup>1</sup> Roger Klarke, Op.cit, P 209.

<sup>2</sup> Roger Klarke, Op.cit, P 209.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

حيث  $C(r_1, r_2)$  هو تباين كل من  $r_1, r_2$  وبما أن:

$$C(r_1, r_2) = P \sqrt{V(r_1)} \cdot \sqrt{V(r_2)}.$$

فإذا كان  $(p)$  معامل الارتباط بين  $(r_1, r_2)$  فإن الانحراف المعياري لمعدل العائد للنشطين هو:

$$\sigma = V[(1 + p)/2] \dots\dots(2).$$

بالتالي عندما تكون  $(r_1)$  و  $(r_2)$  مستقلين  $(p = 0)$ ،  $(\sigma = \sqrt{1/2})$ ؛

لما يكون معامل الارتباط تام وسالب  $(p = -1)$ ،  $(\sigma = 0)$ ؛

لما يكون معامل الارتباط تام وموجب  $(p = +1)$ ،  $(\sigma = 1)$ .

نلاحظ أن الانحراف المعياري لمعدل العائد للنشطين معا يتناقص باضطراد كلما انخفض معامل الارتباط  $(p)$  من  $(+1)$  إلى  $(-1)$ ، أي كلما كان معامل الارتباط بين معدلات العائد على النشطين أقل ايجابية.

من هنا نجد أن معامل الارتباط  $(p)$  يعد عاملا أساسيا بالنسبة للمدى الذي يمكن به خفض

المخاطر. حيث لاحظنا على سبيل المثال أنه لما يأخذ معامل الارتباط القيمة 0 (أي لا يكون هناك

ارتباط بين معدل العائد في كلا النشطين)، ينخفض الانحراف المعياري لمعدل العائد للنشطين معا

إلى الجذر التربيعي للنصف (أي 0.71). وأن الارتباط السالب بين معدلات العائد للنشطين سيقبل من

التغيرات في معدل العائد للمجموعة<sup>1</sup>.

لكن Prais (1976) لاحظ أن احتمال وجود ارتباط موجب بين معدلات العائد أكبر من

احتمال وجود ارتباط سالب أو معدوم. ويرجع ذلك إلى أن الأجزاء المكونة للمؤسسة سوف تواجه

عموما نفس الظروف الاقتصادية باعتبار أنها ستكون عرضة إلى نفس التأثيرات الإدارية (إلى حد ما).

لذلك فإن إضافة نشاط جديد للمؤسسة المنوعة في الصيغة العامة للمعادلة (2) إلى تقليل المخاطرة لأن

$0 < p < 1$ ، ولكن وكم أوضح Prais أن استمرار التنوع قد لا يفتأ أن يحقق خفضا أقل في

المخاطرة إذا ما كانت قيمة  $(p)$  موجبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Ibid, P 210.

<sup>2</sup> Roger Klarke, Op.cit, P 210.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

### الفرع الثاني: تخفيض المخاطر المتعددة.

سندرس هذا الطرح من خلال وجهتي نظر مختلفتين، الأولى تعتمد على قوانين إحصائية تدعو المؤسسة إلى إدخال أنشطة متعددة ومتنوعة ومستقلة عن بعضها لتوزيع المخاطر. ووجهة النظر الثانية تقترح أن يكون الاختيار أكثر انتقائية للأنشطة<sup>1</sup>.

#### أولاً: تقسيم الخطر على عدد كبير من الأنشطة.

إن تبرير مزايا إستراتيجية التنوع، التي تطبقها المؤسسات الصناعية، في كونها إستراتيجية تتيح للمؤسسة تقسيم المخاطر على العديد من مجالات النشاط على دورات اقتصادية مختلفة النتائج<sup>2</sup> على أساس المثل الذي يقول: "لا تضع كل البيض في سلة واحدة"، حيث أن هذا التعبير ينطبق على الاستثمار في الأسواق المالية. حيث أن الأرباح ستكون أقل في حال تقسيم رأس المال على عدد كبير من المنتجات، من استثماره كله في منتج واحد ( في حال وجود الحظ)، في حين أنه يخفض من خطر استثمار رأس المال في مكان غير مناسب<sup>3</sup>.

بالتالي تحتاط المؤسسة من جميع أنواع المخاطر المعروفة وغير المعروفة من خلال العديد من الأنشطة المستقلة، ووضعت هذه الأساسيات وطوّرت انطلاقاً من تسيير محفظة الأوراق المالية. خطر ورقة مالية معينة ينقسم إلى جزأين: خطر السوق والخطر الفردي. ومن جهة أخرى يقاس الخطر عن طريق تشتت العوائد حول العائد المتوسط أو المتوقع<sup>4</sup>. بالتالي الخطر الإجمالي للسهم يمكن التعبير عنه بالمساواة التالية<sup>5</sup>:

$$\sigma_i^2 = b_i^2 \sigma_m^2 + \text{var. } \varepsilon_i \quad \dots\dots(1)$$

حيث:

$$\sigma_i^2 = \text{الخطر الإجمالي للورقة المالية } i.$$

$$b_i = \text{نقل الورقة المالية.}$$

$$\sigma_m^2 = \text{خطر السوق (تباين معدلات الربحية في السوق).}$$

<sup>1</sup>Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France , Op cit, P 212.

<sup>2</sup> Sophiane Tahj, Op cit, P120.

<sup>3</sup> Pierre-Antoine Dusoulier, **Guide complet du FOREX: investir et gagner sur le marché des devises**, Maxima, France, 2007, P172.

<sup>4</sup>Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op cit, P 213.

<sup>5</sup> Claude Broquet et autres, **Gestion de portefeuille**, 4<sup>ème</sup> édition, Boeck, France, 2004, P 135-136.



## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

$$\text{خطر السوق لورقة مالية} = b_i^2 \sigma_m^2$$

$$\text{var. } \varepsilon_i = \text{الخطر الذاتي للأوراق المالية.}$$

$$\varepsilon_i = \text{الفرق بين القيمة الحقيقية للعائد على الورقة المالية والقيمة السوقية.}$$

وللتبسيط يمكن أن نمثل مخاطر المحفظة المالية (P) لـ (N) سهم مستقلة وذات قيم حقيقية متماثلة. يكون لدينا:

$$b_p^2 = \text{الخطر الإجمالي للمحفظة.}$$

$$b_p = \frac{b_1 + b_2 + \dots + b_N}{N} = \text{تقلب المحفظة}$$

الخطر الإجمالي لمحفظة ذات N ورقة مالية، ( $\sigma_p^2$ ) يصبح يتكون من جزأين:

$$- \text{خطر السوق على الأوراق المالية: } b_p^2 \cdot \sigma_m^2$$

$$- \text{خطر فردي على الأوراق المالية: } \text{var. } (\varepsilon_1 + \varepsilon_2 + \dots + \varepsilon_N)$$

$$\sigma_p^2 = b_p^2 \sigma_m^2 + \text{var. } \left( \frac{\varepsilon_1 + \varepsilon_2 + \dots + \varepsilon_N}{N} \right) \quad \text{كذلك:}$$

$$\sigma_p^2 = b_p^2 \sigma_m^2 + \text{var. } 1/N (\varepsilon_1 + \varepsilon_2 + \dots + \varepsilon_N)$$

$$\sigma_p^2 = b_p^2 \sigma_m^2 + 1/N^2 \text{var. } (\varepsilon_1 + \varepsilon_2 + \dots + \varepsilon_N)$$

أي:

$$\sigma_p^2 = b_p^2 \sigma_m^2 + 1/N^2 (\text{var.} \varepsilon_1 + \text{var.} \varepsilon_2 + \dots + \text{var.} \varepsilon_N)$$

$$\sigma_p^2 = b_p^2 \sigma_m^2 + 1/N^2 [(\sigma_{\varepsilon_1})^2 + (\sigma_{\varepsilon_2})^2 + \dots + (\sigma_{\varepsilon_N})^2]$$

لنكن  $(\bar{\sigma}_\varepsilon)^2$  القيمة المتوسطة للتباين الموضح أعلاه (أي الخطر الفردي لكل ورقة).

$$\sigma_p^2 = b_p^2 \sigma_m^2 + \frac{1}{N^2} N (\bar{\sigma}_\varepsilon)^2 \quad \dots\dots\dots(2)$$

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

توضح هذه الصيغة أنه من أجل عدد كبير من الأوراق ( $N \rightarrow \infty$ )، الخطر الفردي للمحفظة وكذا الخطر الإجمالي يميل إلى الحد من مخاطر السوق.  $[(\bar{\sigma}_e)^2/N \rightarrow 0]$

لنقل هذا النموذج وتطبيقه على تنوع المؤسسات الصناعية نقوم فقط باستبدال الأنشطة بالأوراق المالية. وخطر السوق يصبح نتيجة للقيود التي يفرضها الاقتصاد الوطني. في ظل هذه الشروط، العدد المتزايد للأنشطة المستقلة ذات الحجم المتماثل نسبياً، يسمح بتخفيض الحد الأعلى من المخاطر التي تواجهها المؤسسة.

لكن نموذج تسيير الأوراق المالية لا يمكن نقله إلا جزئياً إلى الإستراتيجية باعتبار أن: العدد العالي من الأنشطة المستقلة لا يمكن توفيره إلا بعد فترة طويلة. بالتالي فإن الحدود الدنيا للمخاطر لا يمكن أن تتحقق بواسطة هذا النموذج. كما أن المؤسسة الرامية إلى توسيع أنشطتها لا تستطيع السماح بتعرض قدرتها التنافسية للخطر<sup>1</sup>.

### ثانياً: مصفوفات تسيير محفظة الأنشطة.

إن الهدف من هذه المصفوفات هو تبسيط اتخاذ القرار في إطار رد فعل للمؤسسة، مما يساعد على بناء محفظة ذات أنشطة ملائمة ومستقلة وهو ما يقلل من المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة. وتتعدد مصفوفات تسيير محفظة الأنشطة فنجد على سبيل المثال مصفوفة BCG، مصفوفة ماكينزي، مصفوفة ADL، ولكن دراستنا ستقتصر على مصفوفتين فقط هما، مصفوفة ADL ومصفوفة BCG اللتان توضحان بشكل أفضل وضع الخطر للمؤسسة.

#### 1- نموذج مجموعة بوستن الاستشارية (BCG).

هي مصفوفة ثنائية الأبعاد؛ الإحداث العمودي يمثل معدل نمو الأنشطة التي تعكس بشكل غير مباشر مراحل دورة حياة المنتج. معدل نمو متوسط يسمح بتقسيم الأنشطة إلى فئتين حسب معدل نموها القوي أو المنخفض.

تولي مجموعة بوستن الاستشارية أهمية كبيرة لهذا المتغير حيث تعتبره مؤشراً محدداً لمعدل الاستثمار اللازم للمحافظة على وضعيتها (أو تحسينها)، وهو ما يحتاج إلى سيولة.

<sup>1</sup> Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France , Op cit, P214.

## الفصل الثاني: علاقة التنويع بربحية المؤسسة الصناعية.

يمثل الإحداث السيني لهذه المصفوفة الوضعية التنافسية المقاسة بحصتها السوقية. الحصة المتوسطة تسمح بتقسيم الأنشطة إلى جزأين (حصة سوقية مرتفعة وأخرى منخفضة). وتظهر أهمية هذا المتغير في التالي: ارتفاع أكثر في الحصة السوقية يقود إلى ارتفاع أكثر للإنتاج التراكمي، وبالتالي يتحقق لدى المؤسسة المزايا التالية: تكلفة منخفضة للوحدة، هوامش وتدفقات نقدية مرتفعة.

بالتالي فإن هذه المصفوفة تتشكل من أربع خلايا، ويتمثل منطوق هذه المصفوفة في الاسترشاد بخصائص متغيري المصفوفة (معدل النمو و الحصة السوقية). والتي يمكن توضيحها كما يلي:

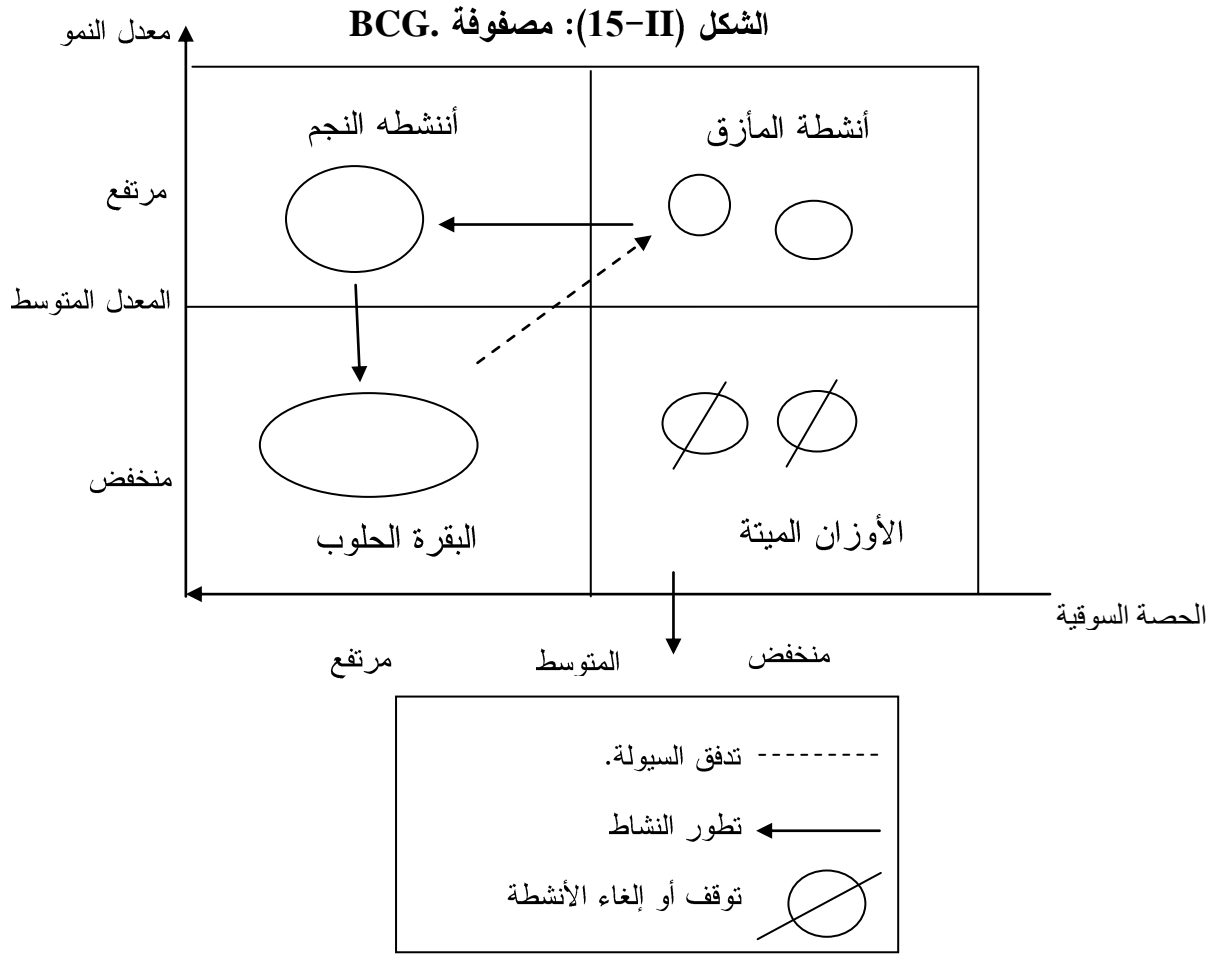
"الأوزان الميتة": وهي الأنشطة التي لا تساهم لا في النمو ولا في خلق تدفقات نقدية صافية؛ أما الفوائض التي تولدها "البقرة الحلوب" لا يمكن استثمارها في الأنشطة الخاصة بها، إذ سيتم توجيهها نحو "أنشطة المأزق" التي يكون صافي تدفقاتها المالية سالب للمحافظة عليها من خلال سياسة تنشيط الاستثمار.

أخيرا تمثل "أنشطة النجم" في مجموع الأنشطة التي تساهم في النمو وخلق الأرباح ولكنها في النهاية ستتحول إلى البقرة الحلوب التي ستساهم في دعم أنشطة المأزق في المستقبل.

تكمن أهمية هذه المصفوفة في تقليل المخاطر الناتجة عن دورة حياة المنتج، والمخاطر المالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Thierry Lamarque, Martine Story, **Reprendre une entreprise**, Maxima, France, 2008, P P 164-165.

الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.



**Source :** Francis J. Guillard, stratégie pour une entreprise compétitive, 2<sup>eme</sup> édition, economica, France, 1993, p 64.

وتحسب الحصة السوقية للمؤسسة بالعلاقة التالية<sup>1</sup>

$$\frac{\text{معدل مبيعات المنتج (1) للمؤسسة (1)}}{\text{الحصة النسبية للسوق}} =$$

ومن خلال كل هذا نخرج بالنتيجة التالية: معدل مبيعات أكبر المنافسين للمنتج (1) لهذه المؤسسة

تعكس مصفوفة BCG آلية التطور الداخلي للمؤسسة.

**عيوب النموذج:**

تظهر هذه المصفوفة العديد من العيوب تتلخص في:

<sup>1</sup>سلاف رحال، مرجع سابق.

## الفصل الثاني: علاقة التنوع بربحية المؤسسة الصناعية.

- عدم اكتمالها: حيث أنها تأخذ بعين الاعتبار ثلاث مخاطر فقط ناتجة عن: دورة حياة المنتج، المخاطر التنافسية، المخاطر المالية<sup>1</sup>.
- استقلالية الصناعات عن بعضها<sup>2</sup>.
- العلاقة بين الحصة السوقية والربحية ليست بالضرورة علاقة قوية، حيث أن الصناعة التي لديها حصة سوقية منخفضة قد تحقق أرباحاً<sup>3</sup>.

### 2- نموذج Arthur D. Little.

تعتمد هذه المصفوفة على متغيرين يتمثلان في دورة حياة السوق والوضعية التنافسية للمؤسسة إذ يقسم الوضع التنافسي إلى خمس فئات من المركز المهيمن إلى الوضع الهامشي. ويتم تقييم الوضع التنافسي باستخدام عدة معايير. وتتشكل هذه القائمة من ثلاث فئات تتمثل في العرض، الإنتاج، التسويق. وتمثل نقاط قوة أمام المؤسسة للدفاع عن نفسها أمام منافسيها.

ينقسم المحور السيني على أربع مراحل للدورة (الانطلاق، النمو، النضج، التدهور). وهو شكل مفصل وأكثر أهمية من خانتي (معدل نمو مرتفع ومنخفض) المصفوفة السابقة. لكل مرحلة خصائص مالية مختلفة، هيكل تنافسي خاص، ووسائل عمل إستراتيجية مختلفة.

يرتبط الخطر الاقتصادي بمكونين يتمثلان في خطر المنافسة والمخاطر المرتبطة بتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة<sup>4</sup>.

يمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي للمصفوفة.

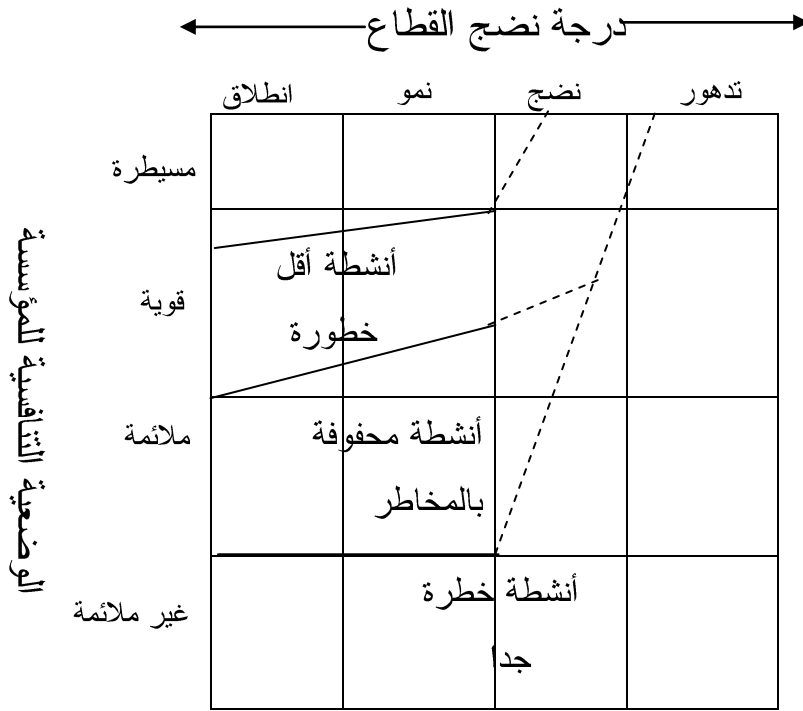
<sup>1</sup> Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, OP.cit, p 218.

<sup>2</sup> حياة براهيم، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 66.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 66.

<sup>4</sup> Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op.cit, P 218.218-219.

الشكل (II-16): مصفوفة (ADL) Arthur D. Little



**Source:** Paul Bouvier-Patron, *Entreprise et innovation: Vers l'inter-organisation innovante responsable?*, L'Harmattan, France, 2011, P 95.

حسب هذا المنطق يمكن تقسيم المصفوفة إلى ثلاث مجموعات من الأنشطة مجزأة وفقا للمخاطر المرتبطة بها على النحو التالي:

- أنشطة خطيرة جدا، استدراكها للموقف سيكون مستحيلا لذلك لابد من التخلي عنها؛
- أنشطة محفوفة بالمخاطر، وهي مصدر المشاكل للمؤسسة، مما يؤدي بها إلى اتخاذ قرارات أساسية تجاه ذلك (النمو الداخلي و المتسارع، الاندماج، التخلي).
- أنشطة أقل خطورة، بالتالي لابد من الاحتفاظ بها.

## الفصل الثاني: علاقة التنويع بربحية المؤسسة الصناعية.

### خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر ربحية المؤسسة على ذلك الفرق الموجب بين الإيرادات المحققة للمؤسسة والتكاليف التي تحملتها طوال العملية الإنتاجية. وعلى هذا الأساس قمنا بدراسة تلك العلاقة بين إستراتيجية التنويع وربحية المؤسسة من خلال دراسة أثر التنويع على كل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة، والخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة، وقد خلصنا إلى النتائج التالية:

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

كما أن الاستخدام المتعدد لعامل المعرفة يجب أن يكون بشكل يحقق للمؤسسة مزايا أكثر من المساوي، من خلال توفر مخزون كافي منها حتى يمكنها من استخدامه في نشاط آخر، والعمل على الاستفادة بشكل كبير من تبادل المعارف المكتسبة في جميع أنشطة المؤسسة.

- وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لابد من أن تأخذ بعين الاعتبار المخاطر الناتجة من حالات عدم التأكد وتجنبها من خلال التنويع في صناعات شديدة النقلب وأخرى قليلة النقلب، أو الدخول في صناعات مستقلة عن الدورة الاقتصادية مع تلك المستقلة عنها، أو الدمج بين صناعات لديها مراحل معاكسة تماماً للدورة.

وعلى هذا الأساس تتوفر للمؤسسة مجموعة من المصفوفات المساعدة في تحديد مختلف مخاطر السوق الناتجة أساساً من المنافسة، التي قد تتعرض لها صناعتها طوال حياة المنتج، والتي تستطيع من خلالها البحث على البديل المناسب في الوقت المناسب.

# الفصل الثالث

## دور التنوع في ربحية مجمع بن حمادي الصناعي

المبحث الأول : تقديم مجمع بن حمادي الصناعي

المبحث الثاني: واقع التنوع في مجمع بن حمادي الصناعي

المبحث الثالث: علاقة التنوع بربحية مجمع بن حمادي الصناعي



تمهيد:

لاحظنا في الفصلين السابقين كيف أن المؤسسة تهدف دائما إلى تحقيق معدلات أعلى للربح، من خلال وضع استراتيجية ملائمة لأهدافها وإمكانياتها. ورأينا كيف أن المؤسسة تستطيع تحقيق ذلك من خلال استراتيجية التنوع مهما كان شكلها، باعتبار تلك العلاقة القائمة بين التنوع والربحية من خلال التكاليف والمخاطر.

باعتبار مجمع بن حمادي الصناعي أهم مثال للمؤسسات المنوعة في الجزائر، رأينا إمكانية إجراء دراستنا التطبيقية عليه للتعرف على واقع التنوع فيه من جهة، وكذا تأثير هذه الاستراتيجية على ربحيته من جهة أخرى، محاولين بذلك الإجابة على الإشكالية المطروحة في بداية المذكرة المتمثلة في معرفة أثر التنوع على ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية.

سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، نتعرف في المبحث الأول على مجمع بن حمادي من خلال التعرف على مختلف مؤسساته، وكذا نشاط كل مؤسسة.

أما المبحث الثاني، فسنتعرف من خلاله على واقع التنوع في هذا المجمع؛ من خلال التعرف على طبيعة الاستراتيجية المعمول بها في كل مؤسسة وكذا مكانة التنوع وشكله فيها.

أما المبحث الأخير لهذا الفصل؛ فقد خصص كجانب للدراسة الإحصائية، نتعرف من خلاله على دور استراتيجية التنوع في ربحية المجمع.

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنويع في ربحية مجمع بن حمادي الصناعي.

### المبحث الأول: تقديم مجمع بن حمادي الصناعي.

يعتبر مجمع بن حمادي من أهم المجمعات الصناعية بالجزائر، حيث ظهر قبل الاستقلال كمؤسسة لتسويق مواد البناء ليصبح اليوم مجمعا يضم ست مؤسسات صناعية تنشط في صناعات مختلفة تماما عن بعضها، بالإضافة إلى أهدافه المستقبلية في الدخول في صناعة الفنادق وصناعة الاتصالات.

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على التطور الذي شهده مجمع بن حمادي الصناعي منذ بداية نشاطه إلى يومنا هذا، وكذا التعرف على مختلف المؤسسات الصناعية التي يضمها المجمع، والصناعات التي تنشط فيها.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لمجمع بن حمادي.

مجمع بن حمادي هو شبكة تجارية متكاملة تغطي كامل التراب الوطني من خلال نقاط بيعها الموزعة على 48 ولاية. وسنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على التطور الزمني للمجمع.

### الفرع الأول: بن حمادي؛ من التجارة إلى الصناعة.

يعتبر الحاج محمد الطاهر مؤسس المجمع، حيث اشتغل قبل الاستقلال عام 1940<sup>1</sup> في تجارة المواد الغذائية والنقل. وواصل نشاطه بعد الاستقلال عام 1962<sup>2</sup>، ولكن هذا النشاط عرف ظروفًا صعبة مما أدى إلى نتائج سلبية، لذا رأت الأسرة إلى ضرورة الاستثمار في صناعات أكثر ربحية فتحول توجهم عام 1967 نحو قطاع مزدهر وهو قطاع البناء. وبفضل الطلب الشديد عليه شهد نشاطهم تحولا مذهلا؛ من بيع مواد البناء إلى النشاط الإنتاجي، ومن هنا بدأت تتشكل مجموعة بن حمادي<sup>3</sup>.

أما اليوم فنجد أن مجموعة بن حمادي تحوي ستة مؤسسات تنشط في أنشطة مختلفة لأغراض التجارة والصناعة، حيث بدأ نشاطها مع مؤسسة Gemac التي تعتبر المؤسسة الأم في المجموعة،

<sup>1</sup>D. A., Condor ou la «succès story» de la famille Benhamidi, El Watan, le quotidien indépendant, Jeudi 28 Mai 2009, No 5646.

<sup>2</sup> Ali BOUAZID, Les Benhamadi, du commerce à l'industrie, le quotidien-Oran, Mardi 27 Aavril 2010, N°4681.

<sup>3</sup> La Dépêche de Kabylie, Les entreprises Benhamadi constituent un pôle industrielle à Bourdj Bou Arreridj, <http://www.algerie-dz.com/forums/showthread.php?t=128256>, le 11/09/2011, 08 :30 .

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنويع في ربحية مجمع بن حمادي الصناعي.

تتخصص في تسويق وتصنيع البلاط والأجر، حيث أن العمل العائلي بدأ من قبل الحاج محمد الطاهر بن حمادي عام 1967 الذي فتح طريق النجاح بفضل تقانيه في العمل<sup>1</sup>.

نظرا للأرباح التي حققها طوال عمله في مؤسسة Gemac، استثمر فائض الأرباح الناتج عن هذا النشاط من خلال إنشاء مؤسسة متخصصة في صناعة الأجر التي انشقت عن المؤسسة الأم المتخصصة في إنتاج الأجر والبلاط، تحت إسم Argilor<sup>2</sup>.

كما هو الشأن مع مؤسسة Argilor، التي بدأت نشاطها عام 1995<sup>3</sup> تم استثمار فائض الطاقة للمجموعة في صناعة أكياس تغليف المنتجات الغذائية من خلال إنشاء مؤسسة متخصصة في هذا المجال تحمل إسم Polyben التي بدأت نشاطها عام 2001.

كما أن مجمع بن حمادي حاول التوسع في نشاطه من خلال إنشاء مؤسسة Gerbior وهي مطحنة متخصصة في إنتاج السميد، الدقيق، النخالة؛ حيث بدأت نشاطها عام 2002. ليتم الدخول إلى صناعة أخرى جديدة تتمثل في التعدين من خلال إنشاء مؤسسة حضاة للتعدين عام 2007. أما الصناعة السادسة التي تنشط فيها المجموعة فتتمثل في الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية<sup>4</sup> حيث تحصلت مجموعة بن حمادي عام 2003 على اتفاقيات تراخيص مع Sony، Philips وأطلقت عام 2005 العلامة الجديدة Condor التي تطور منتجاتها الخاصة<sup>5</sup>.

### الفرع الثاني: الترتيب الزمني لمجمع بن حمادي الصناعي.

من خلال تتبع التطور التاريخي لمجمع بن حمادي الصناعي؛ يمكن إعداد الشكل التالي:

<sup>1</sup> Fadila Chabane, **S.A.R.L Groupe Benhamadi de BBA, La notoriété au prix d'un long labour**, le MAGRHEB, le quotidien de l'économie, <http://www.lemaghreb.dz.com/lire.php?id=30475>, le 20/10/2010, 10 :00.

<sup>2</sup>Ibid.

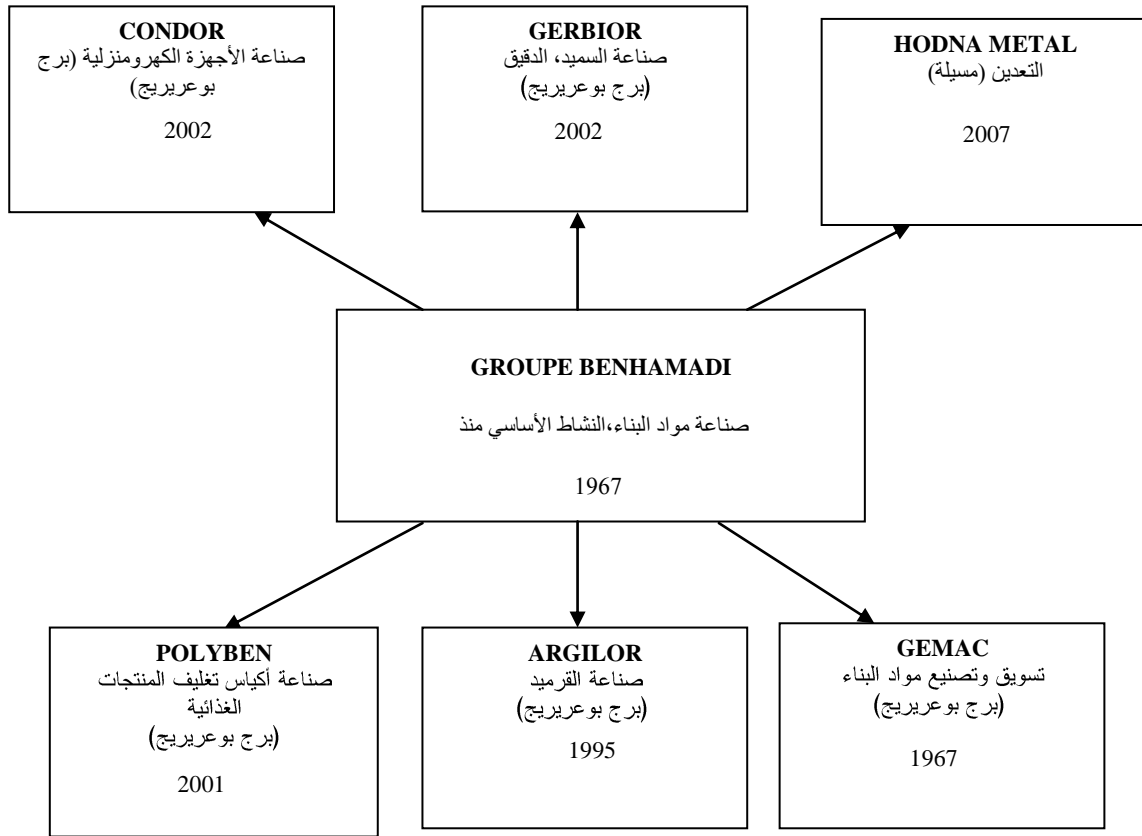
<sup>3</sup>Groupe Benhamadi, catalogue de filiales du groupe.

<sup>4</sup>Ibid.

<sup>5</sup> D. A., Op.cit.

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حمادي الصناعي.

الشكل (III - 01): الترتيب الزمني لمجمع بن حمادي.



المصدر: من إعداد الطالبة، اعتمادا على المعطيات السابقة.

كما أن المجمع في صدد الدخول إلى الصناعة السياحية، حيث أنه بدأ في بناء فندق داخل منطقة برج بوعريريج، هذا المشروع في طور البناء، واتخذت هذه المبادرة من أجل سد الفجوة التي تواجهها المنطقة (راس الواد) في برج بوعريريج، وسيتم تصميم البنية التحتية للفندق لاستيعاب العملاء في المقام الأول ورجال الأعمال الذين يعانون كثيرا من عدم وجود الإقامة، وسيحمل الفندق اسم « MALIK Hôtel » وسيوفر قدرة 80 غرفة<sup>1</sup>.

سيحتوي الفندق على قاعة ملتقيات، مطعم، مركز تجاري، موقف للسيارات،... إلخ وكل وسائل الراحة، حيث يتيح المشروع 50 فرصة عمل جديدة، وسيكون له الشأن من حيث الحصة السوقية هناك باعتبار أن البنية التحتية للفنادق جديدة في برج بوعريريج<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Nassima Bensalem, **Le Groupe Benhamadi s'engage dans le tourisme**, le MAGRHEB, le quotidien de l'économie, <http://www.lemaghreb.com/lire.php?id=18549>, le 30/05/2009, 10 :14.

<sup>2</sup> Ibid.

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حمادي الصناعي.

بالإضافة إلى وجود مشروع مستقبلي للمجمع لعقد شراكة مع اتصالات الجزائر للاستثمار في الهاتف النقال، والاستثمار في صناعة المناجم، وهي الآفاق المستقبلية لتطلعات المجموعة لزيادة توسعها<sup>1</sup>.

بالتالي فإن المجموعة نجحت وفي وقت قياسي في التنوع في أنشطتها من خلال الاستثمار في الصناعة الغذائية، التعبئة، مواد البناء، الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية.

**المطلب الثاني: المؤسسات التابعة لمجمع بن حمادي.**

تنتمي إلى مجمع بن حمادي الصناعي ست مؤسسات صناعية تتمثل في<sup>2</sup>:

1. مؤسسة Gemac لإنتاج البلاط.
  2. مؤسسة Argilor لإنتاج الأجر.
  3. مؤسسة Polyben لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
  4. مؤسسة حضنة للتعددين لإنتاج ألواح التعدين المضاعفة.
  5. مؤسسة Gerbior لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
  6. مؤسسة Condor لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية
- الفرع الأول: مؤسستي Condor وحضنة للتعددين.**

تنتمي مؤسستي Condor وحضنة للتعددين للمجمع الصناعي بن حمادي، حيث تختص الأولى في الصناعة الكهرومنزلية والإلكترونية، أما المؤسسة الثانية فتختص في صناعة les Panneaux sandwich.

**أولاً: مؤسسة Condor للأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

تنتمي مؤسسة Condor إلى مجمع بن حمادي الصناعي، حيث تختص في صناعة الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية، ونحاول التعرف أكثر على هذه المؤسسة الصناعية في الآتي:

<sup>1</sup> مدير نقطة البيع لمؤسسة Condor بولاية بسكرة، 2011/07/18، بسكرة، 11:12 .  
<sup>2</sup> رئيس مصلحة التسويق لمؤسسة Condor ، 2011/11/25 ، برج بوعريبيج، 09:00 .

1- التعريف بمؤسسة Condor.

Condor هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تتخذ من ANTAR TRADE إسمها تجاريا لها، وهي مؤسسة خاصة تنشط وفق أحكام القانون التجاري، تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002، وباشرت النشاط الفعلي لها في فيفري 2003 كمؤسسة منتجة، باعتبار أن انطلاقها كان على أساس بيع منتجات مستوردة من الصين، تقع في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج على مساحة تقدر بـ 47800م<sup>2</sup> منها 20000م<sup>2</sup> مغطاة، يقدر رأسمالها بـ 68000000 دج، ويتمثل نشاطها الأساسي في صناعة المنتجات الإلكترونية والإلكترومنزلية<sup>1</sup>.

تعمل هذه المؤسسة على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية والإلكترونية، وهذا بموجب المرسوم الوزاري رقم 47/2000 المؤرخ في 2 أفريل 2000<sup>2</sup>.

2- وحدات المؤسسة.

تتشكل مؤسسة Condor من ست وحدات كالآتي:

- وحدة إنتاج المكيفات والأجهزة البيضاء؛
- وحدة إنتاج الثلاجات؛
- وحدة إنتاج التلفاز؛
- وحدة مستقبل الأقمار الصناعية؛
- وحدة الإعلام الآلي؛
- وحدة الدعم، والتي تتشكل من وحدتين تتمثلان في:
- وحدة إنتاج البولستيران الذي يستعمل في تغليف المنتج وحمايته؛
- وحدة إنتاج البلاستيك الذي يستعمل في صناعة الإطار الأمامي والخلفي للتلفاز وبعض مكونات المكيفات الهوائية، والثلاجات وغيرها.

<sup>1</sup> رئيس مصلحة التسويق لمؤسسة Condor، 2011/11/25، برج بوعريريج، 09: 09.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية، العدد 19 بتاريخ 2000/04/05.

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنويع في ربحية مجمع بن حماي الصناعي.

تم افتتاح عام 2006 وحدة صناعية عالية التكنولوجيا لصناعة البطاقات الرقمية. ومع هذا المشروع، أصبحت المؤسسة قادرة على مقاومة الواردات الآسيوية<sup>1</sup>.

تُصدّر كل منتجات المؤسسة بالعلامة التجارية "Condor" المسجلة في الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات<sup>2</sup>، مما يضمن للمؤسسة حماية كافية من أي تزوير أو تقليد. تركز المؤسسة اهتماماتها على تلبية رغبات واحتياجات المستهلك عن طريق الإعلانات في الصحف والمجلات والإشهار التلفزيوني والمعارض الوطنية والدولية.

تحصلت مؤسسة Condor في مارس 2007 على شهادة ISO 9001 version 2000 للإنتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع. حيث أن هذا المعيار يصادق على جودة المنتج والأداء الإداري للمؤسسة<sup>3</sup>. وهي صالحة لمدة ثلاث سنوات، أي لغاية 2010، حيث أن هذه الشهادة بمثابة دعم معنوي الذي يفتح أبواب العالم على المنتج الجزائري، بفضل تركيزها على تبني مبادئ الإدارة التي تتماشى والمعايير الدولية<sup>4</sup>.

كما تحصلت أيضا على شهادة الإيزو 9001 طبعة 2008 يوم 2010/07/21 وهي صالحة إلى غاية 2013/07/20<sup>5</sup>. وهي تسعى جاهدة للحصول على شهادة الإيزو 14001.

كما أن احترام المؤسسة للمعايير الأوروبية في منتجاتها سمح لها بحمل علامة المطابقة الأوروبية CE\* التي فتحت أبواب الأسواق الأوروبية على المؤسسات، وأبواب العديد من الأسواق الدولية الأخرى، وهو ما يتيح لها زيادة قدرتها التنافسية الدولية.

### 3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor.

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للوحدة الصناعية، ويوضح المراكز الوظيفية وما يرافقها من مسؤوليات وصلاحيات وظيفية، وعلاقات رسمية تنشأ بين شاغلي الوظائف

<sup>1</sup>Les Afriques, journal en ligne, **Abderrahmane Benhamadi (Algérie)**, Journal n°40, <http://www.lesafriques.com/mon-abonnement/subscribe.html>, le 15/09/2011, 09 :45.

<sup>2</sup>رئيس مصلحة التسويق لمؤسسة Condor، 2011/11/25، برج بوعربريج، 10 :00 .

<sup>3</sup>Les Afriques, journal en ligne, **Abderrahmane Benhamadi (Algérie)**, Journal n°40, <http://www.lesafriques.com/mon-abonnement/subscribe.html>, le 15/09/2011, 09 :20 .

<sup>4</sup>Nassima Bensalem, **Condor obtient la certification ISO 9001**, le MAGRHEB, le quotidien de l'économie, <http://www.lemaghreb.com/lire.php?id=4112>, le 19/06/2007, 10 :25.

<sup>5</sup>الملحق رقم (02).

\* pour Conformité Européenne.

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنويع في ربحية مجمع بن حمای الصناعي.

المختلفة، من أجل تحقيق أهداف الوحدة الصناعية<sup>1</sup>.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor مكون من مجموعة من الوظائف، والتي تندرج تحتها مجموعة من المصالح تُكوّن في مجموعها كيانا تنظيميا متكاملًا. مع العلم أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف تطورا من سنة إلى أخرى نظرا لتطور المؤسسة ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من<sup>2</sup>:

- **المدير العام:** يتولى الإشراف على النظام العام للمؤسسة والإمضاء باسم المؤسسة وتمثيلها في الجهات القضائية وكل الهيئات التي لها علاقة بها واتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر وإصدار التعليمات واللوائح للمديرين التنفيذيين، وكذا لرؤساء المصالح والمجموعات.
- **نائب المدير العام:** يعمل على مساعدة المدير العام في أداء مهامه من خلال الإشراف على وحدات الإنتاج و استخلاف المدير العام في حالة غيابه.
- **الأمانة:** وتمثلها السكرتيرة التي تعتبر عنصر اتصال بين الرئيس والمرؤوسين، وتقوم بالوظائف التالية:

- إعداد برامج المواعيد الخاص باللقاءات الرسمية والاجتماعات التي يترأسها المدير.
- ترتيب كل ما يتعلق بالوثائق الصادرة والواردة.
- الإجابة على جميع المراسلات الخاصة بالمؤسسة سواء الداخلية منها أو الخارجية.
- الرد على جميع الاتصالات الهاتفية وتحويلها إلى المدير العام.
- **مساعد المدير العام:** الذي يعمل على إعطاء استشارات للمدير العام في مختلف المواضيع المتعلقة بالمجالات القانونية والمالية التي تخص المؤسسة وإعداد دراسات لتطبيق استراتيجية المؤسسة.
- **مصلحة المحاسبة والمالية:** التي يتم على مستواها:
- القيام بإجراءات المحاسبة العامة والمتابعة الجبائية.
- إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها ومتابعة حسابات الخزينة.
- المتابعة المالية لملف الاستثمارات والمساهمة مع الإدارة في إعداد سياسة الميزانية.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمان الهيتي، أكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي، المبادئ، العمليات، المداخل والتجارب، ط2، دار الحامد، الأردن، 1999-2000، ص45.

<sup>2</sup> مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة Condor ، 2011/11/25، برج بوعرييج، 10 : 11 .



## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حياي الصناعي.

- إعداد المخطط المالي طويل أو قصير المدى.
- **مصلحة الموارد البشرية: و تتمثل مهمتها في:**
- إدارة وتسيير كافة المستخدمين بمختلف وظائفهم، وتوظيف العمال حسب احتياجات المؤسسة.
- تطبيق مخطط التكوين للموظفين ومعالجة القضايا القانونية الخاصة بالعمال.
- تطبيق البيع بالتقسيط للعمال.
- **مصلحة خدمات ما بعد البيع: يتم فيها:**
- ضمان توفير خدمات ما بعد البيع في إطار مدة الضمان أو خارجه لمنتجات المؤسسة.
- تجميع المعلومات حول الأعطال الخاصة بالمنتجات وإدارة ومتابعة الوكلاء المعتمدين.
- **مصلحة الصيانة العامة والأمن: يتم فيها الحرص على تطبيق وتنشيط المخطط العام للأمن وحراسة ممتلكات المؤسسة من خلال:**
- التحكم في الوسائل والمخططات الخاصة بمكافحة الحرائق.
- تثبيت وسائل الوقاية من الأخطار في كل الوحدات و تكوين العمال على الوقاية والأمن.
- **مصلحة المشتريات: تسهر على الاتصال بالموردين من أجل تحضير الطلبيات ومعالجة الطلبيات وتسويتها ما بين البنوك، و متابعة الطلبيات مع وكيل العبور (الميناء، المطار...).**
- **مصلحة التسويق: تقوم بالوظائف التالية:**
- المشاركة في المعارض المحلية والوطنية وكذا الدولية، وتسجيل آراء ورغبات الزبائن واقتراحاتهم حول المنتجات وتقديمها للإدارة من أجل إعداد الدراسة.
- القيام بدراسة السوق وتوجيه الاستبيان للزبائن من أجل معرفة رضاهم ومعدل تكرار شرائهم لمنتجات المؤسسة.
- تنظيم المسابقات والهدايا وتسييرها وتسليم الهدايا الممنوحة من طرف المؤسسة للفائزين.
- تدعيم الفرق الرياضية سواء المحلية أو الوطنية و رعاية بعض التظاهرات الثقافية والخيرية.
- القيام بنشر الإعلانات والملصقات في الجرائد والمجلات والأماكن المخصصة للإشهار.
- إنشاء موقع على شبكة الانترنت وتحديثه بالمنتجات الجديدة وتصفحه من أجل قراءة البريد الالكتروني الموجه للمؤسسة.

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حماي الصناعي.

- **مصلحة الإمداد:** يتم فيها:
  - التحكم في عمليات النقل للبضائع بوسائل المؤسسة أو عن طريق الإيجار.
  - ضمان نقل عمال المؤسسة وصيانة كل وسائل النقل التابعة للمؤسسة.
  - تسيير قطع الغيار المستهلكة من طرف المؤسسة.
- **مصلحة إدارة الجودة:** تعمل على:
  - تقديم تقرير للإدارة العليا يبين تقدم دليل الجودة الشاملة، وما يواجهها من عراقيل وتقديم بعض الآراء والتوجيهات.
  - تحسين رؤساء المصالح والذين هم على علاقة مباشرة بالزبائن وتوجيههم على إرضائهم إلى ابعـد الحدود لأنهم يمثلون بقاء المؤسسة.
  - القيام بتقويم ومراجعة نظام الجودة الشاملة لكل المصالح.
  - تنظيم اجتماعين في السنة من اجل تقييم نظام الجودة الشاملة للخروج بقرارات إستراتيجية.
- **مصلحة الصيانة:** ويتمثل دورها في المحافظة على صيانة عتاد الإنتاج والسهر على التوفير الدائم لقطع الغيار

### ثانيا: مؤسسة حضنه للتعدين Hodna Metal:

شهدت السوق المحلية طلبا قويا على المنتجات المعدنية المستخدمة في تشييد المباني الصناعية والبنى التحتية المختلفة وألواح وملاحق غرف التبريد، وهذا ما حفز مجموعة بن حمادي للاستثمار في هذا المجال.

#### 1- التعريف بالمؤسسة.

يرجع تاريخ إنشاء المؤسسة إلى 1999/02/24<sup>1</sup>، برأس مال يقدر نحو 40 مليار سنتيم<sup>2</sup> وتعتبر مؤسسة شابة، مقرها في المنطقة الصناعية مسيلة، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، حيث رُكِّبت على مساحة 15000م<sup>2</sup>. دخلت مؤسسة حضنه للتعدين حيز الإنتاج منذ جويلية 2007 حيث حققت نتائج مرضية عام 2008 من خلال الفوز بعقود كبيرة مع مؤسسة CEVITAL,

<sup>1</sup>http://www.hodnametal.dz, le 24/08/2011, 09 :11.

<sup>2</sup> Radia Djouzi, Hodna Métal, investissement de 400 million de dinar, La Tribune, n° 3791, le 26/05/2008, 08 :45.

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حماتي الصناعي.

SONATRACH, COSIDER... والمؤسسات العريقة الأخرى التي ستوفر بطاقات عمل لتطور المؤسسة. ويعود هذا النجاح إلى جودة منتجات حضنه للتعددين وأسعارها المنافسة، حيث أن: الجودة، السعر المناسب والتسليم في الموعد النهائي تمثل مصدر قوة المؤسسة<sup>1</sup>.

### 2- هيكل المؤسسة:

باعتبار أن المؤسسة حديثة النشأة فإن هيكلها التنظيمي سيكون صغيرا ويتكون من المصالح التالية<sup>2</sup>:

● **الإدارة العامة:** وتضم كلا من الإدارة والأمانة العامة ومساعد تقني مهمته المساعدة في جانب المعدات الخاصة بالمؤسسة؛

● **مصلحة الموارد البشرية:** تتكفل بالأمور الخاصة بالعمال وتكوينهم؛

● **مصلحة التموين:** تتكون من:

1- رئيس مصلحة التموين: الذي يعتبر واجهة المؤسسة أمام الموردين، تتمثل مهمته في مناقشة الأسعار مع الموردين، ومسؤول على كل عمليات الاستيراد وكل صفقات الشراء المحلية،

2- مسير المخزون: تتمثل مهمته في استقبال المخزونات، ويكون مسؤولا عليها، حيث يعطي وضعية المخزون من خلال الاجتماع مع أمين المخزون وتحديد احتياجات المؤسسة منها.

3- أمين المخزون؛

4- مساعد أمين المخزون: الذي تتمثل مهمته في التنظيف، الترتيب... وتنظيم كل ما يتعلق بالمخزون.

● **مصلحة المحاسبة والمالية:** التي يتم على مستواها:

- القيام بإجراءات المحاسبة العامة و المتابعة الجبائية.

- إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها و متابعة حسابات الخزينة.

- المتابعة المالية لملف الاستثمارات و المساهمة مع الإدارة في إعداد سياسة الميزانية.

- إعداد المخطط المالي طويل أو قصير المدى.

<sup>1</sup> F. Benlarbi, **le Groupe BENHAMADI à investi dans la filière métallurgique « un bon choix et des premiers résultats promoteurs pour l'avenir.** www.eldjazeircom.dz , juin 2011, n° 39.

<sup>2</sup> رئيس مصلحة التموين لمؤسسة حضنة للتعددين، 2011/05/21، مسيلة، 45: 10.

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حماي الصناعي.

### ● المصلحة التجارية: تقوم بالوظائف التالية:

- القيام بدراسة السوق.
- القيام بنشر الإعلانات والملصقات في الجرائد والمجلات والأماكن المخصصة للإشهار.
- إنشاء موقع على شبكة الانترنت وتحديثه بالمنتجات الجديدة وتصفحه من أجل قراءة البريد الالكتروني الموجه للمؤسسة.

### الفرع الثاني: مؤسستي Gerbior و Polyben.

تنتمي كل من مؤسستي Gerbior و Polyben إلى المجمع الصناعي لبن حمادي، حيث تختص الأولى في إنتاج السميد والفرينة والنخالة، أما الثانية فتختص في إنتاج أكياس التغليف التي تقوم بتوريد جزء منها إلى المؤسسة الأولى.

### أولاً: مؤسسة Gerbior لإنتاج السميد والفرينة.

#### 1- التعريف بالمؤسسة.

فرع Gerbior هو في الواقع طاحونة، التي يمكن رويتها عند مدخل برج بوعريريج. تحتل مساحة 30000 م<sup>1</sup>.

#### 2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة Gerbior:

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة Gerbior من:

- المدير العام: الذي يتولى التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة، ويستعين المدير العام بعدة مصالح تتمثل في<sup>2</sup>:
- الأمانة العامة: تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد.
- مكتب مساعد الأمن والرقابة: مهمته حماية المؤسسة داخليا وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة، وحركة مختلف وسائل النقل وحمايتها من مختلف الأخطار.

<sup>1</sup> Fadila Chabane, S.A.R.L Groupe Benhamadi de BBA, La notoriété au prix d'un long labeur, Op cit.

<sup>2</sup> رئيس مصلح الموارد البشرية لمؤسسة Gerbior ، 2011/11/26 ، برج بوعريريج، 48: 10 .

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنويع في ربحية مجمع بن حمادي الصناعي.

- **المستشار القانوني:** يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني، وهو محامي المؤسسة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها سواء كانت بين المؤسسة ومورديها أو زبائنها أو داخل المؤسسة.
- **المحاسب:** يقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الحسابات.
- **مساعد مكلف بالنوعية:** مكلف بمراقبة نوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير تخص الكمية، التغليف أو الجودة.
- **مصلحة التموين:** وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد والوزام الخاصة بعملية الاستغلال وتنقسم إلى فرعين هما:
  - فرع التعيير وشراء الحبوب: ومهمته شراء الحبوب وتعيير النوعية.
  - فرع المشتريات: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.
- **مصلحة الصيانة:** مهمتها إصلاح الأعطال الخاصة بألات الإنتاج.
- **مصلحة الإنتاج:** مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة، أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية، وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج، والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها
- **مصلحة التسويق:** بعد خروج المنتج من الدورة الإنتاجية تقوم هذه المصلحة ببيع وتصريف المنتج
- **مصلحة الموارد البشرية:** لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال.

ثانياً: مؤسسة **Polyben** للتغليف.

1- **التعريف بالمؤسسة.**

بموجب القرار المؤرخ في 1999/09/29 تحت رقم 515/99، وفي إطار التسهيلات التي تمنحها الدولة، تم إنشاء المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة «Polyben\*» في إطار الوكالة الوطنية لترقية ودعم الاستثمار (APSI)، وهي مؤسسة خاصة تنشط وفق أحكام القانون التجاري.

\* POLYBEN: Polypropylène Ben Hamadi.

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنويع في ربحية مجمع بن حماتي الصناعي.

انطلقت أشغال إنجازها في مارس 1998 بمبلغ قدره 63.825.345.890 دج بمنطقة النشاط الصناعي طريق المسيلة، ولاية برج بوعرييج على مساحة قدرها 4847 م<sup>2</sup> منها المغطاة 2477 م<sup>2</sup> وقد دامت الأشغال قرابة 37 شهرا، أين باشرت المؤسسة أول عملية إنتاجية لها في شهر ماي 2001 بطاقة إنتاجية تقدر ب: 24.000.000 كيس سنويا.

يقدر رأسمالها ب: 40.000.000 دج، ويتمثل نشاطها أساسا في صناعة وتسويق أكياس التغليف المنسوجة من المادة الأولية polypropylène<sup>1</sup> المستخدمة في تغليف المنتجات الغذائية ( دقيق، سميد، نخالة، البقوليات، الملح، السكر، القمح، الأرز، الكسكس،...إلخ)<sup>2</sup>. وتستورد المؤسسة هذه المادة الأولية من بعض الدول كالبرازيل، فرنسا، إسبانيا، الصين.

### 2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بطابعه الهرمي، حيث يأتي في قمته مدير المؤسسة، مرفقا بمسؤول إدارة الأعمال والنوعية، ومجموعة رؤساء مصالح على الشكل التالي<sup>3</sup>:

• رئيس مصلحة الإدارة و المالية.

• رئيس مصلحة الصحة والأمن ورقابة النوعية.

• رئيس مصلحة التموين.

• رئيس مصلحة الإنتاج.

• رئيس مصلحة الصيانة.

• رئيس المصلحة التجارية.

ومن بين مهام مدير المؤسسة الإشراف على النظام العام للمؤسسة كما يقوم باتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر وإصدار التعليمات لرؤساء المصالح والمجموعات للعمل على تنفيذها و تطبيقها على أحسن وجه.

• مصلحة الإدارة و المالية : مرفقة بمجموعة مساعدين على النحو التالي:

<sup>1</sup> <http://www.polyben.dz/page.php?page=apropos>, le 10/09/2011, 09 :00 .

<sup>2</sup>Nassima Bensalem, **Le Groupe Benhamadi s'engage dans le tourisme**, le MAGRHEB, le quotidien de l'économie, <http://www.lemaghreb.dz.com/lire.php?id=18549> , le 30/05/2009, 10 :25.

<sup>3</sup> رئيس المصلحة التجارية لمؤسسة Polyben ، 2011/11/26 ، برج بوعرييج، 14:00 .

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حماي الصناعي.

- مساعدة الموارد البشرية .
- مساعدة المالية و المحاسبة .
- **مصلحة الصحة و الأمن و رقابة النوعية:** مرفقة ب :
  - أعوان أمن.
  - أعوان النظافة.
- **مصلحة التموين :** مرفقة ب : - أمين مخزن.
- **مصلحة الصيانة :** مرفقة ب :
  - مجموعة رؤساء صيانة.
  - أعوان صيانة.
- **مصلحة الإنتاج :** مرفقة ب :
  - مساعد الإنتاج.
  - رئيس وحدة صناعة الخيط.
  - رئيس وحدة النسيج.
  - عمال ترتيب السلع.
  - رئيس وحدة الإعداد/ الطباعة

### الفرع الثالث: مؤسستي Argilor و Gemac.

تعتبر كل من مؤسستي Argilor و Gemac المؤسستين التأسيسيتين للمجمع باعتبارهما أقدم المؤسسات فيه لاسيما مؤسسة Gemac التي تختص في صناعة البلاط و مواد البناء والتي تعتبر الصناعة الأم.

أولاً: مؤسسة Argilor.

1- التعريف بالمؤسسة.

Argilor هي وحدة لتصنيع الأجر. بدأ نشاطها في سبتمبر 1995، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، تقع في المنطقة الصناعية برج بوعريريج<sup>1</sup>.

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة Argilor من مجموعة من المصالح تسهر على السير الحسن لنشاط المؤسسة والمكون من<sup>2</sup>:

- **المدير العام:** يتولى الإشراف على النظام العام للمؤسسة والإمضاء باسم المؤسسة وتمثيلها في الجهات القضائية وكل الهيئات التي لها علاقة بها واتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر وإصدار التعليمات واللوائح للمديرين التنفيذيين، وكذا لرؤساء المصالح والمجموعات.
- **الأمانة العامة:** تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد.
- **مصلحة المحاسبة والمالية:** يقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الحسابات من خلال إعداد الميزانيات الخاصة بالمؤسسة ودراساتها.
- **مصلحة الوسائل العامة:** والتي تنتمي إليها مصلحتين يتمثلان في:
  - مصلحة الإنتاج: والتي تشرف على ورشة الإنتاج ومتابعة العملية الإنتاجية كاملة.
  - مصلحة الصيانة: والتي تشرف على التموين، المخزون، التلحيم، ومراقبة جميع الآلات وإصلاحها من الأعطال.
- **مصلحة التجارة:** يتم على مستوى هذه المصلحة:
  - العمل على تحرير الفواتير للزبائن.
  - العمل على الاتصال بين مصلحة الإنتاج ومصلحة البيع.

<sup>1</sup> <http://elmouchir.caci.dz/ARGILOR-Groupe-Benhamadi-1466.html> le 13/06/2010, 08 :50.

<sup>2</sup> رئيس مصلح الموارد البشرية لمؤسسة Argilor ، 2011/11/26 ، برج بوعريريج، 00 :15 .



## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حماتي الصناعي.

- **مصلحة الموارد البشرية:** لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الاجتماعية والإدارية للعمال.

### ثانيا: مؤسسة Gemac لإنتاج البلاط ومواد البناء.

تعتبر مؤسسة Gemac المؤسسة الأم للمجموعة، ويمكن التعرف عليها في الآتي:

#### 1- التعريف بالمؤسسة.

تأسست Gemac سنة 1967، حيث كانت مؤسسة تسويق مواد البناء قبل أن تنتقل إلى الإنتاج<sup>1</sup>، وكانت تنتج الأجر والبلاط والإسمنت قبل أن تتأسس مؤسسة Argilor التي انبثقت عن Gema لتصبح الأخيرة متخصصة فقط في إنتاج البلاط والإسمنت.

#### 2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة Gemac من المصالح التالية:

- **المدير العام:** يتولى الإشراف على النظام العام للمؤسسة والإمضاء باسم المؤسسة وتمثيلها في الجهات القضائية وكل الهيئات التي لها علاقة بها واتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر وإصدار التعليمات واللوائح للمديرين التنفيذيين، وكذا لرؤساء المصالح والمجموعات.
- **الأمانة العامة:** تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد.
- **مصلحة المحاسبة والمالية:** يقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الحسابات من خلال إعداد الميزانيات الخاصة بالمؤسسة ودراساتها.
- **مصلحة الإنتاج:** والتي تشرف على جميع عمليات الإنتاج، سواء تعلق الأمر بورشات إنتاج البلاط أو الإسمنت ومتابعة العمليات الإنتاجية إلى غاية تسليم المنتج النهائي.
- **مصلحة الصيانة:** والتي تشرف على التموين، المخزون، التلحيم، ومراقبة جميع الآلات وإصلاحها من الأعطال.
- **مصلحة التجارة:** يتم على مستوى هذه المصلحة:
- العمل على تحرير الفواتير للزبائن.

<sup>1</sup> L. M., **Groupe Benhamadi Antar Trade : Un fleuron de la jeune industrie algérienne**, hebdomadaire El Watan ÉCONOMIE, n°202, Du 8 au 14 juin 2009, P14.

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنويع في ربحية مجمع بن حماني الصناعي.

---

- العمل على الاتصال بين مصلحة الإنتاج ومصلحة البيع.

- مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الاجتماعية والإدارية للعمال.

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حمادي الصناعي.

### المبحث الثاني: واقع التنوع في مجمع بن حمادي.

باعتبار أن مجمع بن حماد الصناعي يضم ست مؤسسات صناعية مختلفة من حيث طبيعة الإنتاج، فإن كل مؤسسة من مؤسساته لها مجموعة من الاستراتيجيات، سواء متماثلة أو مختلفة تؤدي في الأخير إلى نفس الهدف، المتمثل في تحقيق معدلات أعلى للربحية وزيادة الحصة السوقية. من خلال هذا المبحث سنتعرف على مختلف الاستراتيجيات المطبقة على مستوى كل مؤسسة، لاستخلاص طبيعة التنوع فيها، بالتالي في المجمع ككل.

#### المطلب الأول: إستراتيجية المجمع.

للتعرف على واقع التنوع في مجمع بن حمادي، رأينا أنه لا بد من التعرف أولاً على الإستراتيجية المعتمدة من طرف كل مؤسسة من مؤسسات المجمع.

#### الفرع الأول: طبيعة الإستراتيجية في كل مؤسسة من مؤسسات المجمع.

باعتبار أن كل مؤسسة من مؤسسات المجمع مستقلة تماماً عن بعضها البعض، فهي بذلك تعتمد على استراتيجيات مختلفة حسب طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكذا الإمكانيات المتوفرة لها، ومن هنا نحاول التعرف على طبيعة الإستراتيجيات في كل مؤسسة على حدى.

#### أولاً: الإستراتيجيات المطبقة في مؤسستي **Hodna Metal** و **Condor**.

##### 1- الإستراتيجيات المطبقة في مؤسسة **Condor**.

من خلال تتبع تشكيلة منتجات مؤسسة **Condor**، وكذا مراحل إنتاجها نستطيع تحديد مختلف الاستراتيجيات المطبقة في المؤسسة.

##### 1. منتجات مؤسسة **Condor**.

تستعمل المؤسسة تكنولوجيا متطورة جداً في مجال صناعتها، وتسوق المؤسسة منتجاتها وبتشكيلة متنوعة. و الجدول التالي يوضح منتجات المؤسسة:

جدول (III-01): منتجات مؤسسة Condor.

أجهزة التلفاز	أجهزة التكييف	المنتجات البيضاء	أجهزة الاستقبال الرقمي	أجهزة الإعلام الآلي
Led Série C	Série Console	Lave linge hublot	Modèles Hd	Desktop
Led série K26 Narrow Frame	Série GHM3T1D (Inverter)	Réfrigérateur NO FROST	Modèles Avec Lecteur De Carte .	Laptop
Lcd série V79	Série MRM1T1	Réfrigérateur DEFROST	Modèles Fta .	Netbook
Led série LD	Série GAM1T1	Réfrigérateur SIDE BY SIDE	Modèles DVB-T	Périphériques
Lcd série LF	Série GCM1T1	Réfrigérateur COMBI	Lecteur DVD	
LCD32CAXS	Clim Spécialisée	Lave Linge Top		
Crt	Série GCM1T3 (Tropical)	Lave linge double bacs		
Lcd Série V88	Mono Bloc Série U	Congélateurs		
Led Série T39 3D		Distributeur d'eau		
LCD47V88GP		Lave linge COMBO		
		Cuisinières		
		Four Micro-ondes		

Source : <http://www.condor.dz/categorie.php>, le 10/09/2011, 09 :11.

إضافة إلى إنتاجها للبوليستيران الذي تقوم ببيعه للمؤسسات الأخرى.

2. مراحل الإنتاج في مؤسسة Condor:

باعتبار أن مؤسسة Condor تضم العديد من الوحدات التي تشترك في نفس مراحل الإنتاج، يمكن توضيح هذه المراحل على مستوى كل وحدة كالتالي:

• وحدة إنتاج التلفاز:

يتم على مستوى هذه الوحدة صناعة مجموعة متنوعة من أجهزة التلفاز والتي تنقسم بدورها إلى مجموعتين أساسيتين؛ تتخصص المجموعة الأولى في صناعة أجهزة التلفاز من نوع CRT بجميع الأحجام (37سم، 55سم، 74سم) والأخرى في صناعة أجهزة التلفاز من نوع LCD. حيث يتم على كل مجموعة الخطوات التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> مدير وحدة إنتاج التلفاز لمؤسسة Condor، 2011/11/25، برج بوعرييج، 09 :00 .

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حياي الصناعي.

- عملية صنع وتركيب اللوحات الالكترونية لكل تلفاز يدويا عن طريق تقنيين متخصصين في هذا المجال وآليا بواسطة أجهزة متخصصة لبعض المكونات الأخرى؛
  - عملية التجميع لمكونات الأجهزة يدويا، بعد تجهيز هيكل الجهاز في وحدة البلاستيك، ثم يتم اختبار كفاءة الجهاز ليتم في الأخير وضعه بواسطة رافعات مخصصة لهذا العمل، علب خاصة به بعد تجهيز البوليسثيران لضمان سلامة الجهاز من وحدة البوليسثيران.
- أما أجهزة تلفاز LCD فيقوم فريق آخر يتكون من مهندسي المؤسسة في مجال الالكترونىك، بصناعة اللوحات الالكترونية الملائمة لكل أنواع البطاقات الرقمية للاستقبال القمر الصناعي، وهو ما يتطلب الدقة في العمل.

### ● وحدة مستقبل الأقمار الصناعية:

يتم على مستوى هذه الوحدة صنع اللوحات الالكترونية الخاصة بكل نوع من أنواع مستقبل الأقمار الصناعية يدويا و آليا، لتليه بعدها عملية التجميع لمكونات وهيكل الجهاز، تركيب وتثبيت، ثم تغلف وتعلب لتقدم كمنتج نهائي<sup>1</sup>.

### ● وحدة الإعلام الآلي :

يتم على مستوى هذه الوحدة إنتاج البطاقات الألكترونية "كالبطاقات الأم" (cartes mres) باعتبار أن المؤسسة حديثة النشأة في هذا المجال، أما باقي المكونات الأساسية للحواسيب فيتم شراؤها من مؤسسة Until بموجب عقد الشراكة، ويتم تركيبها من طرف المؤسسة، وتزود ببرنامج Microsoft office أصلي بموجب العقد المبرم مع مؤسسة Microsoft.

### ● وحدة إنتاج الثلجات والمنتجات البيضاء:

تبدأ صناعة الثلجات بتحويل الصفائح المعدنية المطلية (La Tôle) عبر سلسلة من المراحل الآلية، لتمر بعدها بمرحلة الطلاء (باللون الأبيض)، ثم مرحلة التجفيف، ثم تجهز الهياكل الداخلية والخارجية في وحدة البلاستيك بشكل آلي؛

يتم في جهة أخرى من هذه الوحدة تجهيز أو صناعة Les joint du porte بشكل آلي لتثبيت بعدها في البابين السفلي والعلوي للثلاجة. لتصبح الثلاجة جاهزة هيكليا؛

<sup>1</sup> مدير وكالة بسكرة، 2011/09/14، بسكرة، 35: 10.

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حياي الصناعي.

يقوم فريق آخر بعملية تركيب المحرك ثم تخزين الغاز والتلحيم والمراقبة والتدقيق، ثم تمر على مراقبة الجودة، ثم توضع لها علامة خاصة بها على الجهاز، ثم إلى عملية التغليف والتعليب ثم توجيهها إلى المخازن.

أما بالنسبة للأجهزة البيضاء الأخرى فتمر عملية الإنتاج فيها بنفس مراحل الإنتاج التي تشبه الأجهزة السابق ذكرها<sup>1</sup>.

### 3. استراتيجيات المؤسسة.

#### • إستراتيجية التميز.

تنتج المؤسسة منتجات بأصناف متعددة، فعلى سبيل المثال نجد أن وحدة إنتاج التلفاز تنتج أصناف متعددة منه، تختلف من حيث الشكل، الطاقة الكهربائية المستهلكة، اللون، وحتى من حيث النوعية نجد أن الوحدة تنتج أجهزة تلفاز من نوع CRT وهو التلفاز العادي التقليدي، أما نوع LED وLCD فهما يتميزان عن التقليدي من حيث التكنولوجيا المضافة، بالإضافة إلى شاشتهما المسطحة، وغيرها من الاختلافات.

إستراتيجية التميز يمكن ملاحظتها على جميع منتجات المؤسسة من الأجهزة البيضاء، أجهزة الإعلام الآلي، مستقبلات الأقمار الصناعية، الثلاجات.

تستخدم المؤسسة هذه الإستراتيجية للتوسع في الحصة السوقية على حساب منافسيها في هذا المجال، من خلال تلبية جميع طلبات الزبائن للحصول على ولائهم لمنتجاتها، مع خدمات ما بعد البيع.

#### • إستراتيجية التنوع.

عند استعراضنا لمنتجات مؤسسة Condor لاحظنا أنها تنتج تشكيلة متنوعة من المنتجات الالكترونية والالكترومنزلية، من ثلاجات، أجهزة التلفاز ومستقبلات الأقمار الصناعية، حواسيب، مكيفات الهواء، غسالات...إلخ.

يمكن القول أن هذه المؤسسة تستخدم استراتيجية التنوع المرتبط، باعتبار أن كل منتجات المؤسسة تعتبر منتجات إلكترومنزلية، ترتبط من ناحية التكنولوجيا، المعرفة، التوزيع، العلامة، الزبائن...، وهو الأمر الذي أدى إلى تقليص نفقات البحث والتطوير في المؤسسة، والاستخدام المتكرر لبعض عوامل الإنتاج (استخدام آلات تركيب بعض مكونات اللوحات الالكترونية في أجهزة التلفاز

<sup>1</sup> مدير وحدة إنتاج الثلاجات والمنتجات البيضاء لمؤسسة Condor، 2011/11/25، برج بوعرييج، 10: 09 .

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنويع في ربحية مجمع بن حماي الصناعي.

ومستقبلات الأعمار الصناعية، بالإضافة إلى آلات مشتركة أخرى تنوب بعض المعادن المستخدمة في هذه اللوحات، وحدة إنتاج البوليستران، ووحدة تحويل وتشكيل البلاستيك اللتان يعتبران وحدتي دعم لكافة منتجات المؤسسة...).

بما أن المؤسسة أبرمت عقد الشراكة مع مؤسسة مايكروسوفت لصناعة أجهزة الحواسيب<sup>1</sup>، فإنها تعتمد بالإضافة إلى استراتيجية التنويع المرتبط، التنويع العمودي، باعتبار أن مؤسسة مايكروسوفت تقدم تراخيص لاستخدام برامجها في أجهزة الحاسوب لمؤسسة Condor، وهو ما يحسن من أداء حواسيب مؤسسة Condor وجودتها، بالإضافة إلى أن علامة مايكروسوفت في الحاسوب وحدها تكفي لضمان ثقة الزبون في منتجات المؤسسة، باعتبار أن مؤسسة مايكروسوفت مؤسسة عالمية رائدة تفرض شروط الجودة والأداء لمنتجات المؤسسات المتعاقد معها. بالإضافة إلى امتلاكها لوحدة دعم مساعدة في العملية الإنتاجية والمتمثلة في صناعة البوليستران وتحويل البلاستيك.

بالإضافة إلى أن المؤسسة تعقد شراكة مع مؤسسة Gold Oracle، وهي المؤسسة العالمية الرائدة في إنتاج البرمجيات لقطاع الأعمال، المعروفة ببرنامج لتسيير قاعدة المعطيات في مجال الإعلام الآلي للتسيير. بالإضافة إلى عقد الشراكة بين مؤسسة Condor ومؤسسة Microsoft وUntil.

### 2- الاستراتيجيات المطبقة في مؤسسة Hodna Metal.

يمكن التعرف على الاستراتيجيات المطبقة من طرف مؤسسة Hodna Metal اعتمادا على تشكيلة المنتجات التي تنتجها المؤسسة وكذا مراحل إنتاج هذه المنتجات والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

#### 1. منتجات المؤسسة.

تعرض مؤسسة حضنه للتعيين أمام عملائها المنتجات التالية<sup>2</sup>:

- Panneaux sandwichs للتغطية: بسمك 30، 35، 40، 50 و60 مم. حيث يستخدم للأغراض التالية:

<sup>1</sup> Amarni Badiia, **Groupe Benhamadi, fabricant de la marque Condor**, quotidien de La Tribune, <http://www.latribune-online.com/index.php?news=17521>, le 30/05/2009, 08 :15.

<sup>2</sup> Catalogue de l'entreprise Hodna Métal.

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حامي الصناعي.

- المباني الصناعية ؛ الورشات الصناعية؛ المخازن والمستودعات؛ المراكز التجارية؛ المركبات الرياضية؛ مجموعات المدارس والجامعات؛ وكذا في كل المباني التي تحتاج إلى عوازل حرارية.

- استخدام هذا المنتج يكون في المسابح وبيوت التبريد، أي انه يستخدم لغرضين: التغطية والعزل الحراري. إذ أنه يجمع بين الصلب المطلي والمغلف، وبين رغوة البولي يوريثين الصلبة التي لا تحتوي على CFC.

• Panneaux sandwich للتغليف: بسمك 30، 35، 40، 50، 60، 80، 100، 120، 150، 180 و200 مم. حيث يستخدم للأغراض التالية:

ورشات الإنتاج؛ المستودعات؛ المباني الصناعية؛ المراكز التجارية؛ المركبات الرياضية؛ المجمعات المدرسية والجامعية؛ غرف التبريد.

يستخدم هذا المنتج في المسابح وبيوت التبريد، أي انه يستخدم لغرضين: التغطية والعزل الحراري. إذ أنه يجمع بين الصلب المطلي والمغلف، وبين رغوة البولي يوريثين الصلبة.

• ألواح التبريد "Panneaux Frigorifique": له نفس خصائص المنتج السابق.

• الصفائح المموجة TN40 "Tôle nervure TN40 galvanisée et pré laquée": بسمك 0.5، 0.6، 0.7، 0.8، 1مم.

تستخدم الصفائح المموجة للتغطية - شرط أن يكون المغطى ناشف لأنه يتأثر بالرطوبة - من أجل:

ورشات الإنتاج؛ تجهيزات المباني؛ المراكز التجارية؛ المباني الصناعية؛ المخازن الزراعية؛ المنازل.

• صفائح مسطحة "Tôle plane galvanisée et pré laquée": بسمك 0.5، 0.6، 0.7، 0.8، 1، 1.5 و2مم.

• ورقة أو لوحة شفافة.

• قطع تزيين نهائية مطوية للتثبيت ccessoires-finitions en pièces pliées: من معدن أو من بلاستيك وتتمثل في:

- Bande de rive sur mur
- Angle droit
- Bavette rejet d'eau
- Faîtière double pente



- Accessoire de fixation
- Cornière d'angle extérieur
- Cornière d'angle intérieur
- U de sol en acier galvanisé
- لواحق غرف التبريد: وتتمثل في القطع التالية:
- (U) de sol.
- Congé d'angle et plinthe.
- Coquille et congé d'angle.
- Pièce de finitions.

## 2. مراحل الإنتاج في مؤسسة حضنة للتعدین<sup>1</sup>.

يمر كل منتج من منتجات المؤسسة بنفس مراحل الإنتاج والتي تتمثل في ثلاث مراحل التالية:

- **مرحلة النمذجة (Profilage):** حيث يتم في هذه المرحلة إعطاء مقاييس محددة ودقيقة لنموذج المنتج المراد الحصول عليه وإدخاله في شكل برنامج إلى جهاز مرتبط بالآلة المخصصة لهذه المرحلة من الإنتاج.

- **مرحلة الحقن (Injection):** وهي المرحلة الأهم في العملية الإنتاجية، باعتبار أن جودة المنتجات تعتمد بشكل أساسي على حقن la mousse polyuréthane التي تضم خمس خطوط من الجرعات، حيث أن تحديد حجم جرعات الحقن يتم في مختبر لإجراء التفاعلات الكيميائية، خاص بالمؤسسة، وهو مختبر أبحاث بالنسبة لها للحصول على منتج ذو جودة عالية يستوفي المعايير البيئية الأوروبية.

- **مرحلة التقطيع (Découpe):**

بما أن جميع المنتجات تمر عبر نفس مراحل الإنتاج فإنه يتم خلال المرحلة الأولى من الإنتاج تغيير فقط قالب كل منتج فقط، بالإضافة إلى أن إنتاج كل منتج من منتجات المؤسسة يشرف عليه نفس الفريق من العمال.

<sup>1</sup> رئيس مصلحة الإنتاج لمؤسسة حضنة للتعدین، 2011/05/21، مسيلة، 25: 10.

3. استراتيجيات المؤسسة.

من جملة ما سبق يمكن التعرف على الاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة والتي تتمثل في:

• إستراتيجية تمييز المنتجات.

تنتج المؤسسة كل منتج بأبعاد مختلفة تتلاءم مع طلبات كافة المستهلكين، يمكن ملاحظتها مثلا في منتج Panneaux sandwiches للتغطية، أو التغليف، أو ألواح التبريد أي كل منتج من منتجات المؤسسة تقريبا ينتج بأبعاد مختلفة، حسب احتياجات كافة الزبائن ومقدرتهم المالية، أي يظهر التمييز في الاختلاف في سمك كل منتج.

• إستراتيجية التنوع.

يمكن ملاحظة هذه الإستراتيجية من خلال إنتاجها لتشكيلة متنوعة من المنتجات المختلفة عن بعضها، لكنها مكملتها لبعضها من ناحية الاستخدام.

باعتبار أن جميع منتجات المؤسسة ترتبط من حيث جميع مراحل الإنتاج، العلامة، التوزيع التكنولوجيا، الزبائن؛ يمكن القول إذا أن المؤسسة تتبع إستراتيجية التنوع المرتبط، وباعتبار أن المؤسسة تسيطر على جميع مراحل الإنتاج، فهي بذلك تتبع إستراتيجية التنوع العمودي.

ثانيا: الاستراتيجيات المطبقة في مؤسستي Gerbior و Polyben.

1- الاستراتيجيات المطبقة في مؤسسة Gerbior.

للتعرف على الاستراتيجيات المطبقة من طرف مؤسسة Gerbior لابد من التعرف على منتجات المؤسسة وكذا مراحل إنتاجها.

1. منتجات المؤسسة.

تعرض مؤسسة Gerbior أمام عملائها منتجين يوضحهما الجدول التالي:

جدول (III-02): منتجات مؤسسة Gerbior.

الفرينة	السميد
FARINE EXTRA 05KG	SEMOULE EXTRA 25KG
FARINE EXTRA 10KG	SEMOULE EXTRA 10KG
FARINE PANIFIABLE 50KG	SEMOULE SUPERIEURE 25KG
FARINE SUPERIEURE 25KG	SEMOULE SUPERIEURE 10KG
	SEMOULE SUPERIEURE EXTRA 02KG
	SEMOULE COURANTE 25KG
	SEMOULE SSSE 25KG
	SEMOULE SSSF 25KG
	SEMOULE GROSSE 25KG
	SEMOULE GROSSE 10KG

Source : <http://www.gerbior.dz /categorie.php>, le 15/09/2011, 12:55.

هذا بالإضافة إلى إنتاجها لمنتج النخالة.

## 2. مراحل الإنتاج في مؤسسة Gerbior:

إن العملية الإنتاجية بهذه المؤسسة تركز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في القمح الصلب والقمح اللين للحصول على منتجات تامة الصنع كالسميد والفرينة بمختلف أنواعها ، وكذلك الحصول على بقايا الطحن المتمثلة في النخالة ، و يتم هذا على مستوى عدة مراحل وهي<sup>1</sup>:

### • مرحلة التموين الداخلي:

هي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المخزونات إلى مخازن الورشات، و تكون هذه العملية مستمرة ولا تتوقف إلا في بعض الحالات مثل ( تعطل آلات الطحن ، أو التخفيض من الإنتاج ، أو نقص في عملية التموين) ويتم انتقال المواد الأولية عن طريق ناقل آلي بين صوامع التخزين والوحدات الإنتاجية.

<sup>1</sup> رئيس مصلحة الإنتاج لمؤسسة Gerbior ، 2011/11/27، برج بوعريبيج، 33: 10.

• **مرحلة التنظيف الأولي:**

بعد تموين مخازن الورشات تلي ذلك عملية التنظيف الأولي ، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولي التي تقوم بتنقية القمح من الزوائد والشوائب الكبيرة ، حيث توجد آلات خاصة لتنقية القمح من مادة الحديد، وأخرى تقوم بتصفية الحجارة والحصى .  
ومن خلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الشوائب والأوساخ.

• **مرحلة التنظيف النهائي:**

في هذه المرحلة تنتقل كميات القمح بواسطة مضخات هوائية إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف، حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات اهتزازية لحبيبات القمح ولها ميل محدد للسطح الذي فوقه كميات القمح، حيث يتم تدرج حبيبات القمح إلى الأسفل، وتجمع في مجاري التخزين، أما الشوائب المتبقية من عملية التنظيف الأولي فإنها ترسل إلى الأعلى إلى سلة الأوساخ.

• **مرحلة إضافة المياه:**

تكون لكميات القمح الصافية المخزنة درجات رطوبة مختلفة ، وهنا يقوم مسؤول الإنتاج بإضافة كميات من الماء حتى تصبح درجة الرطوبة ما بين 15% و 15.5%، حيث أن هذه الدرجة محددة وفقا لمعايير تقنية، وذلك من أجل تسهيل عملية الطحن فيما بعد، وكذلك لمساعدة فصل الغلاف الخارجي الذي تنتج عنه بقايا الطحن، وهناك أجهزة خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة وأخرى لمراقبة درجات الرطوبة.

• **فترة الانتظار التقني:**

من أجل امتصاص القمح لكميات الماء المضافة فإنه يتطلب وقتا للقيام بذلك، بالإضافة إلى رفع درجات الرطوبة إلى المستوى المرغوب، و تختلف فترة الانتظار حسب نوعية القمح، حيث نجد أن متوسط الانتظار للقمح الصلب هو 4 ساعات، بينما القمح اللين يصل حتى 8 ساعات، وكذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح بين 7 إلى 10 % .

• **عملية الطحن:**

في هذه المرحلة تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا لمتطلبات التقنية الموضوعية من طرف مصلحة الإنتاج ، وذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح، وكذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب.

• **عملية الغربلة:**

تلي كل عملية طحن مباشرة عملية غربلة ، حيث تمر جزيئات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح وانغلاق المسامات ، وتنتج عن هذه العملية إما جزيئات خشنة ترجع لعملية الطحن مجدداً، وإما مادة جاهزة قابلة للتصنيف.

تشكل عمليتي الطحن والغربلة حلقة مغلقة أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزيئات إلى مادة جاهزة.

• **مرحلة تجميع الأصناف و تخزينها:**

ينتج عن عملية الغربلة تصنيف الجزيئات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج، ويسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى صوامع التخزين للمواد الجاهزة.

• **مرحلة التوضيب والتخزين:**

بعد عملية التخزين في صوامع الورشات للمادة الجاهزة تأتي عملية التوضيب، حيث يقوم العامل بتحضير الأكياس، وبمجرد وضع الكيس على فتحة قنوات التفريغ والضغط على الزر تتم عملية التفريغ تلقائياً مع الوزن المحدد، ومن ثم مرور الأكياس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة للمنتج مثل: تاريخ الإنتاج، ومدة الإستهلاك... وبعد ذلك يتم إخراج المنتج من الورشات إلى مساحات التخزين بناقلات خاصة، ليصبح المنتج جاهزاً للتسويق.

3. **استراتيجيات المؤسسة.**

• **إستراتيجية التميز.**

تقوم المؤسسة بإنتاج كل من السميد والفريضة بنوعيات مختلفة من حيث الخلطة أو التركيب، وهو ما يجعلها تعرض أمام زبائنها منتجات ذات نوعية بين الرفيعة والمتوسطة، بالتالي تتيح أمامهم جملة من الاختيارات بحسب القدرة الشرائية لكل زبون، وكذا ذوقه، أي أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية التمييز في منتجاتها، من حيث الجودة.

• **إستراتيجية التنوع.**

تعتبر منتجات المؤسسة من سميد، فريضة ، نخالة؛ منتجات متنوعة، وبما أنها تشترك في بعض مراحل الإنتاج، التوزيع، الزبائن؛ يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية التنوع المرتبط،

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حماي الصناعي.

وبما أن المؤسسة تتحكم في جميع مراحل الإنتاج لجميع منتجاتها، فإنها بذلك تعتم على إستراتيجية التنوع العمودي.

### 2- الاستراتيجيات المطبقة في مؤسسة Polyben .

تختص مؤسسة Polyben في إنتاج أكياس التغليف المنسوجة من مادة polypropylène، وتستخدم لتحقيق أهدافها مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

#### 1. منتجات المؤسسة<sup>1</sup>.

تختص مؤسسة Polyben في صناعة أكياس التغليف المختلفة من حيث مادة الصنع كالتالي:

- Sac tissé en polypropylène.
- Sac tissé en polypropylène avec doublure interne en polyéthylène.
- Sac tissé laminé en polypropylène.
- Sac tissé laminé en polypropylène avec insertion externe de film BOPP.
- Multi filaments en polypropylène

بالإضافة إلى أن كل نوع من أنواع هذه الأكياس ينسج بأحجام مختلفة فنجد أكياس ذات وزن 5 كلغ، 10 كلغ، 20 كلغ، 25 كلغ، 50 كلغ، 100 كلغ، ... إلخ.

#### 2. مراحل صناعة أكياس التغليف في المؤسسة.

يمر إنتاج هذا المنتج عبر أربعة وحدات رئيسية قبل تسويقه و هي<sup>2</sup> :

وحدة صناعة الخيط.

وحدة نسج الخيط .

وحدة الطبع .

وحدة القص .

- وحدة صناعة الخيط : وهي الوحدة الأولى لبداية التصنيع، يتم داخل هذه الوحدة خلط كل من المادة الأولية المتمثلة في الحبيبات البلاستيكية و التي تسمى Polypropylène إلى مادة محفزة تسمى

<sup>1</sup> <http://www.polyben.dz/page.php?page=profil, le 19/09/2011, 13 :20>.

<sup>2</sup> رئيس المصلحة التجارية لمؤسسة Polyben ، 2011/11/27، برج بوعرييج 15: 14.

### الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حماي الصناعي.

Charge و التي هي عبارة عن كربونات الكالسيوم ( $\text{CaCO}_3$ ) إضافة إلى مادة ملونة حسب متطلبات الزبون في جهاز خاص بالخلط يدعى Trémie وبعدها ينقل الخليط عبر أنابيب تسخينية ذو درجة حرارة عالية تقدر ب 250 °، ثم على جهاز خاص يدعى Film و بعد ذلك يمر الخليط على الماء لتخفيض درجة حرارته إلى حوالي 40 ° وتسمى هذه المرحلة بـ Fusion de la matière، وبعد ذلك يمر على المجفف والذي يقدر عرضه ب 1متر، وأخيرا يتم تقطيع هذه الشريحة إلى خيوط.

• **وحدة نسج الخيط:** هي وحدة تقوم بنسج الخيط و تتكون هذه الوحدة من 23 جهاز له ميزة خاصة

• **وحدة الطبع:** وهي الوحدة الثالثة من أجهزة المصنع، حيث يتم طبع الأكياس حسب متطلبات الزبون، حيث يملك الحرية في الرسم الذي يريده على الكيس.

• **وحدة القص:** وهي وحدة تقوم بإعطاء الشكل النهائي للكيس. بعد الحصول على المنتج النهائي، تقوم المؤسسة بتسويقه إلى مختلف مناطق الوطن ، وذلك حسب طلب الزبائن و أهمها : بجاية - تيزي وزو - الجزائر العاصمة - مستغانم - تلمسان - أم البواقي - سطيف - بسكرة - الواد - غليزان، إلى غير ذلك.

### 3. استراتيجيات المؤسسة.

• **إستراتيجية التميز.**

يمكن ملاحظة من خلال منتجات المؤسسة أنها تنتج أكياس التغليف، بنوعيات مختلفة من حيث الجودة ، وبأحجام مختلفة ، تتلاءم ومتطلبات العملاء.

• **إستراتيجية التنوع.**

بما أن المؤسسة تنتج بالإضافة إلى أكياس التغليف، خيوط من مادة polypropylène المستخدمة للغلق المحكم للأكياس. أي أن التنوع يظهر في هذه الحالة كتتنوع مرتبط، باعتبار أن المنتجين يرتبطان من حيث المادة الأولية للإنتاج. وبما أن المؤسسة تسيطر على كافة مراحل الإنتاج فهي بذلك تعتمد على إستراتيجية التنوع العمودي.

ثالثا: الاستراتيجيات المطبقة في مؤسستي Argilor و Gemac.

#### 1- الاستراتيجيات المطبقة في مؤسسة Argilor.

تعتبر مؤسسة Argilor من المؤسسات الأولى للمجمع، ويمكن التعرف على الاستراتيجيات المطبقة في هذه المؤسسة اعتمادا على منتجاتها وكذا مراحل الإنتاج فيها.

##### 1. منتجات المؤسسة:

تختص مؤسسة Argilor في إنتاج الأجر، وهي بذلك تنتج نوعين مختلفين من حيث الحجم فنجد<sup>1</sup> :

• أجر 8.

• أجر 12.

##### 2. المراحل التي يمر بها منتج (الأجر)

يمر إنتاج الأجر بعدة مراحل وهي<sup>2</sup>:

##### 1- مرحلة استخراج المادة الأولية:

تستخرج المؤسسة المادة الأولية المتمثلة في مادة خلال الفترة الصيفية ( جويلية، أوت، سبتمبر) وهذا راجع لنوع المادة والظروف الطبيعية غير الملائمة لطبيعة المادة الأولية ، لهذا يتم استخراج الكمية الواجب الاحتفاظ بها لتغطية العجز الموجود في الأشهر الباقية، وذلك من أجل استمرار إنتاج المؤسسة على مدار السنة.

##### - مرحلة التحضير:

يتم فيها تحضير وتصنيف الطين، ليكون جاهز للاستعمال، ويكون ذلك في ورشة التحضير.

##### - مرحلة العجن:

تتم عملية العجن عن طريق استخدام الآلة للحصول على خليط من الطين والماء، ثم يتم تفصيل العجينة على أساس قالبين للحصول على المنتج المناسب، سواء ذو 8 تقب أو 12 تقب.

<sup>1</sup> <http://www.argilor.dz/categorie.php>, le 19/09/2011, 13 :30.

<sup>2</sup> مدير مصلحة الإنتاج لمؤسسة Argilor ، 2011/11/27 ، برج بوعريبيج، 33 :15.



- **مرحلة التسخين:**

يتم فيها تسخين المنتجات بعد أن تأخذ شكلها النهائي، وتتم العملية في ورشة التسخين .

- **مرحلة التجفيف:**

يتم فيها تجفيف المنتجات حتى تصبح جاهزة للبيع، ويتم ذلك في ورشة التجفيف ومن ثم يتم توزيع المنتجات

**3. استراتيجيات المؤسسة:**

عند تطرقنا لمنتجات المؤسسة وجدنا أنها تتخصص في إنتاج منتج القرميد فقط ذو بعدين مختلفين، حيث تنتج قرميد ذو عرض 08 سم، وقرميد ذو عرض 12 سم، بالتالي يمكن القول أن هذه المؤسسة تستخدم إستراتيجية التركيز والتميز في نفس الوقت، حيث يظهر التمييز من خلال الحجم فقط.

**2- الإستراتيجية المطبقة من طرف مؤسسة Gemac.**

تنشط مؤسسة Gemac في صناعة المكونات الصناعية الخاصة بالبناء المتمثلة في البلاط والإسمنت، ويمكن التعرف على الاستراتيجيات المطبقة في المؤسسة من خلال النقاط التالية:

**1. منتجات المؤسسة.**

تنتج مؤسسة Gemac منتجي البلاط الذي يتم إنتاجه بمقاسات مختلفة وكذا الإسمنت بكل أنواعه.

**2. مراحل الإنتاج في المؤسسة.**

• **مراحل إنتاج البلاط:**

تعتمد مؤسسة Gemac في إنتاجها للبلاط على الإسمنت الذي يتم إنتاجه في نفس المؤسسة، حيث تمر بالمراحل التالية:

تعتمد مراحل التصنيع علي خلط خامات الطبقة السطحية المكونة من الأسمنت الأبيض وبودرة الجير والبودرة العادية وكسر الرخام حسب النسب والمواصفات الفنية، أما الطبقة الأسمنتية المكونة من تراب أسمنت والرمل فيتم خلطها جيداً حسب نسب معينة. ثم توضع طبقة الخلطة السطحية بسمك 2سم في قوالب الصب حسب المقاس المطلوب مع وضع الطبقة الأسمنتية بسمك 1 سم يلي ذلك مرحلة الضغط وتشكيل البلاط والتجفيف علي ألواح خشب مع رش مكونات البلاط بكمية من المياه بصفة دائمة أثناء مرحلة التجفيف الأولي حتى لا يتشقق سطح البلاط ثم يترك حتى يتم التجفيف نهائياً ثم ينتقل البلاط إلى مرحلة الصقل والتلميع باستخدام آلات التنظيف وتسوية الأسطح.

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حماني الصناعي.

### • مراحل إنتاج الإسمنت:

تمر صناعة الاسمنت عبر عدة مراحل نوجزها في النقاط التالية:

- مرحلة استخراج المواد الأولية: يتم استخراج المواد الأولية من محجر الإسمنت القريب من المؤسسة؛
- عملية الطحن الأولي للمواد الأولية للتقليل من حجمها استعداداً لنقلها بسهولة إلى المصانع المنتجة؛ ثم تليه مرحلة التجفيف؛
- بعد عملية التجفيف تتم مطابقة المواد الخام ببعضها حسب الحجم على نحو دقيق ثم يتم وضع الإضافات حتى تصبح مسحوقاً ناعماً للغاية يسمى الطحين الخام والذي ينتقل بعد ذلك إلى صوامع الخلط وأخيراً يوضع في المخازن؛
- يوضع الطحين الخام في الأفران ويسخن حتى 1450 درجة مئوية، للحصول على مادة تمثل الخصائص المائية للأسمنت. ثم يتم بعد ذلك إخراج هذه المادة السائلة من الأفران ويتم تبريدها بشكل سريع ثم تخزينها؛
- تتكون المرحلة الأخيرة من عملية تصنيع الأسمنت من طحن المكون الأخير الذي تم الحصول عليه والذي يكون مخلوطاً بالجبس وأي مكونات ثانوية أخرى لينتج عن ذلك أنواع مختلفة من الأسمنت تستخدم لأغراض مختلفة، ثم تخزن الأنواع المختلفة من الأسمنت في صوامع تتناسب مع طبيعة كل نوع.

### 3. إستراتيجية المؤسسة.

نلاحظ من جملة ما سبق كيف أن المؤسسة تتبع إستراتيجيتين يتمثلان في:

#### • إستراتيجية التميز.

تظهر هذه الإستراتيجية من خلال إنتاج المؤسسة للبلاط بأبعاد مختلفة، وكذا إنتاجها لمنتج الإسمنت بأنواع مختلفة.

#### • إستراتيجية التنوع.

تظهر هذه الإستراتيجية من خلال قيام المؤسسة بإنتاج منتجين مختلفين تماماً، وبما أن منتج البلاط يعتمد كما رأينا سابقاً على منتج الإسمنت، فالمؤسسة بذلك تعتمد على إستراتيجية التنوع المرتبط، أو التنوع العمودي.

الفرع الثاني: طبيعة استراتيجية المجمع.

لاحظنا من خلال الفرع الأول كيف أن الاستراتيجيات المطبقة من طرف كل مؤسسة من مؤسسات المجمع كانت بين التمييز والتنوع المرتبط، ماعدا في حالة مؤسسة ARGELOR المنتجة للقرميد، لاحظنا كيف أنها تعتمد على إنتاج منتج واحد، ذو بعدين مختلفين، أي تعتمد على استراتيجية التمييز والتركيز في آن واحد. أما المجمع ككل فهو يعتمد على استراتيجيتين تتمثلان في التنوع والتمييز لتحقيق أهدافه، والتي يمكن الإشارة إليهما في الآتي:

**1- استراتيجية التمييز:** لاحظنا كيف أن جميع مؤسسات المجمع تعتمد على هذه الاستراتيجية، باعتبار أن كل منتج من منتجات مؤسسات المجمع تنتج بمواصفات مختلفة أو بأبعاد مختلفة كمنتجات مؤسسة GEMAC، أو بتكنولوجيا مختلفة كأجهزة التلفاز المنتجة من طرف مؤسسة CONDOR، ...

**2- إستراتيجية التنوع:** يظهر ذلك من خلال:

• **التنوع المرتبط:** ويظهر هذا التنوع في منتجات جميع مؤسسات المجمع كما رأينا ماعدا منتجات مؤسسة Argilor التي تتميز بالتخصص، هذا عند رؤية المجمع من ناحية الإنتاج؛ لكن إذا أخذنا مجمع بن حمادي الصناعي ودرسناه من ناحية الصناعات التي ينشط فيها نجد أنه لا يطبق هذه الإستراتيجية، باعتبار ذلك الاختلاف التام بين مختلف الصناعات التي ينتمي إليها.

**التنوع غير المرتبط.**

يظهر هذا الشكل من التنوع في الصناعات المختلفة للمجمع، فنجد أن صناعة الأجهزة الالكترونية والالكترومنزلية وصناعة التعدين وصناعة مواد البناء، وصناعة القرميد وصناعة أكياس التغليف وصناعة الدقيق والفرينة، مختلفة عن بعضها البعض تماما لا من حيث التوزيع ولا من حيث التكنولوجيا والمعرفة، ولا من حيث المواد الأولية وعوامل الإنتاج المستعملة.

• **إستراتيجية التنوع العمودي:**

بالتعريف، فإن استراتيجية التنوع العمودي تشير إلى الحالة التي تقوم فيها المؤسسة بإنتاج بعض المنتجات المساعدة للعملية الإنتاجية الرئيسية فيها، ويظهر ذلك في مؤسسة CONDOR التي تحتوي على وحدة دعم تضم وحدتين؛ إحداهما تتعلق بتحويل البلاستيك لاستعماله في صناعة هياكل جميع الأجهزة التي تحتاج لذلك، خاصة أجهزة التلفاز، أجهزة الحاسوب، المكيفات الهوائية ... والأخرى تتعلق بصناعة البوليستيران المستخدم لضمان سلامة الأجهزة من الصدمات، بالإضافة إلى

### الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حمادي الصناعي.

مؤسستي Polyben و Gerbior من خلال قيام المؤسسة الأولى بتوريد أكياس التغليف للمؤسسة الثانية، بالتالي فمؤسسة Polyben تشارك مؤسسة Gerbior في العملية الإنتاجية.

المطلب الثاني: قياس درجة التنوع في مجمع بن حمادي.

للتعرف على نتيجة التطور الطبيعي لمحفظه أنشطة مجمع بن حمادي الناتجة أساسا عن استراتيجية التنوع، قمنا باختيار مجموعة من المؤشرات التي سبق التعرف عليها في الفصل الأول، سواء المتعلقة بأساليب القياس المستمر أو المتقطع على النحو التالي:

الفرع الأول: أساليب القياس المستمر للتنوع.

لقياس درجة التنوع في هذه الحالة اخترنا مقياس المؤشر الشامل ، باعتباره يحدد أهمية كل قطاع ينشط فيه المجمع بالنسبة لإجمالي رقم الأعمال المحقق على مستوى المجمع ككل. باعتبار أن المجمع ينشط في ست صناعات، أي  $N=6$ ، وكان لدينا الجدول التالي:

جدول (III-03): تطور رقم أعمال مجمع بن حمادي خلال 2001-2008.

الوحدة: دج.

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
CA <sub>مجمع</sub>	1550413151	2403102779	3118184230	5578587269	8250856957	10854406883	11648513664	15608186564
CA <sub>CONDOR</sub>	-	12452770	451324540	2616025078	4719110095	4802511702	4925035000	6559449000
CA <sub>HLM</sub>	-	-	-	-	-	-	134532000	726267000
CA <sub>POYBEN</sub>	17736237	81195784.2	103241993	186285471.9	156004582.3	172188000	179291000	199231000
CA <sub>GERBIOR</sub>	95590071	798914475	1009612451	1095572600	1125741190	1258860000	1105192000	1076827000
CA <sub>ARGILOR</sub>	117812443	120798115	140121046	149834100	153270350	174550000	167671000	164045000
CA <sub>GEMAC</sub>	1319274400	1389741635	1413884200	1530870019	2096730740	4446297181	5136792664	6882367564

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات المؤسسة.

وإذا كان  $P_i$  مساهمة  $i^{ème}$  قطاع في إجمالي رقم أعمال المجمع، يكون لدينا الجدول التالي:

الفصل الثالث: دور استراتيجية التنويع في ربحية مجمع بن حمادي الصناعي.

جدول (III-04): مساهمة كل مؤسسة في رقم أعمال مجمع بن حمادي خلال 2001-2008.

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
$P_{Condor}$	-	0.005	0.145	0.469	0.572	0.442	0.423	0.420
$\ln(1/P_{Condor})$	-	5.298	1.931	0.757	0.558	0.816	0.860	0.867
$P_{Condor} * \ln(1/P_{Condor})$	-	0.026	0.280	0.355	0.319	0.361	0.364	0.364
$P_{H.M}$	-	-	-	-	-	-	0.011	0.046
$\ln(1/P_{H.M})$	-	-	-	-	-	-	4.509	3.079
$P_{H.M} * \ln(1/P_{H.M})$	-	-	-	-	-	-	0.050	0.142
$P_{Polyben}$	0.011	0.034	0.033	0.033	0.019	0.016	0.015	0.013
$\ln(1/P_{Polyben})$	4.509	3.411	3.411	3.411	3.963	4.199	4.19	4.42
$P_{Polyben} * \ln(1/P_{Polyben})$	0.050	0.115	0.112	0.112	0.075	0.066	0.063	0.056
$P_{Gerbior}$	0.062	0.332	0.324	0.196	0.136	0.116	0.095	0.069
$\ln(1/P_{Gerbior})$	2.79	1.102	1.130	1.629	1.995	2.162	2.364	2.673
$P_{Gerbior} * \ln(1/P_{Gerbior})$	0.172	0.366	0.365	0.319	0.271	0.250	0.223	0.184
$P_{Argilor}$	0.076	0.050	0.045	0.027	0.018	0.016	0.014	0.010
$\ln(1/P_{Argilor})$	2.590	2.995	3.123	3.649	4.017	4.135	4.268	4.60
$P_{Argilor} * \ln(1/P_{Argilor})$	0.196	0.150	0.139	0.097	0.072	0.066	0.059	0.046
$P_{Gemac}$	0.851	0.578	0.453	0.274	0.254	0.410	0.441	0.441
$\ln(1/P_{Gemac})$	0.162	0.548	0.791	1.294	1.370	0.894	0.819	0.819
$P_{Gemac} * \ln(1/P_{Gemac})$	0.137	0.317	0.359	0.355	0.348	0.365	0.361	0.361

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول (III-03).

يكون لدينا، حسب Palepu:

$$DT = \sum_{i=1}^N P_i \ln(1/P_i)$$

حيث: DT يعبر عن المقياس الشامل للتنويع.

بالتالي، يمكن تحديد درجة التنويع في المجمع خلال السنوات 2001-2008 على النحو التالي:

جدول (III-05): درجة التنويع في المجمع خلال السنوات 2001-2008.

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
DT المجمع	0.555	0.974	1.255	1.238	1.085	1.108	1.120	1.153

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول (III-04).

### الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حمادي الصناعي.

نلاحظ من خلال الجدول السابق كيف أن درجة التنوع تكون في أقل قيمة لها عندما كان المجمع يضم مؤسستين فقط

الفرع الثاني: تحديد طبيعة الروابط بين مجالات النشاط في مجمع بن حمادي.

لقياس درجة التنوع وكذا تحديد طبيعة الروابط الوثيقة بين مجالات النشاط في المجمع نعتمد على نموذج Rumelt الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول، ويمكن تحديد النسب التي تسمح بتحديد فئة التنوع التي تنتمي للمؤسسة خلال الفترة محل الدراسة (2001-2008) من خلال الجدول التالي:

جدول (III-06): النسب التي يعتمد عليها نموذج Rumelt.

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
نسبة التخصص $R_s$	*0.850	*0.578	*0.453	*0.277	*0.254	*0.409	*0.441	*0.441
نسبة الارتباط $R_c$	****0.925	****0.628	****0.497	****0.304	****0.272	****0.425	****0.455	****0.451
معدل العلاقة $R_r$	***0.072	***0.365	***0.356	***0.221	***0.155	***0.13	***0.109	***0.081
معدل الارتباط الرأسي $R_v$	*0.850	*0.578	*0.453	**0.473	**0.571	**0.442	**0.422	**0.420
$(R_r + R_s)/2$	0.461	0.471	0.404	0.249	0.204	0.269	0.275	0.261

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجداول السابقة.

حيث:

\*  $P_{Gemac}$ ، مساهمة مؤسسة Gemac في إجمالي رقم أعمال المجمع؛

\*\*  $P_{Condor}$ ، مساهمة مؤسسة Condor في إجمالي رقم أعمال المجمع؛

\*\*\*  $P_{Polyben} + P_{Gerbior}$ ، مساهمة مؤسستي Gerbior و Polyben في إجمالي رقم أعمال المجمع؛

\*\*\*\*  $P_{Argilor} + P_{Gemac}$  مساهمة مؤسستي Argilor و Gemac في إجمالي رقم أعمال المجمع؛

يوضح الجدول السابق كيف أن  $R_s$  للمجمع خلال الفترة 2001-2008 تقابل مساهمة مؤسسة Gemac في CA المجمع، على أساس اعتباره أكبر مجال نشاط في المؤسسة؛ أما قيمة  $R_c$  فتعود إلى مجموع مساهمة مؤسسة Gemac و Argilor في CA المجمع باعتبارهما أكبر مجموعة من مجالات النشاط المقسمة على نفس الكفاءات، القوة، الموارد المركزية؛ أما معدل العلاقة  $R_r$  فيقابل مجموع مساهمة كل من مؤسسة Gerbior و Polyben باعتبارهما أكبر مجموعات النشاط المرتبطة، على أساس أن مؤسسة Polyben تورد أكياس التغليف لمؤسسة Gerbior لمنتجاتها (السميد، الفرينة، النخالة).

من خلال معطيات الجدول السابق يمكن تلخيص أهم النتائج المستخلصة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حمادي الصناعي.

جدول (III-07): درجة التنوع في مجمع بن حمادي خلال الفترة (2001-2008).

2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	السنوات
$R_s < 0.50$ المجمع أشد تنوعا						$0.50 < R_s < 0.70$ المجمع متنوع.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>0.70 &lt; R_s &lt; 0.95</math>؛ تنوع ضعيف.</li> <li>• <math>R_c &gt; (R_r + R_s)/2</math> المجمع ذو صناعة مهيمنة وتنوع رأسي.</li> </ul>	درجة التنوع
$R_r < 0.70$ المجمع ذو تنوع غير مرتبط								درجة الارتباط

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول (III-06).

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنويع في ربحية مجمع بن حمادي الصناعي.

### المبحث الثالث: علاقة التنويع بربحية مجمع بن حمادي الصناعي.

نحاول من خلال هذا المبحث التعرف على تلك العلاقة القائمة بين التنويع وربحية مجمع بن حمادي؛ من خلال التكاليف والمخاطر الناتجة عن هذا التنويع.

#### المطلب الأول: علاقة التنويع بربحية مجمع بن حمادي الصناعي من خلال التكاليف.

نعلم أن انخفاض التكاليف يؤثر بشكل ايجابي على ربحية المؤسسة الصناعية، الذي يمكن أن يتحقق من خلال التنويع (شرط أن تبقى باقي العوامل ثابتة) الذي يتيح للمؤسسة استخدام عوامل إنتاجها بشكل متعدد

#### الفرع الأول: علاقة التنويع بربحية مؤسستي حضنة للتعيين و Condor عن طريق التكاليف.

##### أولاً: علاقة التنويع بربحية مؤسسة حضنة للتعيين عن طريق التكاليف.

تحاول المؤسسة من خلال استراتيجية التنويع تخفيض تكاليفها إلى أقل حد ممكن، ويلاحظ ذلك من خلال:

#### 1- الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج.

إن قيام مؤسسة حضنة للتعيين بإنتاج منتجات متشابهة من حيث مراحل الإنتاج- مختلفة من حيث الاستخدام والوظيفة- سيكون في صالحها من خلال إمكانية التوظيف المتعدد لنفس العوامل في جميع أنشطتها وهو ما يسمح بتحقيق وفورات الحجم وإمكانية الحد من تكلفة الوحدة.

بالتالي، فإن المؤسسة سوف توفر تكاليف عمال جدد، بالإضافة إلى توفير تكاليف معدات جديدة، وتكاليف أخرى خاصة بالمؤسسة كالمبنى، حيث يمكن ملاحظته من خلال أن حضنة للتعيين تم بناؤها بالمنتجات التي تنتجها (les panneaux sandwich) على مجاميعها من مكاتب الموظفين، ورشات العمل...إلخ، بالتالي ففي هذه الحالة توفر المؤسسة التكاليف الثابتة.

#### - التكاليف المرتبطة بالاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج.

أما عن الآثار المترتبة عن الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج فتتمثل أساساً في تكلفة التكيف التي تواجه المؤسسة، فإن رئيس مصلحة الإنتاج، وضح لنا بأنها تتمثل في الوقت الضائع الذي يظهر في المرحلة الأولى من الإنتاج عندما يتم تغيير قالب الآلة ليتوافق مع المنتج المراد إنتاجه وتكييف الآلات لذلك حيث يقدر هذا الوقت الضائع بساعتين تقريباً.



## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حماني الصناعي.

نلاحظ أن هذا الوقت ليس كبيراً باعتبار أن معدات الإنتاج تتمتع بالمرونة تجاه جميع منتجات هذه المؤسسة، بالتالي يمكن القول أن تكلفة الاستخدام التناوبي لعوامل الإنتاج لا تؤثر على أرباح المؤسسة، باعتبار أنه يمكن تجاهلها.

**جدول (III-08): تطور التكاليف الكلية وربحية مؤسسة حضنة للتعيين في الفترة 2001-2008.**  
الوحدة\*: دج.

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
إجمالي التكاليف*	-	-	-	-	-	-	117122095	446549000
تطور التكاليف	-	-	-	-	-	-	-	2.81
أرباح المؤسسة*	-	-	-	-	-	-	17409905	279718000
تطور الأرباح	-	-	-	-	-	-	-	15.06

**المصدر:** من إعداد الطالبة اعتماداً على معلومات المؤسسة.

باعتبار أن المؤسسة حديثة النشأة، وبشرت نشاطها عام 2007، فإن أرباحها في هذه السنة ستكون متواضعة، لكنها زادت عام 2008 بأكثر من ثمانية عشرة ضعفاً وهذا نتيجة قيامها بالتعريف بمنتجاتها من خلال موقعها الإلكتروني، بالإضافة إلى حاجة السوق الجزائري بمنتجاتها، بالتالي زيادة مبيعاتها؛ مقابل زيادة في التكاليف نتيجة سعي المؤسسة نحو التوسع في النشاط من خلال إنتاج تشكيلة كبيرة ومتنوعة من المنتجات، وهو ما يصاحبه زيادة في عدد العمال، حيث بدأت المؤسسة في نشاطها بـ 38 عاملاً عام 2007 ليصبح عددهم 58 عاملاً عام 2008، والزيادة في التكاليف الأخرى.

لكن نسبة الزيادة في التكاليف كانت أقل بكثير من نسبة الزيادة في الأرباح، وهذا راجع إلى عدم زيادة التكاليف الثابتة بشك كبير، باعتبار أن المؤسسة تعتمد في بنائها على المنتجات التي تقوم بإنتاجها بالإضافة إلى أن تهيئتها من ناحية أجهزة التبريد و بعض الأجهزة الأخرى كالبرادات وأجهزة الكمبيوتر توفرها مؤسسة Condor التابعة للمجمع.

**ثانياً: علاقة التنوع بربحية مؤسسة Condor عن طريق التكاليف.**

بما أن مؤسسة Condor تنتج منتجات تتشابه في بعض مراحل الإنتاج وتشارك في بعض عوامل الإنتاج، يجعل أمر تخفيض التكاليف ممكناً فيها؛

فعلى سبيل المثال نجد أن صناعة أجهزة التلفاز وصناعة مستقبلات الأقمار الصناعية تشترك في عملية تركيب اللوحات الإلكترونية الخاصة بكل جهاز، ليس في العمال وإنما في الآلات الخاصة بتركيب المكونات الدقيقة المتعلقة بها.

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حياي الصناعي.

كما نجد نفس الأمر بالنسبة لصناعة أجهزة الطبخ والثلاجات والغسالات و-Four Micro Distributeur d'eau و ondes وبعض أجهزة التكييف، سواء العادية أو المركزية؛ حيث تستخدم المؤسسة لصناعة جزء من الهيكل الخارجي أو كله لهذه الأجهزة، الصفائح المعدنية؛ التي تمر بنفس المراحل من تشكيل، طلاء، تجفيف، أي أن هذه المنتجات تشترك في العملية الإنتاجية الخاصة بتجهيز الصفائح المعدنية المطلية، وكذا الجانب التكنولوجي والمعرفي، وبعض العمال.

كما أن كل منتجات المؤسسة تشترك في عامل المعرفة، أي أنه هناك نقل تام لعامل المعرفة على مستوى جميع المنتجات، باعتبار أن المؤسسة توظف خيرة خريجي فرع الإلكترونيك لجامعة سطيف. أي اشتراكهم في مجال التخصص.

### 1- أثر الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج في مؤسسة Condor.

#### الاختيار الضيق لعوامل الإنتاج.

باعتبار أن مؤسسة Condor تهتم بصناعة الأجهزة الالكترونية والالكترومنزلية، فإن عوامل الإنتاج بها تتميز بالمرونة في هذا المجال، خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات التي تمر بنفس العملية الإنتاجية. بالتالي فالمؤسسة لا تشهد هذه السلبية في صناعتها.

#### تكلفة التكييف.

نعلم أن تحويل العوامل من إنتاج إلى آخر يولد ما يعرف بتكلفة الوقت المبيت، المنجزة من عملية تكييف هذه العوامل لإنتاج منتج آخر.

بما أن مؤسسة Condor تستخدم بعض عوامل الإنتاج بشكل مشترك لإنتاج بعض المنتجات كما رأينا سابقا، نجد أن عوامل تركيب المكونات الدقيقة للوحات الالكترونية الخاصة بأجهزة التلفاز ومستقبل الأقمار الصناعية لا تشهد وقتا مبيتا باعتبار أنهما يشتركان حتى في هذه المركبات الدقيقة.

وقد تظهر هذه التكلفة في عوامل تشكيل وتهيئة الصفائح المعدنية لصناعة هيكل الأجهزة البيضاء والثلاجات، حيث يتطلب الأمر فيها إلى تحديد الأبعاد اللازمة، والخاصة بكل جهاز، لكن هذه التكلفة قدرها لنا مسئول عمليات الإنتاج بنحو بعض الدقائق التي لا تتعدى الساعة لإعداد الآلات وإعادة برمجتها. ونفس الأمر يحدث في وحدة الدعم الخاصة بالمؤسسة التي تعمل على مستواها على تشكيل البلاستيك الخاص بهياكل جميع الأجهزة، وكذا البولستيران.

وباعتبار كذلك أن بعض العمال يعملون على آلات خاصة، ومشاركة الاستعمال، كتشكيل الصفائح المعدنية، والبلاستيك، وكذا البولستيران، فإن ذلك يمكنها من توفير التكاليف الخاصة بهم.

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حمای الصناعي.

### جدول (III-09): تطور التكاليف الكلية وربحية مؤسسة Condor في الفترة 2001-2008.

الوحدة\*: دج.

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
إجمالي التكاليف*	-	1490182	422002338	2543202447	4627469742	4695564582	4804868857	6409184979
تطور التكاليف	-	-	-	5.026	9.965	10.126	10.385	14.187
أرباح المؤسسة*	-	10962588	29322202	72822631	91640353	106947120	120166143	150264021
تطور الأرباح	-	-	-	1.483	2.125	2.647	3.098	4.124

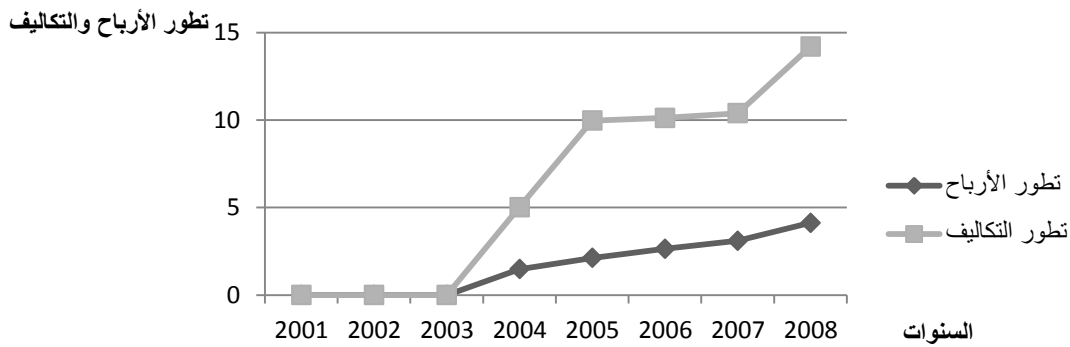
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات المؤسسة.

يوضح الجدول السابق تطور القيم المطلقة لإجمالي كل من التكاليف والأرباح، بالإضافة إلى تطور هذه القيم عبر السنوات باعتبار سنة 2003 هي سنة الأساس (على أساس أن تحول مؤسسة Condor من مؤسسة مستوردة ومسوقة للمنتجات الإلكترونية والإلكترومنزلية إلى مؤسسة منتجة).

يوضح المنحنى التالي تطور كل من الأرباح والتكاليف لمؤسسة Condor في الفترة 2001-

2008.

### منحنى (III-01): تطور أرباح مؤسسة Condor وتكاليفها خلال السنوات 2001-2008.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول (III-09).

يظهر لنا المنحنى السابق تطور كلا من تكاليف المؤسسة وأرباحها خلال الفترة (2003-

2008)، بالتالي يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها من خلال المنحنى في النقاط التالية:

#### 1- التكاليف:

يظهر منحنى تطور التكاليف وكيف أنها في زيادة مستمرة، بسبب توسع نشاط المؤسسة، خاصة في السنوات الأولى، باعتبار أن مرحلة الانطلاق للمؤسسة تشهد دائما زيادة في التكاليف ونقص الإيرادات الناتجة عن نقص مبيعات المؤسسة باعتبار أن المستهلك لم يتعرف بعد على منتجاتها، بالإضافة إلى زيادة نفقات الإشهار والإعلام وغيرها من التكاليف الأخرى، خاصة وأن

### الفصل الثالث: دور استراتيجية التنويع في ربحية مجمع بن حمای الصناعي.

المؤسسة شهدت زيادة مستمرة في عدد العمال نتيجة التوسع في النشاط، باعتبار أن المؤسسة بدأت بإنتاج أجهزة الاستقبال الرقمي والتلفاز عام 2003 لتصبح عام 2004 منتجة للثلاجات والمكيفات الهوائية بالإضافة إلى أجهزة التلفاز والاستقبال الرقمي، لذلك تشهد تكاليف المؤسسة تطورا ملحوظا عام 2004.

أي أن بداية نشاط المؤسسة الفعلي كمنتجة كان عام 2003، لأن المؤسسة كانت عبارة على موزع لمؤسسة صينية ثم أصبحت تشتري المنتجات مفككة وتقوم بتركيبها ثم بيعها، وبالتالي لم تكن تنتج منتجات خاصة بها هذا ما جعل رقم الأعمال يكون منخفضا، ويعود سبب ارتفاعه في سنة 2003 إلى أن المؤسسة أصبحت تقوم بإنتاج منتجات خاصة بها تحت علامة تجارية Condor وذلك عن طريق شراء الترخيص من مؤسسة Hisens الصينية، بعد تأكدها من أنها أصبحت تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة. وعموما فإن أرباح المؤسسة عرفت ارتفاعا من سنة لأخرى بسبب السعر المنخفض لمنتجاتها وخدمات ما بعد البيع، التي تؤدي إلى كسب ولاء الزبون وثقته.

إضافة إلى ذلك القيام بالحملات الإعلانية المكثفة للتعريف بمنتجاتها والمعارض التي تستعملها كقناة لتوزيع منتجاتها، ووجود نقاط البيع في حوالي 48 ولاية.

يوضح الجدول التالي تطور عدد عمال مؤسسة Condor.

جدول (III-10): تطور عدد عمال مؤسسة Condor بين (2001-2008)

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
عدد العمال	-	90	143	304	530	729	1370	1459
**تطور عدد العمال	-	-	0.5888	1.125	0.743	0.375	0.879	0.064

المصدر: \*مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة Condor، 2011/11/25، 11: 25.

\*\* من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات عدد العمال.

انطلقت المؤسسة في بدايتها بـ 90 عامل إلى أن أصبح ينشط فيها 1459 عام 2008، يرجع إلى إدخال المؤسسة منتجات جديدة، أو تنويع نشاطها، وهو ما يفسر كذلك الزيادة المطردة لتكاليف المؤسسة.

على العموم تشهد أرباح المؤسسة زيادة ضعيفة للأرباح التي تتراجع في بعض الأحيان والناجمة أساسا عن زيادة التكاليف بسبب تنويع منتجاتها، أي أن أثر التنويع لا يظهر بشكل كبير على ربحية المؤسسة بالشكل الإيجابي، أو تراجع تكاليف المؤسسة خاصة وأن المؤسسة لتزال حديثة النشأة.

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حماني الصناعي.

الفرع الثاني: علاقة التنوع بربحية مؤسستي Polyben و Gerbior عن طريق التكاليف.

أولاً: علاقة التنوع بربحية مؤسسة Polyben عن طريق التكاليف.

تشارك منتجات مؤسسة Polyben فقط في المادة الأولية للصنع المتمثلة في خيط من نوع polypropylène، بالتالي فالمؤسسة لا تشهد في صناعتها تكاليف تذكر ناتجة عن الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج، باعتبار أن منتجات المؤسسة لا تمر بنفس عمليات الإنتاج. بالتالي فالتنوع في هذه المؤسسة لا يؤثر على تكاليف المؤسسة، إلا بنسبة صغيرة.

جدول (III-11): تطور التكاليف الكلية وأرباح مؤسسة Polyben في الفترة 2001-2008.

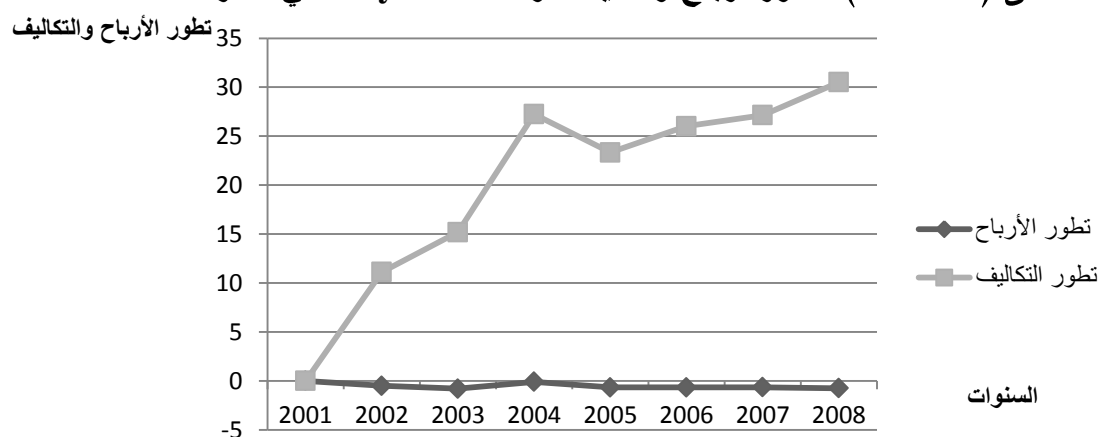
الوحدة\*: دج.

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
إجمالي التكاليف*	6228274.44	75518746.73	100873978.18	175892009	151554077	168333308	175335013.5	196284210
تطور التكاليف	-	11.12	15.19	27.24	23.33	26.02	27.15	30.51
أرباح المؤسسة	11507962.56	5677037.47	2368014.82	10393462.90	3782929.14	3854692.01	3955986.5	2946789.88
تطور الأرباح*	-	0.50-	0.79-	0.09-	0.67-	0.66-	0.65-	0.74-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات المؤسسة.

ويمكن للمنحنى التالي توضيح تطور كل من أرباح وتكاليف مؤسسة Polyben.

منحنى ( III-02): تطور أرباح وتكاليف مؤسسة Polyben في الفترة 2001-2008.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول (III-11).

يظهر من خلال المنحنى تلك العلاقة العكسية بين الأرباح والتكاليف، حيث أن أرباح المؤسسة تشهد في الكثير من الأحيان تراجعاً يرجع إلى زيادة التكاليف الناتجة عن زيادة عدد العمال كما

### الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حماي الصناعي.

يوضحه الجدول (III-12)، بالإضافة وجود عوامل أخرى غيره تؤثر بالإيجاب على تكاليفها وبالسلب على ربحيتها كانخفاض الطلب على منتجاتها مثلا نتيجة التراجع الذي يشهده رقم أعمال المؤسسة، أو الزيادة البسيطة فيه كما يظهر في الجدول (III-01).

#### جدول (III-12): تطور عدد عمال مؤسسة Polyben بين (2001-2008).

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
عدد العمال	59	62	66	85	90	98	102	138

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة Polyben ، 2011/11/26 برج بوعرييج، 15: 14.

حيث نلاحظ ذلك التطور المستمر في عدد عمال المؤسسة الذي قد يساهم في تعزيز تكاليف المؤسسة، إضافة إلى عوامل أخرى.

#### ثانيا: علاقة التنوع بربحية مؤسسة Gerbior عن طريق التكاليف.

##### أثر الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج.

تقوم مؤسسة Gerbior بإنتاج كل من السميد والفريضة والنخالة. وكما رأينا سابقا كيف أن منتجي السميد والفريضة يمران بنفس مراحل الإنتاج، ويمران على نفس عوامل الإنتاج من آلات وعمال، بالتالي، يمكن للمؤسسة الاستفادة من الاستخدام المتعدد لعوامل إنتاجها، وهو ما يؤدي إلى تراجع تكاليفها، ليس في القيمة المطلقة وإنما في تطور تكاليفها.

##### تكاليف التكيف.

قدرت تكاليف التكيف في المؤسسة بحوالي 4-5 كسا، باعتبار أنه لابد من تنظيف الآلات جيدا قبل استعمالها للمنتج الآخر، وهي سلبية من سلبيات الاستخدام المتعدد للآلات.

#### جدول (III-13): تطور التكاليف الكلية وأرباح مؤسسة Gerbior في الفترة 2001-2008.

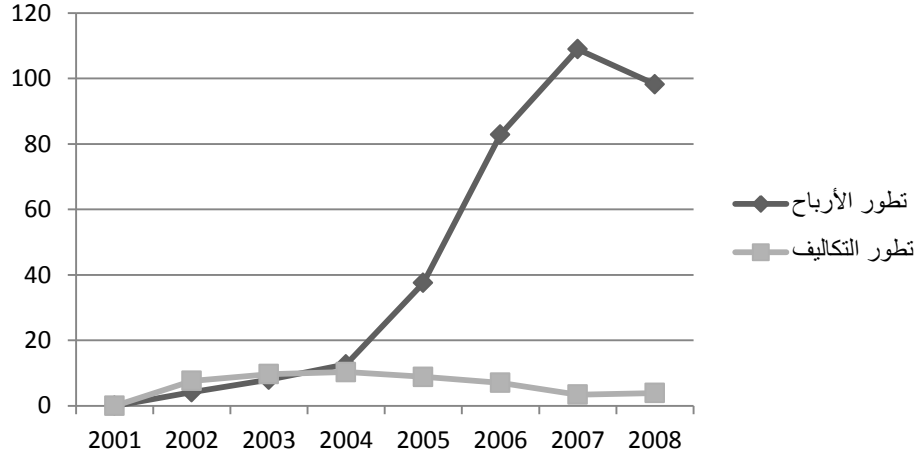
الوحدة\*: دج.

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
إجمالي التكاليف*	89118783	765725268	951533331	1007200634	876440449	716026810	393641640	434853419
تطور التكاليف	-	7.59	9.67	10.30	8.83	7.03	3.41	3.87
أرباح المؤسسة*	6471288	33189207	58079120	88371966	249300741	542833190	711550360	641973581
تطور الأرباح	-	4.12	7.97	12.65	37.52	82.88	108.95	98.20

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات المؤسسة.

يمكن توضيح معطيات الجدول من خلال المنحنى البياني التالي.

منحنى (III-03): تطور أرباح وتكاليف مؤسسة Gerbior في الفترة 2001-2008.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول (III-11).

يظهر المنحنى (III-03) تلك العلاقة الطبيعية بين تكاليف المؤسسة وربحيتها، وقد يعود ذلك التراجع في تكاليف المؤسسة، بالتالي زيادة أرباحها إلى الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج، أي أن المؤسسة توفر على نفسها تكاليف زيادة العمال بدليل الزيادة المتواضعة في عدد عمال المؤسسة خلال الفترة 2008-2000، كما يظهر في الجدول (III-14)، وعوامل الإنتاج الأخرى.

جدول (III-14): تطور عدد عمال مؤسسة Gerbior بين (2001-2008).

السنوات	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
عدد العمال	92	90	94	90	88	84	76	61

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة Gerbior، 2011/11/26، برج بوعرييج، 50: 10.

الفرع الثالث: علاقة التنويع بربحية مؤسستي Argilor و Gemac عن طريق التكاليف.

أولا: علاقة التنويع بربحية مؤسسة Argilor عن طريق التكاليف.

باعتبار أن مؤسسة Argilor هي مؤسسة وحيدة الإنتاج لذلك لا يمكن دراسة دور التنويع في ربحيتها، لكن يمكن تتبع تطور تكاليف المؤسسة وأرباحها من خلال الجدول والمنحنى التاليين.

الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حماي الصناعي.

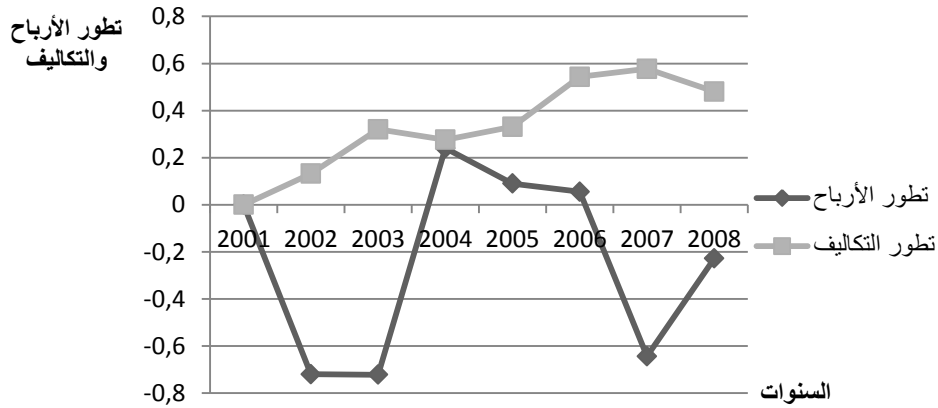
جدول (III-15): تطور التكاليف الكلية وأرباح مؤسسة Argilor في الفترة 2001-2008.

الوحدة\*: دج.

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
اجمالي التكاليف	102982270	116652119	136005348	131442879	137095400	158903910	162405000	152609448
تطور التكاليف*	-	0.132	0.320	0.276	0.331	0.543	0.577	0.481
أرباح المؤسسة	14830173	4145996	4115698	18391221	16174950	15646090	5266000	11435553
تطور الأرباح*	-	0.720-	0.722-	0.240	0.090	0.055	0.644-	0.228-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات المؤسسة

منحنى (III-04): تطور أرباح وتكاليف مؤسسة Argilor في الفترة 2001-2008.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول (III-15).

يظهر المنحنى السابق ذلك التطور الطبيعي للأرباح المؤسسة وتكاليفها، وتظهر العلاقة العكسية بين المتغيرين بشكل واضح، حيث أن كل زيادة في التكاليف الكلية تؤدي إلى تراجع أرباح المؤسسة.

جدول (III-16): تطور عدد عمال مؤسسة Argilor بين (2001-2008).

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
عدد العمال	86	92	97	97	100	105	109	119

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة Argilor، 2011/11/26، برج بوعريبيج، 20: 15.

يوضح جدول تطور عدد عمال المؤسسة كيف أن العدد في تطور مستمر، وهو ما يؤثر في كل من تكاليف المؤسسة وكذا أرباحها بالإضافة إلى عوامل أخرى كارتفاع أسعار عوامل الإنتاج.



## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنويع في ربحية مجمع بن حماني الصناعي.

ثانيا: علاقة التنويع بربحية مؤسسة Gemac عن طريق التكاليف.

أثر الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج.

تقوم مؤسسة Gemac بإنتاج كل من البلاط والإسمنت. وكما رأينا سابقا كيف أن هذين المنتجين يمران بمراحل إنتاج مختلفة، بالتالي لا يمكن للمؤسسة الاستفادة من الاستخدام المتعدد لعوامل إنتاجها، لذلك لن يكون للتنويع أثر إيجابي واضح على تكاليف المؤسسة، بالتالي لن يكون له الأثر الواضح على أرباحها.

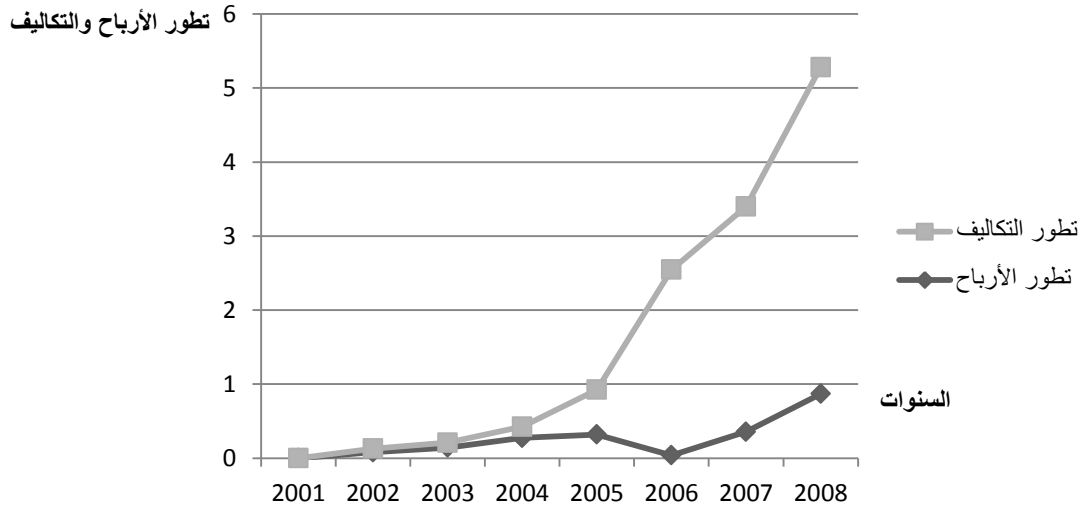
### جدول (III-17): تطور التكاليف الكلية وأرباح مؤسسة Gemac في الفترة 2001-2008.

الوحدة\*: دج.

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
إجمالي التكاليف	1245672479	1310281623	1329715170	1437169288	1999566440	4369919180	5036979650	6744806643
تطور التكاليف*	-	0.051	0.067	0.153	0.605	2.508	3.043	4.414
أرباح المؤسسة	73601921	79460012	84169030	93700731	97164300	76378001	99813014	137560921
تطور الأرباح*	-	0.079	0.143	0.273	0.320	0.0377	0.356	0.868

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات المؤسسة.

### منحنى (III-05): تطور أرباح وتكاليف مؤسسة Gemac في الفترة 2001-2008.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول (III-17).

يتضح من خلال منحنى تطور تكاليف وأرباح مؤسسة Gemac كيف أن تطور الأرباح جد متواضع مقارنة بتطور تكاليف المؤسسة ويرجع السبب في ذلك إلى اعتماد المؤسسة لاستراتيجية

### الفصل الثالث: دور استراتيجية التنويع في ربحية مجمع بن حمادي الصناعي.

التنويع غير المرتبط الذي يمكن المؤسسة من الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج بالتالي يساعدها على التقليل من تكاليف الإنتاج.

ثانيا: علاقة التنويع بربحية المجمع عن طريق التكاليف.

#### جدول (III-18): تطور التكاليف الكلية وأرباح مجمع بن حمادي في الفترة 2001-2008.

الوحدة: \*دج.

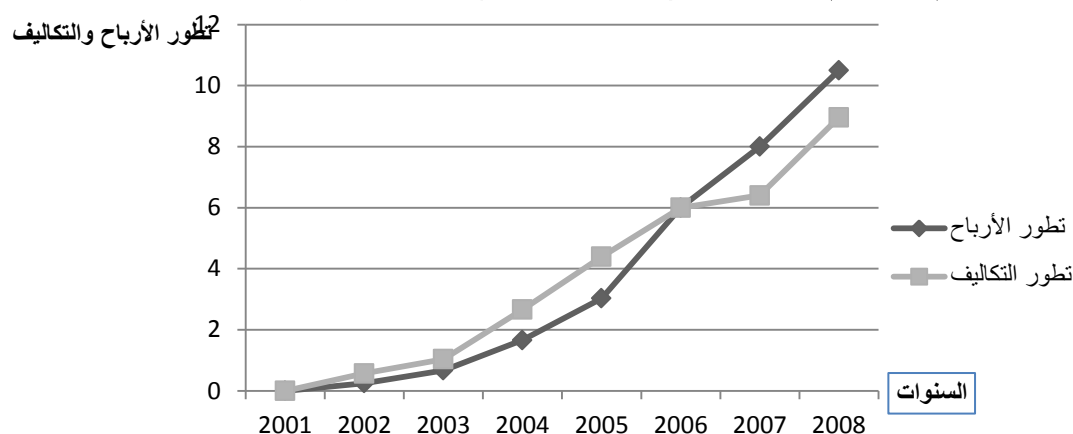
المسنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
C <sub>condor</sub> *	-	1490182	422002338	2543202447	4627469742	4695564582	4804868857	6409184979
C <sub>H.M</sub> *	-	-	-	-	-	-	117122095	446549000
C <sub>Polyben</sub> *	6228274.44	75518746.73	100873978.18	175892009	151554077	168333308	175335013.5	196284210
C <sub>Gerbior</sub> *	89118783	765725268	951533331	1007200634	876440449	716026810	393641640	434853419
C <sub>Argilor</sub> *	102982270	116652119	136005348	131442879	137095400	158903910	162405000	152609448
C <sub>gimac</sub> *	1245672479	1310281623	1329715170	1437169288	1999566440	4369919180	5036979650	6744806643
C* المجمع	1444001806	2269667939	2940130165	5294907257	7792126108	10108747790	10690352256	14384287699
تطور تكاليف المجمع	-	0.571	1.036	2.666	4.396	6.000	6.403	8.961
أرباح المجمع *	106411345	133434840	178054065	283680012	458063273	745659093	958161409	1223898866
تطور أرباح المجمع	-	0.253	0.673	1.665	3.304	6.007	8.004	10.501

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول (III-03).

يمكن توضيح تطور التكاليف وأرباح المجمع من خلال المنحنى البياني التالي:

## الفصل الثالث: دور استراتيجية التنويع في ربحية مجمع بن حمادي الصناعي.

### منحنى (III-06): تطور أرباح وتكاليف مجمع بن حمادي في الفترة 2001-2008.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول (III-18).

يتضح لنا من خلال المنحنى السابق كيف أنه لا يوجد تأثير واضح للتنويع على تكاليف وأرباح المجمع، على أساس التزايد المطرد لتكاليف المجمع خلال الفترة 2001-2008، وقد يرجع السبب لعدة عوامل، أبرزها عدم وجود ارتباط بين الصناعات التي تنشط فيها المؤسسات التابعة له.

**المطلب الثاني: قياس درجة الارتباط بين التنويع وربحية المجمع.**

لدينا من الجدول (III-05)، القيم المقابلة لدرجة التنويع التي تم حسابها خلال الفترة (2000-

2008) كالتالي:

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
المجموع DT	0.555	0.974	1.255	1.238	1.085	1.108	1.120	1.153

في هذه الحالة نحاول إيجاد تلك العلاقة التي تربط بين درجة التنويع وربحية مجمع بن حمادي الصناعي بالاستعانة بنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس أثر متغير كمي على متغير كمي آخر حيث:

لدينا من الجدول (III-18)، القيم المقابلة لتغير ربحية مجمع بن حمادي الصناعي خلال الفترة

(2000-2008) كالتالي:

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
أرباح المجمع	106411345	133434840	178054065	283680012	458063273	745659093	958161409	1223898866

ويهتم تحليل الانحدار البسيط، بدراسة أثر أحد المتغيرين ويسمى بالمتغير المستقل أو المتنبأ منه، على المتغير الثاني ويسمى بالمتغير التابع أو المتنبأ به، ومن ثم يمكن عرض

### الفصل الثالث: دور استراتيجية التنويع في ربحية مجمع بن حماي الصناعي.

نموذج الانحدار الخطي في شكل معادلة خطية من الدرجة الأولى، تعكس المتغير التابع كدالة في المتغير المستقل كما يلي:

$$Y = a + bX + e \quad \text{حيث}$$

$Y$ : المتغير التابع (والذي يمثل في هذه الحالة ربحية المجمع)؛

$X$ : المتغير المستقل (والذي يمثل في هذه الحالة درجة التنويع في المجمع)؛

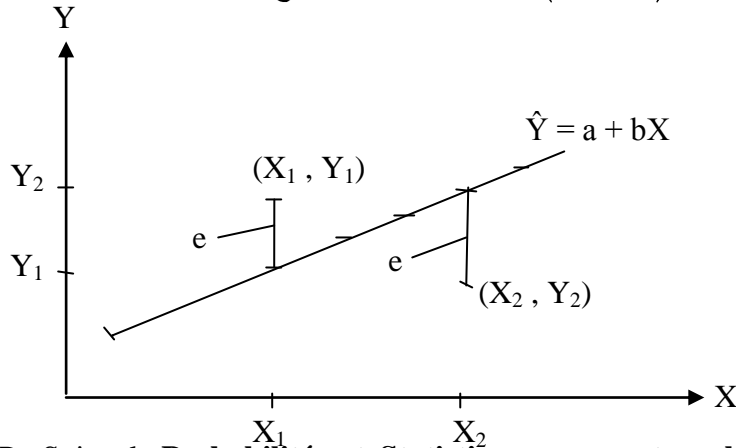
$a$ : يعكس قيمة المتغير التابع في حالة انعدام قيمة المتغير المستقل  $x$ ، أي في حالة  $x = 0$ ؛

$b$ : ميل الخط المستقيم  $(a+bX)$  ويعكس مقدار التغير في  $Y$  إذا تغيرت  $x$  بوحدة واحدة.

$e$ : هو الخطأ العشوائي، والذي يعبر عن الفرق بين القيمة الفعلية  $Y$ ، والقيمة المقدرة

$\hat{Y} = a + bX$ ، أي أن  $e = Y - (a + bX)$ ، ويمكن توضيح هذا الخطأ في الشكل التالي.

شكل (III-02): الانتشار لبيان نوع العلاقة بين  $X$  و  $Y$ .



**Source :** Murray R. Spiegel, Probabilités et Statistique, cours et problèmes, traduction française Romain Jacoud, McGraw-Hill, Paris, 1981, P281.

تقدير معاملات النموذج:

يمكن تقدير معاملات النموذج باستخدام طريقة المربعات الصغرى، وهذا التقدير هو

الذي يجعل مجموع مربعات الأخطاء العشوائية  $\sum e^2 = \sum (Y - (a + bx))^2$  أقل ما يمكن، حيث:

$$b = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{n\sum x^2 - (\sum x)^2} \quad a = \bar{y} - b\bar{x}$$

حيث  $\bar{x}$  هو الوسط الحسابي لقيم  $x$ ،  $\bar{y}$  هو الوسط الحسابي لقيم  $y$ .

وعلى هذا الأساس نحاول تقدير معادلة انحدار ربحية المجمع على قيمة التنويع فيه.

الفصل الثالث: دور استراتيجية التنوع في ربحية مجمع بن حماني الصناعي.

جدول (III-19): تغير أرباح المجمع، وقيمة التنوع فيه خلال الفترة (2001-2008).

قيمة التنوع (X)	أرباح المجمع (Y)	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
0.555	106411345	0.308025	11.32337434 <sup>15</sup>	59058296.48
0.974	133434840	0.948676	17.80485653 <sup>15</sup>	129965534.2
1.255	178054065	1.575025	31.70325006 <sup>15</sup>	223457851.6
1.238	283680012	1.522756	80.47434921 <sup>15</sup>	351195854.9
1.085	458063273	1.177225	209.8219621 <sup>15</sup>	496998651.2
1.108	745659093	1.227664	556.007483 <sup>15</sup>	826190275
1.120	958161409	1.2544	918.0732857 <sup>15</sup>	1073140778
1.153	1223898866	1.329409	1497.928434 <sup>15</sup>	1411155392
Σ 8.488	Σ 4087362903	Σ 9.34318	Σ 3323.136995 <sup>15</sup>	Σ 4571162633

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول (III-05) و الجدول (III-19).

بتطبيق القاعدة أعلاه نجد  $b = 694908874$ ،  $a = -226377952.4$  و عليه تكون

معادلة انحدار ربحية المجمع على قيمة التنوع فيه على الشكل التالي:

$$Y = -226377952.4 + 694908874X$$

حيث:

Y: ربحية المجمع؛

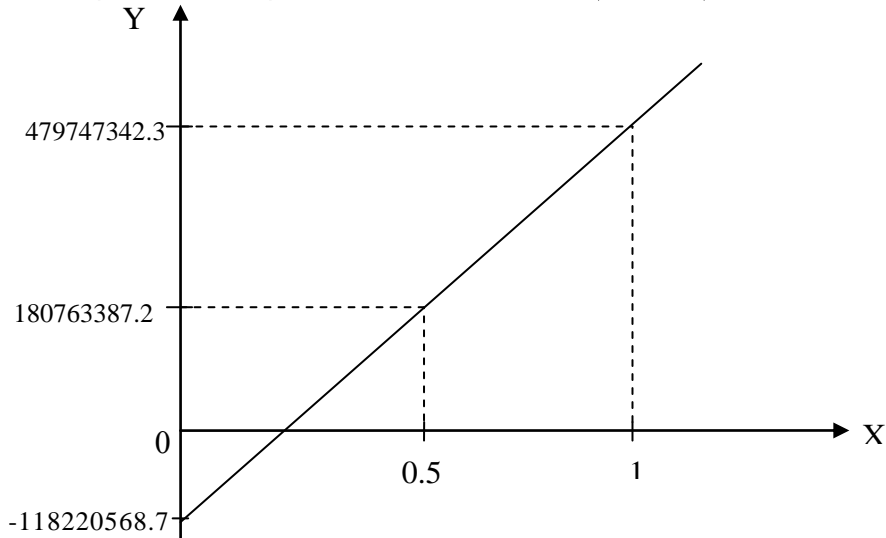
X: درجة التنوع في المجمع.

و عليه يمكن رسم خط انحدار ربحية المجمع بدلالة التنوع بتعيين نقطتين فقط (باعتبار المنحنى

خطي) كالتالي:

1	0.5	X
479747342.3	180763387.2	Y

منحنى (III-07): خط انحدار ربحية المجمع بدلالة التنويع.



يتضح من خلال المنحنى (III-07) كيف أن تلك العلاقة بين التنويع وربحية المجمع تعتبر علاقة موجبة أو طردية بدليل ميل خط الانحدار، أي أن زيادة التنويع تؤدي إلى زيادة ربحية مجمع بن حمادي الصناعي.

عند حساب معامل ارتباط ربحية المجمع ودرجة التنويع نجد أن قيمته تساوي (0.5 +) وهي قيمة موجبة؛ تدل على العلاقة الطردية بين التنويع وربحية المجمع، وهي قيمة متوسطة على العموم، تدل على درجة الترابط بين هذين المتغيرين (الربحية والتنويع).

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على كل مؤسسات مجمع بن حمادي الصناعي من حيث النشأة، الهيكل التنظيمي لها، منتجاتها وكذا المراحل التي تمر بها عمليات الإنتاج لكل مؤسسة لنصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- تنتمي لمجمع بن حمادي الصناعي ستة مؤسسات تنتمي كل واحدة منها إلى صناعات مختلفة تماما عن بعضها البعض.

- تنتهج كل مؤسسة من مؤسسات المجمع استراتيجيات مختلفة حسب طبيعة الصناعة التي تنشط فيها، فنجد من يعتمد على استراتيجية التخصص كمؤسسة Argilor، ومنها من يعتمد على استراتيجية التنوع كمؤسسة Condor وبقية المؤسسات الأخرى، بالإضافة إلى استراتيجية التمييز في المنتج التي تظهر في منتجات كل مؤسسات المجمع.

- عند قياس درجة التنوع في المجمع وجدنا أنه خلال الفترة 2000-2001 كان التنوع ضعيف ويتميز بهيمنة صناعة البلاط والإسمنت باعتبارها الصناعة الأساسية في المجمع، أما في سنة 2002 فكان معدل التخصص أقل من نسبة 70% وأكبر من نسبة 50%، لذلك فحسب Rumelt نستطيع القول على المجمع أنه متنوع، أما في السنوات من 2003-2008 فكانت نسبة التخصص أقل من 50%، أي أن التنوع كان شديدا خلال تلك الفترة، لكن نسبة الارتباط كانت أقل من 70% خلال الفترة 2000-2001.

- أخيرا، أظهر لنا منحنى انحدار أرباح مجمع بن حمادي بدلالة التنوع كيف أنه هناك علاقة طردية بين التنوع والربحية. كما وجدنا أن درجة الارتباط بين التنوع في المجمع الصناعي وربحيته كيف أنها تمثل قيمة متوسطة على العموم، ويمكن لها أن ترتفع بحسب درجة الارتباط بين مختلف مؤسسات المجمع.

# الخاتمة العامة



### أولاً: الخلاصة العامة.

أبرزت لنا دراسة استراتيجية التنويع وعلاقتها بربحية المؤسسات الصناعية العديد من الحقائق الاقتصادية الناتجة أساساً عن أثر كل شكل من أشكال التنويع، سواء المرتبط أو غير المرتبط، على ربحية المؤسسات، حيث تختلف النتائج المحققة باختلاف شكل التنويع باعتبار أن:

- التنويع المرتبط يمكن المؤسسات الصناعية من الاستفادة من مزايا الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج سواء المادية منها أو غير المادية، وهو ما يؤثر بشكل إيجابي على الأرباح المحققة، بشرط مرونة عوامل الإنتاج المتكرر استخدامها تجاه النشاط المتنوع، بالإضافة إلى تماثل المنتجات المتنوعة من ناحية التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة في الإنتاج.

- التنويع غير المرتبط يؤثر هو الآخر بشكل إيجابي في ربحية المؤسسات الصناعية، لكنه لا يتيح لها إمكانية الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج.

وعلى هذا الأساس لم يظهر تأثير استراتيجية التنويع على تدنية تكاليف مجمع بن حمادي بشكل واضح على اعتبار عدم وجود ذلك الارتباط بين مختلف الصناعات التي تنتمي إليها مؤسساته.

### ثانياً: نتائج البحث.

خلصنا من خلال هذا البحث على مجموعة من النتائج التي يمكن عرضها في النقاط التالية:

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

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

كما أن الاستخدام المتعدد لعامل المعرفة يجب أن يكون بشكل يحقق للمؤسسة مزايا أكثر من المساوي، من خلال توفر مخزون كافي منها حتى يمكنها من استخدامه في نشاط آخر، والعمل على الاستفادة بشكل كبير من تبادل المعارف المكتسبة في جميع أنشطة المؤسسة.

3- حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لابد من أن تأخذ بعين الاعتبار المخاطر الناتجة من حالات عدم التأكد وتجنبها من خلال التنوع في صناعات شديدة التقلب وأخرى قليلة التقلب، أو الدخول في صناعات مستقلة عن الدورة الاقتصادية مع تلك المستقلة عنها، أو الدمج بين صناعات لديها مراحل معاكسة تماما للدورة.

4- بينت الدراسة أن درجة التنوع في مجمع بن حمادي الصناعي خلال الفترة 2001-2008 عرفت تغيرات ناتجة عن عدد الصناعات التي ينشط فيها المجمع، بالإضافة إلى درجة الارتباط بين مختلف هذه الصناعات، ففي 2001 كان التنوع ضعيف ويتميز بهيمنة صناعة البلاط ومواد البناء باعتبارها الصناعة الأساسية في المجمع، أما في سنة 2002 فكان معدل التخصص أقل من نسبة 70% وأكبر من نسبة 50%، لذلك فحسب Rumelt نستطيع القول على المجمع أنه متنوع، أما في السنوات من 2003-2008 فكانت نسبة التخصص أقل من 50%، أي أن التنوع كان شديدا خلال تلك الفترة، لكن نسبة الارتباط كانت أقل من 70% خلال الفترة 2001-2008.

5- لم يظهر أثر التنوع بشكل كبير على تكاليف مؤسسات المجمع باعتبار أن مسيري المجمع لم يأخذوا بعين الاعتبار تلك المزايا الناتجة عن الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج، بالإضافة إلى عدم وجود ذلك الارتباط بين مختلف الصناعات التي تنشط فيها مؤسسات المجمع.

6- أخيرا، أظهر لنا منحنى انحدار أرباح مجمع بن حمادي بدلالة التنوع كيف أنه هناك علاقة طردية بين التنوع والربحية، مهما كانت أشكال التنوع المتبعة من طرف المؤسسات الصناعية.

7- من النتيجتين الخامسة والسادسة يمكن الخروج بنتيجة شاملة للدراسة مفادها أن علاقة التنوع بربحية المؤسسات الصناعية طردية وتكون في قيمتها العظمى في حال كانت الصناعات التي تنشط فيها المؤسسات المنوعة، أو منتجات المؤسسات المنوعة مرتبطة خاصة من حيث مراحل الإنتاج أو الجانب المعرفي للاستفادة من مزايا الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج، شرط أن تكون عوامل الإنتاج المادية مرنة، ولا تتطوي على تكاليف عالية للتكيف.

**ثالثا: نتائج اختبار الفرضيات.**

انطلاقا من الدراسة التطبيقية التي اعتمدنا فيها على الأسلوب التحليلي لبعض المعطيات الإحصائية الخاصة بمجمع بن حمادي الصناعي، وبعد اختبار صحة فرضيات الإجابة على الإشكالية، فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

1- فيما يتعلق بالفرضية الأولى والتي مفادها أن التنوع ما هو إلا سلوك استراتيجي للمؤسسة الصناعية في سوق تسوده المنافسة الاحتكارية، فهي محققة؛ ذلك أن مختلف الأسواق التي تنشط فيها

المؤسسات الصناعية تغيب فيها المعلومة، وتسودها حالات عدم التأكد، وهو ما قد يعرض أرباح هذه المؤسسات إلى التدذب، أو الخطر المحتمل. لذلك فهي ترى في إستراتيجية التنويع سبيلا في توزيع المخاطر وتنويعها لتجنب التقلبات التي تحدث في مختلف الأسواق.

2- أما الفرضية الثانية والتي مفادها أن التنويع يرتبط بشكل غير مباشر بربحية المؤسسة الصناعية عن طريق تدنية التكاليف، فهي على العموم محققة، باعتبار أن التنويع يؤثر على تكاليف الإنتاج، من خلال مزايا الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج، سواء المادية منها أو المعرفية، شرط أن تكون عوامل الإنتاج المادية مرنة تجاه منتج آخر للمؤسسة. هذا بالإضافة إلى أن التنويع يحافظ على استقرار أرباح المؤسسات الصناعية في حال تعرض صناعة معينة لأزمة ما.

3- فيما يخص الفرضية الثالثة والتي مفادها أن التنويع يؤثر بشكل إيجابي على ربحية مجمع بن حمادي من خلال تخفيض التكاليف وتجنب المخاطر غير المتوقعة للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة صحيحة انطلاقا من حساب الارتباط بين درجة التنويع وربحية المجمع التي كانت تساوي إلى القيمة الموجبة 0.5، وهو دليل على العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين.

### رابعا: التوصيات المقترحة.

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة، والتي تم طرحها سابقا، يمكن لنا أن نقترح التوصيات التالية:

- 1- حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لابد من دراسة محيطها الداخلي والخارجي لتحديد قدراتها وإمكانياتها، وعلى هذا الأساس تبني إستراتيجيتها المثلى.
- 2- بما أن المؤسسات الصناعية تنشط في سوق المنافسة غير التامة، أين تنقص المعلومة وتزداد حدة المنافسة، فهي بذلك معرضة لفقدان حصتها السوقية، هذا الأمر يحتم عليها ضرورة تنويع الصناعات التي تنشط فيها على نحو يمكنها من توزيع المخاطر المحتمل التعرض لها.
- 3- حتى تتمكن المؤسسات الصناعية من الاستفادة من مزايا التنويع لابد من أن تأخذ بعين الاعتبار الدخول في الصناعات التي لا تحد من حرية المؤسسة على اختيار الأنشطة المنوعة، أي لابد من أن تكون الصناعات الحالية ذات عوامل إنتاج أكثر مرونة تجاه النشاط الجديد، حتى تتجنب المؤسسة بذلك تكاليف أخرى ناتجة عن شراء عوامل إنتاج جديدة أو تكاليف متعلقة بتكيف عوامل الإنتاج، التي من شأنها أن تؤثر سلبا على أرباحها وتحقيق أهدافها.

- 4- على المؤسسات الصناعية أن لا تستغل فائض الطاقة الناتج عن إنتاج منتجات عالية التقنية والتكنولوجيا في إنتاج منتجات لا تتطلب تكنولوجيا عالية التقنية والدقة لأن ذلك يجعلها تتحمل تكاليف إنتاج عالية، خاصة من ناحية أجور العمال، على أساس التخصص والشهادة المعتمدة.
- 5- يجب على المؤسسات الصناعية الأخذ بعين الاعتبار ضرورة تكرار عامل المعرفة في العملية الإنتاجية، خاصة في مجال الخبرة للعمال، وكذا نتائج البحث والتطوير.
- 6- حتى تتجنب المؤسسة التغيرات المفاجئة للمحيط والتي قد تؤثر سلبا عليها لابد من أن تراعي في قيامها بالتنوع في صناعاتها تلك الصناعات التي تتأثر بشكل عكسي بالدورات الاقتصادية.
- 7- يجب على المؤسسات الصناعية الجزائرية الدخول في صناعات جديدة تكون مرتبطة بالنشاط الأصلي، أو مرتبطة مع بعضها للاستفادة من مزايا الاستخدام المتعدد لوسائل الإنتاج.

### خامسا: آفاق الدراسة.

من خلال دراستنا لعلاقة التنوع بربحية المؤسسات الصناعية، تبين لنا أنه من الممكن دراسة علاقة التنوع بمتغيرات اقتصادية أخرى، للتمكن من معرفة أهمية هذه الإستراتيجية على مستوى المؤسسات الصناعية وعلى السوق بأكمله، وعلى هذا الأساس تبادرت في أذهاننا عدة مواضيع، يمكن أن تكون إشكاليات بحث في هذا المجال، نذكرها في النقاط التالية:

- 1- دور إستراتيجية التنوع في توزيع المخاطر؛
- 2- أثر إستراتيجية التنوع على هيكل الصناعة؛
- 3- إستراتيجية التنوع وحوكمة المؤسسات الصناعية؛

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

1- الكتب:

- إدريس؛ ثابت عبد الرحمان، ياسين، جمال الدين أحمد، الإدارة الإستراتيجية، مطابع الولاء الحديثة، بدون ذكر بلد النشر، 2002/2001.
- الحاج؛ طارق، حسن، فليح، الاقتصاد الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- الحسني؛ فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- الحناتي؛ رضوان محمد، محاسبة التكاليف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- الدوري؛ زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- الركابي؛ كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2004.
- السلمي؛ علي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- السيد؛ إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- الصميدعي؛ محمود جاسم، مداخل التسويق المتقدم، ط1، دار زهران، عمان، 2000.
- الصميدعي؛ محمود جاسم، يوسف، ردينه عثمان، مدخل إلى الاقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- العارف؛ نادية، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002.
- العيساوي؛ كاظم جاسم، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
- الغالبي؛ طاهر محسن منصور، إدريس، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.

- القطامين؛ أحمد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2002.
- المغربي؛ عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، ط1 مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
- المرسي؛ جمال الدين محمد وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- الهيتي؛ خالد عبد الرحمان، أكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي، المبادئ، العمليات، المداخل والتجارب، ط2، دار الحامد، الأردن، 1999-2000.
- باخرمة؛ أحمد سعيد، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1994.
- بن حبتور؛ عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004.
- توفيق؛ سعيد، الاستثمار وأسواق رأس المال، مكتبة الزعفران، مصر، 1996.
- توماس وآخرون؛ الإدارة الإستراتيجية، ترجمة مرسي، محمود عبد الحميد وآخرون، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990.
- حيدر؛ يونس إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، سوريا، 1999.
- خليل؛ نبيل مرسي، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية؟، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.
- داولينغ؛ غراهام، تكوين سمعة الشركة، ترجمة وليد شحادة، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2003.
- زهير؛ مصطفى، التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1984.
- عدون؛ ناصر دادي، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- عطية؛ عبد القدر محمد عبد القادر، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، قسم الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 1995.

- عطية؛ محمد كمال، نظام محاسبة التكاليف، دار الجامعات المصرية، مصر، 1976.
  - علي؛ علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
  - علي؛ رحال، سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
  - فرحي؛ محمد، التحليل الاقتصادي الجزئي، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، دون ذكر سنة النشر.
  - ماهر؛ أحمد، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
  - هيل؛ شارلز وجونز، جاريت، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001.
  - ياسين؛ سعد خالد، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 2- الرسائل والأطروحات.**
- براهيم؛ حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
  - بن ساسي؛ إلياس، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008/2007.
  - بن واضح؛ هاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006/2005.
  - توهامي؛ نادية، دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005.
  - ختيم؛ محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، لمسيلة، 2009.

- سلطاني؛ محمد رشدي، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعه، أهميته، شروط تطبيقه، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006/2005 .

- غزيباون؛ علي، الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005.

- نحاسية؛ رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003/2002.

### 3- الملتقيات والمؤتمرات العلمية

- الهواري؛ سعيد، ايت عكاش؛ سمير، دراسة العلاقة بين المؤسسة، الإستراتيجية والمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، 2010.

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

- مداح؛ عرابي، هيكل المنافسة والخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية، حالة قطاع الصناعات الصيدلانية الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاسراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، الشلف، 2010.

- يوسف؛ عبد الستار حسين، تقدير المخاطرة في ظل تحليل ( SWOT ) في المؤسسات الصناعية "دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، أبريل 16-17/2007.

### 4- المجالات العلمية

- أبو دولة؛ جمال داود ، صالحية؛ لؤي محمد ، تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المجلة العربية الإدارية، مج25، ع1، الأردن، يونيو 2005.



- عبد اللطيف؛ عبد اللطيف، تركمان؛ حنان ، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (4)، بدون ذكر البلد ، 2005.
  - 5- الندوات والمحاضرات غير المنشورة
  - رحال؛ سلاف، محاضرات في إستراتيجية المؤسسة مقدمة لطلبة الدراسات العليا، غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، قسم الاقتصاد، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.
  - محده؛ ناصر، محاضرات في الاقتصاد الجزئي ، مقدمة لطلبة سنة أولى تدرج ، غير منشورة، قسم الاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004/2003.
  - 6- القوانين والتقارير.
  - الجريدة الرسمية، العدد 19 بتاريخ 2000/04/05.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

#### 1- Overages:

- Angelier; Jean Pierre, Economie industrielle, Office Des Publications Universitaires, Alger, 1993.
- Aurora; Zugarramurdi et autres, Ingénierie économique appliquée aux industries de la pêche, Food & Agriculture Org., Italie, 1999.
- Barthwal; R. R., industrial Economics, 2<sup>nd</sup> edition, New Age International publishers, New Delhi, 2004.
- Botten; Neil, Sims, Adrian , Management Accounting - Business Strategy, Elsevier, Great Britain, 2006.
- Boughaba; Abdallah, Comptabilité Analytique, Berti édition, Alger, 1994.
- Bouhaouala; Malek, Management de la petite entreprise des loisirs sportifs: Une approche socioéconomique, Boeck Supérieur, France, 2008.
- Broquet; Claude et autres, Gestion de portefeuille, Boeck Supérieur, France, 2004.

- Clarke; Roger, INDUSTRIAL ECONOMICS, Wiley-Blackwell, USA, 1985.
- Détrie; Jean-Pierre et autres, Stratégie De l'Entreprise et Diversification, Nathan, Paris, 1988.
- Ducreux; Jean-Marie et autres, le grand livre de la stratégie, Eyrolles, Paris, 2009.
- Dusoulier; Pierre-Antoine, Guide complet du FOREX: investir et gagner sur le marché des devises, Maxima, France, 2007.
- Flouris; Triant G. , Oswald; Sharon L. , Designing and executing strategy in aviation management, ASHGATE, USA, 2006.
- Formisano; Roger A., Manager's guide to STRATEGY, McGraw-hill, United States of America, 2003.
- Ganidis; Basile, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, édition ESKA, Paris, 2004.
- George; Kenneth Desmond and others, Industrial organisation, competition, growth and Structural Change, 4<sup>th</sup> edition, Routledge, New York, 2000.
- Guillard; J. Francis, stratégie pour une entreprise compétitive, 2<sup>ème</sup> édition, economica, paris, 1993.
- Guyot; Frédéric, Éléments de microéconomie, TECHNIP, Paris, 1985.
- Grant; Robert M., CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS, 5<sup>th</sup> edition, Blackwell publishing, USA, 2005.
- Huynh; Kim, Besancenot, Damien, Économie industrielle, Brial édition, Paris, 2004.
- Ingham; Marc, Management stratégique et compétitivité, 4<sup>ème</sup> édition Boeck Supérieur, Bruxelles, 1995.

- Jaquemin; Alexis, Economie industrielle européenne, structures de marché et stratégie d'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, dunod, Paris, 1979.
- Jurion; Bernard, Économie politique, 3<sup>ème</sup> édition, Boeck Supérieur, France, 2006.
- Kenny; Graham, DIVERSIFICATION STRATEGY: How to grow a business by diversifying successfully, Kogan page, United States, 2009.
- Lamarque; Thierry, Story, Martine, Reprendre une entreprise, Maxima, France, 2008.
- Lipczynski; John and others, Industrial Organization, competition, Strategy, Policy, 2<sup>nd</sup> edition, PEARSON Education, England, 2005.
- Markides; Constantinos C., Diversification, Refocusing, and Economic Performance, illustrée, USA, 1995.
- Mathé; Jean-Charles, Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise, édition MANAGEMENT & SOCIETE, Paris, 2004.
- Mayrhofer ; Ulrike, Management stratégique, Bréal, France, 2007.
- McDonald; Malcolm, Les plans Marketing: Comment les établir ? Comment les utiliser ?, Boeck Supérieur, France, 2004, P 258.
- Miller; Stanley Simon, The management problems of diversification, Edition John Wiley and sons, Canada, 1963.
- Milliot; Éric, Le marketing symbiotique: la coopération au service des organisations, Harmattan, France, 1998.
- Moinier; Xavier, La stratégie marketing de l'entreprise officinale, Boeck Supérieur, France, 2006.
- Montoussé; Marc, Waquet; Isabelle, Microéconomie, 2<sup>ème</sup> édition, Bréal, France, 2008.
- Pagny; Françoise, La stratégie du produit dans l'entreprise, Dunod, Paris, 1971.

- Paley; Norton, The Manager's Guide to COMPETITIVE MARKETING STRATEGIES, 3<sup>rd</sup> edition, Thorogood, London, 2005.
- Patron; Paul Bouvier, Entreprise et innovation: Vers l'inter-organisation innovante responsable? , L'Harmattan, France, 2011.
- Pils; Frithjof, Diversification, Relatedness, and Performance, Gabler Edition Wissenschaft, Germany,2009.
- Porter; Michael E., COMPETITIVE STRATEGY: techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, America, 1980.
- Ritzman; Larry, Krajewski; Lee, Management des opérations: Principes et applications, Pearson Education, France, 2010.
- Spiegel; Murray R., Probabilités et Statistique, cours et problèmes, traduction française Romain Jacoud, McGraw-Hill, Paris, 1981.
- Tah; Sophiane, Mondialisation et stratégies d'entreprise, Presses Univ. du Mirail, France, 2001.
- Thiéart; Raymond-Alain, la stratégie d'entreprise, 2<sup>eme</sup> édition, ECONOMICA, Paris, 1996.
- Ülgen; Faruk, Théories de la firme et stratégies anticoncurrentielles: firme et marché, Editions L'Harmattan, France, 2003.

## 2- Mémoires et thèses :

- Ganidis; Basile, Diversification de la production de l'entreprise, Thèse d'Etat en sciences de Gestion, Université Paris XIII, 1994.
- Henninger; Marie Christine, Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants, thèse de doctorat en sciences des gestion, université des sciences social s- Toulouse1,2000.

- LEE; Joontae, structure de propriété, stratégie de diversification et gouvernance des entreprises coréennes, thèse de doctorat en sciences économiques, université Toulouse1, 2005.
- Sadok; Moufida, Veille anticipative stratégique pour réduire le risque des agressions numériques, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Doctorale de Sciences de Gestion ED 275, 1992.
- Renaud; Ranaivoson Heritiana, Diversité De La Production Et Structure De Marché, Le Cas De L'industrie Musical, Thèse pour le Doctorat de Sciences Economiques, Université de Paris 1, Panthéon-Sorbonne, 2008.

### 3- Journaux et revues:

- Bouazid; Ali, Les Benhamadi, du commerce à l'industrie, le quotidien-Oran, Mardi, 27 Aavril 2010 - 12 Jomada El Aouel 1431 - N° 4681.
- D. A., Condor ou la «succès story» de la famille Benhamidi, El Watan, le quotidien indépendant, Jeudi 28 Mai 2009, N° 5646.
- Djouzi; Radia, Hodna Métal, investissement de 400 million de dinar, La Tribune, n° 3791, le 26/05/2008.
- L. M., Groupe Benhamadi Antar Trade : Un fleuron de la jeune industrie algérienne, hebdomadaire El Watan ÉCONOMIE, n°202, Du 8 au 14 juin 2009.
- Catalogue de l'entreprise Hodna Métal.
- Groupe Benhamadi, catalogue de filiales du groupe.

### 4- Cites d'internet :

- Arnoud; Diemer, Economie d'entreprise, <http://www.oeconomia.net/private/cours/planification.pdf>.
- Bensalem; Nassima, Condor obtient la certification ISO 9001, le MAGRHEB, le quotidien de l'économie, <http://www.lemaghrebdz.com/lire.php?id=4112> , le 19/06/2007, 10 :25.

- Badiaa, Amarni, Groupe Benhamadi, fabricant de la marque Condor, quotidien de La Tribune, <http://www.latribune-online.com/index.php?news=17521> , le 30/05/2009, 08 :15.
- Bensalem; Nassima, Le Groupe Benhamadi s'engage dans le tourisme, le MAGRHEB, le quotidien de l'économie, <http://www.lemaghrebdz.com/lire.php?id=18549> , le 30/05/2009, 10 :14.
- <http://elmouchir.caci.dz/ARGILOR-Groupe-Benhamadi-1466.html> , le 13/06/2010, 08 :50.
- Chabane; Fadila, S.A.R.L Groupe Benhamadi de BBA, La notoriété au prix d'un long labeur, le MAGRHEB, le quotidien de l'économie, <http://www.lemaghrebdz.com/lire.php?id=4112> , le 20/10/2010, 10 :00.
- F. Benlarbi, le Groupe BENHAMADI à investi dans la filière métallurgique « un bon choix et des premiers résultats promoteurs pour l'avenir. [www.eldjazeircom.dz](http://www.eldjazeircom.dz) , juin 2011, n° 39, juin 2011.
- <http://www.hodnametal.dz>, le24/08/2011, 09 :11.
- [http://www.polyben.dz /page.php?page=apropos](http://www.polyben.dz/page.php?page=apropos), le 10/09/2011, 09 :00.
- <http://www.condor.dz/categorie.php> , le 10/09/2011, 09 :11.
- La Dépêche de Kabilie, Les entreprises Benhamadi constituent un pôle industrielle à Bourdj Bou Arreridj, <http://www.algerie-dz.com/forums/showthread.php?t=128256>, le 11/09/2011, 08 :30 .
- Les Afriques, journal en ligne, Abderrahmane Benhamadi (Algérie), Journal n°40, <http://www.lesafriques.com/mon-abonnement/subscribe.html>, le 15/09/2011, 09 :20.
- [http://www.gerbior.dz /categorie.php](http://www.gerbior.dz/categorie.php), le 15/09/2011, 12:55.
- <http://www.polyben.dz/page.php?page=profil>, le 19/09/2011, 13 :20.
- <http://www.argilor.dz/categorie.php>, le 19/09/2011, 13 :30
- <http://www.gerbior.dz/categorie.php>.

- [http://www.polyben.dz /page.php?page=apropos](http://www.polyben.dz/page.php?page=apropos) .
- [http://www.polyben.dz /page.php?page=profil](http://www.polyben.dz/page.php?page=profil) .
- [http://elmouchir.caci.dz /ARGILOR-Groupe-Benhamadi-1466.html](http://elmouchir.caci.dz/ARGILOR-Groupe-Benhamadi-1466.html),