



## العنوان

تنويع تشكيلة المنتجات وقدرتها على تحسين تنافسية المنظمات  
في الأسواق الدولية – حالة كوندور –

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ( أكاديمي )

تخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية

إشراف الدكتور

إعداد الطالبة:

د. قاسمي كمال

دالي محمد سلمى

المحتويات	
	التشكر.....
I	فهرس المحتويات.....
VI	فهرس الأشكال.....
VII	فهرس الجداول.....
أ-ز	مقدمة عامة.....
<b>الفصل الأول: التنوع كإستراتيجية متبعة من قبل المنظمات</b>	
17	تمهيد.....
18	المبحث الأول: الخيارات الإستراتيجية.....
18	المطلب الأول: مفاهيم مرتبطة بالخيار الاستراتيجي.....
18	الفرع الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي.....
19	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي.....
22	الفرع الثالث: العلاقة بين العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي.....
23	المطلب الثاني: عمليات صنع الخيار الاستراتيجي وأساليب اختياره وتقييمه.....
23	الفرع الأول: عمليات صنع الخيار الاستراتيجي.....
24	الفرع الثاني: أساليب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.....
24	الفرع الثالث: تقييم الخيار الاستراتيجي.....
25	المطلب الثالث: أصناف الخيارات الإستراتيجية.....
25	الفرع الأول: إستراتيجيات النمو والتوسع.....
27	الفرع الثاني: إستراتيجية الاستقرار أو الثبات.....
29	الفرع الثالث: إستراتيجيات الانكماش أو التراجع.....
30	الفرع الرابع: الإستراتيجية المختلطة.....
31	المبحث الثاني: إستراتيجية التنوع.....
31	المطلب الأول: ماهية إستراتيجية التنوع.....
31	الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية.....
32	الفرع الثاني: مفهوم إستراتيجية التنوع.....
33	الفرع الثالث: الشروط الواجب توفرها لإنجاح إستراتيجية التنوع.....
33	المطلب الثاني: أصناف إستراتيجية التنوع.....

34	الفرع الأول: التنوع المترابط أو غير المترابط.....
35	الفرع الثاني: التنوع الداخلي أو الخارجي.....
35	الفرع الثالث: التنوع الأفقي أو الرأسي.....
36	المطلب الثالث: مراحل إستراتيجية التنوع.....
36	الفرع الأول: التشخيص الاستراتيجي.....
36	الفرع الثاني: اختيار الإستراتيجية.....
36	الفرع الثالث: تنفيذ الإستراتيجية.....
38	<b>المبحث الثالث: المنتج وتشكيلة المنتجات.....</b>
38	المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بالمنتج.....
38	الفرع الأول: مفهوم المنتج والمنتج الدولي.....
39	الفرع الثاني: خصائص المنتج بإطاره العام.....
40	المطلب الثاني: تشكيلة المنتجات.....
40	الفرع الأول: مفهوم التشكيلة وأبعادها.....
41	الفرع الثاني: أنواع التشكيلة.....
41	الفرع الثالث: مكونات التشكيلة و تسييرها.....
42	المطلب الثالث: تنوع تشكيلة المنتجات.....
42	الفرع الأول: ماهية تنوع تشكيلة المنتجات.....
44	الفرع الثاني: أسباب اللجوء إلى تنوع تشكيلة المنتجات.....
45	الفرع الثالث: تقييم إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات.....
46	خلاصة.....

## الفصل الثاني: التنافسية والأسواق الدولية

48	تمهيد.....
49	المبحث الأول: الإطار النظري لتنافسية المنظمات.....
49	المطلب الأول: التنافسية: أهميتها ومعوقاتها.....
49	الفرع الأول: مفهوم التنافسية ومستوياتها والعلاقة بينها.....
52	الفرع الثاني: أهمية التنافسية والمركزات الأساسية لها ومعوقاتها.....
54	المطلب الثاني: تنافسية المنظمات.....
54	الفرع الأول: مفهوم تنافسية المنظمات وسبل تحقيقها.....
55	الفرع الثاني: دعائم تنافسية المنظمات.....
57	المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المنظمات.....

57	الفرع الأول: مؤشري الربحية وتكلفة الصنع.....
59	الفرع الثاني: مؤشري الإنتاجية الكلية للعوامل والحصة السوقية.....
61	المبحث الثاني: الأسواق الدولية.....
61	المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بالسوق وتقسيمه.....
61	الفرع الأول: مفهوم السوق الدولي.....
62	الفرع الثاني: مفهوم عملية تقسيم السوق والقطاع السوقي.....
63	المطلب الثاني: شروط نجاح تقسيم السوق وأبعاد الدخول إليه.....
63	الفرع الأول: شروط نجاح تقسيم السوق الدولي.....
64	الفرع الثاني: أبعاد الدخول إلى السوق الدولي.....
64	المطلب الثالث: المشاكل التي تواجه المنظمة في السوق الدولي.....
65	الفرع الأول: مشاكل دخول السوق الدولية.....
65	الفرع الثاني: مشاكل الحفاظ على السوق الدولية.....
65	الفرع الثالث: مشاكل تنمية السوق الدولية.....
66	المبحث الثالث: اثر تطبيق إستراتيجية تنويع التشكيلة على تنافسية للمنظمة في السوق الدولية.....
66	المطلب الأول: اثر الإستراتيجية على مؤشري الربحية وتكلفة الصنع.....
66	الفرع الأول: أثر إستراتيجية تنويع التشكيلة على ربحية المنظمة.....
67	الفرع الثاني: أثر إستراتيجية تنويع التشكيلة على تكلفة الصنع.....
67	المطلب الثاني: اثر الإستراتيجية على مؤشري إنتاجية العوامل الكلية والحصة السوقية.....
67	الفرع الأول: أثر إستراتيجية تنويع التشكيلة على مؤشر إنتاجية العوامل الكلية.....
68	الفرع الثاني: أثر إستراتيجية تنويع التشكيلة على مؤشر الحصة السوقية.....
70	المطلب الثالث: اثر إستراتيجية التنويع في التشكيلة على القوى التنافسية.....
70	الفرع الأول: أثرها على المنافسين والموردين.....
70	الفرع الثاني: أثرها على الزبائن والمنتجات الإحلالية.....
72	خلاصة.....
 <b>الفصل الثالث: دراسة حالة كوندور</b>	
74	تمهيد.....
75	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.....

75	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة.....
75	الفرع الأول: أسباب اختيار المنظمة.....
75	الفرع الثاني: التعريف بالمنظمة.....
77	الفرع الثالث: إستراتيجية كوندور وتشكيلة منتجاتها.....
80	المطلب الثاني: أهدافها والهيكل التنظيمي لها والشهادات المتحصل عليها.....
80	الفرع الأول: أهداف منظمة كوندور.....
81	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لكوندور.....
86	الفرع الثالث: الشهادات المتحصل عليها.....
87	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
87	المطلب الأول: المنهج المتبع.....
87	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات.....
87	الفرع الأول: الوثائق والسجلات.....
88	الفرع الثاني: الملاحظة.....
88	الفرع الثالث: المقابلة.....
89	المبحث الثالث: أثر تنويع تشكيلة المنتجات على تنافسية كوندور في الأسواق الدولية.....
89	المطلب الأول: أثر تنويع المنتجات على مؤشرات التنافسية الكمية.....
89	الفرع الأول: أثر تنويع المنتجات على ربحية المنظمة و تكلفة الصنع المتوسطة.....
96	الفرع الثاني: أثر تنويع التشكيلة على الإنتاجية الكلية للعوامل والحصة السوقية.....
101	المطلب الثاني: أثر إستراتيجية التنويع على المؤشرات النوعية للتنافسية.....
101	الفرع الأول: أثر الإستراتيجية على الجودة.....
102	الفرع الثاني: أثر الإستراتيجية على الخدمات المقدمة للزبائن.....
102	المطلب الثالث: اثر إستراتيجية التنويع في تشكيلة المنتجات على القوى التنافسية.....
103	الفرع الأول: أثر إستراتيجية التنويع في التشكيلة على المنافسين والموردين.....
104	الفرع الثاني: أثر إستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات على الزبائن والمنتجات الإحلالية.....
106	خلاصة.....
108	خاتمة عامة.....
	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....

# فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي	01
22	العلاقة بين العوامل التي تؤثر في الخيار الاستراتيجي	02
34	أنواع إستراتيجية التنوع	03
55	سبل تحقيق تنافسية المنظمة	04
81	الهيكل التنظيمي لمنظمة كوندور	05
95	معدل نمو تكلفة الصنع المتوسطة خلال الفترة 2012-2008	06
98	الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج لمنظمة كوندور خلال الفترة .2012-2008	07

# فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
78	تشكيلة منتجات كوندور	01
90	جدول ربحية رقم الأعمال و عائد رأس المال لكوندور خلال سنوات 2012-2008.	02
93	تكاليف منظمة كوندور خلال سنوات 2012-2008	03
94	إجمالي كميات الإنتاج لكوندور للفترة 2012-2008	04
95	معدل نمو تكلفة المتوسطة لكوندور خلال 2012-2008.	05
96	تطور تكاليف الإنتاج للوندور خلال الفترة 2012-2008	06
97	مؤشر إنتاجية الكلية لكوندور خلال سنوات 2012-2008.	07
99	الحصة السوقية لكوندور في السوق الدولية خلال فترة 2010-2012	08
100	مساهمة التشكيلة في رقم الأعمال لكوندور سنة 2003 .	09
101	رقم أعمال كوندور خلال 2012-2008.	10
104	المنظمات والدول التي تتعامل مع كوندور.	11

# التشكر

بعد شكر الله تعالى الذي وهبني نعمة العلم ووفقتني في إنجاز هذه المذكرة لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص شكري وامتناني للأستاذ المشرف "قاسمي كمال" الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، وأبقى مدينة له بالكثير من الأفكار والمعلومات بالإضافة إلى نصائحه وإرشاداته.

وأشكر أعضاء اللجنة المناقشة مسبقاً لقبولهم مناقشة هذا البحث كما لا يفوتني أن أشكر الأستاذ قاسمي السعيد والأستاذ قراوي احمد الصغير على كل ما قدموه لي من مساعدة.

وإلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث المتواضع.

دالي محمد سلمى



عالمه مقدمه



## مقدمة عامة

في القرن 21 شهد العالم تطورات عدة، منها تزايد انفتاح الأسواق، والتوجه السريع نحو تحرير التجارة الدولية، وظهور الخوصصة، وكذا تأكيد دور وأهمية القطاع الخاص في النهوض بمختلف الاقتصاديات، كل هذا متمثل في ظاهرة العولمة، حيث تتضمن هذه الظاهرة في طياتها التغير المستمر في مختلف مجالات الحياة، لذلك يمكن القول بأن ملامح القرن الجديد تختلف تماما عن ملامح القرون السابقة.

وفي قطاع الأعمال، زاد الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي، وبالخصوص في الدول المتقدمة منها، ذلك لأن الفارق بين المنظمات الناجحة وغيرها، لا يكمن فقط في الموارد المادية والبشرية، وإنما توجد هناك بعض العوامل البيئية وكذلك الإدارية والتنظيمية المرتبطة بكيفية تنفيذ الأنشطة الوظيفية، فنجد أن هناك منظمات غير ناجحة بالرغم من امتلاكها موارد مادية وبشرية هائلة.

ويعتبر بروز موضوع التنافسية من أهم وأبرز آثار القرن 21، حيث أصبحت حقيقة أساسية تعتمد في تحديد نجاح أو فشل المنظمات. لذلك نجد أن هذه المنظمات في موقف يحتم عليها العمل باستمرار، لاكتساب مزايا تنافسية، تمكنها من تعزيز المركز التنافسي لها - سواء على المستوى المحلي أو الدولي - أو على الأقل المحافظة على هذا المركز، والقدرة على مواجهة الضغوط الناتجة عن المنافسين المباشرين والمحتملين و الموردين و الزبائن، وكذا المنتجات الإحلالية.

لذلك تعمل المنظمة على القيام بعملياتها الإنتاجية بكفاءة، وتسعى باستمرار إلى بناء مركز تنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو في مجال النشاط الذي تعمل فيه. وهذا يكون عن طريق اختيار إستراتيجية تتناسب مع ظروفها وإمكانياتها. وبغرض إنجاز الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، يتطلب ذلك القيام بالتشخيص الإستراتيجي وتحليل البيئة، وهذا بغرض استمرار بقاء المنظمة في مركز تنافسي متميز، من خلال تبني خيار إستراتيجي يتماشى مع رسالة المنظمة ويسعى إلى تحقيقها. وقد جاء هذا العمل ليتطرق إلى إحدى الاستراتيجيات المهمة للنمو والتوسع وهي إستراتيجية تنويع التشكيلة.

### تحديد الإشكالية

تعد إستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات، واحدة من البدائل التي تحتويها إستراتيجية النمو والتوسع، وهي مرتبطة بالتحركات الإستراتيجية للمنظمة، وذلك إما بالتوسع في مجال نشاطها الحالي، أو الدخول في مجالات جديدة أخرى. وبغرض تعزيز تنافسية المنظمات التي تعتمد هذه الإستراتيجية في الأسواق المحلية أو الدولية، تعتمد إلى إجراء التحديثات باستمرار في تشكيلتها كلما أتيحت لها الفرصة في ذلك.

ولذلك عمدنا إلى تركيز الاهتمام على هذه الإستراتيجية، لما لاحظناه من واقع المنظمات الجزائرية التي تعتمد عليها خاصة في الدخول إلى الأسواق الدولية، حيث أن هذه الإستراتيجية قد يكون لها تأثير على الكثير من الجوانب في المنظمة. وفي هذا الإطار جاءت إشكالية بحثنا، والتي يمكن صياغتها في السؤال التالي:

ما مدى تأثير تطبيق إستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات على تنافسية المنظمة ميدان الدراسة

### في الأسواق الدولية؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي السابق يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل تعتبر إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات قرارا استراتيجيا مناسباً اتخذته المنظمة ميدان الدراسة؟
- ✓ إلى أي مدى يمكن أن تساهم إستراتيجية تنوع التشكيلة في مؤشرات التنافسية للمنظمة ميدان الدراسة؟

- ✓ كيف يظهر أثر إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات على جودة المنظمة ميدان الدراسة؟
- ✓ هل لإستراتيجية تنوع التشكيلة أثر على رقم أعمال المنظمة ميدان الدراسة؟

### أهمية الدراسة

- تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية من القيام بهذا البحث، حيث تبرز أهميته في النقاط التالية:
- ✓ يكتسب البحث أهمية من خلال تقديمه عرضاً للبداية الإستراتيجية التي يمكن أن تتخذها المنظمات ولهذا الموضوع ضرورة ولا يمكن الاستغناء عنه بأي شكل من الأشكال، حيث يعد من الموضوعات الهامة، والتي أخذت الحاجة إليها تتزايد أكثر بزيادة حدة المنافسة.
- ✓ تظهر أهمية البحث في الدور الكبير الذي تلعبه إستراتيجية تنوع التشكيلة للرفع من أداء المنظمة وتعزيز تنافسيتها في الأسواق الدولية.
- ✓ لفت مدراء التسويق لأهمية هذه الإستراتيجية.
- ✓ اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات التي تواجه المنظمات الجزائرية في الأسواق الدولية.
- ✓ محاولة إظهار أن هناك إرادة قوية من القطاع الخاص الجزائري، خاصة في مجال إنتاج الأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية على الماضي قدما من أجل اختراق الأسواق الدولية والتموقع فيها.

### أسباب اختيار الموضوع

- وقع اختيارنا على هذا الموضوع لعدة أسباب، يمكن إيجازها فيما يلي:
- ✓ تحسيس المنظمات بأهمية تطبيق هذه الإستراتيجية وزيادة الاهتمام بها، مما يؤدي إلى تحسين تنافسيتها في الأسواق الدولية.
- ✓ حداثة موضوع التنافسية واحتلاله الصدارة، سواء كان في الكتابات العلمية، أو في التقارير التي تصدرها الهيئات العلمية.
- ✓ إبراز دور هذه الإستراتيجية في تحديد مستقبل المنظمة ميدان الدراسة باعتبارها الأقل مخاطر مقارنة بغيرها من الإستراتيجيات.

## أهداف الدراسة

انطلاقاً من تطبيق إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات وقدرتها على تحسين تنافسية المنظمات في الأسواق الدولية، تهدف الدراسة إلى:

- ✓ التعريف بالمفهوم الشمولي لإستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات، وأهمية تبنيتها في المنظمات.
- ✓ توضيح الدور الفعال الذي تلعبه هذه الإستراتيجية كوسيلة لمواجهة ضغوط المنافسين.
- ✓ التعرف على أثر تطبيق هذه الإستراتيجية على مؤشرات التنافسية للمنظمة ميدان الدراسة.

## الفرضيات

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

### لإستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات أثر ايجابي على تنافسية المنظمة ميدان الدراسة.

- ✓ تعد إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات من أهم الإستراتيجيات التي تدر عائداً مقبولاً به للمنظمة ميدان الدراسة؛
- ✓ يمكن أن تساهم إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات في تحسين مؤشرات التنافسية للمنظمة ميدان الدراسة؛
- ✓ تنوع التشكيلة يمكن المنظمة ميدان الدراسة من رفع و تحسين جودتها؛
- ✓ التنوع في تشكيلة المنتجات إستراتيجية تساهم في زيادة رقم أعمال المنظمة ميدان الدراسة بصفة عامة؛

## الدراسات السابقة

توجد مجموعة من الدراسات تناولت مكونات هذه الدراسة، أو إحدى جوانبه، أو المتقاطعة مع بحثنا هذا، وسنعرض ما توفر لدينا من هذه الدراسات، حتى نمكن القارئ من استخلاص درجة اختلاف دراستنا هذه عن غيرها من مختلف الجوانب، وفي ما يلي جملة من الدراسات التي عثرنا عليها في هذا المجال:

لقد تم إجراء مداخلة بعنوان: " أثر التنوع على تنافسية المؤسسات في الأسواق الوطنية" في الملتقى الدولي حول " المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية" للدكتور بوقرة رابح و جعيجع نبيلة<sup>1</sup>، حيث خلصت هذه المداخلة إلى أن التنوع يمكن أن يكون في تشكيلة المنتجات أو في القطاعات السوقية، أو الاثنين معاً، كما خلصت هذه الدراسة إلى أنه هناك تأثير لإستراتيجية التنوع على تنافسية المنظمة في الأسواق المحلية، وهذه الدراسة تناولت أثر هذه الإستراتيجية على كل من رأس المال والسعر والتكلفة، في حين أنها أهملت المؤشرات الرئيسية لتنافسية المنظمات.

أما الدراسة الثانية فكانت مداخلة بعنوان: " دراسة العلاقة بين المؤسسة، الإستراتيجية والمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة" ل السعيد هوارى و سمير آيت عكاش<sup>2</sup> في الملتقى الدولي الرابع حول: " المنافسة والاستراتيجيات التنافسية

<sup>1</sup> رابح بوقرة و نبيلة جعيجع، أثر التنوع على تنافسية المؤسسات في الأسواق الوطنية، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، المنعقد بولاية الشلف، الجزائر، بتاريخ 8-9 نوفمبر 2011.

<sup>2</sup> هوارى السعيد و آيت عكاش و سمير، دراسة العلاقة بين المؤسسة، الإستراتيجية والمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، المنعقد بولاية الشلف، الجزائر، بتاريخ 8-9 نوفمبر 2011.

**للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**" ، وتم استخلاص النتيجة الموالية في هذه المداخلة: هناك عدة استراتيجيات لمواجهة المنافسة، ولكن ليست هذه الإستراتيجيات في متناول كل المنظمات، وهذا راجع إلى خصائصها وحجم مكوناتها.

الدراسة الثالثة كانت بعنوان " الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة - دراسة حالة موبيليس - " أبحاث اقتصادية وإدارية ل عبد الوهاب بن بريكة ونجوى حبه <sup>1</sup> ، حيث تناولت هذه الدراسة الإستراتيجيات القاعدية وخلصت إلى أن الخيارات الإستراتيجية يضيق مجال اختيارها أمام المنظمات التي هي في طور النمو ، كما طرحت إشكالية إمكانية استمرار فعالية هذه الخيارات الإستراتيجية بعد الانفتاح التام لسوق الهواتف المحمولة.

### وتختلف دراسة الباحث عن الدراسات السابقة في ما يلي:

- ✓ أن هذه الدراسة تتناول تحديد مدى تأثير تطبيق إستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات تنافسية المنظمة ميدان الدراسة في الأسواق الدولية بدلا من الأسواق المحلية.
- ✓ أن الدراسات السابقة قديمة من حيث المدة الزمنية، كما أن بيئة الأعمال للمنظمة ميدان الدراسة قد تغيرت، سواء البيئة الداخلية أو الخارجية.
- ✓ أن هذه الدراسة تعمل على تطبيق مدى تأثير هذه الإستراتيجية على مؤشرات التنافسية للمنظمة ميدان الدراسة وهي: الربحية، الحصة السوقية، تكلفة الصنع المتوسطة، والإنتاجية الكلية للعوامل و رقم الأعمال و المؤشرات النوعية للقدرة التنافسية و كذلك القوى الخمس المؤثرة على تنافسية المنظمات

### محددات الدراسة

نظرا لتوسع هذا الموضوع، سنقوم بوضع بعض المحددات بهدف حصر هذه الدراسة، حيث تم الاقتصار على تحديد أثر انتاج إستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات على تنافسية المنظمات في الأسواق الدولية، حيث قمنا بتركيز دراستنا على إستراتيجية تنويع التشكيلة، دون غيرها من الإستراتيجيات. كما قمنا بتناول وتحليل تنافسية المنظمات وعدم التطرق لتنافسية القطاع و الحكومة ( البلد ) بالتفصيل نظرا لتوسع الموضوع، كما اقتصرنا هذه الدراسة في مناقشة إشكالياتها بالأساس على المقابلة والاعتماد على البيانات من أجل دراسة أثر تطبيق إستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات على تنافسية المنظمة ميدان الدراسة في الأسواق الدولية.

كما تحددت دراستنا في شقيها الميداني على مجال زمني امتد من سنة 2008 إلى سنة 2012، أما في جانبها المتعلق بالمنظمة ميدان الدراسة فكانت بكوندور بولاية برج بوعرييج.

### صعوبات البحث

واجهتنا عدة صعوبات في إعداد هذا البحث، فبالرغم من قدم الموضوع، إلا أنه غير متطرق إليه كثيرا من جهة، ف فيما يتعلق بالجانب الأول وجدنا صعوبة في الحصول على المراجع المضبوطة المتعلقة بالبدائل الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المنظمة على مستوى جامعة المسيلة، بالإضافة إلى وجود آراء عدة هذا ما أثر على اختيارنا في الفصل الأول وواجهتنا صعوبة اختيار التصنيف المناسب لإستراتيجية التنويع، لكن الباحثة حاولت أن تختار التصنيف الشائع لها، كما وواجهتنا صعوبة في الفصل الثاني وهي الخلط بين المصطلحات، ففي بعض المراجع نجد تناوّل مصطلح التنافسية للتعبير عن

<sup>2</sup> عبد الوهاب بن بريكة و نجوى حبه، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة - دراسة حالة موبيليس - مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2007.

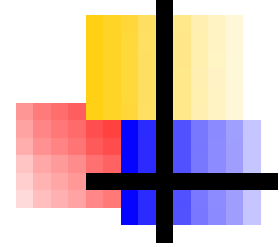
القدرة التنافسية للمنظمات، لكن بحثنا هذا اعتمد مصطلح التنافسية لقياس أثر إستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات على مؤشرات التنافسية للمنظمة ميدان الدراسة.

أما الجانب الثاني هي صعوبة الحصول على معلومات من المنظمة ميدان الدراسة، حيث صعب علينا الحصول على المعلومات المتعلقة بالتكاليف الخاصة بكل منتج، وكذا صعوبة الحصول على وثائق تثبت المعلومات المتعلقة بجدول حسابات النتائج لفترة الدراسة.

#### تاسعا : تقسيمات البحث

يتكون بحثنا هذا من مقدمة عامة، وفصلين نظريين، بالإضافة لفصل ميداني وخاتمة عامة. فقد تناولنا في مقدمة بحثنا الإشكالية، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف البحث، فروضه، الدراسات السابقة حدود البحث، صعوباته و تقسيماته. وتطرقنا في الفصل الأول إلى التنويع كإستراتيجية متبعة من قبل المنظمات من خلال ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمنظمات ثم تناولنا في المبحث الثاني إستراتيجية التنويع، أما الثالث جاء ليتناول المنتج و التشكيلة، وكذلك إستراتيجية تنويع التشكيلة .

أما الفصل الثاني، جاء ليتناول التنافسية والأسواق الدولية، و هذا من خلال ثلاث مباحث، ففي الأول تناولنا الإطار المفاهيمي لتنافسية المنظمات، ثم جاء المبحث الثاني ليتناول الأسواق الدولية و مشاكل الدخول إليها، أما المبحث الثالث جاء ليتناول الإطار النظري لأثر تطبيق إستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات على تنافسية المنظمات في الأسواق الدولية، لنعرج إلى الدراسة الميدانية و التعريف بميدان الدراسة في المبحث الأول، و في الثاني تناولنا منهجية الدراسة ثم تناولنا في المبحث الثالث أثر تطبيق الاستراتيجية على مؤشرات التنافسية، ثم جاءت الخاتمة العامة لتشمل النتائج الخاصة بالدراسة و كذا الاقتراحات و آفاق الدراسة .



# الفصل الأول

التوزيع كاستراتيجية متبعة من قبل المنظمات

## تمهيد

يعتمد تحليل البيئة الخارجية للمنظمة على استخراج الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في مجال نشاطها كما يقوم تحليل البيئة الداخلية - من خلال تقييم الأنشطة الوظيفية من تمويل وإنتاج وتوزيع - بالوقوف على جوانب القوة والضعف لديها.

ويخدم هذا التحليل قضية الوصول إلى عدد من الاستراتيجيات البديلة، والتي تتناسب مع ظروف المنظمة وطالما أنه يوجد أمام الإدارة العليا العديد من البدائل الإستراتيجية، عليها أن تختار تلك الاستراتيجيات التي تتلاءم وظروف المنظمة من جهة، وأهدافها المرغوب تحقيقها من جهة أخرى.

ويهدف هذا الفصل إلى تحقيق هدفين أساسيين هما: الأول هو تقديم الاستراتيجيات البديلة و تحليل طبيعة كل منها، أما الهدف الثاني فهو التركيز على أحد هذه البدائل الإستراتيجية، وهي إستراتيجية التنويع وكل ما يتعلق بها. ومن هذا المنطلق، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مباحث ثلاث كالتالي:

في المبحث الأول نتناول الخيارات الإستراتيجية ، من خلال التطرق إلى المفاهيم المرتبطة بها، وعمليات صنعها وأساليب اختيارها، وأصناف الخيارات ، أما المبحث الثاني سنتناول إستراتيجية التنويع من خلال تناول ماهية إستراتيجية التنويع وأصنافها، وأهميتها وأسباب اللجوء إليها و تقييمها ومراحل هذه الإستراتيجية ، أما المبحث الثالث سيتم التطرق إلى المنتج والتشكيلة وتنويع هذه التشكيلة من خلال تناول المفاهيم المتعلقة بالمنتج والمنتج الدولي وتشكيلة المنتجات و كطلب أخير نتناول تنويع تشكيلة المنتجات.

## المبحث الأول: الخيارات الإستراتيجية

لقد أصبح النزاع بين المنظمات في قطاع الأعمال، وبالأخص في السنوات الأخيرة - مع الحصول على أسواق جديدة وزيادة حصتها في السوق الدولية والمحلية - الشغل الشاغل لمدراء التسويق، مما حدا بهم التفكير في الاستراتيجيات التي تناسب طبيعة كل سوق، حتى تستطيع اختراقه أو الحفاظ على ما وصلت إليه بالدفاع عن حصتها في كل الأسواق. ومن أجل كل هذا نرى أن نستفتح هذا الفصل بمبحث نتطرق فيه إلى تقديم الخيارات الإستراتيجية من خلال مطالب ثلاث ففي المطلب الأول نتناول فيه المفاهيم المرتبطة بالخيار الاستراتيجي كالمفهوم والعوامل المؤثرة فيه والعلاقة بين هذه العوامل. أما المطلب الثاني نتناول فيه عمليات صنع الخيار الإستراتيجي وأساليب اختياره، وتقييمه. وفي المطلب الأخير نتناول أصناف الخيارات الإستراتيجية بأنواعها الأربعة.

### المطلب الأول: مفاهيم مرتبطة بالخيار الاستراتيجي

تشكل عملية الاختيار الاستراتيجي الجزء الأهم والأخير من عملية الصياغة، وهذه العملية بمختلف مراحلها إنما هي خطوة لاحقة لعمليات التحليل البيئي.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي

وردت في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، العديد من المفاهيم للخيار الاستراتيجي، ونذكر منها:

يرى ستانون (STANON) أن الخيار الاستراتيجي "ما هو إلا ذلك القرار الذي تم اختياره من بين مجموعة البدائل الإستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المنظمة." ويلاحظ أن هذا التعريف يعتمد على مدخل اتخاذ القرار كأساس لهذا المفهوم للخيار الاستراتيجي<sup>2</sup> ويشير كل من ديموك و سيث (DIMMOCK ET SETH) على أن الخيار الاستراتيجي "هو الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة، والنابع من تفاعل عناصر القوة الإيديولوجية والإدراك والطموحات والقيم لهذه المجموعة مع البيئة، كأساس لتحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة."<sup>3</sup> أما من وجهة نظر م.ك جلاشان (MC. GLASHAN) "الخيار الاستراتيجي هو حالة ناتجة عن مقابلة ومواءمة نقاط قوة وضعف المنظمة مع فرصها وتحدياتها."<sup>4</sup> وهذا التعريف يعتمد على التحليل الاستراتيجي كمدخل أساسي لتحديد الخيار الاستراتيجي.

والخيار الاستراتيجي كما يذكر سيرتو (CERTO) "هو قرار يتم اختياره من بين مجموعة بدائل، ويعتبر أفضل طريق لتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة."

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج، بدون ذكر رقم الطبعة، عمان، الأردن، 2008، ص230.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص 102.

<sup>3</sup> SAAD ALI REHAN ALMOHAMADI, The relation between strategic choice and organizational structure and their impact on organizational effectiveness, Introduction message to obtain a Master's degree in business administration, Clements international university, 2011, p64.

<sup>4</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها و مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006، ص156.

وينظر ماك ميلان و توم بو (MAC MILLAN ET TOM POE) إلى أن الخيار الاستراتيجي هو "مفتاح تحقيق نجاح المنظمة فهو الخيار الذي تتبناه المنظمة والذي يضمن نجاحها المستقبلي. وعليه فإنه لا يوجد ما يسمى بالإستراتيجية النموذجية التي تصلح لجميع المنظمات، أو لنفس المنظمة في مواقف مختلفة، ولكن ما يوجد هو إستراتيجية مثلى لمنظمة معينة في ظروف معينة".<sup>1</sup>

وعلى أساس ما تقدم من مفاهيم للخيار الاستراتيجي، وتعدد المدخل في تحديد مفهومه، إلا أنه يبقى عبارة عن قرار، ناتج عن عملية المفاضلة لاختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة، لكونه أكثر ملائمة لأهداف المنظمة ووضعها الحالي، ويضمن نجاحها ويقابل احتياجاتها وأولوياتها، من خلال استغلال نقاط القوة وتطويرها واقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي

لا بد من الإشارة إلى أن هناك تباين في تصنيف هذه العوامل التي تؤثر على تحديد الخيار الاستراتيجي، فقسم منهم يشير إلى أن مجمل التغيرات الخارجية كالإقتصادية، والسياسية والاجتماعية... ويضاف إليها المتغيرات الداخلية أيضا، كتوجهات المدراء وقرارات العاملين وكفاءتهم، كلها تعتبر محددات رئيسية لعملية الخيار الاستراتيجي.<sup>2</sup> حيث أشار جوش و فلاك إلى أن هذه العوامل هي:<sup>3</sup>

✓ إدراك المديرين مدى درجة اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية.

✓ اتجاهات المديرين نحو المخاطرة أو التحفظ.

✓ تأثير المستويات الإدارية المختلفة.

✓ عامل الزمن.

✓ الاستراتيجيات السابقة المنتهجة من قبل المنظمة.

وأما سيرتو (CERTO) فقد أورد العوامل التالية:

✓ علاقات المنافسة.

✓ مدى توفر الموارد المالية.

✓ اتجاهات المخاطرة.

✓ المقدرة التنظيمية.

مما سبق نجد أن هناك اختلاف وآراء عدة في تحديد العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي، وتصنيفها ولكن التصنيف الموالي يعتبر الأكثر شمولاً واستيعاباً لأكثر العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي، ويعد هذا الذي سيتبناه الباحث في عمله.

أولاً: العوامل الخارجية

<sup>1</sup> SAAD ALI REHAN ALMOHAMADI, op cit, P64.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص105.

<sup>3</sup> SAAD ALI REHAN ALMOHAMADI, op cit, P-P 68-69.

هي عبارة عن جملة من المتغيرات البيئية الخارجية المهمة، بحيث تقف المنظمة على النقاط التي تمثل فرصاً أمامها ويجب انتهازها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها، كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها، فتتجنبها أو تقلل من آثارها.<sup>1</sup>

### ثانياً: العوامل الخارجية

وهي مجمل القدرات المادية والبشرية، التي تتمتع بها المنظمة والهيكلة التنظيمية، والنمط الإداري، حجم المنظمة والتي تمثل نقاط القوة والضعف، والتي على أساسها يتم بناء إستراتيجية المنظمة عن طريق استخدام نقاط القوة بشكل علمي صحيح، ومحاولة التقليل أو التغلب على نقاط الضعف فيها، بما يكسبها القوة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: العوامل الخاصة

هذه العوامل تتضمن مجموعة العوامل الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمدراء الاستراتيجيين، والتي تمثل محددات الخيار الاستراتيجي، حيث يميل المدراء لاختيار الخيار الاستراتيجي الذي ينسجم مع القيم الشخصية لهم وكذلك القيم المشتركة بين أعضاء المنظمة.<sup>3</sup> وهنا يبرز دور الثقافة التنظيمية في عملية الخيار الاستراتيجي حيث عرفها **ادقار مورين (EDGAR MORIN)** أنها ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة، التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات) والقيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية.<sup>4</sup> ومما تقدم يمكن إيجاز العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي بالشكل التالي:

<sup>1</sup> رابع بوقرة ونبيلة جميع، مرجع سابق، ص2.

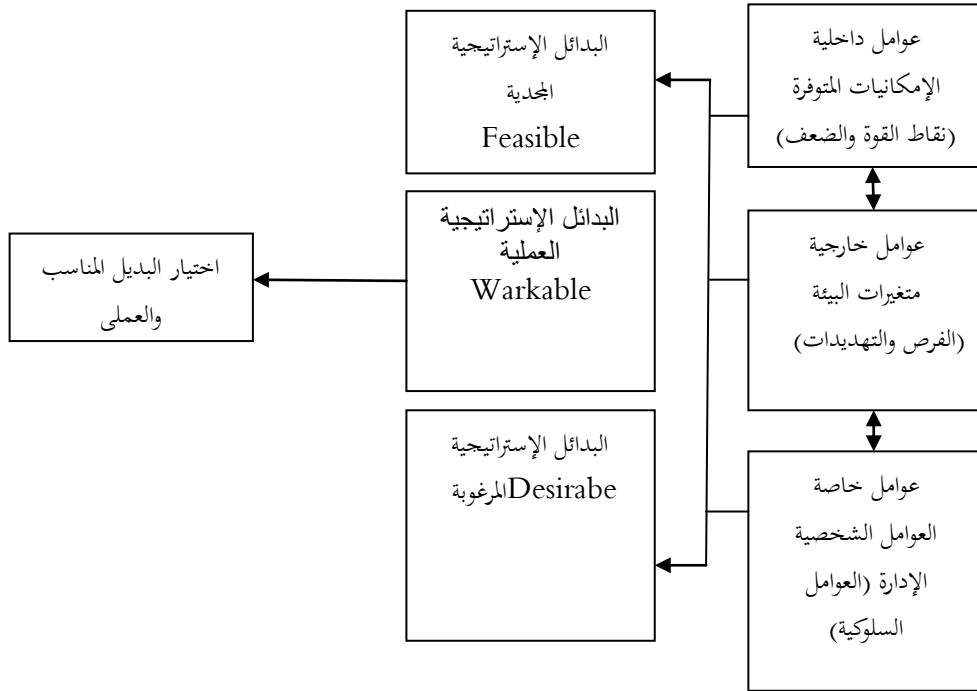
<sup>2</sup> حمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 106.

<sup>3</sup> رابع بوقرة و نبيلة جميع، مرجع سابق، ص 3.

<sup>4</sup> أميرة إسماعيل، الثقافة التنظيمية والتطور التاريخي لها، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، المنشورة على الموقع:

www.hrdiscussion.com/hr38884.html ، بتاريخ 2012/02/23، على الساعة 19:42 .

## شكل رقم 01 : العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي



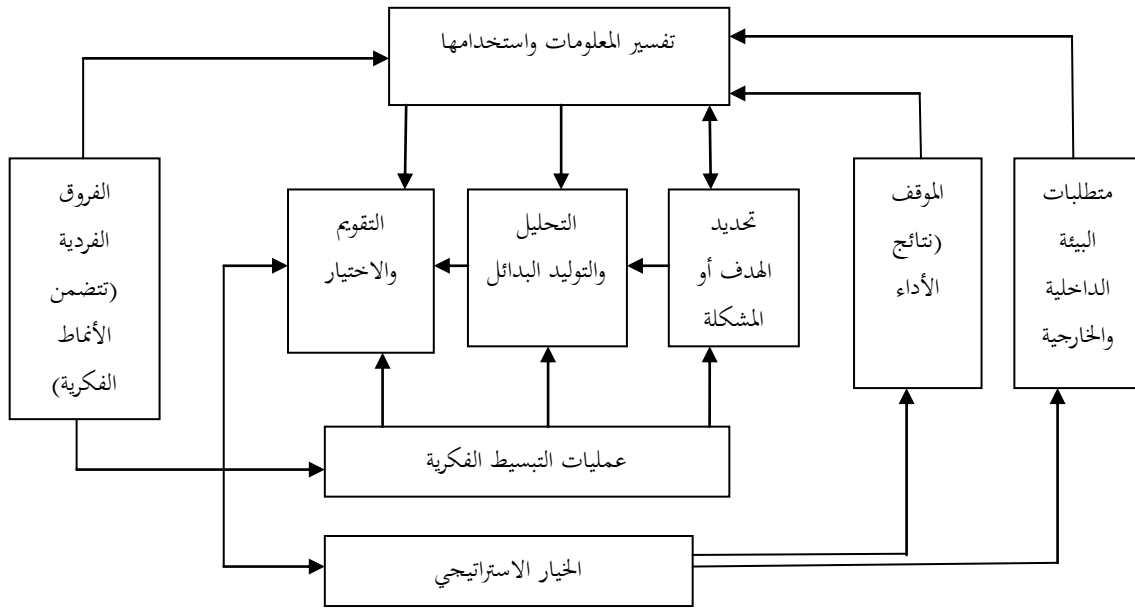
المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص10.

يوضح هذا الشكل أن الخيار الاستراتيجي يتم على أساس أنه اختيار عملي ومناسب، لأنه يجمع بين البدائل المجدية والمرغوبة والعملية، والتي تكون على أساس تقابل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، بالإضافة إلى الجوانب الإدارية والشخصية.

### الفرع الثالث: العلاقة بين العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي

إن تأثير العوامل المختلفة في القرار الاستراتيجي، لا يكون بصورة مستقلة، وإنما هناك عملية معقدة من التداخل والتشابك، والتي يتم إحداث التأثيرات من خلالها. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين هذه العوامل.

الشكل رقم 02: العلاقة بين العوامل التي تؤثر في الخيار الاستراتيجي



المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها و مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006، ص164.

ويستدل من الشكل السابق، الدلالات والمضامين التالية:

- ✓ تؤثر الفروق الفردية وعوامل الموقف و متطلبات البيئة على تفسير صانع القرار للمعلومات.
- ✓ تؤثر الفروق الفردية على عمليات التبسيط الفكرية، والتي قد تقوم بها.
- ✓ يتأثر تحديد المشكلة أو الهدف والتحليل، وتوليد البدائل وتقييمها والاختيار من بينها بتفسير صانع القرار للمعلومات.
- ✓ تؤثر عمليات التبسيط الفكرية على تحديد المشكلة والتحليل وتوليد البدائل والتقييم والاختيار.
- ✓ يؤثر النجاح في تحديد المشكلة على عمق التحليل وتوليد البدائل، وهذا بدوره في عملية التقييم للبدائل والاختيار من بينها.
- ✓ تؤثر عملية التقييم على القرار الاستراتيجي المتخذ ( الخيار الاستراتيجي).
- ✓ يؤثر الخيار الاستراتيجي في الموقف ( نتائج الأداء و متطلبات البيئة الداخلية والخارجية).

## المطلب الثاني: عمليات صنع الخيار الاستراتيجي وأساليبه واختياره وتقييمه

سنحاول في هذا المطلب تناول عمليات صنع الخيار الاستراتيجي، والتطرق إلى أساليب اختيار هذا الخيار، وتقييمه.

### الفرع الأول: عمليات صنع الخيار الاستراتيجي

تمر عملية صنع الخيار الاستراتيجي بثلاث عمليات هي:

#### أولا توليد البدائل الإستراتيجية

المقصود هنا أن تضع المنظمة أمامها مجموعة من البدائل المتاحة والمناسبة مع قدرتها التنافسية، وتكون ممكنة

التطبيق، وتتناسب مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة.

#### ثانيا: تقييم البدائل الإستراتيجية

إن عملية تقييم البدائل الإستراتيجية ذات أهمية بالغة لتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب، وهذه العملية تخضع

لمجموعتين من العوامل:<sup>1</sup>

✓ عوامل كمية: وتمثل المعايير الكمية في صافي الربح والحصة السوقية والعائد على رأس المال وكذلك معدل نمو

المبيعات والتكلفة والكفاءة الإنتاجية...

✓ عوامل نوعية: وتشمل ما يلي:

\* أن تكون الإستراتيجية قابلة للتعديل ومستجيبة للتغيرات البيئية.

\* أن تتوافق الإستراتيجية مع القدرات المالية والبشرية.

\* أن تحقق أهداف المنظمة بأقل قدر ممكن من الموارد.

\* أن تتطابق الإستراتيجية مع مذكرة المنظمة و فلسفتها.

\* أن تكون مقبولة من جميع الأطراف المتعاملة مع المنظمة و المسؤولة عن تنفيذها.

#### ثالثا: اختيار البديل الاستراتيجي المناسب

وتسمى كذلك بمرحلة الاختبار الاستراتيجي، وهي أن تقوم المنظمة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل. وقد تختار

المنظمة بديلا استراتيجيا واحدا أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية. ويرتبط موضوع تحديد البدائل

الإستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المنظمة حاليا أو في المستقبل، وتكون هذه الإستراتيجية في أضيق حدودها في

المنظمات ذات النشاط الواحد، لتركز منتجاتها على نشاط محدد. في حين يعتبر الأمر مختلفا في المنظمات الكبرى التي

تمارس نشاطات عدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص107.

<sup>2</sup> فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى الفحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات، وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، تخصص إدارة الشركات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص 18.

## الفرع الثاني: أساليب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب

قدم جونسون و سكولس ( JOHNSON ET SCHOLES ) أساليب مختلفة يمكن أن تتبعها الإدارة العليا في اختيار البديل الاستراتيجي الملائم لها وهي:<sup>1</sup>

### أولاً: الانتقاء لتحقيق الأهداف

إذ يتم اعتبار تحقيق أهداف المنظمة كمقياس مباشر يعتمد عليه في اختيار الإستراتيجية من بين البدائل المتاحة.

### ثانياً: التنفيذ الجزئي

هو بمثابة اختيار للخيار الأفضل، إذ يتم تخصيص بعض الموارد للتنفيذ الجزئي للبديل الذي وقع عليه الخيار.

### ثالثاً: الهيئات الخارجية

أي اللجوء إلى مكاتب استشارية، عند تعارض الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة حول البديل الذي يمكن اختياره ومن ثم أن القرار الخارجي سيكون أكثر موضوعية.

ويبقى اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة، ويعمل على زيادة حصتها السوقية وريحتها في الأسواق المحلية والدولية.<sup>2</sup>

## الفرع الثالث: تقييم الخيار الاستراتيجي

يجب على كل منظمة، أن تقوم بتقييم كل بديل أو خيار استراتيجي، لتحديد مدى ملاءمته معها، وتخضع عملية التقييم لمعايير عدة هي:

### أولاً: التوافق

يجب أن يكون الخيار الاستراتيجي متوافق مع الفرص و التهديدات البيئية من جهة و نقاط القوة والضعف من جهة أخرى، ويجب على المنظمة تدعيم مركزها التنافسي على المدى الطويل بالعمل على البحث لخلق الفرص أمامها واستغلالها، وأن تعمل على تحديد الاستراتيجيات التي تتطلب امتلاكها موارد جديدة.

### ثانياً: التطابق

من الضروري أن تختار المنظمة الخيار الاستراتيجي الذي يمكن أن يحقق تطابقاً مع مذكرة المنظمة وأهدافها.

### ثالثاً: الميزة التنافسية

تسعى المنظمة جاهدة، بأن يحقق الخيار الاستراتيجي ميزة تنافسية لها، مقارنة مع المنظمات المنافسة الأخرى.

<sup>1</sup> سامح ياسين المهدي، اختيار الإستراتيجية المناسبة، استكمالاً لمجموعة محاضرات عن التخطيط الاستراتيجي، المشورة على الموقع :

[www.semehar.wordpress.com/2010/11/18/strategic-alternatives/](http://www.semehar.wordpress.com/2010/11/18/strategic-alternatives/) ، الأردن، بتاريخ 2013/02/24، على الساعة 19:33.

<sup>2</sup> الهاشمي بلواضح، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية TINDAL، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إستراتيجية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص 17.

وتعتمد الإدارة العليا على عدد من الأدوات في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب، ومن هذه الأدوات: <sup>1</sup> تحليل مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) ومصنوفة (GE) وغيرها من الأدوات.

### المطلب الثالث: أصناف الخيارات الاستراتيجية

بعد الانتهاء من تحديد موقف المنظمة وفق مجموعة المتغيرات، فإنه يجري توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة، وذلك من أجل إجراء عملية التقويم لها ثم اختيار أفضلها، وهو الخيار الذي يحقق أهداف المنظمة.<sup>2</sup> وحسب بورتر (PORTER) مهما تكن الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة، فهي مبنية على أساس إحدى الاستراتيجيات القاعدية. وهذه الاستراتيجيات هي:

✓ استراتيجيات النمو والتوسع.

✓ استراتيجيات الثبات أو الاستقرار.

✓ استراتيجيات التراجع أو الانكماش.

✓ استراتيجيات المركبة أو المختلطة.<sup>3</sup>

وسنعمل على تناول هذه الاستراتيجيات بشكل مختصر.

### الفرع الأول: استراتيجيات النمو والتوسع

تتناسب استراتيجيات النمو مع المنظمات التي تعمل في محيط يمتاز بالتقلب، حيث يصبح النمو الوسيلة الفعالة للبقاء والاستمرارية،<sup>4</sup> وتحقق هذه الاستراتيجيات العديد من المزايا منها: زيادة الأرباح، إمكانيات السيطرة والنجاح في الأجل الطويل، زيادة الحصة السوقية، الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات والمصانع والمنتجات وغيرها.<sup>5</sup> وقد ذكر بورتر (PORTER) عددا من الطرق التي تمكن المؤسسات من تخفيض تكاليف الأداء بها، وأهم هذه الطرق:<sup>6</sup>

- ✓ اعتقاد المنظمة أن النمو سوف يكسبها قوة احتكارية.
- ✓ إشباع حاجات أسرة المنظمة من خلال النمو وزيادة المبيعات والأرباح، وبالتالي زيادة أجورهم والحوافز المقدمة لهم.
- ✓ يمكن للمنظمة كبيرة الحجم أن تستفيد من الوفورات المترتبة عن التعليم والخبرة، فالمنظمة تجني ثمارها من خلال الإنتاج أو البيع بحجم أكبر.

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، مرجع سابق، ص 236.

\* BCG : Boston Consultant Group.

\* GE : Général Electric.

<sup>2</sup> نصيرة علاوي ، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة - دراسة حالة موبيليس - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص ص 28-29.

<sup>3</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 287.

<sup>4</sup> محمد رشيد سلطاني، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه- حالة الصناعة الصغيرة والمتوسطة بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إستراتيجية، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص 37.

<sup>5</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن 21، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999، ص 164.

<sup>6</sup> MECHOEL PORTER, L'avantage concurrentiel, Dound, paris, 1998, p245.

وبالرغم من مزاياها إلا أننا نجد أن لها مساوئ حيث أنها قد تعمل على زيادة التكاليف، وفقدان التنسيق والتعاون بين الوحدات والمنظمة، أي تكاملية العمل أحدهما يكمل الآخر، إذ أنه إذا كان هناك خلل سوف يؤدي إلى عبء كبير على المنظمة بسبب احتياجها إلى موارد كبيرة في هذه الحالة.

وعند اعتماد المنظمة مثل هذه الإستراتيجية، فإنها تجد أمامها العديد من البدائل التي تندرج تحتها، ومن أهمها:

### أولاً: إستراتيجية التركيز

إن احد الطرق التي يمكن أن تنمو بها المنظمة، مع استمرار البساطة في طبيعة أعمالها هي استخدام إستراتيجية التركيز، ففي ظل هذه الإستراتيجية تكون المنظمة مركزة تركيزاً كاملاً على مزيج واحد من التكنولوجيا والمستهلك والمنتج، ومن بين المنظمات التي تستخدم هذه الإستراتيجية هي شركة **ماكدونالد (MAC DONALD)** للوجبات السريعة، وتسمح هذه الإستراتيجية بجعل المنظمة تتمتع بخبرة عالية بشكل أكبر في مجال عملها، مما يؤدي إلى تمتعها بسمعة جيدة في الأسواق، وتميزها بالقدرة العالية على المنافسة.<sup>1</sup>

و تتميز هذه الإستراتيجية بإمكانية استخدامها دون الحاجة إلى موارد كثيرة بمخاطر محدودة، حيث أن الموارد لا يتم توزيعها أو تشتيتها، بل تقوم المنظمة بالتخصص في إنتاج نوع واحد من المنتجات، أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء، سواء كانوا عملاء حاليين أو عملاء منافسين، أو عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج، أو التخصص والتركيز على المنتجات من حيث تحسين الخدمة أو تطوير استخدامات جديدة له أو تباينه واختلافه عن منتجات المنافسين.<sup>2</sup>

وعند كوتلر (KOTLER) تتميز هذه الإستراتيجية بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

✓ تقدم معدل ربح معتبر.

✓ تحقق معدل نمو متزايد.

✓ تعتبر كحاجز دفاعي للدخول.

ولكن بالرغم من ذلك، إلا انه هناك عدة أسباب والتي تأخذ المنظمة بعيداً عن هذه الإستراتيجية وهي:<sup>4</sup>

✓ الميل الشخصي ناحية التنوع وذلك لتوزيع المخاطر بدلاً من تركيزها.

✓ الحاجة إلى تحقيق أهداف قصيرة الأجل وعدم صبرها على تحقيق النمو في الأجل الطويل.

✓ الثقة الزائدة عن الحد، فبعض المنظمات التي قد تنجح في مجال عملها الرئيسي تعتقد بأن لديها قدرات غير

عادية، وأنه يمكنها أن تنجح في أي مجال عمل آخر.

### ثانياً: إستراتيجية التنوع

ويقصد بها أنها إستراتيجية، من خلالها تقوم المنظمة بالتوسع عن طريق تقديم عدد من المنتجات الجديدة، أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى الأسواق الحالية للمنظمة.<sup>5</sup> وستناول هذه الإستراتيجية بنوع من التفصيل في المبحث الموالي.

### ثالثاً: المشروعات المشتركة

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، بدون ذكر رقم الطبعة، الإسكندرية، مصر، 1990، ص 217.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 164-165.

<sup>3</sup> JEAN JAQUE LAMBIN, le marketing stratégie : fondements, méthodes et application, 2 édition, édition international, 5 terrage, 1993, p265.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص ص 219-220.

<sup>5</sup> عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، دار الهدى للطباعة والنشر، بدون ذكر رقم الطبعة، ميله، الجزائر، 2012، ص 266.

وتظهر هذه الإستراتيجية عند قيام منظمين أو أكثر، في تكوين مشروع على شكل اتحاد مؤقت، من أجل إنجاز

عمل معين لغرض محدد، وتلجأ المنظمات إلى هذه الإستراتيجية بسبب رغبتها بالنمو السريع وعدم قدرتها على تحمل التكاليف لإنشاء مشاريع جديدة، ورغبة منها في توزيع تكلفة عمليات النمو والتطوير، أو الاستفادة من الخبرات المتنوعة من المنظمات المشتركة التي قد لا تتوفر في كل منظمة منها على حدى.<sup>1</sup>

و تستخدم هذه الإستراتيجية بصورة واسعة من قبل المنظمات التي ترغب في الدخول إلى الأسواق الدولية. فمثلا

قد تعمل المنظمات العاملة في صناعة البترول بصورة مشتركة في إقامة خط أنابيب بترول يربط بين مصادر التوريد وأماكن التكرير، ويعود السبب في المشاركة إلى ارتفاع تكلفة العملية المطلوبة، والتي لا تستطيع منظمة واحدة تحملها.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: إستراتيجية الاستقرار أو الثبات

تعتبر استراتيجيات الاستقرار أو الثبات، أو ما تسمى بإستراتيجيات النمو المحدود، أفضل البدائل الإستراتيجية

لمنظمة ناجحة وتعمل في صناعة مستقرة نسبيا وفي محيط غير مضطرب، ووفقا لهذه الاستراتيجيات تسعى المنظمة إلى الاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حاليا، من خلال التركيز على ما تقدمه حاليا لتحافظ على النجاح الذي حققته ومن المبررات وراء تبني مثل هذه الإستراتيجية ما يلي:<sup>3</sup>

✓ تمكن المنظمة من المحافظة والتركيز على جهودها في أنشطتها الحالية بغية تعزيز وتقوية موقفها التنافسي؛

✓ قناعة مسيري المنظمة بالأرباح الحالية، والرغبة في الحفاظ عليها؛

✓ توخي المخاطر التي يمكن أن تنجم عن انتهاج استراتيجيات أخرى خاصة التوسعية؛

وتكون هذه الإستراتيجية فعالة إذا توافرت الشروط الثلاث التالية:<sup>4</sup>

✓ أن تعمل المنظمة في صناعة لم تصل لمرحلة النضج في دورة حياتها؛

✓ أن تكون المنظمة ناجحة حاليا في أدائها؛

✓ أن تعمل المنظمة في بيئة بطيئة الحركة أو مستقرة نسبيا؛

وتضم إستراتيجية الاستقرار عدة استراتيجيات فرعية متمثلة في الآتي:

### أولا: إستراتيجية الربح في الأمد القصير

تشتمل إستراتيجية الربح على التضحية بالنمو في المستقبل، في سبيل زيادة الأرباح الحالية، وتؤدي هذه الإستراتيجية

في الغالب إلى النجاح في الأجل القريب، مصحوب بركود في الأجل البعيد ، ويؤدي تخفيض مصاريف البحث و التنمية و

الصيانة و الإعلان إلى زيادة الأرباح في الأجل القريب، وينعكس ذلك على الأرباح الموزعة على حاملي الأسهم<sup>5</sup>

وتعد هذه الإستراتيجية مؤقتة في بعض الحالات لمواجهة ظروف تواجهها المنظمة، إلا أنها استمرت لفترة طويلة فإنها

قد تؤدي إلى إفلاس المنظمة .

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص114.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص237.

<sup>3</sup> احيدة مالكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تيسة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009، ص ص 63-64.

<sup>4</sup> أحمد السيد الكردي، الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية، مقالة منشورة على الموقع [WWW.KENANAONLINE.COM/USERS/AHMAD](http://WWW.KENANAONLINE.COM/USERS/AHMAD)

KORDY/POSTS/365180، بتاريخ 2013/02/26، على الساعة 22:49.

<sup>5</sup> نادية العارف، مرجع سابق، ص 295.

## ثانيا: إستراتيجية عدم التغيير

تستمر المنظمة في هذه الإستراتيجية على المسار نفسه مع إجراء التعديلات في الأهداف، و يعتمد نجاحها على عدم حصول تغير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. و قد تعكس هذه الإستراتيجية عدم الاهتمام أو الحاجة إلى إجراء تحليل استراتيجي، ويتحدد استخدامها بالإجابة عن التساؤل التالي : إذا كانت الأمور تسير على ما يرام ، لماذا تلجأ المنظمة إلى التغيير؟<sup>1</sup>

## ثالثا: إستراتيجية التقدم بحذر أو الحركة مع الحيطة

تتبع هذه الإستراتيجية من اتخاذ القرار بالحركة البطيئة، بسبب ظهور عوامل مؤثرة في البيئة الخارجية للمنظمة فقد تشعر الإدارة العليا أنه لا يمكن الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل جديدة، مثل النقص المفاجئ في المواد الأولية، أو قوانين حكومية جديدة، أو تدهور الأحوال الاقتصادية بصفة عامة.<sup>2</sup>

## رابعا: إستراتيجية التوقف أو التريث

تنطوي هذه الإستراتيجية على خفض أهداف المنظمة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها، وتعد هذه الإستراتيجية مؤقتة، وتتبع من قبل المنظمات التي تتبع النمو السريع لفترة طويلة.

## الفرع الثالث: استراتيجيات الانكماش أو التراجع

بشكل عام تلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما لا تستطيع تحقيق أهدافها، وبالتالي تعمل على خفض حجم مبيعاتها. وهناك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمة لذلك:

- ✓ تعرض المنظمة إلى مشاكل مالية ناتجة عن ضعف أداء كل أو بعض أجزائها؛
- ✓ التنبؤ بمرورها بأوقات صعبة بسبب بعض العوامل ( دخول منافسين، ظهور منتجات، حصول تغيرات في القوانين الحكومية... )؛
- ✓ رغبة المالكين في الحصول على فرص بديلة للربح عن طريق البيع، بسبب تحملهم المتاعب من البقاء بهذه الأعمال. ولها أنواع عدة منها:

## أولا: إستراتيجية المنظمة الأسيرة

تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تريد المنظمة تخفيض حجم أعمالها، وتخفيض تكاليفها، وذلك ببيع منتجاتها إلى منظمة واحدة، والتي تتولى القيام بعدة وظائف كانت تناط بالمنظمة، لأنه عادة تقوم المنظمة المشتري للمنتجات بتحديد المواصفات الشكلية والهندسية للمنتج، إلا أن نشاط المنظمة يبقى محدودا بحاجة المنظمة العميلة فإذا عانت هذه الأخيرة من مشاكل، فإن المنظمة الأسيرة ستجد صعوبة في تسويق منتجاتها وتفقد استقلاليتها وحريتها في اتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

## ثانيا: إستراتيجية الانعطاف أو التحول

تستهدف هذه الإستراتيجية تغيير عمليات المنظمة، والانتقال إلى أنشطة جديدة من أنشطة الأعمال، وربما تحتفظ بنشاطها القديم ولكن بقدر محدود، ويبقى التركيز شديدا على الأنشطة الجديدة.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سابق ، ص 115

<sup>2</sup> نادية العارف، مرجع سابق، ص 294.

<sup>3</sup> أحميده مالكية، مرجع سابق، ص ص 65-66.

وتلجأ إليها المنظمة عند محاولة تحقيق التوازن أو التكيف المطلوب مع البيئة استجابة لظهور تهديدات خطيرة مثلاً للأنشطة الحالية، أو بروز فرص استثمارية جذابة في ميادين أعمال جديدة، أو عدم القدرة في الاستمرار في تمويل النشاط الحالي...

وتطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب مرونة كبيرة في موارد المنظمة، وفي نظمها و هيكل أعمالها، كما يتطلب وجود قيادة إدارية كفؤة وفعالة لضمان تنفيذ الإستراتيجية في أقل ما يمكن من تكاليف المخاطرة وعدم التأكد.<sup>1</sup>

### ثالثاً: إستراتيجية البيع

وهي تعني خروج المنظمة من السوق، وذلك بنقل ملكية المشروع كله كوحدة متكاملة إلى طرف آخر، ولا يجب اللجوء إلى مثل هذه الإستراتيجية إلا في حال عجز استمرار هذه المنظمة عن العمل، أو في حال وجود فرص بديلة أنجح من الأنشطة الحالية، أو وجود أحد المشتريين المستعدين للدفع بسخاء.<sup>2</sup>

### رابعاً: إستراتيجية التصفية

هي نوع من خروج المنظمة من السوق، وذلك بنقل ملكية وحدات المنظمة ومواردها إلى منظمات أخرى وتشير هذه الإستراتيجية إلى بيع أصول المنظمة بصورة مجزئة مقابل قيمة مادية ملموسة، ولذا فهي إستراتيجية صعبة ولكن أحياناً يكون من الأفضل التوقف عن العمل بدلاً من الاستمرار في تحمل الخسارة. وتمثل الملجأ الوحيد والأخير في حال فشل تطبيق باقي استراتيجيات الانكماش، وهنا كلما كانت التصفية مبكرة كلما كان ذلك أفضل لها، وقرار التصفية يعتبر اعتراف بالفشل من قبل الإدارة العليا للمنظمة، مادامت هذه الإدارة في موقع القيادة.<sup>3</sup>

### الفرع الرابع: الإستراتيجية المختلطة

وتعرف هذه الإستراتيجية بإستراتيجية التشكيلة، وهنا تقوم المنظمة بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى المنظمة والوحدات أو الفروع التابعة لها. وهذا النوع من الاستراتيجيات هو شائع التطبيق في المنظمات الكبرى، أو عابرة الحدود وغيرها من المنظمات الصناعية الكبرى. وعادة ما تقوم هذه المنظمات بتطبيق استراتيجيات مختلفة في نفس الوقت في السوق الواحد، أو تطبيق إستراتيجية مختلفة في كل سوق.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بشير العلاق وآخرون، استراتيجيات التسويق، دار الزهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص56.

<sup>2</sup> سوما علي سليمان الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2007، ص 77.

<sup>3</sup> نادية العارف، مرجع سابق، ص ص 298-299.

<sup>4</sup> بشير العلاق وآخرون، مرجع سابق، ص 57.

## المبحث الثاني: إستراتيجية التنويع

بعد تطرقنا في المبحث الأول إلى الخيار الاستراتيجي ومفاهيمه والاستراتيجيات المتاحة أمام المنظمة، سنعمل على تناول إحدى هذه الخيارات بالتفصيل، والتي هي إحدى استراتيجيات النمو والتوسع، والتي تعتمد من قبل المنظمات بغرض تحقيق أهداف عدة. ومن هذا المنطلق قمنا بتقسيم هذا المبحث كالتالي:

في المطلب الأول نتناول مفهوم الإستراتيجية وسنعمل على تحديد مفهوم إستراتيجية التنويع وفي هذا المطلب كذلك نتناول الاعتبارات الواجب توفرها لإنجاح مثل هذه الإستراتيجية، أما المطلب الثاني فتتطرق فيه لأصناف إستراتيجية التنويع من تنويع مترابط وغير مترابط و تنويع داخلي وتنويع خارجي، والتنويع الأفقي والرأسي، أما المطلب الثالث فتتناول مراحل إستراتيجية التنويع الثلاث.

### المطلب الأول: ماهية إستراتيجية التنويع

قبل تحديد مفهوم إستراتيجية التنويع كإحدى البدائل التي يمكن أن تتخذها المنظمة كإستراتيجية، سنعمل على تحديد مفهوم الإستراتيجية قبل ذلك.

### الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية

تعرف الإستراتيجية بأنها عبارة عن مجموعة من القدرات والأعمال المتعلقة باختيار الوسائل وتفصيل الموارد قصد تحقيق هذه الغايات، وكذلك تعمل الاستراتيجيات على تحديد الأهداف والغايات على المدى البعيد للمنظمة والمصادقة على سياسات معينة لتوظيف الموارد بهدف تحقيق هذه الأهداف.<sup>1</sup>

والإستراتيجية هي السياسات والخطط الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات، وعليه فإن الإستراتيجية هي التي تحدد الوضع الذي يجب أن يكون عليه المنظمة. وتتميز هذه الإستراتيجية بخصائص هي:<sup>2</sup>

✓ **أهداف بسيطة وطويلة الأجل** : حيث أن الأساس الذي تقوم عليه الإستراتيجية هو وضوح الأهداف الخاصة بالمنظمة.

✓ **تحليل البيئة التنافسية**: حيث أن من أهم عوامل نجاح المنظمة قدرتها على تحديد حاجات الشيء الذي يوفر لها مكانة في السوق، إن وضعت إرضاء الزبون كهدف أساسي من أهدافها.

✓ **التقييم الموضوعي للموارد**: حيث يعكس النجاح الذي تحققه المنظمة مدى إدراكها لمواردها وإمكانياتها الأساسية من قدرات وسمعة وعلامة تجارية، وقدرات تحفيز العاملين...

<sup>1</sup> الطاهر عريس، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية- دراسة حالة مؤسسة بري الجزائر- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص5.

<sup>2</sup> محمد العيد ختيم، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجيات المؤسسة -دراسة حالة سونلغاز- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إستراتيجية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009، ص 18-19.

✓ التنفيذ المؤثر للإستراتيجية: حيث لا يمكن أن تحقق أكثر الاستراتيجيات المطلوب منها، ما لم يتم تنفيذه بصورة صحيحة ومؤثرة للإستراتيجية، ويتطلب التنفيذ المؤثر للإستراتيجية توفر السيطرة والقيادة.

### الفرع الثاني: مفهوم إستراتيجية التنوع

كثيرا ما تناول الباحثون إستراتيجية التنوع، إلى درجة أن أصبح الموضوع أصبح فيه نوع من الالتباس فالتسميات أصبحت كثيرة ومختلفة وحتى بعيدة في بعض الحالات، كما أصبحت التصنيفات متفاوتة من مؤلف لآخر. أول ما يمكن أن نعرف به إستراتيجية التنوع هي أنها اختيار المنظمة في أن تنشط بأكثر من مجال نشاط استراتيجي. فالمنظمة هنا لا تفضل التخصص، بمعنى أنها لا تتجه نحو التركيز في المهارات والقدرات بمهنة واحدة، بل تفضل الاعتماد على تنوع المهارات والقدرات.

ولا يقتصر التنوع على المنتجات فحسب، بل يمكن للمنظمة أن تنوع في منتجاتها و كذلك في أسواقها وقطاعاتها... فالتنوع يمتد إلى مجالات كثيرة، وهذا ما أدى إلى تعدد حالات التنوع في المجال الاستراتيجي.<sup>1</sup> كما تعرف إستراتيجية التنوع بأنها إستراتيجية تعمل على توسيع مجالات العمل، إما إلى أسواق جديدة أو منتجات جديدة، أو كليهما معا، مع الحفاظ على الأعمال الأساسية.<sup>2</sup>

وتستخدم إستراتيجية التنوع من أجل زيادة واتساع فرص المنظمة، وذلك عن طريق إضافة أسواق جديدة أو منتجات جديدة، بما فيها من سلع وخدمات أو مراحل إنتاج جديدة.<sup>3</sup> ويعرفها محمود جاسم الصميدعي، على أنها تلك الإستراتيجية التي تتبع من قبل المنظمات، وذلك للانتقال إلى مناطق نشاط مختلفة تماما، عن طريق تقديم منتجات جديدة إلى أسواقها الحالية، بالإضافة إلى عملياتها الحالية. أو اكتساب منظمات أخرى في صناعات أخرى، أو في الصناعة نفسها، وذلك بهدف دخول المنظمة في بعض الأعمال المختلفة عن الأعمال التي تقوم بها.<sup>4</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إستراتيجية التنوع تنطوي على إضافة منتجات و/أو أسواق مختلفة عما هو كائن حاليا، وقد تعتمد المنظمة في إتباع هذه الإستراتيجية على مواردها الذاتية، أو على الاندماج، أو شراء منظمات أخرى.

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 266.

<sup>2</sup>HIROYUKI YOKOYAMA, Business diversification strategy in US and Japanese electric utilities, program on US-Japan relation, Hareverf university, Cambridge, 2007, p5.

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

<sup>4</sup> محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 111.

### الفرع الثالث: الشروط الواجب توفرها لإنجاح إستراتيجية التنويع

من أجل إنجاح هذه الإستراتيجية هناك عدة اعتبارات يجب توفرها، من أجل تحقيق هدف النمو والتوسع وتحقيق

الأهداف المالية للمنظمة، ومن هذه الاعتبارات ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ أن توفر إستراتيجية التنويع للمنظمات التي تتبعها بعض المزايا لتحقيق تكاليف أقل، إدراك حسي لدى الزبائن المستهلكين بشكل أكبر، نقاط قوة في المجال التسويقي والتكنولوجي مقارنة مع المنافسين الآخرين؛
- ✓ توفر إدارة قادرة على إدارة تشكيلة المنتجات و/ أو الأسواق الجديدة لدى المنظمة؛
- ✓ توفر مستوى مقبول من النقدية للمنظمة، يسمح بتلبية متطلبات المزيج الإنتاجي و/ أو الأسواق الجديدة؛
- ✓ أن تعمل هذه الإستراتيجية على توفير عائد استثمار بمعدل مقبول يسمح بتغطية كافة التكاليف وتحقيق هامش ربح خاص للمنظمة؛
- ✓ أن تكون تكلفة تطوير المنتجات - سواء كان التطوير داخليا أي التعديل في مكونات المنتج، أو كان التطوير خارجيا، أي التعديل في الشكل الخارجي - لا تتجاوز الأرباح المحققة؛

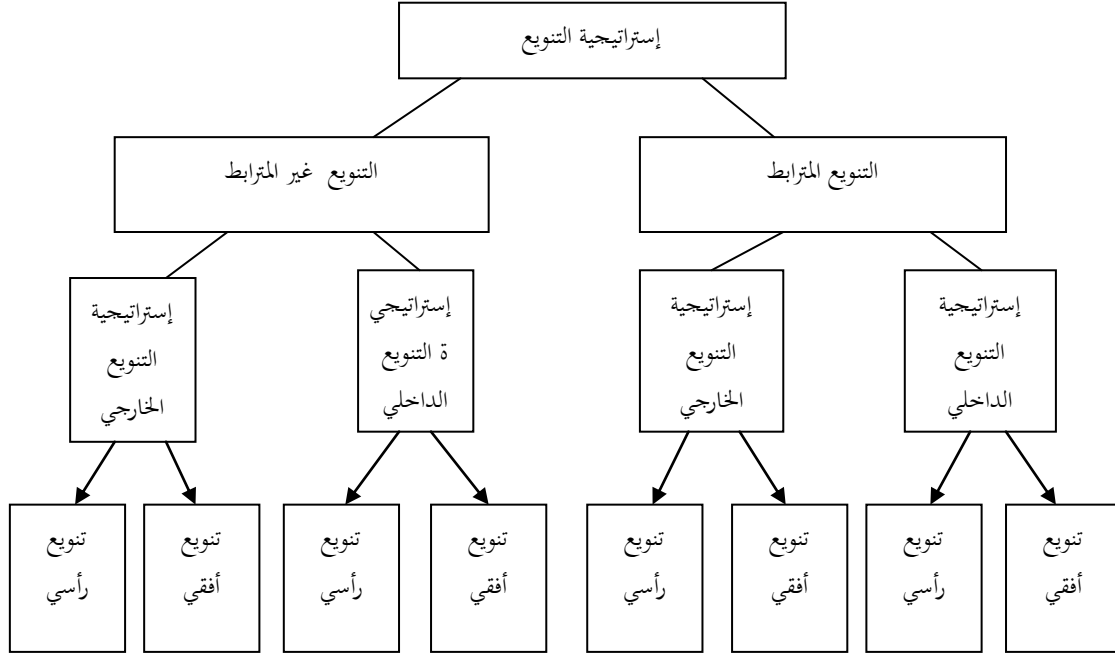
#### المطلب الثاني: أصناف إستراتيجية التنويع

توجد العديد من التصنيفات لإستراتيجية التنويع، ومن أكثر هذه التصنيفات شيوعا التقسيم التالي:

- ✓ التنويع المترابط أو غير المترابط.
  - ✓ التنويع الداخلي أو الخارجي.
  - ✓ التنويع الأفقي أو الرأسي.
- والشكل الموالي يمثل أصناف الخيارات إستراتيجية التنويع.

<sup>1</sup> إبراهيم محمد عبيدات، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون ذكر رقم الطبعة، عمان، الأردن، 1992، ص40.

### الشكل رقم 03: أنواع إستراتيجية التنوع



المصدر: إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، بدون ذكر رقم الطبعة الإسكندرية، مصر، 1990، ص 223.

#### الفرع الأول: التنوع المترابط أو غير المترابط

##### أولاً: التنوع المترابط

يمكن للمنظمة إتباع هذه الإستراتيجية، عندما تعمل على إضافة أنشطة ومنتجات لها ارتباطاً بعملياتها الحالية، مما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانيات والفن التكنولوجي والاستفادة من مزايا التنوع عامة إلا أنه يعاب عليها عدم توفير القدرات والمهارات الفنية في بعض الأحيان.<sup>1</sup>

##### ثانياً: التنوع غير المترابط

ويحدث ذلك عندما تتحول المنظمة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية لنشاط المنظمة، وقد يستفاد من هذا النوع من التنوع لتحسين سمعة المنظمة ومركزها التنافسي، وقد تستخدم المنظمة هذا النوع من التنوع لأن فرص النمو في خطوط إنتاجها محدودة، ويعاب على هذه الإستراتيجية التشتت الذي قد تتسم به عمليات وأنشطة المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر شافي الدوسري، أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010، ص 17.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، بدون ذكر رقم الطبعة، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 165.

\* المنتجات الجديدة: مصطلح سيتم التطرق إليه في المبحث الموالي.

## الفرع الثاني: التنوع الداخلي أو الخارج

### أولاً: التنوع الداخلي

هو استخدام المنظمة لمواردها الداخلية للدخول في مجالات عمل جديدة، غالباً ما تكون مترابطة مع مجالات العمل الحالية، ويتمثل هذا النوع من التنوع في التوسع في المنتجات التي تقدمها المنظمة إلى الأسواق المحلية والدولية، أو التوسع في الأسواق أو تقديم منتجات جديدة\* في أسواق حالية تعمل فيها المنظمة.

### ثانياً: التنوع الخارجي

أي قيام المنظمة بالدخول في مجالات عمل جديدة، عندما تكون مترابطة عن طريق الاندماج أو الاستحواذ ضمن منطقتين أو أكثر من عملياتها لتكوين منظمة تأخذ شكلاً جديداً، وعادة ما يتم الاندماج بين المنظمات المتماثلة، أما الاستحواذ فهو شراء المنظمة أو احتوائها بالكامل، ونجدها في المنظمات المتفاوتة الحجم بصورة ودية أو مجبرة.<sup>1</sup>

## الفرع الثالث: التنوع الأفقي أو الرأسي

### أولاً: التنوع الأفقي

يشير التنوع الأفقي إلى اتجاه التنوع ذاته، وقد يطلق على التنوع الأفقي "التكامل الأفقي"، وتتضمن هذه الإستراتيجية قيام المنظمة بالنمو أفقياً، وذلك بشراء وحدة إنتاجية تقوم بتصنيع منتجات متشابهة مع منتجات المنظمة، بحيث يؤدي إلى توسيع نطاق عملها، ويزيد من مبيعاتها و أرباحها ويغطي أسواق جغرافية جديدة. ونجد أن التنوع الأفقي نوعان:

- ✓ **تنوع أفقي مترابط:** يتم داخلياً وذلك إذا تم إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية، أو قيام المنظمة بشراء منظمات أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات المنظمة الأصلية، أو شراء منظمة لها قنوات توزيع في أسواق جديدة.
- ✓ **تنوع أفقي غير مترابط:** يتم داخلياً عند الاتجاه لإنتاج منتجات جديدة تماماً، وليس لها علاقة بالمنتج الحالي وللدخول بها لنفس الأسواق الحالية، كما قد يتمثل في إضافة منتجات والدخول بها إلى أسواق جديدة. ويتم خارجياً، عند الاتجاه للاندماج مع منظمة أخرى تمارس نشاط مختلف، أو عند شراء منظمة أخرى تدعم موقف المنظمة الأصلية وتساعد على دخول قسم جديد من أقسام السوق.

### ثانياً: التنوع الرأسي

تمثل الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة التي تتوسع في مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها الحالية والتي كانت تعتمد فيها على التملك والسيطرة على مدخلات العملية الإنتاجية، ويسمى بالتكامل الرأسي الخلفي أما الاتجاه الثاني فيكون نحو التكامل والسيطرة على العمليات التسويقية بهدف السيطرة على منافذ التوزيع للوصول إلى المستهلك النهائي، ويسمى بالتكامل العمودي الأمامي، ويستخدم هذا التكامل لزيادة درجة اعتماد المنظمة على مصادر التجهيز للمواد الأولية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص112.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص، من 235 إلى 237.

## المطلب الثالث: مراحل إستراتيجية التنوع

كل إستراتيجية تستلزم إتباع خطوات معينة عند تطبيقها، والتنوع كغيره من الاستراتيجيات يستلزم تطبيق مراحل معينة هي:

### الفرع الأول: التشخيص الاستراتيجي

التشخيص الإستراتيجي يعتمد على تحديد الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، ويعتمد كذلك على محاولة تثبيت فريق العمل الإداري، حول ما هو ضروري، إما بمتابعة مشروع معين، أو باستغلال أقصى للنشاطات الحالية أي تبني إستراتيجية التركيز، ويتوقف التشخيص الإستراتيجي على خصائص السوق وتقنيات الإنتاج، والتي من خلالها يمكن تحديد أي الأنشطة التي لا تؤدي إلى مردود.

وبالتالي يجب على المنظمة أن تختار المنتجات التي يجب أن تنتجها، والتي من خلالها تعمل على توزيع المخاطر، فتفتح إما أسواقا جديدة أو بمنتجات جديدة لميادين نشاط تختلف درجة بعدها عن نشاطها الجوهري.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: اختيار الإستراتيجية

بعد أن تعرض المنظمة الأنواع المختلفة لإستراتيجية التنوع المذكورة سابقا، تبدأ المنظمة في الاختيار بين هذه الاستراتيجيات، ويقع الاختيار على الإستراتيجية التي تلائم المنظمة وأهدافها التي تريد تحقيقها وكذلك مواردها المتاحة، وتختار المنظمة نوعا واحدا من إستراتيجية التنوع أو مزيج التنوع MIX-DIVERSIFICATION والذي من خلاله يتم الجمع بين الكثير من الاستراتيجيات.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: تنفيذ الإستراتيجية

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد الهدف واختيار الإستراتيجية الملائمة التي تتبعها لتحقيق أهدافها، يجب أن تقوم بتحديد الوسائل وتنظيمها من أجل تجسيد فعال، وهناك عدة تساؤلات يمكن أن تطرح:<sup>3</sup>

- ✓ هل تتم عملية التنفيذ من قبل المنظمة فقط أو مع شركائها؟
- ✓ كيف تنظم المنظمة وتربط الموارد الداخلية والبشرية والتقنية والمالية لمساعدة الخيارات الإستراتيجية؟
- ✓ ما هو الهيكل التنظيمي الموضوع، وما هي التعديلات المدججة في التجسيد الحالي من أجل تشجيع وضع وإنجاح الخيارات الإستراتيجية؟

<sup>1</sup> GERRY JHONSON ET HEVAN SCHOLLES, STRATEGIQUE, PUBLI-UNION, PARIS, 2007, P297.

<sup>2</sup> سلاف رحال، إستراتيجية تنوع المنتجات البترولية والغازية "HYDROCARBURES" دراسة حالة سونطراك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2004، ص53.

<sup>3</sup> GERRY JHONSON ET HEVAN SCHOLLES, OP CIT, P300.

## المبحث الثالث: المنتج وتشكيله المنتج

تعد دراسة سلوك المستهلك من الأمور المهمة في استراتيجيات التسويق، وذلك لمعرفة حاجاته ورغباته وأساليب حمايته وضمان حقوقه، إلا أن ما تقدمه المنظمة لا يعني شيء من الناحية العملية بدون تقديم مزيج تسويقي مناسب للمستهلك في حدود إمكانياتها.

و يقوم المزيج التسويقي على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة مكون واحد، أو عنصر واحد على تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة، ويعد المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي مقارنة بالعناصر الأخرى. وانطلاقاً من هذا سنعمل على تناول هذا المكون بشيء من التفصيل في مطالب ثلاث كالتالي:

في المطلب الأول يتم تناول المفاهيم المتعلقة بالمنتج من خلال تناول مفهوم المنتج والمنتج الدولي وخصائص المنتج بإطارها العام، أما المطلب الثاني يتم تناول تشكيله المنتج من مفهوم و أبعاد و مكونات، أما المطلب الثالث يتم تناول مفهوم تنويع تشكيله المنتج أهمية وأسباب اللجوء إليها، وتقييم هذه الإستراتيجية.

### المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بالمنتج

سنعمل في هذا المطلب على تحديد مفاهيم كل من المنتج والمنتج الدولي وخصائصه بإطارها العام

### الفرع الأول: مفهوم المنتج والمنتج الدولي

يرى كوتلر (KOTLER) المنتج على أنه أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك، أو الاستخدام أو الحياة أو الإشباع حاجة معينة أو رغبة معينة، وهو بذلك يشمل على الأشياء المادية والخدمات والأشخاص والأماكن، والمنظمات والأفكار. وأن مفرد المنتج هي وحدة مميزة بمجموعة من الخصائص مثل: الحجم، السعر، المظهر المادي، اللون، الطعم...<sup>1</sup> والمنتج هو مجموعة الخصائص الملموسة وغير الملموسة، والتي قد تشمل على كل من الغلاف واللون والسعر والجودة والعلامة التجارية، إلى جانب سمعة البائع والخدمات المقدمة.<sup>2</sup> وهو كذلك أي سلعة، خدمة، حدث فرد، مؤسسة، أو أي شيء يمكنه تحقيق منفعة للمستهلك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سمية حداد، التسويق: أساسيات و مفاهيم، دار الصفحات الزرقاء العالمية، بدون ذكر رقم الطبعة، الجزائر، 2009، ص 34.

<sup>2</sup> نادية أبو الوفا العارف وآخرون، التسويق في الألفية الثالثة، الدار الجامعية، بدون ذكر رقم الطبعة، القاهرة، مصر، 2008، ص 147.

<sup>3</sup> لسود راضية، سلوك المستهلك تجاه المنتجات المقلدة- دراسة حالة الجزائر- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المتنوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 73.

ويعرف المنتج كذلك بأنه ما تقدمه المنظمة بهدف إشباع حاجات المستهلك ورغباته.<sup>1</sup> كما يعرف المنتج كذلك بأنه تلك الخصائص المادية الملموسة وغير الملموسة أو الخدمات المرافقة له والذي يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء في قطاعات سوقية مختلفة.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن تعريف المنتج بأنه مجموعة من الصفات المادية و المنافع الإستعمالية والمعنوية، التي تحقق رغبة وحاجة المستهلك، بحيث تختلف الصفات المادية والمنافع الإستعمالية من شخص لآخر.

والمنتج الجديد هو كل منتج يتمتع بخصائص مادية أو معنوية جديدة لا يتحلى بها بمنتج آخر، وتبدأ تنمية المنتجات الجديدة بفكرة وغالبا ما تكون هذه الأفكار من الزبائن أنفسهم.<sup>3</sup>

أما المنتجات الدولية فهي تلك المنتجات التي تتبعها المنظمة والتي قد تختلف بعض الشيء ماديا أو كيميائيا عن منتجاتها المحلية، والعميل الأجنبي لمنتجات المنظمة قد يختلف نوعا ما عن العميل المحلي لها سواء من حيث الدور التي تلعبه أو المنفعة التي تقدمها. لذلك فإن المنتج يتضمن أي شيء يراه المشتري أو المستخدم أو العميل كجزء من السلعة.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: خصائص المنتج بإطاره العام

إن المنتجات التي تقوم معظم المنظمات بتقديمها تنحصر إما في السلع المادية، سواء كانت سلع استهلاكية أي تشتري بغرض الاستهلاك النهائي، أو سلع صناعية،<sup>5</sup> أو خدمية، والتي تشمل الخدمات بكافة أنواعها. ويمكن أن نلخص الأطر العامة التي توضح الملامح أو الخصائص الرئيسية لكل نوع من المنتجات وهي:<sup>6</sup>

#### أولا : خصائص السلع المادية

- ✓ الحجم: كبير أو صغير، ويتحدد بحسب الوظيفة التي يؤديها والسوق المستهدفة محلية أو دولية.
- ✓ الشكل الجمالي: الذي يكون في كثير من الأحيان الدافع الأساسي للمستهلك لاقتنائه.
- ✓ الوظيفة التي يؤديها المنتج، أي المنفعة المتحصل عنها.
- ✓ العلامة والاسم التجاريين.
- ✓ التعبئة والتغليف.
- ✓ قابلية التخزين والحفظ.
- ✓ الجودة: أي مدى التطابق مع المواصفات.

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجية التسويق: المفاهيم والأسس والوظائف، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص155.

<sup>2</sup> محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة ملبنة الحضنة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع تسويق، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص 68.

<sup>3</sup> نادية أبو الوفا العارف وآخرون، مرجع سابق، ص161.

<sup>4</sup> هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2007، ص186.

<sup>5</sup> سميرة حداد، مرجع سابق، ص 35.

<sup>6</sup> محمد سيد محمد حسين، التسويق الدولي ودوره في اقتحام الأسواق الدولية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الجامعة الافتراضية الدولية، 2010، ص 55.

## ثانياً: خصائص الخدمات

- ✓ عدم ملموسية الخدمات، وصعوبة تقويم جودتها.
- ✓ عدم امتلاك الخدمة وحيارتها، بل الاستفادة منها فقط.
- ✓ شدة احتكاك مجهر الخدمة والمستفيد منها مع بعضهما البعض.
- ✓ عدم القدرة على تخزين الخدمة.
- ✓ إنتاج الخدمات أقل ضرراً وتلوثاً مقارنة بالسلع المادية.
- ✓ عدم القدرة على نقل أغلب الخدمات ما لم ينقل القائم على تقديمها نظراً لعدم إمكانية فصل الخدمة عن مقدميها.

## المطلب الثاني: تشكيلة المنتجات

بما أننا بصدد دراسة إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات تناولنا في المطلب السابق مفاهيم خاصة بالمنتج وسنعمل في هذا المطلب على تناول تشكيلة المنتجات.

### الفرع الأول: مفهوم تشكيلة المنتجات وأبعادها

تشكيلة المنتجات هي عبارة عن كافة المنتجات التي تقدمها المنظمة الواحدة للسوق<sup>1</sup>، وتعرف كذلك بأنها مجموعة الخطوط وأصناف المنتجات المعروضة للبيع إلى المستهلكين.<sup>2</sup> وتشكيلة المنتجات كذلك هي عبارة عن منتجات مترابطة مع بعضها البعض، باعتبارها تؤدي وظيفة متشابهة و تملك خصائص متشابهة.<sup>3</sup>

فعلى سبيل المثال، تتكون تشكيلة منتجات منظمة أفون (AVON) لمستحضرات التجميل ما يقارب 1300 صنف، ومنظمة جنرال إلكتريك "GE" تتكون تشكيلة منتجاتها من 250000 صنف.<sup>4</sup> فتشكيلة المنتجات يمكن أن تتكون من منتج واحد وتسمى التشكيلة البسيطة وقد تتكون من مجموعة من خطوط المنتجات. كما أنه يمكن أن يكون هناك ارتباط في تسويقي بين تلك الخطوط أولاً يكون هناك ارتباط.<sup>5</sup>

وخطوط المنتجات هي عبارة عن منتجات مترابطة مع بعضها البعض باعتبارها تؤدي وظيفة متشابهة، وتمتلك خصائص طبيعية متشابهة، وتتم دراسة تشكيلة المنتجات من خلال الأبعاد المميزة لها وهي:<sup>6</sup>

- ✓ **الاتساع:** أي عدد خطوط المنتجات الموجودة داخل المنظمة
- ✓ **العمق:** أي عدد المنتجات في الخط الواحد
- ✓ **التوافق:** يعبر عن مدى درجة الترابط بين خطوط المنتجات سواء كان ذلك من حيث استعمالها النهائي أو مستلزمات إنتاجها أو طرق توزيعها.

<sup>1</sup> إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 1999، ص281.

<sup>2</sup> بشير العلاق وآخرون، مرجع سابق، ص 98.

<sup>3</sup> صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2000، ص138.

<sup>4</sup> محمد بكرى عبد العليم، التسويق الأخضر، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون ذكر رقم الطبعة، عمان، الأردن، 2009، ص 41.

<sup>5</sup> محي الدين الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي: مدخل استراتيجي، دار الفكر العربي، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1988، ص10.

<sup>6</sup> لسود راضية، مرجع سابق، ص84.

## الفرع الثاني: أنواع تشكيلة المنتجات

يوجد نوعان من التشكيلات وهما:<sup>1</sup>

### أولاً: تشكيلة طويلة المدى

ويتميز هذا النوع بالاتساع والعمق، ومن إيجابياتها أنها تعمل على تغطية وإرضاء عدد كبير ومعتبر من القطاعات السوقية، ولها قدرة كبيرة على مواجهة المنافسة، ومن سلبياتها أن تسييرها يكون معقد وصعب، وتكاليف التخزين تكون مرتفعة.

### ثانياً: تشكيلة قصيرة المدى

وهي عكس النوع الأول، لا يتميز بالاتساع والعمق، ومن إيجابياتها أنها تركز مجهوداتها على قطاعات محددة وتكاليف التخزين فيها محدودة ومنخفضة، وسهولة تسييرها بشكل كبير، ومن سلبياتها أنها تمثل اختيارات محدودة بالنسبة للزبائن.

## الفرع الثالث: مكونات تشكيلة المنتجات وتسييرها

### أولاً: مكونات تشكيلة المنتجات

إن المنتجات المكونة لتشكيلة ما تلعب أدواراً مختلفة، وهذه الأدوار قد تكون:

✓ منتجات رائدة: وهي تضمن الجزء الأكبر من رقم الأعمال والنتائج.

✓ منتجات الجذب: تهدف إلى جذب المستهلكين.

✓ منتجات النفوذ: تهدف إلى إعطاء التشكيلة جودة عالية، حيث تلعب دور تجاري أكثر من الدور المالي.

✓ منتجات تكتيكية: وهي المنتجات التي تغطي السوق وتمنع دخول المنافسين.

### ثانياً: تسيير تشكيلة المنتجات

يتم تسيير تشكيلة المنتجات بإتباع إحدى السياستين:

✓ سياسة التمديد: تشير هذه السياسة إلى الزيادة في الاتساع، أي إضافة خطوط جديدة أو الزيادة في عدد المنتجات داخل الخط.

✓ سياسة التقليل: وتهدف هذه السياسة إلى تركيز جهود المنظمة على عدد قليل من المنتجات، من أجل التحكم

فيها وتخفيض تكاليفها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لسود راضية، مرجع نفسه، ص ص 86-87.

<sup>2</sup> غازيان علي، الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2005، ص ص 47-48.

## المطلب الثالث: تنوع تشكيلة المنتجات

سنعمل في هذا المطلب على تناول مفهوم التنوع في تشكيلة المنتجات، وأسباب اللجوء الى هذا الشكل من التنوع و تقييم هذه الاستراتيجية.

### الفرع الأول: ماهية تنوع تشكيلة المنتجات

#### أولاً: مفهوم تنوع تشكيلة المنتجات

سبق الإشارة إلى أن التنوع يعتبر أحد أساليب النمو التوسعي. وبصفة عامة نجد أن التنوع يحدث عندما تدخل المنظمة في ميادين أعمال جديدة تختلف عن تلك التي تمارسها بالفعل في الوقت الحالي.<sup>1</sup> وقد انطوى الاهتمام بشكل أكبر في تنوع تشكيلة المنتجات من قبل المنتجين، وعملت المنظمات التي كانت تقوم بالتركيز في الإنتاج على منتج واحد، إلى إنتاج منتجات عدة، وأصبحت هذه المنظمات تعمل على إضافة المزيد من المنتجات لخطوط منتجاتها.

وتنوع تشكيلة المنتجات، تعني إضافة منتجات جديدة إلى المنتجات الحالية التي تقوم المنظمة بإنتاجها، أو التعامل فيها، كأن تقوم إحدى المنظمات بإنتاج المكانس الكهربائية إلى منتجاتها الحالية من الغسالات و الثلاجات أو أن يقوم أحد التجار بالتعامل في تنوع المنظمات بالإضافة إلى التي يقوم بتوزيعها حالياً.<sup>2</sup> فبدلاً من الاعتماد على منتج واحد، تختار الإدارة التنوع الإنتاجي، أي تنوع تشكيلة المنتجات وذلك بهدف توزيع المخاطر وتنمية أرباح المنظمة، كما أن التنوع في المنتجات يعني إضافة أصناف أو أشكال، أو أحجام أو ألوان، أو طرازات، أو مقاسات لمنتج جديد.<sup>3</sup>

وقد تقرر المنظمة التعامل في منتج يرتبط من الناحية التسويقية أو التوزيعية بمنتجاتها السابقة، وبالتالي سيجمعها خط منتجات واحد، و عليها أن تقرر نوع و عدد هذه المنتجات، و هذا ما يسمى بالتنوع داخل نفس خط المنتجات.<sup>4</sup> ولكن قد تقرر أيضاً التعامل في منتج مختلف تماماً عما تتعامل فيه حالياً، أي لا يوجد ارتباط من الناحية التسويقية أو التوزيعية مع المنتجات التي تتعامل فيها، فإننا هنا نجد أن هذا المنتج ينتمي لخط منتجات جديد آخر أي تتبع إستراتيجية التنوع و لكن في خطوط الإنتاج. وهنا قد يكون هناك ارتباط في أو تسويقي بين تلك الخطوط و قد لا يكون هناك ارتباط، بالرغم من اشتراط بعض الكتاب في وجود علاقة فنية وتكنولوجية وإنتاجية بين تلك المنتجات المجتمعة في خط واحد.

وقد تعمل المنظمة على تدويل نشاطها، حيث يكون هنا التنوع دولياً، و يقصد بإستراتيجية التنوع الدولي مد نشاط المنظمة إلى أسواق وراء الحدود الجغرافية. بمعنى آخر، يتمثل التنوع الدولي في دخول المنظمة لأسواق دولية سواء كان ذلك بإضافة منتجات جديدة أو حتى المنتجات الحالية .

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، بدون ذكر رقم الطبعة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 299.

<sup>2</sup> أحمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار الزهران، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 157.

<sup>3</sup> أحمد عادل راشد، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1980، ص 265.

<sup>4</sup> نزار عبد المجيد البروراي و أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص 181 .

كما يمكن للمنظمة أن تقوم بالتنوع الدولي من خلال تصدير منتجاتها، كما يمكنها أن تقوم بإنشاء فروع أو مصانع خارج بلدها الأصلي، و في حالة التصدير لا تكون كل وظائف المنظمة معنية بالتنوع بل تكون وحدها المعنية بذلك وظيفه التسويق.

وقد يأتي التنوع الدولي للمنظمة إثر رغبتها في التواجد على الساحة الدولية، كما يأتي بحثا عن تحسين المكانة التنافسية لها، وفي بعض الحالات نجد أن المنظمات تختار التنوع الدولي بعد انخفاض أو تدهور نشاطها في البلد الأصلي، كما يمكن أن تقرر المنظمة التنوع الدولي لاغتنام فرصة أتاحت لها أو لمسايرة تطور البيئة الدولية، كما أنه يمكن أن يأتي التنوع الدولي أيضا لاعتبارات مالية، إذ تحاول المنظمات اليوم أن تذهب إلى الدول التي توفر لها أفضل الشروط من حيث الضرائب و الرسوم و توفر امتيازات أخرى، كسعر الأراضي المنخفض و غيره...<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية تنوع تشكيلة المنتجات .

تتمثل أهمية تنوع تشكيلة المنتجات في كونها تساعد المنظمة في مد نشاطها إلى منتجات مكمله أو منافسة لمنتجاتها الأصلية، فتنوع تشكيلة المنتجات هو عبارة عن توسيع نشاط المنظمة في الأسواق المحلية و الدولية، كما تعمل على الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة وكذلك تعمل على تحسين حصتها في الأسواق الدولية وتمكنها من التحكم بدرجة معينة في توزيع منتجاتها. وكذلك تعمل على تقليص ضغط الموردين والعملاء الذي يعمل على منحها حرية أكبر للتحرك و المناورة.<sup>2</sup> كما أنه تمكنها من الاستغلال والاستفادة من الخبرات والقدرات القائمة والاستغلال الاقتصادي لها وكذلك كغيرها من الاستراتيجيات، فإنها تتيح للمنظمة الحصول على معدلات أرباح أعلى مما كانت عليه قبل انتهاجها.

### الفرع الثاني : أسباب اللجوء إلى تنوع تشكيلة المنتجات .

تعمل المنظمة على تنوع تشكيلة منتجاتها من أجل النمو و البقاء والاستمرار في النشاط، وبالرغم من وجود مخاطر عديدة إلا أن قرار التنوع في التشكيلة يعتمد على الاستراتيجية الكلية للمنظمة.<sup>3</sup> ويمكن تلخيص أهم الأسباب التي تؤدي بالمنظمة إلى تنوع تشكيلة منتجاتها هي :

✓ قد تعمل المنظمة على تنوع التشكيلة، إذا كانت غير قادرة على تحقيق أهدافها عند تطبيق استراتيجيات أخرى كالتركيز مثلا .

✓ قد تعمل المنظمة على تنوع التشكيلة عند التأكد من نسبة كبيرة من أنها ستحقق فرص توسع أكبر وربحية عالية عند انتهاجها.

✓ قد تعمل المنظمة على التنوع في التشكيلة إذا كانت المعلومات المتاحة غير موثقة بما يكفي لإتباع الاستراتيجيات الأخرى.

✓ أن شراء المنظمة التي تعمل في صناعة بطيئة النمو لمنظمات تعمل في صناعات سريعة النمو يؤدي إلى زيادة المعدل الإجمالي للنمو.

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص ص 274-275 .

<sup>2</sup> أبي سعيد الديوه جي و تسيير محمد العجارمة، التسويق الدولي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص ص 280-281 .

<sup>3</sup>HIROUYUKI YOKOYAMA , op cit , P5

✓ أن المنظمة المكتسبة يمكن أن تمتلك مهارات إدارية وموارد تكنولوجية، ومهارات تسويقية متوفرة في المنظمات الضعيفة في الصناعة و التي تنوي ضمها من أجل جعلها منظمات ذات ربحية عالية.<sup>1</sup>

لذلك فانه من الضروري انتهاج إستراتيجية التنوع حتى لا تبقى المنظمة أسيرة في مجال تسويقي أو إنتاجي واحد، مما يعرضها إلى العديد من المخاطر نتيجة التغيرات الكبيرة في الأسواق أو المنافسين .

### الفرع الثالث : تقييم إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات .

تستفيد المنظمة التي تعمل على إتباع إستراتيجية التنوع في تشكيلة المنتجات من امتيازات وإمكانيات من حيث اكتسابها خبرات وتحسين قدرتها على التحكم أكثر وتحقيق كفاءة أكبر في إنتاج منتجات عديدة، مما يمكنها من استغلال هذه الامتيازات بأكثر قدر ممكن، الأمر الذي يحقق ميزة تنافسية للمنظمة<sup>2</sup>.

وعلى الرغم من أن هذه الاستراتيجية تتيح للمنظمة الحصول على أرباح، إلا أنها تحوي بعض العيوب التي ترتبط بتنفيذ تلك الاستراتيجية، وهي تتعلق أساسا بزيادة تكاليف تنفيذ الأعمال، فالتكاليف التالية يمكن أن تكون مرتفعة:

✓ تكاليف تعديل المنتج و تغييره لكي يلاءم متطلبات الأسواق المسوق لها سواء المحلية أو الدولية والتي تستلزم مصاريف باهظة.

✓ تكاليف المخزون والتي تختلف في تشكيلة المنتجات، حيث يمكن أن يكون منتج أكثر تكلفة تخزين من منتج آخر.

✓ تكاليف الترويج، حيث أن هذه الاستراتيجية تستلزم تطبيق سياسة ترويجية كثيفة لوصول المنتجات المتنوعة إلى الأسواق المختلفة، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف الكلية للمنتجات.<sup>3</sup>

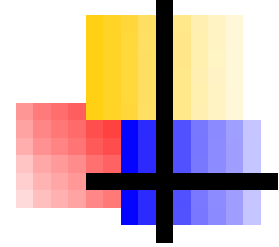
<sup>1</sup>GERT BRUCHE, CORPORATE STRATEQU, relatedness and diversification , working paper of business institute Berlin at the Berlin school of economics, 13september 2000, paper N 13, p4

<sup>2</sup> Ibid, P4

<sup>3</sup> توفيق محمد عبد المحسن، التسويق و تحديات التجارة الالكترونية ، دار الفكر العربي ، بدون ذكر رقم الطبعة ، الأردن، 2004، ص 211.

## خلاصة:

تواجه المنظمة العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها لتحقيق أهدافها، وعلى المنظمة أن تختار الإستراتيجية التي تتلاءم وظروفها، وكذلك مع بيئتها الداخلية والخارجية، وإستراتيجية تنويع المنتجات من أكثر الإستراتيجيات التي تعمل على نمو المنظمة و توسعها، و الدافع الأساسي وراء اختيار مثل هذه الإستراتيجية هو توزيع المخاطر خاصة في حالة انخفاض الطلب على أحد منتجات المنظمة، أو إذا كانت المنظمة تعمل على إنتاج منتجات موسمية، و سواء اتبعت المنظمة إستراتيجية التنويع أو غيرها من الاستراتيجيات الأخرى، فإنه يصعب التحكم في الاستراتيجية وتسييرها، نظرا لأنها تحمل في طياتها العديد من المخاطر، ولا تخلو هذه الاستراتيجية كغيرها من الاستراتيجيات من الآثار التي تنعكس على أداء المنظمة وما يهمننا في بحثنا هذا هو الأثر الذي يحدثه تطبيق إستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات على تنافسية المنظمات في الأسواق الدولية، وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني.



## الفصل الثاني

# التنافسية و الاسواق الدولية



## تمهيد:

أصبحت التنافسية في الوقت الراهن عامل محدد للرايحين والخاسرين في البيئة الدولية المعاصرة، فهي ترتبط بشكل كبير بالمحتوى المعرفي والتكنولوجي والجودة والسياسات الفاعلة من قبل المنظمات والحكومات. ولتحقيق تنافسية عالية في السوق الدولية، لا بد من تبني إستراتيجية مناسبة تعتمد على ترجمة الخيارات والخطط التي يتم تبنيها من قبل المنظمات إلى عمل فوري ومنتج، بهدف الوصول إلى منتج عالي الجودة وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتالي فإن من شأن المنظمات العاملة في قطاع معين التي تحقق إيرادات وتتمتع بكفاءة عالية، أن تكون رائدة في المنافسة. وستناول في المبحث الأول لهذا الفصل الإطار النظري لتنافسية المنظمات، من خلال التطرق للتنافسية بمفاهيمها العامة وكذا لتنافسية المنظمات ومؤشراتها، أما المبحث الثاني فنتناول الأسواق الدولية حيث سنتطرق فيه إلى مفاهيم حول السوق وتقسيمه وأبعاد الدخول إلى الأسواق الدولية والمشاكل التي تواجه المنظمة في السوق الدولية. أما المبحث الثالث فسنطرق إلى اثر تطبيق إستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات على تنافسية المنظمة في السوق الدولية من خلال قياس أثرها على مؤشري الربحية وتكلفة الصنع، وعلى الإنتاجية الكلية للعوامل والحصة السوقية، والمؤشرات النوعية للتنافسية وأخيرا على القوى الخمس المؤثرة على تنافسية المنظمة في السوق الدولية.

## المبحث الأول: الإطار النظري لتنافسية المنظمات

على الرغم من الاهتمام الكبير بموضوع التنافسية، إلا أن مفهومها بقي غير محدد بشكل متفق عليه من كل الأطراف، فهو يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كان منظمة أو قطاع أو دولة.

والمنظمات التي تمتلك تنافسية عالية، تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولتها، كون أن مستوى معيشة الأفراد مرتبط بشكل كبير بنجاح هذه المنظمات، وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال مختلف أشكال اختراق الأسواق الدولية، حيث تسعى كل منظمة إلى التقدم على منافسيها. ومن هذا المنطلق عملنا على تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب حيث نتناول في المطلب الأول التنافسية من مفهوم ومستويات وأهمية أما المطلب الثاني نتناول فيه تنافسية المنظمات وسبل تحقيقها ودعائمها، أما المطلب الثالث، جاء ليتناول مؤشرات قياس تنافسية المنظمات.

### المطلب الأول: التنافسية: أهميتها ومعوقاتها

يختلف مفهوم التنافسية من مستوى لآخر، لذلك سنعمل على التطرق لمفهوم التنافسية وأهميتها والمرتكزات الأساسية لها وكذا معوقاتها.

### الفرع الأول: مفهوم التنافسية ومستوياتها والعلاقة بينهما

#### أولاً: مفهوم التنافسية

إن مفهوم التنافسية يختلف وفقاً لمستوى التحليل، إما على مستوى المنظمة أو القطاع أو الدولة، ويستخدم هذا المصطلح على نطاق واسع من قبل العديد من الاقتصاديين، ولكن بحثنا هذا يتم فيه التركيز على تنافسية المنظمات داخل مجال نشاطها.

**فالتعريف البريطاني** للتنافسية ينص على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب".<sup>1</sup>

ويرى **تقرير التنافسية العالمي** الذي يصدر عن المعهد الدولي لإدارة التنمية في السويد: "أن التنافسية تشير إلى قدرة الدولة على توليد بثوة أكبر من الدول المنافسة".<sup>2</sup>

وتعرف التنافسية كذلك بأنها حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المنظمات والدول تضمن موقعا وتطور منه وتحافظ عليه سواء كان ذلك في الأسواق المحلية أو الدولية<sup>3</sup>

و التنافسية كذلك هي قدرة الدولة على الرفع من تنافسية منتجاتها منظماتها للوصول إلى منتجات ذات جودة عالية وأسعار أقل، تمكنها من الولوج إلى الأسواق الدولية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية -دراسة للآثار المتوقعة على تنافسية الصادرات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010، ص 34.

<sup>2</sup> سامي عفيفي حاتم، مبادئ اقتصاديات التجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، بدون ذكر رقم الطبعة، القاهرة، مصر، 2005، ص 283.

<sup>3</sup> عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، وتمييزها وتطويرها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص 9.

<sup>4</sup> عبد الكريم كاكبي، أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على تنافسية الاقتصاد الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تجارة دولية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، المركز الجامعي بغرداية، الجزائر، 2011، ص 103.

من خلال هذه التعاريف، يمكن القول بأن التنافسية هي كل شيء ايجابي يسمح للمنظمة أو القطاع باكتساب حصة سوقية سواء في أسواق محلية أو دولية من جهة، وتحقيق أرباح من جهة أخرى، فهي عبارة عن مؤشر ديناميكي ينطوي على قدرة المنظمات والدول على الاستجابة للظروف الاقتصادية والتكنولوجية المتغيرة بوتائر متسارعة لإعادة الهيكلة والتطوير.

ومن أهم الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة؛ زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، وسهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين المنظمات وبين وحدات المنظمة الواحدة عن طريق الشبكات، وكذلك تسارع عمليات الإبداع والابتكار والتطوير نتيجة التحالفات بين المنظمات في نفس المجال<sup>1</sup>.

### ثانيا: مستويات التنافسية

تعمل التنافسية على صعيد المنظمة على السعي لكسب حصة في الأسواق المحلية أو الدولية، أما التنافسية على مستوى القطاع متمثلة بمجموعة من المنظمات العاملة في صناعة معينة، أما التنافسية على مستوى الدولة فتسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستديم لدخل الفرد فيها، ومن هنا يتضح للتنافسية مستويات مختلفة سيتم تناولها بإيجاز وهي كالتالي:<sup>2</sup>

أ - **التنافسية على مستوى المنظمة:** وهي قدرة المنظمة على تزويد المستهلك بمنتجات أكثر جودة و من المنافسين الآخرين في السوق الدولية.<sup>3</sup> وسيتم التطرق إليها بشكل موسع في المطلب الموالي.

ب - **التنافسية على مستوى القطاع:** القطاع هو مجموعة من المنظمات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي وعلى هذا المستوى، وتنافسية قطاع معين في دولة ما هي قدرته على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على دعم وحماية الدولة، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية قطاع معين في صناعة محددة من خلال:<sup>4</sup>

✓ **مؤشر التكاليف والإنتاجية:** حيث نقول عن قطاع أنه تنافسي، إذا كان مستوى متوسط التكاليف يساوي أو يقل

عن تكاليف القطاعات الأخرى المنافسة. وغالبا ما يتم إجراء مقارنات دولية حول إنتاجية اليد العاملة.

✓ **مؤشر التجارة والحصة من السوق الدولية:** يستعمل في هذا المجال الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية،

كمؤشرات عن تنافسية القطاع، وهكذا فإن القطاع يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية أو تتزايد وارداته، مع الأخذ بعين الاعتبار حصة البلد المعني في التجارة الدولية.

✓ **مؤشر الميزة النسبية الظاهرة:** وضع بورتير (PORTER) مقياسا للتنافسية مستندا على الميزة النسبية الظاهرة

والذي يمكن حسابه على النحو التالي:

الصادرات الكلية للبلد / صادرات القطاع لنفس البلد

الصادرات الكلية الدولية / الصادرات الدولية للقطاعات

<sup>1</sup> فيروز زروخي وفاطمة الزهراء سكر، دور اليقظة في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، بولاية الشلف، الجزائر، المنعقد بتاريخ 8-9 نوفمبر 2011، ص5.

<sup>2</sup> فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة-دراسة مؤسسات منطقة تبسة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 19.

<sup>3</sup> مسعود جماني، أثر التجارة الالكترونية على إنتاجية وتنافسية المؤسسة - دراسة استطلاعية لبعض الوكالات السياحية باتنة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص3.

<sup>4</sup> صونيا بتغ، ترقية التنافسية العربية في المتغيرات العالمية: آفاق وتحديات - دراسة حالة الجزائر - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إستراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، تخصص علوم التسيير، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2008، ص44.

✓ **دليل التجارة ضمن الصناعات:** يبين هذا الدليل الصلات التجارية ضمن الصناعات المختلفة وكلما ارتفعت قيمته، كلما دل ذلك على تقدم الصناعة في البلد المعني.

**ج- التنافسية على مستوى الدولة:** التنافسية الدولية تعني قدرة البلد على إنتاج منتجات تنجح في اختراق الأسواق الدولية. وتعرف كذلك بلها القدرة التي وفقها يمكن لبلد ما أن ينتج سلع وخدمات تلبى المقاييس السوقية الدولية وفي نفس الوقت تحافظ فيه على مستوى المداخل الحقيقية للسكان وتزيده على المدى الطويل، ويتم قياس التنافسية لبلد ما من خلال المؤشرات التالية:<sup>1</sup>

✓ **مؤشر نمو الدخل الحقيقي الفردي:** إن ارتفاع معدل نمو الدخل الفردي الحقيقي يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية وعلى رأس المال والموارد الطبيعية، حيث كلما زادت إنتاجية العوامل الكلية يزيد دخل الفرد والذي بدوره يرفع من ثروة البلد من الموارد الطبيعية ورأس المال ويحسن التجارة، وهذه الأخيرة تمكن من زيادة الواردات الممولة بعوائد الصادرات أو التقليل من الصادرات في حد ذاتها لتمويل المنظمات المحلية العاملة في إقليمها.

✓ **النتائج التجارية:** أي أنه أي زيادة في قيمة السلع والخدمات المستوردة من الخارج عن قيمة الصادرات إلى الخارج، ينتج عنه تقليل من تنافسية القطاعات المعنية بتلك السلع والخدمات، مما يؤدي إلى هبوط الحصة السوقية لمنتجي البلاد.

✓ **مؤشر تركيبة الصادرات وحصة السوق:** يعتمد بعض الباحثين إلى اعتماد نسبة الصادرات كمقياس ومؤشر لقياس تنافسية البلد، حيث أن تزايد هذه النسبة يسمح بافتراض تحسن الميزة النسبية في القطاعات، مما يؤدي إلى اكتساب البلد حصة أكبر في السوق والاستفادة من الفرص المتاحة له فيه.

### ثالثا: العلاقة بين المستويات الثلاث

إن العلاقة بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا، هي علاقة تكاملية بحيث أن احدهما يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع تنافسي، في ظل غياب منظمات ذات تنافسية على الصعيد الدولي والمحلي وبالتالي فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد، يعد دليلا على أن الأنشطة الاقتصادية المختلفة في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أهمية التنافسية والمرتكزات الأساسية لها ومعوقاتهما

#### أولا: أهمية التنافسية

تلعب التنافسية دورا مهما في إيجاد مكانة للمنظمات الوطنية في الأسواق الدولية، بمنتجات ذات جودة عالية وتكاليف أقل وسعر تنافسي، فهي بذلك ترفع من تنافسية الاقتصاد الوطني، وبالتالي الاندماج في الاقتصاد العالمي للاستفادة بكل ما يوفره من مزايا. والتنافسية ليست حكرا على المنظمات، بل إن الدول تنافس فيما بينها على نفس الشكل الذي

<sup>1</sup> يوسف عدوان، أثر تكلفة خدمات البنية التحتية على تنافسية القطاع الصناعي الفلسطيني، أبحاث لدراسة القطاع الصناعي بفلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (MAS)، القدس، فلسطين، 2007، ص 9-10.

<sup>2</sup> عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة ميدانية في شركة لصناعة العطور بالوادي - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 10.

تتنافس فيه المنظمات، وأن هناك احتمالاً لوجود خاسرين ورايجين، فالدولة تدفع المنظمات الوطنية إلى خلق منتجات ذات جودة عالية وتكاليف أقل لاختراق الأسواق الدولية والعولمة فيها، عن طريق توفير ظروف بيئية ملائمة تسمح بوجود منافسة حرة، وبالتالي تثبيت المنتج الوطني في هذه الأسواق، ومنه الرفع التنافسية للاقتصاد الوطني<sup>1</sup>.

### ثانياً: المراكز الأساسية للتنافسية

ترتكز التنافسية على سبعة عناصر أساسية هي كالتالي:<sup>2</sup>

- ✓ تحقيق وتعظيم رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات متميزة مقارنة مع المنافسين.
- ✓ تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن، ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين.
- ✓ السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة قبل أن يسبقها إليها المنافسين.
- ✓ القدرة على مفاجئة وإبهار الآخرين من خلال خلق ميزة تنافسية جديدة.
- ✓ استخدام سلسلة من التكتيكات والطرق لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة.
- ✓ الإعلان عن الأفعال الإستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.
- ✓ تنظيم خطوات متتابعة ومتناسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر.

### ثالثاً: معوقات التنافسية

من بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية ما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ ضعف الهياكل التنظيمية في المنظمات الوطنية.
- ✓ انخفاض مستوى تأهيل الموارد البشرية واستخدام وسائل اتصال تقليدية.
- ✓ الفشل في قياس الفرص والتهديدات البيئية.
- ✓ غياب الأداء الأفضل للعمليات.
- ✓ غياب روح فريق العمل الواحد داخل المنظمة.

### المطلب الثاني: تنافسية المنظمات

تتفق أغلب الدراسات على أن مستوى المنظمة هو أفضل مستوى لتطبيق مفهوم التنافسية، فالمنظمات هي التي تتنافس في الأسواق الدولية، لذلك سنعلم على تناول مفهوم تنافسية المنظمات وسبل تحقيقها في ها كفرع أول أما الفرع الثاني نتناول فيه دعائم تنافسية المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الكريم كاسي، مرجع سابق، ص112.

<sup>2</sup> فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص89.

<sup>3</sup> خديجة الحاج نعاس وفضيلة معمر قوادي، أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول " المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية" ، بولاية الشلف، الجزائر، المنعقد بتاريخ 8-9 نوفمبر 2011، ص16.

## الفرع الأول: مفهوم تنافسية المنظمات وسبل تحقيقها

يمكن اعتماد مجموعة من التعاريف أهمها:

**التعريف البريطاني**، حيث تعرف على أنها " القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر

المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا تلبية لحاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى".<sup>1</sup>

**تعريف اللجنة الرئاسية الأمريكية** والتي ترى بأن المنظمة التي تمتلك تنافسية هي تلك المنظمة التي يمكنها أن تقدم

المنتجات النوعية، وتكلفتها منخفضة مقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين، وبما يضمن تحقيق المنظمة للربح على المدى الطويل وقدرتها على تعويض العاملين وتوفير العائد للمالكين".<sup>2</sup>

تنافسية المنظمة هي تلك الجهود والابتكارات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية التي تمارسها

من أجل الحصول على شريحة أكبر في الأسواق التي تهتم بها.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن نستنتج أن تنافسية المنظمة تعبر عن قدرتها على الحصول على مركز تنافسي

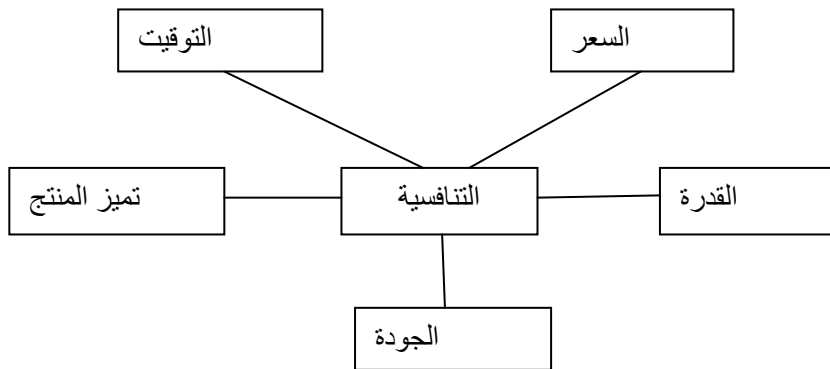
بالنسبة للمنظمات الأخرى المنافسة لها سواء على المستوى المحلي أو الدولي التي تعمل معها في نفس النشاط ومدى

استطاعتها على تنفيذ استراتيجيات تمكنها من المتابعة المستمرة لهؤلاء المنافسين.

وتوجد العديد من السبل والطرق التي تمكن المنظمة من تحقيق التنافسية، وأهم هذه السبل يمكن توضيحها بالشكل

الموالي.

### الشكل رقم 04: سبل تحقيق القدرة تنافسية المنظمة



**المصدر:** إبراهيم براهيمية، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مع دراسة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، 2011، ص 101.

<sup>1</sup> محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، السنة الثانية، العدد 24، ديسمبر 2003، نسخة مستخرجة من الموقع الإلكتروني للمعهد العربي للتخطيط بالكويت:

تاريخ التحميل: 2013/4/6 الساعة 11:32، ص 10. [WWW.arab-arg/o/evbriolge/delivey/o/devlopbridge24-PDF](http://WWW.arab-arg/o/evbriolge/delivey/o/devlopbridge24-PDF).

<sup>2</sup> ابتسام بوشويط، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 3.

<sup>3</sup> عبد الرحمان عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية- دراسة حالة الصناعات التحويلية في الجزائر - أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 149.

ويتضح من خلال هذا الشكل أنه يمكن للمنظمة أن تكتسب تنافسية من خلال عوامل عدة منها توفير سعر أدنى مقارنة بالمنافسين أو الإنتاج بأسرع وقت ممكن على عكس المنافسين، أو تميز منتجها عن غيرها في الأسواق المحلية أو الدولية أو تقديم منتج يتمتع بجودة عالية أو القدرة على إنتاج منتج لم يسبق إنتاجه من قبل المنافسين. إذن التنافسية مصدرها الميزة التنافسية.

### الفرع الثاني: دعائم تنافسية المنظمة

إن الحكم على تنافسية المنظمة بصفة عامة، يتم من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة ومقارنتها بمنافسيها المباشرين، ولعل من أهم دعائم تنافسية المنظمة نجد:<sup>1</sup>

#### أولاً: التنافسية المالية

إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المنظمة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، ومما لا شك فيه توجد مجموعة من النسب المالية التي تتوقف على طبيعة النشاط وخصوصية المنظمة، إلا أنه هناك بعض النسب الشائعة مثل:

$$\checkmark \text{ نسبة رأس المال الدائم: } \frac{\text{الاموال الدائمة}}{\text{الاصول المتداولة}} \times 100$$

$$\checkmark \text{ نسبة الاستقلالية المالية: } \frac{\text{الاموال الخاصة}}{\sum \text{الديون}} \times 100$$

$$\checkmark \text{ نسبة القدرة على سداد الديون: } \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\sum \text{الديون}} \times 100$$

#### ثانياً: التنافسية التجارية

إن تنافسية المنظمة في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية تجاه المنافسين المباشرين وهذا طبعا من خلال مؤشرات عدة، منها:

✓ **وضعية منتجاتها في السوق:** من خلال التركيز على الجودة، التكلفة...

✓ **شهرتها التجارية:** تتمثل في درجة ولاء مستهلكيها، وتعاملها معهم، وتنوع منتجاتها وفعاليتها سياساتها الاتصالية والإشهارية...

✓ **التوسع الجغرافي:** وهذا يتم من خلال قوتها البيعية والخدمات المقدمة بعد البيع...

<sup>1</sup> يحي لخضر، دور الامتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مطاحن الجنوب ببسكرة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إستراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص 43.

### ثالثا: التنافسية التقنية

تتمثل في قدرة المنظمة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، ولن يأتي هذا إلا بمسايرة التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سير عملية الإنتاج. كما أن توفير وتأهيل جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة والأخذ بالحسبان العوامل الداخلية والخارجية كلها عوامل تعمل على تدعيم تنافسيّتها .

### رابعا: التنافسية التسييرية

التنافسية التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيريتها، وعلاقتهم بالمرؤوسين، ونجد أن مصدر التنافسية التسييرية يتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المنظمات، حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها والتي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعارف المتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمهين. إن تحدي التنافسية الكلية للمنظمة يتمثل في تحليل مختلف أنواع التنافسية المشار إليها أعلاه ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المنظمات

تلعب مؤشرات التنافسية دورا هاما في مساعدة الدول، وذلك بتوفير المعلومات لمواجهة تحديات التنمية، من خلال تجميع كل قدراتها الاقتصادية، بغية الرفع من الإنتاجية ومعدلات النمو الاقتصادي، وتقوية بناء المنظمات، كما أنها تعمل على الرفع من جودة المنتج وتخفيض التكلفة، وبالتالي تخفيض سعره، وتوسع انتشاره على مستوى الأسواق الدولية<sup>1</sup>. وهناك العديد من الدراسات التي تناولت مؤشرات قياس التنافسية، والهدف منها هو توفير المعلومات حتى يمكن تحقيق المقارنة بين المنظمات في نفس الصناعة في مختلف الدول. <sup>2</sup> وانطلاقا من أن تنافسية المنظمة تتجسد من خلال العلاقة بالزبائن والمقارنة مع المنافسين، فإن المؤشرات الأكثر قياسا لها هي: الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل، الحصة السوقية، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

### الفرع الأول: مؤشري الربحية وتكلفة الصنع

#### أولا: مؤشر الربحية

و يقصد بالربحية قدرة المنظمة على تحقيق أرباح تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في المنظمات في نفس القطاع، وأن تستمر في ذلك على المدى المتوسط والطويل، لذلك ما يهتم المنظمة حقا ليست الأرباح الحالية المحققة في لحظة معينة، وإنما ما يمكن تحقيقه مستقبلا، بحيث يضمن لها البقاء في السوق والاستمرار لفترة زمنية طويلة. ومؤشر الربحية مرتبط كثيرا بتدني التكاليف، كما أن الربحية المستقبلية للمنظمة يمكن أن تقوم على نفقاتها الحالية على البحث والتطوير والحصول على براءات الاختراع، ويمكن قياس تنافسية المنظمة انطلاقا من الربحية كمؤشر بالاعتماد على المعطيات المحاسبية للمنظمة، نذكر منها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم كاسي، مرجع سابق، ص 129.

<sup>2</sup> سامية حول، التسويق والمزايا التنافسية- دراسة حالة مجمع صيدال - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 75.

<sup>3</sup> ابتسام بوشويط، مرجع سابق، ص 5-6.

✓ ربحية رقم الأعمال : يبين هذا المؤشرات قيمة الربح الذي حققته كل وحدة نقدية مستثمرة بالمبيعات وبحسب

$$\text{بالعلاقة التالية:} \quad 100 \times \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}}$$

✓ عائد رأس المال : يوضح هذا المؤشر مقدار ا لعائد الذي حققته الأموال المستثمرة بالمنظمة أي مدى فعالية

$$\text{استخدام الموارد المالية، ويقاس بالعلاقة التالية:} \quad 1.100 \times \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رأس المال}}$$

وبطبيعة الحال إن ارتفاع هذه النسب مقارنة بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق تنافسية للمنظمة، وعليه المنظمة التي تمتلك تنافسية عالية هي التي تحقق أرباح أكبر مقارنة بمنافسيها.

### ثانيا: مؤشر تكلفة الصنع

تكون المنظمة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر من منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض كمية الإنتاج، أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين السابقين معا. إن تكلفة الصنع المتوسط ة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا لقياس تنافسية المنظمة، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية لها، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية . ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها ، ويمكن قياس تكلفة الصنع المتوسطة بالعلاقة التالية:<sup>2</sup>

### مجموع تكاليف الإنتاج

#### كمية الإنتاج

✓ مجموع تكاليف الإنتاج: مجموع تكاليف المواد والخدمات المستخدمة في إنتاج المنتجات خلال فترة زمنية محددة (تقاس بالوحدة النقدية).

✓ كمية الإنتاج: مجموع كميات الإنتاج التي تقوم المنظمة بإنتاجها خلال نفس الفترة الزمنية (تقاس بوحدة منتجة).

<sup>1</sup> حمود حيمر، مؤشرات قياس الأداء والفعالية للمنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، المنتدى الدولي المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، المنعقد بتاريخ 10-11 نوفمبر 2009، ص 1.

<sup>2</sup> محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشرات لقياس تنافسية المؤسسات والدول - حالة الجزائر- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع دراسات اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص ص 10-11.

## الفرع الثاني: مؤشري الإنتاجية الكلية للعوامل والحصة السوقية

### أولاً: مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل

يقصد بالإنتاجية النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المستخدمة لتحقيقها ، وتقيس الإنتاجية الكلية للعوامل (TFP) الفعالية التي تعول المنظمة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوى تكلفة عناصر الإنتاج. ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة منظمات على المستويات المحلية أو الدولية ، أو يمكن متابعة تطور معدل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل للمنظمة الواحدة خلال سنوات عدة. وتقاس إنتاجية العوامل الكلية بالمعادلات التالية:<sup>1</sup>

$$100 \times \frac{\text{مجموع المخرجات}}{\text{مجموع المدخلات}}$$

✓ **مجموع المخرجات:** هو ما يعادل مجموع كميات الإنتاج أو قيمها.

✓ **مجموع المدخلات:** وهو ما يعادل مجموع كميات المواد الداخلة في عملية الإنتاج أو قيمها. أو بالعلاقة:

$$100 \times \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{مجموع تكاليف الانتاج}}$$

✓ **القيمة المضافة:** القيمة المتحصل عليها من طرف المنظمة للسلع والخدمات الآتية من مختلف المتعاملين الذين تتعامل معهم.

### ثانياً: مؤشر الحصة السوقية

يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على تنافسياتها خاصة إذا كان السوق يتميز بالنمو وأنه يتوفر على فرص مستقبلية يجب على المنظمة استغلالها، حيث إذا كانت هذه الحصة كبيرة هذا يدل على أنها تمتلك تنافسية عالية في السوق مقارنة بالمنافسين الآخرين.<sup>2</sup>

ومن الممكن لمنظمة ما أن تحقق أرباحاً وتستحوذ على جزء هام من السوق المحلية بدون أن تكون لها تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية تواجه عقبات عند الاتجاه للتجارة الدولية.<sup>3</sup> وبصفة عامة فإن مقاييس الحصة السوقية تستعمل بمنظورين مختلفين:

✓ **كمؤشر لقياس الأداء التنافسي.**

✓ **كمؤشر للميزة التنافسية،** حيث تعتبر الحصة السوقية انعكاس لجودة الميزة التنافسية للمنظمة.

TOTALE FACTEUR PRODUCTIVITE. : P TFP\*

<sup>1</sup> عائشة عميش وعلي حداد، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، بولاية الشلف، الجزائر، المنعقد بتاريخ 8-9 نوفمبر 2011، ص 5.

<sup>2</sup> W.ERWIN DIE WERT AND ALICE ONAKA MURA, The measurement of Aggregate total Factor Productivity growth, article published, university of British Colombia, 2002, p2.

<sup>3</sup> عياشة عثمان، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة شركة ستيفنس للمشروبات بسطيف - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، بسطيف، الجزائر، 2011، ص 78.

ويقدم أوستن (AUSTIN) نموذجاً لتحليل تنافسية المنظمة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية

وهي:<sup>1</sup>

✓ تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق.

✓ قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمنظمة.

✓ قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المنظمة.

✓ تهديد الإحلال. أي البدائل عن منتجات المنظمة.

✓ المنافسون الحاليون للمنظمة في صناعتها.

ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المنظمة، حيث أضاف أوستن أن

نموذج مايكل بورتر هو نموذج صالح فقط في الدول المتقدمة، إلا أنه في الدول المتخلفة والسائرة في طريق النمو هناك عوامل

أخرى تتدخل في التأثير على تنافسية منظماتها، وهي العوامل البيئية والثقافية والسياسية وكذلك للحكومة دور واضح في

التأثير على عليها.

كل هذه المؤشرات هي عوامل كمية، كما نجد أنه هناك بعض العوامل النوعية للتنافسية التي يظهر فيها أثر تطبيق

مثل هذه الإستراتيجية على تنافسية المنظمة، منها الجودة والخدمات والمقدمة للزبون، حيث تعتبر الجودة من أهم العوامل التي

تعمل على زيادة تنافسية المنظمة، وكذلك الأمر بالنسبة للخدمات المقدمة للزبائن، حيث تعتبر هذه الخدمات عاملاً محفزاً

على كسب ولاء الزبائن واكتساب حصص سوقية، الأمر الذي يزيد من تنافسية المنظمة بشكل عام.

<sup>1</sup> حسين سلمان، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة الصناعية بالدول النامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع اقتصاد كمي قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 55.

## المبحث الثاني: الأسواق الدولية

يعد السوق عنصرا هاما في العملية التسويقية، فمن خلاله تتم عملية التبادل بين المنتج والمستهلك ، والتي هي أساس قيام التسويق عمليا فالسوق إذا ضرورة لوجود التسويق. وفي اغلب الأحيان لا يمكن للمنظمة أن تخدم السوق بأكمله بنفس الطريقة والسهولة، بسبب عدم تجانسها، لهذا فإنها تعتمد إلى تقسيمها إلى قطاعات متجانسة، وتختار القطاع أو القطاعات التي ستقوم بخدمتها مما يؤدي بها إلى التفكير في خدمة نفس القطاعات في الأسواق الدولية والتي تتطلب اليقظة المستمرة وبعد النظر والدراية بكل صغيرة وكبيرة عند التعا مل معها، سواء تعلق الأمر بالمستهلكين أو الموزعين أو القوانين أو الثقافة... مما يؤدي بها إلى دراستها والتي تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة، حيث تساعد في الوصول إلى الأهداف المسطرة، والملاحظ أن العامل الأساسي لفشل العديد من المنظمات في السوق الدولية يرجع لقلة المعلومات المتعلقة بها. انطلاقا مما سبق، س نعمل في هذا المبحث على نترول الأسواق الدولية، من خلال مطالب ثلاث، ففي الأول نتناول مفاهيم متعلقة بالسوق وعملية تقسيمه، أما الثاني نتناول فيه شروط نجاح التقسيم وأبعاد الدخول إليه، أما المطلب الثالث نتناول فيه المشاكل التي تواجه المنظمة عند الدخول إليه.

### المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بالسوق وتقسيمه

سننتقل في هذا المطلب إلى مفهوم السوق والسوق الدولية وكذلك مفهوم عملية تقسيم واختيار السوق الدولي.

### الفرع الأول: مفهوم السوق والسوق الدولي

تعتبر الأسواق بمثابة المجال الذي تنطلق فيه أساسا كافة القرارات الاقتصادية والمتعلقة بما يتم إنتاجه، وكمية ما يتم إنتاجه، وكيفية بيع ما يتم إنتاجه.<sup>1</sup> ويمكن إيجاز المقصود بمصطلح السوق كالتالي:

عرفت لجنة التسويق الأمريكية السوق بأنه المكان أو المنطقة التي يقوم فيها المشترون والبائعون بوظائفهم وهو المفهوم الشائع لدى عموم الناس، وكفعل هو القيام بنشاط الأعمال الذي يوج هانسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رضا إسماعيل البسيوني، إدارة التسويق، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص 53.

<sup>2</sup> بشير العلاق وآخرون، مرجع سابق، ص 61.

والسوق من الناحية الاقتصادية هو المجال لالتقاء العرض والطلب ، أما بالمعنى الشامل هو نظام لتسهيل التعامل بين البائع والمشتري، والتقاء مصالح البائعين باحتياجات المشترين، و آلية التعامل فيه إما مباشرة أو من خلال وسطاء، وهو نظام يمكن تجزئته إلى نظم اصغر، .بحسب طبيعة الأعمال<sup>1</sup>.

مما سبق يمكن القول بأن السوق هو عنصر مهم في العملية التسويقية، وهو عبارة عن مجموعة قطاعات يتكون كل قطاع من مجموعة مستهلكين يستجيبون للمزيج التسويقي وتقوم المنظمات بتحديددها بدقة للتنافس في مابينها لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين فيه بما تطرح من منتجات.

والسوق الدولية كذلك ليس مكانا بحد ذاته، وإنما نظاما للاتصال بين البائعين والمشتريين لمختلف السلع والخدمات، سواء كان هذا الاتصال شخصيا أي مباشرة أو غير مباشر(الانترنت، الهواتف...). وتعتبر السوق سوقا دوليا بالنسبة للمنتج المحلي، إذا كانت خارج حدود دولته.<sup>2</sup>

والأسواق الدولية التي قد تعمل فيها المنظمة مليئة بالفرص والتهديدات، وقد تكون مربحة أكثر من السوق المحلية أو العكس، وتعتمد المنظمة عند اختيارها للأسواق الدولية على معايير متنوعة منها حج م السوق ونموه والشروط السياسية، المنافسة.

وعملية اختيار السوق الدولية هي عملية لتقييم الفرص التسويقية، والتي تنتهي باختيار الأسواق الأكثر جاذبية حسب إمكانيات وقدرات المنظمة على استغلالها، حيث هذه الإستراتيجية تتطلب تقييم مدى ملاءمة احتياجات السوق المتوقعة، وقدرات المنظمة على تلبية هذه الاحتياجات أو على تغيير السوق لصالحها، كما أن عملية اختيار السوق لا يمكن تقريرها على أسس تسويقية بحتة، بل على اعطيات أخرى تتضمن مهارات المنظمة وإمكانياتها وأهدافها، وتتطلب أن توضع عملية اختيار السوق الدولي ضمن محتوى استراتيجي كلي<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: مفهوم عملية تقسيم السوق والقطاع السوقي

عملية تقسيم السوق تعني تجزئته إلى قطاعات متجانسة من الزبائن أو المستهلكين وفقا لمعايير معينة، وتقسيم السوق الدولي يسمح بتجزئة السوق الدولية إلى عدة أسواق متجانسة، حيث المستهلكين لهم خصائص متشابهة.

إن عملية تقسيم السوق الدولية، تخدم رجل التسويق باعتبارها أداة مهمة تمكنه من تلبية حاجات المستهلكين الدوليين ورغباتهم، وعليه فلن هذه الأداة لكي تكون فعالة، فإنها تعتمد بشكل كبير على بحوث السوق ( Market Research ) وهي البحوث التي تساهم في مطابقة السلعة أو الخدمة مع احتياجات المستهلكين<sup>4</sup>.

والقطاعات السوقية هي عملية ناتجة عن تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة من المستهلكين، بحيث يمكن النظر إلى كل قطاع على أنه هدف تسويقي يجب تحقيقه عن طريق المزيج التسويقي المناسب، والخطوة الأولى للوصول إلى القطاع السوقي هي تحديد حاجات المستهلكين، ثم تصميم البرامج التسويقية التي تناسب هذه الحاجات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البرواري واحمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص ص 90-91.

<sup>2</sup> فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق الدولية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008، ص 94.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 148.

<sup>4</sup> بشير العلاق وآخرون، مرجع سابق، ص 63.

<sup>5</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 149.

## المطلب الثاني: شروط نجاح تقسيم السوق الدولي وأبعاد دخوله

سنتناول في هذا المطلب شروط نجاح تقسيم السوق الدولية وكذا أبعاد الدخول إلى هذا السوق.

### الفرع الأول: شروط نجاح تقسيم السوق الدولية

يمكن أن نلخص شروط نجاح عملية تقسيم السوق كالتالي:<sup>1</sup>

✓ **إمكانية القياس:** أي يجب أن تكون خصائص القطاع السوقي قابلة للقياس مثل: الجنس السن، حجم القدرة الشرائية... فهي معايير سهلة القياس، عكس المؤشرات النوعية كالخصائص الثقافية ونوعية الجودة، التي يكون من الصعب استخدامها في تقسيم السوق.

✓ **إمكانية الوصول إلى القطاع:** ويقصد بها درجة الوصول وخدمة القطاع السوقي الدولي بكفاءة بسبب ضعف المهارات اللغوية في السوق الدولية، وانعدام الموارد المالية والبشرية اللازمة لخدمة المستهلك النهائي بكفاءة.

✓ **إمكانية تحقيق الربح:** تتمثل في حجم ربحية القطاعات السوقية الناتجة عن التقسيم والتي تدفع بالمنظمة إلى الاهتمام بها وتوجيه الجهود التسويقية إليها في السوق الدولية.

✓ **إمكانية التنفيذ:** تتمثل في درجة تصميم برامج تسويقية فعالة وخدمة القطاعات السوقية، فالقطاع السوقي الممكن قياسه والوصول إليه واحتمال ربحيته لا يعتبر قطاعا هاما ما لم يكن هناك تطوير وتنفيذ للبرامج التسويقية.

### ✓ الفرع الثاني: أبعاد الدخول إلى السوق الدولي

عندما تقرر منظمة أن تصبح مسوقة دوليا، فإن درجة التزامها بالعمل في السوق الدولي تتفاوت حسب شكل الدخول، ومن أهم هذه الأشكال:<sup>2</sup>

✓ **التصدير:** هو من أبسط أشكال الدخول للسوق الدولية، لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر، وقد يكون تصدير المنظمة سلبيا أو إيجابيا.

فالتصدير السليبي يعني أن الشركة قد تباع للسوق الدولية أحيانا دون تخطيط أو خبرة وتُنظر إليه كأنه وسيلة للتخلص من الفائض غير المتوقع.

أما التصدير الإيجابي يعني أن المنظمة تقرر الالتزام بالبحث عن فرض تسويقية في الخارج وتخصص موارد مادية وبشرية للعمل في السوق الدولي.

✓ **الترخيص الأجنبي:** هنا تدخل المنظمات الأسواق الدولية عن طريق إبرام اتفاقيات مع منظمات دولية أخرى، وغالبا ما يتم التعاقد على تقسيم نسبة مئويّة من الأرباح بين الطرفين، وتقدم المنظمات المرخصة مساعدات فنية إلى المنظمات المرخص لها.

✓ **الاستثمار المشترك:** هو تعاون بين شركتين أو أكثر على الاستثمار بإنتاج و/أو إنشاء منظمة للوصول إلى السوق الدولي، حيث يشارك كل منهم في مخاطر التوسع فإذا تمت المشاركة مع منظمة أجنبية، فإن المنظمة المحلية ستكتب التزام المنظمة الأجنبية بمهاراتها وقدراتها للوصول إلى هذا السوق.

<sup>1</sup> فرحات غول، مرجع سابق، من ص 90 إلى 93.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 26-27.

✓ **الاستثمار المباشر:** يحدث الاستثمار الأجنبي المباشر عندما تقوم المنظمة المحلية (الأم) بإنشاء فروع إنتاجية لها في الخارج، وهذه الطريقة تتطلب درجة عالية من الالتزام من حيث المبالغ المطلوبة والإدارة، وهي أكثر الأشكال خطورة.

### المطلب الثالث: المشاكل التي تواجه المنظمة في السوق الدولي

تجدر الإشارة إلى أن المشاكل التي تواجه المنظمة في السوق الدولي متعددة، من حيث طبيعتها، ودرجة تأثيرها على أهدافها، ويمكن تلخيصها كالآتي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: مشاكل دخول السوق الدولي

وتتمثل في المشاكل المرتبطة بهدف المنظمة لدخول السوق الدولية للمرة الأولى، وتشمل:

- ✓ صعوبة تحديد خصائص المستهلك الأجنبي ورغباته وقدرته الشرائية.
- ✓ صعوبة تجزئة السوق الدولية وتحديد الشريحة السوقية، والتي يوجه إليها المزيج التسويقي للمنظمة.
- ✓ صعوبة تصميم الاستراتيجيات الخاصة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي.
- ✓ عدم القدرة على تحديد استراتيجيات الدخول للسوق الدولية (إبرام صفقات، منح التراخيص....).

#### الفرع الثاني: مشاكل الحفاظ على السوق الدولية

هي مشاكل مرتبطة برغبة المنظمة في الحفاظ على حصتها السوقية، وتشمل:

- ✓ صعوبة تقديم الموقف التسويقي لمنتج المنظمة، مقارنة بمنتجات المنافسين.
- ✓ صعوبة متابعة التغيرات التي طرأت على خصائص المستهلك الأجنبي ورغباته وقدراته الشرائية.
- ✓ صعوبة إحداث التغيرات اللازمة على عناصر المزيج التسويقي، لتلائم التغيرات التي طرأت على المستهلك الأجنبي لتواجه استراتيجيات المنافسين.

#### الفرع الثالث: مشاكل تنمية السوق الدولية

وهي مشاكل ترتبط برغبة المنظمة في الرفع من حصتها السوقية في السوق الدولية، إما على حساب الحصة السوقية للمنافسين أو من خلال جذب مستهلكين جدد . ويمكن أن تتوصل المنظمة إلى ذلك من خلال قدرتها على تغيير البيئة الخارجية وتهيئتها لتقبل التغيرات التي سوف تدخلها المنظمة على منتجاتها، وبالتالي على عناصر المزيج التسويقي الأخرى. وعليه يمكن القول بأن هذا النوع من المشاكل يشمل:

✓ صعوبة متابعة التغيرات التي طرأت على الحصة السوقية لكل منافس على حدى وتحديد أهم الاستراتيجيات الخاصة لكل منهم.

✓ صعوبة تصميم استراتيجيات لمواجهة المنافسين وبغرض التفوق عليهم من خلال استغلال نقاط الضعف الخاصة بكل منافس على حدى.

## المبحث الثالث: اثر تطبيق إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات على تنافسية المنظمة في الأسواق الدولية

س نعمل في هذا المبحث على التطرق ل دور النظري تلعبه إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات، والتي تعتبر من أهم الاستراتيجيات التي تؤدي إلى نمو والتوسع والتي تعتبر من أصناف إستراتيجية التنوع، في التأثير على تنافسية المنظمات وخاصة الإنتاجية منها في الأسواق الدولية، وذلك من خلال التطرق إلى أثرها في رفع وزيادة نسب مؤشرات قياس تنافسية المنظمات . كل هذا يكون من خلال ثلاث مطالب كالتالي:

في المطلب الأول سنتناول اثر إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات على ربحية المنظمة وعلى تكلفة الصنع أما المطلب الثاني نتطرق إلى اثر هذه الإستراتيجية على الإنتاجية الكلية للعوامل وعلى الحصة السوقية للمنظمة في الأسواق الدولية ، أما في المطلب الثالث سنتناول اثر هذه الإستراتيجية على القوى الخمس المؤثرة على تنافسية المنظمة في الأسواق الدولية.

### المطلب الأول: اثر إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات على مؤشري الربحية والتكلفة

يتراوح اثر تطبيق إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات على مؤشرات تنافسية المنظمات في الأسواق الدولية ومن بين العوامل الكمية: الربحية وتكلفة الصنع المتوسطة.

### الفرع الأول: أثر إستراتيجية تنوع التشكيلة على ربحية المنظمة في السوق الدولية

إن عامل الربح المنتظر هو عامل رئيسي أو نتيجة رئيسية، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تنوع تشكيلة منتجات منظمة ما في السوق الدولية.

ويمكن أن يسجل أثر تنوع تشكيلة المنتجات على ربحية المنظمة المنتجة في السوق الدولية في مفهومين بديلين لقياس مدى الربحية المتوقعة من كل منتج من المنتجات المراد إضافتها في هذه الأسواق، فقد يكون الاعتماد على صافي الربح من المنتجات عامة في خط الإنتاج بعد إضافة هذا المنتج الجديد، أو الاعتماد على صافي الربح من المنتج الجديد على حدى. ومن الأفضل إتباع الأسلوب أو المفهوم الثاني للربح خاصة في الأجل الطويل، إلا إذا كانت المنتجات الجديدة المضافة، متواجدة بصفة مؤقتة فيفضل استخدام المفهوم الأول . كل هذه العملية تساعد المنظمة على الفصل في موضوع المنتج الجديد، أي أن إضافته هل تساهم في ربحية المنظمة بشكل مقبول ومرض أم العكس؟

كما أن هذه الطريقة تساهم في معرفة أي الأسواق التي تدخل إليها المنظمة ومعرفة مدى قبول المنتج من الزبائن في مختلف هذه الأسواق الدولية، وهذا القبول يتجلى في الإقبال المتزايد من قبل هؤلاء الزبائن على هذا المنتج وج الجديد، الأمر الذي يساعد المنظمة على تحقيق الأرباح المنتظرة والمتوقعة، مما يجعلها تعمل على زيادة تنافسياتها مقارنة مع المنافسين الآخرين في الأسواق الدولية.

### الفرع الثاني: أثر إستراتيجية تنوع التشكيلة على تكلفة الصنع المتوسطة

إن إضافة منتجات جديدة كلياً أو التحسين من القديمة وتقديمها بأشكال جديدة، والتي تشبع حاجات وتلبي رغبات جديدة أو غير مشبعة سابقاً للزبائن له أثره على التكلفة، حيث تحاول المنظمة من خلال المنتج وج الجديد على وضع سعر تعظم به مكاسبها، خاصة في الحالات التي تجد المنظمة نفسها متفوقة كثيراً على منافسيها في جودة المنتج وج

والتكنولوجيا المستعملة في إنتاجه، وهذا ما يكسبها قوة احتكارية ولو مؤقتة، لأنه يمكن أن يعتمد احد المنافسين إلى تقليد هذا المنتج وتطويره في مراحل أخرى.<sup>1</sup>

وعليه كلما استطاعت المنظمة اكتساب مزايا تنافسية في إنتاج هذا المنت وج مقارنة مع منافسيها في الأسواق الدولية، سواء من حيث المواد المستخدمة أو التكنولوجيا... يؤدي بها إلى تخفيض التكاليف الكلية لإنتاج هذه المنتجات، عن طريق التخفيض التكاليف المتغيرة مع بقاء التكاليف الثابتة مستقرة وعلى حالها، الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم مكاسبها عند وضع أسعار مقاربة لأسعار منافسيها الدوليين، الشيء الذي يجعلها تحسن من تنافسيتها في السوق الدولية الناشطة فيها

### المطلب الثاني: أثر إستراتيجية تنوع التشكيلة على مؤشري إنتاجية العوامل الكلية والحصة السوقية

سنعمل في هذا المطلب على دراسة أثر تطبيق إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات على مؤشري إنتاجية العوامل الكلية والحصة السوقية للمنظمة في السوق الدولية.

#### الفرع الأول: أثر الإستراتيجية على إنتاجية العوامل الكلية

الإنتاجية هي مقياس للعلاقة بين المدخلات والمخرجات، وعلى صعيد المنظمة يمارس مدير العمليات دورا مهما في تقرير الإنتاجية، إذ أن هناك تحديات تواجه مدير العمليات ألا وهي زيادة المخرجات من المنتجات سواء كانت سلعا أو خدمات مع ضمان الجودة نسبة إلى المدخلات . فلو تمكن مدير العمليات من إنتاج سلع وخدمات أكثر، و ذات جودة أفضل لارتفعت الإنتاجية، كذلك لو تمكن من المحافظة على كمية المخرجات وتخفيض المدخلات لازدادت الإنتاجية أيضا.<sup>2</sup> وعليه يمكن قياس تنافسية منظمة ما عن طريق الإنتاجية الكلية للعوامل من خلال مقارنتها مع إنتاجية العوامل الكلية للمنافسين في الأسواق الدولية، أو تتبع معدلات إنتاجيتها لسنوات عدة فإذا كانت تتزايد فهي تحسن من تنافسيتها في الأسواق الدولية، والعكس إذا كانت تتناقص.

#### الفرع الثاني: أثر الإستراتيجية على الحصة السوقية للمنظمة في السوق الدولية

تنوع تشكيلة المنتجات من شأنه أن يساعد المنظمة على اكتساب حصة سوقية في السوق الدولية، عند اعتمادها هذه الإستراتيجية للمرة الأولى، وتساهم في زيادة الحصة السوقية لها عند الزيادة في توسيع التشكيلة، من خلال الزيادة في عدد الزبائن الدوليين وكسب رضاهم وولائهم من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم عن طريق إدخال منتجات جديدة، أو التحسين في المنتجات القديمة، حتى تنما شى مع رغبات القطاعات السوقية الدولية المستهدفة أو حتى استقطاب شريحة سوقية معينة.

وتسعى المنظمة التي تعمل على اعتماد إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات في تحقيق أهداف عدة وأساسية من بينها الزيادة في الحصة السوقية في الأسواق الناشطة فيها، واختراق أسواق دولية أخرى، أو على الأقل تعزيز حصتها السوقية الحالية.

كما يمكن لهذه الإستراتيجية أن تؤثر على رقم أعمال المنظمة، حيث أن تكوين تشكيلة مترابطة ومكملة ببعضها البعض، يحتاج إلى دراسة مدى ارتباط مبيعات المنتج الجديد مع المنتجات الحالية، و هذا الترابط قد يكون بالإيجاب أو السلب أي أنه يمكن أن يكون المنتج الجديد منافسا أو مكملا للمنتجات الحالية، وقد يضطر المنتج إلى إضافة منتج

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 226.

<sup>2</sup> عبد الكريم محسن و صباح حميد النجار، إدارة الإنتاج و العمليات، مكتبة الذاكرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006، ص 20.

منافس لمنتجاته الحالية، إذا تم توقع إقدام المنافسين على إنتاجه، فيستبق لإنتاجه بدلا من أن يكون مضطرا لذلك في وقت لاحق، أو أن يكون هذا المنتج يدر ربحا أكثر من غيره من المنتجات الحالية.

وكذلك يمكن أن يكون المنتج أكثر ربحا إذا تغيرت أذواق المستهلكين و رغباتهم وتوقفهم عن شراء المنتجات الحالية، بعكس ما هو متوقع للمنتج الجديد، كما أنه قد يكون لإضافة المنتج الجديد أثر على مبيعات المنتجات الحالية، وهذا إذا كان المنتج مكملا و ليس منافسا أي الزيادة في مبيعات احدهما يؤدي إلى الزيادة في مبيعات المنتج الآخر، و يمكن قياس مدى ارتباط المنتجات ببعضها البعض كالتالي:

**معامل الارتباط: نسبة التغير في مبيعات المنتج الجديد (X) / نسبة التغير في مبيعات المنتج الحالي (Y)**

وكلما كان معامل الارتباط موجب، دل ذلك على أن المنتج الجديد بديل أو منافس للمنتجات الحالية و العكس إذا كان سالبا، فإنه مكمل لها.

كما أن إمكانية استخدام نفس المواد الأولية في صناعة المنتج الجديد أو استخدام مخلفات أو فوائض الإنتاج في تصنيعه، تؤدي إلى زيادة مبيعات المنظمة، خاصة إذا كان هذا المنتج الجديد يتميز بالجودة والتنوعية والتكلفة الأقل، بدلا من منتج يستخدم في تصنيعه مواد أولية جديدة و مكلفة.

وكذلك يؤدي هذا إلى استخدام نفس الخبرة المتوفرة لدى المنظمة، و استخدام نفس الأسواق المحلية والدولية لتقدمه ونفس قنوات التوزيع لتصريفه، كل هذا يمكن المنظمة من تقليص الجهود وتكاليف النقل والتوزيع، وهذا ما يجعل مبيعاتها للمنتجات الحالية والجديدة في تزايد وبأقل تكلفة، ممكنة يعني ارتفاع رقم أعمالها.<sup>1</sup>

كما نجد أن لهذه الإستراتيجية أثر على بعض العوامل النوعية لتنافسية المنظمة في السوق الدولية ومن بينها الجودة والخدمة المقدمة للزبائن، حيث كل منظمة تسعى إلى كسب ولاء الزبائن لمنتجاتها، بدلا من منتجات منافسيها، وبالتالي يجب على المنظمة أن تهتم بجاذبية منتجها، ودرجة استجابته لمتطلبات الجودة و التكلفة والوفرة فالجودة تمنح المنظمة فرصة امتلاك ميزة تنافسية، عن طريق إدخال منتجات ذات جودة عالية، مما يؤديها إلى الاستفادة من حصة أعلى في الأسواق الدولية. و بما أن للجودة أثر كبير على الحصة السوقية للمنظمة سواء في السوق المحلي أو الدولي على حد سواء فبالتالي تعتبر مؤشرا عن تنافسيتها. وكذلك نجد أن التحسين في المنتجات القديمة، وإدخال منتجات جديدة يؤثر على جودة المنتجات الحالية، ويعمل على رفع جودتها، مما يؤدي إلى التأثير إيجابا على مبيعاتها و رقم أعمالها.

وعند إنتاج المنظمة لمنتجات جديدة لكي تلي رغبات الزبائن المخفية أو الكامنة، يؤدي بها إلى زيادة الخدمات المقدمة لهم نتيجة تنوع تشكيلة منتجاتها، مما يكسبها ولاء الزبائن الدوليين الحاليين أو كسب زبائن جدد على حساب منافسيها في الأسواق الدولية.

<sup>1</sup> محي الدين الأزهري، مرجع سابق، ص ص 26-27.

**المطلب الثالث: اثر إستراتيجية تنويع التشكيلة على القوى الخمس المؤثرة على تنافسية المنظمة في السوق الدولية**  
ذكرنا سابقا أن أو ستن قدم نموذجا لتحليل تنافسية المنظمة من خلال القوى الخمس، وسندرس اثر هذه الإستراتيجية على هذه القوى في الفروع الآتية:

**الفرع الأول: أثر إستراتيجية التنويع في تشكيلة المنتجات على المنافسين والموردين**

**أولا: أثر إستراتيجية تنويع التشكيلة على المنافسين**

إن تطبيق إستراتيجية تنويع التشكيلة له أثر على المنافسين المباشرين والمحتملين، فعلى المنافسين المباشرين يتمثل أثرها في تقديم المنظمة لمنتجات جديدة بسرعة تفوق سرعة هؤلاء المنافسين، من خلال استخدامها لمخلفات الإنتاج وكذلك استخدام نفس الخبرة، مما يؤدي إلى انخفاض التكلفة في العملية الإنتاجية. أما على المنافسين المحتمل دخولهم، فقبل الإقبال على دخولهم يعمدون إلى دراسة الأسواق الدولية المراد دخولها، ووجود منظمة منافسة تستخدم مثل هذه الإستراتيجية، يمثل أكبر التهديدات التي تواجهها، مما يجعلها تتردد في الدخول لمثل هذه الأسواق.

**ثانيا: أثر إستراتيجية تنويع التشكيلة على الموردين**

إن تنويع تشكيلة المنتجات لمنظمة ما، إما بإضافة منتجات جديدة أو تحسين منتجات قديمة، قد ينتج عنه استقلالية كبيرة عند استخدام المواد الداخلة في العملية الإنتاجية، مما قد يضعف الضغط الذي يمارسه الموردون على المنظمة سواء كانوا الموردون المحليين أو دوليين، وبالتالي التخلص من التبعية لهم، كما أنه يمكن أن يكون لهذه الإستراتيجية اثر ايجابي عليهم، فقد يمكن أن تقوم المنظمة بإدخال منتج جديد يستلزم تكنولوجيا جديدة وعالية، مما يدفع هؤلاء الموردين إلى تطوير المواد الموردة للمنظمة سواء أولية أو نصف مصنعة.

**الفرع الثاني: أثر الإستراتيجية على الزبائن والمنتجات الإحلالية**

**أولا: أثر إستراتيجية تنويع التشكيلة على الزبائن**

تؤثر المنظمة على القوة التفاوضية للزبائن عند إدخال منتجات جديدة كلياً أو التحسين في المنتجات القديمة والتي تكون بتكلفة اقل وجودة أعلى، مما ينتج عنها أسعار منخفضة، حيث تقوم المنظمة بتطبيق إستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات بالاعتماد على الابتكار وتميزها بالشكل الذي يقلل اعتمادها على شريحة معينة من المستهلكين كما يمكنها التحكم في بيع منتجاتها للموزعين، من خلال شراء كمية من منتجات اقل جودة أو أكثر ربحية، مقابل حصولهم على باقي احتياجاتهم من المنتجات المطلوبة منهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>MECHAEL PORTER, Choix stratégique et Concurrence :technique Economica, France,1982 , p244.

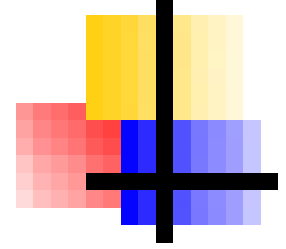
## ثانيا: أثر الإستراتيجية على المنتجات الإحلالية

تدخل منتجات المنظمة في منافسة مع منتجات المنافسين في الأسواق الدولية ، خصوصا تلك المنتجات التي تتميز بتكلفة اقل وجودة عالية، ويعد أحد الحلول الناجحة لذلك هو البحث والسعي المستمر من قبل المنظمة لتطوير المنتجات وتخفيض التكاليف وزيادة الجودة. كما أن تحسين المنتجات القديمة أو إدخال منتجات جديدة ، يساعد المنظمة على اكتساب مزايا في الخدمات المقدمة للزبائن والجودة... مما قد يدفعهم إلى التوجه نحو المنتج الجديد والحد من استخدام المنتجات الإحلالية أو البديلة للمنافسين في الأسواق الدولية.

وبالتالي فإن تقديم منتجات جديدة تساعد المنظمة على نموها وتقدمها ، وتنويع تشكيلة المنتجات يساعدها على مواجهة المنافسة الحادة التي تفرضها المنظمات المنافسة في السوق الدولية.

## خلاصة

من خلال دراستنا للفصل الثاني نخلص إلى أن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث عنه ما إذا كان منظمة أو قطاع أو دولة، وتطرقنا بشكل تفصيلي أكثر من غيرها لتنافسية المنظمات وكذلك إلى أهم المؤشرات التي تقيسها، ومن جانب آخر تناولنا الأسواق الدولية كمجال لتصريف منتجات المنظمة فيها، فقمنا بتبيين السوق الدولي و تقسيمه، وكذا المشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمة فيه، كما حاولنا التطرق إلى الأثر الذي تبرزه إستراتيجية تنويع التشكيلة على مؤشرات التنافسية، من ربحية وتكلفة وإنتاجية العوامل الكلية وحصصة سوقية ، وكذلك على رقم أعمالها وبعض المؤشرات النوعية لتنافسية المنظمات، كما أبرزنا دورها على المنافسين المباشرين والمحتملين والزبائن والموردين و المنتجات الإحالية. و توصلنا في النهاية إلى أن تنويع تشكيلة المنتجات يسمح للمنظمة بكسب مزايا تنافسية، تمكنها من مجابهة درجة المنافسة الحادة التي تميز الأسواق الدولية و يدعم تنافسيتها، كما يسمح لها بالحصول على أرباح من حقول متعددة، وسنحاول إثبات ذلك في دراستنا الميدانية المنظمة كوندور CONDOR.



# الفصل الثالث

## دراسة حالة

 Condor



## تمهيد

من أجل دراسة أثر إستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات على تنافسية المنظمات في الأسواق الدولية اخترنا منظمة تنتمي إلى قطاع يتميز بالتغير السريع، وهذه المنظمة اختارت إستراتيجية من استراتيجيات النمو والتوسع وهي إستراتيجية "تنويع التشكيلة" وذلك بغرض رفع تنافسيتها والحصول على مكانة في الأسواق الدولية وخاصة أن الظروف كانت مواتية لها في الأسواق الوطنية حيث احتلت الصدارة فيها وذلك بسبب عدم تغطية كافة الأسواق الوطنية. وسنتطرق في هذا الفصل إلى واقع التنويع في منظمة كوندور، والتي كان لها أثر واضح على تنافسيتها، من خلال ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول نتناول التعريف بالمنظمة وتشكيلتها وكذا الهيكل التنظيمي لها، أما المبحث الثاني فسنناول فيه منهجية الدراسة الميدانية، وكذا الأدوات المستخدمة لجمع المادة العلمية، أما المبحث الثالث نتناول أثر تطبيق هذه الإستراتيجية على المؤشرات الكمية للتنافسية والمؤشرات النوعية، وكذا أثرها على المنافسين والموردين والزبائن وكذلك المنتجات الإحلالية.

## المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

تتمحور دراستنا الميدانية حول معرفة مدى تأثير تطبيق إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات على تنافسية المنظمة في السوق الدولية، لذلك استوجب علينا اختبار الفرضيات على منظمة تطبق إستراتيجية تنوع التشكيلة إضافة إلى أن لها موقع تنافسي لا بئس به، حيث وقع اختيارنا على منظمة "كوندور للإلكترونيك" والتي تتميز بمستوى توقع معين في السوقين الدولي والمحلي.

### المطلب الأول: التعريف بكوندور للإلكترونيك

سوف نستعرض في هذا المطلب أسباب اختيار كوندور لتطبيق الدراسة الميدانية، والتعريف بها والتقسيم الوظيفي لها.

### الفرع الأول: أسباب اختيار المنظمة

هناك مجموعة من الأسباب التي جعلتنا نختار منظمة "كوندور" للصناعات الالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية لتطبيق موضوع أثر إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات وقدرتها على تحسين تنافسية المنظمات في الأسواق الدولية وهي:

- ✓ انهاء المنظمة إلى القطاع الخاص وما تتمتع به من استقلالية ومرونة قراراتها التي تتماشى مع واقعها الراهن.
- ✓ جودة منتجاتها و تغطيتها لبعض الأسواق المحلية والدولية.
- ✓ تعاقد المنظمة مع جامعات وطنية وأجنبية (جامعة هارفارد وكوسيكافرنسا و جامعة برج بوعرييج).

### الفرع الثاني: التعريف بالمنظمة

CONDOR تنتمي إلى مجمع بن حمادي الذي يحتوي على خمس منظمات إنتاجية وهي:

- شركة ARGILOR لإنتاج الآجر والمواد الحمراء.
  - شركة GERBTOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
  - شركة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
  - شركة GEMAC لإنتاج البلاط.
  - شركة CONDOR لإنتاج الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.
- وهذه الأخيرة هي محل دراستنا، وسنلقى الضوء على البطاقة الفنية لها.

ظهرت منظمة \* CONDOR<sup>®</sup> للصناعات الالكترونية بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج في أفريل 2002<sup>1</sup>، ويقع مركزها الرئيسي بالمنطقة الصناعية والأنشطة التجارية، وهي شركة تساهمية تحت اسم ANTAR

<sup>®</sup> علامة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات.

\* وتعود جذور التسمية إلى أحد الطيور الساكنة بأمريكا اللاتينية، حيث يصل تحليقه إلى أعلى طبقات الجو.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 1.

\*\*

ANTAR TRADE : الاسم التجاري للمنظمة، ويعني بالعربية "عنتر للتجارة".

TRADE ، يتمثل نشاطها في صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية. تشغل مساحة إجمالية قدرها 112559م<sup>2</sup> منها 63822م<sup>2</sup> غير مغطى<sup>1</sup>

وهي تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية ، والمتمثلة أساسا في تركيب وت صريع المنتجات الكهرومنزلية والالكترونية، وهذا بموجب قوانين المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ في 2 أفريل 2000، المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي CKD<sup>2</sup> وSKD<sup>3</sup>. وقد انطلقت المنظمة بـ 90 عاملا وهي تشغل حاليا أكثر من 4500 عامل موزعين على مختلف الوحدات حسب تأهيلهم و تكوينهم وتخصصاتهم، موطرين من طرف إطارات كفؤة.

وتركز اهتماماتها على تلبية رغبات وحاجيات المستهلك، وجذب أكبر عدد ممكن منهم، وهذا عن طريق الإعلانات في الصحف والج رائد اليومية والمجلات والاشهارات التلفزيونية ، وكذا اللوحات الإشهارية، في مختلف الشوارع و المعارض الوطنية و الدولية، ومن أهم وحداتها الإنتاجية:<sup>4</sup>

- 1- وحدة إنتاج التلفاز.
- 2- وحدة إنتاج جهاز الاستقبال الرقمي وغير الرقمي.
- 3- وحدة إنتاج مكيفات الهواء الأجهزة الكهرومنزلية.
- 4- وحدة إنتاج الثلاجات.
- 5- وحدة إنتاج الحاسب الآلي.
- 6- وحدة إنتاج مواد التغليف.
- 7- وحدة إنتاج مواد البلاستيك.

و تمتلك CONDOR مصدرين للتميز هما:

- ✓ نوعية جيدة وعالية للمنتج، وسياسة أسعار مدروسة بدقة.
- ✓ اعتماد سياسة التكوين المستمر للعمار لتجديد المهارات (امتلاك موارد بشرية ذات جودة عالية).

### الفرع الثالث: إستراتيجية المنظمة وتشكيلة منتجاتها.

تتمثل إستراتيجية CONDOR في شكل من أشكال النمو والتوسع ، وهي إستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات من حيث النشاط الأصلي وهو الإلكترونيك، وتتمثل رسالتها في " الحياة ابتكار " " INNOVATION IS LIFE " مما يدفعها إلى التفكير دوما في الجديد ، الأمر الذي جعلها تعمل على تنويع تشكيلة منتجاتها، حيث تسوق منتجات عديدة هي: أجهزة التلفاز، أجهزة التكييف، أجهزة الحواسيب المحمولة والحواسيب الصغيرة ( Net Book ) الأجهزة البيضاء (الغسالات، الثلاجات، آلات الطبخ، أجهزة التدفئة، أجهزة التجميد وكذا أجهزة التسخين...).

والجدول الموالي يبين أنواع كل هذه الأجهزة:

<sup>1</sup> Group BENHAMADI, Manuel Qualité, janvier 2010, p4.

<sup>2</sup> Completely knwocked Down إعادة تركيب المنتج بالكامل في الجزائر مما يسمح بتخفيض 5 % من الضرائب

<sup>3</sup> Semi Down knwocked تركيب نصف المنتج بالجزائر مما يسمح بتخفيض 25 % من الضرائب الجمركية

<sup>4</sup> Group BENHAMADI, OP CIT, P 9.

الجدول رقم 01: تشكيلة منتجات كوندور

الأنواع	الجهاز	الأنواع	الجهاز
Lave linge Hublot Réfrigérateur No Frost Réfrigérateur defrost Réfrigérateur Side by Side Réfrigérateur Combi Lave linge Top Lave linge Double Bacs Radiateur a gaz Lave- Vaisselle Aspirateur Hotte Table de cuisson Congélateurs Distributeurs d'eau Lave Ling combo Cuisinières Four Micro-ondes	الأجهزة البيضاء Produit ) (BLANC	LED Série c LED Série K26 V79LCDSérie LED Série LD LCD Série XF LED Série K21 LED Série T36 LCD Série E LED Série F LCD Série V LED Série K SMART Crt LED Série T3 93D	جهاز التلفاز TELEVI SEURS
Modèles H D Modèles avec lecture Carte Modèles FTA Modèles DVB- T Modèles DVD	أجهزة الاستقبال الرقمية Démodulateurs	Série Consol Série GRM 3T1D (inventes) Série GRM 1T1D Série GRM 1T1D Série GRM 1T1D Clim Spécialisée Série GRM 1T3(Tropical) Mono Bloc Série u Série CSHR	أجهزة التكييف (Climatiseurs)

الأجهزة	الأنواع	الأجهزة	الأنواع
المكنسة الكهربائية	Modelés C 700 Modelés C710	قارئ الأقراص المضغوطة	Modelés D910 Modelés D 700 Modelés D800 Modelés D 900
الحواسيب المحمولة LAPTOP	LAPTOP: p 130 LAPTOP: p 300 LAPTOP: p 140 LAPTOP: p 150 LAPTOP: p 170 LAPTOP: p 400		
الحواسيب الأقل حجما (MINI PC NETTOP)	WORT STATION	الحواسيب الصغيرة (NET Book)	Modelés CTAB 101 Modelés CTBA 700 Modelés CTAB 970
البطاقات الرقمية			
Serveur	Modelés Racks- Roul Modelés D 800 Modelés Cisc	المدفأة	Modelés CN12- EC 1 Modelés CN10- EC 1

**المصدر:** من إعداد الباحثة بعد الاطلاع على الموقع الرسمي لكوندور: [WWW.CONDOR.DZ/Produits](http://WWW.CONDOR.DZ/Produits)

حيث يتم تسويق هذه المنتجات بمختلف أنواعها في السوق الوطنية والدولية، مما جعل المنظمة تكتسب حصة

معتبرة في كلتا السوقين و اعتبارها منافسا قويا للمنظمات الأخرى على المستويين.

بالإضافة إلى كونها منظمة ذات طابع تجاري و صراعي، فهي تقوم بـاستيراد بعض المنتجات من الصين لإعادة بيعها

مثل: جهاز الراديو، طاولات التلفاز، محفف الشعر، كما أن لديها فروع في العديد من الولايات الجزائرية أهمها: سطيف و

جيجل و عنابة وغيرها.

كما نجد لها قاعات للعروض خاصة بعرض منتجاتها ( show room ) بولايات عدة منها: الجزائر العاصمة،

باتنة، بجاتي، بسكرة، تلمسان، بشار، سطيف، عنابة، مسيلة، وهران، الجلفة، غرداية....

## المطلب الثاني: أهدافها و الهيكل التنظيمي لها والشهادات المتحصل عليها

في هذا المطلب نتطرق إلى أهم الأهداف التي تسعى إليها CONDOR والهيكل التنظيمي الذي من خلاله يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لفروع المنظمة، وكذا الشهادات التي تحصلت عليها CONDOR.

### الفرع الأول: أهداف منظمة CONDOR

تهدف منظمة CONDOR إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، في ظل سوق يسودها جو تنافسي حاد على

المستويين الوطني والدولي، ومن أهمها:

- ✓ السعي إلى تعظيم ربحيتها إلى أكبر قدر ممكن، حيث أن هدف كل منظمة تحقيق أرباح عظمى.
- ✓ تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن من خلال تصنيع منتجات تلائم رغباتهم واحتياجاتهم.
- ✓ العمل على تقديم منتجات، بالكمية، الجودة والسعر الملائم للزبائن.
- ✓ السعي وراء الحفاظ على المكانة التنافسية لها، وتقويتها وتوسيع شبكة التوزيع من اجل تعزيزها.
- ✓ تحسين نوعية المنتجات الخاصة بها من خلال سعيها للحصول على مختلف شهادات الجودة العالمية.
- ✓ العمل على توجيه نحو 45% من منتجاتها إلى الأسواق الأوربية، وهي نسبة لا يسهان بها في ظل المنافسة الدولية الحادة.
- ✓ توسيع تشكيلة المنتجات الخاصة بها، من أجل مواجهة المنافسة على المستوى الدولي والوطني، والوصول إلى أكبر عدد ممكن من الشرائح السوقية.
- ✓ تحسين نظام الاتصال داخل وحدات المنظمة من خلال استخدام أحدث وسائل الاتصال والشبكات مثل الانترنت و الإكتسرنات).
- ✓ السعي وراء الريادة في المجال الإلكتروني والكتروومنزلي على المستوى العالمي.
- ✓ المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني ومساعدته في النهوض، من خلال توفير مثل هذه المنظمات القوية من حيث نوعية المنتجات وجودتها وكذا رأسمالها.

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لها

الهيكل التنظيمي هو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للوحدة الصناعية، و يوضح المراكز الوظيفية وما يرافقها من مسؤوليات وصلاحيات وظيفية، وعلاقات رسمية تنشأ بين شاغلي الوظائف المختلفة، من اجل تحقيق أهداف الوحدة الصناعية. إذن فالهيكل التنظيمي هو ذلك الإطار الذي من خلاله تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها المسطرة. وهيكل كوندور التنظيمي مكون من مجموعة من الوظائف، والتي تندرج تحتها مجموعة من المصالح، مجموعها يكون كيانا تنظيمي متكامل. وعرف الهيكل التنظيمي لها تطورا من سنة لأخرى، نظر لتطورها في حد ذاتها، ويظهر الشكل في الصفحة الموالية وهو الذي يمكننا من إعطاء نظرة عامة حول المنظمة.

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لكوندور CONDOR

من الشكل السابق يتبين لنا أن أهم وظائف CONDOR ما يلي:

### أولاً: الإدارة العليا

تتكون الإدارة العليا من المدير العام، نائب المدير العام، السكرتارية، المساعدين و الإدارة الجهوية

أ- المدير العام: يمثل المدير العام صاحب المنظمة وله عدة وظائف أهمها:

- ✓ الإمضاء باسم المنظمة وتمثيلها في الجهات القضائية وكل الهيئات التي لها علاقة بها.
- ✓ الإشراف على النظام العام للمنظمة.

✓ اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات واللوائح للمسيرين التنفيذيين، وكذا لرؤساء المصالح، من أجل تنفيذها على أحسن وجه.

ب- نائب المدير العام: يعمل على مساعدة المدير العام في تأدية مهامه، ويسهر على تطبيق الأوامر والتعليمات المصدرة من قبل المدير العام، كما يقوم بمهمة العمل على مراقبة تنفيذ وتطبيق الإجراءات على أحسن وجه، واحترام كل ما جاء فيها من قوانين.

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

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

هـ- الإدارة الجهوية: وتتم بتلبية كافة الحاجيات الخاصة بوحدة كوندور كافة والمتواجدة على مستوى برج بوعرييج.

### ثانياً: مختلف وظائف الإدارة

على رأس كل وظيفة شخص مسؤول يخضع للسلطة المباشرة للإدارة العليا وتتمثل في:

أ- إدارة البحث والتطوير: تعمل هذه الإدارة على السهر على كافة الأبحاث والتطوير الخاصة بالمنتجات من اجل دعم مراكز المنظمة في الأسواق المختلفة.

ب- إدارة التبريد المركزي: هذه الإدارة مسؤولة على إدارة وتغطية كافة المنظمات والهيئات الوطنية بالتبريد المركزي.

ج- الإدارة التقنية: تعمل مواجهة كافة المشاكل المتعلقة بالوسائل التقنية المستعملة في العملية الإنتاجية.

د- قسم الأمن: ويتكون من قسم الحماية والأمن الداخليين وخدمة الأمن الصناعة ويسهرون على امن وحماية الأفراد والمسؤولين كافة وكذا العمال المنتجين.

### ثالثاً: مصلحة المشتريات

وتتكون من الآتي:

أ- مصلحة المشتريات المحلية: وتعمل على تغطية كافة عمليات الشراء المحلية منذ بداية إرسال الطلبية حتى استلام الفاتورة.

ب- مصلحة المشتريات المستوردة: على عكس المصلحة السابقة فهي تقوم بتغطية عمليات الشراء المستوردة من الخارج ومراقبة العمليات حتى وصول البضاعة.

#### رابعاً: وظائف المصالح الأخرى

أ- مصلحة التسويق: تقوم بجميع العمليات الخاصة بدراسة المنتج قبل وبعد إنتاجه ويوجد بداخلها فروع منها: خلية التخطيط، النقل والتفريغ...

ب- المصلحة التجارية: بعد إنتاج الورشات المنتجات وتخزينها، يأتي دور مصلحة المبيعات، المشرفة على إعداد مخطط بيع متوازن على المستوى المحلي والدولي، حيث تتلقى الطلبات من الزبائن لمنتجاتها، وبرمجتهم حسب المنتجات المتوفرة، وتقوم بإعداد وثيقة بيع تسلم للزبون، والذي يقدمها للمكلف بالمخزن ليسلمه المنتجات، وهذا بعد تسديد المبالغ المستحقة.

ج- مصلحة المواد البشرية: وهي تخص العاملين وتركز اهتمامها عليهم، حيث تم بملفات العاملين الجدد والقدماء، وكذا توفير الاحتياطات الأمنية لهم في حالة حصول حوادث العمل، وإعطاء تراخيص وأذون الخروج والتغيب في حالة المرض أو الظروف الشخصية.

د- مصلحة الإعلام الآلي و النظام المعلوماتي: وهما مصطلحتان مختصتان بتغطية المشاكل المتعلقة بالنظام المعلوماتي والشبكات وحلها، وهذه الشبكات تربط كافة فروع ومصالح المنظمة.

هـ- مصلحة المالية والمحاسبة: وتعنى هذه المصلحة الركيزة الأساسية في المنظمة، وذلك للدور الفعال الذي تلعبه في تمويل مختلف الوحدات الإنتاجية، وهي تشرف على فرع المحاسبة العامة الذي يتولى مسك الملفات والسجلات القانونية المفروضة من التشريع وفرع الصندوق المكلف بمسك جميع أموال المنظمة النقدية.

و- مصلحة خدمات ما بعد البيع: تقوم هذه المصلحة بالإشراف على شبكة مهمة على مستوى التراب الوطني وخارجها، ومهمتها تصليح الأعطاب التي تدخل في مدة الضمان، حيث يوجد فيها فروع تابعة لها واتفاقات مع متعاملين كانوا ينشطون في تصليح الآلات الالكترونية، وتقوم هذه المصلحة بتوزيع استمارة الضمان المحتوية اسم المشتري ونوع المنتج ومدة الضمان.

#### خامساً: الوظيفة الإنتاجية

وتشرف هذه المصلحة على عملية الإنتاج، وتنقسم إلى سبع وحدات، كل وحدة تقوم بتخزين موادها الأولية

وكذلك تخزين منتجاتها التي تقوم بإنتاجها، هذه الوحدات هي

✓ وحدة إنتاج الثلاثات.

✓ وحدة إنتاج وتركيب أجهزة الاستقبال الرقمي.

✓ وحدة تحويل البلاستيك.

✓ وحدة إنتاج المكيفات.

✓ وحدة إنتاج المنتجات البيضاء.

✓ وحدة إنتاج التلفاز.

✓ وحدة إنتاج البوليتران

ومن خلال ملاحظتنا أثناء تواجدها بالمنظمة وجدنا أنه:

✓ عدد المستويات التنظيمية هي ثلاثة مستويات، مما يسهل عملية الاتصال بينهم، ومن مزاياه عدم تشويه الرسالة ووصولها في أقرب وقت ممكن، وخلوها من الأخطاء.

✓ ما لاحظناه في درجة الرسمية داخل الشركة هو متدني، ولا يوجد تعقيد فيها يخص الإجراءات والقواعد والأنظمة، فهي بسيطة جدا إلى حد أن الأفراد داخل المنظمة يتعاملون فيما بينهم دون تكليف، ولا تستطيع التفرقة بين المدير ونائبه، وهذا بسبب تفهمهم لأساليب الإدارة الحديثة.

### الفرع الثالث: الشهادات المتحصل عليها

حصلت كوندور على شهادات عدة منها شهادة الجودة ISO9001، وهو نظام عالمي موحد لمقاييس الجودة متفق عليه عالميا، يكون في وثيقة دولية لضمان جودة الإدارة، و 9001 هو نظام جودة مصمم للمنظمات التي يكون ضمن أنشطتها التصميم والتطوير والإبداع والتشغيل والإنتاج والخدمة.

كما تحصلت على شهادة الإدارة البيئية 14001، وهي شهادة تعني أن كوندور في ظل نظام متوافق مع متطلبات جودة البيئة المحيطة ولا يلوئها طبقا لقانون البيئة، كما تحصلت على شهادة (OHSAS) أو هساس 18001، وهي مواصفات الصحة والسلامة المهنية.

كما شرعت في اعتماد ISO26000 و المتعلق بالمسؤولية المجتمعية للمنظمة<sup>1</sup> حيث أقر رئيس مجلس الإدارة عبد الرحمن بن حمادي، أن نجاح هذه السياسة يعتمد على كافة أفراد المنظمة، عمال كانوا أو إدارات ويستوجب عليهم الالتزام بكافة مسؤولياتهم.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 2.

## المبحث الثاني: منهجية البحث

إن الدراسات أو البحوث العلمية تتطلب أسس منهجية يعمدها الباحث خلال مشواره بحثه، حتى تكون له قاعدة أساسية في عملية الانطلاق للبحث والدراسة، وتكون له بمثابة المرشد الذي يتبناه حتى تكون دراسته ذات أبعاد ودقة علمية، وهذا بدءاً من الجانب النظري للبحث إلى غاية النتائج التي سوف يتحصل عليها، والتي تعتبر تجسيدا لكافة الخطوات التي اتبعها الباحث خلال مشواره العملي، فلا يمكن للبحث العلمي أن يبنى دون منهج واضح، يساعد الباحث على دراسة وتشخيص المشكلة موضوع البحث لمعرفة جوانبها وتحليل أبعادها.

### المطلب الأول: المنهج المتبع في الدراسة الميدانية

من أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانياً اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع بحثنا، ذلك أن طبيعة البحث تفرض هذا المنهج المتبع، وفي بحثنا نود معرفة مساهمة إستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات في تحسين تنافسية المنظمات في الأسواق الدولية، وكذا معرفة أبعاد العلاقة بين هذه الإستراتيجية ومؤشرات التنافسية لذلك اتبعنا منهج دراسة الحالة وقد قمنا بالدراسة الميدانية في منظمة كوندور لمعرفة مدى تأثير هذه الإشكالية.

### المطلب الثاني: مصادر جمع المادة العملية الميدانية

الأدوات المستخدمة في جمع المادة العلمية (الجزء التطبيقي) هي المقابلة والملاحظة والوثائق والسجلات، من أجل معرفة الدور الذي تلعبه إستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات في المنظمة ميدان الدراسة على تنافسيها في السوق الدولية.

### الفرع الأول: الوثائق والسجلات الإدارية

من أجل تدعيم الدراسة الميدانية تم الاستناد إلى وثائق وسجلات المنظمة التي ساهمت في إثراء الموضوع من جهة، ودعمت أقوال الباحث من خلال المقابلة من جهة أخرى، ومن بين الوثائق التي اعتمدها في البحث ما يلي:

✓ قائمة تلخص البطاقة الفنية للمنظمة.

✓ الهيكل التنظيمي للمنظمة.

✓ قائمة تلخص الكميات المنتجة وتكلفة الإنتاج وأرباحها ورقم أعمالها خلال الفترة محل الدراسة.

ولقد تم اعتماد بعض منها كملاحق لتسهيل عملية التحليل.

## الفرع الثاني: الملاحظة

يتم تعريف الملاحظة بأنها "عملية يقوم بها العقل يستفاد منها في جميع البيانات والحقائق ذات الصلة بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية في الحياة بحيث يمكن ملاحظتها بسهولة"<sup>1</sup>. واستعملنا الملاحظة في دراستنا الميدانية لما لها من دور في فهم إستراتيجية التنوع في التشكيلة وكذلك من أجل التفرقة بين تشكيلة منتجات منظمة كوندور والتي تحتوي على عدة أصناف من كل منتج، كما سجلنا أهم الملاحظات في سلوك الأفراد وصرامة النظام الداخلي، والأداء الوظيفي للعمال، ومدى احترام الوقت وكذا ملاحظات تتعلق بنظام العمل الذي هو عبارة عن نظام العائلة الواحدة ومدى تمسك العمال بمنظمتهم.

## الفرع الثالث: المقابلة

كذلك تم الاعتماد أيضا على المقابلة في دراستنا الميدانية، والتي يمكن تعريفها بأنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يعطى فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو أداء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"<sup>2</sup>. وتم اللجوء إليها للحصول على المعلومات الإضافية والتي لم تمكن من الحصول عليها عن طريق الاستمارة وقد قمنا بإجراء مقابلة مهيكلية مع مدير مصلحة المالية والمحاسبة والمصلحة التجارية وكذلك مدير مصلحة ال تسويق. ومن بين الأسئلة التي طرحتها أثناء المقابلة ما يلي:

- ✓ على أي أساس تم اعتماد إستراتيجية تنوع التشكيلة في المنظمة؟
- ✓ هل هذه الإستراتيجية ساعدت المنظمة على الريادة على المستوى الوطني؟
- ✓ هل الحصول على شهادات الجودة والمطابقة للمواصفات العالمية جعل المنظمة تفكر في السوق الدولية؟

<sup>1</sup> فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاقة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع الفني للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصدر، 2002، ص

<sup>2</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 148.

## المبحث الثالث: أثر تنوع تشكيلة المنتجات على تنافسية كوندور في السوق الدولية

إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات كغيرها من الاستراتيجيات، تعمل على التأثير في بعض عوامل التنافسية سواء هذه العوامل كانت كمية أو نوعية، ومنها: رقم الأعمال الحصة السوقية، الربحية... في المنظمات خاصة الإنتاجية منها، ومن الأمثلة على مثل هذه المنظمات - كما أشرنا سابقا - كوندور والتي تعتمد على مثل هذا النوع من الاستراتيجيات. لذلك ارتأينا إلى أن نتطرق في هذا المبحث إلى أثر إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات على المؤشرات الكمية للتنافسية كمطلب أول، ثم نتطرق إلى أثرها على المؤشرات النوعية للتنافسية، وفي المطلب الثالث نتطرق إلى أثر التنوع في المنتجات على القوى التنافسية الخمس.

### المطلب الأول: أثر التنوع في المنتجات على مؤشرات التنافسية الكمية

سنحاول في هذا المطلب تتبع أثر انتهاج إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات على بعض عوامل التنافسية لكوندور من الناحية الكمية، من خلال مؤشر الربحية وتكلفة الصنع والحصة السوقية والإنتاجية الكلية للعوامل وكذلك من خلال مؤشر كمي آخر هو رقم الأعمال.

### الفرع الأول: أثر تنوع التشكيلة على مؤشري الربحية وتكلفة الصنع

#### أولا: أثر التنوع في المنتجات على ربحية المنظمة

هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على نسبة الربحية، منها التكلفة الإجمالية، وجود أو عدم وجود منافسين السعر، تنوع المنتجات... لذلك ستفترض استقرار العوامل الأخرى، ويبقى المتغير الوحيد هو تنوع المنتجات. ويظهر اثر إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات على ربحية كوندور سواء في الأسواق المحلية أو الدولية من خلال النسب المذكورة سابقا وهي:

✓ ربحية رقم الأعمال.

✓ عائد رأس المال.

وقد وجدنا أن المنظمة تحققت نسباً متزايدة ومتطورة من سنة لأخرى، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 02: جدول ربحية رقم الأعمال و عائد رأس المال لكوندور خلال سنوات 2008 - 2012.

البيانات	2008	2009	2010	2011	2012
النتيجة الضرفية	539690000	700875000	987990000	1174593000	1457621000
رأس المال 2 (دج)	245000000000	245000000000	245000000000	245000000000	245000000000
الأموال الخاصة 3 (دج)	1870000000	4820000000	5230000000	5500000000	5700000000
رقم الأعمال 4 (دج)	11000000000	12110000000	17900000000	21000000000	22500000000
ربحية رقم الأعمال 100*(4/1)	%4.9	%5.78	%5.51	%5.59	%6.47
عائد رأس المال 100*(2/1)	%0.22	%0.29	%0.40	%0.48	%0.59

المصدر: من الباحثة بالاعتماد على البيانات المقدمة من مصلحة المالية والمحاسبة بمنظمة كوندور (انظر الملحق رقم 3).

ومن خلال هذا الجدول، يتوضح لنا أن النسب السابقة هي نسب مؤشر الربحية لكوندور خلال السنوات 2008-2012 في كلتا السوقين المحلية والدولية، والتي تتسم بالمنافسة في مجال الالكترونيات.

فبعد إجرائنا لمقابلة مع مدير مصلحة التسويق أقو بأنه صحيح هناك بوادر للدخول إلى الأسواق الدولية لكن كوندور لا تنشط بصفة مستمرة في سوق دولي، فالدخول إلى الأسواق الدولية يعني ممارسة نشاط دولي (إنتاجي أو تسويقي) خارج حدود الدولة الأم للمنظمة، وبطريقة نظامية ومستمرة، ولكن يمكن أن نقول بأنه خلال السنوات الثلاث الأخيرة 2010-2011-2012 شهدت مبيعات خارج الوطن.

فمعدل ربحية رقم الأعمال لكوندور هو تلك النسبة التي تبين مقدار الأرباح المحققة من رقم الأعمال، والذي يحسب انطلاقا من حاصل قسمة النتيجة الصافية على رقم الأعمال والنتائج مضروبا في مئة، فلقد سجلت كوندور سنة 2008 معدل كبير وملحوظ هو 4.9 % مقارنة مع السنة السابقة 2007، فعند مقابلتنا لرئيس مصلحة المالية والمحاسبة أقر بأنها كانت 2.8 % أي الزيادة بمقدار الضعف تقريبا، ثم في 2009 كان مقدار الزيادة 0.88% لتصبح النسبة 5.78 % أما في سنة 2010 انخفضت النسبة إلى 5.51 % أي الانخفاض بمقدار 0.27 % وهذا راجع لأسباب عدة ولكن من أهمها، والتي كان لها أثر مباشر في انخفاضها هو دخول منتجات كوندور إلى الأسواق الدولية، حيث كانت غير معروفة مقارنة مع المنافسين الدوليين مما أدى إلى انخفاض مبيعاتها ولكن بسرعة تداركت كوندور الفارق، حيث في سنة 2011 أصبحت نسبة ربحية رقم الأعمال 5.59 % ثم 6.47 % في سنة 2012.

وتهدف نسبة عائد رأس المال إلى تقديم المعلومات حول أداء كوندور بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال، ويتم حساب هذه النسبة تطبيقيا عن طريقة قسمة النتيجة الصافية على رأس المال والنتائج مضروبا في مئة، وهذه النسبة تتراوح بين 0.22 % و 0.59 % في منظمة كوندور خلال فترة 2008-2012 وهي تتزايد من سنة لأخرى، ففي سنة 2008 كانت حوالي 0.22 % من الأرباح وراء كل وحدة نقدية مستثمرة سواء في السوق المحلية أو الدولية، ثم ارتفعت إلى 0.29 % في 2009، أما في سنة 2010 أصبحت 0.40 % لتصبح في 2011 0.48 %، وأخيرا في سنة 2012 كانت 0.59 %.

ومن خلال النسبتين السابقتين - أن كوندور - وحسب مؤشر الربحية لها تنافسية عالية، وتحقق عائدا من تبنيتها لإستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات، وبالتالي فهي منظمة تنافسية، ويتوقع المسؤلون استمرار الارتفاع في نسبة الربحية، خاصة بعد توجه منتجات كوندور إلى الأسواق الدولية، وذلك بعد حصولها على شهادة الجودة ISO9001، والذي من خلاله تثبت أن منتجاتها مطابقة للمواصفات العالمية، كما أنها تقوم بالعمل على إدخال خط منتجات جديد وهو الطاقة الشمسية، حيث تعتبر أول منظمة تابعة للقطاع الخاص تعمل على هذا المشروع.

## ثانياً: أثر تنويع التشكيلة على تكلفة الصنع

تمثل تكلفة الصنع جميع عناصر تكاليف الإنتاج التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصنع، أو بإنتاج المنتجات، وتعتبر تكلفة الصنع المتوسطة للمنتجات بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشراً كافياً على تنافسية المنظمة، ما لم يكن ضعف التكاليف على حساب الربحية المستقبلية. وفي بحثنا هذا، تعذر علينا الوصول إلى تكلفة الصنع المتوسطة لمختلف منافسي كوندور في السوق الدولي، كما تعذر علينا الوصول إلى تكلفة الصنع المتوسطة لكل منتج من منتجاتها، لذلك سنعتمد في دراستنا هذه على تتبع معدل نمو تكلفة الصنع المتوسطة لإجمالي المنتجات لكوندور خلال فترة الدراسة من 2008 إلى 2012.

وعند اطلاعنا على جداول حسابات النتائج لكوندور خلال فترة 2008-2012 تبين لنا أن تكاليف الإنتاج الخاصة بها تتكون من الحسابات التالية: المشتريات المستهلكة (ح/ 60)، خدمات (ح/ 61 وح 62)، أعباء المستخدمين (ح/ 63)، ضرائب ورسوم (ح/ 64)، أعباء مالية (ح/ 66)، الأعباء التشغيلية الأخرى (ح/ 65) مخصصات الإهلاك (ح/ 68) والجداول الموالي يوضح مختلف تكاليف كوندور خلال فترة 2008-2012.

الجدول رقم 03: تكاليف منظمة كوندور خلال سنوات 2008-2012

البيانات	2008	2009	2010	2011	2012
المشتريات المستهلكة	186400000	263600000	271000000	301090000	312700000
خدمات	290590000	340150000	350000000	370590000	398000000
أجواء المستخدمين	147546000	150790000	180149000	198457000	201350000
ضرائب ورسوم	181950000	193215000	194300000	199610000	203050000
أجواء مالية	283680000	297950000	359890000	379880000	450000000
الأجواء العمالية الأخرى	309300000	366700000	315500000	479500000	670700000
مخصصات الاهتلاك	402670000	305410000	385910000	440020000	537190000
مجموع التكاليف	1802136000	1917815000	2056749000	2369147000	2772990000

Source: Tableau Des Comptes de Résultats, période 2008-2012.

وكما اشرنا سابق أن تكلفة الصنع المتوسطة تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{مجموع تكاليف الإنتاج} \\ \text{كمية الإنتاج}$$

وعند إجرائنا المقابلة مع رئيس مصلحة التسمويقي أشار بأن كمية الإنتاج خلال سنوات فترة الدراسة كانت كالتالي:

**جدول رقم 04: إجمالي كميات الإنتاج لكوندور للفترة 2008-2012**

( الكمية x 10<sup>3</sup> ).

البيانات	2008	2009	2010	2011	2012
كمية الإنتاج	11263	1183 3	1175 2.9	13385	1544 4

**المصدر:** من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مقابلة مع رئيس مصلحة التسويق لكوندور.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كميات الإنتاج تزايدت من سنة لأخرى، ماعدا سنة 2010 بتقلص فيها إجمالي كمية الإنتاج، ذلك لأنها كُزت على بصنيع منتجات ذات جودة عالية، وتتناسب مع المنتجات المنافسة في الأسواق الدولية مما جعلها تخفض في الكمية المنتجة وتركز على النوعية لا على الكمية، حيث كان إجمالي المنتجات في سنة 2009 هو 11833000 وحدة منتجة، وانخفض بقيمة 80100 وحدة منتجة، إلا أنها تداركت الوضع سنة 2011 وحققت فترة كمية كبيرة، حيث زادت الكمية المنتجة بـ 1632100 وحدة منتجة ليصبح إجمالي كمية الإنتاج في تلك السنة 13385000 وحدة منتجة، ومعدل نمو تكلفة الصنع المتوسطة يحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{تكلفة الصنع المتوسطة للسنة } (n+1) - \text{تكلفة الصنع المتوسطة للسنة } (n)}{\text{تكلفة الصنع المتوسطة للسنة } (n)}$$

تكلفة الصنع المتوسطة للسنة (n)

وعليه يكون معدل نمو تكلفة الصنع المتوسطة خلال سنوات الدراسة كالتالي:

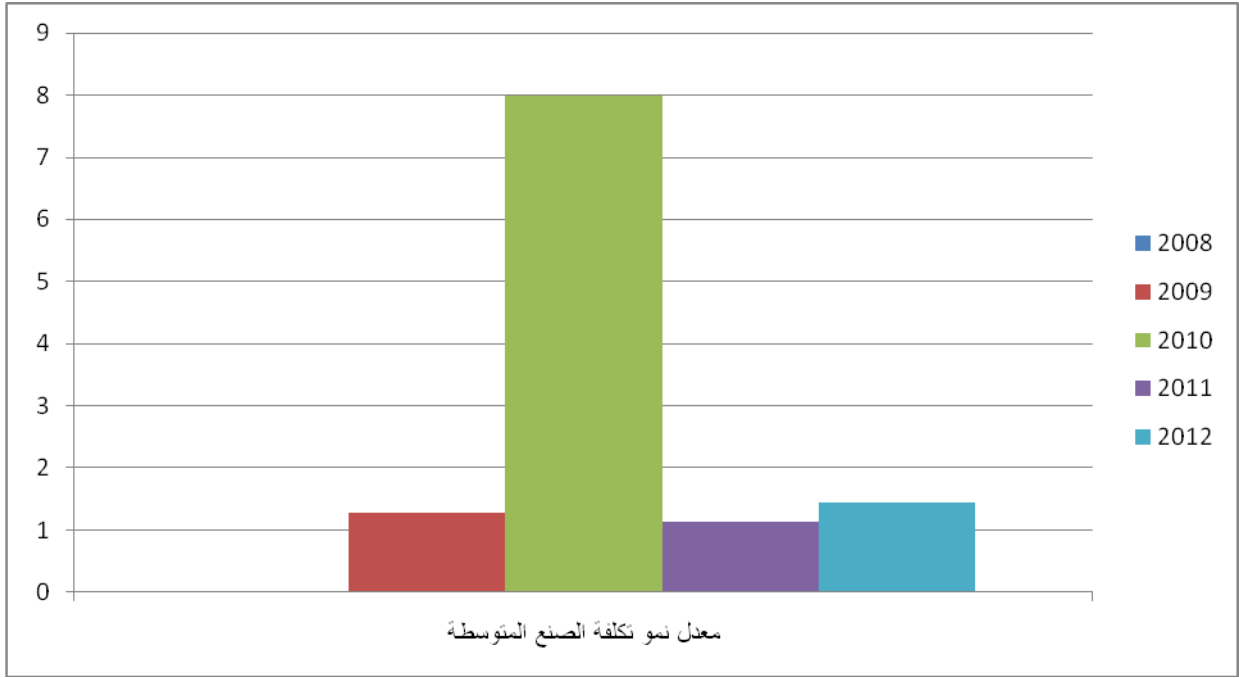
**جدول رقم 05: معدل نمو تكلفة الصنع المتوسطة لكوندور خلال 2008-2012.**

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012
معدل نمو تكلفة الصنع المتوسطة	-	+1.29%	+7.98 %	+1.14 %	+1.44%

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات المقدمة.

ولكي نستطيع تفسير الجدول السابق اعتمدنا على الأعمدة البيانية، والشكل الموالي يوضح ذلك.

## شكل رقم 06 معدل نمو تكلفة الصنع المتوسطة خلال سنة: 2008-2012



**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاستناد على الأساليب الإحصائية.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن معدل نمو تكلفة الصنع المتوسطة في سنة 2009 كان 1.29 % وفي سنة 2011 كانت 1.14 % أما في سنة 2012 كانت 1.44 % أي أنها استطاعت التحكم في معدل نمو تكلفة الصنع المتوسطة باستثناء 2010 والذي وصل فيها معدل نمو تكلفة الصنع المتوسطة إلى 7.98 % وهذا راجع إلى إنتاج كوندور لمنتجات تتطلب مواد أولية من الدرجة الأولى وجودة عالية وتكنولوجيا متطورة، وهذه المنتجات هي التي تم تصريفها إلى الأسواق الدولية، ولكن بالنظر إلى معدل نمو تكلفة الصنع المتوسطة في سنة 2011 نلاحظ التطور الإيجابي حيث انخفض المعدل بـ 6.84 % مما يؤكد قدرتها على التحكم أكثر في التكاليف.

ولمعرفة أثر إستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات على تكلفة الصنع المتوسطة لكوندور والتي تؤدي إلى تحسين تنافسيتها، يجب مقارنتها بالسعر حيث كلما كانت التكلفة المتوسطة أقل كلما دل على تنافسيتها الكبيرة ونظر لكبر تشكيلة المنتجات تعذر علينا مقارنتها مع أسعارها، ولكن من خلال الشكل السابق نجد أنه كوندور استطاعت التحكم في تكاليفها بشكل جيد، هذا ما يدل على أن لها تنافسية مقبولة.

**الفرع الثاني: أثر تنويع التشكيلة على مؤشري الإنتاجية الكلية للعوامل والحصة السوقية في الأسواق الدولية**

**أولاً: أثر التنويع في المنتجات على مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل**

تعتبر الإنتاجية الكلية للعوامل من المؤشرات الكلية التي يعتمد عليها في قياس تنافسية المنظمات، ويمكن قياسها من خلال

العلاقتين التالين:

$$\frac{\text{مجموع المخرجات}}{\text{مجموع المدخلات}} \quad \text{أو} \quad \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{تكاليف الإنتاج}}$$

وكما بينا سابقاً، يمكن قياس تنافسية المنظمة عن طريق هذا المؤشر من خلال مقارنتها مع عدة منظمات منافسة ومنتجة لنفس منتجات كوندور، ولكن نظراً لصعوبة الحصول على هذه المعلومات، سنقوم بدراسة إنتاجية كوندور وتتبعها خلال سنوات فترة الدراسة، أي من 2008-2012.

وسنعمد على دراسة مؤشرات إنتاجية العوامل الكلية من خلال العلاقة الأولى نظرا لتوفر المعلومات بشكل أكبر من العلاقة الثانية. والجدول الموالي يوضح مختلف إجمالية تكاليف الإنتاج للكوندور خلال فترة الدراسة

**الجدول رقم 06: تطور تكاليف الإنتاج للكوندور خلال الفترة 2008 - 2012**

( التكاليف x 10<sup>3</sup> )

الم صد	البيانات	2008	2009	2010	2011	2012
ر: من إعداد	التكاليف	1802136	1917815	2056749	2369147	2772990

الباحثة بالاعتماد على جدول حسابات النتائج لفترة 2008 - 2012.

وعليه يمكن حساب مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل بالاعتماد على العلاقة الأولى كالتالي:

**الجدول رقم:07: مؤشر إنتاجية الكلية لكوندور خلال سنوات 2008 - 2012.**

( القيمة المضافة و التكاليف x 10<sup>3</sup> )

البيانات	2008	2009	2010	2011	2012
القيمة المضافة 1	975447.6	1195945.6	1028374.25	1539613.87	1857418.1
تكاليف الإنتاج 2	1802136	1917815	2056749	2369147	2772990
إنتاجية العوامل الكلية 3=2/1	<b>0.54</b>	<b>0.62</b>	<b>0.5</b>	<b>0.65</b>	<b>0.67</b>
معدل نمو إنتاجية العوامل الكلية	—	+ 0.15	(-0.19)	+ 0.3	+0.03
	—	+15%	-19%	+30 %	+3%

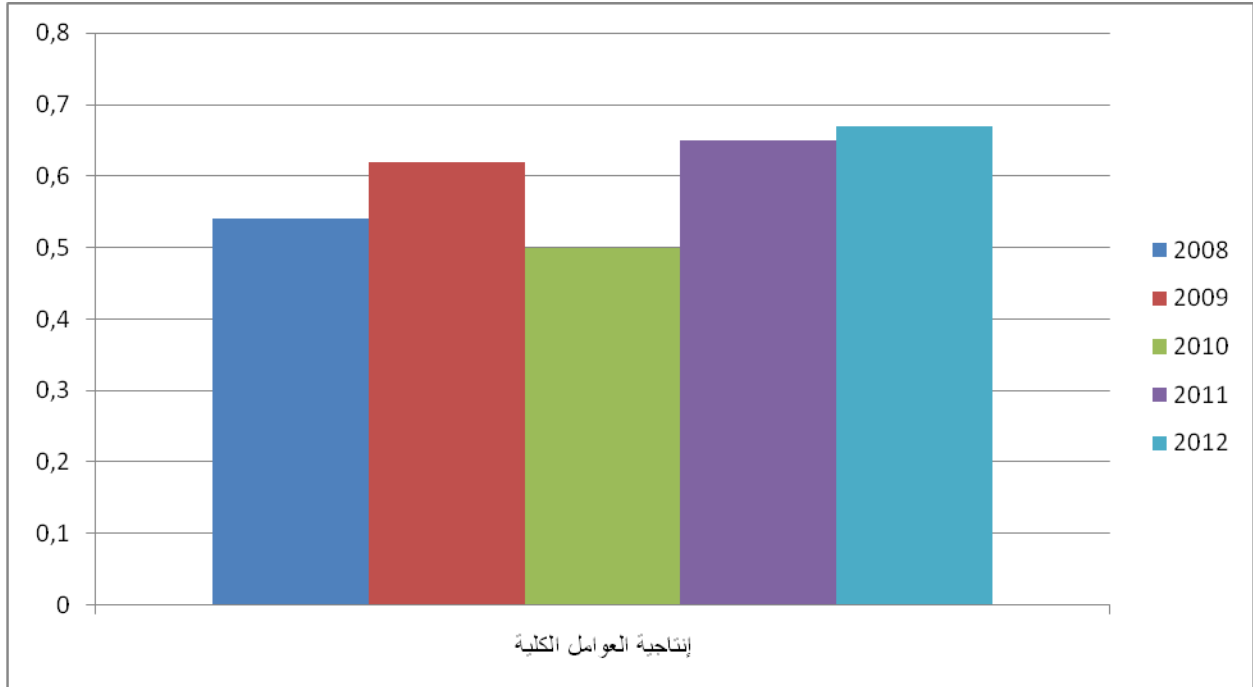
**المصدر:** من إعداد الباحثة، بالاعتماد على البيانات المعطاة (انظر الملحق رقم 4)

معدل نمو الإنتاجية يتم حسابه بالطريقة التالية:

$$\frac{\text{إنتاجية السنة } (n+1) - \text{إنتاجية السنة } (n)}{\text{إنتاجية السنة } (n)}$$

مثال: في سنة 2009 معدل نمو الإنتاجية كان كالتالي:  $0.15 = \frac{0.54-0.62}{0.54}$

ويلاحظ من الجدول السابق أن إنتاجية العوامل الكلية خلال سنوات الدراسة محصورة بين 0.54 و 0.67 حيث أن 0.54 هي مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاجية، أي كل وحدة من عناصر تعطي 0.54 وحدة منتجة وهذه القيمة تزايدت في سنة 2009 فأصبحت 0.62 وحدة منتجة مقابل وحدة واحدة من عناصر الإنتاج، حيث وصلت 2012 إلى 0.67. والشكل الموالي يوضح تطور مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل لكوندور وخلال الشكل رقم 07: الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج لمنظمة كوندور خلال 2008-2021.



**المصدر:** من إعداد الباحثة انطلاقاً من النتائج السابقة.

ونستخلص من الشكل التطور النسبي لمؤشر إنتاجية العوامل الكلية لكوندور وخلال فترة الدراسة ونلاحظ أن النسب تزايد باستمرار باستثناء سنة 2010 التي انخفضت فيها. إلى أن وصلت 0.5 حيث كان معدل انخفاضها يقدر بـ (-0.19) وهذا كان راجع لسبب دخولها للأسواق الدولية، حيث كان يتوجب عليها إنتاج منتجات تتميز بالجودة العالية والتي تتطلب أن تكون مطابقة للمواصفات العالمية، هذا ما أدى بها إلى استخدام بنسبة كبيرة من الوحدة الواحدة من عناصر الإنتاج من أجل إنتاج وحدة واحدة من المنتجات، أما في سنة 2011 تزايد هذا المعدل إلى 0.66 ثم 0.67 في سنة 2012.

وصحيح أن هذه النسب تزايدت بمعدلات منخفضة إلا أننا نستطيع القول بأنها تزايدت، ومن هنا يمكن القول بـ أن كوندور تحاول إنتاج منتجات أو مخرجات أكثر باستخدام عناصر مدخلات أو عوامل إنتاج أقل.

ومن أجل زيادة رفع إنتاجية كوندور وتعزيز تنافسيتها، يجب عليها إعادة هيكلتها وتأهيلها من حيث التكنولوجيا والطاقات الإنتاجية، وإدارة وتوظيف الموارد، فبالرغم من تنوع تشكيلة منتجاتها وتلاؤمها مع الأسواق الدولية، إلا أن تقدم التكنولوجيا يعتبر أحد أهم مداخل رفع الإنتاجية، من خلال تقصير دورة الإنتاج والتخزين وإتباع قنوات توزيع متطورة لاختراق الأسواق الدولية بشكل أكبر.

وهذا ما تعمل عليه كوندور، حيث تهتم بجلب مهندسين من الخارج لمراقبة عمليات الإنتاج وكذا جودتها على اعتبار أن أي منتج جديد من شأنه أن يكون ذو خبرة عالية ليزيد من تنافسيته، مما يؤدي مباشرة إلى زيادة خبرة العاملين في المجال الإنتاجي على حد سواء، وكذا اكتساب مهارات جديدة في مجال الخدمات.

### ثانياً: أثر تنوع التشكيلة على الحصة السوقية لكوندور في السوق الدولية

تدخل الحصة السوقية ضمن مؤشرات قياس تنافسية المنظمات، وتعتبر من أصعب المؤشرات قياساً، نظراً لصعوبة توفر البيانات المطلوبة، حيث أن غالبية مقاييس الحصة السوقية تفترض معرفة الصناعية كشرط أساسي، ومن هنا تكون الصعوبة أولاً في تحديد الصناعة ثم تحديد حجم المنافسين في هذه الصناعة.

ونظراً لعدم قدرتنا على معرفة حصة المنافسين لكوندور في الأسواق الدولية، والتي لا بد من التماس المعلومة من مصادرها وهم المنافسين، يتعذر علينا مقارنة حصة كوندور السوقية مع منافسيها في الأسواق الدولية. ولذلك سنعمل على تتبع تطور حصة المنظمة السوقية خلال السنوات التالية 2010-2011-2012 وليس منذ 2008 لأن 2010 تعتبر سنة الدخول إلى الأسواق الدولية بالنسبة لمنظمة كوندور. وعند إجرائنا لمقابلة مع مدير مصلحة التسويق اقر بأنه وحسب تقديراته فإن حصة كوندور تتزايد، حيث دخلت بحصة سنة 2010 وهي 3% وتزايدت خلال السنوات التالية، والجدول الموالي يوضح الحصة السوقية لكوندور في الأسواق الدولية.

### الجدول رقم 08: الحصة السوقية لكوندور في السوق الدولية خلال الفترة 2010-2012

السنوات	الحصة السوقية	معدل نمو الحصة السوقية
2010	3%	-
2011	3.5%	0.17 أي 17%
2012	4%	0.14 أي 14%

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على المقابلة مع رئيس مصلحة التسويق في كوندور.

ونلاحظ أن معدل نمو الحصة السوقية لكوندور في سنة 2011 كان 0.17 أي 17%، في حين في سنة 2012 كانت 0.14 أي 14% أي انخفاض بـ 3% وهذا الانخفاض راجع للمنافسة الشديدة التي تواجهها كوندور في الأسواق الدولية، في ظل العولمة والانفتاح على الأسواق العالمية، وكذا اكتساب المنظمات المنافسة لمهارات عالية، وخبرات في إنتاج المنتجات المشابهة لمنتجات كوندور، وكذا مطابقتهم للمواصفات العالمية وتقديم تسهيلات في عمليات الدفع، وكذلك تقديم خدمات ما بعد البيع، والتي من شأنها أن تعمل على كسب رضا الزبائن وكسب ولائهم تجاه علامتهم ومنتجاتهم. ويبقى على كوندور الالتزام بالمواصفات العالمية والحصول على شهادات الجودة والمطابقة ومختلف الشهادات التي تعمل على تسهيل دخولها للأسواق الدولية، واكتساب مهارات إنتاجية وفنية، وكذا روح الإبداع والابتكار من أجل إنتاج

منتجات متميزة تجعلها تكتسب ميزة تنافسية فيها، والتي من خلالها تتمكن من الحصول على حصة سوقية في الأسواق الدولية وتوسعتها، حيث أن الميزة التنافسية تعد إحدى مصادر التنافسية، كما يجب عليها مواكبة التطور التكنولوجي، واستخدام آلات الإنتاج عالية التطور من أجل تحقيق تخفيض في تكاليف الإنتاج، الأمر الذي يساعدها في وضع أسعار منخفضة والتي تتناسب مع القدرة الشرائية للزبائن، مما يؤدي إلى أن يكون الطلب على منتجاتها كبير سواء في السوق المحلية أو الدولية.

كما أشرنا في القسم النظري أن رقم الأعمال يعد من المؤشرات الكمية للتنافسية فعند نشأة كوندور سنة 2003 كانت تملك تشكيلة مكونة من منتوجين فقط هما: أجهزة الاستقبال الرقمي والتلفاز، وكانت هذه التشكيلة تحقق رقم أعمال معتبر في تلك الفترة، كما هو مبين حسب كل منتج في الجدول الموالي:

### جدول رقم 9: مساهمة التشكيلة في رقم الأعمال لكوندور سنة 2003.

(الوحدة دج)

السنة	2003
أجهزة تلفاز	4077045
أجهزة الاستقبال الرقمي	4361998
المجموع	8439043

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المقابلة مع رئيس مصلحة المالية.

وبعدها تم إضافة تشكيلة جديدة من المنتجات، هي أجهزة التبريد: الثلاجات والمكيفات، والتي ساهمت بنسبة كبيرة في رقم أعمالها، كما ساعدها هذان المنتجان في اكتساب حصة سوقية في الأسواق الدولية، وهذا الأمر يعد إيجابيا خاصة وأنها منظمة حديثة النشأة.

وبعدها تعدت تشكيلتها ذلك، حيث أدخلت كذلك الأجهزة البيضاء، وهذه التسمية أطلقت على الآلات التالية: آلات الطبخ والغسالات والمدفات والمكانس الكهربائية وكذلك أدخلت قارئ الأقراص المضغوطة والحواسيب المحمولة بكل أنواعها وأدخلت أيضا البطاقات الرقمية التي كانت تستوردها من الخارج بالعملة الصعبة، مما يجعل منتجها يتميز بسعره المرتفع، فبعد نقل التكنولوجيا الخاصة بها ومعرفة كيفية إنتاجها محليا، استطاعت أن تخفض من التكاليف الخاصة بالإنتاج لكل الأجهزة الالكترونية، الأمر الذي أعطاها حرية أكبر في تحديد الأسعار وتحقيق أرباح عالية. ويمكن ملاحظة أثر تنوع تشكيلة المنتجات وتوزيعها في مختلف الأسواق المحلية والدولية على رقم أعمال كوندور في الجدول التالي:

### جدول رقم 10: رقم أعمال كوندور خلال 2008-2012.

(رقم الأعمال  $10^7 \times$ )

السنة	2008	2009	2010	2011	2012
رقم الأعمال	1100	1211	1790	2100	2250

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات المقدمة من مصلحة المالية (انظر الملحق رقم 4).

ونلاحظ من خلال هذا الجدول أن كوندور حققت نمواً سريعاً في مبيعاتها في السنوات الخمس الأخيرة فيها، خاصة مع دخولها الأسواق الدولية، ما جعلها تحوز حصة سوقية معتبرة فيها، وإضافة لذلك توسع نشاطها.

وفي الأخير يمكن القول بأن إستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات ساهمت في نمو رقم أعمالها وزيادة ربحيتها كما ساعدتها على تحسين نوعية منتجاتها وجودتها وتقديم منتجاتها بأسعار ملائمة للزبائن وتلبية احتياجاتهم، وكذلك مواجهة المنافسة محلياً ودولياً من أجل الحفاظ على مكانتها التنافسية وتوسعتها.

## المطلب الثاني: اثر إستراتيجية تنويع التشكيلة على المؤشرات النوعية لتنافسية المنظمات في السوق الدولية.

يتجلى أثر تنويع تشكيلة المنتجات من خلال أثرها على بعض العوامل النوعية أهمها على الجودة والخدمات المقدمة للزبائن، لذلك سنعمل في هذا المطلب إلى التطرق لهذين المؤشرين.

### الفرع الأول: أثر الإستراتيجية على الجودة

بما أن كوندور تعيش في محيط تنافسي، وتنتهج إستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات، وتهدف إلى تغطية كافة السوق المحلية، وكذلك تغطية شريحة كبيرة من السوق الدولية، خاصة وأن التنافس أصبح على مؤشرين هاميين هما الجودة والسعر، فإن ذلك جعلها تسعى لأن تكون منتجاتها ذات جودة عالية، من أجل كسب حصة سوقية معتبرة.

ويعتبر أهم هدف حققته كوندور لحد الآن هو نيلها لشهادة ISO9001 والخاصة بنظام تسيير النوعية ( ) *Systeme de management de qualité* وبالتالي أصبحت منتجاتها معترف بها دولياً، كما أنها تعمل على جلب خبراء دوليين لمراقبة العمليات الإنتاجية، وكيفية سيرها. ذلك من أجل المحافظة على قدرتها في الدفاع من حصتها في الأسواق الدولية، وتعزيزها عن طريق زيادة توسعة هذه الحصة والوصول لأكثر عدد ممكن من الزبائن الدوليين، الذين تتلاءم طلباتهم رغبتهم مع منتجات كوندور من جهة، وتتلاءم مع قدرتهم الشرائية من جهة أخرى.

### الفرع الثاني: أثر الإستراتيجية على الخدمات المقدمة للزبائن

تعمل كل منظمة جاهدة لتحقيق أهداف رئيسية عدة، ومن أهم هذه الأهداف جلب وإقناع الزبائن المحليين والدوليين.

ومنظمة كوندور، كغيرها من المنظمات الهادفة للربح، اتبعت إستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات كطريقة لجلب زبائنها، ففي بدايتها ركزت اهتمامها على الزبائن المحليين داخل التراب الوطني، واستطاعت أن تحوز على أكبر عدد منهم مقارنة مع منافسيها على المستوى الوطني، ثم بدأت بتركيز اهتمامها على الأسواق الدولية، فعملت على تنويع تشكيلتها بشكل أكبر، بغرض تغطية أكبر عدد من الشرائح السوقية، كما تطلب الأمر منها أن تكون منتجاتها متميزة مقارنة مع منافسيها، وهذه الميزة تكون من الناحية الملموسة أي ميزة متعلقة بالمنتج في حد ذاته، أو تقديم خدمات تابعة لهذا المنتج تجعله متميزاً عن غيره من المنتجات، وكذلك تصنيعها بطريقة تستجيب لمتطلبات الجودة والتكلفة والوفرة.

وفي الأسواق الدولية تعمل الخدمات المقدمة للزبائن دور مهما في جلبهم وكسب ولائهم، فاهتمت كوندور بهذه النقطة، أملاً في تحقيق أهدافها، فسعت إلى تقديم هذا الخدمات بجودة وكفاءة عالية، وتطلب منها هذا تكوين إطارات متخصصة في تقديم هذه الخدمات، كعمليات التوصيل، التركيب، التعريف بكيفية التشغيل... هذا ما جعلها تحوز حصة معتبرة منذ بدايتها في السوق الدولية، وزادها شهرة ومعرفة.

## المطلب الثالث: أثر إستراتيجية التنويع في تشكيلة المنتجات على القوى التنافسية

تقع كوندور في محيط اقتصادي يتميز بحدة المنافسة، وظهور منافسين مختلفين - من الأسواق المحلية والدولية - ولذلك تواجه عدة تهديدات.

وستتطرق في هذا المطلب إلى أثر انتهاج هذه الإستراتيجية على القوى المؤثرة على تنافسية المنظمات وتحليل الصناعة التي قدمها أوستن (AUSTIN).

### الفرع الأول: أثر الاستراتيجي على المنافسين والموردين

#### أولاً: أثر تنويع التشكيلة على المنافسين

عملت كوندور على هدف الوصول إلى معظم مناطق الوطن، وحققته بالفعل، واستطاعت مواجهة منافسة حادة في مجال الالكترونيات، ومن أهم هؤلاء المنافسين المحليين ENIE- COBRA- ENIEM ... واستطاعت أن تكسب مكانة معتبرة، وتحصل على حصة سوقية كبيرة، وشهرة وسمعة، وولاء عدد كبير من الزبائن على المستوى الوطني. وبعد توجهها للأسواق الدولية، واجهت منافسة أكبر حدة من المحلية، نظراً لأن المنافسين الآخرين لهم مكانة سوقية كبيرة، ومن بين هؤلاء المنافسين الدوليين الذين لهم وزن ثقيل في السوق : LG MEDIA – FILIPS SUMSUNG - TOSHIBA - ومن أجل الحصول على حصة سوقية وسط هؤلاء المنافسين في السوق الدولية تطلب منها اتخاذ إجراءات صارمة لمواجهة هذه المنافسة، وذلك بإتباعها سياسة تخفيض الأسعار، والتي جاءت نتيجة إدخال عنصر التكنولوجيا المتطورة واستخدامها في العملية الإنتاجية، والدخول بمنتجات ذات جودة عالية.

إضافة لذلك فهي دخلت مجال نشاط جذاب، والذي تملك فيه الآن خبرة كبيرة في إنتاجه، وهو مجال صناعة البطاقات الالكترونية، وتوسعها في إنتاج الأجهزة البيضاء بإنشاء وحدة خاصة لإنتاجها.

لذلك نجد أن كوندور اتبعت إستراتيجية مناسبة عند دخولها للسوق الدولية، وهي تنويع تشكيلة المنتجات ذلك لان هذه الإستراتيجية تسمح بوجود طاقة وقدرة على مواجهة المنافسين الدوليين، وكذا التواجد في عدة مجالات إنتاجية، من أجل كسب حصة ولو صغيرة في كل مجال إنتاجي، مما يجعلها تحوز حصة في معظم الأسواق وفي مختلف المجالات الإنتاجية. أما المنافسين المحتملين، وحسب تقدير رئيس مصلحة التسويق، فإنه لحد الآن لا يوجد هناك داخلون محتملون ذو مكانة قوية، بل هناك منافسون يدخلون بمنتجات مقلدة وتحمل علامات المنافسين، أو المنظمات الصغيرة التي لا تستطيع منافسة كوندور، أي أن هذه الإستراتيجية ساهمت بشكل كبير في الضغط على المنافسين المباشرين وساهمت كذلك في تهديد المنافسين المحتملين، ومنع دخولهم مما يساهم في اكتساب كوندور لحصة سوقية، ومكانة معتبرة في السوق الدولية.

## ثانيا: أثر الإستراتيجية على الموردين

تتعامل منظمة كوندور مع العديد من الموردين الأجانب، حيث تقوم باستيراد التراخيص أو المواد الأولية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

### الجدول رقم 11: المنظمات والدول التي تتعامل مع كوندور.

نوع الاستيراد	البلد	المنظمة
التراخيص	الصين	HISENS
الدهن الأبيض للأجهزة الالكترونية	ألمانيا	BOSH- HSH
ضاغط الهواء	اليابان	HITASHI
الأسلاك الكهربائية	كوريا	LAIHAN

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيان المقدمة من رئيس مصلحة التسويق (انظر الملحق رقم 4)

كذلك تتعامل مع منظمات عدة لاستيراد العتاد الصناعي والالكتروني وهم: ABB – Legrand – FLUKE – HAGER – SCHEIDER... وذلك لأنها تتفاوض معهم حتى تصل إلى سعر مرض.

وإستراتيجية تنويع التشكيلة تساعد المنظمة على الضغط على الموردين، كما أن هذه الإستراتيجية تعمل على زيادة التعامل معهم مما يؤدي إلى أن تكون كوندور زبون مهم وغير عادي بالنسبة لهم.

### الفرع الثاني: أثر الإستراتيجية على الزبائن والمنتجات الإحالية

#### أولا: أثر إستراتيجية تنويع التشكيلة تنويع التشكيلة على الزبائن

هناك نوعين من الزبائن التي تتعامل مهم كوندور في الأسواق الدولية، وهم:

✓ زبون كبير: يشري منها كمية معتبرة من المنتجات، وعادة ما يكون من بائعي الجملة.

✓ زبون صغير: هو الذي لا يشتري أكثر من 50 وحدة من منتجاتها.

وتتعامل كوندور مع العديد من الدول، منهم: تونس، ليبيا، البرتغال، اسبانيا، مالي، النيجر، الأردن... إضافة إلى بعض المؤسسات الأوربية التي تبيع لهم المنتجات التي نسبة الخطر فيها كبيرة وتكلفتها مرتفعة مثل الثلاجات، وتقوم بتقديم خدمات ما بعد البيع وإعطاء تحفيزات لزبائنهم، من أجل كسب ثقتهم وولائهم.

وإستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات المتبعة من قبل كوندور في الأسواق الدولية، تسمح بالوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن وتلبية رغباتهم وحاجاتهم حيث أن هذه الحاجات والرغبات تختلف من شخص لآخر ومن زبون لآخر، وتنويع التشكيلة يساعد على كسب شريحة أكبر، خاصة وأن كوندور تمتلك ميزة سعرية تتلاءم والقدرة الشرائية للزبائن في السوق الدولية، كما أنها تقوم بتقديم خدمات ما بعد البيع، كل هذا يجعل الزبائن يتجهون بتحويل رغباتهم نحو منتجاتها. أي أن هذه الإستراتيجية تساهم في كسب عدد من الزبائن مقارنة بغيرها من الاستراتيجيات.

## ثانياً: أثر إستراتيجية تنويع التشكيلة على المنتجات الإحالية

كما أشرنا سابقاً، بأن هناك منظمات منافسة لكوندور في السوق الدولية وكل منظمة من هذه المنظمات تقدم منتجات مختلفة عن منتجاتها من حيث المواصفات، وهي تعتبر منتجات بديلة لها، وهي تشكل خطراً على المنظمة، بالرغم من امتلاكها ميزة سعرية، إلا أن المنظمات المنافسة لها، هي منظمات قوية وذات مكانة ومعروفة في الأسواق الدولية مما يجعل المنظمة في خطر.

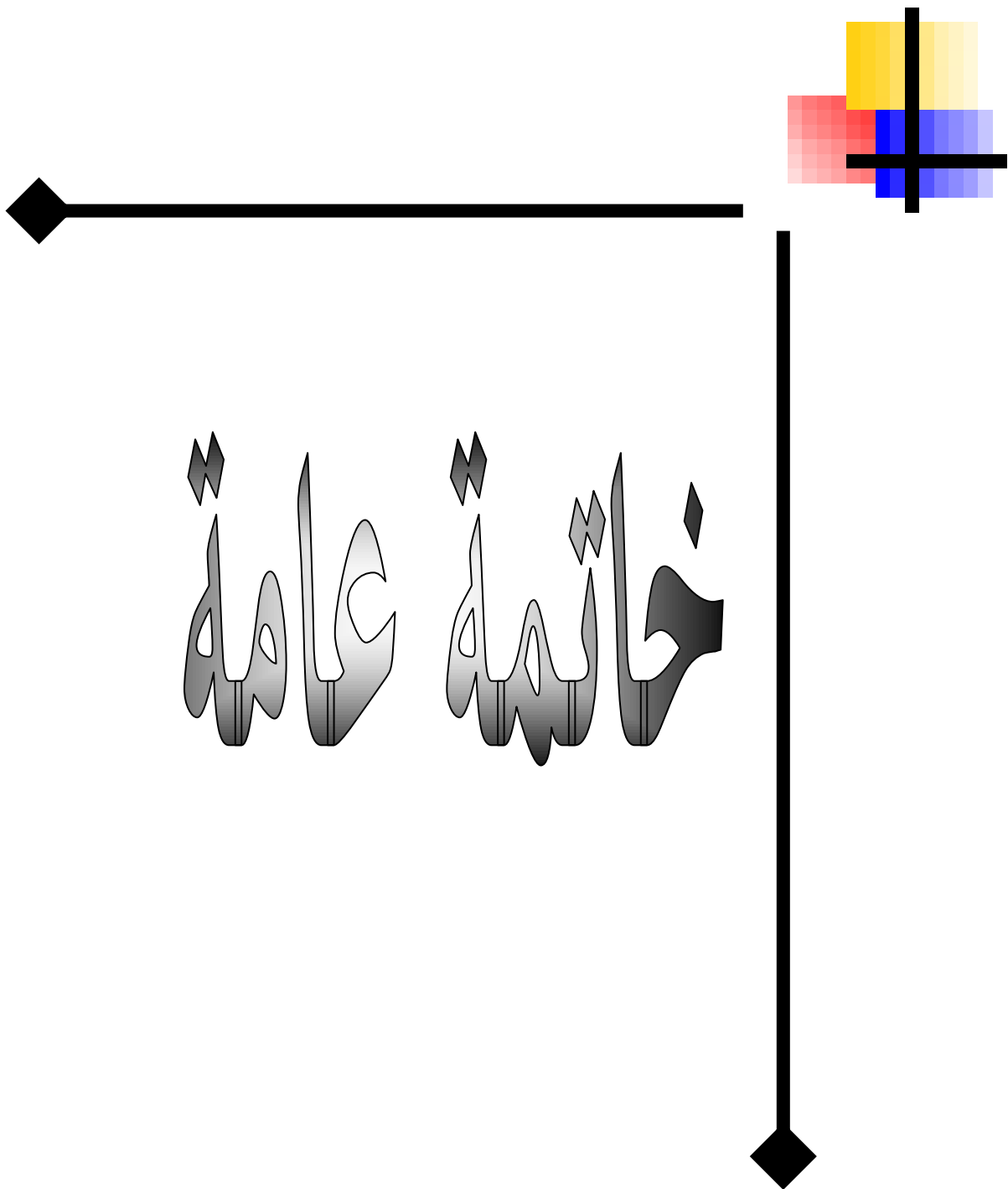
فيجب على كوندور أن تقوم بالبحث عن المزايا التنافسية التي يمكن أن تمتلكها على غرار منافسيها، والتركيز عليها، حتى تستطيع أن تضمن بقائها في السوق الدولية. حيث أن امتلاك مثل هذه الميزات يسمح بالسيطرة على قدرة المنافسين في التوسع في الأسواق الدولية.

إن إستراتيجية تنويع التشكيلة المنتجات في منظمة كوندور لها أثر على المنتجات البديلة، ذلك لأنها تساهم في قدرتها على التوسع والانتشار في مختلف الأسواق الدولية، وبالتالي إنقاص قدرة المنتجات البديلة على التوسع.

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل، استنتجنا أن منظمة كوندور انتهجت هذه الاستراتيجية بناء على ثقافة تطويرية وعلى دراسة معمقة، وأن مسيرها هذه المنظمة على درجة كبيرة من الوعي أن اختيار البديل المناسب هو من أهم أسباب نجاح المنظمة في الأسواق الوطنية وريادتها، وكذا من أهم الأسباب لاختراق الأسواق الدولية. وكوندور تحتل موقعا هاما في مجال نشاطها، وذلك لاعتمادها على مجموعة عوامل ساهمت في تطوير تنافسيتها، ومن بين هذه العوامل: الجودة الأسعار، الخدمات.

ساهمت إستراتيجية تنويع التشكيلة بنسب كبيرة في ربحية المنظمة، وكذا بالتحكم في تكاليفها وزيادة إنتاجية عواملها الكلية وتوسيع حصتها السوقية في الأسواق الدولية، وقد أثر إيجابا على بعض العوامل كالجودة والخدمات المقدمة للزبائن.



## خاتمة عامة

يعد موضوع التنافسية من المواضيع الحديثة، والتي تحظى باهتمام كبير على النطاق العالمي، هذا راجع إلى ضرورة مواكبة العولمة، ومواكبة التطورات المتسارعة والحاصلة في العالم، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ومع زيادة حدة المنافسة على المستوى المحلي والعالمي، والناجئة عن انفتاح الأسواق عن بعضها البعض يظهر الدور الهام الذي يلعبه التحليل الإستراتيجي، ومراجعة كل ما يتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية لغرض التعرف على الفرص والتهديدات، وكذا نقاط القوة والضعف، من أجل تحديد البديل الإستراتيجي لكسب المنظمة ميزة تنافسية، وكذلك لمواجهة مختلف الضغوط الناتجة في البيئة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فالهدف من متابعة المنظمة لبيئتها التنافسية هو تجميع معلومات وافية عن البيئة، وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات التي تواجه المنظمة وتحديد الفرص التي تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية، عن طريق تعبئة مواردها المالية والبشرية والتنظيمية والإدارية، وتعمل على اتخاذ قرارات بشأن إجراء تحديثات وتحسينات على منتجاتها تمكنها كذلك من اختراق الأسواق الدولية، واحتلال مركز لا بأس به فيها. وبالتالي تعمل على اختيار البديل الإستراتيجي المناسب لها ضمن البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها للنمو والتوسع. وقد تركز بحثنا هذا على بديل من البدائل الإستراتيجية وهو إستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات، وهذه الإستراتيجية يتم انتهاجها من قبل العديد من المنظمات الجزائرية، وحاولنا من خلال هذا البحث إبراز أثر هذه الإستراتيجية على تنافسية منظمة كوندور، من خلال قياس أثرها على المؤشرات الكمية للتنافسية وهي الربحية وتكلفة الصنع المتوسطة والحصة السوقية والإنتاجية الكلية للعوامل، وكذلك رقم الأعمال، كما قمنا بقياس أثرها على المؤشرات النوعية، والتي هي الجودة والخدمات المقدمة للزبائن، وكذلك قمنا بدراسة أثر هذه الإستراتيجية على المنافسين المباشرين والمحتملين والموردين، الزبائن والمنتجات الإحالية.

كل هذا من خلال تطرقنا إلى بعض المفاهيم المرتبطة بإستراتيجية التنويع وذلك باستعراض الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، التطرق إلى مفاهيم متعلقة بالمنتجات والتشكيلة، وكذا تنويع تشكيلة المنتجات ثم تناولنا التنافسية ومستوياتها، والعلاقة بين هذه المستويات، ثم تطرقنا إلى تنافسية المنظمات وأهميتها، وكذلك مؤشرات قياسها، ثم تناولنا الإطار النظري لأثر تطبيق إستراتيجية تنويع التشكيلة على تنافسية المنظمة في الأسواق الدولية، حيث قمنا بتبيين أثرها على المؤشرات الكمية، ثم أثرها على المؤشرات النوعية، وكذلك على القوى الخمس المؤثرة على الصناعة، ثم قمنا بدراسة ميدانية لواقع تنويع المنتجات في منظمة كوندور وحاولنا معرفة أثر هذه الإستراتيجية على تنافسياتها.

## أولاً: نتائج الدراسة

أ - النتائج العامة: بعد قيامنا بهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ بعد وصول منظمة كوندور لمرحلة الريادة في الأسواق المحلية، سعت إلى اختراق الأسواق الدولية، والتوسع فيها وكسب حصص سوقية جديدة.
- ✓ من أهم الأسباب التي جعلت منتجات كوندور تلاقى رواج على المستويين المحلي والدولي، هو حصولها على شهادات الجودة وتركيزها على تقديم خدمات ذات نوعية جيدة للزبائن.
- ✓ ساهمت هذه الإستراتيجية بالضغط على المنافسين المباشرين بشكل كبير في السوق الدولية، كما تعمل كوندور على التفاوض مع مورديها للوصول إلى أسعار مرضية.
- ✓ حاولت المنظمة من خلال انتهاج هذه الإستراتيجية أن تقوم بتقليل تهديد المنتجات الإحلالية وذلك بالتوسع في مجالات عديدة.
- ✓ تمتلك كوندور محفظة متوازنة، وذلك بامتلاكها لمنتجات متفاوتة في دورة حياتها، مما ساعد على امتلاكها لكم من النقدية، والذي تستغل لتمويل منتجات أخرى.

## ب النتائج الخاصة بالفرضيات:

- ✓ المنظمة حديثة النشأة وقد اتبعت إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات، حيث بدأت بتشكيلة مصغرة ثم قامت بإدخال خطوط منتجات وكذلك منتجات جديدة إلى الخطوط الأخرى القديمة، وبالتالي أصبحت تشكيلة موسعة لذلك يمكن القول بأن كوندور اتخذت قرارا إستراتيجيا بإتباعها إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات لنموها وتوسعها في الأسواق المحلية والدولية.
- ✓ إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات كان لها أثر ايجابي وكبير على ربحيتها، حيث ساهمت في زيادة رقم أعمالها من 4.9% سنة 2008 إلى 6.47% سنة 2012.
- ✓ إستراتيجية التنوع في تشكيلة المنتجات ساهمت بالتحكم بشكل كبير في تكلفة الصنع المتوسطة لمنتجاتها، باستثناء سنة 2010 وهي سنة الدخول إلى الأسواق الدولية، فعملت كوندور على تحسين إنتاجها بشكل كبير، وهذا ما يفسر ارتفاع معدل تكلفة الصنع المتوسطة في تلك السنة.
- ✓ إستراتيجية تنوع التشكيلة كان لها أثر في زيادة الحصة السوقية لكوندور في الأسواق الدولية، حيث كانت في سنة 2010 3% وفي سنة 2012 أصبحت 4%.

ومن خلال هذه النتائج نجد أن تنوع تشكيلة المنتجات كان له أثر كبير على تنافسية المنظمة الإنتاجية ويتراوح هذا الأثر من أثر كمي و أثر نوعي، حيث ساهمت في زيادة ربحية المنظمة والتحكم في تكاليف الصنع المتوسطة، كما ساهمت في زيادة الإنتاجية الكلية للعوامل، والرفع من الحصة السوقية، أما الأثر النوعي فإن التنوع في المنتجات يدفع بالمنظمة إلى الزيادة في الرفع من مستوى جودتها، كما تعمل على تعزيز تنافسيتها من خلال تقديم خدمات أكثر جودة لربائنها.

### ثانيا: الاقتراحات

في ضوء الاستنتاج الذي توصلت إليه الباحثة، والتي ارتكزت على مفهوم إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات وأثرها على تنافسية المنظمات في الأسواق الدولية، واستكمالاً لمتطلبات المنهجية، فقد تمكنا من الوصول لمجموعة من الاقتراحات التي تساهم في تحقيق التقدم والنجاح لكوندور بشكل خاصة، ولجميع المنظمات بشكل عام، ومن هذه الاقتراحات:

- ✓ إعطاء الاهتمام بشكل كبير بدراسة البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة نقاط القوة والضعف، واكتشاف الفرص والتهديدات، وبالتالي يكون اختيار الإستراتيجية بناء على دراسة مستفيضة.
- ✓ الاهتمام بالمنتجات الرائدة، ومحاولة تحسين المنتجات الضعيفة أو التخلي عنها إذا كانت عبئا عليها.
- ✓ إيلاء أهمية كبيرة للبحوث والدراسات الجامعية، ومحاولة توطيد العلاقة بين الجامعة والمنظمة للاستفادة من هذه الدراسات التطبيقية.

### ثالثا: آفاق الدراسة

يمثل هذا البحث محاولة تسليط الضوء على الإشكالية المطروحة، والمتمثلة في مدى تأثير تطبيق إستراتيجية تنوع تشكيلة المنتجات وقدرتها على تحسين تنافسية المنظمات في الأسواق الدولية، إلا أن هذا الجهد غير كاف وحده، بل يجب متابعته ببحوث أخرى مكتملة له، لذلك أوردنا في هذا البحث آفاق أخرى يمكن أن تكون مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة، يمكن أن تكون محاور بحوث قادمة، وهي كالتالي:

- ✓ تنوع تشكيلة المنتجات كمدخل لكسب الميزة التنافسية.
- ✓ إستراتيجية التنوع و عنصرى الابتكار والإبداع.
- ✓ تنوع التشكيلة ومساهمتها في توزيع التكاليف و المخاطر.
- ✓ تنوع القطاعات السوقية وقدرتها على تحسين تنافسية المنظمة.



# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع

### ✓ المراجع باللغة العربية

#### أولاً: الكتب

- 1 - إبراهيم محمد عبيدات، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون ذكر الطبعة، عمان، الأردن، 1992.
- 2 - أبي سعيد الديوه جي و تسيير محمد العجارمة، التسويق الدولي، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- 3 - أحمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار الزهران، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2000.
- 4 - أحمد عادل راشد، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1980.
- 5 - إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 6 - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون ذكر الطبعة، 1990.
- 7 - توفيق محمد عبد المحسن، التسويق و تحديات التجارة الالكترونية، دار الفكر العربي، بدون ذكر الطبعة، الأردن، 2004.
- 8 - حيرش عيسى، الإدارة الاستراتيجية، دار الهدى للطباعة والنشر، بدون ذكر رقم الطبعة، ميله، الجزائر، 2012.
- 9 - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 10 - رضا إسماعيل البسيوني، إدارة التسويق، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009.
- 11 - سامي عفيفي حاتم، مبادئ اقتصاديات التجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، بدون ذكر رقم الطبعة، القاهرة، مصر، 2005.
- 12 - سمية حداد، التسويق: أساسيات و مفاهيم، دار الصفحات الزرقاء العالمية، بدون ذكر رقم الطبعة، الجزائر، 2009.
- 13 - صالح عبد الرضا رشيد، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج، بدون ذكر رقم الطبعة، عمان، الأردن، 2008.
- 14 - صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 15 - العارف نادية وآخرون، التسويق في الألفية الثالثة، الدار الجامعية، بدون ذكر رقم الطبعة، القاهرة، مصر، 2008.
- 16 - العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2010.

- 17 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن 21، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999.
- 18 - عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، بدون ذكر رقم الطبعة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 19 - عبد الكريم محسن و صباح حميد النجار، إدارة الإنتاج و العمليات، مكتبة الذاكرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006.
- 20 - العلاق بشير وآخرون، استراتيجيات التسويق، دار الزهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 21 - غول فرحات، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008.
- 22 - فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاقة، أسس ومبادئ البحث العلمي ، مكتبة الاشعاع الفني للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصدر، 2002.
- 23 - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها و مداخلها وعملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006.
- 24 - محمد بكري عبد العليم، التسويق الأخضر، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون ذكر رقم الطبعة، عمان، الأردن، 2009.
- 25 - محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.
- 26 - محي الدين الأزهري، إدارة النشاط التسويقي: مدخل استراتيجي، دار الفكر العربي، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1988.
- 27 - نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي ، دار المعرفة الجامعية، بدون ذكر رقم الطبعة، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 28 - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2003.
- 29 - نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجية التسويق: المفاهيم والأسس والوظائف، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
- 30 - هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2007.

## ثانيا: المذكرات والأطروحات الجامعية

- 1 - احميدة مالكية، محاولة تقييم أدوات التقييم الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009 .

- 2 - بتغة صونيا، ترقية التنافسية العربية في المتغيرات العالمية: آفاق وتحديات - دراسة حالة الجزائر- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إستراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، تخصص علوم التسيير، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2008.
- 3 - بلواضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية TINDAL، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إستراتيجية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
- 4 - بهشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 5 - بوشويط ابتسام، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، اقتصاد ومناجمت، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 6 - جلمني مسعود، اثر التجارة الالكترونية على إنتاجية وتنافسية المؤسسة - دراسة استطلاعية لبعض الوكالات السياحية بباتنة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.
- 7 - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة ميدانية في شركة لصناعة العطور بالوادي- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007.
- 8 - ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجيات-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إستراتيجية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009.
- 9 - دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشرات لقياس تنافسية المؤسسات والدول، حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
- 10 - رحال سلاف، إستراتيجية تنويع المنتجات البترولية والغازية " HYDROCARBURES " دراسة حالة سونطراك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2004.
- 11 - سرحان سامية، اثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية -دراسة للأثار المتوقعة على تنافسية الصادرات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010.
- 12 - سعد علي الريحان المحمدي، العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكلة التنظيمي وتأثيرها على الفعالية التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة كليمنتس الدولية، 2011.

- 13 - سلطاني محمد رشيد، التسيير الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه - حالة الصناعة الصغيرة والمتوسطة بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع إستراتيجية، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
- 14 - سلمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة الصناعية بالدول النامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع اقتصاد كمي قسم العلوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 15 - سوما علي سليط، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2007.
- 16 - عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة شركة ستيفنس للمشروبات "بيبي كولا" بسطيف - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، بسطيف، الجزائر، 2011.
- 17 - عريس الطاهر، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الاستراتيجية - دراسة حالة مؤسسة برد الجزائر - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- 18 - علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة، دراسة حالة موبيليس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- 19 - عنتر عبد الرحمان، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية - دراسة حالة الصناعات التحويلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص التحليل الاقتصادي كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 20 - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 21 - غازي باون علي، الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005.
- 22 - فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات، وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، تخصص إدارة الشركات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010.
- 23 - فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة - دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.
- 24 - كاكي عبد الكريم، اثر الاستثمار الأجنبي المباشر على تنافسية الاقتصاد الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تجارة دولية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، المركز الجامعي بغرداية، الجزائر، 2011.

- 25 - لحول سامية، التسويقي والمزايا التنافسية - دراسة حالة مجمع صيدال - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم،  
شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.
- 26 - لخضر يحي، دور الامتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مطاحن  
الجنوب ببسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إستراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، تخصص علوم  
التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
- 27 - لسود راضية، سلوك المستهلك تجاه المنتجات المقلدة- دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،  
تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المنتوري، قسنطينة، الجزائر،  
2009.
- 28 - محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة ملبنة الحضنة، مذكرة مقدمة لنيل  
شهادة الماجستير، فرع تسويق، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،  
الجزائر، 2007.
- 29 - محمد سيد محمد حسين، التسويق الدولي ودوره في اقتحام الأسواق الدولية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،  
الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الجامعة الافتراضية الدولية، 2010.
- 30 - ناصر شافي الدوسري، أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودورها التوجه  
السوقي كمتغير وسيط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق  
الأوسط، الكويت، 2010.

### ثالثا: مقالات وأبحاث

- 1 -براهمية إبراهيم، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مع دراسة مؤسسة  
الاسمنت ومشتقاته بالشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، 2011.
- 2 -بن بريكة عبد الوهاب و حبه نجوى، الخيارات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة، حالة المؤسسة الجزائرية للاتصالات  
موبيليس، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني، 2007.
- 3 -عدوان يوسف، اثر تكلفة خدمات البنية التحتية على تنافسية القطاع الصناعي الفلسطيني، أبحاث لدراسة القطاع  
الصناعي بفلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني(MAS)، القدس فلسطين، 2007.
- 4 -محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 24،  
ديسمبر 2009، السنة الثانية، نسخة مستخرجة من الموقع الالكتروني للمعهد العربي للتخطيط بالكويت:

## خامسا: الملتقيات

- 1 - بوقرة رابح و جعيج نبيلة، أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة كوندور، الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية" ، بولاية الشلف، الجزائر، المنعقد بتاريخ 8-9 نوفمبر 2011.
- 2 - الحاج نعام خديجة و معمر قوادري فضيلة، اثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية" بولاية الشلف، الجزائر، المنعقد بتاريخ 8-9 نوفمبر 2011.
- 3 - حيمر حمود ، مؤشرات قياس الأداء والفعالية للمنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي: "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة" ، جامعة المسيلة، الجزائر، المنعقد بتاريخ 10-11 نوفمبر 2009.
- 4 - زروحي فيروز وسكر فاطمة الزهراء ، دور اليقظة في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية" بولاية الشلف، الجزائر، المنعقد بتاريخ 8-9 نوفمبر 2011.
- 5 - عميش عائشة وحداد علي، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية" بولاية الشلف، الجزائر، المنعقد بتاريخ 8-9 نوفمبر 2011.

## سادسا: المواقع الالكترونية

- 1 - أحمد السيد الكردي، الادارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية، مقالة منشورة على الموقع:  
[KORDY/POSTS/365180WWW.KENANAONLINE.COM/USERS/AHMAD](http://KORDY/POSTS/365180WWW.KENANAONLINE.COM/USERS/AHMAD)
- 2 - أميرة إسماعيل، الثقافة التنظيمية والتطور التاريخي لها، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، المنشورة على الموقع :  
[www.hrdiscussion.com/hr38884.html](http://www.hrdiscussion.com/hr38884.html)
- 3 - سامح ياسين المهدي، اختيار الإستراتيجية المناسبة، استكمالا لمجموعة محاضرات عن التخطيط الاستراتيجي، المنشورة على الموقع :  
[www.semehar.wordpress.com/2010/11/18/strategic-alternatives/](http://www.semehar.wordpress.com/2010/11/18/strategic-alternatives/)
- 4 - الموقع الرسمي لكوندور: [WWW.CONDOR.DZ/Produits](http://WWW.CONDOR.DZ/Produits)

## ✓ المراجع بالأجنبية

### أولاً: الكتب

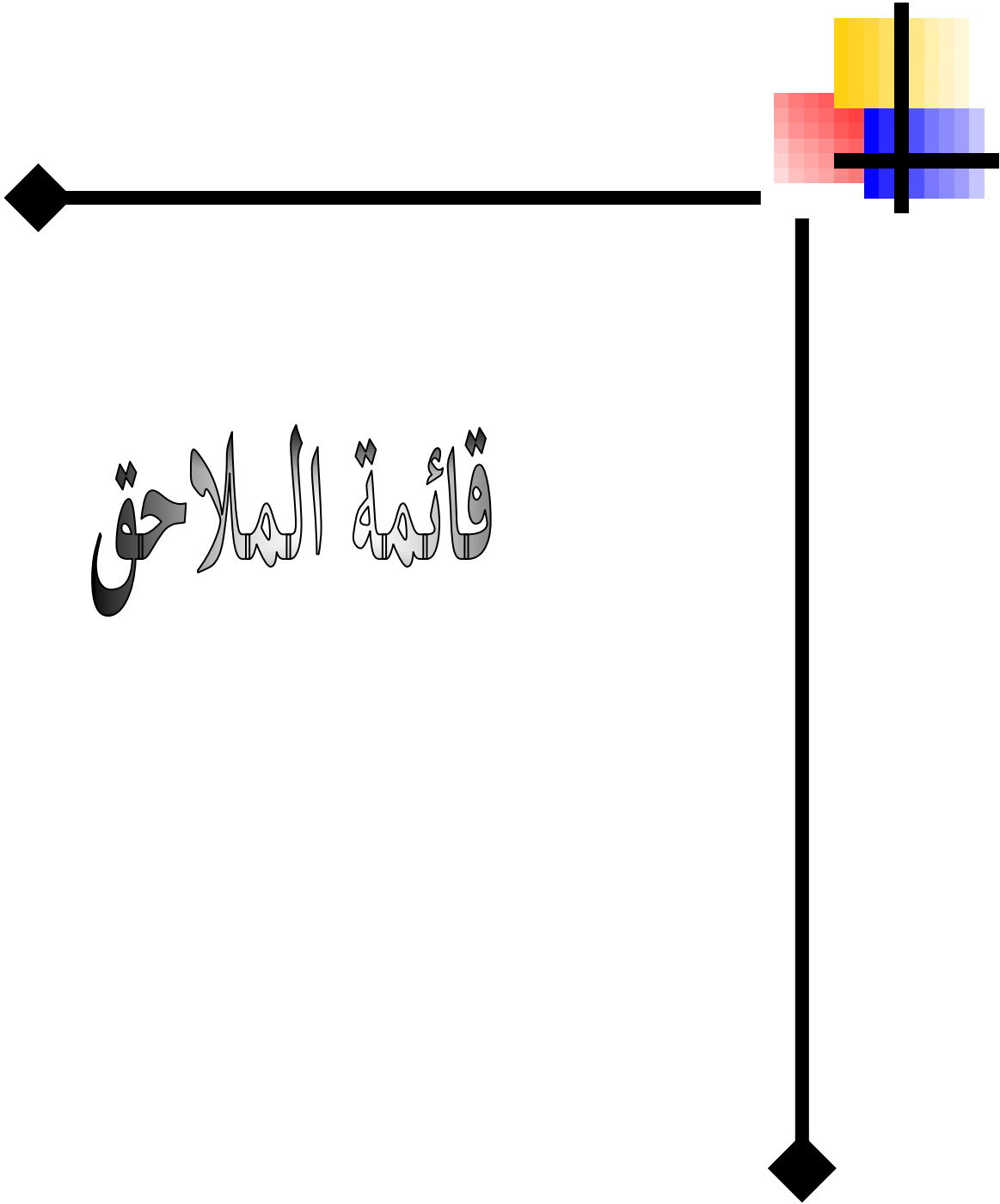
- 1-MECHOEL PORTER, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL, DOUND, PARIS, 1998.
- 2-JEAN JAQUE LAMBIN, LE MAREKTING STRATEGIQUE:FANDAMENTS, METHODS ET APPLICATIONS, 2 EDITION, EDICIENCE INTERNATIONAL, 5 TERAGE, 1993.
- 3-GERRY JHONSON ET HEVAN SCHOLE, STRATEGIQUE , PUBLI-UNION, PARIS, 2007.
- 4-MECHAEL PORTER, CHOIX STRATEGIQUE ET CONCURRENCE : technique economica, France, 1982

### ثانياً: مقالات و أبحاث

- 1-GERT BRUCH, CORPORATE STRATEGIQUE: RELATEDNEES AND DIVERSIFICATION, Working paper of Business institute Berlin at the Berlin school of Economics, 13, September, 2000, paper N 13.
- 2- HIROYUKI YOKOYAM, BUSSINESS DIVERSIFICATION STRATEGIE IN US AND JAPANESE ELECTRIC UTILITIES, PROGRAM ON US-JAPAN RELATION, HARVERF UNIVERSITY, CAMPRIDGE, 2007.
- 3- W.ERWIN DIE WERT AND ALICE ONAKA MURA, THE MUSURMENT OF AGGREGATE TOTAL FACTOR PRODACTIVITY GROWTH, ARTICLE PUBLISHED, UNIVERSITY OF BRITISH COLOMBIA, 2002.

### ثالثاً: المجلات

- 1-Group BENHAMADI, Manuel Qualité, janvier 2010



قائمة الملاحق

## الملخص

يعد موضوع التنافسية واحد من المواضيع الهامة على النطاق المحلي والعالمي، وبغرض تطوير تنافسية المنظمة تعمل على إجراء تحسينات على إستراتيجيتها المتبعة، وتنويع منتجاتها، وكل هذا بإتباع إستراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات. وقد أردنا من خلال هذا البحث دراسة أثر هذه الإستراتيجية على تنافسية المنظمة في الأسواق الدولية من خلال المؤشرات الكمية من ربحية وتكلفة الصنع المتوسطة وإنتاجية العوامل الكلية ورقم الأعمال، وبعض العوامل النوعية كالجودة والخدمات المقدمة للزبائن، وكذلك أثرها على القوى التنافسية الخمس. وهذا بإسقاط ذلك على واقع منظمة Condor حيث وجدنا أن هذه الإستراتيجية تساهم في رفع قيم مؤشرات التنافسية. **الكلمات المفتاحية:** التنويع - المنتج - تشكيلة المنتجات - التنافسية - الإنتاجية الكلية للعوامل - الحصة السوقية.

### abstract:

The competitiveness is one of important topics at the local and global level, and in order to develop organization competitiveness, working to make improvements in her strategy followed.

All that by diversification products lineup strategy, and we wanted from this search study the effect of this strategy in organization competitive of in international markets, through the quantitative indicators like profitability and the cost of manufacture medium and also the productivity total of factors, and sophian share. As well the quantitative indicators such as quality and services provided to customers and their impact for five competitive forces.

All this dropping that the reality of CONDOR organization, where we found that this strategy has contribute to raising competitiveness indicators

**Key words:** Diversification – Product- Products lineup- Competitiveness – Productivity total of factors, Sophian share