

جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان

إستراتيجية التنوع السلعي وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية الجزائرية

مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة -

إشراف الدكتور:

صاولي مراد

إعداد الطالب:

سلطاني حسام الدين

السنة الجامعية 2018 - 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

... رَبَّنَا لَا تَوَاخِذْنَا  
إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا ...

آية: 286 من سورة البقرة

## التشكر

قال تعالى \*ولئن شكرتم لأزيدنكم\* صدق الله العظيم

الحمد و الشكر الله الذي وفقني ويسر لي القيام بهذا العمل.

نتقدم بالشكر الجزيل إلي كل من أهداني علما ومعرفة.

إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد.

إلى كل من ساهم معي في إنجاز هذا العمل المتواضع.

والشكر على عملي المتواضع إلي أبي حفظه الله وأمي التي تعبت من أجلي وسهرت علي راحتي.

وأخص بالشكر و الامتنان للدكتور \*صاوي مراد\* الذي لم يبخل عليا بنصائحه

وبتوجيهاته طوال فترة إنجازي لهذه المذكرة.

وإلى كل من ساعدني في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

وإلى كل عمال المؤسسة و كل أساتذة جامعة العلوم الاقتصادية.

وأخي: محمد أمين

وإلى أصدقائي: كريم. فاتح. أويس. منيب. ريان. إسلام. محمد. أمير. حمزة.

ولا أنسي توجيه الامتنان إلي كل من تعاون معي و حفزني

ولو بكلمة من أجل إتمام هذا العمل.

سلطاني حسام الدين

## الإهداء

قال تعالى "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا " صدق الله العظيم

إلى من أوصاني بهيما القرآن الكريم، إلا أغلى ما أملك في الدنيا، إلا التي حملتني

وأرضعتني عذب الحنان.

إلا من كانت شجرة تنير دربي، إلا من كانت تسقيني الدعاء حتى وصلت

إلا أسمى المراتب "أمي" أطال الله في عمرها.

إلا سندي ودعمي في مشواري الذي علمني حب الخير والاعتماد على النفس والذي جعلني

أعرف معنى التحدي والنجاح، الذي آمل أن يراني دوما في الطليعة إلا "أبي" أطال الله في عمره.

إلا القلوب الطاهرة والنفوس البريئة إلا رياحين حياتي أخي وأبناء أخوالي وخالاتي.

وإلى جميع أفراد العائلة الكبيرة وإلى جميع أصدقائي وإلى كل من يحمل لقب سلطاني.

وإلى جميع طلبة الاقتصاد وخاصة طلبة قسم اقتصاد وتسيير المؤسسة.

إلى كل من علمني حرفا طيلة حياتي

إلى كل من جمعني بهم القدر وفرقني عنهم القدر وإلى كل من في قلبي ونسبهم قلبي

إلا الذين أحبوني وأحببتهم، وكانوا مثالا في الإخلاص والوفاء

إلا كل هؤلاء نتقدم بهذا الجهد المتواضع.

سلطاني حسام الدين

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	التشكر
	الإهداء
I	قائمة المحتويات
IV	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
V	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأسس النظرية المتعلقة بإستراتيجية التنوع السلعي	
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول : الأسس النظرية المتعلقة بإستراتيجية التنوع السلعي
3	المطلب الأول : نشأة تعريف و شروط تطبيق الإستراتيجية
6	المطلب الثاني : مستويات الإستراتيجية
8	المطلب الثالث : مراحل إعداد الإستراتيجية
13	المبحث الثاني : إستراتيجية التنوع
13	المطلب الأول : تعريف إستراتيجية التنوع وأهميتها
15	المطلب الثاني : أنواع إستراتيجية التنوع
18	المطلب الثالث : مراحل إستراتيجية التنوع و أسباب اللجوء إليها
20	المبحث الثالث : التنوع السلعي في المؤسسة الإنتاجية
20	المطلب الأول : مفاهيم متعلقة بالمنتج السلعي
25	المطلب الثاني : الفرص المتاحة لتنوع المنتجات السلعية
26	المطلب الثالث : الاعتبارات الواجب توفرها من أجل إنجاح إستراتيجية التنوع السلعي

28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية	
30	مقدمة الفصل.
31	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية
31	المطلب الأول : تعريف وخصائص الميزة التنافسية
34	المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية
35	المطلب الثالث : أسس ومراحل بناء الميزة التنافسية ومحدداتها
47	المبحث الثاني : مصادر الميزة التنافسية أبعادها واستراتيجياتها
47	المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية
51	المطلب الثاني : أبعاد الميزة التنافسية
53	المطلب الثالث : استراتيجيات الميزة التنافسية
58	المبحث الثالث : دور إستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية
58	المطلب الأول : دور إستراتيجية التنوع في تحقيق الربحية
60	المطلب الثاني : دور إستراتيجية التنوع على مكانة واستراتيجيات التنافسية
66	المطلب الثالث: دور إستراتيجية التنوع في بعض القوى التنافسية ل Porter
70	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: استخدام إستراتيجية التنوع السلعي في التأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	
72	مقدمة الفصل
73	المبحث الأول : تقديم مطاحن عمر بن عمر
73	المطلب الأول : تعريف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
74	المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها
78	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي وأهداف الشركة

86	المبحث الثاني : تحليل بيئة المؤسسة
86	المطلب الأول: تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة
88	المطلب الثاني : تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة
90	المطلب الثالث: تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة
94	المبحث الثالث: واقع إستراتيجية التنوع في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
94	المطلب الأول: تحليل نشاط المؤسسة
100	المطلب الثاني : دور إستراتيجية التنوع السلعي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
102	المطلب الثالث: تحديد الكمية المثلة
106	خلاصة الفصل
108	الخاتمة العامة
113	قائمة المراجع
119	قائمة الملاحق
	الملخص

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
8	مستويات الإستراتيجية	1
10	أبعاد التشخيص الاستراتيجي	2
18	أنواع استراتيجيات التنوع المختلفة	3
22	مراحل دورة حياة المنتج	4
37	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	5
38	بناء الميزة التنافسية	6
39	محددات الميزة التنافسية	7
43	نموذج القوى التنافسية الخمس ل Porter	8
54	الاستراتيجيات الأساسية للتنافس	9
57	الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	10
59	تأثير الجودة على أرباح المؤسسة	11
79	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	12
91	نموذج بورتر ( Porter ) لتحليل المحيط التنافسي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	13



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
24	الاهتمامات الأساسية للمؤسسة خلال دورة حياة منتجاتها المنمطة	1
42	الأبعاد المحددة نطاق التنافس	2
50	مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	3
94	الإنتاج في مطاحن عمر بن عمر خلال السنوات ( 2014 – 2018 ) بـ (طن)	4
95	المبيعات في مطاحن عمر بن عمر خلال السنوات ( 2014 – 2018 ) بـ (طن)	5
97	إنتاج بعض المنتجات في مطاحن عمر بن عمر خلال السنوات (2014 – 2018) بـ (طن)	6
98	مبيعات بعض المنتجات في مطاحن عمر بن عمر خلال السنوات ( 2014 – 2018 ) بـ (طن)	7
104	نسبة التغير في رقم الأعمال والنتيجة العملياتية للمؤسسة	8

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
121	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	1
122	الإنتاج في مطاحن عمر بن عمر خلال السنوات ( 2014 – 2018 ) بـ (طن)	2
123	المبيعات في مطاحن عمر بن عمر خلال السنوات ( 2014 – 2018 ) بـ (طن)	3
124	إنتاج ومبيعات بعض المنتجات في مطاحن عمر بن عمر خلال السنوات (2014 – 2018) بـ (طن).	4

ليس هناك شك في أن لكل مؤسسة، أهدافا يتم العمل من طرفها من اجل تحقيقها، والتي ترتبط بسلسلة من العمليات المتسلسلة والتي تختلف في مستواها ونوعيتها حسب الموقف الذي يتم مواجهته، فانه في حقيقة الأمر أمام عملية مختلفة من اجل الحفاظ على مركزه التنافسي في السوق ويجب على كل مؤسسة تبني إستراتيجية معينة تساعد على خلق ميزة تنافسية عن باقي المنافسين في محيطها، ومن بين الاستراتيجيات التي تبناها المؤسسة في السوق هي إستراتيجية التنوع السلعي، وهذا ما دفع بنا أن نقول أن إستراتيجية التنوع السلعي هي جوهر القوة الاقتصادية على مستوى المؤسسة يصبح التنوع السلعي هو جوهر الحياة العملية والإدارية، كما اعتبرت كذلك جوهر السيطرة والتميز عن المنافسين في السوق، لان عملية التنوع السلعي يعطي المؤسسة حالة ارتياح وبالتالي يؤدي إلى اكتساب المؤسسة نقطة قوة إذا ما تعرض احد منتجاتها السلعية إلى مشكلة معينة.

إن إستراتيجية التنوع السلعي تنتشر في الآونة الأخيرة في جميع المؤسسات ويقوم بها كل العمال في المؤسسة، كما أنها على اتصالا مباشرا بالوظائف الأخرى للمؤسسة بل يمكن القول بأنها أكثر أهمية من الوظائف في للمؤسسة لأنها هي التي تحمي المؤسسة في حالات المخاطرة، حيث تشكل عملا مشتركا بين الوظائف الأخرى ( تخطيط، تنظيم، رقابة، توجيه، ... الخ ) من اجل إن تحض المؤسسة بميزة تنافسية عن باقي المنافسين في القطاع. وبناء على هذا أصبحت عملية التنوع السلعي من أهم العمليات التي تلقى اهتمام كبيرا داخل المؤسسة الاقتصادية، نظرا للدور الذي تلعبه في تنمية وتقوية اقتصاد المؤسسة، وللدور الهام الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتستخدم إستراتيجية التنوع السلعي في عدة مجالات منها تحديد المزيج الإنتاج الأمثل بأقل تكاليف ممكنة أو أكبر ربح ممكن وتحديد جداول الإنتاج وتوجيه المنتجات إلى الأسواق الأكثر ربحية وغير ذلك من المجالات، و يعتمد في إستراتيجية التنوع السلعي على إيجاد خطة الإنتاج التي تمكنها من خلق ميزة تنافسية، تمكنها من مجابهة الإخطار التي تواجهها في السوق ومن بينها السلع البديلة.

وانطلاقا من هذا يمكن طرح الإشكالية التالية " إلى أي مدى يمكن أن تساهم إستراتيجية التنوع السلعي

في تأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ "

ويقودنا هذا الإشكال إلى طرح بعض الأسئلة الفرعية التالية:

(1) ما مفهوم إستراتيجية التنوع السلعي وما أنواعها ؟

(2) و ما هي الميزة التنافسية وكيف يمكن التأثير عليها ؟

- (3) كيف تساهم إستراتيجية التنوع السلعي في التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟
- (4) هل يمكن أن تساعد إستراتيجية التنوع السلعي في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟

#### الفرضيات:

تمثل الفرضية إجابة أولية عن التساؤل المطروح، وبناءا عليه تم تحديد فرضيات البحث فيما يلي:

- (1) لإستراتيجية التنوع السلعي أهمية كبيرة على عملية خلق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر "بولاية قالمة"؛
- (2) استعمال التقنيات الإستراتيجية للتنوع السلعي يساهم في تكوين ميزة تنافسية فعالة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؛
- (3) تكمن أهمية استخدام إستراتيجية التنوع السلعي في تحديد المنتجات التي تساهم في تحقيق عوائد أكثر وتوزيع المخاطر بالنسبة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

#### أهمية البحث:

وتتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- (1) أهمية إستراتيجية التنوع السلعي في الاقتصادية اليوم للمؤسسة، باعتبارها جوهر العمليات الاقتصادية ومحورها الأساسي والفعال في المؤسسة.
- (2) أهمية استخدام إستراتيجية التنوع السلعي لزيادة فعالية الميزة التنافسية في السوق.
- (3) إن استخدام أسلوب التنوع السلعي كأحد الأساليب المعتمدة على مستوى الوحدات الاقتصادية بما فيها الإنتاجية، يعد تقنية متجددة من شأنها رفع فعالية وتحسين نظام الإنتاج والذي ينعكس بالإيجاب على أهداف المؤسسة.
- (4) مساهمة الموضوع في الدراسات الإستراتيجية على مستوى الجامعة قالمة وإثراء الرصيد العلمي للمطلعين على المذكورة.
- (5) كما تهدف الدراسة إلى جانب تحقيق هذه الأهداف إلى إثراء المكتبة بمرجع علمي جديد، وأن يؤسس كأرضية لدراسات أخرى في هذا المجال.

#### أهداف البحث:

ترمي هذه الدراسة للوصول إلى عدة أهداف أهمها:

✓ التعرف على أنواع ومراحل إستراتيجية التنوع السلعي؛

✓ إبراز أهمية استخدام التقنيات الحديثة كإستراتيجية التنوع السلعي في تنمية الميزة التنافسية؛

✓ معرفة أثر استخدام إستراتيجية التنوع السلعي في رفع كفاءة الميزة التنافسية؛

✓ التعرف على كيفية استخدام إستراتيجية التنوع السلعي الفعالة داخل المؤسسة محل الدراسة؛

### منهج الدراسة:

تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي استعمل في توضيح بعض جوانب الدراسة مثل التعاريف والمفاهيم المرتبطة بالموضوع، واستخدام الأسلوب التحليلي من خلال تحليل تأثير إستراتيجية التنوع السلعي على الميزة التنافسية، بالإضافة إلى النموذج الإحصائي والذي تم استخدامه في عملية تحليل العملية الدورية الخاص بعملية الإنتاج في المؤسسة.

### حدود البحث:

لما لتنوع السلعي من دور هام داخل المؤسسة الاقتصادية فقد تم الاقتصار في عملنا هذا على أثر التنوع السلعي على الميزة التنافسية لمؤسسات الإنتاجية على بعض المؤشرات الأساسية كربحية والحصة السوقية والتكلفة، وهي التي تعتبر أكثر دلالة في التعبير على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وأكثر شيوعا في الدراسات الميدانية، وسوف يكون التركيز، أو على الأقل الإسقاط، على واقع المؤسسات الجزائرية، وبالأخص مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وخاصة خلال السنوات الأخيرة (2014-2018) والتي شهد فيها الاقتصاد الجزائري تحولا هاما وهذا ما شكل تهديدا على مؤسساتنا.

### الدراسات السابقة :

لقد عثرنا على مستوى المذكرات الجامعية السابقة على ثلاثة مذكرات ماجستير لها صلة بموضوع بحثنا:

✓ دراسة جعيجع نبيلة بعنوان " إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية دراسة ميدانية في مؤسسة Hodnalait بالمسيلة ومؤسسة Condor للإلكترونيات بـ برج بوعريـج"، عام 2007، تطرقت فيها إلى أثر التنوع في المنتجات على تنافسية المؤسسات الإنتاجية، وعلى بعض المؤشرات الأساسية والتي تعتبر أكثر دلالة في التعبير عن القدرة التنافسية وأكثر شيوعا في الدراسات الميدانية، والإسقاط على واقع المؤسسات الجزائرية، وقد توصلت الباحثة من خلال قيامها ببحثها إلى أن إتباع المؤسسات لإستراتيجية التنوع في المنتجات كان له أثر كبير على تنافسيهما، حيث ساهم إدخال منتجات جديدة في الرفع من رقم أعمالهما من سنة لأخرى، وبذلك استطاعت كل مؤسسة أن تكسب حصة سوقية جديدة وتوسع في حصتها الحالية.

✓ دراسة عمر تيمجغدين بعنوان " دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوغريج)" ، عام 2013، تم الاقتصار في هذا البحث على توضيح أهمية إحدى استراتيجيات النمو والتوسع ( التنوع ) في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ، وهذا لأهمية هذا البديل الاستراتيجي لبقاء ونمو المؤسسة، وقد ركز الباحث على واقع إحدى أهم المؤسسات الصناعية الجزائرية، المتمثلة في مؤسسة كوندور " عنتر تراد " الناشطة في مجال الإلكترونيك والأجهزة الكهرومنزلية، الكائنة بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوغريج، وقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى أن التنوع يؤدي إلى اتساع في تشكيلة منتجات المؤسسة مما ينعكس على قدراتها في الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة، وهذا ما يعني التمكن أو القدرة على إرضاء مستهلكين جدد وهذا ما حدث فعلا لمؤسسة كوندور عند فصلها لوحدة إنتاج التلفاز.

✓ دراسة غنية فيلالي بعنوان " أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة عتاد التكديس والحمولة German قسنطينة " ، عام 2008، وتطرق من خلال البحث إلى مراحل تطوير المنتج، ابتداء من اختيار المؤسسة للفكرة المناسبة للمنتج الجديد، ومن ثم القيام بإعداداته، من حيث الإستراتيجيات والآجال اللازمة إضافة إلى إعداد عملية التقديم للسوق، وقد أرادت الباحثة البحث عن كيفية تنمية الميزة التنافسية وتحسينها بالاعتماد على إستراتيجية التنوع في المنتج حيث قامت بتحليل واقع المؤسسة والاستراتيجيات التي تطبقها، مع تطرق إلى أثر هذه الإستراتيجية دون التطرق إلى نوع المنتجات التي طبقت عليها الإستراتيجية هل هي خدمة أو سلعية.

وهذا ما جعلنا نعتبره نقطة لنشره في القيام ببحثنا هذا، وقد توصل الباحثين من خلال قيامهم ببحثهم إلى أن المؤسسة تتبع إستراتيجية التنوع لكنها لا يزال بعيدة على التنوع الذي يجنب المؤسسة المخاطر فعدد منتجات كل المؤسسات المدروسة يعتبر قليل بالنسبة للمنافسة في السوق.

### هيكل الدراسة:

جاءت الدراسة مقدمة ضمن ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي بحيث تناول الفصل الأول الأسس النظرية المتعلقة بإستراتيجية التنوع السلعي، وعلى غرار هذا تناول الفصل الثاني الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، وبخصوص الفصل التطبيقي فقد أخذ تحت عنوان استخدام إستراتيجية التنوع السلعي في التأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة تضم مجموعة من النتائج والتوصيات ثم قائمة المراجع و الملاحق.

# الفصل الأول :

الأسس النظرية المتعلقة

بإستراتيجية التنويع السلعي.

### مقدمة الفصل:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء، وكذا تحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه، ولذلك يجب أن تمتلك هذه المؤسسات رؤية مستقبلية، وإن التحولات الجذرية والعميقة التي شهدتها بيئة الأعمال، أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية لمواجهة التحدي الجديد، فبعد أن كان الهدف هو تحقيق الربح، أصبح على المؤسسة اليوم ربط هذا الهدف بألوية ضمان البقاء والتأقلم مع المعطيات الجديدة، و لذلك فهي أمام عدة بدائل وخيارات إستراتيجية كبرى، عليها أن تختار ما يتناسب مع قدراتها الداخلية والخارجية.

وقد أصبح اليوم أهم وأنجح السبل لتحقيق معدلات نمو مقبولة وسريعة والحصول على أكبر الحصص السوقية هو التنوع في المنتجات وخاصة السلعية منها وهذا كله تحت ما يسمى بذاك السوق بإستراتيجية التنوع.

لذلك سوف نتناول هذا الفصل إستراتيجية مهمة، هي إستراتيجية التنوع والتي سيتم التطرق إلى مختلف جوانبها على خلال ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: الأسس النظرية المتعلقة بإستراتيجية التنوع السلعي

المبحث الثاني: إستراتيجية التنوع.

المبحث الثالث : تنوع المنتجات في المؤسسة الإنتاجية.



### المبحث الأول : الأسس النظرية المتعلقة بإستراتيجية التنوع السلعي:

تعد الإستراتيجية من المفاهيم المتداولة في كافة النشاطات الإنسانية المختلفة، وتستخدم للدلالة على الهدف الذي ينشده الفعل، وهو إطار ذو أبعاد شمولية علمية يرتبط بنجاح مؤسسة الأعمال ومستقبلها، ويستخدم استخداما واسعا من قبل الباحثين والمفكرين في الشؤون السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية والعلمية، وبموجب هذا الاستخدام تعددت اتجاهات وأفكار الباحثين من مدنيين وعسكريين في تناول هذا المفهوم دون تحديد واضح لمعناه، أو لتعريفه، وما هي حدوده، مما يؤدي إلى الغموض وعدم الوضوح لدى الكثير من المفكرين.

### المطلب الأول: نشأة تعريف و شروط تطبيق الإستراتيجية.

#### 1) نشأة الإستراتيجية :

إن مصطلح الإستراتيجية (Strategy) قديم وعريق، اشتق من الكلمة الإغريقية (Strato) بمعنى جيش، أو حشد، ومن مشتقات هذه الكلمة (Strategos)، والتي تعني فن القيادة ولم تكن تستخدم هذه الكلمة حتى نهاية القرن الثامن عشر، وجاء استخدامها نتيجة للتطورات التي حصلت في أوروبا وخاصة في الشؤون العسكرية، ولقد استخدمت لأول مرة عام (1789 م) من قبل الكاتب الفرنسي "جولي ميزروا" المختص في الشؤون العسكرية<sup>(1)</sup>.

برزت هنالك تعددية في الاستخدامات المعاصرة لتعبير الإستراتيجية وشملت ميادين عديدة، كالموقع الاستراتيجي والخطة الإستراتيجية، والقرار الاستراتيجي، سواء كان سياسيا، أو اقتصاديا، أو عسكريا، والسلاح الاستراتيجي ... فلا بد من التأكيد أولا بان تعبير الإستراتيجية ذو أصل عسكري، ومن الناحية التاريخية ارتبطت بلفظ الحرب وقيادتها، ثم بعلم الحرب<sup>(2)</sup>.

(1) مصطفى احمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الاستراتيجي مفهوم التخطيط - أنواع التخطيط - تقنيات دعم التخطيط الاستراتيجي - الإحصاء

والتنبؤ - الخطة الإستراتيجية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 187.

(2) المرجع نفسه، ص ص 187، 188.

### (2) تعريف الإستراتيجية:

وتعرف الإستراتيجية على أنها:

خطة موحدة ومتكاملة وشاملة وتربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المؤسسة<sup>(1)</sup>.

وعرفت الإستراتيجية بأنها " خطة منفردة، وشاملة ومتكاملة تربط بميزات تستخدمها المؤسسة للتعامل مع تحديات البيئة، فهي مصممة لتأمين بلوغ أهدافها الأساسية من خلال التنفيذ الصحيح لها"، وعرفت بمكنها " خطط وأفعال ضرورية لتنسيق أنشطة أعضاء المؤسسة نحو إتمام الغايات والأهداف المنظمة"<sup>(2)</sup>.

في حين يرى حسن بان الاستراتيجية: " هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال"<sup>(3)</sup>.

وكذلك تعرف على أنها: تصور المؤسسة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، وليس كيفية وصول المؤسسة إلى الوضع، وتعرف الإستراتيجية على أنها الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة مؤسسة ما واتجاهها، وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المؤسسة<sup>(4)</sup>.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بان الإستراتيجية هي الإطار العام المرشد للتفكير و التصرف الذي تتخذه المؤسسة انطلاقا من أهدافها الأساسية، ليصبح بعد تنبيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف، و موجهها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها المؤسسة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي، و لمواطن قوتها من خلال إحداث الموائمة والتكيف مع المحيط الذي تنشط فيه، و صولا إلى أداء رسالتها، و تحقيق أهدافها.

(1) عبد السلام أبو فحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 54.

(2) عباس خضير الحفاجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2004، ص 31.

(3) ليث عبد الله القهوي وآخرون، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2013، ص 129.

(4) عبد السلام أبو فحف، مرجع سبق ذكره، ص 55.

3) شروط تطبيق الإستراتيجية.

لوضع الإستراتيجية ينبغي توفر عدت شروط نذكرها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

أ) **وضع الأهداف وتكاملها:** لما كانت الإستراتيجية هي عملية اختيار أفضل الوسائط والوسائل لتحقيق أهداف الدولة على المستوى القومي، فان هذه الأهداف يفترض أن تكون واضحة وسليمة وغير مبهمة، كما وان هذه الأهداف يجب أن تتسم بالاتساق المنطقي وعدم التناقض في إطار الإستراتيجية الواحدة، أو بين الاستراتيجيات المختلفة في إطار المجتمع ككل.

ب) **واقعية الأهداف وحقيقتها:** إن اختيار الأساليب الناجحة للوصول إلى الأهداف المطلوبة يستلزم وجود أهداف واقعية يمكن تحقيقها، ومن ثم أهمية تكافؤ القدرات والموارد مع الأهداف، وتثار في ذلك عمليات وضوح الأهداف، وتقدير الاحتياجات اللازمة، وتحديد الإمكانيات بالاحتياجات، وتقديم احتمالات تحقيق الهدف بالإمكانيات المتاحة.

ج) **العقلانية والتخصص:** بمعنى أن عملية وضع إستراتيجية ما، هي عملية تتضمن اختيارات عقلانية في العلاقة بين الوسائل والأهداف، ويقصد بالعقلانية في هذا المجال، عقلانية ذراعية مبررة، أي أن عملية الاختيار من بين عدة وسائل وأساليب مختلفة تتم على أساس عقلائي يمكن حسابه والدفاع عنه، وهو يتحدد بمدى فعالية هذه الأساليب في تحقيق الأهداف.

فالعقلانية تنصرف إلى عملية اختيار الوسائل المؤدية إلى الأهداف، وليس إلى تقييم الأهداف ذاتها فقط، ومن ثم فان العقلانية يقصد بها، الدراسة العلمية للواقع وللبدائل المختلفة والاختيار العلمي بين هذه البدائل، وتتضمن هذه العملية معرفة الأهداف، ودراسة الأساليب البديلة لانجازها، وتحديد الكلفة النسبية لكل من هذه الأساليب، ومقارنة هذه الأساليب بعضها ببعض، وتحديد الأسلوب أو مجموع الأساليب المثلى.

د) **الاستمرارية:** الإستراتيجية تتصف أيضا بالدوام والاستمرار، فطالما أن الأهداف التي تسعى إليها الدولة هي لا نهائية ومستمرة باستمرار وجودها، فان عملية التخطيط الاستراتيجي تتصف هي الأخرى بالاستمرارية. فالإستراتيجية لا تحاطب المشاكل اليومية، وإنما تتضمن عدة مراحل تقوم كل واحدة منها على ما سبقها، وهذا يتطلب وضوح المراحل في ذهن المفكر الاستراتيجي من ناحية، وضرورة الاستمرار من ناحية ثانية.

<sup>(1)</sup>عبد القادر محمد فهمي، المدخل إلى دراسة الإستراتيجية، مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص ص 29، 30 .

هـ) المرونة : بمعنى أن تتضمن الإستراتيجية درجة من المرونة تسمح لها بمواجهة المواقف غير المحتملة أو غير المتوقعة في الظروف الاعتيادية، مثل حالة الحرب، وهذا يفترض أن تحدد البدائل المناسبة في مثل هذه الظروف.

**المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية:**

إن مستويات الإستراتيجية تتمثل في ثلاثة مستويات، وهي<sup>(1)</sup>:

**1) الإستراتيجية على مستوى المؤسسة:** يمثل هذا المستوى الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ضمن الإطار الكلي

للعمل، وهذه تمثل التوجه العام للمؤسسة والذي يفترض أن يتم صياغته في ضوء الفرص والتهديدات البيئية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية، وعادة ما تقاد، المؤسسة ضمن سلسلة إستراتيجية موحدة لتعبر عن آليات تنفيذ الأهداف ضمن هذا المستوى، إن مهمة تطوير إستراتيجية المؤسسة عملية معقدة وتتسم بالتشعب.

إن هذا المستوى لإستراتيجية المؤسسة يجيب عن العديد من الأسئلة التي من أهمها:

ما هي حاجات المتعاملين التي تقوم المؤسسة بتلبيتها؟ ما هي مجاميع المتعاملين التي تتعامل معها المؤسسة أو التي تتحرك من اجل التعامل معها؟ ما نوع التقنيات التي تستخدمها؟ وما هي اتجاهات تطوير هذه التقنيات؟ ما هي المهارات التي تمتلكها المؤسسة؟ أو التي تقوم بالاستثمار فيها؟.

وإما إذا تعلق الأمر بتحديد مسؤولية صياغة ووضع إستراتيجية هذا المستوى فانه بالتأكيد يقع على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة، بمعنى أن تشترك الإدارة التنفيذية مع مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية هذا المستوى.

**2) الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:** يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمؤسسة باعتباره يعطي

الصيغة العملية للتنافس، وكسب السوق، وبالتالي تحقيق الأرباح، فمؤسسة الأعمال التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الإستراتيجية توجد فيها إستراتيجيات أعمال متعددة، وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استنادا إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل، وفي ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لوحدة العمل هذه، وباختصار، فان الإستراتيجية على هذا المستوى تعالج وتجب على العديد من الأسئلة من أهمها:

(1) طاهر محسن منصور ألغالي، وأهل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وأهل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2007، ص ص 43، 44.

كيف تنوي المؤسسة أن تتنافس في هذا العمل المحدد؟ ما هو دور مختلف المجالات الوظيفية في بناء الميزة التنافسية التي تعطي هذا العمل خصوصية في التنافس؟ كيف تستجيب وحدة العمل للظروف التنافسية والصناعية المتغيرة مع طبيعة نمط توزيع الموارد داخل وحدة العمل هذه؟

إن الجهة المسؤولة عن وضع إستراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عال ومتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة.

وفي سبيل تحقيق أهدافها الذاتية فإن إستراتيجية الأعمال قد تركز على زيادة الربحية عن طريق تحسين الإنتاجية وزيادة فعالية أنشطتها التسويقية، كما أنها لتحقيق ذلك الهدف، قد تسعى إلى تدعيم التكامل والتفاعل بين أنشطتها الوظيفية المختلفة، وتأخذ إستراتيجية الأعمال أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنوع، التركيز<sup>(1)</sup>.

**3) الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي:** لما كانت وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية وظيفية للإنتاج والأفراد والتسويق والشؤون المالية ... الخ، لذلك من الضروري أن تكون للمؤسسة استراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية، بمعنى أن توجد خطة إستراتيجية للتسويق، وخطة إستراتيجية للأفراد، وخطة إستراتيجية للإنتاج، وتتولى كل خطة إستراتيجية عمليات تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف<sup>(2)</sup>.

و التركيز على إنتاجية الموارد وفعالية الأقسام، كل قسم ينظر إلى محتواه الداخلي ويرفع الكفاءة الإنتاجية أي زيادة الكفاءة بتقليل الهدر والتلف واستغلال الوقت بشكل صحيح وجمع العمل بشكل صحيح واستغلال الطاقة الكاملة وهذا يؤدي إلى زيادة الوحدات الإنتاجية وبالتالي زيادة الإنتاج وبذلك تزداد الربحية<sup>(3)</sup>.

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين مجد مرسى، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 47.

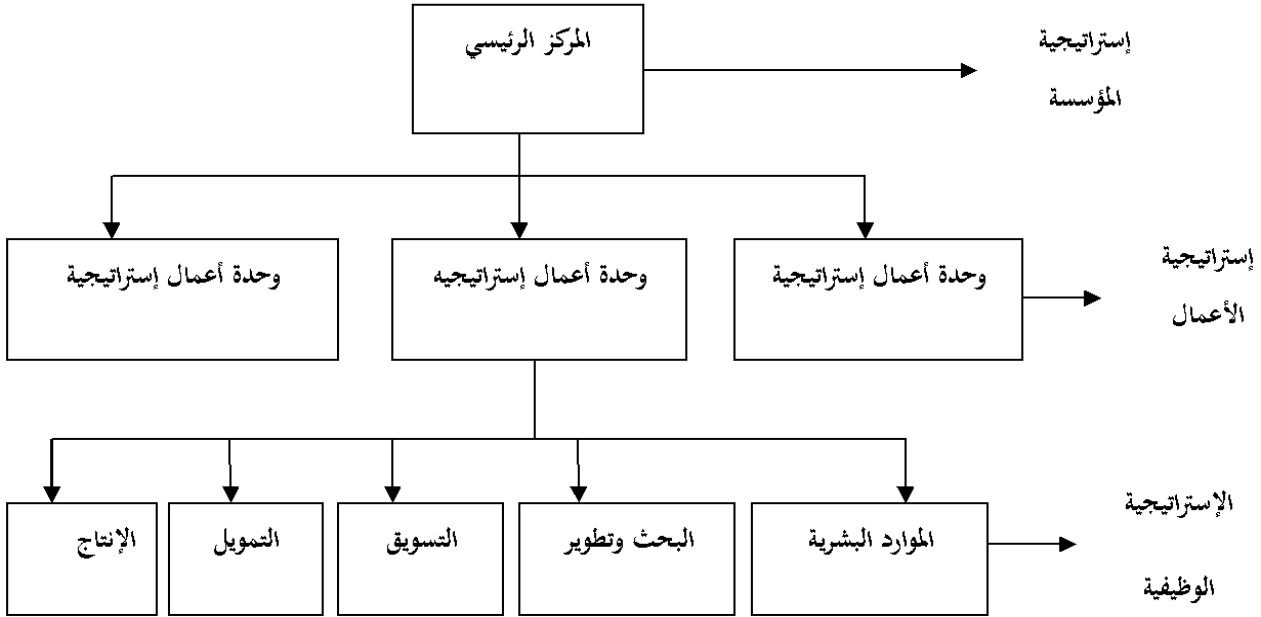
(2) بشير العلاق، وآخرون، إستراتيجية التسويق، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 19.

(3) محمود جاسم مجد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 2007، ص

## الفصل الأول : الأسس النظرية المتعلقة بإستراتيجية التنوع السلعي

والشكل الموالي يبين مستويات الإستراتيجية في المؤسسة.

الشكل رقم (1): مستويات الإستراتيجية.



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين مُجّد مرسي، مرجع سابق، ص 49.

المطلب الثالث: مراحل إعداد الإستراتيجية:

تشمل هذه المراحل على ستة عمليات مترابطة وشاملة ويمكن إنجازها كما يلي:

**(1) مرحلة التحليل البيئي:** وهنا يجب تحليل مكونات الإدارة الإستراتيجية وتفسير والتنبؤ بالسلوك الاستراتيجي وتوجيهه والتحكم به، وينطلق في افقه بدعوة العقل الاستراتيجي العناية بدراسة بيئة المؤسسة جنبا إلى جنب دراسة حياتها المؤسسة، ومسوغ هذه الرؤية أن الإستراتيجية ما هي إلا تعبير عن استجابة المؤسسة لطلبات البيئة، ووضعت هذه الدراسة مسارا جديدا لتصميم إستراتيجية المؤسسة ينطلق من دعوة إدارتها رصد بيئتها العامة وما تحويه من عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية وثقافية وأخلاقية وقانونية ابتداء، ومن ثم العودة إلى داخل المؤسسة والتوغل فيها لفهم التفاعلات بين نظمها المالية والإنتاجية والتسويقية والموارد البشرية ضمن حركة متناسقة أفقيا وعموديا باتجاه وحدة النهاية والغايات<sup>(1)</sup>.

(1) عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

(2) مرحلة صياغة الإستراتيجية: وتأتي هذه العملية بعد عملية التحليل البيئي الخاصة بالمؤسسة حيث تشمل هذه المرحلة على تحديد وصياغة كلا من المهمة، والأهداف، والإستراتيجية والسياسات (1).

وصياغة الإستراتيجية نتيجة لجهد كبير ومضني تقوم به الإدارة العليا لإجراء موازنة كبيرة بين متغيرات متعددة وضغوط هائلة من أصحاب المصلحة في البيئتين الخارجية والداخلية، كل يسحب باتجاه تحقيق ما يود الوصول إليه، وعلى الإدارة العليا في ظل هذا الخضم الهائل أن ترى وتسمع ما لا يراه وما لا يسمعه الآخرون وصولاً إلى النجاح الاستراتيجي (2).

(3) مرحلة التشخيص الاستراتيجي: يهدف تشخيص المؤسسة إلى الحصول على فهم مختصر للوضع الحالية للمؤسسة داخل محيطها، و لتطورها المحتمل في المستقبل، بهدف تغيير سير الأحداث (وفقاً لهذه التطورات) وذلك باختيار إستراتيجية جديدة (3).

فيهدف التشخيص الداخلي إلى تحديد الموارد الإستراتيجية التي هي بحوزة المؤسسة بمعنى نقاط قوتها والمؤهلات التي بإمكانها الاعتماد عليها في تحديد توجهاتها الإستراتيجية و نقاط القوة، هي عناصر تمثل ميزة نسبية للمؤسسة و أوضاع داخلية أفضل و ظروف و مزايا جيدة تدفع الأداء نحو مستويات أعلى فالتشخيص الاستراتيجي يبرز مهارات المؤسسة و مواردها (4).

أما التشخيص الخارجي فيهدف إلى الكشف عن الوضعيات الحالية و المستقبلية للمحيط و عن الاحتمالات الملائمة و الغير ملائمة للمؤسسة حيث تحتوي بيئة الأعمال على فرص للنمو، أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق المؤسسة فيها ميزة نسبية عن منافسيها (5).

---

(1) فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، الأردن، 2006، ص 43.

(2) كاظم نزار ألكرامي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2004، ص 233.

(3) حيويو فضيلة، إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 82.

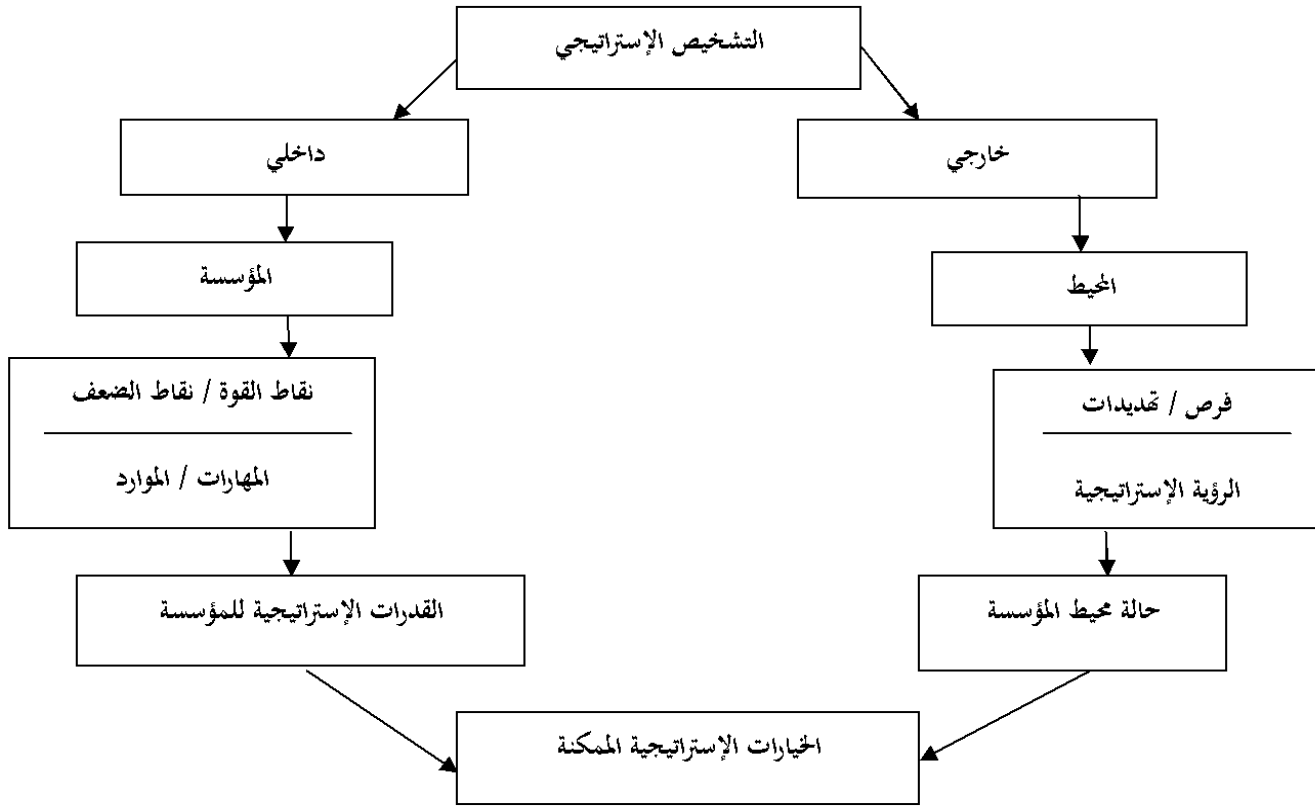
(4) بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير فرع تسيير المؤسسات (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2005، ص 84.

(5) المرجع نفسه، ص 84.

## الفصل الأول : الأسس النظرية المتعلقة بإستراتيجية التنوع السلعي

ويرتكز التشخيص الاستراتيجي على بعدين مكملين، بعد داخلي (التشخيص الداخلي) للمؤسسة، وبعد خارجي (التشخيص الخارجي) خاص بمحيط المؤسسة، وذلك باعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط، والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط، كما يوضح الشكل التالي<sup>(1)</sup>:

الشكل رقم (2): أبعاد التشخيص الاستراتيجي.



المصدر: سلطاني محمد راشدي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

4) مرحلة التخطيط الاستراتيجي: يهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، والافتراض الأساسي هنا هو أن تفسيرات الماضي ليست كافية، فسوف يحدث بعض الشذوذ أو الخروج عن ذلك الماضي وذلك نتيجة للتغير في القدرات أو الظروف المحلية، ويحتاج الأمر في الحالتين إلى إجراء التعديلات الإستراتيجية المطلوبة، فقد يجري التعديل في مهام أو اتجاهات الإستراتيجية، ويتضمن التغير في المهام والاتجاهات الإستراتيجية التحرك إلى أسواق جديدة، كما أن تعزيز كفاءة عمليات البحوث والتطوير يمكن أن

(1) سلطاني محمد راشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر - واقعه، أهميته وشروط تطبيقه، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 18.



تمثل تعديلا في القدرات أو الإمكانيات الإستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، يركز على بيئة السوق التي تواجه المؤسسة، وبالتالي فإن التأكيد لا يتم فقط على التنبؤ ولكن كذلك على الفهم العميق لبيئة السوق، خاصة المنافسين والعملاء، ويتمثل الغرض من وراء ذلك في تنمية القدرة على توقع التغيرات ذات المغزى الاستراتيجي<sup>(1)</sup>.

وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في<sup>(2)</sup> :

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

**5) مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:** تأتي بعد أعمال الاختيار والانتقاء أعمال اعتماد وتنفيذ الإستراتيجية، إن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب تأمين الموارد وهيئتها وتوجيهها واستخدامها لصالح المنظمة، وقد تختلف عملية التنفيذ عن عملية الصياغة للإستراتيجية التي تعني بتحديد الأهداف المراد تحقيقها وتعني كذلك بإدارة الخطط والبرامج التي تسخر من خلالها موارد المنظمة وان تنفيذ الإستراتيجية يعد أهم جزء في نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية وبغض النظر عن مدى جودة صياغة الإستراتيجية أو كيفية اختياره فان معرفة ملاءمتها أو عدم ملاءمتها تبرز في وقت التنفيذ، حيث يترجم ذلك إلى حالة واقعية، وتتحول المصادر والموارد إلى مجموعة متفاعلة (بشرية، مال، موارد، معدات ... الخ) وذات علاقة بالإستراتيجية<sup>(3)</sup>.

**6) مرحلة التقييم ورقابة الإستراتيجية :** بعد عملية تنفيذ الإستراتيجية وظهور نتائجها لا بد وان تشرع المؤسسة بإسلام معلومات تمثل آراء ووجهات نظر الأطراف ذات العلاقة والتي ساهمت أو تأثرت بالإستراتيجية قيد التنفيذ، تناسب هذه المعلومات عن طريق التغذية العكسية، وهي تعكس لنا وتصور آراء ووجهات نظر

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص ص 28، 29.

(2) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، الأردن، 2004، ص 82.

(3) شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2010، ص 147.

## الفصل الأول : الأسس النظرية المتعلقة بإستراتيجية التنوع السلعي

عناصر البيئة الخارجية منها والداخلية لتعبير في النهاية عن مستوى تحقيق الأهداف وبلوغ رسالة المؤسسة التي تنهض بالإستراتيجية<sup>(1)</sup>.

وكذلك في هذه المرحلة تتم عملية تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة الأعمال والحكم على مدى كفاءة الإستراتيجية والسياسات والقرارات المستخدمة، كما تتناول أيضا عمليات الرقابة الإستراتيجية وإجراءاتها<sup>(2)</sup>.

بالإضافة إلى هذا فان هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي<sup>(3)</sup> :

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية ؛
- قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية، تجدر الإشارة إلى أن المراجعة والتقييم ضروريان، فنجاح الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.

(1) المرجع نفسه، ص 148.

(2) فلاح حسين عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 43.

(3) عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 83.

### المبحث الثاني: إستراتيجية التنوع.

قد تقرر المؤسسة التعامل في منتج يجمعها ارتباط معين من الناحية التسويقية أو التوزيعية، ومن ثم يجمعها خط منتجات واحد، هي في هذه الحالة قد اتجهت إلى تنوع المنتجات التي تتعامل فيها وعليها هنا أن تقرر نوع وعدد هذه المنتجات، وهذا ما يسمى بإستراتيجية التنوع داخل نفس خط المنتجات.

#### المطلب الأول: تعريف إستراتيجية التنوع وأهميتها:

إن مصطلح التنوع غير محدد بما فيه الكفاية بل ومختلف عل مضمونه وإيعاده حيث يرى (Gambardella And Grandstrand) إن التنوع هو توسيع محفظة منتجات أو أعمال المنشأة باحتوائها منتجات جديدة أو مجالات أعمال جديدة، إما (Hill and Jones) فينظران إلى التنوع على انه يمثل عملية دخول إلى صناعات جديدة مختلفة عن الصناعة الأصلية أو الحالية للمنشأة بهدف تقديم منتجات أو خدمات جديدة يمكن معها تحقيق الربح المنشود من جراء بيعها إلى زبائن المنشأة في تلك الصناعات أو الأسواق<sup>(1)</sup>.

وحسب Ansoff التنوع يراه من عدة توجهات يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- انه يجذب جزء من المزايا التنافسية الحالية من نفس المهنة ونفس الرسالة للمؤسسة، مثلا توسيع تشكيلة المنتجات أو تعميقها دون الخروج عن تلبية الحاجات العظمى ( قناة التوزيع).
- يجذب جزءا من الخبرة والمعرفة لتطوير منتجات جديدة لتستجيب لأنواع أخرى من الحاجات، إذا تقسيم العملاء المختلفين.
- يبحث عن أنشطة تتضمن تكنولوجيا مختلفة، إذا يمكن الابتكار، وبالتالي حاجات مختلفة للزبائن.

إن إستراتيجية التنوع تعني إضافة خطوط جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية والتي تختلف استخدامها عن المنتجات الأخرى ولكن تحت نفس العلامة، وهذا يعني أن المنظمة تسعى إلى تعميق مزيج المنتجات، فالتنوع هنا

<sup>(1)</sup> سعد علي حمود العنزي، مصطفى منير إسماعيل، الهندسة المالية للأعمال الإستراتيجية، الذاكرة للنشر والتوزيع، ط1، بغداد، العراق، 2014، ص

<sup>(2)</sup> Marckesney Michel, Marketing strategique ,edition Chihab ,Alger ,1997, p129.

## الفصل الأول : الأسس النظرية المتعلقة بإستراتيجية التنوع السلعي

يعني أن المؤسسة تتوسع في إعطاء الفرص للاختيار أمام المستهلك وذلك عن طريق تقديم مجموعة من المنتجات الجديدة وعن طريق دخولها إلى أسواق جديدة من خلال إضافة خط أو عدة خطوط إنتاجية<sup>(1)</sup>.

فبدلاً من الاعتماد على منتج أو عدد قليل من المنتجات تختار الإدارة الإستراتيجية التنوع الإنتاجي وذلك بهدف تجزئة المخاطر وتنمية أرباح المؤسسة، توجد بالطبع دوافع كثيرة لاختيار هذه الإستراتيجية من بينها أن المعطيات الناتجة عن تحليل وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية ونتائج استخدام أساليب تحديد الميزة الإستراتيجية للمؤسسة تشجع الإدارة على اتخاذ قرارات إستراتيجية تتعلق بتنوع الإنتاج أو الاستثمار في صناعات جديدة<sup>(2)</sup>.

وتعني إستراتيجية التنوع أن تقوم منظمة الأعمال بالتوسع من خلال<sup>(3)</sup>:

- تقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة؛

- إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية؛

- إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

وتتجلى أهمية التنوع في كونه يضمن للمؤسسة الموقع الحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية ، وهذا نتيجة إضافة منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة أيضاً، فضلاً على ذلك فهو يضمن للمؤسسة<sup>(4)</sup>:

- الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة ، وخاصة عندما يكون عبئ التكاليف الثابتة كبيراً؛

- انخفاض تكاليف النقل ، ففي حالة التكامل الرأسي إذا كانت كل المراحل الإنتاجية مجمعة في منطقة واحدة فهذا من شأنه أن يخفف من تكاليف النقل الداخلي للمنتجات والمواد؛

- تقليل المخاطر ومنها تلك المخاطر المتوقعة من انخفاض الطلب عن طريق إنتاج سلعة أخرى ذات طلب كبير وكذلك تقليل المخاطر الناتجة عن تأخير أو تدهور نوعية المواد الأولية؛

(1) محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2007، ص 199.

(2) بشير العلاق، وآخرون، مرجع يبق ذكره، ص 51.

(3) طاهر محسن منصور ألعالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر وتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 410.

(4) عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص 23.

- تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة ، مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها المؤسسة مع منتجاتها الحالية.

### المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التنوع:

ويمكن تصنيف إستراتيجية التنوع إلى صنفين أساسيين كما يشير لذلك:

1) إستراتيجية التنوع المتمركز أو المتصل ( المترابط ): تعتمد هذه الإستراتيجية إلى إضافة منتجات جديدة ترتبط بإعمال المؤسسة، حيث ترتبط معها في جانب أو أكثر مثل ارتباطها بالتكنولوجيا المعتمدة أو المستهلكين أو الإنتاج أو التسويق ... الخ<sup>(1)</sup>.

إلى أن الترابط القائم على التوافق الاستراتيجي للأعمال الجديدة مع الأعمال الحالية يمكن مؤسسة الأعمال من الاستفادة من اثر الاتحاد والتعاون بين مقومات الإنتاج، فمن خلال التنوع المترابط تستطيع منظمات الأعمال أن تعمل على استقرار العائد والدخول من خلال الدخول في عدة أعمال يترتب عليها تقديم منتجات مختلفة في المواسم المختلفة طوال العام، أي أنها تحاول أن تصل إلى استقرار في مبيعاتها طوال العام بتعاملها بعدد من المنتجات التي تغطي معظم المواسم طوال العام، ويقسم التنوع المرتبط إلى نوعين أساسيين<sup>(2)</sup>:

1-1) التنوع المتتم أو المرتبط: وهذا النوع يحدث عندما تقوم منظمة الأعمال بتوسيع قاعدة عملها من خلال إضافة مهارات ونشاطات وظيفية أساسية إلى مجموعتها الموجودة، لكن ليس من خلال تغيير سوق منتجاتها الأخير، وتستخدم عندما تكون مؤسسة الأعمال في صناعة جذابة، لكنها تمتلك مهارات قد توسعت بحيث يمكن استغلالها من خلال الذهاب لأنشطة متممة داخل قطاع الأعمال الذي تعمل فيه<sup>(3)</sup>.

2-1) التنوع التكميلي أو المرتبط: وتشمل على توسيع العمل من خلال إدخال أسواق منتجات / خدمات جديدة تتطلب مهارات وظيفية مماثلة لتلك المهارات التي تمتلكها منظمة الأعمال فعلا، ويستخدم هذا

(1) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 174.

(2) طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 411.

(3) المرجع نفسه، ص 411.

النوع عندما يكون لدى منظمة الأعمال مركز أعمال قوي، لكنها تشارك في سوق ذو جاذبية عادية أو واطئة<sup>(1)</sup>.

(2) إستراتيجية التنوع المختلط أو غير المرتبط: يحدث هذا النوع من التنوع عندما تدخل مؤسسة الأعمال إلى بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية، وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للاستفادة من سمعة مؤسسة الأعمال ومركزها التسويقي، كذلك الاستفادة من الموارد المالية المتاحة، كما قد ينجم هذا التنوع لان فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي، ويبقى الهدف الرئيس من هذا التنوع هو تحسين الربحية وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد مما يؤدي إلى زيادة نمو منظمة الأعمال<sup>(2)</sup>.

ويمكن النظر إلى استراتيجيات التنوع وفق تصنيف آخر<sup>(3)</sup>:

(1) إستراتيجية التنوع الداخلي: وفق (Thomas) فإن المنظمة تعتمد إستراتيجية التنوع الداخلي:

- تسويق المنتجات الحالية في الأسواق الجديدة.
- تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الحالية.
- تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الجديدة.

(2) إستراتيجية التنوع الخارجي: بموجب هذه الإستراتيجية فإنه يتم شراء منظمة جديدة أو وحدة أعمال إستراتيجية جديدة أو الاندماج معها.

أي أن هناك شكلين لإستراتيجية التنوع الخارجي:

(1-2) إستراتيجية الاندماج: يقصد بالاندماج ضم منطمتين أو أكثر معا بحيث يتم استبدال الأسهم، وتكون نتيجة الاندماج تكوين مؤسسة واحدة، إن إستراتيجية الاندماج تتم عادة بين مؤسسات متماثلة في الحجم ويحدث بشكل ودي.

(1) المرجع نفسه، ص 412.

(2) المرجع نفسه، ص 412.

(3) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص ص 175، 176.

إن المؤسسة الناجمة من إستراتيجية الاندماج تحمل في العادة اسما مكونا (مشتقا) من أسماء المؤسسات المندجة.

(2-2) إستراتيجية التملك (الاكتساب): وتمثل هذه الإستراتيجية في القيام بشراء مؤسسة أو وحدة أعمال إستراتيجية واحتوائها بالكامل، وذلك كوحدة جديدة للمؤسسة المشتري أو كمنشأة تابعة لها، تحدث عملية التملك (الاكتساب) بين مؤسسات متفاوتة في الحجم وقد يتم بطريقة ودية أو غير ودية.

(3) إستراتيجية التكامل الأفقي: وتشير إلى اتجاه الشركة لزيادة طاقتها الإنتاجية في نفس مجال نشاطها الحالي، من خلال إنشاء وحدات إنتاجية داخل الشركة، أو الاستحواذ أو الاندماج مع شركة مماثلة بغرض الحد من ظروف المنافسة، وكمثال معروف عن هذه الإستراتيجية في مجال السيارات العالمية، هو شركة (Chrysler) بالاستحواذ على شركة (American Motors) (1).

(4) إستراتيجية التكامل الراسي: يتم هذا التكامل إما بإنشاء وحدة داخلية لتزويد الشركة بمدخلاتها، ويسمى ذلك بالتكامل الراسي الأمامي، واحد الأمثلة البارزة لكل من التكامل الأفقي والراسي هو قيام شركة (Pepsico) بالاستحواذ على (Kentuky Fried Chiken, Pizza Hut, TacoBell) من خلال برنامج الاستحواذ هذا، ضمنت شركة بيسي لنفسها عددا هائلا من منافذ التجزئة لمشروباتها الغازية (تكامل راسي أمامي) وأيضا توسعت في نشاط المأكولات والوجبات السريعة (تكامل أفقي) (2).

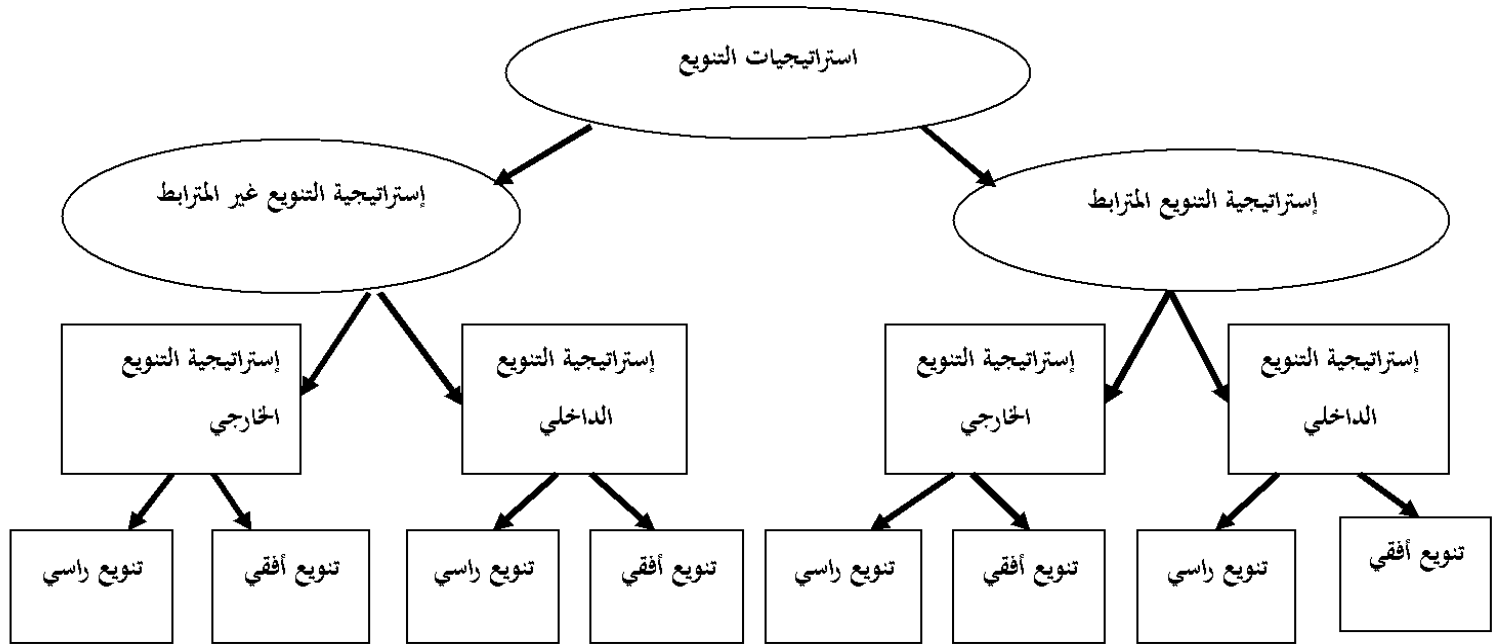
(5) إستراتيجية الابتكار: نعني بها تقديم منتجات جديدة ومتفوقة عن المنتجات الحالية المتقادمة، وأفضل الأمثلة على ذلك الإستراتيجية التي تتبعها شركة (M3) حيث كانت أعمار منتجاتها اقل من 5 سنوات كما أن تقديم منتجات مبتكرة كان مطلبا أساسيا لمديرها (3).

(1) زيد منير عبوي، الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2017، ص 46.

(2) المرجع نفسه، ص 46.

(3) مصطفى احمد عبد الرحمن المصري، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الشكل رقم (3): أنواع استراتيجيات التنوع المختلفة.



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 243.

المطلب الثالث: مراحل إستراتيجية التنوع و أسباب اللجوء إليها.

تمر كل إستراتيجية بعدة مراحل على المؤسسة فهم كل مرحلة منها، ويجب أن تكون هناك مرونة في تشكيل مراحل الإستراتيجية لتكون مستعدة عند أي تغيير للتكيف معه، وفيما يلي عرض لمراحل إستراتيجية التنوع المتمثلة في ثلاث مراحل<sup>(1)</sup>:

**1) التشخيص الاستراتيجي:** يتوقف التشخيص على تحديد الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، كذلك محاولة تثبيت فريق العمل الإداري حول ما هو ضروري إما بمتابعة مشروع معين أو باستغلال أقصى للنشاطات الحالية، ويتوقف التشخيص على خصائص السوق، وتقنيات الإنتاج، وجود جملة معايير تحثية، عن طريقها يمكن تحديد فيما إذا كانت إحدى هذه الأنشطة لا يمكن أن تؤدي إلى مردود .

<sup>(1)</sup> جمع نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص 44، 45.



وبالتالي المؤسسة عليها أن تختار الإنتاجيات التي تبلغ عن طريقها الحجم المعياري، بتنوعها للمخاطر إذا رغبت في هذا المسلك، فتفتح بذلك إما أسواقا جديدة أو منتجات جديدة لميادين نشاط تختلف درجة بعدها عن النشاط الجوهري.

ويجب أن تبلغ هذه المرحلة غاية تثبيت الأهداف لرقم الأعمال والربحية التي ينبغي أن نحصل عليها عن طريق تطوير منتجات جديدة، التي يجب أن تكون متناسقة على مدى زمني معين.

**(2) اختيار الإستراتيجية:** بعد أن تعرض المؤسسة الأنواع المختلفة لإستراتيجية التنوع والتي ذكرت سابقا، تبدأ في الاختيار بين هذه الاستراتيجيات، ويكون اختيار الإستراتيجية التي تلائم المؤسسة من خلال الهدف المراد تحقيقه والموارد المتاحة في المؤسسة، وتختار المؤسسة إما نوعا واحدا من استراتيجيات التنوع أو يتم الجمع بين الكثير من الاستراتيجيات وهذا ما يسمى بمزيج التنوع.

**(3) تنفيذ الإستراتيجية:** إن التنفيذ يتطلب ترجمة للتوجهات والأسس النظرية الواردة في الخطة إلى رؤية محددة ودقيقة كالمهام المطلوبة وآليات تنفيذها وطبيعة خطط التنفيذ ومستوى مشاركة العاملين وغيرها من مفردات عمل كثيرة ضرورية ولازمة لغرض التنفيذ الفعال، ومن الضروري الإشارة إلى أن التنفيذ والصياغة أمران متلازمان وضروريان فبالأكيد سيكون التنفيذ غير ذي معنى لاستراتيجيات تم صياغتها بشكل غير دقيق وصحيح، وتحتل عملية تنفيذ الإستراتيجية أهمية كبيرة في منظمات الأعمال، فإن التركيز على ما هو مهم وأساس من مهام ومتطلبات ضرورية لنجاح عملية التنفيذ<sup>(1)</sup>.

وان الهدف الرئيس لهذه الإستراتيجية هو دخول مؤسسات الأعمال في بعض مجالات الأعمال فهي إستراتيجية مناسبة عندما يكون للمؤسسة موقع تنافسي قوي، إلى أن أسباب اللجوء لإستراتيجية التنوع هي:<sup>(2)</sup>

- تنوع المخاطر؛
- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج أو الإشباع؛
- تحقق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الإستراتيجية؛
- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المؤسسة.

(1) طاهر محسن منصور ألعالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 439.

(2) المرجع نفسه، ص 411.

### المبحث الثالث: التنوع السلعي في المؤسسة الإنتاجية.

بما أننا بصدد دراسة إستراتيجية التنوع في المنتجات السلعية فإنه يجب التعرف على بعض المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالمنتج ثم الفرص المتاحة لتنوع المنتجات السلعية في المؤسسة، ثم معرفة الاعتبارات الواجب توفرها من أجل إنجاح إستراتيجية التنوع السلعي وهذا ما يتم دراسته في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بالمنتج السلعي.

نظرا لأهمية المنتج السلعي على صعيد الاستراتيجيات التسويقية فإن العدد الكثير من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة وخاصة التسويق قد أطلقوا عدة تعاريف له.

#### 1) مفهوم المنتج السلعي:

فلقد عرفه (Stanton) بأنه مجموعة من الصفات الملموسة والغير ملموسة يضمنها الغلاف، اللون، السعر، وشهرة المنتج وتاجر المفرد، وخدمات المنتج وتاجر المفرد، والتي يقبلها المستهلك على أنها تشبع حاجاته، إما بالنسبة (Frain) فإن المنتج هو مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تشبع المستهلك ورغباته عن طريق منافعها المادية والمعنوية والاجتماعية إذا انه مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة لإشباع حاجات معينة<sup>(1)</sup>.

وكذلك يعرف المنتج على انه مجموعة من الصفات أو الخصائص الملموسة وغير الملموسة والتي يبحث عنها المستهلك لإشباع حاجاته ورغباته<sup>(2)</sup>.

وكذلك المنتج هو عبارة عن خليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة والمتضمنة تشكيلة من الصفات التي تميز المنتج عن غيره وما يقدمه البائع من خدمات والتي بمجملها تخلق الإشباع والرضا لدى المشتري<sup>(3)</sup>.

(1) محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 182.

(2) نزار عبد المجيد البرواري، احمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق المفاهيم/ الأسس/ الوظائف، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص 155.

(3) ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، جهني للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 182.

و يعرف أيضا بأنه " مجموعة الخصائص التي تشبع الحاجات و يحصل عليها المستهلك من خلال قيامه بعمليات المبادلة، و التي تتضمن مجموعة من المنافع المادية و النفسية"<sup>(1)</sup>.

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف المنتج بصفة شاملة بأنه ذلك المزيج من المكونات المادية وغير المادية والتي يشترها المستهلك جميعا وفي آن واحد ، وذلك لهدف إشباع حاجة من حاجاته المتعددة وتلبية متطلباته. ويمكن تميز ثلاثة أبعاد أو مستويات للمنتج وهي:

- **المنتج الفعلي:** وهو ما يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيميائية للمنتج وتصميمه وغلافه الخارجي واسمه التجاري.

- **جوهر المنتج:** وهو ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة الذي يحصل عليه المستهلك أو يتوقع الحصول عليه.

- **المنتج المدعم:** يتضمن مجموعة المنافع التي يحصل عليها المستهلك عند شراء المنتج (الخصائص والخدمات) مقارنة بما أنفقه من مال ووقت وجهود عند حصوله على هذا المنتج.

**(3) دورة حياة المنتج السلعي:** يعتبر مصطلح دورة حياة المنتج عن المراحل التي يمر بها المنتج (السلعة) منذ تقديمه للسوق إلى حين انتهاء دورة حياته واختفائه عن السوق، لذلك يمكن تعريف دورة حياة المنتج على أنها تمثل الإطار الزمني الذي يبين فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه حين لحظة استبعاده، وكما هو معروف أن البيئة التكنولوجية ما تحمله من تطورات مهمة ومختلفة ومتسارعة تجعل من الصعوبة على المؤسسات، على صعيد الأطر الثقافية والاقتصادية وغيرها من العوامل، التنبؤ لسنوات عديدة قادمة وذلك لعدم استقرار الطلب وتقدم في تكنولوجيا العمليات وابتكار الأنظمة ذات التوجه الآلي، إن هذه المؤشرات مهمة يتوجب على المؤسسات دراسة ومعرفة دورة حياة كل منتج من منتجاتها داخل الأسواق، إن هذه الدراسة مهمة في إعطاء تصورات عن الديناميكية التنافسية للمنتج<sup>(2)</sup>.

ويتضمن تعبير دورة حياة المنتج ما يلي<sup>(3)</sup>:

- إن للمنتجات حياة محدودة تبدأ بالتقديم وتنتهي بالاستبعاد؛

<sup>(1)</sup> منير نوري، التسويق مدخل المعلومات و الاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون، الجزائر، 2009، ص 36.

<sup>(2)</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 183.

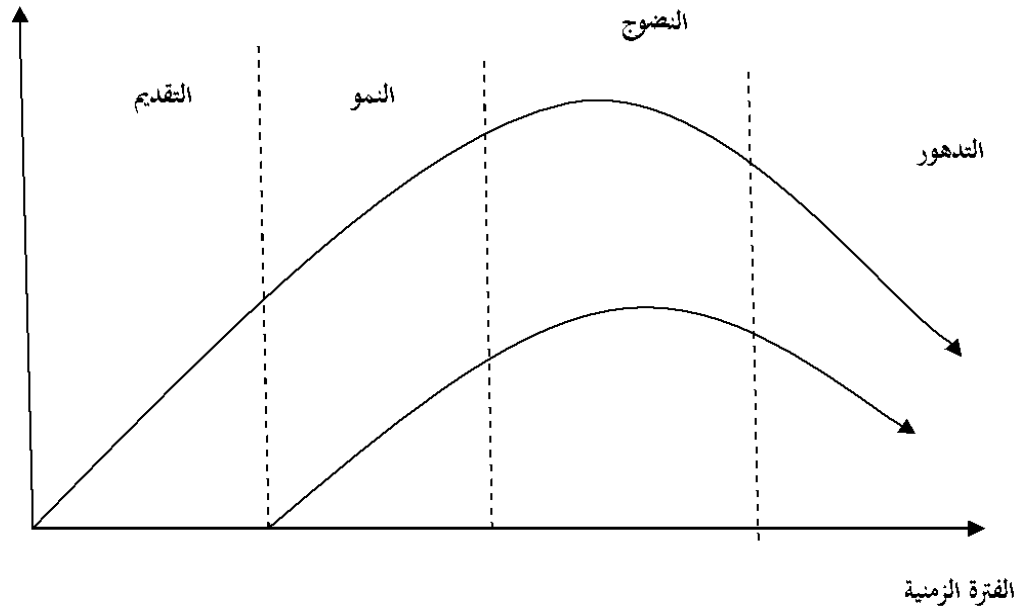
<sup>(3)</sup> المرجع نفسه، ص ص 183، 184.

- تختلف المبيعات من مرحلة إلى أخرى حيث أن كل مرحلة من مراحل دورة الحياة تمثل تحديات، فرص ومشاكل مختلفة للمنتج والبائع؛
- ارتفاع أو انخفاض الأرباح في كل مرحلة من دورة حياة المنتج؛
- يتطلب المنتج استراتيجيات تسويقية و إنتاجية ومالية ... مختلفة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج.

### (3) مراحل دورة حياة المنتج السلعي:

لقد اختلف الكتاب في عدد المراحل التي يمر بها المنتج السلعي خلال دورة حياته، ولكن هناك شبه اتفاق لأكثر الباحثين على تقسيمها إلى أربع مراحل، وكما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (4): مراحل دورة حياة المنتج.



المصدر: محمود جاسم مُجَّد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 184.

(أ) مرحلة التقديم: نظرا للخصائص التي تميز بها هذه المرحلة فيتخذ طول القناة أسلوب التوزيع المباشر الذي يبدأ ببدل واحد ثم يتطور مع الزمن إلى العديد من البدائل<sup>(1)</sup>.

وتبدأ عندما يطرح المنتج السلعي في السوق لأول مرة، وتمتاز هذه المرحلة بقلة المنافسين أو انعدامهم/ انخفاض هامش الربح/ تدفق نقدي سلبي/ عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها/ انخفاض المبيعات<sup>(1)</sup>.

(1) خالد فاشي، نظام المعلومات التسويقية مدخل اتخاذ القرار، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 215.

ب) **مرحلة النمو:** نجاح المنتج السلعي في مرحلة التقديم يضيف على هذه المرحلة وهي التالية من حياة المنتج المزيد من المنافسين الذين يسعون للدخول إلى السوق أيضا وبنفس المنتج وخصوصا بعد أن تتضح مؤشرات الزيادة في الطلب والارتفاع في المبيعات لتنعكس على زيادة هامش الربح، ويقابلها انخفاض واضح في تكاليف الإنتاج، ويصاحبها استقرار نسبي في كلف التسويق، ولكنها حتما اقل مما هو عليه بالمقارنة مع مرحلة التقديم، ولكن بعض المؤسسات تقع بخطأ كبير في تخطيطها الاستراتيجي في هذه المرحلة عندما لا تضع نصب عينها فهم واستيعاب دورة حياة المنتج وتنظر إلى مستوى المبيعات المرتفعة وما ينجم عنها من أرباح دون أن تنظر إلى ما هو ابعده من ذلك وهو بروز المنافسة في السوق ولتبدأ الفرص التسويقية بالتقلص شيئا فشيئا، ولكن عندما تعي المنظمة هذا الخطأ يكون الوقت قد مضى ويصعب تغير ما حصل، وعليه فان الإداري الذي يضع نصب عينه هذا الخطر يكون اقل عرضة لاحتمالات هذه المشكلات، و إزاء ذلك وطالما كانت هذه المرحلة هي الأكثر ربحا من باقي المراحل الأخرى فان المنظمة تعتمد عدد من الاستراتيجيات لتحاول جعل هذه المرحلة أطول ما يمكن<sup>(2)</sup>.

ج) **مرحلة النضوج:** في هذه المرحلة تتباطأ نسبة نمو المبيعات للمنتج السلعي ويدخل المنتج في مرحلة النضوج السلعي، تتميز هذه المرحلة بطول فترتها بالقياس إلى المراحل الثلاث الأخرى مما تخلق الكثير من المشاكل والتهديدات أمام إدارة التسويق وبالإمكان تقسيمها إلى المراحل الفرعية الثلاث التالية<sup>(3)</sup>:

- **مرحلة النضوج الصاعد:** حيث تستمر المبيعات بالارتفاع النسبي ولكن هذا الارتفاع يأخذ سمعة النمو البطيء وذلك لكون هذه المرحلة تستقطب منافسين جدد يحاولون دخول سوق إنتاج هذا المنتج.
- **مرحلة النضوج المستقر:** تتسم المبيعات بالاستقرار النسبي لعدم وجود مستهلكين جدد يشترون هذا المنتج وعدم وجود من يترك استهلاك هذا المنتج.
- **مرحلة النضوج المنحدر:** في هذه المرحلة تميل المبيعات نحو الانخفاض النسبي ويزداد هذا الانخفاض مع الزمن وهو احد المؤشرات المهمة لبداية مرحلة التدهور.

(1) نزار عبد المجيد البرواري، احمد مجد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص 166.

(2) ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 281.

(3) محمود جاسم مجد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 186.

## الفصل الأول : الأسس النظرية المتعلقة بإستراتيجية التنوع السلعي

د) مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة ونظرا لخصائصها تتراجع المؤسسة إلى أسلوب التوزيع المباشر وذلك لسبب جوهرى هو ضعف رغبة الوسطاء في التعامل مع هذا المنتج نظرا لصعوبة تصريفه في السوق على نحو تضطر معه الإدارة الاعتماد على إمكانياتها الذاتية في توزيع وإيصال المنتج إلى المستهلك<sup>(1)</sup>.

ويكون فيها انخفاض المبيعات حادا وتمتاز هذه المرحلة بانخفاض مستوى المنتج وانخفاض حدة المنافسة والأرباح القليلة وانخفاض رأس المال المستثمر في المنتج<sup>(2)</sup>.

الجدول رقم (1): الاهتمامات الأساسية للمؤسسة خلال دورة حياة منتجاتها المنمطة.

المرحلة	البرنامج المحدد	عوامل المنافسة
التصميم	البحث	درجة الإبداع
الانطلاق	التمويل (ليس ذو مردودية بعد)	قدرات التمويل
التطوير	الإنتاج والتنميط	اقتصاديات السلم
النضج	تجاري (التسويق)	حصة السوق الحرجة
التدهور	التخلي عن المنتج	المرونة الإستراتيجية

المصدر: حويو فضيلة، إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005، ص 15.

(1) خالد قاشي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

(2) نزار عبد المجيد البرواري، احمد مجّد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

### المطلب الثاني: الفرص المتاحة لتنوع المنتجات السلعية.

عند إضافة منتجات سلعية جديدة إلى خط المنتجات يكون هناك سؤالان لا بد من الإجابة عنهما (1):

- هل هناك فرصة اقتصادية كافية أمام المنتج، حتى ولو كان إنتاجه ممكناً من الناحية الفنية؟
- هل في إمكان المؤسسة أن تستغل هذه الفرصة الاقتصادية بشكل مرضٍ؟

وهناك فرص متاحة أمام المؤسسة لإدخال منتجات جديدة تتمثل في ما يلي:

#### 1) الطاقة الزائدة:

يعد توفير الطاقة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الدول والشركات للندرة التي تتسم بها الموارد، إذا يشهد العصر الحالي فجوة بين الاستهلاك والموارد المتاحة، وتعد قرارات الطاقة واحدة من القرارات المهمة في مؤسسات الأعمال (2).

والمقصود بالطاقة الزائدة هو نوع العطل الذي يمكن استغلاله بطريقة مربحة بإضافة منتج سلعي جديد، ويمكن أن نقول أن المنتج السلعي الجديد يستوعب الطاقة الزائدة إذا كانت تكلفه المؤسسة لإنتاج هذا المنتج السلعي وبيعه أقل مما تتكلفه مؤسسة جديدة تقام من أجل إنتاج هذا المنتج فقط، بمعنى تكون الطاقة الزائدة مصدر ميزة تنافسية من ناحية التكاليف تتمتع بها مؤسسة تنتج منتجات متعددة وتتفوق بها على مؤسسة تنتج منتوجاً واحداً (3).

#### 2) نمو المؤسسة :

نمو المؤسسة ظاهرة مستمرة يمكن تجزئتها إلى مراحل متلاحقة تبدأ كل منها بنهاية الأخرى، و ينطبق ذلك على كافة المؤسسات الاقتصادية باختلاف طبيعتها وبيئتها محاكياً في تفسيره لهذه الظاهرة دورة حياة المؤسسة في مراحلها -عدا مرحلة الزوال- مع تركيزه على مرحلة النمو، حيث يمر النمو بخمس مراحل تبدأ بمرحلة التصميم

(1) جعيج نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

(2) محمد عبد الوهاب العزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات مناهج كمي تحليلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 26.

(3) جعيج نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 56، 57.

## الفصل الأول : الأسس النظرية المتعلقة بإستراتيجية التنوع السلعي

والإنشاء وتنتهي عندما تصل المؤسسة إلى مرحلة النضج، وذلك اعتمادا على محور أفقي يمثل عمر المؤسسة ومحور عمودي يمثل كل من الحجم والتنوع ودرجة التعقيد<sup>(1)</sup>.

في كثير من الأحيان يكون لإضافة منتج سلعي جديد أثره على نمو المؤسسة، وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى تملك مؤسسات أخرى بأكملها، وبذلك تضيف إلى خطوط منتجاتها المنتجات السلعية لتلك المؤسسة<sup>(2)</sup>.

**المطلب الثالث: الاعتبارات الواجب توفرها من أجل إنجاح إستراتيجية التنوع السلعي.**

تتجلى أهمية التنوع في كونه يضمن للمؤسسة الموقع الحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية ، وهذا نتيجة إضافة منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة أيضا.<sup>(3)</sup>

توجد عدة اعتبارات أساسية لا بد من توفرها لإنجاح إستراتيجية التنوع وهي<sup>(4)</sup>:

- توفر إدارة قادرة على إدارة المزيج الإنتاجي لدى المؤسسة المعنية؛
- توفر مستوى مقبول من النقدية يكفي للتعامل مع متطلبات المزيج الإنتاجي وحسب معدل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة؛
- توفر درجة عالية من الجاذبية لمعظم المنتجات الموجودة في مزيج المنتجات، وذلك من حيث وجود ميزة أو مزايا تنافسية ملموسة ومعروفة من قبل المستهلكين في الأسواق المستهدفة، فمثلا لا بد من توفر بعض المنتجات ذات النمو العالي وحصة سوقية عالية، بالإضافة إلى وجود بعض المنتجات التي تدر نقدية عالية وباستمرار؛
- أن توفر إستراتيجية التنوع للمؤسسات المعنية بعض المزايا المرتبطة بتحقيق تكاليف أقل، إدراكات حسية عالية لدى المستهلكين، نقاط قوة كبيرة في المجالات التسويقية والتكنولوجية بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين؛

<sup>(1)</sup> GS.Yip, **Diversification entry : internal development versus acquisition**, Strategic Management Journal, Volume N°4, Octobre-Décembre 1982.

<sup>(2)</sup> جعيجع نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>(3)</sup> عمر تيمجغدين، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>(4)</sup> جعيجع نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 42.



## الفصل الأول : الأسس النظرية المتعلقة بإستراتيجية التنوع السلعي

- أن توفر المنتجات المراد إضافتها إلى مزيج المنتجات عوائد على الاستثمار بمعدلات مقبولة حسب معايير المحللين الماليين والتسويقيين؛
- أن لا تكون تكلفة التطوير الداخلي لمزيج المنتجات أو التطوير الخارجي لها عالية جدا، بحيث تتجاوز الأرباح التي تحققها المنتجات الموجودة حاليا في المزيج؛

لذلك غالبا ما يجري توصيف إستراتيجية التنوع طبقا لمدى مساهمة المؤسسة في الدخول إلى أعمال وصناعات مختلفة ونمط العلاقة بين تلك الأعمال أو الصناعات لدرجة أن المقاييس الحديثة المعتمدة لقياس التنوع، أخذت تعتمد على درجة تنوع المنتجات السلعية والأسواق ومستوى الترابط في ما بينها بوصفها أعمال مختلفة تعود إلى مؤسسة انتقت لذاتها خيار التنوع كإستراتيجية شاملة لها تقود جهودها نحو النمو والتوسع<sup>(1)</sup>.

---

(1) سعد علي حمود العنزي، مصطفى منير إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 132.

### خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بكل ما يتعلق بإستراتيجية التنوع في المنتجات السلعية، وذلك من أجل معرفة الأسس التي يجب على المؤسسة مراعاتها عند تنفيذها لهذه الإستراتيجية.

ولقد رأينا بأن إستراتيجية التنوع تتطلب جهود غير شخصية من أجل تنفيذها، لكن ذلك يتطلب حسن الاختيار للجهة المسؤولة عن تنفيذ هذه الإستراتيجية.

كما تتطلب إستراتيجية التنوع على المؤسسة باعتبارها القائمة على تنفيذ هذه الإستراتيجية تحليل نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، ومعرفة الظروف المحيطة بالبيئة الصناعية المتواجدة فيها من أجل زيادة فرص النمو، أن تبني المؤسسة لإستراتيجيتها التنوع يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، لكن ذلك يتوقف على مدى معرفة المؤسسة لكيفية تطبيق هته الإستراتيجية من خلال معرفة ومواجهة نقاط الضعف، وكيفية الاستفادة من نقاط القوة لديها.

## الفصل الثاني:

الميزة التنافسية في المؤسسة  
الاقتصادية.

### مقدمة الفصل:

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورا هائلا في أساليب المنافسة بشكل عام، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة، فهي كذلك قد فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة فيما يتعلق بجدة المنافسة وضرورة مواجهة منافسين جدد قادمين من خارج الحدود.

في ظل هذه التحديات فإن إعادة التفكير في الحاجة لكسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة المفرطة أصبح ضرورة ملحة إذا أرادت المؤسسة المحافظة على كيانها، ويختلف الباحثون في تفسير مكان هذا التفوق حسب مفهوم كل واحد للميزة التنافسية، فهناك من يرجع مصادر التفوق إلى عوامل ترتبط بالبيئة الخارجية، إلا أن هناك اتجاه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية والكفاءات في عملية خلق وامتلاك ميزة تنافسية.

ويأتي هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية، فكل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية التي تسمح لها بتمييز منتجاتها وزيادة حصتها في السوق وتنمية أرباحها، ولتحقيق هذه الوضعية فإن فهم الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها والمحافظة عليها أمر ضروري، ويعالج الفصل الثاني هذه المفاهيم من خلال مباحث ثلاثة وهي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية أبعادها واستراتيجياتها.

المبحث الثالث : دور إستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.

تسعى المؤسسات بشكل فاعل لان تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية، ومن اجل موافاة ذلك وان تحقق أهدافها المطلوبة، فانه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من المؤسسات الأخرى في ذات الصناعة.

المطلب الأول : تعريف وخصائص الميزة التنافسية.

قبل التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية يجب التعرف على مصطلحي المنافسة و التنافسية.

**مفهوم المنافسة:** يعد تحديد مفهوم المنافسة غاية في الأهمية إذ أنها تحدد معالم الظاهرة ونطاقها وتفسيرها ومعوقاتها وتطويرها وكيفية قياسها، كذلك مغزاها بالنسبة للسياسات الاقتصادية.

المنافسة هي نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق، والتنافس في الشيء، وهو المغالاة في طلبه والتزاحم عليه، ونافست في الشيء منافسة ونفاسا إذا رغبت فيه على وجه المباراة في الكرم، والمنافسة الرغبة بالشيء والانفراد به فهي تتمثل في المزاومة بين عدد من الأفراد أو بين مجموعة قوى تسعى إلى تحقيق الهدف نفسه، كما يحدد مفهوم المنافسة على أساس ما تقدمه الشركة من منتج أو خدمة تحقق الحاجة والرغبة للسوق أو المنتج، أو أنها تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب أكبر عدد من المستهلكين معتمدين بذلك على أساليب متعددة ومختلفة كجودة المنتج، الأسعار، المواصفات، أساليب التوزيع والتسويق، خدمات بعد البيع و كسب الولاء للمنتج السلعي والخدمي<sup>(1)</sup>.

**مفهوم التنافسية** فان الوصول إلى مفهوم واضح ودقيق للتنافسية يعد في غاية الأهمية، كونه يساهم في تحديد جوانبها وكيفية قياسها وبناء مؤشراتها، وهذا المفهوم يختلف فيما إذا كان الحديث على مستوى دول أو على مستوى الاقتصاد الوطني أو على مستوى شركة إذ يمكن تعريف التنافسية على وفق هذه المستويات، كما أن العلاقة بينهما هي علاقة تكاملية ومتداخلة إذ أن احدهما يؤدي إلى الآخر<sup>(2)</sup>.

(1) محسن عبد الله ألراجحي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص ص 14، 15.

(2) المرجع نفسه، ص 17.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

لم تعد التنافسية مجرد الإنتاج بأقل التكاليف بل تعددت ذلك في اقتصاد تنافس معلوم إلى ترسيخ مبدأ الجودة / التميز، وهو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف ويحتاج النهوض بالجودة والتنوع إلى موارد بشرية علمية ذات مواهب متعدد تستطيع السيطرة على التكاليف وإبداع أشكال التميز والإتقان في المنافسة<sup>(1)</sup>.

### تعريف الميزة التنافسية:

يرى محي الدين القطب الميزة التنافسية بأنها: الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة عن طريق أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع فائقة لربائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها<sup>(2)</sup>.

وتعرف أنها المؤهلات التي تسعى المؤسسات لتطويرها من اجل ترجيح دقة الميزان لصالحها لمواجهة منافسيها<sup>(3)</sup>.

وعرفت كذلك بأنها: المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المؤسسات الأخرى<sup>(4)</sup>.

وتعرف أيضا على أنها أي شيء يميز المؤسسة عن المنافسين في السوق، والناجحة عن المواهب النادرة للعاملين، يضمن ذلك المرونة والإبداع والأداء المتفوق والإنتاجية العالية والخدمات المتقدمة للزبون<sup>(5)</sup>.

وعلى ضوء التعاريف السابقة، يمكن تعريف الميزة التنافسية على النحو التالي: تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في كل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ أشكال مختلفة مقارنة بالمنافسين، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

(1) مصطفى يوسف كاوي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الناشر ألفا للوثائق، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 210.

(2) زينه محمود احمد، العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 100.

(3) نور الدين حامد، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص 114.

(4) حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث للاستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان

الأردن، 2015، ص 141.

(5) سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 561.

### خصائص الميزة التنافسية:

تمتع الميزة التنافسية بعدة خصائص نذكرها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- أنها تقاد خارجيا وتحقق رغبات وحاجات الزبائن؛
  - تحقق قوة كبيرة من جانب مساهمتها في نجاح المؤسسة؛
  - تحقق إمكانية إضافة تحسينات أخرى؛
  - تؤسس على المدى الطويل ولا يمكن تقليدها من قبل المنافسين.
- وأیضا من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي<sup>(2)</sup>:
- أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط؛
  - إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
  - أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
  - أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارة المؤسسة من جهة أخرى؛
  - أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير و البعيد.

<sup>(1)</sup> Evans James ،Applied Production And Operation Management، 4<sup>th</sup> edition، West Blushing، USA، 1993، p 118.

<sup>(2)</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن،

### المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية.

ويمكن الإشارة إلى نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل، وتمايز أو تمييز المنتج، كما ويضيف بورتر نوع آخر هو التمايز المركز .

**(1) التنافس بالتكلفة الأقل:** تعتبر التكلفة أداة تنافسية هامة إذا ما أحسن تنفيذها، فلا تستطيع المؤسسات تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف وان أغلبية المؤسسات المتميزة تسعى إلى أن تكون القائمة في خفض التكلفة مع منافسيها، ومن مستلزمات هذا المجال هو خفض في تكاليف الشراء والتخزين والعاملين<sup>(1)</sup>.

ونقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس، وذلك بالضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها، فالمؤسسات الرائدة تعتمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، حيث يدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين، فيتخذون القرارات على ضوءها<sup>(2)</sup>.

**(2) التنافس بالتمييز (تمييز المنتج):** تتنافس المؤسسة في هذا المجال عندما تبدو متميزة من منافسيها في أذهان زبائنها وهي تقدم منتجات جديدة ومنتجات مكتملة، مثلاً جوائز خاصة للزبائن ذوي الولاء للمؤسسة<sup>(3)</sup>. لذا يجب على المؤسسة فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتجات من خلال أنشطة خلق القيمة عن طريق<sup>(4)</sup>:

- توظيف قدرات ومهارات وكفاءات؛
- التقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج، بالتمييز في طريقة صنع المنتجات المقدمة، سواء على مستوى الإمداد بالتمييز في نوعية وجودة المواد الأولية، أو الجودة، أو خدمات ما بعد البيع؛
- سياسات تسعيرية وترويجية وقنوات توزيع فعالة، تسمح بزيادة أهمية وشهرة المؤسسة في ذهن المستهلك.

<sup>(1)</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص ص 153، 154.

<sup>(2)</sup> طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرو وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 76.

<sup>(3)</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 154.

<sup>(4)</sup> طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 76.



## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

(3) تنافس التمايز المركز: وتعني التركيز على سلعة معينة أو سوق معين بعينه كالتركيز على شريحة معينة من المجتمع ( البناء وإنتاج الملابس الكبيرة المناسبة لمقاساتهم)<sup>(1)</sup>.

ويشير الكثير من الباحثين إلى العديد من أنواع الميزة التنافسية، مثل الكلفة، النوعية، المرونة، التسليم، الإبداع، الاعتمادية، الإسناد، السمعة، التصميم، الوقت، المرونة، التحالفات، والتكنولوجيا<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثالث: أسس ومراحل بناء الميزة التنافسية ومحدداتها.

تؤسس الميزة التنافسية على بعض مصادر للميزة التنافسية كي تكون ناجحة، و تبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تبتدع و تتخذ خطوات تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها لجذب المشتريين، وهذه الخطوات تختلف، كإبداع المنتجات الجديدة و الأكثر جودة، إبداع الخدمة الأفضل للعميل، الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة.

### (1) أسس بناء الميزة التنافسية:

وقد اتفق ( رشيد وجلاب) مع ( Hill & Jones) إن هناك أربعة عوامل تساعد على بناء الميزة التنافسية والحفاظة عليها وهي ( الكفاءة، الجودة، الإبداع ، الاستجابة للزبائن) وكل من هذه العوامل تنتج القدرات المميزة للمؤسسة.

(أ) الكفاءة: المؤسسة هي أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، و المدخلات هي العوامل الأساسية لإنتاج مثل: العمالة، الأرض، رأس المال، الإدارة، والمعرفة التكنولوجية، أما المخرجات فهي السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة<sup>(3)</sup>.

ويجب على المؤسسة أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فاغلب المؤسسات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبق المراقبة المستمرة على الموارد الخام وتحقيق مستويات أعلي من الإنتاجية<sup>(1)</sup>.

(1) مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

(2) المرجع نفسه، ص 216.

(3) علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 175.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

ب) **الجودة:** هي قوة ذات تأثير على أداء المؤسسة وفي تعزيز مركزها التنافسي لان تكون الجودة فرصة حقيقية للنجاح يفترض أن تدعم من الإدارة استراتيجيا وان تلتزم الإدارة بشكل فاعل بتحسين الجودة بوصفها ضرورة إستراتيجية وان تضع معايير الجودة تخطيطها الاستراتيجي<sup>(2)</sup>.

ويمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك للاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج<sup>(3)</sup>.

ت) **الإبداع:** يمثل الإبداع في عالم اليوم أساس نجاح وتفوق المؤسسات، كونه يعنى برضا زبائنها ويمكنها من تلبية حاجاتهم وتحقيق توقعاتهم للجديد والمفيد، إذا تتغير تلك الحاجات والتوقعات نتيجة تغير أذواق الزبائن وباستمرار<sup>(4)</sup>.

وتتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحيانا، وعليه فان المؤسسات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم ما تقدمه مع رغبات زبائنها، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق، بحيث تحمل خصائص فريدة<sup>(5)</sup>.

ث) **الاستجابة للزبائن:** للوصول إلى استجابة فائقة للزبائن على المؤسسة أن تكون قادرة على انجاز المهام بشكل يرضي زبائنها أكثر من المنافسين، والعنصر المهم في الاستجابة للزبائن هو الحاجة إلى الإيصائية في السلع والخدمات، من متطلبات الاستجابة للزبائن هو وقت الاستجابة أي الوقت الذي تستغرقه السلعة حتى تسلم إلى الزبون أو الخدمة حتى تنجز<sup>(6)</sup>.

(1) عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص 72.

(2) علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 177.

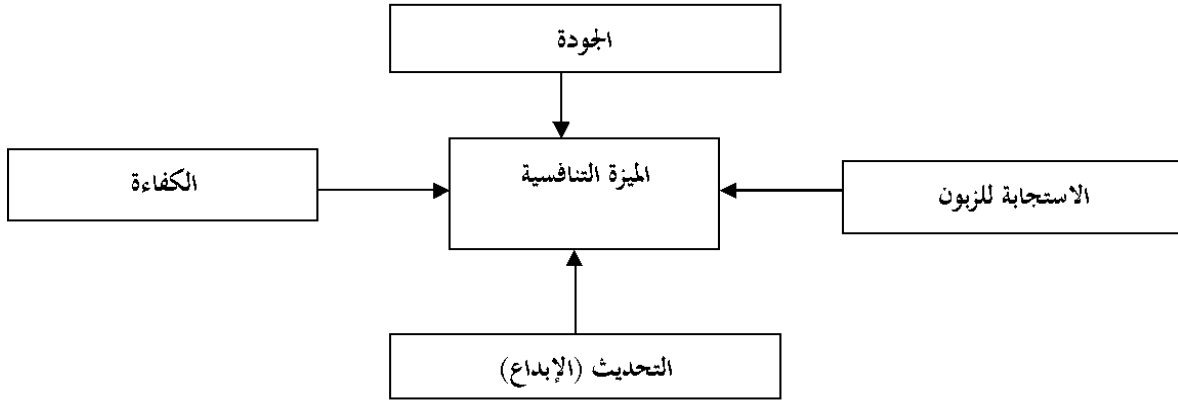
(3) عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الحفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

(4) علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 180.

(5) عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الحفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

(6) علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 183.

الشكل رقم (5): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.



المصدر: سليمان عائش، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 10.

### (2) مراحل بناء الميزة التنافسية:

يجب أن تؤسس الميزة التنافسية على بعض مصادر الميزة التنافسية لكي تكون ناجحة، تبني المؤسسة الميزة التنافسية عندما تتخذ الخطوات التي تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها في جذب المشتريين، هذه الخطوات تختلف: على سبيل المثال، تصنيع المنتجات الأعلى جودة، توفير الخدمة الأفضل للعميل، الإنتاج بأقل التكاليف، أو تركيز الموارد على قسم معين، أو مكانة مرموقة في الصناعة، بصرف النظر عن الطريق الذي تختاره المؤسسة لبناء الميزة التنافسية، يجب أن يتسلم العملاء قيمة متفوقة على تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة، توفير القيمة المتفوقة للعملاء، تترجم أيضا إلى أداء مالي متفوق للمؤسسة، تثبت العديد من الدراسات باستمرار أن المؤسسات التي توفر قيمة متفوقة في شكل سلع أو خدمة منخفضة التكاليف أو متميزة، منتجات عالية الجودة، تكون قادرة على استدامة ربحية عالية وميزة تنافسية<sup>(1)</sup>.

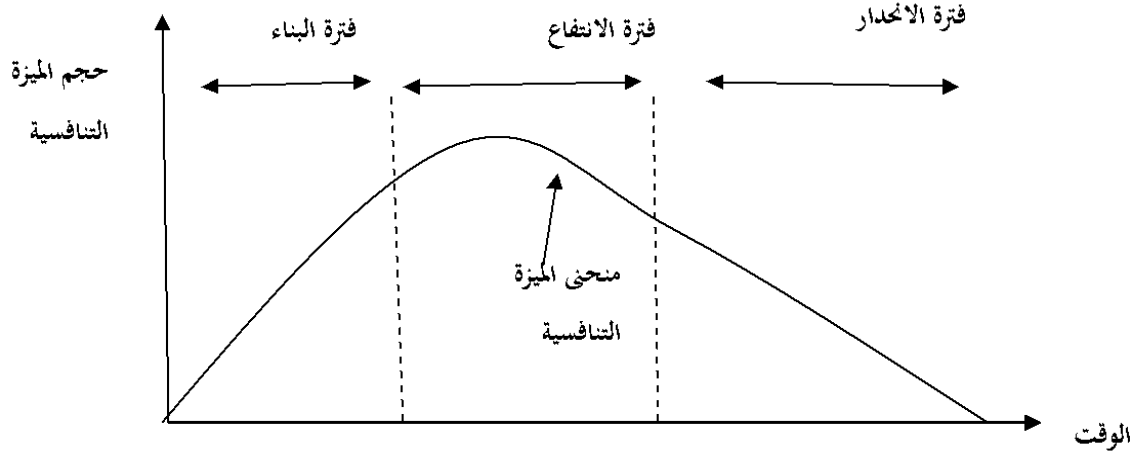
وإذا ما نجحت المؤسسة في صياغة استراتيجياتها على وفق رسالتها والأهداف الكلية الموضوعية، فإن ذلك يعني قد خططت لتحقيق ميزة تنافسية تعتمد على مواجهة المنافسين في ذات الصناعة التي تعمل بها، ولا شك بأن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات والمصادر المتاحة

(1) عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 300، 301.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

في بناءها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة وبخاصة في المؤسسة الصناعية وذات الإنتاج الواسع والمتعددة الأسواق، ويمكن أن يوضح الشكل (6) المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء ومدى علاقتها بعامل الزمن<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (6): بناء الميزة التنافسية.



المصدر: ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 205.

وتمر مراحل بناء الميزة التنافسية بالمراحل التالية<sup>(2)</sup>:

تمثل الفترة الأولى عملية بناء الميزة التنافسية والتي قد تكون قصيرة أو طويلة، تبعا إلى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها وحجم المنافسة السائدة فيها، وكلما طالت فترات البناء كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة.

أما فترة المنافع التي تجنيها المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، فإنها تسعى لان تكون أطول مدة ممكنة وتعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها وبسهولة، وقد ينعكس ذلك على ارتفاع الكلف المترتبة على بناءها، أو الإمكانيات والمهارات البشرية اللازمة لتنفيذها.

(1) ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 205.

(2) المرجع نفسه، ص - ص 205 - 207.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

أما فترة الانحدار فإنها تعني بان الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، ويتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المحققة، وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة ومن أهمها، امتلاك المنافسون لميزة تنافسية أفضل مما تمتلكه المؤسسة وقد يكون بمجال السعر أو الجودة ... الخ ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن منحني انخفاض الانحدار للميزة التنافسية قد يكون سريع أو بطيء تبعاً إلى القوة التأثيرية للمنافسين الآخرين في السوق وحجم ما يمتلكونه من ميزة تنافسية جديدة.

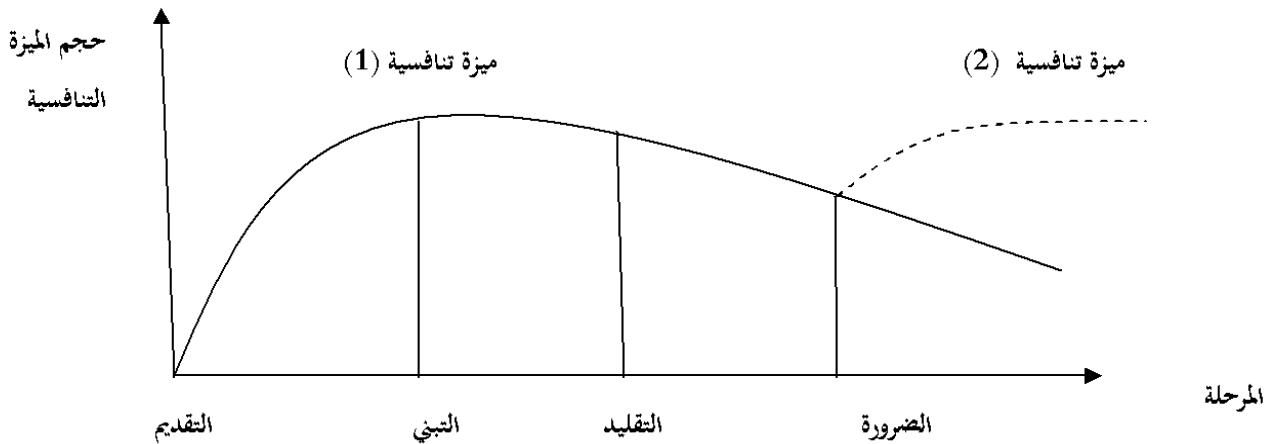
### (3) محددات الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقاً لمتغيرين أساسيين، وانطلاقاً من بعدين هامين، حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم، والبقاء محتكر لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة.

### (أ) حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية، إذا تمكنت الشركة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو التميز، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر، كلما كان على المؤسسات المنافسة، بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها<sup>(1)</sup>.

### الشكل رقم (7) محددات الميزة التنافسية.



المصدر: طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 78.

(1) طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 77.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى تتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

**1-1) مرحلة التقديم:** المؤسسة في هذه المرحلة بفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق، وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نموا معتبر وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق مداخيل معتبرة.

**1-2) مرحلة التثبيت:** تمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة، ومدى تأثيرها على المستهلك، وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تثبيتها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار نسبيا، والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين، وتركيزهم عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

**1-3) مرحلة التقليد:** هنا تعمل المنافسة بكل ما لديها من إمكانيات لإبطال مفعول هذه الميزة التنافسية، وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، فهذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والواضح لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة المنشئة لها.

**1-4) مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يصبح حتميا تقديم تكنولوجيا جديدة من اجل تخفيض التكلفة، أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، لأنه في الحالة العكسية، فإن مصير الميزة التنافسية الحالية هو الزوال، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد الشركة بالخطر والخسارة.

**ب) القيمة المدركة لدى العميل:** يتضمن مفهوم القيمة المدركة لدى العميل كلا من السعر، الجودة، مدى الاقتناع بالمنتج وخدمات ما بعد البيع، حيث تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية إذا أدرك العملاء أن قيمة ما يحصلون عليها من المنافسين لذلك تلجأ المؤسسة إلى استغلال كل إمكانياتها ومواردها من اجل تحسين القيمة التي يدركها العميل للمنتج الذي تقدمه مما يساهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية، حيث تهدف كل المؤسسات في ظل المنافسة الحادة، انفتاح الأسواق وعولمتها إلى تحديد، تطوير وتحسين المزايا الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر لدى العميل<sup>(2)</sup>.

(1) المرجع نفسه، ص ص 78، 79.

(2) زرار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص 190.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

(ت) نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فإتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن أمثلة تلك الاستفادة من منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة<sup>(1)</sup>.

ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج متميز<sup>(2)</sup>. ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي<sup>(3)</sup>:

(أ) النقاط الرأسي: يعبر عن مدى كفاءة المؤسسة في أداء أنشطتها الداخلية والخارجية بالاعتماد على مصادرها المختلفة، حيث أن التكامل الراسي المرتفع يعتبر مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسة كما يقلل أيضا من مرونة التغير في مصادر توريدها (التكامل الراسي الخلفي) أو منافذ التوزيع (التكامل الراسي الأمامي)؛

(ب) النطاق الجغرافي: يعكس مدى اتساع الرقعة الجغرافية التي تتنافس فيها المؤسسة، حيث يعتبر النطاق الجغرافي الواسع مصدرا للميزة التنافسية من خلال تخصيص المؤسسة في نوعية واحدة من الأنشطة عبر المناطق الجغرافية الواحدة مما يساعد على رفع الإيرادات الكلية للمؤسسة؛

(ت) نطاق الصناعة: ويتمثل في درجة التناسق بين مجالات الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة لمجموعة من الصناعات يساهم في خلق مزايا تنافسية عديدة، حيث يساهم هذا الترابط في اشتراك العديد من الصناعات التي تنتمي إليها المؤسسة في نفس الموارد، التسهيلات والتكنولوجيا مما يؤدي إلى تقليص التكاليف الإجمالية.

(ث) القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة وكذلك تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق<sup>(4)</sup>.

(1) حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامع 20 اوت 55، سكيكدة، الجزائر، 2007، ص ص 21، 22.

(2) المرجع نفسه، ص 22.

(3) زرزور العياشي، غباد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 191، 192.

(4) عماد بو شناق، الميزة التنافسية الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص 28.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (2): الأبعاد المحددة نطاق التنافس.

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتبع التكامل درجة اقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة ب للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

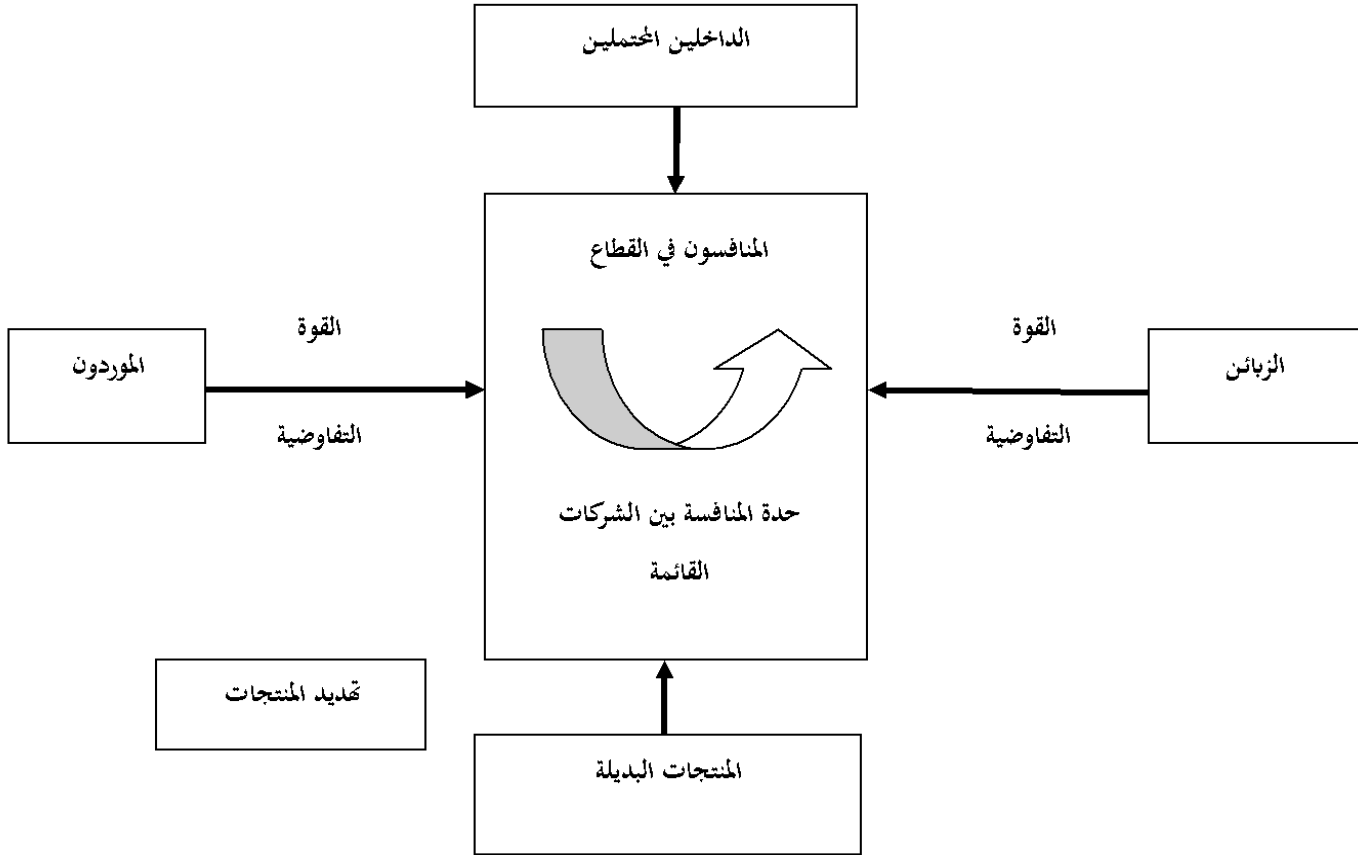
المصدر: بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص



## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

ومن بين الأساليب المتبعة في تحديد الإستراتيجية التنافسية نجد نموذج القوى الخمس ل Porter، والذي يستخدم لتقييم البيئة التنافسية، و لوصف هيكل كل صناعة على حدة، يستند هذا الفصل بشدة على عمله في تحليل الصناعة التنافسية<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (8) نموذج القوى التنافسية الخمس ل Porter .



المصدر: طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 104.

(1) تهديدات المنافسين المحتملين: ويقصد بالمنافسين المحتملين الشركات التي تدخل في خلية المنافسة في الوقت الحالي، و لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك، في حين تسعى الشركات العاملة في قطاع معين إلى تثبيت عزائم المنافسين عن دخول السوق، لأن زيادة عدد الداخلين الجدد إلى القطاع تحمل قدرات جديدة قد تصعب من مهمة الشركات القائمة بالاحتفاظ بحصتها في تلك السوق، وهذا يمثل تهديدا للربحية

(1) عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 183.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

في القطاع، وذلك من خلال تخفيض أسعار العرض أو ارتفاع تكاليف الشركات المتواجدة سلفا في القطاع وتحدد درجة خطورة المنافسين المحتملين من خلال تشكيلة حواجز الدخول التي يفرضها القطاع ونوعيتها<sup>(1)</sup>.

(2) القوة التفاوضية للزبائن: وتتمثل في قدرة الزبائن على التفاوض بصفتهم يمثلون هيكل الطلب على

منتجات المؤسسات، فإنهم يسعون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع التي تمكن أن نذكر بعضها

فما يلي : التفاوض على تخفيض أسعار المنتجات، ورفع نوعيتها باستمرار، العمل على زيادة أوضاع

المنافسة بين البائعين مما يؤثر سلبا على مردودية وأرباح المؤسسة، ولكن هذه القدرة تتوقف على بعض العوامل نذكر منها<sup>(2)</sup>:

(أ) درجة أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة: ويتوقف بدورها على الكمية التي يطلبها الزبون من منتجات، فكلما زادت أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية؛

(ب) أهمية المنتج بالنسبة للزبون: فكلما نقصت درجة أهمية المنتج بالنسبة للزبون، زاد من قدرتهم التفاوضية؛

(ت) توفر المعلومات الكافية عن القطاع لدى الزبون: وخاصة المتعلقة بأسعار التي ستزيد من التفاوضية؛

(ث) ضعف ربحية الزبائن: فكلما ضعفت ربحية الزبائن كلما انخفضت تكلفة شرائهم، وهذا سيكون سببا في سعيهم للشراء بأسعار منخفضة وبالتالي تزيد قدرتهم التفاوضية.

(3) القوى التفاوضية للموردين : تحتاج عملية إنتاج المنتجات أو الخدمات إلى الموارد الأولية وتجهيزات أخرى، ما

يستلزم تكوين علاقات متبادلة بين المؤسسة ومؤسسات أخرى، أو الجهات الموردة لهذه الطلبات، ولهذا

السبب فان مؤسسات الأعمال تهتم عادة بدراسة وتحليل هذه العلاقة للتعرف على التأثير الذي يمكن أن

يحدثه هؤلاء الموردين في قطاع العمل الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطاتها من خلال زيادة أسعار تلك

المتطلبات أو تخفيض جودتها، وهناك عدد من الحالات التي يمكن للموردين ممارسة ضغوطهم على المؤسسة

منها<sup>(3)</sup>:

(1) هلالي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ( غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009، ص ص 18، 19.

(2) علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير(غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004، ص 83.

(3) صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهنس جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص ص 122، 123.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

- وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة؛
  - ارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى آخر؛
  - إمكانية قيام المورد بالتكامل الأمامي في الصناعة التي تعمل المؤسسة فيها؛
  - عدم وجود منتجات بديلة كما هو الحال في إنتاج الطاقة الكهربائية؛
  - التفرد في خصائص المستلزمات أو المنتجات التي يقدمها المورد إلى السوق.
- و إذا كانت الحالات السابقة تمثل تهديدا على المؤسسة، فإن هناك حالات أخرى تمثل فيها العلاقة بين المؤسسة والموردين فرصة يتوجب استغلالها هي<sup>(1)</sup>:
- حصول المؤسسة على احتياجاتها بأسعار اقل أو بجودة أعلى؛
  - الحصول على شروط دفع أفضل من الآخرين؛
  - الالتزام بمواعيد التسليم؛
  - المرونة في قبول مردودات المشتريات؛
  - تحمل نفقات التأمين والنقل؛
  - توفير احتياجات المؤسسة عند الأزمات.

**4) حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة:** تعتمد المؤسسات في الصناعة بعضها على بعض ومن ثم فإن أي حركة تنافسية من إحداها سوف يؤثر على البقية داخل الصناعة، وبالتالي قد يسبب هذا رد فعل من المؤسسات لأخرى تجاه هذه الحركة التنافسية<sup>(2)</sup>.

ويشير مفهوم المنافسة بين مؤسسات القطاع إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع...، وأن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما

(1) المرجع نفسه، ص 124.

(2) كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص 151.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر محددًا مهمًا وقويًا لجاذبية وربحية تلك الصناعة على اعتبار أنها تتطلب التخفيض في الأسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي تشكل تهديدًا قويًا للربحية<sup>(1)</sup>.

(5) **تهديدات المنتجات البديلة:** تمثل المنتجات البديلة جميع السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة المنتج، ويتمثل تهديد هذه المنتجات أو الخدمات البديلة بانخفاض أسعارها بالمقارنة مع منتجات المؤسسات القائمة في الصناعة، و بالتالي يتطلب من هذه المؤسسات الحالية زيادة استثماراتها في مجال البحث والتطوير لغرض خلق تمايز واضح لمنتجاتها إذا ما قورنت بالمنتجات البديلة أو تخفيض أسعارها لغرض الاحتفاظ بالزبائن الأصليين وعدم تحولهم في التعامل مع المؤسسات ذات المنتجات البديلة<sup>(2)</sup>. ومحددات تهديد البدائل يرتبط بمجموعة من العوامل أهمها<sup>(3)</sup>:

- الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والتنوع والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها؛
- تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والنفسي زادت خطورتها؛
- الميل لدى المشترين نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم بكون هذه البدائل هي خيارات واقعية ومتاحة، يمكن أن تطور لاحقًا باتجاهات أفضل.

(1) روبرت بيتس؛ ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية: بناء المزايا التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص 156.

(2) صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهنس جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص124.

(3) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص

### المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية أبعادها واستراتيجياتها.

تبحث كل المؤسسات المتواجدة في الأسواق عن الحصول على مزايا تنافسية متعددة من اجل البقاء والاستمرارية، مما يمكنها من التميز، وخلق ميزة تنافسية من خلال مجموعة من المصادر والأبعاد و الاستراتيجيات التي تعمل على تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

### المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية:

مع تطور المنافسة، واعتبارا لكون الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي تولدها المؤسسة، وبالتالي فان تحقيق هذا الهدف لم يعد مقتصرًا فقط على جانبي التكلفة الأقل أو تحقيق الأسبقية على مستوى الجودة، بل أيضا على جملة من الأبعاد الأخرى التي يتم تحقيق الأفضلية وإنشاء القيمة على أساسها، لاسيما وان استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة التنافسية، مرهونة بمقدرة المؤسسة على اكتشاف مصادر الامتياز، والعمل على تنوع مدخلات الأفضلية التنافسية، ومنه بناء قيمة لربائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية تستند على تلك المصادر، وتؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، ويمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق أرباح تضمن لها النمو والبقاء<sup>(1)</sup>.

تعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، ونذكر منها ما يلي<sup>(2)</sup>:

(أ) الإبداع: إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال: شركة (Airwary British) الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد"؛

(1) طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص ص 80، 81.

(2) خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات (غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص ص 144، 145.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

ب) الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي :

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم)؛
- الالتزام بمداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع؛

ج) المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتحسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وسلع، وخدمات جديدة؛

وهناك مجموعة مصادر أخرى نخصها بالذكر ما يلي:

- المصادر الداخلية: والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة والغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة؛
- المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

ويضاف إلى ذلك بعض المصادر الأخرى التي ذكره بالتفصيل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- القوى العاملة المؤهلة والمدربة والتي تمتلك الكفاءات والمهارات والقدرات والخبرات التي تستطيع تحقيق التفرد والتميز عن غيرها من المنافسين؛

(1) مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

- الأدوات التكنولوجية العالية التي تدعم تميز المنتج النهائي للمنظمة وتخلق له علامة تجارية تتميز به عن غيرها من العلامات التجارية الأخرى؛
- الخبرات الطويلة والاستثمار المستمر والتي ترتبط بمراكز البحث والتطوير للمنتجات والخدمات المقدمة للمستهلك النهائي؛
- بالإبداع الذي يمس جوهر المؤسسات الإبداعية والمتمثلة بالتحسين المستمر للخدمات المقدمة للزبائن من أجل زيادة قيمتها وتفردتها عن المنافسين؛
- تطوير ثورة المعلومات حيث تشمل التكاليف المرتبطة بالحصول على المعلومات ومعالجتها وتوزيعها داخل المؤسسة والتي بدورها تعمل على تغيير الطريقة التي تدار بها المؤسسة؛
- تطور تكنولوجيا المعلومات تعمل على تغيير النهج الذي تتبعه المؤسسة في إدارة عملياتها والذي يؤثر بشكل كلي على عملياتها الإنتاجية والأهم من ذلك المنتج المتميز النهائي.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (3): مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

المصادر	السنة	الباحث
هيكل الصناعة، ومكانة المنظمة في الصناعة، والمشتريين، والموردين، والداخلين الجدد، والسباق التنافسي، وتهديد المنتجات البديلة، وأصحاب المصالح الآخرون.	1985	Porter
الشهرة للنوعية، وخدمة المستهلك / دعم المنتج، الاسم المدرك، إدارة وكادر هندسي جيدين، إنتاج بكلف منخفضة، موارد مالية، الأسبقيات التقنية، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقسيم السوق / التركيز، خصائص المنتج / التميز، ابتكار منتجات مستمر، الحصة السوقية، الحجم / الموقع التوزيعي، أسعار منخفضة / قيمة عالية معروضة، معرفة الأعمال، منتجات مرنة كفاءة، قوة بيع فاعلة، مهارات تسويقية واسعة، رؤية مشتركة / الثقافة، أهداف إستراتيجية، الموقع، تصورات (رؤى) إعلانية قوية، تعاون جيد، بحث وتطوير هندسي، تخطيط قصير الأجل، علاقات توزيع جيدة.	1989	Ayker
التدفق النقدي، إيجاد القيمة.	1990	Marsh
الجودة المتميزة، والكفاءة المتميزة، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون، والابتكار.	1999	Hel et Jonz
تكنولوجيا الإنترنت وتطبيقاته.	2002	Porter

المصدر : عبد الله المعاضيدي، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة نظرية"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (15)، جويلية 2006، مركز الدراسات المستقبلية، جامعة الموصل، العراق، ص 32.



### المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.

إن مؤسسة الأعمال التي تريد أن تبقى بالصدارة وتسعى للبحث عن تفوق مستمر على منافسيها أن تتبنى البعد التنافسي المتوافق مع قدراتها وبيئتها التسويقية المحيطة بها، وبعمامة وعلى الرغم من الاختلاف الحاصل بين الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد التنافس، إلا أنهم اتفقوا على دمجها في الأبعاد التالية وهي:

**(1) الكلفة:** تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المؤسسات، والذي يقصد به قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة، وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه، ولا شك بأن التركيز على تخفيض الكلفة سوف ينعكس بالتالي على السعر النهائي للمنتج ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية، وبخاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار، والذي يتوقف شراءه للمنتج من عدمه على أساس ذلك<sup>(1)</sup>.

**(2) الجودة:** يركز هذا المجال على كيفية إشباع حاجات الزبائن المعلنة بما تقدمه من منتجات ذات جودة عالية وهنا تفكر المؤسسات الرائدة في إشباع الحاجات غير المعلنة للزبائن عن طريق التفكير الدقيق بما يمكن أن يفكر به الزبون وما الذي يجعله أكثر رضا في استخدامه لمنتجات المؤسسة، ولكي تستطيع المؤسسة التنافس بالجودة فإن عليها الاعتماد على مجموعة من المقومات أهمها<sup>(2)</sup>:

(أ) جعل الجودة من اهتمامات الإدارة العليا؛

(ب) ضمان الأداء السليم من المرة الأولى؛

(ت) تبني مفهوم التحسين المستمر.

**(3) وقت الدخول للسوق ( التسليم ) :** يمكن للمؤسسات أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية، ويعتبر الوقت مقياسا للالتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطور المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها<sup>(3)</sup>.

(1) ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 215.

(2) علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 153.

(3) عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الحفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

(4) المرونة: جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي، وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقدات الحياة وأصبحت الكلفة والجودة أبعاد تقليدية<sup>(1)</sup>.

ويركز هذا المجال على الاستجابة للتغيرات في توقعات ورغبات الزبائن والقدرة على تغيير النظام الإنتاجي بما يناسب تلك التوقعات<sup>(2)</sup>.

(5) التجديد (الابتكار): هو "كل شيء جديد أو حديث سواء تعلق الأمر بطريقة إدارة المؤسسة أو بطريقة الإنتاج المتبعة، ويمكن أن يشمل التجديد كل تقدم يطرأ على المنتجات، عمليات الإنتاج، نظم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة"، أما الإبداع فهو "عمل ذهني بدايته فردية ويتم تعزيزه من خلال الجماعة عن طريق تلقيح الأفكار و تبادلها، ثم يتم تطوير الأفكار الإبداعية من خلال الإطار المؤسسي الذي يتبنى هذه الأفكار و يراعها، و تتضمن هذه الأفكار الأصالة، المرونة والخروج عن المألوف، والتي في نهاية المطاف تحسن من مكانة الفرد و المؤسسة<sup>(3)</sup>.

(6) القيمة المدركة لدى العميل: يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أية مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها<sup>(4)</sup>.

(7) التمييز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التمييز، من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية، فان من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى<sup>(5)</sup>.

(1) ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 216.

(2) علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 154.

(3) قطوش أمين، اثر الشراكة الإستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018، ص ص 63، 68.

(4) مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 14.

(5) المرجع نفسه، ص ص 14، 15.

8) موارد السمعة: وهي السمعة مع الزبائن، واسم العلامة التجارية، ومدركات جودة المنتج، ومتانة المنتج وإمكانية الاعتماد على المنتج، والسمعة مع الموردين، وكفاءة دعم التفاعلات والعلاقات المتبادلة المنافع وفعاليتها<sup>(1)</sup>.

المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية.

تعد الاستراتيجيات التنافسية من الخصائص التنافسية للمنظمات، لأن من خلالها تسعى المؤسسات إلى الموازنة بين خبرتها ومواردها من جهة والفرص والتحديات ضمن البيئة التنافسية من جهة أخرى سعياً وراء تحقيق أهدافها.

أعطت الأدبيات الإستراتيجية تنوعاً واسعاً في بدء ظهور البحوث والدراسات عن إستراتيجية الأعمال في تحديد مستوياتها فقد طرح كل من (Thomson & Strickland) أربعة مستويات للإستراتيجية وهي: إستراتيجية المؤسسة، إستراتيجية الأعمال، إستراتيجية دعم القطاع الوظيفي، وإستراتيجية مستوى التشغيل، بينما حدد (Lorange) ثلاثة مستويات للمؤسسات ذات الفروع وهي: إستراتيجية المناصب الوظيفية، وإستراتيجية الأعمال، والبرامج الإستراتيجية<sup>(2)</sup>.

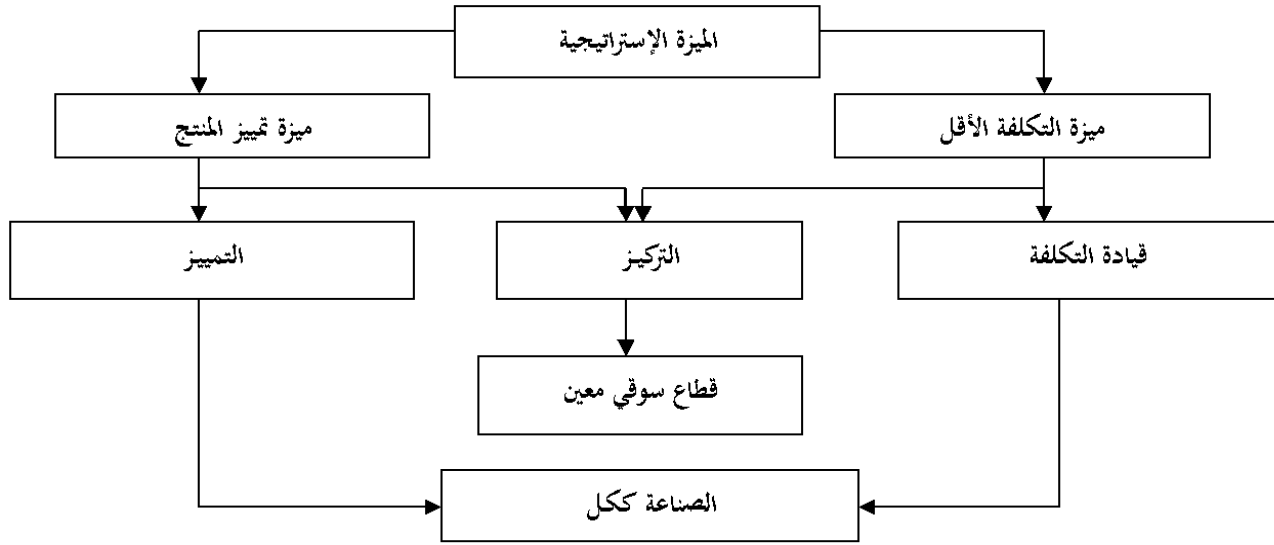
ويصف (porter) الاستراتيجيات التنافسية على إنها اتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية لخلق مركز يمكن الدفاع عنه ضمن الصناعة أو إيجاد موقع في الصناعة تستطيع من خلاله المنظمة أن تمارس نشاطاتها بين بقية المنافسين .

وان أنواع الاستراتيجيات التنافسية هي ثلاثة إستراتيجيات يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

(1) محمد عب حسين الطائي، نعمه عباس خضير الحفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2009، ص 161.

(2) كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 270.

الشكل رقم (9): الاستراتيجيات الأساسية للتنافس.



المصدر: قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر 30، الجزائر، 2011، ص 197.

1) إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توفر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءات، وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعين تماما للسعر<sup>(1)</sup>.

المقدمة المنطقية لإستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة تسير كالأتي: عن طريق صنع المنتجات بأقل ما يمكن من التعديلات، تستطيع المؤسسة أن تجني ثمار مزايا تخفيض التكاليف، التي تنتج عن اقتصاديات الحجم وتأثيرات الخبرة، تستطيع استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة أن تزدهر في دوائر أعمال الخدمات أيضا، في هذه الحقول، تحاول المؤسسات اقتناص اقتصاديات الحجم في نظم المعلومات، الشراء، الإمداد والتموين، وحتى في التسويق<sup>(2)</sup>.

(1) أحمد محمد عبد الحميد مصطفى الباز، اثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر،

2017، ص 44.

(2) عبد الحكم الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص 303.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

(2) إستراتيجية التميز: تقتضي هذه الإستراتيجية إلى جعلي المنتج أو الخدمة متفرد للمشتري بحيث يكون ذلك المنتج أو تلك الخدمة ذو جاذبية تنافسية في الصناعة، فإستراتيجية التميز هي " الأسلوب الذي تبحث فيه المؤسسة عن تميز منتجاتها مقارنة بالمنافسين في نظر قطاع واسع من المستهلكين"<sup>(1)</sup>.

ويمكن القول أن المؤسسة تمتلك ميزة التميز في حالة تقديمها لمنتج أو مجموعة من المنتجات يمكن تمييزها من طرف المستهلك عن باقي المنتجات المنافسة في السوق، مما يعني أن منتج المؤسسة فريد وله قيمة مرتفعة لدى المستهلك، ومصادر التميز عديدة تتمحور حول الجودة والخدمات التسويقية المرافقة للمنتج، حيث يعتبر الابتكار والتجديد أساس التميز<sup>(2)</sup>.

والتميز يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد ذي قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون تتضمن: جودة أعلى، وخصائص فريدة، وخدمات ما بعد البيع، وهناك مصادر عدة للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والمقدرات التنظيمية<sup>(3)</sup>.

ومن أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول هي<sup>(4)</sup>:

- التمييز على أساس التفوق التقني؛
- التمييز على أساس الجودة؛
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

### (3) إستراتيجية التركيز:

تتمثل الفكرة الأساسية في هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل ضمنه المؤسسة، ومن ثم استخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستندة إلى الكلفة أم تلك

(1) محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 105.

(2) زرزاز العياشي، غياد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 186.

(3) عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر و التوزيع، ط1،

عمان، الأردن، 2016، ص 114.

(4) احمد مجّد عبد الحميد مصطفى الباز، مرجع سبق ذكره، ص 45.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

التي تستهدف التميز وتركيز العمل فيها على ذلك القطاع، والعمل من خلالها على إشباع رغبات وحاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج<sup>(1)</sup>.

إن إستراتيجية التركيز على الكلف تركز على جماعة مشتريين محددة أو سوق جغرافي معين وتحاول خدمة هذا القطاع فقط من السوق، أما إستراتيجية التركيز على التمايز فإن المؤسسة تبحث عن التمايز في قطاع سوقي مستهدف، وهذه الإستراتيجية تعتبر قيمة جدا لأولئك الذين يعتقدون بان المؤسسة تركز جميع جهودها لتكون أكثر قدرة على إرضاء وخدمات الحاجات الخاصة بقطاع سوقي مستهدف بشكل أكثر فاعلية من المنافسين<sup>(2)</sup>.

وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة أسواق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال<sup>(3)</sup>:

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
- أو من خلال تكاليف اقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
- التمييز والتكلفة الأقل معا.

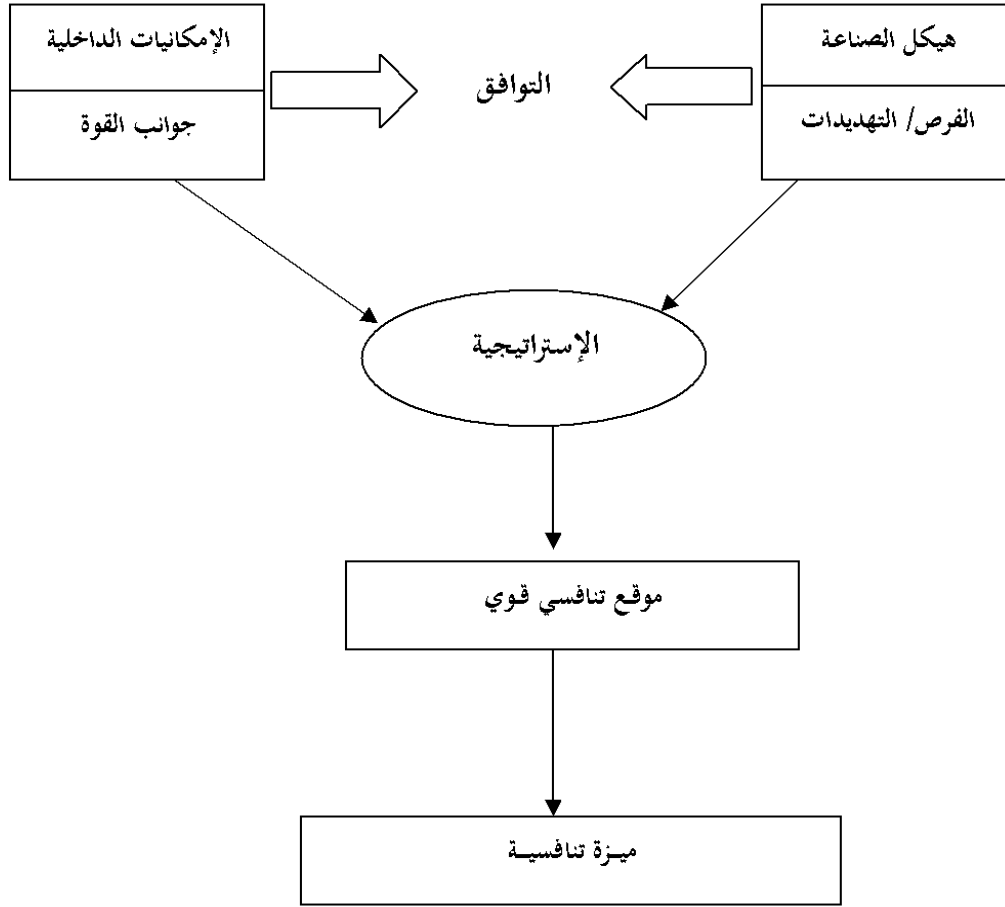
(1) محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص ص 106، 107.

(2) علاء فرحان طالب، زينب مكى محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 156.

(3) احمد مجد عبد الحميد مصطفى الباز، مرجع سبق ذكره، ص ص 45، 46.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم (10): الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية.



المصدر: محمد بوطلاعة، دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2008، ص 120.

### المبحث الثالث: دور إستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية.

دائما في سياق الحديث عن دور إستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، وبعد التطرق إلى الاستراتيجيات التنافسية، فإن الموضوع يحتم علينا كذلك كيف تؤثر إستراتيجية التنوع على الميزة التنافسية وبالتالي تنمية هذه الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: دور إستراتيجية التنوع في تحقيق الربحية:

إن التنوع له أثر كبير وعظيم على بعض من مؤشرات الميزة التنافسية والتي نذكر من بينها مؤشر الربحية وهذا ما سنتعرض له في هذا المطلب.

**1) دورها في التكلفة والسعر:** إن إضافة منتجات جديدة من خلال التنوع السلعي في حافظة الأنشطة والتي تشبع حاجات وتلبي رغبات جديدة أو غير مشبعة سابقا للزبائن، له اثر على التكلفة والسعر فعلى جانب الطلب سوف تؤدي القابلية للإحلال بين السلع إلى زيادة انخفاض الأسعار في المؤسسات المنوعة بالمقارنة بمثيلاتها في المؤسسات المختصة، فمثلا المنتجون المتخصصون في إنتاج أكياس البلاستيك والورق للذين يعملون بصورة مستقلة، سوف لا يأخذون بعين الاعتبار في اعتبارهم بطريقة واضحة عند وضع الأسعار، حقيقة إن زيادة سعر إحدى سلع يزيد من استهلاك الأخرى، لكن المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التنوع وتنتج مثلا سلعا متكاملة كالشاي والسكر سوف تميل إلى خفض أسعارها وعلى جانب الإنتاج إذا انخفضت التكلفة الحديثة لإحدى السلع زاد انخفاضها بزيادة إنتاج السلع الأخرى<sup>(1)</sup>.

إن الغرض الأساسي في عملية تطوير وتنوع المنتجات هو تقليص التكاليف عن طريق تقليص التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والتعديل من وتعديل حصة المشتريات و استهلاك الطاقة، فالتطوير مما كانت درجته جذريا أم طفيفا يؤدي عموما إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج والى تعديل بنية التكاليف وتوزيعها حسب طبيعتها مما يعني التأثير إيجابيا على المردودية<sup>(2)</sup>.

(1) عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم

الاقتصادية ( غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 77.

(2) عمار عماري، سعيدة بوسعدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر - واقع وأفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 3، كلية الاقتصاد وعلوم

التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2004، ص 51.



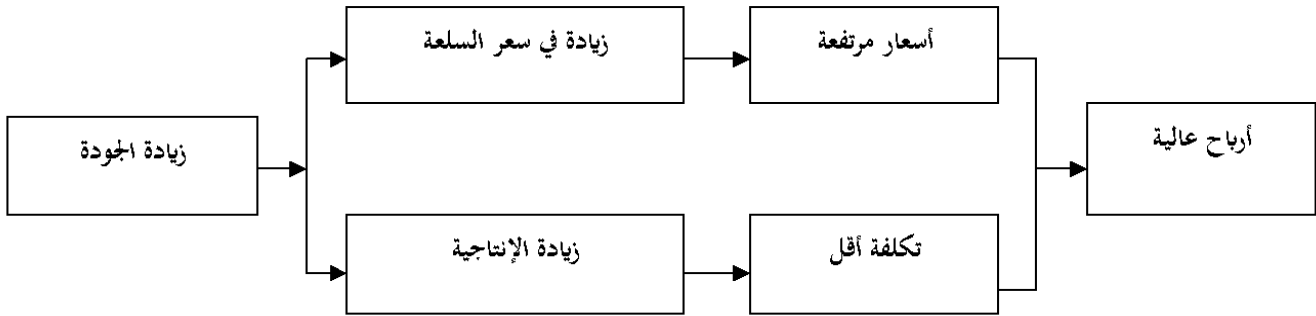
## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

إن البعد الحقيقي للتطوير هو تقليص التكلفة، فعندما يتم إدخال تقنية جديدة في عملية الإنتاج، يكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة، كما يمكن من الإسراع في عملية الإنتاج من خلال المعالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، وهذه الزيادة في الإنتاج غالباً ما تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عام وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن إنتاجية، وهذا يظهر الأثر الحقيقي للتطوير المنتجات في تخفيض التكلفة عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج<sup>(1)</sup>.

(2) دورها في زيادة الأرباح: إن الهدف الرئيسي في تبني المؤسسة لإستراتيجية التنوع السلعي هو زيادة أرباحها، سواء بزيادة صافي الأرباح عامة المتحصل عليها من جميع المنتجات السلعية أو بعد إضافة هذا المنتج، أو تحقيق الربح من المنتج الجديد على حدا، فحتى تنجح إستراتيجية التنوع السلعي في زيادة أرباح المؤسسة، فإنها يجب أن تتمكن المؤسسة من: تمييز منتجاتها بطريقة تمكنها من فرض أسعار أعلى لتلك المنتجات، وكذا تمكينها من إدارة المنافسة في الصناعة بطريقة أفضل، كما أن هناك عامل مهم جداً يؤثر على ربحية المؤسسة يتمثل في تحسين الجودة،<sup>(2)</sup>.

يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً حيث بالتحسين المستمر في جودة المنتجات وإدخال منتجات ذات جودة عالية يزيد من مبيعات المؤسسة وبالتالي يزيد من ربحيتها والشكل التالي يوضح تأثير الجودة على أرباح المؤسسة<sup>(3)</sup>.

الشكل رقم (11) : تأثير الجودة على أرباح المؤسسة.



المصدر: عمر تيمجغدين، مرجع سبق ذكره، ص 78.

(1) المرجع نفسه، ص 51.

(2) عمر تيمجغدين، مرجع سبق ذكره، ص 77.

(3) المرجع نفسه، ص 78.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

وتخلق المؤسسة ميزة تنافسية فقط عندما يكون العملاء على استعداد لدفع أسعار مقابل منتجاتها والتي تولد عائدا اقتصاديا يكون أعلى من تكلفة رأس المال، في الواقع، لكي تكسب الأرباح اللازمة للبقاء في دائرة العمل، يجب أن تحدد المؤسسة من هم العملاء الذين يمكنها أن تخدمهم بصورة أفضل، وتركز جهودها على التطوير والتعامل في المنتجات والخدمات التي تلاؤمهم، تعني هذه الحقيقة القائمة على الربح انه من غير المحتمل إلى حد كبير أن تكون المؤسسة موردا لكل الأشياء إلى كل العملاء<sup>(1)</sup>.

**(3) دورها في توزيع المخاطر:** يمكن توزيع المخاطر من خلال التنوع إلى عدد من مجالات الأنشطة غير المرتبطة، وذلك لتخفيض المخاطر في حالة القيام باستثمار وحيد ففكرة اختيار محفظة من الاستثمارات لتخفيض هذا الخطر من خلال تبني التنوع كإستراتيجية، يمكن القول انه سيؤدي إلى تكوين محافظ من مجالات النشاط غير المرتبط والتي يتم تحقيقها من خلال الاستحواذ والشراء<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثاني: دور إستراتيجية التنوع على مكانة واستراتيجيات التنافسية.

ستعرض في هذا المطلب إلى مختلف التأثيرات التي يحدثها عنصر التنوع على الوضعية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بالمقارنة بالمنافسين الآخرين.

**(1) دورها في تحقيق الحصة السوقية:** يمكن أن يؤثر التنوع على الحصة السوقية للمؤسسة من خلال مساهمته في زيادة عدد الزبائن أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف من قبل المؤسسة، من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمال، الأمار الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها كما ينجر عن قيادة الخدمة المقدمة للزبون نتيجة للإبداع التكنولوجي زيادة ولاء العملاء للمؤسسة أو كسب عملاء جدد على حساب المنافسين، وبالتالي إيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها، مما يعمل على ارتفاع حصتها السوقية<sup>(3)</sup>.

(1) عبد الحكيم الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

(2) عمر تيمجغدين، مرجع سبق ذكره، ص 78.

(3) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 126.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

تسمح إستراتيجية التنوع للمؤسسة باستخدام مواردها في بناء موقع قوي في مجال النشاط بسهولة أكبر حجما لو قامت به مؤسسة جديدة، فبالتنوع يتوقع كسب مركز سوقي كبير، وبالتالي الزيادة في عدد الزبائن والشرائح أو القطاعات السوقية، ولتحقيق ذلك هناك آليتان مهمتان هما<sup>(1)</sup>:

(أ) **الدعم المتبادل**: يتحقق الدعم المتبادل من خلال تحويل الموارد من وحدة نشاط معينة إلى أخرى، فقد تتحمل المؤسسة خسائر في نشاط معين بسبب شدة وحدة المنافسة ولذلك تستخدم أرباحها من بقية الأنشطة لدعم هذا النشاط.

(ب) **إعاققة الوصول إلى مصادر الموارد أو الأسواق**: تتضح أهمية إعاققة الوصول إلى المواد الخام أو الأسواق بوضوح في إستراتيجية التنوع المعتمد على التكامل الرأسي، وفي مثل هذه الحالة قد تقرر المؤسسة تحقيق التكامل الأمامي أو الخلفي للوصول إلى المستهلكين بسهولة أو القيام بدور الموردين، ومن ثم تمنع المنافسين من إمكانية الوصول إلى المواد الخام أو الأسواق بسهولة.

(2) **دورها في الدعم المتبادل للقدرات التنافسية**: إن التنوع في المنتجات، يساعد المؤسسة على استخدام القدرات التي نمتها واكتسبتها في أحد أنشطتها الحالية إلى وحدة أخرى تمتلكها المؤسسة، وتعمل في صناعة أخرى، وتميل المؤسسات التي تنوع نشاطها عن طريق نقل المهارات إلى شراء الأنشطة التي لها صلة بنشاطها أو بقدراتها الحالية مثل قدراتها في مجالات التسويق، الإنتاج وإدارة المواد أو البحوث والتطوير ولكي تنجح إستراتيجية التنوع السلعي، فلا بد أن تشمل القدرات المتبادلة قدرات مهمة لتنمية قدرات تنافسية للوحدات التي يتم التبادل أو النقل إليها<sup>(2)</sup>.

(3) **دورها في القدرات الإدارية للمؤسسة الاقتصادية**: يمكن أن توفر الرؤية القوية واقتراح القيمة الجذاب عناصر أساسية لإستراتيجية المؤسسة، ومع ذلك، سوف لا تحقق الإستراتيجية أداءً عالياً ونتائج مرغوبة أخرى، إذا لم تعمل كل الأطراف معا بصورة جيدة للتحرك في اتجاه موحد، تركز الجدارة الأوسع للتخطيط والشؤون الإدارية على موضوع تحقيق ترتيب الوقوف صفا واحداً، أو بعبارة بسيطة، يجب أن يضمن المديرون الأكفاء أن كل الأطراف في المؤسسة يتناغمون معا لتدعيم الإستراتيجي<sup>(3)</sup>.

(1) عمر تيمجدين، مرجع سبق ذكره، ص 79.

(2) المرجع نفسه، ص 79.

(3) عبد الحكيم الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

ويظهر أثر التنوع في المنتجات السلعية على تلك القدرات الموجودة في المستويات الإدارية والوظائف المختلفة بالمؤسسة متعددة النشاط، وتساعد هذه القدرات كل وحدة من وحدات المؤسسة على تحقيق مستويات أداء أفضل مما لو كانت كل وحدة منها مؤسسة مستقلة تعمل بقدراتها الذاتية فقط، حيث يتم خلق القيمة على المستوى التشغيلي إذا أمكن لوحدة النشاط مشاركة تكاليف تنفيذ أنشطة معينة، ومشاركة مهارات وخبرات الإداريين أو مشاركة الموارد الخاصة بالتسهيلات الرئيسية أو التنظيم، فالتنوع في المنتجات، يساعد في تحقيق كفاءات الأفراد عن طريق كسبهم طرق جديدة في الإنتاج، وكسب تجربة عن كل عملية إنتاجية جديدة، وعموما يؤدي التنوع السلعي إلى تنمية القدرات الإدارية والاستفادة منها والتي من الممكن أن تأخذ عددا من الأشكال تشمل<sup>(1)</sup>:

**(1) قدرات الابتكار:** يؤدي الابتكار إلى إيجاد أنشطة جديدة مربحة بسرعة، تزيد كثيرا عن سرعة المؤسسات التي تعمل معها في نفس الأنشطة، حيث يؤثر الابتكار على المورد البشري من خلال:

- تشجيع ثقافة التأثر والتأثير بين الأفراد في المؤسسة.

- اكتساب وتعلم الأفراد الخبرات ومهارات جديدة خاصة عند إدخال منتجات جديدة.

**(2) هيكل تنظيمي ونظام رقابة فعالان:** إن تبني المؤسسة لإستراتيجية التنوع السلعي، يجعل وحدات الأعمال في هذه المؤسسات تكون مستقلة بنفسها من جهة وكذا إتباع نظام اللامركزية، وإسناد إدارة كل وحدة إلى مسؤول ذي خبرة من جهة أخرى، مما يسمح للمؤسسة بتقديم وتكوين هيكل تنظيمي ونظام رقابة فعال يوفران بيئة العمل الجيدة وكذا عددا من الحوافز التي تشجع الأفراد على تعظيم كفاءة وحداتهم مما يؤدي في النهاية إلى تحسين العائد وبالتالي الأداء ككل.

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

(1) عمر تيمجفدين، مرجع سبق ذكره، ص 80.

وإن التنوع في المنتجات السلعية يعتبر من استراتيجيات النمو الهامة التي تضمن للمؤسسة المجابهة وكذا بالمقابل تحقيق أرباح من مجالات النشاط أو الأسواق المتعددة، فتنبيهها هذا الخيار يعتبر من الخيارات الأكثر طرحا في ظل التطورات السريعة والمتلاحقة و تجعل المؤسسة تتبنى نوع من أنواع الإستراتيجية المتاحة أمامها.

### 1) إستراتيجية تخفيض التكلفة:

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت تخفيض تكلفتها في كل مجال من مجالات أنشطتها مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية بحيث تتمكن من بيع منتجاتها بأسعار أقل من تلك الخاصة بالمنافسين، ويقدم (Thompson & Strickland) مجموعة من الشروط التي يؤدي توافرها وتحقيقها إلى أن تكون إستراتيجية تخفيض التكلفة فعالة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية، وهي على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

(أ) أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة سوقية؛

(ب) تكون المنتجات أو الخدمات في الصناعة معيارية أو نمطية وفي متناول الجميع؛

(ت) تكون هناك محدودية لتحقيق التمييز؛

(ث) أن يكون اختيار البائع أو التحول إلى آخر لا يكلف العملاء كلفا إضافية؛

(ج) أن تكون أعداد المشترين كبيرة، ولديهم قوة مساومة لخفض الأسعار.

أما الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها بوصفها متطلبات لتنفيذ هذه الإستراتيجية فيمكن إنجازها في الآتي<sup>(2)</sup>:

(أ) تحقيق اقتصاديات الحجم؛

(ب) الاستفادة من تراكم الخبرة والتعلم؛

(ت) الاستغلال الأمثل للطاقة؛

(ث) تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛

(ج) إمكانية الحصول على الموارد بتكلفة أقل (الاستثمار الأمثل في الموارد)؛

<sup>(1)</sup> بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم

الاقتصاد (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص ص 66، 67.

<sup>(2)</sup> المرجع نفسه، ص 67.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

ح) خفض حجم الإنفاق على البحث والتطوير بالمقارنة مع المنافسين.

عندما تتقاسم التكاليف عدد من خطوط المنتجات، وذلك كأن تملك المؤسسة نظام تحليل تكاليف فعال وتركز هذه الإستراتيجية على خفض تكلفة المنتج، وهي تتطلب قدرا محدودا من القدرة التسويقية، وتقضي بالتسويق إلى قطاعات سوقية كبيرة وخفض تكلفة الإنتاج، وتحقيق اقتصاديات الحجم الكبير، وهي تؤدي لقدرة المؤسسة على تقديم عروض لعملائها بأسعار أقل من تلك التي يقدمها منافسوها، وبالتالي فهي تتيح للمؤسسة مركزا سويا قويا إزاء القوى التنافسية المختلفة بالسوق، والتي يمكن رصدها ضمن عملية تحليل المتغيرات البيئية، وهي تجعل المؤسسة تحقق عائد يفوق العائد السائد في القطاع بالرغم من وجود منافسة قوية عن طريق<sup>(1)</sup>:

- رفع حصة المؤسسة من السوق؛
- توفر النقد الكافي لتمويل أنشطة المؤسسة؛
- خفض التكاليف بشكل مستمر.
- الحصول بشكل دائم وبأسعار تنافسية على مصادر الأموال (المواد الأولية).
- يلعب التنوع دورا كبيرا في تدنيه التكاليف، فهو يجعل المؤسسة تقدم منتجات بأسعار تنافسية، حيث تحقق إنتاج بتكاليف متدنية بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، حيث أنها تبيع بأسعار قريبة من متوسط السعر في القطاع ككل، وتكون قريبة أو أقل من أسعار المنافسين، وهذا ما يعكس مردودية المؤسسة.

### (2) إستراتيجية التمايز:

تسعى المؤسسات من خلال توجيهها نحو تطوير وتحسين المنتجات إلى تحسين صورة المنتج في نظر المستهلك، حيث إن استطاعت المؤسسة القيام بذلك فإنه من شأنها أن تحافظ على قدرتها التنافسية من أجل تنمية هذه الميزة، فإنه على المؤسسة أن تعمل على تحديد تلك الإبداعات بصورة مستمرة وفق ما تقره ظروف السوق ومتطلبات الزبائن وذلك بغية الحفاظ على ولاء المستهلك للمنتج<sup>(2)</sup>.

(1) جعيجع نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007، ص ص 100، 101.

(2) قشوط الياس، دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2009، ص 45.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

وتحقق المؤسسة عائدا يفوق العائد السائد في القطاع وتعزز القدرة الدفاعية للمؤسسة لمواجهة المنافسين عن طريق<sup>(1)</sup>:

- تطوير وتسويق منتجات جديدة وفريدة؛
- تقديم منتجات متميزة لا تقدمها المؤسسات المنافسة؛
- خلق ميزات لمنتجات المؤسسة يشعر بها العميل؛
- الالتزام من قبل موظفي المؤسسة بالمحافظة على التميز؛
- تطبيق كافة التحسينات والأفكار المقترحة؛

يمكن أن يكون التنوع في المنتجات كمصدر للسبق المتفرد، فإدخال منتجات جديدة أو تحسين القديمة منها يمكن المؤسسة من التمتع بميزة سبق لفترة من الزمن، والتي تمنحها وضعية احتكارية من الصعب مهاجمتها، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج المنتجات الجديدة وتحتضن بحصة الأسد من السوق الداخلية وذلك باستعمالها لتكنولوجيا متطورة في الإعلام والاتصال، وبذلك تحقق ميزة سبق في تصدير المنتجات الجديدة.

### (3) إستراتيجية التركيز:

إن هذا النوع من الإستراتيجيات يتطلب اختيار السوق المستهدف بعناية تأخذ فيه المؤسسات جملة من العوامل بعين الاعتبار كالربحية، مدى قوة القوى التنافسية، احتمالات النمو... و غالبا ما يرتبط بحجم المؤسسة، بحيث تدرك هذه الأخيرة أنها لا تمتلك الموارد الكافية التي تتيح لها المجاهدة على مستوى السوق ككل، وعليه قد يناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة في السوق وبالتالي تركز جهودها على خدمة قطاع معين يصعب على المؤسسات العملاقة خدمته بكفاءة أو تتجاهله نظرا لصغره وعدم أهميته بالنسبة إليها بسبب تواجد أسواق أكبر تحقق لها أرباح أكثر<sup>(2)</sup>.

ويظهر أثر التنوع في المنتجات على إستراتيجية التركيز من خلال<sup>(3)</sup>:

(1) جعيج نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 102، 103

(2) بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة سطيف1، سطيف، الجزائر، 2012، ص 38.

(3) جعيج نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 103، 104.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

- زيادة الخدمة المقدمة للشريحة السوقية المعينة، بتلبية حاجات كل شريحة وذلك بتقديم المنتجات الخاصة بهم
- المؤسسة عندما تقوم بتحسين المستمر في منتجاتها، فهي بذلك تخرج منتجات جديدة للعملاء وبالتالي تغطي احتياجاتهم.
- خلق منتجات جديدة ينتج عنه خلق حاجات جديدة أو تلبية حاجات سابقة، وبالتالي تقدمها خطوة إلى الأمام نحو تعزيز مركزها وقدرتها التنافسية في القطاعات المستهدفة من طرفها، على اعتبار أنها مهددة بدخول أحد منافسيها للجزء الذي تستهدفه.

### المطلب الثالث: دور إستراتيجية التنوع في بعض القوى التنافسية ل Porter.

- 1) دورها في القوة التفاوضية للموردين: يعتبر الموردون مصدر مدخلات القطاع، وبالتالي فهم يمتلكون نوعا من القوة أو السلطة على قطاع الصناعة، فتبني المؤسسة لإستراتيجية التنوع في المنتجات والذي يظهر جليا لاسيما التكامل العمودي الخلفي من خلال استقلالية أكبر في استعمال المدخلات في العملية الإنتاجية، مما يضعف الضغط الذي يمارسه الموردون على المؤسسة، ويمكن أن يكون للتنوع في المنتجات أثر ايجابي على المورد، فقد يحدث أحيانا أن يساهم إدخال المؤسسة لمنتج جديد أو تكنولوجيا جديدة إلى دفع مورديه نحو تطوير التكنولوجيا التي يستخدمونها فيما يوردونه للمؤسسة سواء كان مواد أولية أو مواد نصف مصنعة، على اعتبار أن ذلك المنتج الجديد قد يتطلب مستلزمات ومواد ذات تكنولوجيا عالية<sup>(1)</sup>.
- وكلما لاحظ المورد أن أرباحه نتيجة التعامل مع هذه المؤسسة مرتفعة، فانه يتشجع أكثر في التعامل بصورة أكثر قصد الحفاظ على هذا المستوى من الربح أو رفعه، حيث تزداد قوة الموردين إذا كانوا متمركزين في السوق بشكل جيد، مع إمكانية التكامل الخلفي<sup>(2)</sup>.
- ولهذا السبب تهتم المؤسسات بدراسة تأثير زيادة أسعار تلك المتطلبات أو تخفيض جودتها على استمرارها وتنافسها في مجال نشاطها<sup>(3)</sup>.

(1) عمر تيمجغدين، مرجع سبق ذكره، ص 81.

(2) طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص ص 108، 109.

(3) صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، أحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 12.



## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

وتسعى هذه المؤسسات القائمة إلى وضع معوقات تمنع أو تعطل دخول المؤسسات الأخرى للسوق<sup>(1)</sup>.  
**(2) دورها في القوة التفاوضية للزبائن:** إن إدخال منتجات جديدة بسعر معقول وبجودة عالية، يمكن للمؤسسة أن تؤثر على القدرة التفاوضية للزبائن، لاسيما باهتمامها المستمر بالبحث والتطوير الذي يضمن إضافة خصائص جديدة للمنتجات، والتي تكون غالبا المحدد لجاذبية المنتج وبالتالي جذب الزبائن الحاليين وحتى المحتملين<sup>(2)</sup>.

ويمكن للمؤسسة أن تتمكن من استخدام شروط بيع أفضل، أو استخدام أساليب بيع تحكمية بإتباعها سياسة البيع الكامل، كأن تفرض على الزبائن الموزعين شراء كميات معينة من سلع أو إنتاج معين (أقل جودة)، أو أقل تكلفة، أو أكثر ربحية مقابل حصولهم على باقي احتياجاتهم من المنتجات الرائجة، أو بدلا من ذلك تستعمل سياسة البيع المقيد كأن تفرض المؤسسة كميات من منتجات معينة على الزبائن، وتقدم لهم بعض المشجعات الخاصة لشراء هذه المنتجات<sup>(3)</sup>.

وعلى الجانب الآخر، عندما يكون لدى المشتري معرفة ومعلومات كافية، لتقييم العروض التنافسية فان قوتهم التفاوضية تزداد، حينئذ يكون المنافسون اقل قدرة على طلب أسعار متميزة، وأسعار الصناعة تكون منخفضة<sup>(4)</sup>.  
**(3) دورها في مواجهة المنافسين:** إن تبني المؤسسة لاستراتيجيه التنوع، له أثر كبير لصد المنافس الذي دخل إلى الصناعة التي تعمل فيها، أو المنافس الذي تتوافر لديه القدرة على ذلك، فعلى سبيل المثال إذا أقدم المنافس وحاول الحصول على نصيب من تلك الصناعة عن طريق تخفيض الأسعار، فان المؤسسة تستطيع أن ترد عليه بنفس الأسلوب وتنوع نشاطها، أي تنقله إلى الصناعة التي يعمل فيها المنافس، ثم تخفض أسعارها للحصول على نصيب من الصناعة التي بدأ يعمل فيها المنافس، فأثر التنوع في محفظة الأنشطة على المنافسين، يظهر جليا في سرعة تقديم المؤسسة لمنتجات جديدة وتغيير العملية الإنتاجية التي من خلالها تتمكن من الرد على هجوم المنافس في سوق أخرى<sup>(5)</sup>.

(1) كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العمولة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص ص 128، 129.

(2) عمر تيمجغدين، مرجع سبق ذكره، ص 81.

(3) جعيجع نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 99.

(4) عبد الحكم الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

(5) عمر تيمجغدين، مرجع سبق ذكره، ص 81.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

ويتمثل أثر التنوع في المنتجات على المنافسين في سرعة تقديم المؤسسة التي تتبع هذا النوع من الإستراتيجية لمنتجات جديدة وتغيير العملية الإنتاجية، وذلك من خلال استخدام مخلفات الإنتاج السابقة أو الطاقة الزائدة لديها... الخ، كما أن تكلفة التصنيع تكون منخفضة نتيجة استخدام نفس الخبرة، وكذلك من خلال الإبداع في العملية الإنتاجية<sup>(1)</sup>.

**4) الأثر على المنتجات الانحلالية (البديلة):** إن المنتجات البديلة هي المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة للمنتج المعني بالنسبة لنفس مجموعة المستهلكين، وتشكل خطرا على المنتجات المعينة عند دخولها السوق لتحل محل هذه المنتجات خاصة إذا كانت قادرة على إشباع حاجة أو رغبة قائمة بالسوق وكان سعرها مناسب مقارنة بسعر المنتج القائم، هنا فإن المنتج الجديد يكون خطرا على المنتج القائم لأنه سوف يشكل بديلا علميا له، وفي مثل هذه الحالات قد تحاول مؤسسات القطاع التصرف جماعيا بهدف مواجهة المنتجات البديلة كالمجهودات الإعلانية والتي يمكن أن تكون صعبة وغير مجدية إذا اعتمدها مؤسسة واحدة<sup>(2)</sup>.

وإن الضغط الذي تولده المنتجات والخدمات البديلة يضع حدودا للأرباح المحتملة في الصناعة، وذلك بسبب الأسعار المنخفضة لتلك السلع، فالمؤسسة التي تهمل البدائل المحتملة قد تجد نفسها خارج الصناعة تنافسيا، وفي نفس الوقت فإنه لتعزيز الميزة التنافسية، يجب على المؤسسة البحث المستمر عن البدائل واختيارها لتعزيز موقعها أمام المنافسين<sup>(3)</sup>.

وتدخل منتجات المؤسسة في منافسة مع منتجات القطاعات البديلة لمنتجاتها، خصوصا تلك التي تتميز بالتكلفة الأقل والجودة العالية، ولذا يعد أحد الحلول الناجعة لذلك هو البحث والسعي المستمر من طرف المؤسسة إلى تطوير منتجات وإبداع عمليات تخفض من التكاليف وتزيد من الجودة، كما يعد تحسين المنتج القائم أو استعمال منتجات جديدة من العوامل المساعدة على تحقيق المؤسسة لمزايا في الخدمات المقدمة للزبون، الجودة... الخ، مما قد يدفع بالزبائن إلى الاتجاه نحو هذا المنتج الجديد، ومنه الحد ولو نسبيا من تأثير المنتج الانحلالية (البديل) على قطاع النشاط ككل وعلى المؤسسة بصفة خاصة، وبالتالي فإن تقديم منتج

(1) جعيج نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

(2) زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص

107.

(3) محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص ص 99، 100.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

---

جديد يعتبر نقطة ارتكاز قوية في نمو وتقدم المؤسسة ، وإضافة منتج جديد وتنويع المنتجات يساعدها على مواجهة المنافسة الحادة التي تفرضها المؤسسات المنافسة في السوق.<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> جعيجع نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 99، 100.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول إلى أن الميزة التنافسية ما هي إلا اجتهاد وبحث متواصل تتمكن من خلاله المؤسسة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها في السوق، ومن أجل ذلك لا بد على صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية، كما يستوجب على المؤسسة السعي الدائم لزيادة وتنمية ما تحققه من مزايا تنافسية في السوق.

ونستنتج في النهاية إلى أن التنوع يسمح للمؤسسة بكسب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة ومجاهاة درجة المنافسة الحادة، التي تميز الأسواق الحالية، ويدعم تنافسها بتخفيض التكاليف، وذلك باعتماده على مختلف الاستراتيجيات التنافسية المتبعة في المؤسسة، كما يسمح لها بالحصول على أرباح من مصادر متعددة، وسنحاول إثبات ذلك في دراستنا الميدانية للمؤسسة الجزائرية.

## الفصل الثالث:

استخدام إستراتيجية التنويع  
السلعي في التأثير على الميزة  
التنافسية في مؤسسة مطاحن

محمد بن محمد.

مقدمة الفصل:

تحض إستراتيجية التنوع السلعي في المؤسسات الجزائرية باهتمام كبير في السنوات الأخيرة لم لها من أهمية لم تحققة مصالح عديدة بالنسبة للمؤسسة والمتعاملين معها نظرا لاختلاف المزايا التنافسية لكل مؤسسة، وتعتبر معظم المؤسسة الجزائرية مهتمة بإنتاج منتج وحيد، ويعتبر تسويق منتج وحيد ذو إشكالية كبيرة نظرا لانخفاض المداخيل أو انخفاضها، وارتفاع معدلات المخاطرة في الأسواق إذ ما هددت المنتجات المنافسة هذا المنتج الذي تنتجه المؤسسة، ولكن المؤسسة الجزائرية التي تعمل وفق إستراتيجية التنوع نجد أنها نسبية حيث أن هذه المؤسسات تعمل في أرباحية ونسبتها في المخاطرة تكون محدودة.

ففي ظل الصعوبات الاقتصادية التي تتعقب المؤسسات الجزائرية والتغيرات المتسارعة في السوق والأذواق وتأثير المؤسسات المنافسة، يعتبر العمل بإستراتيجية التنوع السلعي من بين الأساليب المساعدة في الزيادة من تنمية وتطوير المؤسسات عبر توفير المستلزمات الإنتاجية والاعتماد بشكل عام على إنتاج سلع متنوعة من اجل التوغل في السوق والاستحواذ على وفاء الزبائن وضمان رضاهم من بين المنافسين.

فمن بين المؤسسات الجزائرية وقع الاختيار على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة حيث أن هذه الأخيرة من بين المؤسسات الجزائرية الرائدة تنافسية منتجاتها السلعية في السوق المحلية والدولية، حيث نجد أنها تنتج منتجات تميزها عن غيرها من المؤسسات المنتجة للسلع المنافسة، ولهذا كان من اللازم على المؤسسة إنتاج سلع متنوعة عن طريق إتباع إستراتيجية التنوع السلعي، وتمييز المنتجات وابتكار منتجات جديدة، وخاصة كما هو معروف في الأسواق العالمية.

وذلك بالتطرق إلى واقع إستراتيجية التنوع وأثرها على أداء المؤسسة محل الدراسة من خلال المباحث

التالية:

المبحث الأول: تقديم مطاحن عمر بن عمر.

المبحث الثاني: تحليل بيئة المؤسسة.

المبحث الثالث: واقع إستراتيجية التنوع في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

### المبحث الأول: تقديم مطاحن عمر بن عمر.

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر التي تعتبر مؤسسة اقتصادية ذات مسؤولية محدودة وهي مؤسسة خاصة وبغرض التعرف أكثر على هذه الأخيرة نحاول التطرق إلى مجموعة من النقاط التي من شأنها أن تعطي نظرة شاملة عنها.

### المطلب الأول: تعريف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر:

هي فرع من فروع المؤسسة الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مصرات الطماطم CAB)، فالجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج، ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المؤسسة إلى أبنائه الأربعة حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتجات المؤسسة<sup>(1)</sup>.

فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيات إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيدية التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها<sup>(2)</sup>:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.
- دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية.
- دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق).

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجنيين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبنات المعدنية، أما في ما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ. وبعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية

(1) بناء على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

(2) بناء على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

## الفصل الثالث : استخدام إستراتيجية التنوع السلعي في التأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن

الفجوج ولاية قالمة التي تتربع على مساحة قدرها 42500 م<sup>2</sup> يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراض زراعية ملكا للخوادم.

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا، وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكسي والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) و شهادة سلامة المنتجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطة إنتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014.

أما المشروع الجاري إنجازه منذ 01 جويلية 2015 حتى 2019 هو توسيع الوحدة بثلاث خطوط إنتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج وحتى افري 2019 تم الاحتفال باستكمال 62% من المشروع.

### المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها:

ويمكن أن نلخص طبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة في الآتي<sup>(1)</sup>:

#### (1) الفروع:

تتوفر شركة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج:

- وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة إنتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكسي، ...)
- وحدة إنتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتج نهائي.
- وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر.

#### (2) طبيعة النشاط:

<sup>(1)</sup> بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.



## الفصل الثالث : استخدام إستراتيجية التنوع السلعي في التأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن

يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة.

يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا. حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الإنتاجية:

➤ 121 عامل على مستوى وحدتي إنتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب (8X3) كالآتي<sup>(1)</sup>:

- الفرقة أ من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا.
  - الفرقة ب من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساء.
  - الفرقة ج من الساعة 09 مساء إلى الساعة 05 صباحا.
  - الفرقة د في حالة راحة.
- كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمدو يومين.

➤ 203 عامل على مستوى وحدة إنتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنفس نظام التناوب في المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع الآتي:

- الفرقة أ من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا.
- الفرقة ب من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساء.
- الفرقة ج من الساعة 08 مساء إلى الساعة 04 صباحا.
- الفرقة د في حالة راحة.

**(3) منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر:**

تتخصص مطاحن عمر بن عمر في المنتجات الغذائية، حيث تعمل على تغطية مختلف الطلايبات والاستفادة من جميع مختلفات القمح، حيث نجد<sup>(2)</sup>:

(1) بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

(2) بناء على معلومات مقدمة من وحدة المبيعات والتسويق.

## الفصل الثالث : استخدام إستراتيجية التنوع السلعي في التأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن

- السميد الممتاز: والذي يتخصص في إنتاج العجائن والحلويات التقليدية الجزائرية، ويتواجد في أكياس 25 كغ و10 كغ.

- السميد العادي: يتوفر باكياس حجم 25 كغ، ويستخدم هو الآخر في العجائن التقليدية خاصة الكسرة.

- السميد الرطب الممتاز: ويستخدم هو الآخر في المنازل الجزائرية لمختلف أنواع العجائن التقليدية، يتواجد في أكياس 25 كغ و10 كغ.

- السميد SSSE: وهو النوع الخاص الذي تستعمله المطاحن في صناعة العجائن والكسكسي فهو يعد المادة الأولية لانطلاق النشاط في مصنع العجائن.

تعد هذه الأربعة أنواع قلب الإنتاج وهي المنتجات الرئيسية، إلى جانب ذلك توجد مشتقات القمح والتي تتمثل في ما يلي:

طحين القمح الصلب: أو ما يعرف ب SSSF ويملك قناة تسويقية خاصة حيث يوجه للجنوب الجزائري، كما يستخدم بنسبة قليلة في المخازن.

النخالة: وتباع لمربي المواشي ويعبئ في أكياس بحجم 40 كغ.

أما فيما يخص العجائن انطلق في انتاجها سنة 2009، والمؤسسة تنتج المنتجات التالية:

الكسكسي: ويضم بدوره 3 أنواع تقسم حسب الحجم إلى:

- كسكسي رقيق.

- كسكسي متوسط.

- كسكسي خشن.

والعجائن الآخرة تشمل:

العجائن القصيرة: تضم 13 صنف.

- أنبوب أملس بقطر 6 مم.

- أنبوب أملس بقطر 4 مم.

- تلتلي.

- قلم (ريشة).

- أصداف مفتوحة.

- ملتوية.

- معكرونة.

- لسان العصفور.

- برغل.

- شعيرات الملائكة.

- أرز.

- حلزونية.

- حبيبات.

العجائن الطويلة: انطلق في إنتاجها سنة 2012، وتضم 04 أنواع.

- سباكي بقطر 1.5م.

- سباكي بقطر 1.3م.

- شرائح طويلة (رشته).

- فرميسال.

العجائن الخاصة: انطلقت عملية الإنتاج في أكتوبر 2014، وتضم 04 أنواع.

وبصفة عامة تشير تشكيلة منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى (21) صنف فيما يخص الكسكسي والعجائن بالإضافة إلى (5) أصناف من السميد إضافة إلى النخالة، أي 27 منتج تقدمه المؤسسة بمختلف الأشكال والأحجام والأنواع، ومما لا شك فيه أن زيادة اتساع وتنوع منتجات المؤسسة يؤدي إلى زيادة فرصها في الوصول إلى فئات متنوعة من المستهلكين.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وأهداف الشركة:

ويمكن أن نشرحها فيما يلي:

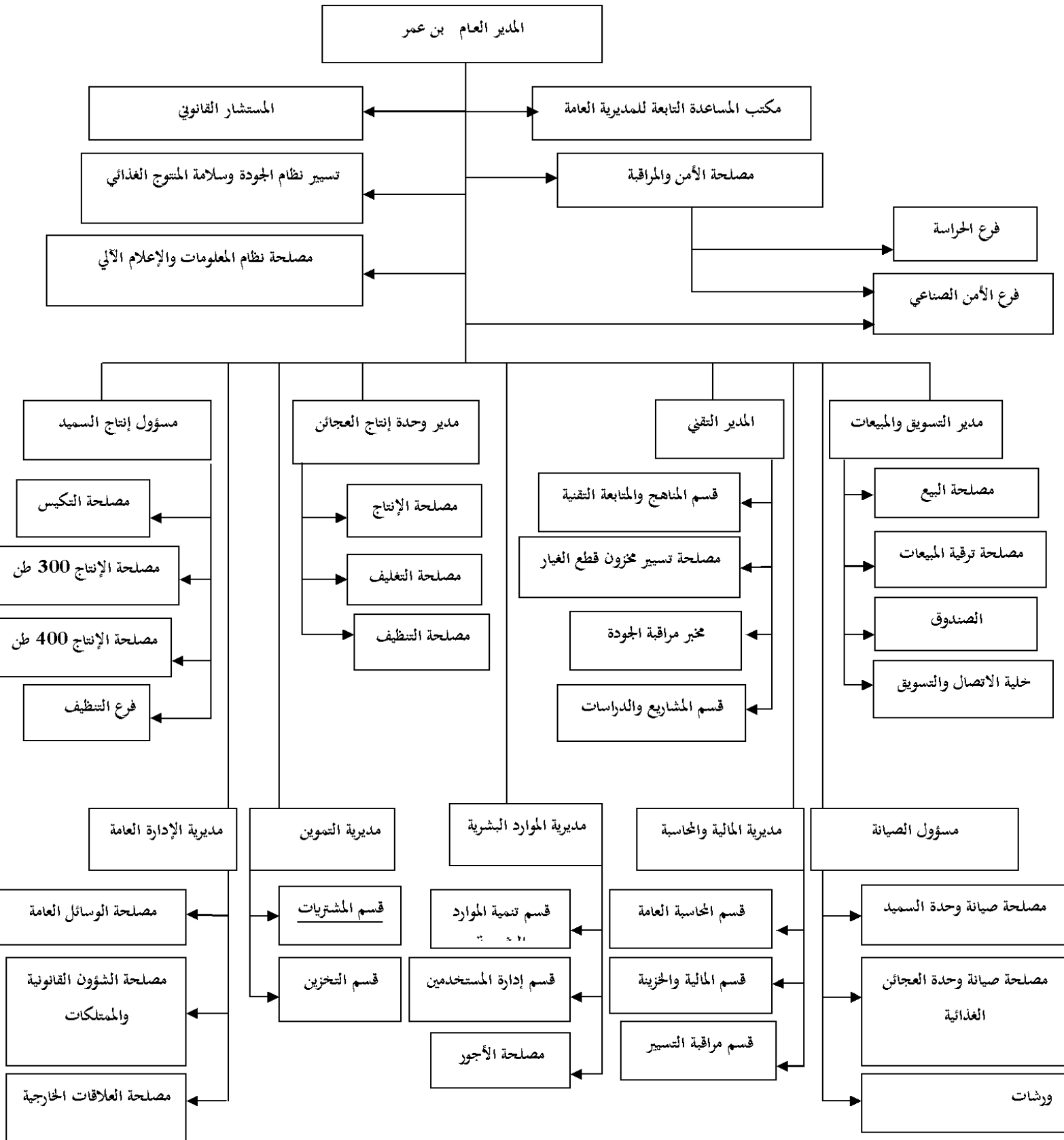
(1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر:

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها ألتسييري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على قوة هيكلها التنظيمي، والهيكل التنظيمي لشركة مطاحن عمر بن عمر هو على الشكل التالي<sup>(1)</sup>:

---

<sup>(1)</sup> بناء على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (1).

شرح مهام أقسام ومصالح الشركة:

مديرية الموارد البشرية:

مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح الشركة، وهي تنقسم إلى:

● قسم تطوير الموارد البشرية:

- التوظيف حسب حاجات المؤسسة.
- تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي.
- ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

● قسم تسيير المستخدمين:

- التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات في ما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق.
- متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي.

مصلحة الأمن:

- السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار.
- الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.

مساعدة المديرية العامة:

- مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون الشركة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديرات والمصالح الأخرى.

مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي:

- الإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للشركة.

مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتجات الغذائية:

- السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو (ISO).

المستشار القانوني:

- توجيه المدير العام في ما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد الشركة.

مديرية التسويق والمبيعات:

- ضمان تسويق وبيع مختلف منتجات الشركة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام.

- تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال و أرباح الشركة.

- تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف الشركة.

- التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إسهاري، ... الخ).

مصلحة إنتاج السميد:

من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة. ويسهر على ذلك كل من :

● المسؤول الرئيسي للطحن: وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.

● مصلحة التكميس: يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.

مديرية إنتاج العجائن:

- تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق.

## الفصل الثالث : استخدام إستراتيجية التنوع السلعي في التأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن

– الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.

- مصلحة التغليف: تسهر على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.

المديرية التقنية:

- قسم المناهج والمتابعة التقنية:

– متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية.

– الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي.

– تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الإنتاج والإنتاجية.

- قسم الأشغال والدراسات:

– دراسة ونجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى الشركة وقياس مدى الجدوى منها.

- المخبر:

– مراقبة المنتجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على

مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية... الخ).

مصلحة الصيانة:

تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة

المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف

الآلات وهي منظمة كالآتي:

- ورشة الكهرباء.

- ورشة الميكانيك.

- ورشة الخراطة والتلحيم.

ويعتبر دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الوحدتين، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا

حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الإنتاج، حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول

عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.



مديرية التموين:

مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار، ... الخ، والسهر على تخزينها. وهي تنقسم إلى:

- قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.
  - قسم التموين بالمادة الأولية (القمح): مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجيستية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.
- مديرية المالية والمحاسبة:

مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات الشركة، وتنقسم إلى:

● مصلحة المحاسبة العامة:

- مسؤولة على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة.
- التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات الشركة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية.
- التكفل بالإجراءات الجبائي والحفاظ على ممتلكات الشركة.

● قسم المالية والخزينة:

- ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح.
- دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على الشركة.
- المتابعة البنكية.

● قسم مراقبة التسيير:

- السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للإستراتيجية المنتهجة من طرف الشركة.
- تحيين ومراقبة ميزانية الشركة.

مديرية الإدارة العامة:

مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للشركة وتنقسم إلى:

● مصلحة الوسائل العامة:

مسؤولة على الدعم اللوجستيكي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح .

● مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات:

- مهمتها الحفاظ على ممتلكات الشركة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة.

- تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها.

● مصلحة العلاقات الخارجية:

التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الاستقبال، اللوجستيكي وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

(2) أهداف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر:

تهدف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى تحسين جودة الإنتاج وتطويره للوصول إلى منتج جزائري 100% حيث أن المؤسسة تهدف في المستقبل القريب إلى تطبيق التجربة التي اكتسبتها في الطماطم على القمح والمتمثلة في الوصول إلى منتج جزائري 100%.

ولقد اعتمده هذه المؤسسة على أساليب الحملات التحسيسية، منتجي القمح الصلب، هذا للعمل معهم ومرافقتهم من اجل تحسين الإنتاج وكذا نوعية القمح الذي ينتجونه، وهذا باستعمال تكنولوجيا جديدة وحديثة، بالإضافة إلى مرافقة تقنية، ودعم التعاون بين المنتجين، وهم الفلاحون والمصنعون وهذا بهدف الوصول إلى إدماج كامل للصناعات الغذائية.

وتهدف كل هذه العملية إلى التوصل إلى إنتاج يسمح بجعل ما يخرج من المصانع منتوجا جزائريا 100%، من القمح إلى غاية المنتجات التي يتم تسويقها، مشيرين في هذا أن المؤسسة اكتسبت الكثير من التجربة في مجالات أخرى خاصة الطماطم، وهي التجربة التي ستوظفها في القمح الصلب.

كما يهدف إلى إنتاج منتج طبيعي يتمتع بالمعايير الدولية.

كما تسعى إلى فتح أسواق جديدة بأوروبا عموما وفرنسا خصوصا لان هذه الأخيرة التي تشكل سوقا ناجحا نظرا لعدد الجالية الجزائرية المهاجرة فيها إضافة لكون الفرنسيين من أكثر الشعوب طلبا لبعض المنتجات مثل "الكسكسي"، وعلى العموم فان الاحترافية والجودة العالية للمنتجات التي عرضتها مؤسسة عمر بن عمر، إضافة

## الفصل الثالث : استخدام إستراتيجية التنوع السلعي في التأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن

إلى طموح ومثابرة الإدارة، ستجعل منه دون شك واحد من أكبر الأسماء العالمية في هذا المجال بعد أن تعدت سمعة الشركة الطيبة حدود الوطن والدول العربية والأوروبية.

وتسعى كذلك شركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر كباقي المؤسسات منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- ضمان البقاء والاستمرار.
- 2- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح.
- 3- تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني.
- 4- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.
- 5- محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية.
- 6- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر.
- 7- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
- 8- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة.
- 9- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.

### المبحث الثاني: تحليل بيئة المؤسسة.

بما أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من المؤسسات الرائدة والمعروفة على المستوى الوطني والعالمي ويهدف الوصول لنضرة واضحة على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وخاصة حول الظروف المحيطة بها، والتي أدت بالمؤسسة بإتباع إستراتيجية التنوع السلعي، لا بد من تحليل محيطها التنافسي بما يحتويه من كافة المتغيرات التي تؤثر على نشاط المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الأول: تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة:

ستتطرق إلى تحليل المحيط الداخلي لمؤسسة عمر بن عمر من خلال توضيح أهم نقاط القوة والضعف على مستوى وظائفها المختلفة فيما يلي<sup>(1)</sup>:

#### 1) الوظيفة التسويقية: تتمثل أهم نقاط القوة على مستوى هذه الوظيفة في النقاط التالية:

- وعند التحدث عن هذا فإن المؤسسة تستخدم مجموعة من الوسائل لغرض ترويج سلعتها، وأهم أساليب التنشيط التي تستخدمها المؤسسة، هو قيامها في كل نهاية سنة بتقديم مجموعة من اليوميات تحتوي اسم المؤسسة، توزيعها للملصقات على التجار الذين تتعامل معهم بصفة دائمة للتعريف بالمؤسسة وطبيعة النشاط الذي تزاوله وكذلك تقوم بإصاق هذه الملصقات على وسائل النقل الخاصة بالعمال الذين تقوم المؤسسة بالتعامل معهم.
- تحاول المؤسسة جاهدة لتحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بينها وبين تجار الجملة، الذين تتعامل معهم وذلك من خلال جلسات للتعريف بالمنتج والتفاوض معهم من اجل الوصول إلى اتفاق متبادل ومن ثم كسب ثقة تجار الجملة.
- كذلك تحول الحصول على حصة سوقية معتبرة بين المنافسين لاسيما في مجال إنتاج السميد بأنواعه والكسكسي.
- تعتبر منتجات المؤسسة من عجائن في مرحلة النمو مما يضمن لها الحفاظ على المركز التنافسي.
- تتمتع المؤسسة بسهولة تصريف منتجاتها بسبب تواجدها على مستوى كافة التراب الوطني.
- تعمل المؤسسة على تمكين زبائنها من الاستفسار على المنتجات السلعية المشتراة من المؤسسة.

(1) بناء على معلومات مقدمة من طرف وحدة المبيعات والتسويق.

## الفصل الثالث : استخدام إستراتيجية التنوع السلعي في التأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن

- واهم نقطة قوة تمتلكها المؤسسة هي السمعة الحسنة التي تتمتع بها العلامة التجارية للمؤسسة في السوق خاصة بعد حصولها على شهادات الجودة.

غير أن ما يهدد المؤسسة كنقطة ضعف هو العلامة التجارية المقلدة في بعض الأسواق أو المنتجات البديلة التي تغزو الأسواق المحلية أو الدولية.

**(2) وظيفة الإنتاج:** من أهم نقاط القوة التي تميز وظيفة الإنتاج في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر هي:

التطور في الوحدات والآلات المستعملة من طرف المؤسسة أي حداثة الوحدات الإنتاجية وكذا الآلات المستعملة في الإنتاج، فهي تعتبر حديثة النشاط كما تطرقنا في تقديمها فبداية نشاطها يعود إلى 29 مارس من سنة 2000.

كما أن استفادتها من اثر التعلم والخبرة لاسيما على مستوى وحدة إنتاج السميد التي تعتبر رائدة في هذا المجال، ساهم في بناء حافظة إنتاجية متنوعة من سميد وكسكسى و عجائن قصيرة وطويلة، مما يضمن لها التوازن المالي والاستراتيجي.

**(3) وظيفة التمويل :** أهم نقاط القوة التمويلية التي تميز مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تتمثل في:

- بسبب النشاطات الخيرية والمشاركات في التضاهرات المحلية والدولية تعتبر المؤسسة ذات سمعة جيدة مما جعلها تحتل مكانة متميزة لدى البنوك مما مكنها من الحصول على تسهيلات مالية، وهذا تطرقنا له في النشأة كخير مثال، وهذا للالتزام المؤسسة بتسديد مستحقاتها من جهة، وكذا توفرها على كافة الضمانات البنكية من جهة أخرى.

- وكذلك توفر المؤسسة على إمكانية التكامل المالي باعتبارها إحدى مجتمعات عمر بن عمر المعروفة محليا.

**(4) الموارد البشرية :** تعد المؤسسة إحدى نماذج القطاع الخاص الذي يكون تحت ملكية العائلة عمر بن عمر ويعد من النماذج المستقطبة للكفاءات والإطارات، وهذا ما يعتبر نقطة قوة كما أن تواجد مجموعة من المهندسين التابعين للشركة الألمانية والتونسية بالنسبة لها، إضافة إلى العلاقة الطيبة والجد متميزة بين الرئيس والمرؤوسين، وهذا ما لمسناه أثناء تنقلنا على مستوى الوحدات مما يؤكد على الثقافة الخاصة للمؤسسة في التعامل بين الرئيس والمرؤوس ومما يؤكد ذلك هو النشاطات الخيرية التي تقوم بها المؤسسة على المستوى الوطني خلال كل المناسبات والتظاهرات الوطنية وخاصة الولائية.

يبلغ عدد عمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 770 عامل مقسمين كالتالي: 13 إطار سامي، 130 إطار، 148 عون تحكم (ماهر) و479 منفذ، ويرقم أعمال يقدر ب66 مليون أورو سنويا.

#### المطلب لثاني: تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة.

إن التطور الذي يحدث في البيئة الخارجية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر يتكون من المتغيرات التي يكون لها تأثير على المؤسسة والتي من الصعب على المؤسسة التحكم فيها كلياً ونذكر منها<sup>(1)</sup>:

**1) المحيط الاقتصادي والقانوني للمؤسسة :** إن موقع الجغرافي للمؤسسة يحتم عليها الخضوع لجميع قوانين المنطقة التي هي فيها، وبالتالي فإن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الواقعة ببلدية الفجوج ولاية فالمة تخضع لكافة القوانين المطبقة في الولاية والمطبقة على كافة المؤسسات التي تكون في نفس القطاع، مثل السجل التجاري، والرقابة الدورية للمنتجات، وهذا يدل على أن المؤسسة مسؤولة قانونياً على أي خطأ قد تقع فيه أو تكون السبب في حصوله، وفي هذا الصدد فقد استفادة المؤسسة من الدعم الحكومي والإعفاء الضريبي في بداية نشاطها كبقية المؤسسات الوطنية، وحصولها على امتيازات كبقية المؤسسات، في إطار إبرام الصفقات العمومية في ظل أحكام الأمر الرئاسي رقم 236/10 المؤرخ في 2010/07/15.

غير أن المؤسسة تعاني من مجموعة من القيود والتهديدات أهمها:

- المنتجات المنافسة لعلامتها في السوق المحلي والدولي.
- فقدانها لبعض الأسواق المهمة في تونس وليبيا وإيطاليا.

**3) البيئة التكنولوجية :** إن مؤسسة عمر بن عمر كمختلف المؤسسات الجزائرية لم تعرف وظيفتي البحث والتطوير إلا في السنوات الأخيرة نتيجة للثورة التكنولوجية والمنافسة الشديدة التي عرفتها الأسواق المحلية والدولية، ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر تتوفر على وظيفة البحث والتطوير ومراقبة الجودة التي تقوم بصورة فعالة ومستمرة بالعمل على مواجهة منافسيها.

كما تستعمل المؤسسة تكنولوجيا مستوردة جد متطورة المتمثلة في الآلات والمعدات المستعملة في العملية الإنتاجية وكذلك في تخزين المواد الأولية والمنتجات المصنعة داخلها ذات الجودة العالية.

<sup>(1)</sup> بناء على معلومات وحدة المبيعات والتسويق.

4) الخيط الاجتماعي والثقافي: إن الحملات الإعلانية التي تقوم بها المؤسسة لاسيما حضورها الدائم على المستوى المعارض الوطنية والأجنبية منها:

- معرض الإنتاج الوطني بحاسي مسعود خلال 2006/02/20 إلى 2006/03/02.
  - معرض الإنتاج الوطني ببرج بوعريريج خلال 2006/03/22 إلى 2006/04/02.
  - معرض الإنتاج الوطني بالجزائر العاصمة خلال 2012/10/18 إلى 2012/10/24.
  - معرض الإنتاج الوطني بالجزائر العاصمة خلال 2013/12/17 إلى 2013/12/22.
  - معرض الإنتاج الوطني بالجزائر العاصمة خلال 2015/12/23 إلى 2015/12/29.
  - صالون الأغذية ببرشلونة باسبانيا خلال 2016/03/25 إلى 2016/03/28.
  - الصالون العالمي للأغذية موسكو بروسيا خلال 2016/09/12 إلى 2016/09/15.
  - معرض الإنتاج الوطني الجزائر العاصمة خلال 2016/12/21 إلى 2016/12/27.
  - الصالون الدولي للمنتجات الغذائية بلندن ببريطانيا خلال 2017/03/19 إلى 2017/03/22.
  - الصالون الدولي للمنتجات الغذائية بميلانو بإيطاليا خلال 2017/05/08 إلى 2017/05/11.
  - الصالون الدولي للمنتجات الغذائية اسطنبول بتركيا خلال 2017/09/07 إلى 2017/09/10.
  - معرض الإنتاج الوطني الجزائر العاصمة خلال 2017/12/21 إلى 2017/12/27.
  - الصالون الدولي للمنتجات الغذائية الإمارات العربية المتحدة خلال 2018/02/18 إلى 2018/02/22.
  - الصالون الدولي للمنتجات الغذائية المملكة المتحدة خلال 2018/04/16 إلى 2018/04/18.
  - الصالون الدولي للمنتجات الغذائية فرنسا خلال 2018/05/04 إلى 2018/05/06.
  - الصالون الدولي للمنتجات الغذائية روسيا خلال 2018/09/17 إلى 2018/09/20.
  - معرض الإنتاج الوطني بباتنة خلال 2018/11/07 إلى 2018/11/11.
  - معرض الإنتاج الوطني الجزائر العاصمة خلال 2018/12/20 إلى 2018/12/26.
  - الصالون الدولي "فروت لوجيستيك" برلين بألمانيا خلال 2019/02/06 إلى 2019/02/08.
  - الصالون الدولي "قولفود" دبي بالإمارات العربية المتحدة خلال 2019/02/17 إلى 2019/02/21.
- جعل المؤسسة ترسخ ثقافة اقتناء المنتج الوطني في ذهنية الزبائن الجزائريين والمغربيين سواء من ناحية الجودة وحتى سعر المنتج التنافسي الذي يتناسب مع دخل العامل الجزائري حيثما يكون.

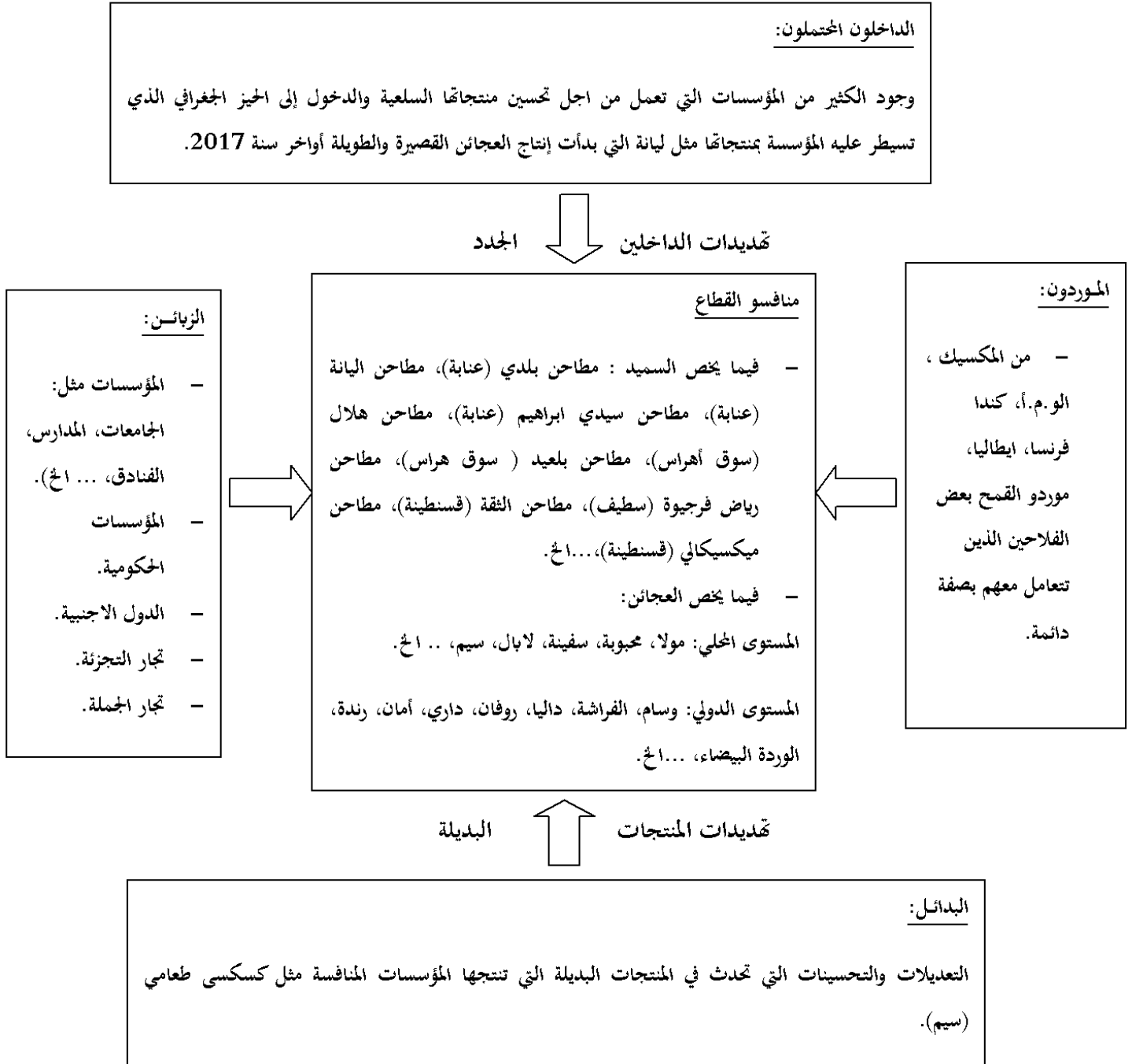
- (5) العلاقات الخارجية: تسع مؤسسة عمر بن عمر من اجل تحقيق الرضا والتفاهم بينها وبين تجار الجملة الذين تتعامل معهم وذلك من خلال التعريف بالمنتج والتفاوض للوصول إلى اتفاق ومن ثم كسب الزبون.
- يعتبر علاقة شراكة بين المؤسسة والزبون وحيث كل منهما يعمل على تحقيق الربح لكليهما.
  - تعمل المؤسسة على تحسين الاستقبال والضيافة من طرف الموظفين للزبائن.
  - تعمل المؤسسة جاهدة من اجل تقديم هدايا في المناسبات لكي يحس الزبون بأنه قريب من المؤسسة.
  - تقوم المؤسسة بحملات أسئلة كل عام للزبون للتمكن من ضمان ونيل رضاه.
  - بالإضافة إلى إقامة معارض دولية مثلا في الصين، روسيا، تركيا، إيطاليا، فرنسا، ... الخ.
  - تعمل المؤسسة على منح كبار الزبائن عروض في تسهيلات السفر كمنال وتجري بعثات الحج والعمرة لفعة من زبائنهم أو عمالها تشجيعا لهم ولكسب شعور الانتماء للمؤسسة.
  - تقديم شكر للزبائن في الموقع الالكتروني.
- المطلب الثالث: تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة.

تتواجد مؤسسة عمر بن عمر في محيط تنافسي يتميز بحدة والتطور المستمر في المنافسة بين عدة مؤسسات منتجة للسميد بمختلف أصنافه، أو مؤسسات صناعة العجائن بمختلف أنواعها محليا أو أجنبيا ذات علامات تجارية خاصة بها، ولذلك فهي تواجه عدة تهديدات وصعوبات يمكن التطرق إليها وفق ما يسمى بالنموذج الديناميكي ل Porter الملخص في الشكل التالي<sup>(1)</sup>:

(1) بناء على معلومات وحدة المبيعات والتسويق.



الشكل رقم (13): نموذج بورتر (Porter) لتحليل المحيط التنافسي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على معلومات وحدة التسويق والمبيعات.

-المنافسون المباشرون : تواجه مؤسسة عمر بن عمر منافسة حادة في مجال السميد والعجائن بأنواعها، لذلك فهي تتبع إستراتيجية التنوع في منتجاتها بتقديمها بسعر منخفض وجودة عالية، مما جعلها تحقق نجاحا منذ دخولها إلى السوق، إضافة إلى حقن محفظة أنشطتها بمجالات جد جذابة وأخذ الريادة فيها ويوجد في هذا المحيط العديد

## الفصل الثالث : استخدام إستراتيجية التنوع السلعي في التأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن

من المنافسين المباشرين للمؤسسة في مجال السميد أو العجائن، وهي مؤسسات موزعة على كامل القطر الوطن والدولي، و تعاني من تهديدات تتمثل في منافسين مهمين وأقوياء، حيث تقدر الحصة السوقية ب 50% من بين المنافسين في منتج السميد و 36% في منتجات العجائن وهذا فهي تعتبر نسبة عالية وجيدة بالنسبة لبقية المنافسين في نفس القطاع ومن بين المؤسسات المنافسة نجد فيما يخص السميد (مطاحن بلدي (عنابة)، مطاحن اليانة (عنابة)، مطاحن سيدي ابراهيم (عنابة)، مطاحن هلال (سوق أهراس)، مطاحن بلعيد ( سوق هراس)، مطاحن رياض فرجوة (سطيف)، مطاحن الثقة (قسنطينة)، مطاحن ميكسيكالي (قسنطينة)، ... الخ) اما فيما يخص العجائن نجد ( المستوى المحلي: مولا، محبوبة، سفينة، لبال، سيم، بن حمادي ... الخ، وعلى المستوى الدولي: وسام، الفراشة، داليا، روفان، داري، أمان، رنده، الوردة البيضاء، ... الخ).

**-الموردون :** تعتمد المؤسسة في الإنتاج على مواد أولية يتم استيرادها من الخارج وهي القمح ويسترد من المكسيك ، الو.م.أ، كندا، فرنسا وإيطاليا أما داخليا فتحصل على منتج القمح من خلال الفلاحين الذين تتعامل معهم بصفة دائمة بسبب نسب الدعم التي تمنحها لهم ، لذلك فهي لا تعتمد على مورد واحد، بل تقوم بالتفاوض مع عدة موردين، والذي يقبل بسعر منخفض تتعامل معه أو بسبب نسب ادعم التي تقدمها للمورد حتى موعد الحصاد وفق اتفاقيات مبرمة بينهما، فهي بذلك لا تخضع لسلطتهم إلى وفق العقد المبرم بينهما، وما يؤثر على المؤسسة هو ارتفاع سعر القمح خصت في سنة 2015 الذي أدى إلى ارتفاع سعر السميد المستعمل في الإنتاج، ولذلك فكرت المؤسسة في تقليص نسبة الاستيراد من المورد الأجنبي ولجأت إلى تقديم دعم للفلاحين ولكن بشرط الحصول على المحصول في موعد الحصاد بثمن معلوم مسبقا، من أجل تخفيض التكلفة بحيث لا ينقص ولا يؤثر من ضمان الأمان للمنتج.

**-العملاء :** تتعامل المؤسسة مع ثلاثة أنواع من العملاء وهم المؤسسات ( الفنادق، الجامعات، المدارس، المعاهد، ... الخ)، تجار التجزئة، تجار الجملة، وبالتالي على المؤسسة أن تحافظ على عملائها لكي لا يتحولوا إلى مؤسسة منافسة إذا وجد محفزات أفضل من هذه المؤسسة، إضافة إلى ذلك فعند محاولة المؤسسة الرفع من السعر، فإنها قبل أن تقوم بذلك عليها إخبار العملاء، لأنهم يتعاملون مع المؤسسات الكبيرة في السوق، خاصة وأن هذه الأخيرة تقدم تخفيض للعملاء بإعطائهم كمية إضافية من السلع بدون سعر.

## الفصل الثالث : استخدام إستراتيجية التنويع السلعي في التأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن

ومن بين الدول الأجنبية تتعامل التي تتعامل معها المؤسسة نجد: تونس، ليبيا، إيطاليا، فرنسا، البرتغال، اسبانيا، حيث تقوم المؤسسة بتقديم منتجات بجودة عالية مع إعطاء تحفيز لزيائنها من أجل كسب ثقتهم وولائهم، غير أن هذا التنوع والتعدد الهائل في زبائن مؤسسة عمر بن عمر، لا يجعلها في منأى عن تهديداتهم مستقبلا في ظل المنافسة الحادة التي يشهدها القطاع وما تطرحه المؤسسات المنافسة من زيادة في مدة الضمان للمنتجات أو تمديد آجال الدفع لمشترياتهم وكذا طرق التسديد التي تعتمد عليها المؤسسة في استفاء حقوقها.

**-الداخلون المحتملون :** بما أن السوق الوطني غير مغطى كليا، فإنه يمكن دخول منافسين جدد، لكن هذا لا يعتبر تهديدا بالنسبة للمؤسسة، لأن هناك حواجز للدخول تتمثل في اقتصاديات الحجم، والجودة العالية والسعر المنخفض، والتي تحد من الدخول إلى السوق، وما يمكن اعتباره داخلا جديدا هو مؤسسة مطاحن ليانة عناية، التي بدأت في إنتاج منتجات العجائن في نهاية 2017 وقد عرفت هي الأخيرة انتشار كبير لمنتجاتها في الشرق الجزائري في السنتين الأخيرتين.

**المنتجات البديلة :** لا توجد منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة إلا من خلال التوسع في تشكيلة المنافسين، فمثلا مؤسسة عمر بن عمر لديها 27 نوعا من السلع، وبالتالي لا توجد مؤسسة منافسة بحدا ذاتها ولكن على الرغم من هذا توجد بعض المنتجات المنافسة لمنتجات المؤسسة مثل على المستوى المحلي (مولا، بن حمادي، محبوبة، سفينة، لابل، سيم، ... الخ)، أما على المستوى الدولي (وسام، الفراشة، داليا، روفان، داري، أمان، رندة، الوردة البيضاء، ... الخ).

المبحث الثالث: واقع إستراتيجية التنوع في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

نرمي هن في هذا المبحث للتعرف على واقع إستراتيجية التنوع في المنتجات السلعية في مؤسسة عمر بن عمر، لا بد من التعرف أنشطة المؤسسة وكيفية تعمل المؤسسة على الحفاظ على حصتها السوقية بإتباع إستراتيجية التنوع السلعي

المطلب الأول: تحليل نشاط المؤسسة.

1) تطور إنتاج المؤسسة: تحتوي مؤسسة عمر بن عمر على ثلاثة ( 03 ) وحدات للإنتاج وهي:

وحدة إنتاج السميد، وحدة إنتاج الكسكسي، وحدة إنتاج العجائن القصيرة، وحدة إنتاج العجائن الطويلة، وقد شهد إنتاج مؤسسة عمر بن عمر تطورا ملحوظا كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4) : الإنتاج في مطاحن عمر بن عمر خلال السنوات ( 2014 – 2018 ) بـ (طن).

المنتجات	السميد	الكسكس	عجائن قصيرة	عجائن طويلة
2014	339895	79441	76452	54861
2015	341155	79515	76528	55000
2016	342525	84790	77537	65700
2017	344110	92507	78411	65867
2018	351328	102061	79412	66555

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (02).

من خلال الجدول نلاحظ أن الإنتاج عامة في تزايد مستمر، رغم أن إنتاج يتزايد بنسب منخفضة في السنتين 2014، 2015 وهذا باعتبار سلسلة الإنتاج حديثة كانت نسبة الزيادة تقدر بـ 0.37%، 0.09%، 0.1%، 0.25% على التوالي.

أما في السنتين 2015، 2016 شهدت نسبة تطور الإنتاج لكل من المنتجات في الوحدات الإنتاجية الأربع زيادة نسبية إذ بلغت 0.40%، 6.63%، 1.32%، 19.45% على التوالي، وهذا نظرا لتطور سلسلة الإنتاج من جهة، وكذا إلى الطلب الكبير على هذا النوع من المنتجات في تلك الفترة من جهة أخرى.

## الفصل الثالث : استخدام إستراتيجية التنوع السلعي في التأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن

أما في السنتين 2016، 2017 فقد زادت نسبة تطور إنتاج المنتجات بـ 0.46 % و 9.10 % على التوالي بالنسبة للسميد والكسكسي، أما نسبة العجائن القصيرة فكانت 1.13% و العجائن الطويلة كانت 0.25% وهذا راجع لمعرفة المؤسسة بان بعض الزبائن قد حولوا توجههم نحو مؤسسة ليانة بولاية عنابة التي فتحة فرع جديد مع مستثمر تونسي في عنابة لصناعة العجائن في سنة 2017، وهذا ما ئد إلى تقلص نسبة الإنتاج في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

أما في السنتين 2017، 2018 بلغة نسبة الإنتاج 2.10%، 10.32%، 1.28%، 1.04% على التوالي أي أن نسبة الإنتاج قد ارتفعت بالنسبة للسنوات السابقة وهذا ما يعني أن المؤسسة قامت بتعديل وتحسين منتجاتها واستعادة الزبائن الذين خسرتهم في السنوات السابقة وعادة إلى الريادة من جديد.

وبفضل إستراتيجية التنوع السلع فقد حافظت مؤسسة عمر بن عمر على الريادة في السوق، لأنها بهذا عند دخول سلع بديلة منافسة لها في السوق بفضل العدد الكبير لمنتجاتها 27 منتج فهي لا تتكبد خسائر كبيرة، فتقلل في إنتاج منتج وتزيد من إنتاج المنتج الأخر وهذا هو سبب نجاحها في السوق المحلي.

(2) تطور المبيعات: تعمل المؤسسة عمر بن عمر على بيع منتج السميد بأنواعه، ومنتج الكسكسي بأنواعه، ومنتجات العجائن القصيرة، ومنتجات العجائن الطويلة، وقد شهد مبيعات مؤسسة عمر بن عمر تطورا ملحوظا كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5): المبيعات في مطاحن عمر بن عمر خلال السنوات ( 2014 – 2018 ) ب (طن).

المنتجات	السميد	الكسكس	عجائن قصيرة	عجائن طويلة
2014	274762	76675	74364	47759
2015	275512	77492	75427	49732
2016	276973	83663	77426	55306
2017	279226	92275	78210	57652
2018	281536	101965	79305	65227

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (03).

## الفصل الثالث : استخدام إستراتيجية التنوع السلعي في التأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن

من خلال الجدول نلاحظ أن المبيعات عامة في تزايد مستمر، رغم أن الإقبال على الشراء يتزايد بنسب منخفضة في السنتين 2014، 2015 وهذا باعتبار سلسلة الإنتاج حديثة كانت نسبة الزيادة تقدر بـ 0.27%، 1.07%، 1.43%، 4.13% على التوالي.

أما في السنتين 2015، 2016 شهدت نسبة تطور المبيعات لكل من المنتجات في زيادة معتبرة إذ بلغت 0.53%، 7.96%، 2.65%، 11.21% على التوالي، وهذا نظرا لقبول الزبون للمنتجات وإقباله على المنتجات من جهة، وكذا إلى الطلب الكبير على هذا النوع من المنتجات في تلك الفترة من جهة أخرى.

أما في السنتين 2016، 2017 فقد زادت نسبة تطور مبيعات المنتجات بـ 0.81% و 10.29% على التوالي بالنسبة للسميد والكسكسي الذين يقبل عليهما الزبون لكثرة استعمالهما من طرف المخازن والمدارس ومؤسسات الدولة بالمنطقة، أما نسبة العجائن القصيرة فكانت 1.01% و العجائن الطويلة كانت 4.24% وهذا راجع لتوجه بعض الزبائن نحو مؤسسة ليانة بولاية عنابة التي فتحة فرع جديد مع مستثمر تونسي في عنابة لصناعة العجائن في سنة 2017، وهذا ما ئد إلى تقلص نسبة المبيعات في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

أما في السنتين 2017، 2018 بلغت نسبة المبيعات 0.83%، 10.50%، 1.40%، 13.18% على التوالي أي أن نسبة المبيعات قد ارتفعت بالنسبة للسنوات السابقة وهذا ما يعني أن المؤسسة قامت بتعديل وتحسين منتجاتها واستعادة الزبائن الذين خسرتهم في السنوات السابقة وعادة إلى الريادة من جديد وكذلك في السنتين الأخيرتين تعمل المؤسسة على تصدير منتجاتها إلى الدول الأجنبية.

### (3) تحليل الإنتاج لبعض المنتجات في المؤسسة.

تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من المؤسسات المعروفة في المحيط الاقتصادي، وتقوم بالإنتاج 27 منتج توزع بين 4 أنواع هي: السميد، الكسكسي، العجائن القصير، العجائن الطويلة، وقد اخترنا من بين كل مجموع نوع نذكرها كما يلي:

– الكسكسي اخترنا (الكسكسي المتوسط).

– العجائن القصيرة اخترنا (الشعيرية).

– العجائن الطويلة اخترنا (السياكتي).

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(6): إنتاج بعض المنتجات في مطاحن عمر بن عمر خلال السنوات (2014 – 2018) بـ (طن).

المنتجات	كسكسي متوسط	الشعيرية	الساباكيي
2014	7463	1624	2816
2015	8652	1815	2925
2016	9432	2321	3023
2017	10531	2972	3142
2018	11822	3565	3412

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (4).

من خلال الجدول نلاحظ أن الإنتاج لكل من السلع الثلاثة في تزايد، رغم أن الإقبال على الإنتاج يتزايد بنسب منخفضة في السنتين 2014، 2015 وهذا باعتبار سلسلة الإنتاج حديثة كانت نسبة الزيادة تقدر بـ 15.93%، 11.76%، 3.87% على التوالي.

أما في السنتين 2015، 2016 شهدت نسبة تطور الإنتاج لكل من المنتجات في زيادة معتبرة إذ بلغت نسبة إنتاج الشعيرية 27.88% أما نسبة إنتاج السباكيي 3.35% تراجعت بسبب تراجع الطلب، أما عن منتج الكسكسي المتوسط فنسبته بلغت 9.07% أي تراجع نسبة الإنتاج وهذا راجع لارتفاع أسعار القمح في الأسواق العالمية وتأثر ارتفاع أسعار السميد الذي يعتبر المادة الأولية في صناعة الكسكسي.

أما في السنتين 2016، 2017 ارتفعت نسبت إنتاج المنتجات الثلاثة ارتفاعا ملحوظا حيث بلغت 11.65%، 28.05%، 3.94%، على التوالي أي أن نسبة الإنتاج قد ارتفعت بالنسبة للسنوات السابقة وهذا ما يعني الطلب على منتجاتها قد زاد وان المؤسسة تعدت أزمة ارتفاع أسعار القمح، حيث أصبحت المؤسسة تتعامل مع موردين محليين وفلاحين متعاقدة معهم وفق اتفاقية الدعم الفلاح ونسب المحصول.

أما في السنتين 2017، 2018 فقد زادت نسبة تطور الإنتاج للمنتجات فبلغت نسبة إنتاج الكسكسي المتوسط 12.26%، أما نسبة السباكيي فقد بلغت نسبة عالية حيث قدرة بـ 8.59% وهذا راجع إلى

## الفصل الثالث : استخدام إستراتيجية التنوع السلعي في التأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن

التصدير إلى الدول الأجنبية مثل تونس، وإيطاليا وفرنسا، لكن زادت بنسبة قليلة منتج الشعيرية حيث قدرة بـ 19.25% وهذا راجع للمؤسسة المنافسة ليانة التي زادة من إنتاج الشعيرية ولسان العصفور وبأسعار اقل من مؤسسة عمر بن عمر وهذا ما ئد إلى تقلص نسبة الإنتاج في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وعوضتها في الزيادة في إنتاج منتجات سلعية أخرى.

### (4) تحليل المبيعات لبعض المنتجات في المؤسسة.

تعمل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر كبقية المؤسسات على تصريف مبيعاتها بالتوغل في الاسواق والفوز بحصة سوقية اكبر، من خلال إنتاج وبيع 27 منتج توزع بين 4 أنواع هي: السميد، الكسكسي، العجائن القصير، العجائن الطويلة، وقد اخترنا من بين كل مجموع نوع نذكرها كما يلي:

- الكسكسي اخترنا (الكسكسي المتوسط).

- العجائن القصيرة اخترنا (الشعيرية).

- العجائن الطويلة اخترنا (السابكي).

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(7): مبيعات بعض المنتجات في مطاحن عمر بن عمر خلال السنوات ( 2014 – 2018 )  
ب (طن).

المنتجات	كسكسي متوسط	الشعيرية	السابكي
2014	7826	1588	2767
2015	8416	1776	2842
2016	9243	2228	2999
2017	9850	2431	3048
2018	10788	2798	3241

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (4).



## الفصل الثالث : استخدام إستراتيجية التنوع السلعي في التأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المبيعات لكل من السلع الثلاثة في تزايد، رغم أن الإقبال على الشراء يتزايد بنسب منخفضة في السنتين 2014، 2015 وهذا باعتبار سلسلة الإنتاج حديثة كانت نسبة الزيادة تقدر بـ 7.54%، 11.89%، 2.71% على التوالي.

أما في السنتين 2015، 2016 شهدت نسبة تطور المبيعات لكل من المنتجات الثلاثة زيادة معتبرة إذ بلغت نسبة مبيعات منتج الكسكسي المتوسط حوالي 9.83%، أما منتج الشعيرية فبلغ 25.45% وهذا يؤكد بأن المؤسسة استغلت إستراتيجية التنوع بصورة حسنة حيث حققت نسبت عالية بالنسبة للسنوات السابقة، أما نسبة مبيعات منتج السباكيتي فقد كانت 5.52% حيث تضاعفت النسبة مقارنة بالسنوات السابقة وهذا لزيادة الطلب على المنتجات.

أما في السنتين 2016، 2017 فقد انخفضت نسبت مبيعات المنتجات الثلاثة زادة بنسبة قليلة وهذا ملحوظا حيث بلغت 6.57%، 9.11%، 1.63%، على التوالي أي أن نسبة المبيعات قد تراجعت بالنسبة للسنوات السابقة وهذا ما يعني الطلب على منتجاتها قد تراجع وان المؤسسة تأثرت بأزمة ارتفاع أسعار القمح في الأسواق العالمية وتأثر ارتفاع أسعار السميد الذي يعتبر المادة الأولية في صناعة المنتجات، وهذا ما أدى إلى ارتفاع أسعار منتجات مطاحن عمر بن عمر. وهذا ما أدى إلى عزوف الزبائن على المنتجات.

أما في السنتين 2017، 2018 فقد زادت نسبة تطور المبيعات للمنتجات فبلغت نسبة مبيعات الكسكسي المتوسط 9.52%، أما نسبة مبيعات منتج السباكيتي فقد بلغت نسبة عالية حيث قدرة بـ 15.10% وهذا راجع إلى التصدير إلى الدول الأجنبية مثل تونس، وإيطاليا وفرنسا، وارتفاع نسبة منتج الشعيرية حيث قدرة بـ 6.33% وهذا راجع لتصدير المؤسسة لهذا المنتج إلى الأسواق الخارجية، مثل أسواق تونس، فرنسا، إيطاليا، ولمشاركة المؤسسة في عدد كبير من التظاهرات ومعارض الإنتاج المحلية والدولية من اجل التعريف بمنتجاتها.

المطلب الثاني: دور إستراتيجية التنوع السلعي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر .

بما أن المؤسسة نشأت سنة 2000 أي تقريبا منذ عقدين، وقد تبنت إستراتيجية التنوع بامتلاكهما لمحفظه متنوعة من المنتجات التي تضم (27) نوع من المنتجات، حيث بدأت بإنتاج السميد بأنواعه منذ بداية تأسيسها سنة 2000، ثم أدخلت منتجات جديدة إلى محفظة منتجاتها تمثلت في إنتاج العجائن انطلق في إنتاجها سنة 2009، ثم زادة المؤسسة في عدد المنتجات التي تنتجها، بإضافة العجائن الخاصة التي بدأت في إنتاجها أكتوبر 2014، وبالتالي أصبحت تملك تشكيلة موسعة من المنتجات وستتطرق فيما يلي إلى دور إستراتيجية التنوع السلعي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

ليس الربح هو الهدف الوحيد الذي تسع له المؤسسة وانم تسع المؤسسة من اجل توفير المنتجات السلعية للمستهلكين الذين يقعون داخل المنطقة الجغرافية التي تنتمي لها المؤسسة، وتغطية متطلبات الزبائن من سميد والعجائن التي يحتاجها الأفراد في حياتهم اليومية والتي تعتبر مواد أساسية للمعيشة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض التكلفة وفق اقتصاديات الحجم، والحفاظ على جودة سلعها لضمان الوفاء الدائم للزبائن وشعورهم بالانتماء للمؤسسة، وكسب مشاعر المسؤولية اتجاه المؤسسة بالمنطقة، بهدف المحافظة على مركزها في السوق وتوسيعه، وكسب حصص في أسواق جديدة، وتلخص وظيفة التعريف بالمنتجات في الوحدة على توزيع بعض المصنقات التي تعرض من خلالها مختلف منتجاتها على المتعاملين معها سواء من المؤسسات أو من نقاط البيع التابعة لها، إضافة إلى بعض الهدايا الموزعة خلال كل رأس سنة، كذلك تمارس المؤسسة الإشهار من خلال العلامة التجارية لها على جميع وسائل النقل التابعة لها أو المتعاملة معها.

وإن تطبيق المؤسسة لإستراتيجية التنوع كان له أثرا في تنمية حصتها في الأسواق المحلية والدولية، حيث ساهمت هذه الإستراتيجية في تفادي المؤسسة لمخاطر ارتفاع أسعار القمح سنة 2015 وهذه الإستراتيجية كان لها دورا عظيم في تطور المؤسسة، وكذلك في تعدد الأسواق التي تنتمي لها وتعدد عدد زبائنها وتنوعهم.

كان لهذه الإستراتيجية دورا هاما في تمكينها المؤسسة من اكتسابها ميزة سعريه من خلال استعمالها لإستراتيجية التنوع السلعي، وذلك كون أسعار منتجات المؤسسة تكون مناسبة للزبائن والعملاء مقارنة بأسعار المؤسسات المنافسة، وساهمة إستراتيجية التنوع السلعي في تدنيت تكاليف الإنتاج والتوزيع والتسويق وذلك بالاستفادة من

<sup>(1)</sup> بناء على لقاء مع موظفي وحدة المبيعات والتسويق.

## الفصل الثالث : استخدام إستراتيجية التنوع السلعي في التأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن

وفرات الحجم وسهولة تصريف منتجاتها باستغلال شعور زبائنها بالانتماء لها وثقتهم بعلامتها التجارية، وامتلاكها لقنوات توزيع خاصة بها، وبجيازتها وسائل نقل توزع بها منتجاتها المختلفة، كما أن المنتجات في المؤسسة تمر كبقية المنتجات بدورة حياة المنتج وهي الآن في مرحلة النمو نظرا لكون المنتجات السلعية في مرحلة الشهرة ومعروفة من طرف الزبائن وتنال رضاهم وتنال طلبا كبير من طرفهم.

كما أن المؤسسة تجني أرباحا ومداخيل كبيرة من جراء تبنيها إستراتيجية التنوع السلعي حيث تعظم مداخيلها من جراء إنتاجها لعدد كبير من المنتجات الذي يقدر بـ (27) لذلك فهي بإمكانها الحيازة على عدد أكبر من الأسواق وتوسعها ونموها أكثر في المنطقة الجغرافية المحلية والدولية.

وان إستراتيجية التنوع أصبح من الاستراتيجيات المهمة للمؤسسة في الوقت الراهن من أجل البقاء في ظل بيئة دائمة التغير وخلق استقرار دائم للمؤسسة، حيث ليس الهدف الوحيد للمؤسسة هو كيفية كسب زبائن جدد وإنما كذلك كيفية المحافظة عليهم ومسايرة أذواقه وكسب ولائهم الدائم.

ويعتبر لهذه الإستراتيجية دورا بارز في أداء المؤسسة الإنتاجية، حيث تمكن إستراتيجية التنوع المؤسسة من النمو والاستقرار في السوق والتوغل فيه والتقليل من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، فالمؤسسة الأكثر تنوعا في محفظة الأنشطة هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

إن إستراتيجية التنوع السلعي التي طبقتها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قد ساهمت في تحسين قدرات المؤسسة وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة حيث وصلت سنة 2016 إلى 50% بعدما كانت سنة 2015 تقدر بـ 45% لتصبح سنة 2017 تقدر بـ 67%، كما حسنت من قدرة التكوين والتطوير لدى العمال بفعل البرامج التدريبية لسنوات 2013، 2015، 2017.

تقوم مؤسسة عمر بن عمر بتقديم منتجات في السوق متنوعة وذات جودة عالية حيث قامت بتطوير العجائن الطويلة بإضافة بعض الأصناف الجديدة على ضبط العجائن الطويلة والمتمثلة في فريمبال وشرايح طويلة، سنة 2012، وقامت المؤسسة في بداية 2014 بتطوير حظ العجائن الخامة وهذا بإضافة بعض الأصناف الجديدة، فعملية التطوير هذه جديدة بالنسبة للمؤسسة تضمن لها البقاء والاستمرار والتميز، كما عملة سنة 2018 على صياغة برنامج من اجل إنتاج التوابل المتنوعة وبهذا تكون قد اكتملت مجموعة عمر بن عمر من المنتجات.

توزيع المنتجات عبر 48 ولاية في الجزائر وبالتالي غزو الأسواق المحلية وحتى الدولية مثل تونس، وإيطاليا،... الخ، لأن المنتجات هي منتجات آمنة وسليمة ذات جودة طبقا للشهادة العالمية.

كما لها من دور في تحسين صورة المؤسسة وزيادة درجة الوفاء لدى الزبون إذ تمتلك مؤسسة مطاحن عمر بن عمر صورة جيدة في السوق وبالتالي القدرة على التعامل مع حاجات متطلبات الزبون سواء المحلي أو الأجنبي من جهة وطرف يمكن الاعتماد عليه من جهة أخرى.

وتساهم في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة من خلال المنتج الأخير المتعلق بالعجائن الخاصة الذي أطلقته المؤسسة، وهذا ساعدها على التميز في السوق بين المنافسين.

#### المطلب الثالث: استمرارية إستراتيجية التنوع لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

سنتطرق في هذا المطلب لكيفية عمل المؤسسة من اجل خلق استمراري في إستراتيجية التنوع السلعي وتطويرها وسيكون ذلك على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

امتلاك مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ميزة التنوع في منتجاتها ساهم في تحقيق التميز والارتفاع الجزئي في مبيعاتها من سنة لأخرى، وهذا ما جعل المؤسسات المنافسة لها تعمل على تقليد منتجات المؤسسة والعمل على تحسين من جودة منتجاتهم بشكل عام، وذلك من اجل التوغل في الأسواق بسلع منافسة لها وهو ما يزيد من طموح المؤسسة في إنتاج منتجات بديلة مثل التوابل التي تعمل المؤسسة في الوقت الحالي من اجل إدخال منتجات جديدة إلى محفظة منتجاتها وهي التوابل، وهذا يزيد من التأكيد على أن المؤسسة تعمل وفق إستراتيجية التنوع السلعي، والعمل على استمرارية الميزة التنافسية بالاعتماد على إستراتيجية التنوع، كما أن ولاء الزبائن لسلع المؤسسة هو بحد ذاته يعتبر نقطة قوة للميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

كما أن بسبب ريادة المؤسسة وتعدد منتجاتها مكنها من أن تكسب ثقة الدولة وهذا تمكنت من أن تشارك في جميع المحافل والتظاهرات الوطنية والدولية من اجل التعريف بمنتجاتها وتوسيع أسواقها، والتمكن من التوصل إلى الأسواق الخارجية، مثل مشاركتها في الصالونات أو المعارض الوطنية، منها: معرض الإنتاج الوطني ببرج بوعريريج مارس 2006، معرض الإنتاج الوطني بالجزائر العاصمة ديسمبر 2013، معرض الإنتاج الوطني الجزائر العاصمة

(1) بناء على لقاء مع موظفي وحدة المبيعات والتسويق.

ديسمبر 2017، معرض الإنتاج الوطني بباتنة نوفمبر 2018، أما خارج الوطن فقد كانت تشارك في المؤتمرات عدة مرات في السنة وذلك في الصالون الدولي للمنتجات الغذائية بميلانو بإيطاليا ماي 2017، الصالون الدولي للمنتجات الغذائية المملكة المتحدة فيفري 2018، الصالون الدولي للمنتجات الغذائية روسيا خلال سبتمبر 2018، الصالون الدولي "فروت لوجيستيك" برلين بألمانيا فيفري 2019، و هذه مبادرة جيدة للمؤسسة للتعريف بمنتجاتها وعقد الاتفاقيات الملائمة، المتنوعة وحتى استقطاب الاستثمارات الأجنبية، فالانتقال إلى الصالونات، الملتقيات و المعارض هي فرص فريدة من نوعها للحصول على المعلومات المناسبة و الانفتاح على الخارج وخلق استمرارية في إستراتيجية التنوع السلعي بإنتاجها لمنتجات جديدة.

وتعد إستراتيجية التنوع السلعي هي إستراتيجية العصر التي تتمكن من خلالها المؤسسة من السيطرة على الأسواق وتوزيع مخاطرها فعل التنوع في محفظة المنتجات، التي تجنبها الخسائر التي قد تنجر عن إنتاج منتج وحيد. ومن نقاط القوة التي تعتمد عليها المؤسسة في استمرارية إستراتيجية تنوعها هي التقنيات التكنولوجية العالية والكفاءات المتطورة التي تعتمد عليها في مزاولة نشاطها الإنتاجي، وهذا ما مكنها من إنتاج منتجات ذات جودة عالية تخضع للمواصفات العالمية.

تتميز منتجات المؤسسة بالترابط بعضها ببعض من ناحية المواد الأولية المستعملة (السמיד)، قنوات التوزيع، شرائح المستهلكين باعتبار كل المنتجات الحالية تتكون من عجائن.

منتجات المؤسسة تتميز بالمعرفة لدى المستهلك، وبذلك عند إضافة منتج جديد مثلا التوابل، يعرفها المستهلك ولا يحتاج إلى إعلانات أو ترويج مكثف من أجل تعريفه بالمنتج لدى المستهلك وهذا ما يضمن الاستمرارية، وبالتالي عند إطلاق المنتج الجديد في السوق من السهل معرفته واقتناؤه من طرف المستهلكين، وهذا ما يعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة وذلك لان طبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة يتطلب ذلك.

حدائة التكنولوجيا والآلات المستعملة في الإنتاج، لكون المؤسسة حديثة النشأة، وبالتالي دخلت بتقنيات تكنولوجيا عالية وأساليب حديثة في الإنتاج، وفضلا عن ذلك استفادتها من خبرة العاملين الذين يقومون بدورات تكوينية مثل في سنة 2013، 2015، 2017، وكذلك طبيعة نشاط المؤسسة جعل منتجاتها قابلة للتجديد والتحسين المستمر، خاصة مع تغير أذواق المستهلكين والمرونة في التكيف مع متطلبات السوق الذي تسوق فيه.

## الفصل الثالث : استخدام إستراتيجية التنوع السلعي في التأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن

وكخبر مثال على استمرارية إستراتيجية التنوع لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الجدول التالي:

الجدول رقم (8): نسبة التغير في رقم الأعمال والنتيجة العملياتية للمؤسسة.

البيان	2015	2016	2017
رقم الأعمال	6391134398.17	7339493810.66	8345672578.26
نسبة التغير	%29.43	%14.83	%13.70
النتيجة العملياتية	381743568.73	180734305.40	285787153.53
نسبة التغير	%38.63	%-52.65	%58.12

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات المؤسسة.

- **رقم الأعمال:** نلاحظ أن رقم أعمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في ارتفاع كبير جدا، وهذا راجع إلى تبني المؤسسة لإستراتيجية التنوع السلعي في السنة 2015، حيث بلغت نسبة التغير في رقم الأعمال خلال هذه السنة ب 29.43%. وهذا يعني أن المؤسسة قد نجحت في تطبيق إستراتيجية التنوع السلعي في نفس السنة مقارنة بالسنة السابقة أي السنة التي انطلقت فيها المؤسسة في صناعة العجائن الخاصة كما استمرت نسبة التغير في الزيادة خلال 2016 و 2017 بنسبة (14.83%) و(13.70%) على التوالي، وهذا النمو ينتج أساسا عن تطوير المؤسسة لفرع العجائن القصيرة والعجائن الطويلة والعجائن الخاصة، وأيضا إلى كفاءة الآلات المستعملة في عملية الإنتاج، ومنه زيادة ربحية للمؤسسة وهو المطلوب.
- فتحقيق مستويات عالية من رقم الأعمال يعطي المؤسسة أفضلية في إمكانية تمويل احتياجاتها المالية ذاتيا وهذا يتوقف على حجم المصاريف ومدى قدرة المؤسسة على التحم في التكاليف.
- **النتيجة العملياتية:** حققت المؤسسة نتيجة إيجابية سنة 2015 قدرت ب 38.63% مقارنة بالسنة السابقة بعدما كانت متدهورة، نتيجة ارتفاع إجمالي فائض الاستغلال وانخفاض مخصصات الإهلاك والمؤونات وخسائر القيمة، لتدهور من جديد سنة 2016م بنسبة تقدر ب 52.65% ثم ترتفع خلال سنة 2017 بنسبة تفوق السنة السابقة والتي قدرت ب 58.12%، وهذا الارتفاع راجع إلى الزيادة في فائض الاستغلال، وبالتالي يمكن القول إن المؤسسة قد حسنت في أدائها ووضعيتها من سنة لأخرى، وهذا يعود إلى التطبيق السليم والكفاء لإستراتيجية التنوع السلعي والتحسين من جودة المنتجات.

## الفصل الثالث : استخدام إستراتيجية التنويع السلعي في التأثير على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن

---

وبالتالي يمكن القول بأن المؤسسة مطاحن عمر بن عمر قد حققت نجاح في مجال تطبيق إستراتيجية التنويع السلعي بكفاءة وهذه الأخيرة لما لها من دور في تحسين أدائها وتطورها على المستوى المحلي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من أهم المؤسسات المتواجدة على مستوى ولاية قلمة والمستوى الوطني، والحاصلة على مواصفات الإيزو بامتلاكها لـ 27 منتج متنوع في محفظتها وذات المنافسة العالية، حيث تبين لنا أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر نتيجة للثورة التكنولوجية والمنافسة الشديدة التي عرفتها وتطبيق هذه الإستراتيجية جعل هذه المؤسسة تتوفر على قوة إنتاجية وتقنية عالية، وهذا ما يساهم بصورة فعالة ومستمرة فالعمل على مواجهة منافسيها بتطبيق إستراتيجية التنوع السلعي، ما أدى إلى إحداث العديد من التحسينات على مستوى المؤسسة وهذه التحسينات مست على الأغلب جميع المستويات والفروع في المؤسسة، ويمكن القول أيضا أنها قد نجحت في تبنيها لهذا الإستراتيجية من حيث ارتفاع رقم الأعمال أو من خلال الحفاظ على مركزها في السوق ونيل رض العملاء من خلال ميزتها التنافسية القوية.




# الخاتمة

الخاتمة:

لقد تناول في موضوع المذكرة تطبيق إحدى الاستراتيجيات التي تعد من الاستراتيجيات المنتشرة في الوقت الحالي على مستوى المؤسسة الاقتصادية، وهي إستراتيجية التنوع السلعي من أجل معرفة تأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسة، أي محاولة تحديد تشكيلة الإنتاج والمبيعات المتلى التي تسهم في تحقيق هدف المؤسسة، أو على الأقل محاولة معرفة كيف تأثر هذه الإستراتيجية على القيم المستهدفة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وترك حرية الاختيار في الأخير للمؤسسة ومسيريها، لأنهم الأعلام بظروفها الحقيقية من غيرهم.

وبالنسبة للمؤسسة الجزائرية يتطلب انضمام المؤسسات الجزائرية إلى الاقتصاد العالمي تطويرا شاملا في منتجاتها السلعية من خلال تبني فلسفة إستراتيجية التنوع السلعي، وأن يتم تنمية مهارات مسيريها في مختلف المستويات بالاتجاهات الإستراتيجية الحديثة المعتمدة على تطبيق التنوع السلعي التي تهدف إلى تحقيق الإنتاج السلعي المتنوع الذي يضمن لها التفوق على مستوى جميع الوظائف الرئيسية في شبكة الإمداد وخاصة تلك المتعلقة بنشاط الإنتاج والبيع باعتبارهم أهم عناصر التكاليف، ولقد برزت أهمية استخدام إستراتيجية التنوع في المؤسسة في الوظائف واهم المؤشرات التي لها تأثير على المؤسسة كتكلفة والربحية والحصة السوقية لما لها من دور فعال لتحسين أداء المؤسسات الجزائرية نظرا لما تقدمه للمؤسسة من أرباح وسيطرة على الأسواق واكتسابها ميزة تنافسية بين منافسيها، كلها عوامل زادت من أهمية تطبيق إستراتيجية التنوع السلعي في المؤسسة، ولقد تم تطوير هذه الإستراتيجية حتى تناسب المشاكل التي تستخدم لمعالجتها ومن خلال دراسة السوق تتمكن المؤسسة من معرفة السلع ذات الطلب الأكبر أو السلع المطلوبة بشكل أكثر وتقوم بإنتاجها في الوقت المناسب وبفضل الإستراتيجية تتمكن المؤسسة من تجنب المخاطر والمشاكل التي يمكن أن تقع فيها جراء وقوع احد المشاكل في الطلب على سلعة ما.

اختبار فرضيات البحث: 

الفرضية الأولى: لإستراتيجية التنوع السلعي أهمية كبيرة على عملية خلق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر "بولاية قالمة".

من خلال تحليلنا لإنتاج المؤسسة ومبيعاتها خلال الفترة (2014- 2018) تمكنا من معرفة الأهمية الكبيرة لإستراتيجية التنوع السلعي في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة مما مكنا من الحصول على زيادة في قيمة الأرباح

السنوية لمؤسسة والنتيجة العملية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة نفسها ومنه نخلص إلى تحقق الفرضية الأولى.

❶ الفرضية الثانية: استعمال التقنيات الإستراتيجية للتنوع السلعي يساهم في تكوين ميزة تنافسية فعالة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

من خلال دراستنا لاستخدام التقنيات إستراتيجية التنوع السلعي والاعتماد على إنتاج (27) منتج سلعي وهذا ما أدى إلى زيادة رقم أعمال المؤسسة وارتفاعه خلال السنوات (2014-2018) في المؤسسة، بالإضافة إلى تحسين استخدام المواد الأولية المتاحة، كما تمكنا من رفع قدرة المؤسسة على الوفاء بالطلبات من خلال ارتفاع نسبة إنتاجها ومبيعاتها سنة بعد سنة، ومنه نخلص إلى تحقق الفرضية الثانية.

❷ الفرضية الثالثة: تكمن أهمية استخدام إستراتيجية التنوع السلعي في تحديد المنتجات التي تساهم في تحقيق عوائد أكثر وتوزيع المخاطر بالنسبة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

تطلب تطبيق إستراتيجية التنوع السلعي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وجود مشكلة أساسية تتمثل في صعوبة معرفة النسبة الإنتاجي (تحديد تشكيلة الإنتاج) التي تحاول تحقيق أهداف المؤسسة التي وضعته المؤسسة، حيث تم اقتراح تشكيلة إنتاج تضم كل المنتجات السلعية التي تنتجها المؤسسة قامت بتسويقها خلال سنوات (2014-2018)، ومن المنتجات التي اختارتها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر فقد تمثلت في السميد والكسكسي لأنها الأكثر طلب والأكثر تحقيقاً للعوائد والتي تساعد على توزيع المخاطر بين السلع (27) المنتجة في المؤسسة ، ومن هنا يمكن القول أن الفرضية الثالثة قد تم تحقيقها.

📁 نتائج البحث:

➤ نتائج خاصة بالجانب النظري:

- 1) إجراء الدراسة الخاصة بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ضروري جدا لتحديد نقاط القوة والضعف فيها وكذا الفرص والتهديدات التي قد تواجهها لتتعرف على سبل الاستفادة منها أو تجنبها من خلال تحديد أفضل طريقة لتوزيع الخطر وتحقيق توازن مقبول في تدفق الأرباح والعوائد الناتجة عن أنشطة مختلفة.
- 2) استغلال مراحل النمو والنضج في دورة حياة المنتج الطلب على منتجات المؤسسة المختلفة أمر مهم من خلال الاستبدال المتتالي للمنتجات عبر الزمن، لتجنب التدهور الذي قد تشهده المؤسسة في مرحلة التراجع.

(3) وجود علاقة بين التنوع السلعي والميزة التنافسية، حيث أن المؤسسة تستفيد من الإكثار من المنتجات السلعية والمنتجات الجديدة من أجل مجابهة التحولات في السوق، وبذلك يعتبر التنوع في المنتجات كمصدر من مصادر الميزة التنافسية، وذلك من خلال الدخول بتشكيلة منتجات سلعية جديدة تكون ذات جودة عالية ومتميزة عن المنافسين.

(4) التنوع السلعي يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة التي تتميز بها الأسواق الحالية، ويدعم تنافسها بتخفيض التكاليف.

(5) التنوع السلعي يؤدي إلى تمكين المؤسسة من اكتساب ولاء الزبائن نحوى المنتجات السلعية في القطاع الذي تنشط فيه من السوق وذلك بتلبية حاجات الزبون المختلفة.

#### ➤ نتائج خاصة بالجانب التطبيقي:


نستخلص من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، النتائج التالية:

(1) تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر حديثة النشأة، وقد اتبعه إستراتيجية التنوع السلعي بامتلاكهما لحفظة متنوعة من المنتجات السلعية التي قدرة بـ (27) منتج، حيث بدأت كل منهما بتشكيلة منتجات السميد ثم الكسكسى ومن بعدها العجائن القصيرة ثم الطويلة وانطلقت في إنتاج مجموعة العجائن الخاصة سنة 2014، وبالتالي أصبحت تملك تشكيلة موسعة من المنتجات السلعية المختلفة.

(2) بفضل إتباع المؤسسة لإستراتيجية التنوع السلعي فهذا كان له أثر كبير على ميزتها التنافسية، حيث ساهم إدخال منتجات سلعية جديدة في الرفع من رقم أعمالها من سنة لأخرى وقد لاحظنا ذلك خلال السنوات (2015-2017).

(3) بفضل امتلاك المؤسسة قدرات وإمكانيات جعلتها قادرة على الاستمرار في إتباع إستراتيجية التنوع السلعي، ومحاولة التوسع في تشكيلة المنتجات لكسب حصة سوقية جديدة، فمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بصدد إدخال وحدة جديدة لإنتاج التوابل وهي على علم بالقوة التنافسية التي سيعرفها المنتج بفضل الشهرة التي بلغتها منتجاتها السابقة والثقة التي اكتسبتها من طرف المستهلك اتجاه العلامة التجارية عمر بن عمر.

(4) تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من المؤسسات الرائدة المهتمة باستقطاب المورد البشري المؤهلة، فهو في تطور مستمر مما اكسب للمؤسسة ميزة تنافسية باستفادتها من أثر الخبرة والتعلم والبرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة بصفة دورية.

توصيات الدراسة: 

- إن تواجد المؤسسة وضرورة الحفاظ عليها يعتبر أهم انشغال لإطارات المؤسسة ذلك لان لها دور اقتصادي رائد في الحفاظ على الثروة الإنتاجية وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، ونظرا لبعض النقص التي تم ملاحظتها أثناء قيامنا بالدراسة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر فد توصلنا إلى جملة من التوصيات توجزوها فيما يلي:
- (1) بسبب التغيرات التي تعرفها البيئة الاقتصادية اليوم وسيما المتعلقة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لابد على مؤسساتنا القيام بتشخيص وتحليل دوري لبيئتها الداخلية والخارجية لتحديد قدراتها وإمكانياتها، قصد اختيار البديل الاستراتيجي الملائم وفي الوقت المناسب.
  - (2) يجب على المؤسسات الإنتاجية الجزائرية، توسيع وتنمية تشكيلة منتجاتها السلعية وخاصة المرتبطة فيما بينها للاستفادة من التقلبات في السوق من جهة وتفاد مخاطرها من جهة أخرى، وكذا ضمان التوازن الاستراتيجي والمالي لحفاظة أنشطتها من جهة أخرى.
  - (3) بما أن المؤسسة تملك قدرات وطاقات معتبرة، فمن الأفضل لها الاستمرار في تنويعها السلعي كلما سمحت لهما الفرصة بذلك.
  - (4) الاهتمام أكثر بالموارد البشري، والاستمرار في وضع السياسات والبرامج التدريبية والتكوينية، من أجل اكتساب المهارات، والكفاءات، والخبرات وذلك بزيادة معارفهم ومؤهلاتهم.
  - (5) إعطاء أهمية أكثر للبحوث والدراسات الجامعية، ومحاولة توطيد العلاقة بين الجامعة والمؤسسة، للاستفادة من هذه الدراسات والبحوث التطبيقية.

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب باللغة العربية:

- 1) احمد مُجّد عبد الحميد مصطفى الباز، اثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2017.
- 2) بشير العلاق، وآخرون، إستراتيجية التسويق، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 3) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مُجّد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- 4) ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين مُجّد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
- 5) ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، جهنبي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- 6) حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث للاستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2015.
- 7) خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية مدخل اتخاذ القرار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 8) روبرت بيتس؛ ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء المزايا التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008.
- 9) زرزار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
- 10) زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
- 11) زيد منير عبوي، الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2017.
- 12) زينه محمود احمد، العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

- 13) سعد علي حمود العنزي، مصطفى منير إسماعيل، الهندسة المالية للأعمال الإستراتيجية، الذاكرة للنشر والتوزيع، ط1، بغداد، العراق، 2014.
- 14) سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 15) شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 16) صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 17) طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرو وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2015.
- 18) طاهر محسن منصور أُلغالي، وائل مُجَّد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- 19) طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجَّد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2009.
- 20) عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعماليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.
- 21) عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
- 22) عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 23) عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008.
- 24) عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
- 25) علاء فرحان طالب، زينب مكّي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.



- (26) عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- (27) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، الأردن، 2004.
- (28) عبد القادر مُجَّد فهمي، المدخل إلى دراسة الإستراتيجية، مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2006.
- (29) فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، الأردن، 2006.
- (30) كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2004.
- (31) ليث عبد الله القهوي وآخرون، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2013.
- (32) محسن عبد الله أراجحي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2016.
- (33) مُجَّد عبد الوهاب العزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات منهج كمي تحليلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- (34) مُجَّد عبد حسين الطائي، نعمه عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2009.
- (35) محمود جاسم مُجَّد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 2007.
- (36) مصطفى احمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الاستراتيجي مفهوم التخطيط- أنواع التخطيط- تقنيات دعم التخطيط الاستراتيجي- الإحصاء والتنبؤ- الخطة الإستراتيجية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2015.
- (37) مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

- 38) مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الناشر ألفا للوثائق، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- 39) منير نوري، التسويق مدخل المعلومات و الاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون، الجزائر، 2009.
- 40) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003.
- 41) نزار عبد المجيد البرواري، احمد مُجَد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق المفاهيم/ الأسس/ الوظائف، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2004.
- 42) نور الدين حامد، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة، دار خالد للحياني للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.

#### المذكرات والرسائل:

- 1) بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
- 2) بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة مُجَد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
- 3) بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة سطيف1، سطيف، الجزائر، 2012.
- 4) بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير فرع تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2005.
- 5) جعيجع نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة مُجَد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007.

- (6) حيويو فضيلة، إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- (7) حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامع 20 اوت 55، سكيكدة، الجزائر، 2007.
- (8) خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات (غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- (9) سلطاني محمد راشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر - واقعه، أهميته وشروط تطبيقه، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.
- (10) سليمان عائش، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- (11) علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004.
- (12) عماد بو شناق، الميزة التنافسية الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
- (13) عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
- (14) قشوط الياس، دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2009.
- (15) قطوش أمين، اثر الشراكة الإستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018.

## قائمة المراجع

- 16) قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر 30، الجزائر، 2011.
- 17) كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
- 18) مُجَّد بوطلاعة، دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2008.
- 19) هلالي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة مُجَّد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009.

### المجلات:

- 1) عمار عماري، سعيدة بوسعدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر - واقع وأفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 3، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2004.
- 2) عبد الله المعاضيدي، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة نظرية"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (15)، جويلية 2006، مركز الدراسات المستقبلية، جامعة الموصل، العراق، ص 32.

### المراجع باللغة الفرنسية:

#### livres

Evans James ،Applied Production And Operation Management، 4<sup>th</sup> edition، West Blushing، USA، 1993

#### Ouvrages

Marckesney Michel ,Marketing strategique ,editionChihab ,Alger ,1997

#### magazines

GS.Yip, **Diversification entry : internal development versus acquisition**, Strategic Management Journal, Volume N°4, Octobre-Décembre 1982

# قائمة الملاحق



إلى السيد مدير مؤسسة مطاحن عمر بن عمر  
الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم.

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،  
يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطالب (ة) الآتي اسمه (أ):  
1- سلطاني حسام الدين.

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات، السنة الجامعية: 2019/2018  
عنوان المذكرة:

إستراتيجية التوزيع السلي و أثرها على إلميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قلمنة -

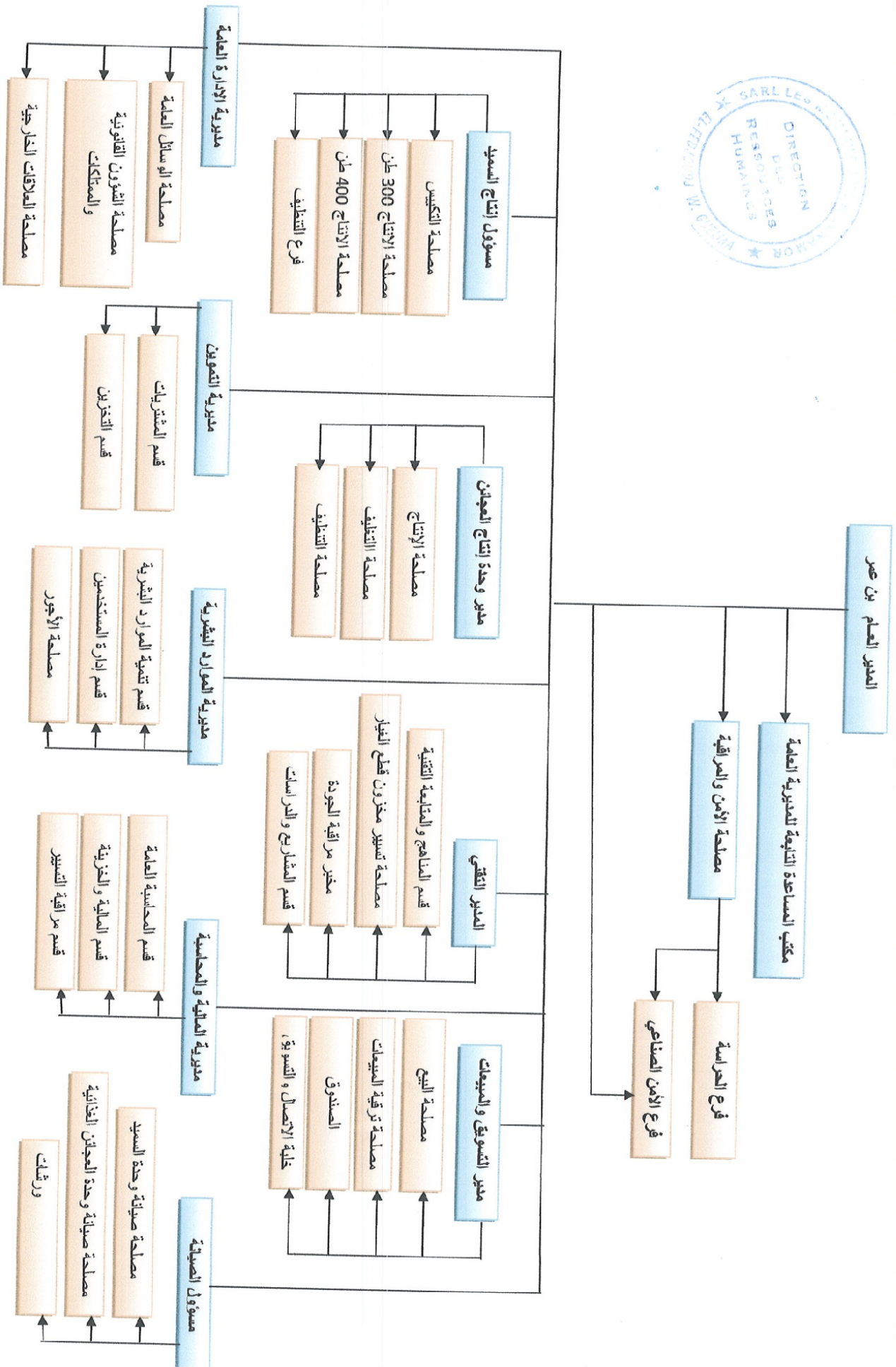
و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد مدير تهناتنا الخاصة.

تأشيرة المؤسسة المستقبلية

رئيس القسم





**Production chez Amor Ben Amor Mills au cours des années (2014-2018 ) (tonnes)**



<b>PRODUIT</b>	<b>pâtes longues</b>	<b>pâtes courtes</b>	<b>couscous</b>	<b>Semoule</b>
<b>2014</b>	<b>54861</b>	<b>76452</b>	<b>79441</b>	<b>339895</b>
<b>2015</b>	<b>55000</b>	<b>76528</b>	<b>79515</b>	<b>341155</b>
<b>2016</b>	<b>65700</b>	<b>77537</b>	<b>84790</b>	<b>342525</b>
<b>2017</b>	<b>65867</b>	<b>78411</b>	<b>92507</b>	<b>344110</b>
<b>2018</b>	<b>66555</b>	<b>79412</b>	<b>102061</b>	<b>351328</b>




Ventes chez Amor Ben Amor Mills au cours des années (2014-2018)  
(tonnes)



<b>PRODUIT</b>	<b>pâtes longues</b>	<b>pâtes courtes</b>	<b>couscous</b>	<b>Semoule</b>
<b>2014</b>	<b>47759</b>	<b>74364</b>	<b>76675</b>	<b>274762</b>
<b>2015</b>	<b>49732</b>	<b>75427</b>	<b>77492</b>	<b>275512</b>
<b>2016</b>	<b>55306</b>	<b>77426</b>	<b>83663</b>	<b>276973</b>
<b>2017</b>	<b>57652</b>	<b>78210</b>	<b>92275</b>	<b>279226</b>
<b>2018</b>	<b>65227</b>	<b>79305</b>	<b>101965</b>	<b>281536</b>

Production 2014 - 2018



PRODUIT	2014	2015	2016	2017	2018
COUSCOUS MOYEN	7463	8652	9432	10531	11822
VERMICELLE	1624	1815	2321	2972	3565
SPAGHETTI	2816	2925	3023	3142	3412

Vente 2014 - 2018

PRODUIT	2014	2015	2016	2017	2018
COUSCOUS MOYEN	7826	8416	9243	9850	10788
VERMICELLE	1588	1776	2228	2431	2798
SPAGHETTI	2767	2842	2999	3048	3241

## الملخص:

عرف العالم في الآونة الأخيرة العديد من التغيرات التي كان لها أثرا كبيرا في أداء كل المؤسسات الاقتصادية، وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى ضرورة انتهاج أساليب حديثة من أجل تطوير ميزتها التنافسية، حيث تبلورت تدريجيا لتشكل إستراتيجية التنوع السلعي، ويعتبر التنوع السلعي أسلوبا إستراتيجيا للمؤسسة الإنتاجية في السوق التي تتميز بالمنافسة الحادة ، ولذلك وجب على المؤسسة أن تتبع إستراتيجية تنوع قوية من خلال تنوع السلع التي تنتجها، وهو ما ينتج عنه زيادة أرباح هذه المؤسسات وتوزيع المخاطر المحتملة بين السلع المختلفة و رفع رقم أعمال المؤسسة، لذلك فهي تعتبر هذه الإستراتيجية سبيلا لتجنب التغيرات والتقلبات التي تحدث في مختلف الأسواق، باعتبار أنه يتيح لها إمكانية تنوع الأسواق التي تدخلها والاستفادة أكثر من الفئات المتنوعة من الزبائن في المجتمع، بالإضافة إلى أن التنوع يتيح للمؤسسة إمكانية أن تستفيد من المنتجات المتنوعة التي تنتجها والتي تساهم في زيادة أرباح المؤسسة مما يمكنها من تجنب التراجع في الأرباح، وبالتالي لو تعرضت صناعة المؤسسة لأزمة معينة، تكون محصنة بمنتجاتها المتنوعة.

الكلمات المفتاح: إستراتيجية التنوع، السوق، الإستراتيجية، الميزة التنافسية، المنافسة، السلع، المنتجات، الحصة السوقية.

## Résumé:

Récemment, le monde a été témoin de nombreux changements qui ont eu un impact majeur sur la performance de toutes les institutions économiques, qui ont conduit ces institutions à adopter des méthodes modernes leur permettant de développer leur avantage concurrentiel, se cristallisant progressivement pour former une stratégie de diversification des produits de base. Le marché étant caractérisé par une concurrence intense, la société doit suivre une stratégie de diversification forte en diversifiant les produits qu'elle produit, ce qui se traduira par une augmentation des bénéfices pour ces institutions, une répartition des risques potentiels entre différents produits et une augmentation du nombre de ses activités. Cette stratégie est un moyen d'éviter les changements et les fluctuations qui se produisent sur différents marchés, car elle leur permet de diversifier leurs marchés et de tirer davantage parti des différents groupes de clients de la communauté, tout en permettant à l'institution de tirer parti des différents produits qu'elle produit qui contribuent à augmenter les profits. L'institution, qui peut éviter la baisse des bénéfices, et donc si le secteur est exposé à une crise particulière, est à l'abri de ses différents produits.

**Mots clés :** Stratégie de diversification, marché, stratégie, avantage concurrentiel, concurrence, biens, produits, part de marché.