



المركز الجامعي الونشريسي بتسمسيت  
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

# دور إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة دراسة حالة ملبنة سيدي خالد بتيارت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
- تخصص إدارة الأعمال -

إشراف الأستاذ:  
د. العقاب كمال

إعداد الطالب:  
مداح مراد

## لجنة المناقشة

رئيسا	المركز الجامعي الونشريسي بتيسمسيت	د. بن دحمان محمد الأمين	الأستاذ:
مقررا	المركز الجامعي الونشريسي بتيسمسيت	د. العقاب كمال	الأستاذ:
ممتحنا	المركز الجامعي الونشريسي بتيسمسيت	د. لجلط إبراهيم	الأستاذ:

السنة الجامعية 2016/2017





المركز الجامعي الونشريسي بتسمسيت  
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

# دور إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة دراسة حالة ملبنة سيدي خالد بتيارت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
- تخصص إدارة الأعمال -

إشراف الأستاذ:  
د. العقاب كمال

إعداد الطالب:  
مداح مراد

## لجنة المناقشة

رئيسا	المركز الجامعي الونشريسي بتسمسيت	د. بن دحمان محمد الأمين	الأستاذ:
مقررا	المركز الجامعي الونشريسي بتسمسيت	د. العقاب كمال	الأستاذ:
ممتحنا	المركز الجامعي الونشريسي بتسمسيت	د. لجلط إبراهيم	الأستاذ:

السنة الجامعية 2016/2017

إني رأيت أنه لا يكتب أحدا كتابا في يومه إلا قال في غده،

لو غير هذا لكان أحسن ،

لو زيد هذا لكان يستحسن ،

لو قدم هذا لكان أفضل ،

لو ترك هذا لكان أجمل ،

وهذا من أعظم العبر ،

وهو دليل على استيلاء النقص في جملة البشر.

- عبد الرحمان بن علي الميساني -

## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى

روح أبي رحمه الله ،

أمي العزيزة التي طالما كانت سندا لي في حياتي ،

إخوتي وأخواتي وكل أفراد عائلتي ،

وجميع أصدقائي

## الشكر

الشكر والحمد لله حمدا كثيرا على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل

وعلى كل النعم التي أنعمها علينا ،

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور "العقاب كمال"

الذي تفضل مشكورا بقبول الإشراف على هذا العمل والذي غمرني بنبل أخلاقه ورحابة

صدره وحسن توجيهه وإرشاده، كما أتوجه بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة وهذا

لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة ،

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكل الشكر والتقدير لجميع الأساتذة بالمركز الجامعي

الونشريسي بتيسمسيلت الذين لم يخلوا علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم ،

ولا أنسى أن أتقدم بخالص الشكر إلى كل إطارات وعمال ملبنة سيدي خالد بتيارت

لما قدموه لنا من تسهيلات ،

وفي الأخير، أشكر كل من ساعدني على هذا العمل من قريب أو من بعيد .

## الملخص:

ظهرت التنافسية في عصرنا الحالي كعامل مهم وأساسي لنجاح المؤسسة وتعتبر الحصة السوقية مؤشرا لتحديد المركز التنافسي لهذه المؤسسة بين منافسيها، ومن بين الإستراتيجيات التي تسمح للمؤسسة بتعزيز حصتها السوقية نجد إستراتيجية التنوع.

ولقد أردنا من خلال هذا البحث دراسة دور هذه الإستراتيجية في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة، بالتركيز خاصة رقم الأعمال الذي يتم على أساسه تحديد مختلف مؤشرات الحصة السوقية، وبإسقاط ذلك على واقع مؤسسة جزائرية وهي ملبنة سيدي خالد بتيارت فرع المجمع الصناعي لمنتجات الحليب وجدنا أن تطبيق إستراتيجية التنوع بتصنيع عدة منتجات ساهم في رفع رقم أعمالها ما يعني توسيع وتعزيز الحصة السوقية لهذه المؤسسة.

ويبقى بإمكان المؤسسة الإستمرار في إتباع هذه الإستراتيجية من أجل تعزيز وتوسيع أكبر حصتها السوقية بتوفر عدة شروط وإمكانيات تمويل كافية.

**الكلمات المفاتيح:** الإستراتيجية، البديل الإستراتيجي، النمو والتوسع، التنوع، الحصة السوقية، المنتج، التآزر، التنافسية.

**Résumé:**

La compétitive apparaît aujourd'hui comme un facteur important et essentiel à la réussite de l'entreprise et la part de marché est un indicateur pour déterminer la position concurrentielle de cette entreprise, parmi les stratégies qui permettent à l'entreprise de renforcer sa part de marché on trouve la stratégie de diversification.

Et nous avons voulu savoir à travers cette étude, le rôle que joue cette stratégie pour renforcer la part de marché de l'entreprise, en se concentrant en particulier sur le chiffre d'affaires qui est essentiel pour la détermination des différents indicateurs de la part de marché, et en projetons cela sur la réalité d'une entreprise algérienne qui est la laiterie de Sidi Khaled à Tiaret filiale du groupe industriel des produits laitiers, nous avons constaté qu'appliquer la stratégie de diversification en fabriquant plusieurs produits a contribué à l'augmentation du chiffre d'affaires ce qui signifie l'élargissement et le renforcement de la part de marché de cette entreprise.

Cette entreprise peut continuer à suivre cette stratégie afin d'élargir et de renforcer sa part de marché avec la présence de plusieurs conditions et avec des capacités de financement suffisantes.

**Les mots clés:** la stratégie, le choix stratégique, croissance et élargissement, la diversification, la part de marché, le produit, la synergie, la compétitivité.

الفهرس

الفهرس

01	الإهداء
02	الشكر
03	الملخص بالعربية
04	الملخص بالفرنسية
05	الفهرس
09	قائمة الأشكال
10	قائمة الجداول
11	مقدمة
17.....	الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية التنوع
18.....	تمهيد الفصل الأول
19.....	المبحث الأول: الإستراتيجية والاختيار الاستراتيجي
19.....	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية
23.....	المطلب الثاني: ماهية الإختيار الاستراتيجي
26.....	المبحث الثاني: البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة
26.....	المطلب الأول: الإستراتيجيات العامة للمنافسة
26.....	المطلب الثاني: إستراتيجيات النمو
35.....	المطلب الثالث: الإستراتيجيات الإنكماشية
37.....	المبحث الثالث: إستراتيجية التنوع : مفهومها، أنواعها، وأهميتها
37.....	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنوع
40.....	المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التنوع
45.....	المطلب الثالث: الأشكال الإستراتيجية للتنوع، مزاياه، وعيوبه
51.....	خاتمة الفصل الأول

52.....	الفصل الثاني: دور إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة.
53.....	تمهيد الفصل الثاني.....
54.....	المبحث الأول: ماهية الحصة السوقية وأهمية تعزيزها.....
54.....	المطلب الأول: مفهوم الحصة السوقية وأهمية تحليلها.....
56.....	المطلب الثاني: مؤشرات ومراحل تحليل الحصة السوقية.....
59.....	المطلب الثالث: تعزيز الحصة السوقية وعلاقته بأثر التجربة (أثر الخبرة).....
63.....	المبحث الثاني: التجزئة الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي بالاعتماد على الحصة السوقية....
63.....	المطلب الأول: التجزئة الإستراتيجية.....
68.....	المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي لمحفظة الأعمال (التحليل المصفوفي).....
71.....	المطلب الثالث: نموذج (مصفوفة) جماعة بوسطن الإستشارية BCG.....
79.....	المبحث الثالث: أثر إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية للمؤسسة.....
79.....	المطلب الأول: أثر إستراتيجية التنوع على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.....
81.....	المطلب الثاني: أثر التنوع حسب أشكاله الإستراتيجية على الحصة السوقية للمؤسسة.....
83.....	المطلب الثالث: أثر إستراتيجية التنوع حسب مصفوفة Ansoff على الحصة السوقية للمؤسسة..
85.....	خاتمة الفصل الثاني.....
86.....	الفصل الثالث: واقع إستراتيجية التنوع ودورها في تعزيز الحصة السوقية لمدينة سيدي خالد بتيارت.....
87.....	تمهيد الفصل الثالث.....
88.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة.....
88.....	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.....
104.....	المطلب الثاني: عرض نشاط المؤسسة.....
109.....	المبحث الثاني: واقع إستراتيجية التنوع في المؤسسة.....
109.....	المطلب الأول: محيط المؤسسة ومكانتها التنافسية.....

---

104	المطلب الثاني: التنوع في المؤسسة.....
117	المبحث الثالث: دور إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة.....
117	المطلب الأول : تحليل الحصة السوقية للمؤسسة.....
119	المطلب الثاني: دور إستراتيجية التنوع في الرفع من رقم أعمال المؤسسة.....
125	خاتمة الفصل الثالث.....
126	خاتمة.....
132	قائمة المراجع.....

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
38	مصفوفة Ansoff للتنويع (مصفوفة منتج/سوق)	01
41	أنواع إستراتيجية التنويع	02
46	الأشكال الإستراتيجية للتنويع	03
49	العلاقة بين أداء المؤسسة ودرجة التنويع	04
52	منحنى التجربة (منحنى الخبرة)	05
66	كيفية تمثيل مجال نشاط إستراتيجي	06
74	مصفوفة BCG	07
93	الميكال التنظيمي لمبنة سيدي خالد بتيارت	08
101	الموردون الذين تتعامل معهم المؤسسة	09
102	مخطط توزيع منتجات المؤسسة	10
105	تطور الإنتاج الكلي للمؤسسة خلال الفترة 2010 - 2016	11
107	تطور رقم الأعمال الكلي للمؤسسة خلال الفترة 2010 - 2016	12
108	تطور النتيجة الصافية للمؤسسة خلال الفترة 2010 - 2014	13
113	القوى الخمس للتهديدات التنافسية للمؤسسة حسب نموذج بورتر	14
121	مساهمة كل منتج في رقم أعمال المؤسسة لسنة 2016	15

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	أمثلة لأشكال التنوع التركيبي	01
50	البدائل الإستراتيجية لمرحلة ما بعد التنوع	02
64	الفرق بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية	03
67	طريقة للتجزئة الإستراتيجية على أساس بعض المعايير	04
70	مصنوفات التحليل الإستراتيجي لمحفظة الأعمال	05
103	المؤسسات التابعة لنفس المجمع والتي تتعامل معها المؤسسة	06
104	تطور إنتاج المؤسسة خلال الفترة 2010 - 2016	07
106	تطور رقم الأعمال الكلي للمؤسسة خلال الفترة 2010 - 2016	08
107	النتيجة الصافية السنوية للمؤسسة خلال الفترة 2010 - 2016	09
118	تقديرات الحصة السوقية العامة لمنتجات المؤسسة خلال سنة 2016	10
120	مساهمة كل منتج في رقم أعمال المؤسسة لسنة 2016	11
122	مساهمة كل منتج في رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة 2010 - 2016	12
123	نسبة التغير في رقم أعمال كل منتج بين سنتي 2010 و 2016	13

مقدمة

## مقدمة

عرفت الكثير من دول العالم تحولات إقتصادية هائلة على الصعيد التقني والعملي مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة مثل تحرير التجارة الدولية والتحول نحو إقتصاد السوق كما زاد الإهتمام بدراسة وتحليل إستراتيجيات الأعمال لما لها من دور في نجاح المؤسسات وإزدهارها.

وقد برز مفهوم التنافسية كعامل أساسي لنجاح المؤسسة إذ أن إكتسابها لميزات تنافسية يسمح لها بتحسين مركزها التنافسي ممثلا في حصة معتبرة في الأسواق التي تنشط فيها ولا يكون ذلك إلا باختيارها لإستراتيجية مناسبة لظروفها وطاقاتها وإمكاناتها.

وقبل إختيار المؤسسة للإستراتيجية التي تناسبها ينبغي عليها القيام بتشخيص داخلي وخارجي فتتعرف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها والفرص والتهديدات المختلفة التي تواجهها لتكشف عن وضعيتها الحالية والمستقبلية وتقوم بالتحليل الإستراتيجي لهذه الوضعية مستعملة في ذلك عدة أدوات وطرق تتوصل بها إلى مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة لها لتختار بعد ذلك منها بديلا واحدا أو عدة بدائل.

وقد ركزنا في بحثنا على واحد من البدائل المتاحة للمؤسسة والتي هدفها النمو والتوسع وهي إستراتيجية التنوع التي تتحقق بتنوع المؤسسة لمنتجاتها أو أسواقها أو تنوعهما معا.

ولكي تحسن مؤسسة مكانتها التنافسية تقوم بتطبيق إستراتيجية التنوع كما هو الحال بالنسبة للعديد من المؤسسات الجزائرية وسنسلط الضوء من خلال هذا البحث على دور إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة التي تعتبر مؤشرا لتحديد مكانتها التنافسية.

## أولا: إشكالية البحث

مما سبق يمكن صياغة إشكالية هذا البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تساهم إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة ؟

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم إستراتيجية التنوع، ما هي أنواعها، وما أهميتها ؟

- ماذا نقصد بالحصة السوقية للمؤسسة وما أهمية تحليلها ؟

- كيف يمكن لإستراتيجية التنوع أن تؤثر على الحصة السوقية للمؤسسة ؟

- إلى أي مدى تساهم إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة الجزائرية ؟

#### ثانيا: فرضيات البحث

للإجابة على التساؤلات المطروحة يمكن صياغة عدة فرضيات على النحو التالي:

- تعتبر إستراتيجية التنوع من بين الإستراتيجيات التي تحقق للمؤسسة النمو والتوسع.
- تعتمد الحصة السوقية للمؤسسة على عدة عوامل وهناك مؤشرات لقياسها وخطوات لتحليلها.
- تساهم إستراتيجية التنوع بمختلف أنواعها في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة.
- إستفادات المؤسسة الجزائرية من التآزر بنوعيه التقني والتجاري لتطبيق إستراتيجية التنوع التي لعبت دورا كبيرا في تعزيز حصتها السوقية.

#### ثالثا: أهمية البحث

يعتبر موضوع إستراتيجية التنوع ذو أهمية كبيرة للمؤسسات التي تطمح للنمو والتوسع، ويعتبر هذا البحث محاولة لإسقاط الدراسات العلمية في هذا المجال على الواقع العملي للمؤسسة الجزائرية والتي تواجهها تحديات تنافسية تزيد حدتها يوما بعد يوم في ظل عوامة المنافسة وإنفتاح الإقتصاد الجزائري على الأسواق الخارجية، كما يشكل هذا البحث إضافة في الدراسات في مجال الإدارة الإستراتيجية على مستوى المركز الجامعي الونشريسي بتيسمسيلت والجامعة الجزائرية بشكل عام.

#### رابعا: أهداف البحث

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

- محاولة إبراز أهمية إختيار إستراتيجية التنوع من بين مختلف الإستراتيجيات المتاحة للمؤسسة وكيفية تأثيرها على الحصة السوقية للمؤسسة.
- معرفة واقع تطبيق هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسة الجزائرية ودورها في نيلها لمكانة تنافسية مرموقة ممثلة بحصة سوقية معتبرة.
- التوعية بأهمية الموضوع وتحضير الباحثين للتعمق والتخصص أكثر في مثل هذه الأبحاث وإثراء المكتبة الوطنية بها.

#### خامسا: أسباب إختيار موضوع البحث

- هناك عدة أسباب كانت وراء إختيارنا لهذا الموضوع وتتمثل فيما يلي:
- الإهتمام الشخصي، وكذلك التخصص الدراسي في مجال إدارة الأعمال.
  - نقص إهتمام الباحثين بالجامعات الجزائرية بالمواضيع التي تتعلق بالإدارة الإستراتيجية.
  - أهمية إستراتيجية التنوع في نمو المؤسسات وتوسعها.
  - تبني الكثير من المؤسسات الجزائرية العامة والخاصة لهذه الإستراتيجية.

#### سادسا: حدود البحث

تم تناول في بحثنا هذا دور إستراتيجية التنوع كواحدة من إستراتيجيات نمو وتوسع المؤسسة في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة والذي يعتبر رقم الأعمال أهم مؤشراتنا في ظل نمو القطاع الذي تنشط فيه، وسيكون إسقاط دراستنا النظرية على واقع مؤسسة صناعية جزائرية والمتمثلة في ملبنة سيدي خالد بتيارت فرع الجمع الصناعي لمنتجات الحليب الناشطة في مجال إنتاج الحليب ومشتقاته والواقعة بالمنطقة الصناعية لولاية تيارت، وذلك إستنادا على المعطيات الإحصائية والمحاسبية للمؤسسة خلال الفترة 2010 - 2016.

#### سابعا: منهج البحث والأدوات المستخدمة فيه

لتأكيد صحة الفرضيات أو خطئها وكمحاولة للإجابة على أسئلة الإشكالية المطروحة لتحقيق الأهداف المرجوة من البحث، إستخدمنا المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري بهدف الإلمام بالموضوع، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بالإعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية والمحاسبية وطريقة المقابلة المفتوحة إضافة إلى التحليل الشخصي لوثائق المؤسسة محل الدراسة.

#### ثامنا: الدراسات السابقة

على مستوى الرسائل الجامعية عثرنا على مذكرة ماجستير ذات صلة مباشرة بموضوعنا وعنوانها: " دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعرييج) " وهذه المذكرة من إعداد الطالب "عمر تيمجغدين" بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد

خيزر بسكرة، السنة الدراسية 2012/2013 حيث تطرق الباحث إلى تحديد مفهوم إستراتيجية التنوع وطرق قياسها، وكذا مساهمة التنوع كسلوك في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، من خلال الوقوف على بعض مؤشرات قياسه من جهة وتبيان أثر التنوع في المنتجات على أداء المؤسسة من جهة أخرى دون أن يركز على أثر هذه الإستراتيجية على مكانة المؤسسة التنافسية ممثلة بمحصتها السوقية مما جعلنا نعتبره كنقطة إنطلاق للقيام ببحثنا هذا، وقام الباحث بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة الصناعية الجزائرية المنتمية للقطاع الخاص والمسماة "عنتر تراد" التي تحمل العلامة التجارية "كوندور" وهذا خلال الفترة 2003-2011 حيث حققت المؤسسة مكاسب جد مقبولة جراء تنوع حافظتها أنشطتها، متمثلة أساسا في منتجات أجهزة التلفاز والثلاجات، إذ قامت مبكرا بتوسيع تشكيلة منتجاتها منذ سنة 2004 إلا أنها بقيت تمارس نشاطها بنوع من التفضيل بين المنتجات مركزة إستراتيجيتها بذلك على وحدة إنتاج التلفاز، وهذا ما أثر عليها سلبا على رقم أعمالها الإجمالي باحترق هذه الوحدة سنة 2006 لذا فهي بعيدة عن التنوع الميداني الحقيقي، ففعلا تم توسيع حافظتها الأنشطة إلا أنها بقيت مرتبطة تاريخيا بأول منتج لها المتمثل في التلفاز فأولت له كل الأهمية على حساب المنتجات الأخرى، مما جعلها في خطر.

#### تاسعا: صعوبات البحث

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء قيامنا بإنجاز هذا البحث، سواء من الناحية النظرية أو عند إجراء الدراسة الميدانية، والتي من دون شك حالت دون الإلمام الجيد بالموضوع، ولعل أبرزها ما يلي:

- غياب الدراسات حول موضوع البحث.
- قلة المراجع خاصة باللغة العربية حول إستراتيجية التنوع وحول الحصة السوقية.
- عدة عوائق على مستوى الدراسة الميدانية منها غياب أنظمة للتوثيق تساعد على جمع المعلومات والوثائق وعدم تواجد نظام معلومات تسويقي يسمح للمؤسسة بدراسة بيئتها التنافسية.

#### عاشرا: تقسيمات البحث

سنتناول موضوع البحث في ثلاثة فصول الفصلين الأولين نظريين، والفصل الثالث عبارة عن دراسة ميدانية حيث سنتطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لإستراتيجية التنوع، وسنتناول فيه مفهومي الإستراتيجية والإختيار الإستراتيجي، البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة مع ذكر مزايا وعيوب كل بديل

إستراتيجي، مفهوم إستراتيجية التنوع، شروط إختيارها، أنواعها، مزاياها وعيوبها وما يتبعها من إستراتيجيات، أما في الفصل الثاني فسننتقل إلى دور إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة، ونتناول فيه مفهوم الحصة السوقية، أهمية ومؤشرات ومراحل تحليلها، وأهمية تعزيزها، ثم نتناول بعد ذلك أثر إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية للمؤسسة، وأما الفصل الثالث فهو عبارة عن دراسة ميدانية حول واقع تطبيق إستراتيجية التنوع ودورها في تعزيز الحصة السوقية لمؤسسة إنتاجية جزائرية وهي ملبنة سيدي خالد بتيارت فرع المجمع الصناعي لمنتجات الحليب.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإستراتيجية التنويع

## تمهيد الفصل الأول

لكي تكون المؤسسة قادرة على مواجهة التحديات التي تواجهها في بيئة أعمالها من تغير سريع للأوضاع الإقتصادية وإحتدام للمنافسة مما يفرض عليها إنتهاج إستراتيجية أو عدة إستراتيجيات تضمن بقاءها وإستمراريتها وتسمح لها بالنمو والتوسع في السوق الذي تنشط فيه، ولا يكون ذلك إلا بعد أن تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها وتحليل بيئتها الخارجية لتحديد الفرص المتاحة لها والتهديدات التي تواجهها، مما يسمح لها بمعرفة البدائل الإستراتيجية المتاحة لها لتختار البديل أو مجموعة من البدائل التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومن خلال هذا الفصل سيتم توضيح مفهومي الإستراتيجية والبديل الإستراتيجي، ليتم بعد ذلك تقديم مختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة مصنفة في مجموعات مع ذكر مزايا وعيوب كل إستراتيجية وأسباب لجوء المؤسسة إليها، ثم نتناول أحد البدائل الإستراتيجية الأساسية وهو التنوع بالتطرق لمفهومه وشرح أنواعه لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

- الإستراتيجية والإختيار الإستراتيجي؛
- البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة ؛
- إستراتيجية التنوع : مفهومها، أنواعها، وأهميتها.

## المبحث الأول: الإستراتيجية والإختيار الإستراتيجي

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الإستراتيجية حسب عدة كتاب إضافة إلى توضيح خصائصها ونتطرق إلى مستوياتها الثلاثة حيث تكون الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وحدات النشاط الإستراتيجية كما تكون على المستوى الوظيفي لنذكر مراحل وضع الإستراتيجية الثلاثة ثم نتقل بعد ذلك إلى تعريف الإختيار الإستراتيجي لإستراتيجية معينة أو بديل إستراتيجي من بين عدة إستراتيجيات متاحة للمؤسسة وخطوات هذا الإختيار والتي تتمثل في ثلاثة مراحل تبدأ من توليد البدائل المختلفة إلى تقييم هذه البدائل باستعمال معايير كمية ونوعية ليتم بعد ذلك إختيار الإستراتيجية أو الإستراتيجيات التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها المسطرة ولكي يكون هذا الإختيار صائبا لابد من الأخذ في الإعتبار عدة عوامل وهو ما نذكره في نهاية هذا المبحث.

## المطلب الأول : ماهية الإستراتيجية

إختلف الكتاب في تعريفاتهم للإستراتيجية كل حسب منظوره والمدرسة الفكرية التي ينتمي لها، لكنهم في الأخير لا يختلفون إلا في الوصف الذي يكون لشيء واحد وللإستراتيجية خصائصها التي تميزها عن غيرها كما أنها تشمل ثلاثة مستويات في المؤسسة وتمر بمراحل من تصميم إلى تنفيذ ثم رقابة.

أولا : تعريف الإستراتيجية: إستخدمت كلمة "الإستراتيجية" قديما في المجال العسكري وتعني "فن القيادة الحربية" ظهرت عند اليونانيين بمصطلح strategos المكون من مصطلحين هما stratos ومعناه الجيش و agos معناه القيادة أي " كيف يستغل القائد العسكري كل العوامل المحيطة به من أجل ضمان النصر في المعركة"<sup>1</sup> أو "فن قيادة الجيش بهدف تحقيق الفوز وهي فن التفكير في الوسائل والسبل الضرورية للنجاح"<sup>2</sup>. ولقد انتقل هذا المصطلح إلى مجال الأعمال في بداية القرن العشرين ، وهناك العديد من التعاريف لهذا المصطلح باختلاف وجهات النظر، فمن الناحية اللغوية، فتعرف على أنها خطة أو سبيل العمل، والذي يتعلق بجانب يمثل أهمية دائمة للمؤسسة ككل أما من الناحية العلمية نذكر التعاريف الآتية:

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار النشر للثقافة، مصر، سنة 2006، ص62

<sup>2</sup> مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2015، ص50

- تعريف Chandler: "الإستراتيجية تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"<sup>1</sup>.
- تعريف Thomas: "الإستراتيجية هي خطط و أنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة و أهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية"<sup>2</sup>.
- وفي نظر Grant: تعتبر الإستراتيجية "العلاقة التي تربط المؤسسة ببيئتها"<sup>3</sup>.
- أما Ansoff: فيرى أن "الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، بحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار بجزء من عدم المعرفة، أو عدم التأكد، فمن هنا يقع على عاتق إدارة المؤسسة عبء تحقيق تكيف المؤسسة بهذه التغيرات البيئية"<sup>4</sup>.
- ويرى Mintzberg: أن الإستراتيجية هي "القوة الوسيطة بين التنظيم و البيئة وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة"<sup>5</sup>.
- فالإستراتيجية إذا هي عبارة عن مجموعة القرارات التي تتخذها المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها نمواً وتوسعا واستمرارية في المستقبل وفق الموارد المادية والبشرية المتاحة والمتغيرات البيئية التي يجب أن تتكيف معها باستمرار، أي أنها عمل فكري ينتهي بتخصيص للموارد ويلزم المؤسسة في المدى الطويل ويرسم مساحة نشاطها قصد الحصول على ميزة تنافسية.
- مما سبق يمكن أن نبين الخصائص الأساسية للإستراتيجية فهي:<sup>6</sup>
- **عمل فكري:** وهذا معناه أن الإستراتيجية عمل فكري قبل أن تكون أي شيء آخر، فكل ما هو عمليات وإجراءات وقرارات كما ورد في التعاريف السابقة إنما ينتج عن العمل الفكري الأصلي.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2009، ص8

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، أبو الخير للطباعة والتجليد، مصر، سنة 2007، ص75

<sup>3</sup> Manuel Cartier, Hélène Delacour et Olivier Joffre, **Maxi fiches de stratégie**, Editions Dunod, France, 2010, p 02

<sup>4</sup> Isabelle Goos, "**Oser**" la stratégie du succès pour votre association, Editions Edipro, Belgique, 2016, p67

<sup>5</sup> أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، سنة 2002، ص87

<sup>6</sup> عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، الورق للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، سنة 2010، ص25

- تؤدي إلى تخصيص الموارد: وتخصص الموارد من أجل تنفيذ الإستراتيجية، فهي تشمل الموارد المادية، والمالية، والبشرية، والزمنية وغيرها من الموارد.
- تلزم المؤسسة للمدى طويل: ويظهر الالتزام لأن الاختيارات الإستراتيجية لا يمكن الرجوع فيها عادة، وهي قرارات تتعلق بالمدى الطويل وحتى الطويل جدا في بعض الحالات.
- تخصص مساحة النشاط: أي أنها أساسية بالنسبة للمؤسسة بما أنها تخص نشاطها وحدود هذا النشاط.
- تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية: وهذا المبرر الأول للإستراتيجية لأن لا معنى للإستراتيجية إن لم تكن تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية.

و تهدف الإستراتيجية أساسا الحصول على ميزة تنافسية وذلك ليس من أجل ضمان البقاء في السوق فحسب وإنما قصد التفوق على المنافسين أيضا و مبدأ الميزة التنافسية كما يعرفه Porter هو "القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشئها لزيائنها فضلا عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة"<sup>1</sup>، فهذه القيمة قد تكون خاصية ضمن خصائص المنتج، أو سعرا منخفضا، أو أي شيء آخر يجعل المستهلك يرضى على المؤسسة ويقبل على منتجها، الشيء الذي يعطي هذه الأخيرة أفضلية عن غيرها من المؤسسات.

ثانيا: مستويات الإستراتيجية: هناك ثلاثة مستويات للإستراتيجية والتي تكون على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية وكذلك على مستوى وظائف المؤسسة وهذا يرجع إلى كبر حجم المؤسسات وتنوع نشاطاتها و تباعد أسواقها.

**1. الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل:** وتسمى بالإستراتيجية الكلية أو الأولية و هي "تعبّر على أعلى مستوى من القرارات والذي يتعلق بتحديد ميادين أو قطاعات النشاط للمؤسسة ككل وكيفية تخصيص الموارد بينها"<sup>2</sup> وتمثل أهدافها في:<sup>3</sup>

- تحديد الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها.

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص29

<sup>2</sup> مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص92

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم-عمليات-عمليات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2013، ص91

- تحديد المنتج والسوق في المؤسسة.

- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.

- تحديد التوجه الذي ستتبعه المؤسسة نحو النمو والتوسع.

- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية المختلفة للمؤسسة.

**2. الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:** وتسمى بالإستراتيجية الثانوية أو إستراتيجية النشاط و"فيها يتم تحديد الأهداف لكل وحدة أعمال إستراتيجية والتي يجب تحقيقها لبلوغ الأهداف الإستراتيجية الكلية للمؤسسة"<sup>1</sup> ويتم التركيز في هذا المستوى على الممارسات والأدوات التنافسية لتسيير محفظة نشاطات المؤسسة.

**3. الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:** وهي الإستراتيجيات التي توضع في المجالات الوظيفية للمؤسسة كالإنتاج، والتسويق، والموارد المالية، والموارد البشرية بغرض المساهمة لتحقيق الإستراتيجية الكلية للمؤسسة ، ولا تهتم الإستراتيجيات الوظيفية بالعمليات اليومية للمؤسسة ولكنها توضع إطارا لتوجيه المشرفين على هذه العمليات<sup>2</sup>.

ثالثا: مراحل وضع الإستراتيجية: لوضع إستراتيجية معينة تمكن المؤسسة من المنافسة والنمو وتحقيق أداء جيد، لابد من إتباع منهجية صحيحة والحرص على المرور بمراحل متسلسلة والتي تتمثل في:<sup>3</sup>

**1- تصميم الإستراتيجية:** وتتضمن هذه المرحلة أصعب الخطى على الإطلاق في العمل الإستراتيجية إذ يُتناول فيها التشخيص الإستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي.

**2- تنفيذ الإستراتيجية:** وهي المرحلة التي تحاول فيها المؤسسة تنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة في المرحلة السابقة مع التغيير المستمر نتيجة لتطور البيئة وتقلباته، ويبدأ ذلك العمل بتخصيص مختلف الموارد الضرورية للتنفيذ.

<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص93

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص91

<sup>3</sup> عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص33

**3- الرقابة الإستراتيجية:** والرقابة تلازم الإستراتيجية منذ اللحظة الأولى وحتى النهاية لأن الرقابة هي الوسيلة الأصح للتأكد من صحة المسار أو الخروج عن المسلك المحدد كما تمكن الرقابة من الكشف عما قد يقع من الأخطاء أو من الانحرافات أثناء التصميم أو التنفيذ وتصحيحها.

وإذا كان تصميم الإستراتيجية هو أصعب هذه المراحل وأكثرها من حيث العمل والتفكير، فإن المراحل الأخرى لا تنقص صعوبة ولا أهمية حيث لا تنجح الإستراتيجية، مهما كانت دقة تصميمها إن لم يكن تنفيذها جيدا، ولا تنجح أيضا مهما كان تصميمها إن لم تجري عليها رقابة محكمة ومستمرة، فالمرحلة الثالثة متكاملة ومترابطة فيما بينها ولا يصح للمؤسسة أن تهتم بمرحلة دوى غيرها إذا كانت تريد الاستفادة من العمل الإستراتيجي بدرجة مرغوبة.

#### المطلب الثاني: ماهية الإختيار الاستراتيجي

إن لكل مؤسسة أولويات وإمكانيات وظروف داخلية وأخرى خارجية مختلفة عن باقي المؤسسات لذا تختلف الإستراتيجية أو الإستراتيجيات المتبعة من طرف كل مؤسسة عن المؤسسات الأخرى حسب وضعية وظروف كل واحدة منها وأمام تعدد هذه الإستراتيجيات المتاحة لكل مؤسسة يتوجب عليها الإختيار فيما بينها لتبني أفضلها وهذا ما يسمى بالإختيار الإستراتيجي.

**أولاً: تعريف الإختيار الاستراتيجي:** ويقصد بالإختيار الإستراتيجي العملية نفسها التي يتم من خلالها المفاضلة بين عدة إستراتيجيات يمكن للمؤسسة إتباعها ومن ثم تبني إستراتيجية واحدة أو عدة إستراتيجيات من بين كل الإستراتيجيات المتاحة للمؤسسة ويطلق على هذه الإستراتيجيات مصطلح "البدائل الإستراتيجية" ومن بين التعاريف التي أعطيت للإختيار الإستراتيجي تعريف Robson وهو أن "الإختيار الإستراتيجي هو عملية توليد البدائل الإستراتيجية و تقييمها ومن ثم الإختيار فيما بينها"<sup>1</sup>، فالإختيار الإستراتيجي إذا يقع على البديل الإستراتيجي (أو مجموعة من البدائل الإستراتيجية) الأمل حيث يرى Thomson أن البديل الاستراتيجي الذي يجب إختياره هو ذلك البديل الذي يقابل احتياجات

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 274

وأولويات المؤسسة ، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح<sup>1</sup>.

نستنتج مما سبق أن الإختيار الإستراتيجي يتم بالمفاضلة بين كل البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة بعد تقييمها مع الأخذ بعين الإعتبار إحتياجات هذه المؤسسة وأولوياتها وإمكاناتها فلا يوجد بديل إستراتيجي يصلح لكل المؤسسات أو لنفس المؤسسة في أوقات و ظروف داخلية و خارجية مختلفة.

ثانيا: خطوات الإختيار الاستراتيجي: تمر عملية الإختيار الإستراتيجي بالمراحل التالية:

1.مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية: المقصود هنا أن المؤسسة تضع أمامها مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة والممكنة التطبيق، والتي تتناسب مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بمعنى أنها تميل إلى الاتجاه الإستراتيجي الأكثر رشدا ومعقولية، والذي يحقق أكبر فرصة في تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

2.مرحلة تقويم البدائل الإستراتيجية: إن عملية تقويم البدائل الإستراتيجية ذات أهمية بالغة لتحديد البديل الاستراتيجي المناسب، وإن هذه العملية تخضع لمجموعتين من العوامل<sup>3</sup>:

أ.مجموعة المعايير الكمية: وتشمل بعض المؤثرات الكمية كصافي الربح، سعر الأسهم، حصة السهم، العائد على رأس المال، الحصة السوقية، النمو في المبيعات، الكفاءة الإنتاجية، الكفاءة التوزيعية ومعدل دوران العاملین.

ب.مجموعة المعايير النوعية: و تشمل ما يلي:

- أن تكون الإستراتيجية متجانسة مع الأهداف والافتراضات البيئية والمتغيرات الخارجية، وأن تكون متجانسة مع الاستراتيجيات الأخرى في المؤسسة للوصول إلى الإنجاز المطلوب.
- أن تكون الإستراتيجية متوافقة مع القدرات المالية والبشرية للمؤسسة؛
- أن تكون مرنة (قابلة للتعديل) ومتكيفة (تتماشى مع الحالة) مستجيبة للبيئة الخارجية؛

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، سنة 2007، ص400

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق - مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر، الأردن ، سنة 2000، ص99

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص100

- أن تكون مقبولة من الأطراف والجماعات المتعاملة مع المؤسسة والمسؤولة عن تنفيذها؛
- أن تكون الإستراتيجية ممكنة التطبيق وذات جدوى؛
- أن تكون متناسبة مع نقاط القوة والضعف في المؤسسة، والفرص والتهديدات البيئية؛
- أن تكون متطابقة مع رسالة المؤسسة وفلسفتها؛
- أن تحقق أهداف المؤسسة بأقل قدر ممكن من الموارد وبأقل النتائج السلبية؛

**3. مرحلة الإختيار الاستراتيجي:** وهو إختيار بديل إستراتيجي واحد أو عدة بدائل من بين البدائل المتاحة بعد مرحلة تقويمها وفقا للمعايير التي سبق ذكرها، وهو البديل أو مجموعة من البدائل القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة من وجهة نظر صانعي القرار فيها أكثر من أي بدائل أخرى.

**ثالثا: العوامل التي تأخذ في الاعتبار عند الإختيار الاستراتيجي:** عند المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة يتوجب الأخذ بالاعتبار عدة عوامل أهمها:<sup>1</sup>

**1. الأهداف:** التي تسعى المؤسسة لإنجازها و التي سبق تحديدها من قبل إدارة المؤسسة وهي تشكل الخطوات الأولى لصياغة الإستراتيجية المناسبة سواء كانت هذه الأهداف عامة أو فرعية، كلية أو تشغيلية، مع مراعاة التنسيق والترابط وعدم التعارض بين هذه الأهداف.

**2. نقاط قوة وضعف المؤسسة:** حيث تتحدد الإستراتيجية المنتهجة بناء على تحليل الموقف الداخلي للمؤسسة بأبعاده التنظيمية، والبشرية، والإنتاجية، والتسويقية، والتمويلية.

**3. الفرص والتهديدات البيئية:** والتي تأخذ بعين الاعتبار عند إختيار ودراسة البدائل بناء على تحليل البيئة العامة والبيئة الخاصة للمؤسسة لمعرفة الفرص المتاحة لها واستغلالها بالتكامل مع نقاط القوة التي تتمتع بها وكذلك لمعرفة التهديدات والمعوقات لكي تتجنبها أو تقلل من آثارها.

**4. قيم الإدارة وأخلاقياتها ومهاراتها الإدارية:** إضافة إلى ما سبق فإن إختيار البديل أو البدائل يتوقف على القيم التنظيمية والشخصية واتجاهات وميولات أفراد إدارة المؤسسة.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 246

## المبحث الثاني: البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة

يوجد اختلاف بين الكتاب في تصنيف البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة، وهذا يعود إلى اختلاف معايير التقسيم المعتمدة، ولكن بشكل عام هناك أربع مجموعات كبرى للإستراتيجيات المنفرد عليها، وتندرج تحت كل مجموعة جملة من البدائل الإستراتيجية أو الإستراتيجيات، فبالنسبة للإستراتيجيات العامة للمنافسة تندرج ضمنها ثلاث إستراتيجيات وهي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وإستراتيجيات التمييز والتركيز، أما بالنسبة لإستراتيجيات النمو والتوسع فتندرج ضمنها ثلاث إستراتيجيات تتمثل في إستراتيجية الإستقرار (النمو البطيء) وإستراتيجيات التركيز بالنمو والتنوع، وبالنسبة للإستراتيجيات الإنكماشية فهي تتمثل في أربعة إستراتيجيات وهي إستراتيجية ترشيد الإنتاج، إستراتيجية المؤسسة الأسيرة، بالإضافة إلى إستراتيجيات التحول والتصفية وفيما يلي عرض لهذه الإستراتيجيات مع ذكر المزايا والعيوب التي تنجر عن تبني المؤسسة لكل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات فلا توجد إستراتيجية (أي بديل إستراتيجي) تحقق للمؤسسة مزايا دون أن يكون لها عيوباً وأخطاراً على هذه المؤسسة .

## المطلب الأول: الإستراتيجيات العامة للمنافسة

إن دراسة الفرص والتحديات التي تواجهها المؤسسة في البيئة التي تنشط فيها ودراسة جوانب القوة والضعف في المؤسسة تهدف أساساً إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها بتحويل جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع بواسطتها أن تواجه المؤسسات المنافسة لها وحسب Porter فإن أمام المؤسسة على الأقل ثلاثة إستراتيجيات تنافسية والتي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين وهي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وإستراتيجية التمييز بالإضافة إلى إستراتيجية التركيز.

أولاً: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: تستطيع المؤسسة أن تكسب ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من أوجه التكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات وبنفس الجودة<sup>1</sup>. ويمكن للمؤسسة أن تبني إستراتيجية السيطرة بالتكاليف من خلال:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Johan Bouglet, *Stratégie d'entreprise*, Berti Editions, Algérie, 2011, p80

<sup>2</sup> مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص265

- رفع حجم الإنتاج والاستفادة من أثر التجربة (الخبرة): حيث تعمل المؤسسة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم فكلما ارتفع حجم الإنتاج انخفضت التكلفة الثابتة للوحدة وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية، كما أن لأثر التجربة لدى الأفراد أيضا دور في تخفيض تكاليف العمل ومدته وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.
- البحث عن أحسن مصادر التمويل: وذلك نظرا لأن تكاليف المادة الأولية تلعب دورا كبيرا في تحديد سعر المنتج في النشاطات الصناعية، فهو بذلك يمثل مصدرا للأفضلية التنافسية وعلى المؤسسة أن تعمل على استغلاله من أجل تخفيض التكاليف.
- الإعتماد على قنوات التوزيع ذات التكلفة المنخفضة، وذلك من خلال تقليص عدد الوسطاء والاعتماد على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة.
- تبسيط أسلوب الإنتاج: فكلما كان أسلوب الإنتاج بسيط كلما تمكنت المؤسسة من التحكم فيه وبالتالي التحكم في التكاليف. ومحاولة إنتاج منتجات نموذجية وموحدة بعيدة عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجها.

#### لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف مزايا عديدة نذكر منها:

- اعتماد المؤسسة على تخفيض التكاليف يساعدها على بيع منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين وبالتالي إقامة عوائق دخول مؤسسات منافسة إلى السوق.
- ضمان حصة سوقية كبيرة للمؤسسة من خلال الحجم الكبير للمبيعات وبالتالي المحافظة على نفس مستوى الأرباح أو ربما ارتفاع مستويات الأرباح، وكنتيحة تستطيع المؤسسة الخوض في استثمارات أخرى من أجل تطوير نفسها.
- تفادي المخاطر بواسطة العملاء، وذلك لأن احتمال تحول المشترين الذين هم على ألفة بمنتجات المؤسسة المسيطرة بالتكاليف إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، إلا في حالة كون تلك العلامة تقدم شيئا مميذا ومنفردا.
- الوجود القوي في السوق يساعد المؤسسة على إقناع منافسيها بعدم بداية حرب الأسعار داخل الصناعة، وهذا يؤدي إلى استقرار الأسعار لفترة زمنية تضمن لكل المؤسسات تحقيق مستوى من الربحية.

وتشتمل إستراتيجية السيطرة بالتكاليف على المخاطر التالية<sup>1</sup>:

- الإعتماد على أثر التجربة كمصدر لأفضلية تنافسية لا يتحقق في جميع مجالات النشاط، فهناك البعض منها لا تحتاج إلى أثر التجربة بقدر ما هي بحاجة إلى تكنولوجيا جديدة.
- ظهور حرب الأسعار، فبظهور منافسين يتبنون نفس الإستراتيجية فان ذلك يؤدي بكل واحدة إلى تخفيض السعر أكثر فأكثر من سعر المنافسين، وبالتالي البيع بأدنى الأسعار مما يعني انخفاض المردودية وهذا يمكن أن يؤدي بدوره إلى عدم القدرة على البقاء والاستمرار في السوق وبالتالي الخروج من الصناعة أو الإفلاس.
- ظهور منتجات بديلة، فبوصول المنتجات ذات أثر التجربة إلى مرحلة الانحطاط تظهر منتجات جديدة بديلة فإذا كانت تلك المنتجات ذات تكنولوجيا جديدة وعالية فإنها تستطيع أن تلغي أثر التجربة للمنتجات الموجودة وأحسن مثال الساعات الميكانيكية والإلكترونية.

**ثانيا: إستراتيجية التمييز (différenciation):** وتنطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف جهود المؤسسة على تقديم منتجات متميزة عن منتجات المنافسين. ويتحقق هذا التمييز عن طريق التصميم، جودة المنتج، العلامة التجارية، منافذ التوزيع، والتكنولوجيا المستعملة ومنطلق إستراتيجية التمييز هو أن يكون العملاء على استعداد تام لأن يدفعوا أسعار أكثر للمنتج المميز، ومن خلال التمييز تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تجعل العملاء أكثر ولاء وأقل حساسية اتجاه الأسعار، ويضاف إلى ذلك احتمال عدم بحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة عندما يشعرون حاجاتهم بهذا المنتج المميز وتتجسد إستراتيجية التمييز من خلال الجودة العالية للمنتجات خاصة الصناعية منها والاعتماد على مواد خام جيدة، الاستجابة السريعة لمطالبات الزبائن وتقديم خدمات مساعدة أكبر لهم، والتجديد في مواصفات المنتجات كتقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، تغيير شكل المنتج، و تطوير السمات الخاصة بالمنتج، وفي سياسة التوزيع كأن تقوم المؤسسة بتبني إستراتيجية التمييز عن طريق التوزيع الوحيد أو اختيار القنوات التوزيعية التي تم إهمالها من طرف المنافسين، كما أن قوة العلامة التجارية تكسب المؤسسة أفضلية تنافسية تميزها عن الآخرين، فالعلامة

<sup>1</sup> ملاح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص265

التجارية تشكل في حد ذاتها جزءا من قيمة المنتج<sup>1</sup>، إضافة إلى سعي المؤسسة دائما إلى التفوق التقني والريادة التكنولوجية.

إن سعي المؤسسة وراء اكتساب ميزة تنافسية عن طريق الانفراد في عرض منتجات تختلف عن منتجات المنافسين (إستراتيجية التمييز) يمكن المؤسسة من<sup>2</sup>:

- إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والعملاء : فتبني المؤسسة لمثل هذه الإستراتيجية يمكنها من قوة تفاوضية كبيرة مع الموردين والعملاء، ذلك أنها أقل حساسية للسعر وبالتالي تستطيع أن تفرض نفسها على من تشاء.

- السماح للمؤسسة بعزل نفسها جزئيا من الخصومة السعرية في الصناعة، فبتقديمها لمنتجات عالية التمييز، ومطلوبة بشدة من طرف الزبائن يبعدها عن الانخراط في حروب الأسعار مع منافسيها.

- تشكيل عائق كبير أمام دخول منافسين جدد في الصناعة، و ذلك من خلال الاستثمارات المعتبرة التي تقوم بها وخاصة أن هذه الإستراتيجية تتطلب شبكات توزيع محددة (موزعين ذوي خبرات و شهرة عالية).

- تحقيق مردودية كبيرة نتيجة تركيز المؤسسة على إيجاد قيمة مميزة لمنتجها في السوق لدى المستهلك مما يدفع هذا الأخير إلى دفع أسعار مرتفعة وبالتالي حصول المؤسسة على هامش ربح أكبر.

على الرغم من المزايا التي يمكن أن تكتسبها المؤسسة من خلال تبنيها لإستراتيجية التمييز، إلا أن الفهم الخاطئ لعوامل هذه الإستراتيجية وعدم تطبيقها بشكل صحيح يشكل مخاطر كبيرة على المؤسسة:<sup>3</sup>

- يتمثل المشكل الرئيسي للمؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التمييز في أنها لا تستطيع الاستمرار لمدة طويلة في عرض منتجات أو خدمات متميزة عن منتجات باقي المنافسين.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في قطاع الأعمال، الدار الجامعية، مصر، سنة 1996، ص212

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص215

<sup>3</sup> محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، سنة 2004، ص208

- في حالة اعتماد المؤسسة في تمييزها على الخصائص الفيزيائية للمنتج أو الخدمة أو على أشكال التوزيع فإن عملية التقليد من طرف المنافسين تصبح سهلة ويرجع ذلك إلى إهمال المؤسسة لإمكانيات التمييز من خلال سلسلة القيمة ، كما هو الحال بالنسبة لقطاع السيارات<sup>1</sup>.
- تغير أذواق المستهلكين مما يدفعهم لشراء منتجات أخرى يعود إلى عدم إعطاء المؤسسة الأهمية لتقسيم السوق إلى قطاعات، فحاجات الزبائن تختلف من قطاع إلى آخر.
- المبالغة في التمييز من طرف المؤسسة يعرضها إلى المنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن وسعر أقل، فإذا لم تتمكن المؤسسة من رفع القيمة المقدمة للزبون مقابل سعر مناسب فإنه يمكن لها أن تقع في فخ المبالغة في التمييز بزيادة في السعر دون زيادة مناسبة في قيمة المنتج للمستهلك.
- مع مرور الوقت تصبح إشكالية السعر المرتفع تشكل خطرا على المؤسسة لأن المنتج أصبح مألوفاً في السوق، وهنا يصبح الزبائن أكثر ذكاء حول ما يريدونه وحول نوع وحجم القيمة الأصلية وما هم على استعداد لدفعه.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز (focalisation): وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءاً معيناً من السوق (مجموعة من المستهلكين أو مجموعة من المنتجات) لتحقيق سيطرة بالتكاليف ودرجة من التمييز، وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق ولديها موارد وإمكانيات محدودة لا تستطيع تطويرها لا داخليا ولا خارجياً<sup>2</sup>، فتقوم بذلك باختيار قطاع معين لا تخدمه هذه المؤسسات العملاقة أو تتجاهله، وهدفها الرئيسي هو الربح بدلاً من النمو.

وتسعى المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من أسعار المنافسين بتطبيق إستراتيجية التركيز على خفض التكاليف<sup>3</sup>، والتي تكون بالتركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة من المستهلكين، والذين يتم

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص215

<sup>2</sup> Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, **Management des entreprises**, Editions Dunod, France, 2008, p70

<sup>3</sup> عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2009، ص185

خدمتهم كقطاع صغير وليس السوق ككل، مع تركيز الاستثمار على الرغبات غير المشبعة مع اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات.

ويمكن للمؤسسة أيضا تطبيق إستراتيجية التركيز على التمييز<sup>1</sup> وفي هذه الحالة المؤسسة يجب أن تتبع نفس خطوات إستراتيجية التمييز (إنتاج منتج يتميز عن منتجات المنافسين) مع اقتصرها فقط على قطاع معين من السوق، ولكي تنجح هذه الإستراتيجية لابد أن تتمتع المؤسسة بالقدر الكاف من التمييز لكي تستطيع الحفاظ على ولاء الزبائن، وأن يكون السوق المستهدف محدود لكي لا تجلب المنافسين الأكثر إمكانية في المجال فتقلص بذلك حظوظ المؤسسة في الصمود في وجه المنافسين، وأن تكون الأصول والتكنولوجيا الموظفة لتلبية احتياجات الفئة المستهدفة جد خاصة وقنوات التوزيع محتكرة وذلك من أجل تشكيل حاجز أمام دخول المنافسين.

إن سعي المؤسسة وراء تبنيها لإستراتيجية التركيز يمكنها من كسب عدة مزايا، نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

- بما أن المؤسسة تعمل على تلبية متطلبات مجموعة معينة من المستهلكين (قطاع معين من السوق) فإنها بذلك تستطيع أن تكسب ولاء الزبائن وبالتالي تصنع بذلك حاجز أمام دخول المنافسين بمنتجات بديلة.
- بحكم المعرفة الجيدة للمؤسسة بالحاجات و الرغبات الحقيقية لزبائنهم نظرا لقلتهم و قربها منهم تصبح لها القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلباتهم، وإمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى سوق أوسع.

- إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة أن المؤسسة تصبح لها معرفة جيدة بمتطلبات السوق.

إن امتلاك المؤسسة مزايا نتيجة تبنيها لإستراتيجية التركيز لا يعني بالضرورة أنها لا تواجه مخاطر

وخاصة أن المؤسسة تكون أمام خيارين يصعب الفصل فيهما، ومن أبرز تلك المخاطر ما يلي<sup>3</sup>:

- يمكن للمؤسسة إذا اختارت إستراتيجية التركيز بالتكلفة أن تواجه خطر المؤسسات المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف نظرا للحجم الصغير الذي تقوم بإنتاجه ويمكنها إذا اختارت إستراتيجية التركيز بالتمييز

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 185

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 215

<sup>3</sup> محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 230

أن تواجه مشكلة ارتفاع التكاليف خاصة وأن التمييز يتطلب استثمارات كبيرة وهو ما لا يتناسب مع حجم مواردها وإمكاناتها.

- تعتبر وضعية هذا النوع من المؤسسات غير ملائمة اتجاه الموردين، نظرا للحجم الصغير الذي يتم شراؤه من طرف تلك المؤسسات وهذا ما يضعف قدرة التفاوض معهم.

- بما أن القطاع المستهدف ضيق لا يمكن المؤسسة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فتصبح هذه الإستراتيجية مكلفة جدا.

- في حالة الاختفاء المفاجئ لشريحتها السوقية إما بسبب عدم قدرتها لمواكبة التكنولوجيا المتطورة أو بسبب تغير أذواق المستهلكين فإنه يصعب على المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التركيز التحول إلى أجزاء أخرى لخصوصية مواردها وإمكاناتها وكفاءتها.

بعد عرض الإستراتيجيات التنافسية يتبين بأن كل إستراتيجية منتهجة من طرف المؤسسة إلا وكانت بغرض الحصول على ميزة تنافسية تعزز من مكانة المؤسسة في السوق، و تختلف مصادر اكتساب هذه الميزة من إستراتيجية إلى أخرى، فإستراتيجية السيطرة بالتكاليف تعتمد بالدرجة الأولى على تخفيض التكاليف، بينما تعتمد إستراتيجية التمييز على إشباع رغبات الزبائن من خلال تقديم منتجات مميزة وتهدف إستراتيجية التركيز إلى خدمة قطاع جغرافي محدد إما من خلال تخفيض الأسعار أو محاولة تقديم منتج مميز.

### المطلب الثاني: إستراتيجيات النمو

بالاعتماد على درجة النمو يمكن تصنيف إستراتيجيات النمو إلى نمو بطيء (إستقرار) ونمو توسعي، فإستراتيجيات النمو البطيء هي تلك الإستراتيجيات التي بمقتضاها تستمر المؤسسة في خدمة عملائها بنفس الطريقة التي اتبعتها في خدمتهم في الماضي، ففي ظل هذه الإستراتيجيات يظل المزيج كما هو، كما أن القطاع السوقي المستهدف يظل على حاله دون تغيير كبير.

أما بالنسبة لإستراتيجيات النمو التوسعي فتعني وجود زيادة ملحوظة في معدل نمو المبيعات أو حصتها في السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في الماضي<sup>1</sup>. ويمكن للمؤسسة أن تحقق النمو التوسعي أو السريع من خلال إتباع إستراتيجية التركيز على منتجات محددة، أو منافذ توزيع محددة، أو مجموعة محددة من المستهلكين، كما يمكن لها أن تحقق النمو التوسعي السريع بواسطة إتباع إستراتيجيات التنوع في منتجاتها، أو أسواقها، أو التطور التكنولوجي المستخدم، إضافة إلى تحقيق النمو السريع من خلال إتباع إستراتيجية الاستثمار المشترك مع مؤسسات أخرى.

أولاً: إستراتيجية الاستقرار (النمو البطيء): تستخدم المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما تكون البيئة التي تعمل بها تتسم بالاستقرار النسبي مع رضاها بأدائها في الأسواق ودرجة تنافسيتها الحالية، وعندما تكون المؤسسة لا تتوفر على الموارد التي تسمح لها بزيادة قدراتها ومجال تدخلها في القطاع الذي تعمل به، أو عندما تكون قد بلغت مستوى عال من الإنتاج بحيث تكون راضية عنه ومن ثم لا تطمح لتحقيق أي توسع، أو حينما يكون الهدف هو زيادة معدلات تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي. وفي ظل هذه الإستراتيجية ستعمل المؤسسة دون إجراء تغييرات كبيرة تغييرات كبيرة على توجيه كل مواردها إلى مجالات عملها الحالية وما تمتلك من مزايا إستراتيجية قصد تأكيد مكانتها هذه وتقويتها<sup>2</sup>.

وأكبر خطر قد تواجهه المؤسسة عند إتباعها لهذه الإستراتيجية أن تصبح منتجاتها في الأسواق متقدمة و بالتالي عدم قدرتها على الاستمرار نتيجة للتغيرات في الظروف البيئية خاصة التكنولوجية وحاجات ورغبات المستهلكين وعدم استجابة المؤسسة لهذه التغيرات التي تحدث في بيئتها.

ثانياً: إستراتيجية التركيز بالنمو (concentration): ويطلق عليها أيضاً مصطلحي إستراتيجية التكثيف وإستراتيجية التخصص وهي من بين الإستراتيجيات التي يمكن أن تنمو بها المؤسسة دون التغيير في طبيعة أعمالها هي إستراتيجية التركيز بالنمو التي تعني أن تكون المؤسسة مركزة تركيزاً كاملاً على مزيج واحد من التكنولوجيا والمستهلك والمنتج، وتميز هذه الإستراتيجية المؤسسة بقدرتها العالية على المنافسة لأن هذه الإستراتيجية تساعد المؤسسة على اكتشاف أي اتجاهات حديثة في الصناعة مما يمكنها من الاستجابة

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 105

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 247

السريعة لها بحكم معرفتها الجيدة بالسوق (مثل هذه المؤسسات تكون عادة هي المؤسسات القائدة في السوق ومن ثم يمكنها التحكم في خريطة الصناعة وتوجيهها).

وتتميز هذه الإستراتيجية عند تطبيقها بسهولة التسيير نظرا لعدم تعدد مجالات نشاط المؤسسة وهو ما يكسبها أيضا خبرة في مجال تخصصها، كما تصبح هذه الإستراتيجية مصدرا لاكتساب ميزة تنافسية باستعمالها لشعار "المتخصص في.... le spécialiste de..."<sup>1</sup>، إضافة إلى تمكن المؤسسة من بلوغ حجم الذروة الإنتاجي بفضل تركيزها على نشاط واحد وعدم تشتيت طاقتها الإنتاجية على عدة أنشطة<sup>2</sup>.

رغم مزايا هذه الإستراتيجية إلا أن بانتهاجها قد تواجه المؤسسة خطرين كبيرين يتمثلان في أن بتركيز المؤسسة كل مواردها ونشاطها في مجال استراتيجي واحد قد يؤدي إلى زوال المؤسسة برمتها<sup>3</sup> في حالة فقدانها لحصتها السوقية أو ظهور منتجات بديلة أو تغيير في التكنولوجيا المستعملة، إضافة إلى خطر جمود المؤسسة تنظيميا وتوقعها على حرفتها الأصلية دون مواكبة التغيرات واستغلال الفرص على مستوى بيعتها<sup>4</sup>.

ثالثا: إستراتيجية التنوع (diversification): إن إستراتيجية التنوع تعني أن تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة، أو بعض الخدمات الجديدة، أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى أسواقها الحالية، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية ويكمن الفرق بين التنوع والتميز في أن التنوع يكون في عدة منتجات والتميز يكون في المنتج الواحد، والهدف الرئيسي لاستراتيجيات التنوع هو دخول المؤسسة في مجالات أعمال جديدة وعندما يكون مجال الأعمال الجديد الذي تدخله المؤسسة مرتبط من الناحية الإستراتيجية بمجالات الأعمال الحالية للمؤسسة فإن هذا التنوع يطلق عليه اسم التنوع المترابط أما إذا كان هذا المجال غير مرتبط استراتيجيا بمجالات عمل المؤسسة الحالية فإن هذا التنوع يطلق عليه اسم التنوع غير المترابط أو التنوع الصافي<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Rafik Bekkour, *Economie industrielle*, Office des publications universitaires, Algérie, 2016, p96

<sup>2</sup> Balland Stéphane et Bouvier Anne-Marie, Op.cit, p71

<sup>3</sup> Ibid, p71

<sup>4</sup> Rafik Bekkour, Op.cit, p97

<sup>5</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص97.

كذلك يمكن للمؤسسة أن تتبنى القيام بإستراتيجية التنوع باستخدام مواردها الداخلية، أو من خلال استخدام بعض مصادر الإنتاج الأخرى خارج المؤسسة مثل الاندماج مع مؤسسة أخرى ، أو شراء وحيارة مؤسسة أخرى ومن الممكن أن تقوم المؤسسة بالتنوع من خلال القيام بالتكامل الأفقي أو التكامل العمودي ومن المعروف أن النوع الأخير من التكامل قد ينقسم إلى تكامل عمودي أمامي (من خلال ملكية المؤسسة لمنفذ التوزيع)، أو تكامل عمودي خلفي (من خلال ملكية مصادر مستلزمات الإنتاج أو المواد الأولية)<sup>1</sup>، وستتناول إستراتيجية التنوع بالتفصيل في المبحث الثالث وفي باقي أجزاء المذكرة.

### المطلب الثالث: الإستراتيجيات الإنكماشية

قد تلجأ المؤسسة إلى تقليص نشاطها عندما تصبح في موضع تنافسي ضعيف، وذلك إما بتخفيض التكاليف الثابتة أو بالبيع الجزئي أو الكلي لوحدها العملية أو أصولها أو رأسمالها ويمكن أن تستقر عملية التقليص بصفة جزئية تمكنها من مواجهة المنافسة عن طريق الإيرادات المحصلة من هذا البيع، وإذا لم يتحقق لها هذا فقد تلجأ المؤسسة للبيع الكلي لأصولها والتوقف النهائي عن ممارسة نشاطها، ويندرج تحت هذا النوع من الإستراتيجيات ما يلي:

**أولاً: إستراتيجية ترشيد الإنتاج:** تعد إستراتيجية ترشيد الإنتاج من أكثر أنواع الاستراتيجيات الإنكماشية استخداماً. فهناك العديد من المؤسسات التي تمر في مرحلة تتطلب بالضرورة استبعاد بعض العمليات غير الفعالة من أجل أن تزداد فعالية العملية الإنتاجية ككل. ففي ظل هذه الإستراتيجية قد تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح مع التقليل من التكاليف وحجم الاستثمار.

ومن استراتيجيات ترشيد الإنتاج أن تستطيع المؤسسة تحقيق معدل عائد أكبر باستخدام نفس حجم الاستثمار أو نفس الموارد البشرية المستخدمة، فمن خلال زيادة فعالية الأداء تستطيع المؤسسة أن تحقق عائداً أفضل، مثل زيادة المبيعات أو الربحية باستخدام نفس الأصول أو قد تستطيع المؤسسة أن تخفض من حجم استثماراتها مع زيادة فعالية استخدام الاستثمار المتبقي لزيادة المبيعات أو الأرباح، إضافة

<sup>1</sup> أبو قحف عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص102.

إلى توجه المؤسسة إلى الترشيد التقني باستغلال قدراتها التكنولوجية في بعض التكنولوجيات الأساسية التي ثبت نجاحها عند المنافسين ولكنها تبقى يقظة بالنسبة للتكنولوجيات الناشئة<sup>1</sup>.

ثانياً: إستراتيجية المؤسسة الأسيرة: وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما ترغب المؤسسة في تخفيض حجم أعمالها أو في تخفيض تكلفة العمالة لديها، وتعني هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة ببيع كل منتجاتها إلى مستهلك واحد (مؤسسة أخرى) والذي يتولى القيام بعدد من الوظائف والتي كان من المفروض أن تؤدي بواسطة المؤسسة ذاتها<sup>2</sup>. كذلك يمكن استخدام هذه الإستراتيجية في تخفيض تكلفة التسويق حيث أن قيام المؤسسة ببيع كل منتجاتها إلى مؤسسة واحدة يقلل من الحاجة إلى الإنفاق على النشاط البيعي والتسويقي والإعلاني.

ثالثاً: إستراتيجية التحول: تتحقق هذه الإستراتيجية عندما تقوم المؤسسة بالتحول إلى ميدان جديد من ميادين الأعمال و لا يعني ذلك بالضرورة أن يكون التحول كلياً حيث تتخلص المؤسسة جملة من نشاطها الأصلي الذي كانت تعمل به، بل يمكنها الإحتفاظ به ولكن بقدر محدود مع زيادة التركيز على ميدان العمل الجديد وجعله النشاط الرئيسي لها.

وتستخدم المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما يكون العائد من الاستثمار في ميدان النشاط الذي تعمل به المؤسسة أقل كثيراً من العائد المتوقع والأموال المطلوبة للاستثمار كبيرة وبالمقابل تكون الفرص المتاحة في بعض ميادين النشاط الأخرى جذابة للمؤسسة، ولنجاح هذه الإستراتيجية يجب أن يتوافر للمؤسسة فريق إداري يتمتع بالمرونة والكفاءة العالية مع امتلاكها لأموال كافية لعملية التحول إلى نشاط جديد<sup>3</sup>.

رابعاً: إستراتيجية التصفية: وتعد هذه الإستراتيجية البديل الأخير الذي تلجأ إليه المؤسسة في حال فشل البدائل الإستراتيجية الأخرى حيث يعني هذا القرار غلق المؤسسة وبيع أصولها، وقد تعرف المؤسسة نوعاً من الصعوبة في تطبيق هذه الإستراتيجية من مشاكل مالية واجتماعية (صعوبات الخروج)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص278

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص92

<sup>3</sup> أبو قحف عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص225

<sup>4</sup> عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص178

## المبحث الثالث: إستراتيجية التنوع : مفهومها، أنواعها وأهميتها

من بين البدائل الإستراتيجية الأساسية المتاحة للمؤسسة نجد إستراتيجية التنوع وهي إحدى إستراتيجيات نمو وتوسع المؤسسة لكن هذا التوسع يكون بالتنوع في أنشطة المؤسسة على عكس ما هو عليه الحال في إستراتيجية التركيز بالنمو (أي التخصص أو التكتيف) والتي تعني التركيز على نشاط واحد، وستتناول إستراتيجية التنوع في هذا المبحث بالتطرق لمفهومها وشروط إختيارها دون الإستراتيجيات الأخرى إضافة إلى ذكر أنواع هذه الإستراتيجية وهي أربعة أنواع وتمثل في التنوع الأفقي، التنوع العمودي (التكامل العمودي)، التنوع التركيبي، والتنوع التجميعي أو الشامل هذا إضافة إلى الأشكال الإستراتيجية للتنوع، ومزايا إستراتيجية التنوع، وعيوبها إذ لا تخلو إستراتيجية متبعة من طرف المؤسسة من المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة بسبب التطبيق الخاطئ لهذه الإستراتيجية أو بتطبيقها دون توفر الشروط اللازمة لنجاحها أو حتى بسبب الإفراط في التنوع، كما سنتناول في آخر المبحث البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة بعد تبنيها لإستراتيجية التنوع.

## المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية التنوع

نجد أن لإستراتيجية التنوع مفهومًا واسعًا فهي لا تشمل فقط إنتاج منتجات جديدة بل تتعدى ذلك وهو ما توضحه مصفوفة Ansoff للتنوع (مصفوفة منتج/سوق) كما يجب توفر شروط أساسية لنجاح إستراتيجية التنوع إذ تعد هذه الإستراتيجية مخاطرة بموارد المؤسسة ومكاسبها في سبيل توسعها ونموها ويجب أن تكون هذه المخاطرة مدروسة حتى تكون نتيجتها إيجابية تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

**أولاً: تعريف إستراتيجية التنوع:** تعتبر إستراتيجية التنوع من بين إستراتيجيات نمو المؤسسة لكنها تتعارض مع إستراتيجية التركيز بالنمو (أي التخصص أو التكتيف) التي تعني النمو بالتركيز على نشاط واحد، ومصطلح التنوع يقصد به عموماً تلك الإستراتيجية التي تحاول المؤسسة من خلالها أن تنوع في جانب من الجوانب الكثيرة لنشاطها، فالتنوع قد يتعلق بالمنتج (وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة بتنوع منتجاتها)، كما قد يتعلق بالسوق (فالمؤسسة هنا تنوع أسواقها)، وقد يختص أيضاً بمجال النشاط (تدخل المؤسسة أكثر من مجال نشاط)، ويمكن أيضاً أن يدخل ضمن إطار التنوع تنوع مصادر التمويل وتنوع الزبائن وتنوع

المعارف<sup>1</sup>، كما تم تعريفها على أنها "التوسع في كمية وطبيعة النشاطات التي تمارسها المؤسسة بهدف التوجه نحو ميادين نشاط جديدة لتكامل أو لتستبدل النشاطات الأصلية"<sup>2</sup>.

غير أن إستراتيجية التنوع يمكن تبسيط معناها في أن تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال:<sup>3</sup>

- تقديم منتجات و/أو خدمات جديدة إلى أسواقها الحالية و/أو إلى أسواق جديدة.
- إضافة أسواق جديدة إلى أسواقها الحالية.
- إضافة عمليات إنتاجية جديدة إلى عملياتها الحالية.

ثانيا: مصفوفة Ansoff للتنوع (مصفوفة منتج/سوق): يعتمد نموذج Ansoff المشهور والمتعلق بالتوجهات الإستراتيجية على محورين هما طبيعة المنتجات وطبيعة السوق، إذ يعطي تقاطع المحورين نوع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، ويظهر ذلك في الشكل (01).

### الشكل 01 : مصفوفة Ansoff للتنوع (مصفوفة منتج/سوق)

المنتجات (أو الخدمات أو التكنولوجيا المستعملة)

جديدة

حالية

تطوير المنتجات أو الخدمات	إختراق السوق	حالية الأسواق
تنوع	تطوير الأسواق	جديدة

المصدر: Gérard Garibaldi, *Analyse stratégique*, 3<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, France, 2008, p377

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص215

<sup>2</sup> Albéric hounounou, *cent fiches pour comprendre le management*, 3<sup>ème</sup> édition, Editions Bréal, France, 2011, p203

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص252

حسب Ansoff في مصفوفته، تواجه المؤسسة أربع حالات:

1. أن تبقى المؤسسة بنفس المنتجات في نفس الأسواق، ولا بد أن تحاول التوسع من خلال اختراق السوق، أي أن عليها التوسع في نفس السوق عن طريق تعزيز وتحسين حصتها السوقية واختراق حصص المنافسين، ويكون ذلك عن طريق<sup>1</sup>:

- الرفع من كميات منتجات المؤسسة المستهلكة من طرف الزبائن،

- إضافة خدمات جديدة وإعطاء المنتج صورة جديدة،

- الرفع من النشاط الترويجي للمنتجات والخدمات،

- توسيع شبكة التوزيع،

- تقريب الأسعار مع الأسعار الخاصة بالمنافسين.

2. تطوير المنتجات أو الخدمات أو التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج ويكون ذلك في نفس الأسواق، وتحقق هذه الإستراتيجية ب<sup>2</sup>:

- إضافة خصائص ووظائف جديدة للمنتجات،

- إضافة تشكيلات جديدة للمنتجات وتوسيع التشكيلات الحالية.

3. تطوير الأسواق مع بقاء المنتجات والخدمات والتكنولوجيا المستعملة في الإنتاج على ما هي عليه، ويكون ذلك إما عن طريق تطوير أجزاء جديدة أو تطوير مساحات جغرافية جديدة، فتطوير الأسواق يأخذ عدة أشكال بما فيها التوجه للسوق الخارجية وهو ما يعرف بالتدويل<sup>3</sup>.

4. عندما تقوم المؤسسة بإقحام منتجات جديدة في أسواق جديدة فهي في حالة التنوع.

ويمكن القول أن مصفوفة Ansoff تعرض ثلاثة أنواع من التنوع حيث يعتبر تطوير المنتجات نوعا من التنوع إضافة إلى تطوير الأسواق وكذلك اختراقها فضلا عن تطوير المنتجات و الأسواق معا، ورغم أن Ansoff في مصفوفته يوضح جيدا معنى التنوع، إلا أنها لا توضح أنواع التنوع.

<sup>1</sup> Nathalie Van Laethem, **toute la fonction marketing**, Editions Dunod, France, 2005, p36

<sup>2</sup> Bruno Bachy et Christine Harache, **toute la fonction management**, Editions Dunod, 2010, p64

<sup>3</sup> Ibid, p64

ثالثا: شروط إختيار إستراتيجية التنوع: إن إختيار إتباع إستراتيجية التنوع يعني إستبعاد إستراتيجية التركيز بالنمو (التخصص) ويعتمد هذا الإختيار بالدرجة الأولى على المردودية المالية المحققة جراء إتباع إحدى الإستراتيجيتين<sup>1</sup>، ورغم تعدد أنواع التنوع والأهداف المرجوة من هذا التنوع إلا أن هناك بعض الشروط لنجاح إستراتيجية التنوع وعدم توفر هذه الشروط لا يعني بالضرورة فشل إستراتيجية التنوع لكن توافر هذه الشروط يزيد من إمكانية نجاح هذه الإستراتيجية ونذكر من هذه الشروط<sup>2</sup>:

- توفر الإمكانيات اللازمة لعملية التنوع،
- القدرة على تسيير مختلف الأنشطة المتنوعة تسييرا ناجحا ومتوازنا، وقد يتم ذلك بالاعتماد على الخبرة الإدارية التي تملكها المؤسسة،
- القدرة على إكتساب ميزة تنافسية تسمح بتموقع المؤسسة وتجاوز حواجز الدخول لميادين النشاط الجديدة،
- ضرورة التخطيط الجيد لإستراتيجية التنوع وإقتناع مسيري المؤسسة بنجاعة هذه الإستراتيجية وإمكانية تطبيقها،
- المحافظة على هوية المؤسسة وحرمة المؤسسة رغم تنوع مجالات النشاط،
- وجود تآزرات تجارية وتقنية بين النشاطات خاصة عند إتباع إستراتيجية التنوع الأفقي المترابط وإستراتيجية التنوع التجميعي، وهو ما سنتطرق له المطلب الثاني.

### المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التنوع

يمكننا تحديد نوع إستراتيجية التنوع حسب التكنولوجيا المستعملة في إنتاج المنتجات الجديدة، فقد تكون المنتجات الجديدة من تكنولوجيا متقاربة مع التكنولوجيا المستعملة في إنتاج المنتجات الحالية أو تكنولوجيا مختلفة، أما بالنسبة للزبائن (أو الأسواق) فقد يكونون من نفس فئة الزبائن الحاليين، أو لنفس المؤسسة، أو من فئات متشابهة، أو من فئة جديدة. ومن خلال هاته الحالات ينتج لدينا أربع أنواع

<sup>1</sup> Jean-Pierre Detrie, Op.cit, p203

<sup>2</sup> مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 241

لإستراتيجية التنوع وهي التنوع الأفقي، التنوع العمودي، التنوع التركيزي، والتنوع التجميعي، كما هو موضح في الشكل 02.

الشكل 02 : أنواع إستراتيجية التنوع

من تكنولوجيا مختلفة	من تكنولوجيا متقاربة	منتجات زبائن
تنوع أفقي غير مترابط	تنوع أفقي مترابط	من نفس الفئة
تنوع عمودي		لنفس المؤسسة
تنوع تركيزي (2)	تنوع تركيزي (1)	من فئات متشابهة
تنوع تجميعي	تنوع تركيزي (3)	من فئة جديدة

المصدر: مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص238.

أولاً: التنوع الأفقي: ويطلق عليه أيضاً مصطلح التنوع الجوّاري ويكون بتوجه المؤسسة في نفس الأسواق وإلى نفس الزبائن نحو تطوير نشاطات جديدة منافسة أو مكملّة للنشاطات الأصلية ويكون ذلك باستغلال قدراتها الإستراتيجية في ميادين نشاط متقاربة مع الحرفة الأصلية (التنوع الأفقي المترابط) أو ميادين نشاط جديدة كلياً (التنوع الأفقي غير المترابط) لكن ذلك يبقى في الحالتين على مستوى السوق الأصلية (نفس الزبائن)، وهدف هذه الإستراتيجية هو خلق التآزر أي التجميع أو التعاضد (synergies) باستغلال جزء من نفس سلسلة القيمة كأساس للتنوع فتستغل المؤسسة وفاء الزبائن لها وجهازها التجاري وقنوات التوزيع التي تسيطر عليها (التعاضد التجاري) ويمكنها إضافة إلى ذلك مهاراتها ومواردها التكنولوجية وأساليب الإنتاج التي تتبعها (التعاضد التقني) لخلق مستوى عالي من التآزر بين مختلف ميادين النشاط الجديدة والأصلية، والتآزر حسب Ansoff يتحقق عندما تتجاوز قيمة أصول المؤسسة مجتمعة مجموع قيم كل أصل من الأصول<sup>1</sup>، وبإسقاط هذا المبدأ على ميادين النشاط فإن التآزر يظهر أثره عندما يتجاوز أداء ميادين النشاط مجتمعة مجموع أدائها كل ميدان نشاط على حدى، ويمكن تلخيص ذلك في المعادلة: "3=1+1".

<sup>1</sup> Johan Bouglet, Op.cit, p153

وكمثال على التنويع الأفقي المترابط هو توجه مؤسسة تنتج الصابون العادي إلى إنتاج الصابون السائل فالمؤسسة إضافة إلى أنها تملك زبائن أوفياء لها لهم قابلية شراء المنتج الجديد مع إمتلاكها قنوات توزيع تمكنها من توزيع المنتج الجديد مع المنتج الأولي (التعاوض التجاري) فإن المنتج الجديد يشترك مع المنتج الأولي في مراحل إنتاجية أي الإشتراك في سلسلة قيمة واحدة (التعاوض التقني)، و كمثال على التنويع الأفقي غير المترابط هو توجه المؤسسة إضافة إلى إنتاجها للصابون العادي إلى إنتاج ماء الجافيل الذي تختلف مراحل إنتاجه عن مراحل إنتاج المنتج الأولي غير أن لهما نفس الزبائن ونفس قنوات التوزيع.

ثانيا: التنويع العمودي (التكامل العمودي): ويكون بدخول المؤسسة في نشاطات ضرورية لتصنيع منتجاتها وذلك لضمان مصادر التمويل بالمواد الأولية أو المواد نصف المصنعة أو الخدمات الضرورية للعملية الإنتاجية، إضافة إلى السيطرة على شبكات التوزيع ، بدلا من قيامها بالشراء من مؤسسات أخرى مستقلة أو البيع لها، ويمكننا أن نميز بين نوعين من التنويع أو التكامل العمودي:<sup>1</sup>

1. التكامل العمودي إلى الأعلى (intégration vers l'amont) : ويتحقق عند رغبة المؤسسة في سيطرة وحماية مصادر تمويلها ذات الأهمية الإستراتيجية من مواد أولية، أو منتجات نصف مصنعة، أو مكونات الإنتاج، أو خدمات، وكمثال على هذه الإستراتيجية أن تقوم مؤسسة منتجة للياغورت بالتوجه إلى إنتاج الحليب.<sup>2</sup>

2. التكامل العمودي إلى الأسفل (intégration vers l'aval) : ويهدف التكامل العمودي الأمامي إلى الدخول في مجال توزيع منتجات المؤسسة عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي، كأن تقوم مؤسسة منتجة لمواد إستهلاكية بإنشاء نقاط بيع خاصة بمنتجاتها أو أن تقوم مؤسسة لاستخراج المواد الأولية بإنشاء مؤسسة لتحويل هذه المواد إلى منتجات نصف مصنعة، وكمثال على هذه الإستراتيجية أن تقوم مؤسسة منتجة للياغورت بتوزيع منتجاتها بنفسها دون اللجوء إلى وسطاء أو موزعين خارجيين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel**, 7<sup>ième</sup> édition, Editions Dunod, 2008, p333-334

<sup>2</sup> Rafik Bekkour, Op.cit, p98

<sup>3</sup> Ibid, p98

إضافة إلى ما سبق، تمنح إستراتيجية التكامل العمودي بنوعيتها للمؤسسة عدة مزايا أهمها<sup>1</sup>:

- إقامة عوائق الدخول أمام المنافسين الجدد وذلك بالسيطرة على مصادر المدخلات من خلال التكامل إلى الأعلى، والسيطرة على قنوات التوزيع من خلال التكامل إلى الأسفل.
- حماية جودة المنتجات، إكتساب تكنولوجيات جديدة، وتبسيط العملية الإنتاجية نظرا للقدرة على التنسيق النشاطات لأنها كلها تحت سيطرة المؤسسة.
- استرجاع هوامش الربح التي يتحصل عليها الزبائن والموردين.

رغم المزايا التي تمنحها إستراتيجيات التكامل العمودي للمؤسسة إلا أن لها عيوباً منها<sup>2</sup>:

- إرتفاع تكاليف الإنتاج وذلك رغم أن هدف التكامل العمودي هو تخفيض التكاليف إلا أن شراء مدخلات المؤسسة من مؤسسات مملوكة للمؤسسة الأم بأسعار مرتفعة مع وجود مصادر خارجية تباع بأسعار منخفضة يؤدي حتما إلى الرفع من تكاليف الإنتاج.
- تعرض الشركة لأخطار التكنولوجيا الآيلة للزوال عند التغير السريع للتكنولوجيا المستعملة في الإنتاج مع عدم قدرة المؤسسة التحول إلى إستعمال مدخلات التكنولوجيا الجديدة لأن المؤسسات التي تكاملت معها تستعمل تقنية متقدمة.
- عدم إستقرار الطلب وهو ما يؤدي إلى صعوبة التنسيق بين الأنشطة المتكاملة عموديا.
- إرتفاع التكاليف البيروقراطية لعدم الكفاءة التنظيمية بسبب غياب الحافز في المؤسسات ذات التكامل التام على مستوى مؤسساتها الموردة في تخفيض التكاليف لأن بيع مخرجاتها مضمون.
- إمكانية إفلاس المؤسسة في حال دخول مجال نشاطها في مرحلة كساد والذي تتواجد فيه كل وحدات المؤسسة المتكاملة عموديا<sup>3</sup>.
- في حالة عدم فعالية وفشل إحدى الوحدات في تحقيق أهدافها ينتقل الأثر السلبي من هذه الوحدة إلى غيرها بحكم الإرتباط القوي بينها مما يؤثر سلبا على المؤسسة ككل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> شارلز هيل وجارث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، سنة 2001، ص469، ص471، ص474

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص476-478

<sup>3</sup> Rafik Bekkour, Op.cit, p99

<sup>4</sup> Ibid, p99

ثالثا: التنوع المركزي (concentrique): على عكس إستراتيجيتي التنوع الأفقي والتنوع العمودي حيث التنوع يكون في المنتجات مع المحافظة على نفس الزبائن، فإن التنوع المركزي يتم بتنوع الزبائن في حد ذاتهم سواء كانوا مشاهين للزبائن الأصليين من تكنولوجيا متقاربة أو زبائن جدد مختلفين وحسبما يوضح الشكل السابق (الشكل 02: أنواع إستراتيجية التنوع) فإن التنوع المركزي يتحقق بالطرق (الأشكال) الثلاثة التالية:

1. إستهداف زبائن مشاهين للزبائن الحاليين بمنتجات جديدة من تكنولوجيا متقاربة مع التكنولوجيا الأصلية.
2. إستهداف زبائن مشاهين للزبائن الحاليين بمنتجات جديدة من تكنولوجيا غير متقاربة مع التكنولوجيا الأصلية.
3. إستهداف زبائن جدد بمنتجات جديدة من تكنولوجيا متقاربة مع التكنولوجيا الأصلية.

والجدول الموالي يضم أمثلة لأشكال التنوع المركزي الثلاثة:

الجدول 01 : أمثلة لأشكال التنوع المركزي

شكل التنوع المركزي	نوع الرابط	أمثلة
1	تقني + تجاري	توجه صانع أقلام الحبر "BIC" إلى صناعة شفرات الحلاقة والولاعات البلاستيكية (إمتلاك حرفة دمج المعدن والبلاستيك (métalloplastique) مع إستهداف زبائن مشاهين للزبائن الأوليين أي زبائن من نفس الشريحة.
2	تجاري	توجه منتج الطحين "ERIAD" إلى إنتاج الخميرة (إستهداف زبائن مشاهين للزبائن الأوليين أي زبائن من نفس الشريحة).
3	تقني	توجه صانع الآلات الحاسبة "Texas Instruments" إلى صناعة الساعات الإلكترونية (إمتلاك حرفة الإلكترونيك الدقيقة (microélectronique)).

المصدر : Rafik Bekkour, Op.cit, p100 بتصرف

رابعاً: التنوع التجميحي أو الشامل (conglomérale): يستهدف التنوع غير المترابط مجالات عمل جديدة لا ترتبط بأي علاقة واضحة مع أنشطة الشركة القائمة<sup>1</sup>، ومن خلال هذه الإستراتيجية لا يوجد أي تآزر لا تكنولوجيا ولا تجاري بين الأنشطة الجديدة والأنشطة السابقة للمؤسسة أي أنه لا توجد أجزاء مشتركة بين سلسلي القيمة الجديدة والأصلية.

والهدف من هذه الإستراتيجية هو إيجاد المؤسسة عن قطاعات أخرى في طور النمو ونشاطات جديدة تحقق بدورها مردودية عالية تستثمر فيها الفوائض المالية التي تم جنيها من نشاطاتها الأصلية وذلك لمضاعفة العوائد المالية وكذلك لتوزيع استثمارات المؤسسة على قطاعات مختلفة للتقليل من المخاطر التي قد يتعرض لها أحد القطاعات دون أن تتعرض المؤسسة كلها للخطر، أما إذا كانت المؤسسة متواجدة في قطاعات ضعيفة النمو والتي لا تحقق فيها عوائد مالية مقبولة فإنها تعوض هذا النقص في قطاعات أخرى تحقق مردودية عالية.

ومن أمثلة التنوع الشامل هو توجه مؤسسة مصنعة للسيارات إلى مجال تصنيع الأدوية، ففي هذه الحالة لا يوجد أي رابط لا تجاري ولا تقني بين النشاط الجديد والأصلي سوى أن المؤسسة اتجهت إلى القطاع الجديد الذي يعرف ازدهارا و نموا سريعا يحقق لها عوائد مالية إضافية ويقلل من المخاطر المحتملة بتنوع مصادر الدخل التي تعتمد عليها المؤسسة.

### المطلب الثالث: الأشكال الإستراتيجية للتنوع، مزاياه، وعيوبه

رغم أن إستراتيجية التنوع تعتبر من الإستراتيجيات الأساسية المتاحة للمؤسسة لكي تنمو وتتوسع في نشاطاتها إلا أن هناك أشكالا إستراتيجية لهذا التنوع والتي تكون حسب الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة والهدف الذي تحققة بإتباعها لإستراتيجية التنوع. ومثلما أن هناك مزايا لإستراتيجية التنوع فلها عيوباً إذ لا تخلو إستراتيجية متبعة من طرف المؤسسة من المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة بسبب التطبيق الخاطيء لهذه الإستراتيجية أو بتطبيقها دون توفر الشروط اللازمة لنجاحها أو حتى بسبب الإفراط في التنوع. كما أن المؤسسة بعد تبنيها لإستراتيجية التنوع تتاح لها بدائل إستراتيجية عديدة.

<sup>1</sup> شارلز هيل وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، مرجع سبق ذكره، ص 492

أولاً: الأشكال الإستراتيجية للتنوع: تختلف الأهداف المرجوة من إستراتيجية التنوع حسب الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة، وهذه الأهداف بدورها هي من تحدد إختيار شكل إستراتيجية التنوع المناسبة للمؤسسة في الوضعية التي تتواجد فيها، ويرتكز هذا الإختيار على محورين أساسيين هما:

- جاذبية القطاع الإستراتيجي الأولي الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها الرئيسي،
- الوضع التنافسي للمؤسسة بالنسبة لمنافسيها في السوق في نشاطها الرئيسي.

وكما يوضحه الشكل 03 هناك أربع أشكال إستراتيجية للتنوع<sup>1</sup>:

### الشكل 03 : الأشكال الإستراتيجية للتنوع

الوضع التنافسي في القطاع الأولي

	متوسط	قوي	
ضعيف	التنوع للتقوية (de confortement)	التنوع المضاربي (de placement)	قوية جاذبية القطاع الأولي
	التنوع للبقاء (de survie)	التنوع الهيكلي (de redéploiement)	ضعيفة

المصدر: Jean-Pierre Detrie, **Strategor: Politique générale de l'entreprise**,

4<sup>ème</sup> édition, Editions Dunod, France, 2005, p213

1. التنوع المضاربي (diversification de placement): تناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تحقق أرباحاً وفوائض مالية معتبرة جراء توقعها التنافسي الجيد (وضع تنافسي قوي) أي أنها تمتلك حصة سوقية كبيرة، مع تواجدها في قطاع إستراتيجي واعد مازال في مرحلة النمو والانطلاق ويكسب المؤسسة مردودية عالية، وهو ما يدفع بالمؤسسة للبحث (تنوع) عن قطاعات أخرى ونشاطات جديدة تحقق بدورها مردودية عالية تستثمر فيها الفوائض المالية التي تم جنيها من نشاطاتها الأصلية.

<sup>1</sup> Jean-Pierre Detrie, Op.cit, p213

**2. التنوع الهيكلي (diversification de redéploiement):** تطبق هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسات التي تحتل موقع التنافسي جيد (تمتلك حصة سوقية كبيرة)، لكنها تتواجد في قطاع إستراتيجي في مرحلة التدهور والاضمحلال، وهذا ما يدفع بالمؤسسة للتنوع بالبحث عن قطاعات أخرى و نشاطات جديدة في مرحلة نمو وانطلاق لتعويض التدفق المالي الضعيف الذي تعرفه النشاطات الأصلية للمؤسسة، ولنجاح هذه الإستراتيجية يجب على المؤسسة الإستغلال الأمثل لحرفتها وخبرتها المكتسبة من نشاطها الأصلي لتحقيق تآزرات (synergies) بين نشاطها الأصلي والنشاطات الجديدة التي ترغب في التوجه إلى الإستثمار فيها مما يكسب المؤسسة منذ البداية ميزة تنافسية في نشاطها الجديد بفضل هذه التآزرات<sup>1</sup>.

**3. التنوع للتقوية (diversification de confortement):** تمارس هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسات التي لها موقع التنافسي متوسط أو ضعيف مقارنة مع منافسيها في السوق، مع تواجدها في قطاع أو نشاط إستراتيجي في مرحلة نمو وتطور يكسب المؤسسات ذات الحصة السوقية الكبيرة مردودية عالية، وتلجأ المؤسسة في هذه الحالة للتنوع بالبحث عن نشاطات مكملة وبالاعتماد كذلك على سياسة تمييز المنتجات للتأثير على ميزان المنافسة والتأثير على المتغيرات الإستراتيجية الأساسية للقطاع لصالح المؤسسة<sup>2</sup> وهو ما يكسبها حصص سوقية إضافية و بالتالي تعزيز مكانتها وتحسين مردوديتها.

**4. التنوع للبقاء (diversification de survie):** تقترب هذه الإستراتيجية كثيرا من إستراتيجية التنوع الهيكلي غير أن مدة تحقيق التنوع تعتبر قصيرة على خلاف التنوع الهيكلي الذي يكون على المدى المتوسط، وهدف المؤسسة من هذه الإستراتيجية هو البحث عن أنشطة جديدة تمكن المؤسسة من تحقيق البقاء بالتحول من وضعها التنافسي الضعيف في قطاع جاذبيته ضعيفة إلى قطاع آخر في مرحلة نمو أو ازدهار والسعي في ظل القطاع الجديد لكسب حصة سوقية تمكنها من جني مردودية عالية تضمن لها البقاء في السوق يكون بامتلاك ميزة تنافسية عن طريق إستغلال الخبرات المكتسبة والإستفادة القصوى من التآزرات سواء كانت تقنية أو تجارية، ويعتمد نجاح إختيار مجال النشاط الجديد بالدرجة الأولى على معيار

<sup>1</sup> Jean-Pierre Detrie, Op.cit, p214

<sup>2</sup> Ibid, p214

تحقيق مردودية عالية في مدة قصيرة إضافة إلى إمكانية إمتلاك ميزة تنافسية تكسب المؤسسة حصة سوقية مناسبة وهو ما يضمن الهدف الأساسي وراء انتهاج هذه الإستراتيجية ألا وهو البقاء.

ثانيا: مزايا إستراتيجية التنوع: إضافة إلى الأهداف الإستراتيجية للتنوع حيث يكون التنوع إما بهدف البقاء، أو التقوية، أو يكون مضاريا، أو يكون هيكليا يمكن تلخيص مزايا التنوع فيما يلي:

- إستغلال الأصول الإنتاجية المعطلة للمؤسسة في إضافة منتجات جديدة وبالتالي تحقيق زيادة في المبيعات،

- الإستفادة من مخلفات الإنتاج التي كان يتم رميها كنفائيات لتصبح مدخلات لإنتاج المنتجات الجديدة<sup>1</sup> وهو ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف،

- توسيع تشكيلة منتجات المؤسسة مما يسمح لها بتلبية حاجات زبائنها مع تحقيق الزيادة في مبيعاتها<sup>2</sup>،

- توزيع المخاطر بحيث لا تسقط المؤسسة ككل في حال كساد أو فشل أحد منتجاتها مع نجاح المنتجات الأخرى عكس ما يحدث لو أو المؤسسة تنتج منتجا واحدا وبالتالي فإن فشله يعني فشل المؤسسة برمته<sup>3</sup>.

- الإستفادة من التآزر التجاري والتقني بين النشاطات مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف إضافة إلى إكتساب المؤسسة لخبرات تسييرية وتقنيات جديدة جراء دخولها في مجالات نشاط جديدة<sup>4</sup>،

- تحقيق زيادة في المبيعات الكلية للمؤسسة رغم تشعب الأسواق الأولية بتنوع المنتجات أو تطويرها.

ثالثا: عيوب إستراتيجية التنوع: رغم أن التنوع قد يسهم في خلق القيمة (تحقيق أرباح إضافية) للشركة إلا أنه يُحمل المؤسسة التي تطبقه تكاليفا بيروقراطية فكلما تعاضم عدد وحدات النشاط داخل المؤسسة إزدادت الحاجة إلى التنسيق بين تلك الوحدات ما يتطلب مزيدا من التكاليف البيروقراطية، فعلى سبيل المثال نجد أن المؤسسة التي تضم عشرين وحدة نشاط والتي تحاول إقتسام موارد تلك المؤسسة تكون عرضة لتكبد تكاليف بيروقراطية أكبر من مؤسسة أخرى تضم عشرة وحدات للنشاط أي أنه كلما زاد عدد وحدات النشاط كلما زادت الحاجة إلى التنسيق بينها لتزايد تكاليف تشغيل والتنسيق بين هذه الوحدات لتصبح

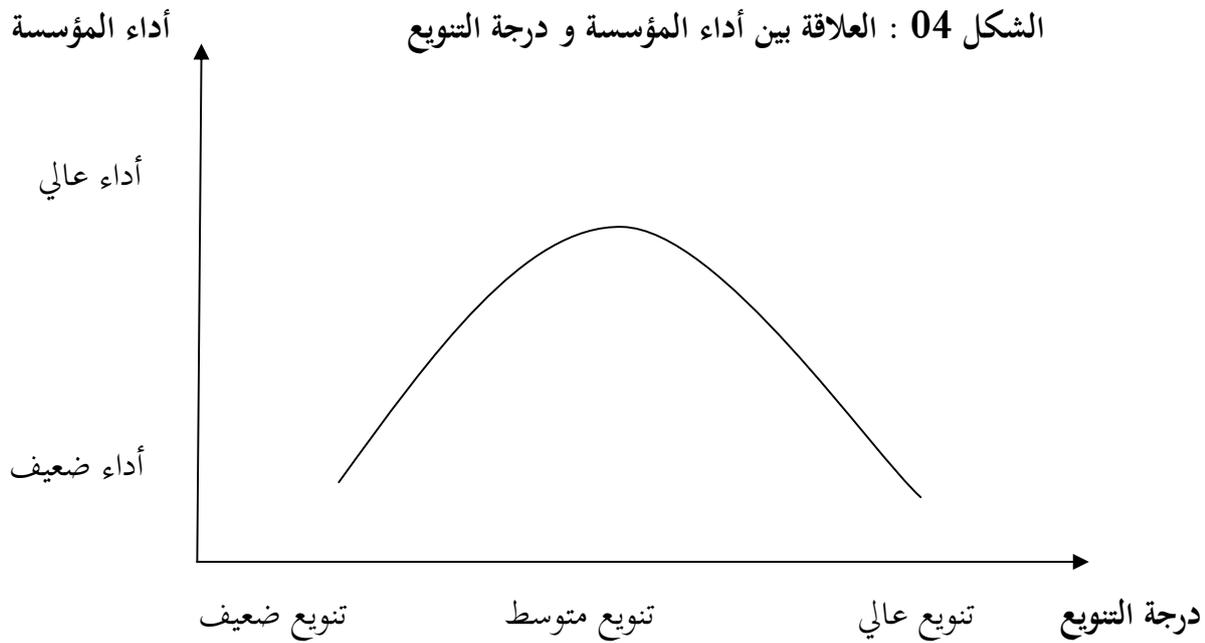
<sup>1</sup> Rafik Bekkour, Op.cit, p104

<sup>2</sup> Bruno Bachy et Christine Harache, Op.cit, p64

<sup>3</sup> Rafik Bekkour, Op.cit, p104

<sup>4</sup> Stéphane Balland et Anne-Marie Bouvier, Op.cit, p71

أكبر من القيمة التي خلقها التنوع، ويعتبر هذا الحد الأقصى المربح في مجال التنوع، غير أن الكثير من الشركات تستمر في التنوع بعد هذا الحد فيتدهور أداؤها<sup>1</sup>، وبالتالي فإن على المؤسسة التنوع في نشاطاتها لكن بصورة معتدلة فقلة التنوع تضيع على المؤسسة فرصة الحصول على إيرادات إضافية وكثرة التنوع تضعف أداء المؤسسة<sup>2</sup>، والشكل 04 يوضح هذه الظاهرة حيث يعلو أداء المؤسسة بزيادة درجة التنوع ثم ما يلبث أن يبدأ أداء المؤسسة في الإنخفاض وذلك رغم تواصل الزيادة في درجة التنوع.



المصدر: Johan Bouglet, Op.cit, p150

بالإضافة إلى صعوبة التنسيق بين نشاطات المؤسسة ذات الطبيعة والخصائص المختلفة والتكاليف التي تنجر عن ذلك تنشأ تكاليف أخرى جراء التنوع منها تكاليف الإستثمارات الجديدة، وتكاليف البحث والتطوير ودراسات الجدوى الإقتصادية والمالية ودراسات السوق، تكاليف إطلاق منتج جديد والترويج له، وتكاليف تسيير المخزون التي ترتفع عند تنوع المنتجات من جراء التعقيد الذي يلحق تسيير هذا المخزون المتنوع، ومن عيوب ومآخذ إستراتيجية التنوع أيضاً<sup>3</sup>:

- صعوبة التخلص من أحد الأنشطة التي تعرف ضعفا بسبب تواجد حواجز الخروج مما يؤثر سلبا على باقي الأنشطة الأخرى،

<sup>1</sup> شارلز هيل وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، مرجع سبق ذكره، ص499

<sup>2</sup> Johan Bouglet, Op.cit, p149

<sup>3</sup> Stéphane Balland et Anne-Marie Bouvier, Op.cit, p71

- خطر فقدان المؤسسة لصورتها وهويتها في السوق بتعدد مجالات نشاطها،
  - تشتت وبعثرة موارد وإمكانيات المؤسسة على مجالات نشاط عديدة تتباين نسب مردودياتها المالية،
  - قد تكون الزيادة في مبيعات نوع من المنتجات سببا في إنخفاض مبيعات نوع آخر، ويحدث هذا عندما يكون المنتج الجديد منافسا للمنتج الأولي وتسمى هذه الظاهرة بـ "la cannibalisation"<sup>1</sup>.
- رابعا: البدائل الإستراتيجية لمرحلة ما بعد التنوع: تتوفر للمؤسسة أربعة بدائل إستراتيجية يمكن تبنيها بعد تنفيذ الإستراتيجيات المختلفة للتنوع كما يعرضها الجدول 02.

الجدول 02: البدائل الإستراتيجية لمرحلة ما بعد التنوع

الإستراتيجية المتبعة	خصائصها
توسيع قاعدة التنوع	- الإستحواذ على أعمال إضافية أكثر وبناء المراكز التنافسية في صناعات جديدة مترابطة وغير مترابطة. - إضافة أعمال تكمل وتقوي المركز التنافسي والقدرات التنافسية للمؤسسة في السوق.
التخلص من بعض الأعمال والتخندق في أعمال ضيقة	- إستبعاد الأعمال الضعيفة تنافسيا، أو الأعمال في صناعات غير جذابة، أو التي تفتقر إلى موائمت إستراتيجية أو موائمت كافية في الموارد. - تركيز موارد المؤسسة على أعمال في صناعات قليلة محكمة الاختيار.
إعادة هيكلة أعمال المؤسسة	- بيع وحدات الأعمال غير الجوهرية، أو الضعيفة تنافسيا، أو الأعمال في صناعات غير جذابة، أو التي تفتقر إلى موائمت إستراتيجية أو موائمت كافية في الموارد. - إستخدام النقد المتولد جراء بيع هذه الوحدات والسيولة غير المستغلة والفائضة في شراء وحدات أعمال جديدة في صناعات ناجحة أو يتوقع نجاحها في المستقبل.
إتباع التنوع الدولي (متعدد الجنسيات)	- توفير سبيلين رئيسيين للنمو المتواصل هما الدخول في أعمال إضافية في الأسواق الدولية الحالية أو الدخول أسواق دولية أخرى جديدة. - الحصول على مزايا تنافسية أكبر مقارنة بالتنوع غير الدولي.

المصدر: سعد علي العززي و مصطفى منير إسماعيل، جدلية العلاقة بين نمو المنظمة وقيمتها بإطار إستراتيجية التنوع-مدخل وصفي، مجلة العلوم

الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 17، سنة 2011، ص 11

<sup>1</sup> Johan Bouglet, Op.cit, p155

## خاتمة الفصل الأول

رغم الأخطار التي قد تتعرض لها المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التنوع كصعوبة التسيير وتشتيت موارد المؤسسة وفقدانها لهويتها إلا أن هذه الإستراتيجية تعود على المؤسسة التي تطبقها بعدة مزايا من تحقيقها للنمو والتوسع بإستغلال التآزرات التجارية والتقنية وحتى بدونها إضافة إلى توزيع المخاطر على عدة وحدات نشاط أو عدة منتجات في حالة كساد أو فشل إحداها.

ويعتبر إكتساب المؤسسة لميزة تنافسية دليل على نجاح البديل الإستراتيجي التي تتبعه، وبما أن إستحواذ المؤسسة على حصة سوقية كبيرة يعتبر دليلا على المكانة التنافسية لهذه المؤسسة فإن أثر إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية للمؤسسة يعتبر معيارا لنجاح أو فشل هذا البديل الإستراتيجي المتمثل في التنوع ومعرفة طبيعة هذا الأثر هو ما سنتناوله في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني:

دور إستراتيجية التنوع في تعزيز

الحصة السوقية للمؤسسة

## تمهيد الفصل الثاني

يعتبر تبوء المؤسسة لمكانة تنافسية عالية بين منافسيها من الأهداف المهمة التي تحددها هذه المؤسسة في ظل التغير المستمر في ظروف البيئة التي تنشط فيها وتعتبر الحصة السوقية بدورها مؤشرا محوريا على المكانة التنافسية للمؤسسة، لذا يمكننا إعتبار إستحواذ المؤسسة على حصة سوقية معتبرة دليل على نجاح الإستراتيجية التي تتبعها وهو ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال معرفة مدى مساهمة إستراتيجية التنويع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

- ماهية الحصة السوقية وأهمية تعزيزها؛
- التجزئة الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي بالاعتماد على الحصة السوقية؛
- أثر إستراتيجية التنويع على الحصة السوقية للمؤسسة.

## المبحث الأول: ماهية الحصة السوقية وأهمية تعزيزها

نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الحصة السوقية للمؤسسة وأهمية تحليلها وما يمكن أن تقدمه هذه الحصة السوقية للمؤسسة من مزايا ولهذا التحليل مراحل بدءاً من تحديد السوق والمنتجات موضع الدراسة إلى تحديد المنافسين الحاليين و المحتملين في السوق ثم جمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين والبيانات اللازمة ليتم في الأخير حساب الحصة السوقية سواء كانت حصة سوقية عامة أو حصة سوقية بالنسبة لمنافسي المؤسسة لنتقل بعد ذلك إلى أهمية تعزيز هذه الحصة السوقية وأثره على المؤسسة ومكانتها التنافسية حيث أنه إذا ارتفع نصيب المؤسسة من السوق فمعنى ذلك أنها تحقق كسباً وتفوqاً ملموساً في مواجهة منافسيها أما إذا انخفض نصيب المؤسسة من السوق فإن ذلك يعني أنها تخسر جزءاً من نصيبها في السوق إلى المنافسين كما أن لتعزيز الحصة السوقية كذلك دور في تخفيض التكلفة عبر تحقيق اقتصاديات الحجم وزيادة فاعلية أداء القوى العاملة وتحسين العملية الإنتاجية.

## المطلب الأول: ماهية الحصة السوقية وأهمية تحليلها

إن حجم المبيعات لا يظهر مستوى أداء المؤسسة نسبة إلى المؤسسات المنافسة لذلك فإن إدارات المؤسسات بحاجة ماسة لمتابعة حصتها في السوق وذلك لما يمكن أن تقدمه هذه الحصة السوقية للمؤسسة من مزايا ويعتبر تحليل الحصة السوقية للمؤسسة أمراً ضرورياً للتعرف على مدى كفاءتها في السوق ومكانتها بين منافسيها.

**أولاً: مفهوم الحصة السوقية:** تعرف حصة المؤسسة في السوق بأنها عبارة عن مبيعات هذه المؤسسة ككل، أو مبيعاتها لمنتج ما، أو مبيعاتها في مجال نشاط إستراتيجي معين، يعبر عنها بنسبة مئوية لمجموع المبيعات في الصناعة ككل، أو المبيعات الكلية لمنتج ما، أو مبيعات مجال نشاط إستراتيجي معين، كما يعبر عنها بنسبة مئوية لمبيعات منافسيها في سوق معينة خلال مدة زمنية معينة، ويتم حساب الحصة السوقية على المستوى الوطني أو الدولي كما يمكن حساب الحصة السوقية على مستوى مقاطعة، أو مدينة، أو حي معين<sup>1</sup>، وتم تعريفها أيضاً على أنها "نسبة المبيعات للأعمال في مدة زمنية معطاة إلى إجمالي مبيعات جميع المنافسين في

<sup>1</sup> Philippe Villemus, *Le plan marketing à l'usage du manager*, Editions d'organisation, France, 2009, p75

نفس السوق، والسوق يتضمن جميع المنتجات أو الخدمات وأنواع الزبائن والمناطق الجغرافية التي ترتبط مباشرة بأنشطة الأعمال"<sup>1</sup>.

وقد عرف kotler الحصة السوقية بأنها مقياس مهم للأداء الجيد، والتي يتم من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات غير الناجحة في نشاطها وإن حجم المبيعات لا يظهر مستوى أداء المؤسسة نسبة إلى المؤسسات المنافسة لذلك فإن إدارات المؤسسات بحاجة ماسة لمتابعة حصتها في السوق وذلك لما يمكن أن تقدمه الحصة السوقية للمؤسسة من مزايا، إذ أن منظمات الأعمال تحاول جاهدة لتكون قائدة في السوق من خلال امتلاك أكبر حصة سوقية مقارنةً بالمنافسين بالرغم من تناقص حجم المبيعات الكلي للصناعة ككل، كما قد يزيد حجم المبيعات لمؤسسات أخرى في الوقت نفسه الذي تتناقص فيه الحصة السوقية لها داخل الصناعة ككل، الأمر الذي يستدعي مراعاة حجم النمو في المبيعات لكامل الصناعة ومن مختلف المؤسسات<sup>2</sup>.

ثانياً: أهمية تحليل الحصة السوقية: يعتبر تحليل الحصة السوقية للمؤسسة أمراً ضرورياً للتعرف على مدى كفاءتها في السوق، من خلال<sup>3</sup>:

- معرفة نصيب المؤسسة من مبيعات الصناعة، أو مبيعات السوق،
- معرفة الوضع التنافسي للمؤسسة داخل السوق، هل هي منافس قوي أم منافس ضعيف، مدى قربها أو بعدها عن المؤسسة الرائدة في السوق،
- معرفة الأسباب التي تؤدي إلى زيادة أو نقص الحصة السوقية للمؤسسة في السوق،
- التعرف على نواحي القوة والضعف لدى كل من المؤسسة ومنافسيها،
- التعرف على المنشآت المنافسة التي يمكن للمنشأة أن تدخل معها في منافسة قوية وتلك التي يجب أن تسير خلفها والاستفادة منها،

<sup>1</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010، ص175

<sup>2</sup> نجلة يونس محمد آل مراد، بماء حبيب محمود، أثر شركاء المعرفة في تعزيز الحصة السوقية - دراسة تحليلية لآراء عينة من أصحاب المنظمات البيعية صغيرة الحجم للألبسة الجاهزة في مدينة الموصل، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد96، سنة 2013، ص101

<sup>3</sup> المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، تطبيقات تسويقية على الحاسب - تحليل الحصة السوقية، المملكة العربية السعودية، كتاب منشور على الموقع:

http://books.makktaba.com/2012/09/Book-analysis-of-market-share.html، ص154

- تعتبر مؤشرا مهما يتم الإعتماد عليه في التحليل الإستراتيجي للمؤسسات بمختلف أدواته.

### المطلب الثاني: مؤشرات ومراحل تحليل الحصة السوقية

نظرا للأهمية التي يكتسبها إمتلاك المؤسسة لحصة سوقية معتبرة فإنه يتوجب على المؤسسة توفير بعض البيانات لكي يكون هذا التحليل سليما ودقيقا ويسمح بتعريف المؤسسة بالوضعية الحقيقية التي تتواجد فيها ويعتبر جمع البيانات من أهم المراحل التي يتم إتباعها لتحديد الحصة السوقية التي تبدأ من تحديد السوق والمنتجات موضع الدراسة إلى تحديد المنافسين الحاليين و المحتملين في السوق ثم جمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين والبيانات اللازمة ليتم في الأخير حساب الحصة السوقية سواء كانت حصة سوقية عامة أو حصة سوقية بالنسبة لمنافسي المؤسسة.

أولا: البيانات اللازمة لإجراء تحليل الحصة السوقية: يتطلب تحليل الحصة السوقية للمؤسسة توفير بعض البيانات اللازمة لإجراء التحليل السليم لهذه الحصة السوقية ومن أهم هذه البيانات ما يلي<sup>1</sup>:

- بيانات لتحديد الصناعة تحديداً دقيقاً.
- بيانات عن المؤسسات التي تشملها الصناعة.
- بيانات عن مبيعات الصناعة.
- بيانات عن مبيعات كل مؤسسة داخل الصناعة.
- بيانات عن مبيعات كل منتج من المنتجات داخل الصناعة.
- بيانات عن مبيعات كل منتج في المؤسسة.
- بيانات عن عدد الوحدات المباعة من كل صنف من أصناف المنتجات داخل الصناعة.
- بيانات عن عدد الوحدات المباعة من كل صنف في المؤسسة والمؤسسات المنافسة.
- بيانات عن سعر كل وحدة من الوحدات المباعة في المؤسسة والمؤسسات المنافسة.

<sup>1</sup> المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مرجع سبق ذكره، ص154

ثانياً: خطوات تحديد الحصة السوقية: تمر عملية تحليل الحصة السوقية بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

1- تحديد السوق (المنطقة الجغرافية) موضع الدراسة: والهدف الأساسي من ذلك هو تحديد مبيعات المؤسسة سواءً أكانت مقدرة (بعدد الوحدات أو بالمبالغ) في منطقة معينة لاسيما إذا كان الحديث عن منظمات تمارس أنشطتها على المستوى الدولي، بالإضافة إلى أن تحديد النطاق الجغرافي يسمح لنا بشكل أو بآخر من حصر عدد المنافسين العاملين في ذلك القطاع أيضاً،

2- تحديد المنتجات (من سلع وخدمات موضع الدراسة)، كما قد يشمل حساب الحصة السوقية للمؤسسة ككل،

3- تحديد المنافسين الحاليين و المحتملين في السوق: فهناك فهم خاطئ حول كون الحصة السوقية هي مؤشر يقيس نسبة مبيعات المؤسسة من منتج ما بالنسبة إلى المنافسين الحاليين فقط، بل يمكن الاعتماد على هذا المؤشر أيضاً في تحديد الحصة السوقية المتوقعة للشركة في ضوء معلومات تتحدث عن دخول منافسين جدد إلى السوق،

4- جمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين (التقارير المالية المنشورة، المجلات المتخصصة، مواقع إلكترونية متخصصة)،

5- حساب الحصة السوقية: حيث هنالك العديد من الطرق المستخدمة لتقدير الحصة السوقية للمؤسسات مقارنةً بالصناعة ككل أو مقارنةً بالمنافسين.

ثالثاً: الحصة السوقية العامة: تمثل حصة المؤسسة العامة من السوق نسبة مبيعاتها (أو رقم أعمالها) إلى مبيعات سوقها، فإذا كانت مثلاً مبيعات مؤسسة ما للسيارات في دولة معينة خلال سنة معينة تقدر ب20 مليون وحدة نقدية، وكانت مبيعات جميع المؤسسات (مبيعات سوق السيارات) تقدر ب100 مليون وحدة نقدية، فنقول أن حصتها من السوق هي  $20\% (20 \setminus 100 = 0,2)$

كما يمكن حساب الحصة السوقية للمؤسسة عن طريق حساب نسبة الكمية (عدد الوحدات) المباعة من طرف هذه المؤسسة إلى الكمية الكلية المباعة في السوق<sup>2</sup>، فإذا كانت مثلاً الكمية المباعة من الطائرات

<sup>1</sup> أسامة دخان، الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة - دراسة ميدانية لشركات الوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية، سوريا، 2010، ص05

<sup>2</sup> Filippe Villemus, Op.cit , p75

لمؤسسة ما هي 300 وحدة، وكانت الكمية المباعة لجميع المؤسسات (سوق الطائرات) هي 600 وحدة، فنقول أن حصتها من السوق هي 50% ( $0,5 = 600 \setminus 300$ ) ، يلاحظ أنه إذا كانت الحصة السوقية للمؤسسة ما والمحسوبة بالكميات المباعة أكبر من الحصة السوقية المحسوبة بالمبيعات فهذا يدل على أن أسعار منتجات هذه المؤسسة مرتفعة مقارنة بمنافسيها في السوق<sup>1</sup>.

كما يمكننا حساب حصة منتج محدد للمؤسسة من سوق هذا المنتج<sup>2</sup> فبالنسبة للمؤسسة تنتج ثلاث منتجات أي مواد وهي الحليب و اللبن و الياغورت يمكننا حساب حصة المؤسسة من سوق الحليب ومشتقاته وذلك بحساب نسبة مبيعات المواد الثلاثة مجتمعة إلى مبيعات سوقها (سوق الحليب ومشتقاته)، ويمكننا كذلك حساب حصة منتج واحد من سوق هذا المنتج كحساب حصة المؤسسة من سوق الحليب وذلك بحساب نسبة مبيعات الحليب إلى مبيعات سوقه (سوق الحليب).

رابعاً: الحصة السوقية النسبية: تمثل حصة المؤسسة النسبية من السوق نسبة مبيعاتها (أو رقم أعمالها) إلى مبيعات المؤسسة الرائدة في السوق (ويمكن حسابها بالنسبة إلى مجموع مبيعات عدة مؤسسات رائدة في السوق) ، فإذا كانت مثلاً مبيعات مؤسسة ما للسيارات تقدر بـ 10 مليون وحدة نقدية، وكانت مبيعات جميع المؤسسات (مبيعات سوق السيارات) تقدر بـ 100 مليون وحدة نقدية، وكانت مبيعات المؤسسة الرائدة تقدر بـ 40 مليون وحدة نقدية، فنقول أن حصتها بالنسبة إلى المؤسسة الرائدة في السوق هي 25% ( $0,25 = 40 \setminus 10$ )، وإذا كانت مبيعات المؤسسات الثلاث الرائدة تقدر بـ 15،40،22 مليون وحدة نقدية على التوالي (مجموع مبيعاتها يساوي  $77 = 15 + 22 + 40$  مليون وحدة نقدية)، فنقول أن حصتها بالنسبة إلى المؤسسات الثلاث الرائدة في السوق هي 13% ( $0,13 = 77 \setminus 10$ )

أما إذا كانت المؤسسة المراد حساب حصتها السوقية هي نفسها المؤسسة الرائدة في السوق، نقوم بحساب حصة المؤسسة النسبية من السوق بنسبة مبيعاتها إلى مبيعات المؤسسة المنافسة لها والتي تليها مباشرة في السوق (ويمكن حسابها بالنسبة إلى مجموع مبيعات عدة مؤسسات منافسة لها مباشرة في السوق)<sup>3</sup> ، فإذا كانت مثلاً مبيعات مؤسسة ما للسيارات تقدر بـ 50 مليون وحدة نقدية وهي نفسها المؤسسة الرائدة في

<sup>1</sup> Filippe Villemus, Op.cit , p75

<sup>2</sup> Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, Op.cit, p120

<sup>3</sup> Ibid, p121

السوق، وكانت مبيعات جميع المؤسسات (مبيعات سوق السيارات) تقدر بـ 100 مليون وحدة نقدية، وكانت مبيعات المؤسسة المنافسة لها والتي تليها مباشرة في السوق تقدر بـ 25 مليون وحدة نقدية، فنقول أن حصتها السوقية بالنسبة إلى المنافس المباشر في السوق هي  $(2=25\backslash 50)$  200%، وإذا كانت مبيعات المؤسسات الثلاث المنافسة لها مباشرة في السوق تقدر بـ 5، 10، 25 مليون وحدة نقدية على التوالي (مجموع مبيعاتها يساوي  $5+10+25=40$  مليون وحدة نقدية)، فنقول أن حصتها بالنسبة إلى المؤسسات الثلاث المنافسة لها مباشرة في السوق هي 125%  $(1,25=40\backslash 50)$

### المطلب الثالث: تعزيز الحصة السوقية وعلاقته بأثر التجربة (أثر الخبرة)

لتعزيز الحصة السوقية أهمية كبيرة للمؤسسة حيث أنه إذا ارتفع نصيب المؤسسة من السوق فمعنى ذلك أنها تحقق كسباً وتفوقاً ملموساً في مواجهة منافسيها وهو ما يسمح لها باكتساب عدة ميزات تنافسية مثل تخفيض التكلفة عبر تحقيق اقتصاديات الحجم وزيادة فاعلية أداء القوى العاملة وتحسين العملية الإنتاجية وهو ما يعرف بأثر التجربة.

أولاً: أهمية تعزيز الحصة السوقية: تعبر الحصة السوقية للمؤسسة على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة بالمبيعات الكلية للصناعة نفسها في ذلك السوق، وتعد المؤسسة التي تحصل على حصة سوقية أكبر مؤسسة رائدة تقود إلى تغييرات في الأسعار أو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تقنية حديثة في السوق وتحقيق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها فالحصة السوقية تمثل قوة المنافسة للمؤسسة إذ تقارن الحصة السوقية للمؤسسة بنسبة حصة أكبر منافسيها في السوق، ويمكن توضيح أهمية إمتلاك المؤسسة لحصة سوقية كبيرة في النقاط الآتية<sup>1</sup>:

- تؤثر الحصة السوقية المتحققة لمؤسسة معينة على أرباحها ومستوى السيولة فيها فكلما كانت المؤسسة تمتلك حصة سوقية أكبر من المنافسين الموجودين في السوق فإنها بالتالي تستطيع أن تحقق أرباحاً أكبر من المنافسين لاحقاً وذلك لأن مبيعاتها تكون أكبر من مبيعات المنافسين،

- طبقاً لمجموعة بوسطن الاستشارية، فإن الحصة السوقية للمؤسسة تعطي مزايا في تخفيض التكلفة عبر تحقيق اقتصاديات الحجم وزيادة فاعلية أداء القوى العاملة وتحسين العملية الإنتاجية،

<sup>1</sup> مجلة يونس محمد آل مراد ، بهاء حبيب محمود، مرجع سبق ذكره، ص102

- إن المنظمات التي تكون حصتها السوقية مرتفعة تكون في العادة أكثر قدرة على المنافسة من المنظمات التي تكون حصتها السوقية أقل، وذلك لأن مجموع مبيعات هذه المؤسسة أعلى من مجموع مبيعات المنظمات المنافسة ولو كانت الأسعار متساوية،

- تمثل الحصة السوقية أحد المؤشرات الأساسية التي تعكس فاعلية المؤسسة في المحور التسويقي،

- تعرف الحصة السوقية بكونها مؤشراً فاعلاً وقوياً للتدفق النقدي والربحية، ويمكن قياس موقع المؤسسة ضمن صناعتها من خلال الحصة السوقية لذلك فإن أهمية الحصة السوقية تتباين من سوق لآخر ومن صناعة لأخرى إذ إن الحصة السوقية تعد إشارة لمقدار حصة المؤسسة في السوق والتي كلما ازدادت كانت أرباح المؤسسة أكبر، وإذا ما انخفضت فإن المؤسسة تخسر بالنسبة إلى المنافسين الآخرين، وأن هذا المعدل في الانخفاض يدعو منظمات الأعمال إلى السعي لرفعها بالبحث عن قطاعات سوقية جديدة لطرح وتقديم منتجاتها، تطوير منتجاتها، أو طرح منتجات جديدة.

وتمثل الحصة السوقية أحد المؤشرات الأساسية لمعرفة المركز التنافسي للمؤسسة و مقياساً جيداً لقياس أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها<sup>1</sup>، إذ أنها تسعى باستمرار إلى التحكم في حصتها في السوق من خلال الحد من نقصانها أو المحافظة عليها وكذلك زيادتها بما يتناسب مع توجهاتها الإستراتيجية، وبشكل عام يمكن القول إنه إذا ارتفع نصيب المؤسسة من السوق فمعنى ذلك أنها تحقق كسباً وتفوqاً ملموساً في مواجهة منافسيها أما إذا انخفض نصيب المؤسسة من السوق فإن ذلك يعني أنها تخسر جزءاً من نصيبها في السوق إلى المنافسين.

وتتنافس المؤسسات فيما بينها لاقتناص الفرص والحصول على حصة أكبر في السوق، وهذا يعد عنصراً مهماً جداً وأساسياً بالنسبة لكل مؤسسة، فمن خلال اكتسابها لحصة سوقية كبيرة تستطيع المؤسسة أن تحقق الربحية العالية التي بإمكانها أن تستخدمها في توسيع أعمالها، والذي بدوره سيقودها إلى زيادة الإنتاجية وانخفاض التكاليف وزيادة الأرباح، وقد قام الكثير من رجال الأعمال بالربط بين زيادة حصة المؤسسة في السوق وزيادة الأرباح المحصل عليها، حيث يتم إتخاذ زيادة الحصة السوقية هدفاً أساسياً للكثير من المؤسسات لأنه يعنى قوة المؤسسة وهيمنتها على السوق وفي غالب الأحيان يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة،

<sup>1</sup> Filippe Villemus, Op.cit, , p76

إلا أن هذا الاتجاه قد لا يكون صحيحاً في كل الأحوال، فقد تعتمد منشأة ما إلى إسقاط المنتجات غير المرحة أو العملاء غير المرشحين بهدف تحسين ربحيتها الكلية رغم أن هذا السلوك يؤدي إلى نقصان حصتها السوقية<sup>1</sup>.

ثانياً: علاقة الحصة السوقية بأثر التجربة: إن منحى التجربة (أثر التجربة) يفترض أنه كلما تضاعفت التجربة المتراكمة في إنتاج منتج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق تنخفض بنسبة تتراوح بين 20% و 30%.<sup>2</sup> ويتحقق هذا الإنخفاض في تكلفة الوحدة من خلال ستة عوامل أساسية وهي<sup>3</sup>:

- زيادة فعالية أداء القوى العاملة (أثر التعلم)،
- تحسين العملية الإنتاجية ذاتها،
- تحقيق إقتصاديات (وفورات) الحجم الكبير،
- الوصول إلى تنميط المنتجات،
- الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتجات،
- تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.

وإذا أرادت المؤسسة أن تستفيد من أثر التجربة فإن ذلك يعني لها ضرورة إتباع الإستراتيجية التي تؤدي إلى وصولها واحتفاظها بحصة كبيرة في السوق (بافتراض أن الحصة السوقية الكبيرة تدل على كمية إنتاج كبيرة) والتركيز بعد ذلك على الأنشطة التي اكتسبت فيها هذه التجربة للإستفادة من أثرها في تخفيض التكاليف مما يكسبها ميزة تنافسية تؤهلها لاحتلال مكانة تنافسية في السوق.

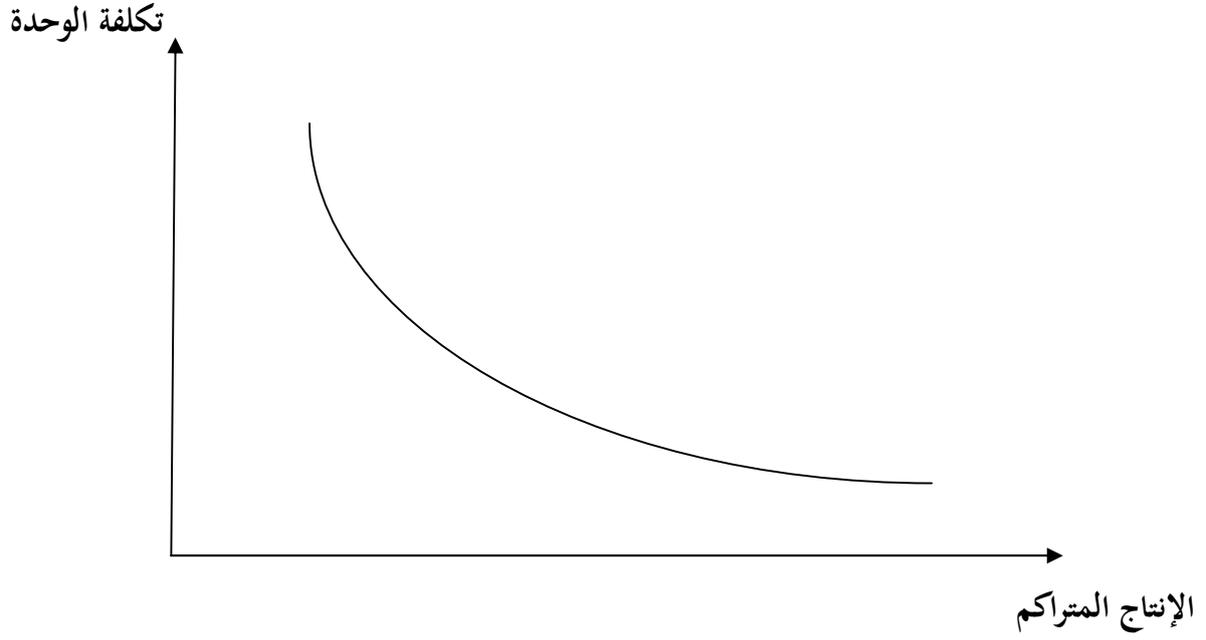
والشكل 05 يمثل منحى التجربة (منحى الخبرة).

<sup>1</sup> Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, Op.cit, p121

<sup>2</sup> Johan Bouglet, Op.cit, p81

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2007، ص261

الشكل 05 : منحنى التجربة (منحنى الخبرة)



المصدر: Johan Bouglet, Op.cit, p81

### المبحث الثاني: التجزئة الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي بالإعتماد على الحصة السوقية

تعتبر الحصة السوقية من المؤشرات الأساسية التي تدل على المكانة التنافسية التي تحتلها المؤسسة لذا يعتمد عليها التحليل الإستراتيجي لمحفظة الأعمال أو مجالات النشاط الإستراتيجية بمختلف نماذجه أو مصفوفاته وبالأخص نموذج BCG الذي يعتمد على عاملين وهما الحصة السوقية النسبية ومعدل نمو الصناعة في السوق ويقوم هذا النموذج على افتراض أساسي وهو أثر التجربة على الأداء عبر الزمن حيث تعتمد المكانة التنافسية على أثر التجربة لأنه كلما كان المكانة التنافسية أكبر، كلما كانت حصة المؤسسة أو حصة الوحدة الإستراتيجية أكبر، وهذا يؤثر بالضرورة على الخبرة والتعلم وبالتالي فيكون الأثر ظاهر على تكاليف المؤسسة بمعنى أن المؤسسة التي ترفع حجم إنتاجها (بحصة سوقية كبيرة) ستستفيد من اقتصاديات الحجم ومن مزايا التعلم والتجربة وتكون لها بالتالي مزايا تنافسية معتبرة، ولهذا تعطى المكانة التنافسية والتي تكون ممثلة بالحصة السوقية النسبية أهمية كبيرة في النموذج وقبل أن يتم التحليل الإستراتيجي لابد من أن تتم التجزئة الإستراتيجية وتقسيم نشاط المؤسسة إلى مجالات نشاط إستراتيجية.

#### المطلب الأول: التجزئة الإستراتيجية

لا يمكن القيام بالتحليل الإستراتيجي لمحفظة الأعمال المتكونة من مجالات النشاط الإستراتيجية للمؤسسة دون معرفة كيفية تحديد هذه المجالات وهي وظيفة التجزئة الإستراتيجية والتي اختلف الكتاب حول المعايير والطرق المختلفة التي تتم من خلالها هذه التجزئة غير أن هدفهم المشترك يبقى تقسيم نشاط المؤسسة إلى مجالات النشاط إستراتيجية مختلفة.

أولاً: تعريف التجزئة الإستراتيجية: تعرف التجزئة الإستراتيجية على أنها تجزئة أو تقسيم نشاط المؤسسة إلى مجالات نشاط إستراتيجية، حيث تتم التجزئة الإستراتيجية بحصر وجرد جميع أنشطة المؤسسة، حتى يمكن تجميعها في مجموعات جزئية متجانسة تسمى مجالات نشاط إستراتيجية أو وحدات أعمال إستراتيجية (DAS: domaines d'activité stratégique)<sup>1</sup>، والقيام بالإختيارات الإستراتيجية الملائمة لكل وحدة أعمال إستراتيجية على حدة، بحيث أن كل وحدة عمل إستراتيجي تنفرد باستراتيجيات أو برنامج

<sup>1</sup> Johan Bouglet, Op.cit, p23

استراتيجي خاص بها<sup>1</sup>، فالمؤسسة إذا قد تتبنى إستراتيجيات عديدة بحسب تعدد وحدات أعمالها الإستراتيجية، فالتجزئة الإستراتيجية إذا تمثل تجزئة (أو تقسيم) نشاط المؤسسة إلى وحدات أعمال إستراتيجية فإذا كانت هذه التجزئة مفصلة كثيرا (حسب المنتجات) سيكون عدد الأجزاء كبيرا (بعدد المنتجات) مما يجعل تسييرها صعبا، أما إذا كانت التجزئة عامة إلى درجة كبيرة، فسيظهر نوعا من الغموض مما يجعل التحكم الجيد في نشاط المؤسسة صعبا أيضا، وبالتالي فإن وحدات النشاط الإستراتيجية هي الطريق الوسط بين المنتج وبين النشاط الكلي للمؤسسة.

وتختلف التجزئة الإستراتيجية والمتعلقة بمجال النشاط عن التجزئة السوقية الهادفة إلى تقسيم السوق في حد ذاته على اعتبار أن هذه الأخيرة، أي التجزئة السوقية، تعرف على أنها عملية تقسيم السوق الكلي إلى عدة قطاعات سوقية متجانسة، وذلك اعتمادا على أسس ومعايير معلومة بهدف خدمتها من خلال المزيج التسويقي المناسب<sup>2</sup>، والجدول 03 يوضح الاختلاف بينهما.

الجدول 03: الفرق بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية

التجزئة التسويقية	التجزئة الإستراتيجية
- تركز على قطاع عمل واحد للمؤسسة	- تركز على قطاعات أعمال المؤسسة ككل
- تعمل على تقسيم المستهلكين إلى مجموعات لها نفس العادات، الاحتياجات، وسلوكيات الشراء	- تعمل على تقسيم الأنشطة إلى مجموعات متجانسة كل منها لها مجموعة متجانسة من المنافسين
- تسمح بملائمة تشكيلة المنتجات داخل صناعة معينة لرغبات و حاجات المستهلكين واختيار المستهلكين المستهدفين وتحديد المزيج التسويقي المناسب	- تسمح بإظهار فرص خلق أو ضم نشاطات جديدة، إظهار الحاجة للنمو أو الانسحاب من النشاطات الحالية
- متابعة التغيرات ذات الآجال القصيرة والمتوسطة	- متابعة التغيرات ذات الآجال المتوسطة والطويلة

المصدر: Jean-Pierre Detrie, Op.cit, p271

<sup>1</sup> Gérard Garibaldi, Op.cit, p212

<sup>2</sup> Jean-Pierre Detrie, Op.cit, p271

ويمكن تقسيم نشاط المؤسسة إلى وحدات إستراتيجية إستنادا إلى ثلاثة أبعاد وهي<sup>1</sup>:

- الزبائن المستفيدون من المنتج أو الخدمة: أي مجموعات الزبائن أو المستعملين للمنتج حسب معايير مختلفة (الدخل، المنطقة الجغرافية، العمر...)،

- وظائف المنتج: وهي الوظائف التي ينتظر أن يؤديها المنتج،

- طبيعة التكنولوجيا المستعملة: أي المستعملة في تصنيع المنتج أو من أجل تقديم الخدمة.

فإذا كانت مؤسسة تنتج عدة منتجات فإن تقسيم نشاط المؤسسة إلى وحدات إستراتيجية إستنادا إلى

الأبعاد الثلاثة يكون كالاتي:

- بالنسبة للزبائن يتم تقسيمهم إلى ثلاثة شريحتين مختلفتين نرمز لهما ب: 1، 2، 3.

- وبالنسبة لوظائف المنتجات يتم تقسيمها إلى ثلاثة وظائف مختلفة نرمز لها ب: 1، 2، و3.

- أما بالنسبة للتكنولوجيا المستعملة في الإنتاج يتم تمييز تقنيتين مختلفتين نرمز لهما ب: 1، 2.

ثم يتم بعد ذلك تحديد الأنشطة المختلفة للمؤسسة بناء على الأبعاد الثلاثة فيتحدد أحد الأنشطة مثلا

بشريحة الزبائن 1 ووظيفة المنتجات 1 والتكنولوجيا 1 ويمكننا أيضا تحديد نشاط آخر مثلا بشريحة

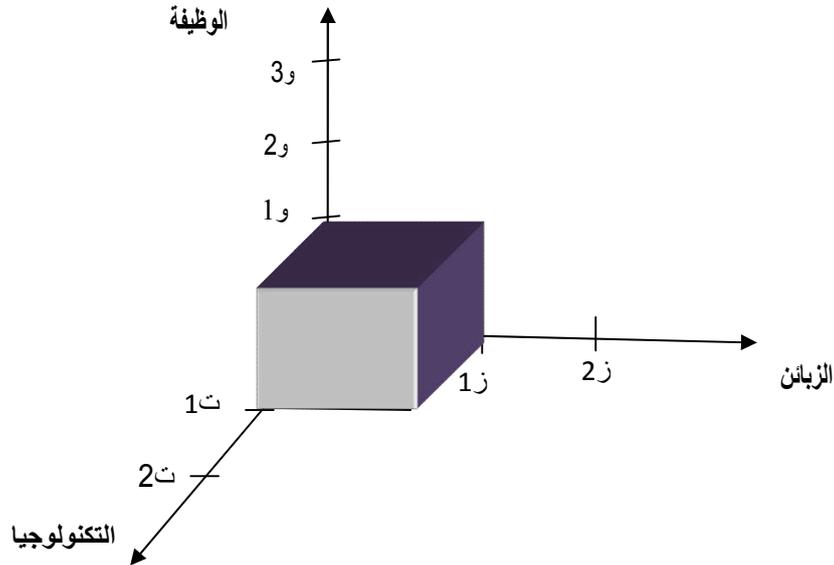
الزبائن 2 ووظيفة المنتجات 3 والتكنولوجيا 1، وهكذا يتم تحديد كل مجالات النشاط الإستراتيجية

للمؤسسة والشكل 06 يوضح كيفية تمثيل مجال النشاط الإستراتيجي للمثال الأول والذي يظهر على شكل

مكعب بأبعاد ثلاثة.

<sup>1</sup> Gérard Garibaldi, Op.cit, p246

الشكل 06 : كيفية تمثيل مجال نشاط إستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على Gérard Garibaldi, Op.cit, p248

ثالثاً: معايير وطرق التجزئة الإستراتيجية: لا توجد معايير ثابتة لتجزئة الإستراتيجية لنشاطات المؤسسة إلا أن بعض الباحثين ومن أجل تسهيل عمل التجزئة الإستراتيجية قاموا باقتراح معايير نذكر منها أن مجالين للنشاط الإستراتيجي يمثلان نشاطين تنعدم بينهما أفضليات التجميع (أي التآزر) التكنولوجية والتسويقية، مما يجعل منهما نشاطين منفصلين تماماً وهذا معناه أن النشاطات التي لا توجد بينها أفضلية التجميع لا يمكن أن تجمع في نفس النشاط الإستراتيجي.

أما فيما يخص الطرق المقترحة، فنذكر منها الطريقة الموضحة في الجدول 04،

الجدول 04 : طريقة للتجزئة الإستراتيجية على أساس بعض المعايير

مجموعات نشاط إستراتيجية مختلفة	نفس مجال النشاط الإستراتيجي	-
توليفات مختلفة	نفس التوليفة	عوامل أساسية للنجاح
زبائن مختلفين	نفس الزبائن	معايير خارجية:
أسواق مختلفة	نفس السوق	الزبائن
شبكات مختلفة	نفس الشبكة	السوق
منافسين مختلفين	نفس المنافسين	التوزيع
		المنافسة
		معايير داخلية:
مختلفة	مماثلة	التكنولوجيا
مختلفة	مماثلة	المهارات
ضعيفة	قوية	أفضليات التجميع
تكاليف خاصة	تكاليف متقاسمة	هيكلية التكاليف
سلاسل كثير للقيمة	سلسلة واحدة للقيمة	سلسلة القيمة

المصدر: عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص128

فإذا كان لنشاطين نفس الزبائن ونفس السوق ونفس شبكة التوزيع وتواجه فيهما المؤسسة نفس المنافسين، فيكونان نفس المجال للنشاط الإستراتيجي ثم إذا كان صنعهما يتم بنفس التكنولوجيا ونفس المهارات ويمكن الحصول على أفضلية التجميع بينهما وكانت لهما نفس الهيكلية للتكلفة، فهذان النشاطان يكونان في نفس المجال للنشاط الإستراتيجي أما إذا اختلفا في واحد من هذه العناصر إما الخارجية أو الداخلية، فيكونان مجالين مختلفين للنشاط الإستراتيجي.

وهناك قاعدة عامة للتجزئة يمكن الاعتماد عليها خاصة عندما تزيد صعوبة عملية التجزئة، فحسب هذا القاعدة كل مجال نشاط إستراتيجي يمكن أن يكون مؤسسة قائمة بذاتها بمواردها ومهاراتها وتكنولوجيتها، ونفهم من هنا أن كل مجال نشاط له موارده الخاصة ومهاراته وتكنولوجيته.

رابعا: مزايا التجزئة الإستراتيجية وعيوبها: للتجزئة الإستراتيجية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تسمح للمؤسسة أيضا أن توجه مجهودها وأن تقوم بتخصيص الموارد والمهارات حسب كل مجال نشاط مما يسمح للمؤسسة بالاستغلال الرشيد والعقلاني لمواردها ومهاراتها وإمكاناتها.

كما تسمح التجزئة الإستراتيجية بتحليل الوضعية التنافسية لكل مجال نشاط إستراتيجي على حدة وكذا التحليل الإستراتيجي الخاص بكل مجال إستراتيجي في الصناعة التي ينتمي إليها وبالتالي وضع إستراتيجيات مختلفة وملائمة، وتعين التجزئة الإستراتيجية المسيرين على وضع لكل مجال نشاط إستراتيجي هيكل تنظيمي وطريقة تسيير خاصة به وملائمة لطبيعته.

رغم أهمية التجزئة الإستراتيجية إلا أن من عيوبها أنها صعبة التطبيق نظرا لصعوبة تحديد مجالات النشاطات الإستراتيجية<sup>1</sup> وتعدد المعايير وطرق تحديدها (يخضع تحديد معايير التقسيم أحيانا لأغراض ذاتية وشخصية تخدم من يقومون بهذه العملية)<sup>2</sup> حيث أنه في أغلب الأحيان توجد علاقات بين مجالات النشاط المختلفة يتم تجاهلها، كما يتم أيضا الخلط بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية على اعتبار أن هذه الأخيرة تهدف إلى تقسيم السوق في حد ذاته أي تقسيم السوق الكلي إلى عدة قطاعات سوقية متجانسة، وذلك اعتمادا على أسس ومعايير معلومة بهدف خدمتها من خلال المزيج التسويقي المناسب.

#### المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي لمحفظة الأعمال (التحليل المصفوفي)

بعد التجزئة الإستراتيجية لنشاط المؤسسة والتي تتم بحدود مجرد جميع أنشطة المؤسسة حتى يمكن تجميعها في مجموعات جزئية متجانسة وهي مجالات النشاط الإستراتيجية أو وحدات الأعمال الإستراتيجية تتم الاختيارات الإستراتيجية الملائمة لكل وحدة أعمال إستراتيجية على حدة وهو ما يتم عن طريق أدوات التحليل الإستراتيجي المختلفة.

<sup>1</sup> Michel Marchesney, **Management stratégique**, Les éditions de l'ADREG, France, 2004, p180

<sup>2</sup> Manuel Cartier, Hélène Delacour et Olivier Joffre, OP.cit, p32

أولاً: تعريف التحليل الإستراتيجي لمحفظة الأعمال: يقصد بالتحليل لإستراتيجي لمحفظة الأعمال أو التحليل الإستراتيجي لمحفظة النشاطات "analyse stratégique du portefeuille d'activités" تلك "الوسيلة التي تساعد المؤسسة التي تمتلك عدة وحدات عمل إستراتيجية أن تحدد ما الذي تفعله إزاء كل منها، وهو أداة تحليل لمساعدة المؤسسة الأم في تحديد إستراتيجياتها المختلفة الخاصة بوحدات العمل، أي أنها وسيلة تعامل المؤسسة الأم مع وحدات العمل التي تمتلكها وكأنها محفظة كمحفظة الأسهم لمستثمر في سوق المال"<sup>1</sup>، ومحفظة الأعمال يقصد بها مجموعة وحدات العمل مجالات النشاط المختلفة التي تمتلكها المؤسسة والتحليل الإستراتيجي لمحفظة الأعمال يفترض أن مجال نشاط إستراتيجي يمكن أن يكون مؤسسة قائمة بذاتها بمواردها ومهاراتها وتكنولوجيتها مع وجود علاقات وترابطات بين وحدات الأعمال هذه ضمن إطار إستراتيجية المؤسسة ككل.

ثانياً: أدوات التحليل الإستراتيجي لمحفظة الأعمال: لقد صمم المختصون في الإدارة الإستراتيجية عدد من الأدوات المختلفة لتحليل المحفظة حيث يتم التحليل التنافسي لمجالات أو وحدات النشاط الإستراتيجي بالنسبة لكل وحدة إستراتيجية ويكمن في تحليل كل ما يهم هذه الوحدة مثل الموارد المخصصة لها، ومكانتها في السوق، وقد تم تطوير أغلب هذه الأدوات من طرف مكاتب الإستشارات التي تقدم إستشارات لشركات عملاقة من أجل مساعدتها في تحليل محفظتها من وحدات العمل الإستراتيجية، وتشير نتائج معظم البحوث في مجال الإدارة الإستراتيجية أن أكثر من 50% من الشركات العالمية الكبرى تعتمد على نماذج تحليل المحفظة<sup>2</sup> وأشهر هذه الأدوات ظهرت على شكل مصفوفات حيث يكون محور السينات (المحور الأفقي) خاصاً بالمؤسسة ويكون محور العينات (المحور العمودي) خاصاً بالبيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسة<sup>3</sup> وتختلف معايير التحليل سواء بالنسبة للمؤسسة أو بيئتها وكذلك عدد خانات المصفوفة حسب كل أداة كما يوضحه الجدول 05.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، سنة 2014، ص 189

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2013، ص 176

<sup>3</sup> Gérard Garibaldi, Op.cit, p266

الجدول 05 : مصفوفات التحليل الإستراتيجي لمحفظه الأعمال

عدد الخانات	معيار البيئة (محور العينات)	معيار المؤسسة (محور السينات)	المصفوفة
04	نمو القطاع الصناعي	الحصة السوقية	<b>BCG</b>
04	نمو القطاع الصناعي	الوضعية التنافسية	<b>BCG2</b>
20	نضج القطاع الصناعي	الوضعية التنافسية	<b>ADL</b>
09	جاذبية القطاع الصناعي	القدرة التنافسية	<b>McKinsey</b>

المصدر: بتصرف Gérard Garibaldi, Op.cit, p266

ثالثا: مزايا وعيوب التحليل الإستراتيجي لمحفظه الأعمال: يوفر هذا الأسلوب عدة مزايا للمؤسسات منها أنه:<sup>1</sup>

- يشجع إدارة المؤسسة على تقييم كل وحدة عمل بطريقة موضوعية نسبيا بعيدا عن الإجهادات الفردية،
- يساعد في تحديد مجالات إستثمار الموارد المالية التي قد تتوفر للمؤسسة من مصادر مختلفة ومن الوحدات المدرة للنقد،
- يوفر وسيلة مبسطة لتحليل محفظه قد تكون كبيرة جدا.

أما أهم عيوب هذا الأسلوب فتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- صعوبة ما يشكل وحدة عمل وما يشكل منتجا، وكذلك صعوبة ما يمثل سوقا جذابة أو مكانة قوية،
- إيجاء أسلوب تحليل المحفظه بدرجة من العلمية والتي قد تكون غير دقيقة، كما يركز على الإستراتيجيات التقليدية وإهمال إستراتيجيات أخرى قد تكون أكثر ملائمة،

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، نفس المرجع السابق، ص196

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص196

- تحيز الأسماء الجذابة التي يتم إستخدامها في هذا الأسلوب، إذ يمكن أن تؤدي إلى إستراتيجيات غير ملائمة.

فرغم الدور الكبير الذي لعبته هذه الأدوات أي المصفوفات في النهضة الإستراتيجية التي عرفتها إقتصاديات العالم إبتداء من منتصف الستينيات حيث سارعت كل المؤسسات وخاصة الكبيرة منها إلى إدخال واستعمال ما اختارته من هذه الأدوات، إلا أن شهرتها جعلت منها فيما بعد نوعا من علامة التطور أكثر منها أداة إستراتيجية، فصارت المؤسسات لا تسعى إلى استعمال هذه الأدوات قصد الإستفادة منها بقدر ما تريدها كدليل عن تقدمها وتطورها، هذا من جهة أما من جهة أخرى فقد اهتم الكثير من المؤسسات بشكل النموذج دون الإهتمام بمضمونه ودوره الأصلي وهذا ما أدى باعتراف الكثير من الباحثين وكبارهم، إلى نتائج غير محمودة مما جعل Mintzberg يقول في سنة 1994 أن ما فعلته المصفوفات في الإقتصاد الأمريكي لم تفعله المؤسسات اليابانية والمقصود هنا ليست المصفوفات في ذاتها ولكن سوء استعمالها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: نموذج (مصفوفة) جماعة بوسطن الإستشارية BCG

يعتبر هذا النموذج من أبسط نماذج التحليل الإستراتيجي لمحفظة الأعمال وأقدا وأشهرها إستعمالا والإفتراض الأساسي الذي بني عليه هذا النموذج هو أثر التجربة على مكانة المؤسسة التنافسية عبر الزمن حيث أنه كلما كانت حصة المؤسسة أو حصة الوحدة الإستراتيجية أكبر فإن المؤسسة تستفيد من مزايا التعلم والتجربة وتكون لها بالتالي مزايا تنافسية معتبرة، ولهذا تعطى المكانة التنافسية والتي تكون ممثلة بالحصة السوقية النسبية أهمية كبيرة في النموذج ويعتمد النموذج بالإضافة إلى عامل الحصة السوقية على عامل ثاني وهو معدل نمو الصناعة في السوق.

**أولا: التعريف بالنموذج:** هذا النموذج أو المصفوفة قدمته الجماعة أو المجموعة الإستشارية المتواجدة بمدينة بوسطن الأمريكية والمعروفة باسم BCG وهي الحروف الأولى التي تكون إسم المجموعة وهو "Boston Consulting Group" ويعتبر هذا النموذج من أدوات التحليل الإستراتيجي لمحفظة نشاطات المؤسسة حيث يقدم رجال الإدارة وسيلة مرئية من أجل إختيار وفحص المركز النسبي لمجالات النشاط

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 130

المختلفة التي تمتلكها المؤسسة وتهدف مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية إلى تحديد الإستراتيجية التي تستطيع المؤسسة أو وحدات الأعمال في ضوءها الحصول على موارد نقدية من أجل إستخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نسبة نمو وأعلى ربحية في المستقبل<sup>1</sup>.

ويعتمد هذا النموذج على افتراض أساسي وهو أثر التجربة، ويتم تحديد المركز النسبي لمجالات النشاط المختلفة التي تمتلكها المؤسسة بناء على بعدين هما<sup>2</sup>:

- المركز أو المكانة التنافسية لكل مجال نشاط إستراتيجي ممثلة بحصته النسبية في السوق،
- معدل نمو الصناعة في السوق.

ويستخدم هذا النموذج أو المصفوفة لتحديد مراكز وحدات الأعمال الإستراتيجية الحالية والمستقبلية التي تمتلكها المؤسسة وتستدل إدارة المؤسسة بهذه الأداة لمتابعة و توجيه حركة الوحدات من مركز إلى آخر<sup>3</sup>.

ثانياً: أثر التجربة: ويقوم نموذج BCG على افتراض أساسي وهو أثر التجربة على الأداء عبر الزمن حيث تعتمد المكانة التنافسية على أثر التجربة لأنه كلما كان المكانة التنافسية أكبر، كلما كانت حصة المؤسسة أو حصة الوحدة الإستراتيجية أكبر، وهذا يؤثر بالضرورة على الخبرة والتعلم وبالتالي فيكون الأثر ظاهر على تكاليف المؤسسة بمعنى أن المؤسسة التي ترفع حجم إنتاجها (بحصة سوقية كبيرة) ستستفيد من اقتصاديات الحجم ومن مزايا التعلم والتجربة وتكون لها بالتالي مزايا تنافسية معتبرة، ولهذا تعطى المكانة التنافسية والتي تكون ممثلة بالحصة السوقية النسبية أهمية كبيرة في نموذج BCG.

ثالثاً: الحصة السوقية النسبية: حيث تتخذ الحصة السوقية النسبية مؤشراً للمكانة التنافسية التي يقصد بها مكانة أو وزن الوحدة الإستراتيجية أو مجال النشاط الإستراتيجي في السوق، فالمكانة التنافسية تعطي فكرة عما تملكه الوحدة الإستراتيجية من مزايا أو أفضليات مقارنة بالمنافسين، ويتم تحليل المكانة التنافسية في مرحلتين هما تحليل عوامل النجاح أولاً، ثم تحليل المكانة التنافسية نفسها ثانياً<sup>4</sup>، ويهتم تحليل عوامل النجاح

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2015، ص255

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص177

<sup>3</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص170

<sup>4</sup> عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص138

بالعوامل الخاصة بالوحدة الإستراتيجية، فيشمل كل عوامل التي تضمن النجاح على مستوى مختلف وظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق... وغيرها) وكذا من مختلف وظائف التسيير (التنظيم، الرقابة، التحفيز... وغيرها) المتعلقة بهذه الوحدة الإستراتيجية، أما تحليل المكانة التنافسية فيتم دائما بالمقارنة مع المنافسين وتكون المكانة التنافسية عموما ممثلة بحصة المؤسسة من السوق<sup>1</sup> وتكون هذه الحصة نسبية أي أنها تمثل نسبة مبيعاتها (أو رقم أعمالها) إلى مبيعات المؤسسة الرائدة في السوق أو نسبة مبيعاتها إلى مبيعات المؤسسة المنافسة لها والتي تليها مباشرة في السوق<sup>2</sup> إذا كانت المؤسسة هي نفسها المؤسسة الرائدة في السوق، حيث أن المؤسسة المسيطرة على السوق تستفيد من أثر التجربة في تخفيض أسعارها الأمر الذي يمكنها من تحقيق أمرين هما<sup>3</sup>:

- أن تعمل المؤسسة على بيع منتجاتها بسعر مماثل لأسعار المنافسين وبالتالي تحقق هامش ربح أكبر من الذي يحققه المنافسون،

- أو أن تعمل المؤسسة على بيع منتجاتها بسعر أقل من أسعار المنافسين وبالتالي يمكنها ذلك من الحصول على حصة أكبر في السوق، وبعد أن تحقق حصة كبيرة في السوق يحصل فائض في التدفق النقدي الذي يستخدم في تدعيم وحدات إستراتيجية أخرى.

**رابعا : معدل نمو الصناعة في السوق:** والهدف من تقويم معدل نمو الصناعة في السوق هو تحديد فيما إذا كانت الظروف الخارجية وبيئة الصناعة تظهر الفرص للنمو أو فيما إذا كانت هناك تهديدات لوحدة الأعمال الإستراتيجية، ويتم تقويم معدل النمو لصناعي لوحدة الأعمال الإستراتيجية بشكل عام طبقا لسرعتها أو بطئها بالمقارنة مع معدلات النمو الإقتصادية ويتميز معدل النمو الصناعي الأسرع من المعدل بامتلاكه نمو عالي بينما معدل النمو الصناعي الأبطأ يتسم بمعدل نمو منخفض<sup>4</sup>، وبالتالي معدل نمو الصناعة العالي يعتبر فرصة فيما يعتبر المعدل المنخفض جانب تهديد، ويكون معدل نمو الصناعة مرتفعا غالبا في حالة دخول المنتجات في مرحلة النمو خلال دورة حياتها حيث تتميز هذه المرحلة خاصة بالطلب التزايد عليها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Philippe Villemus, Op.cit, , p76

<sup>2</sup> Manuel Cartier, Hélène Delacour et Olivier Joffre, Op.cit, p42

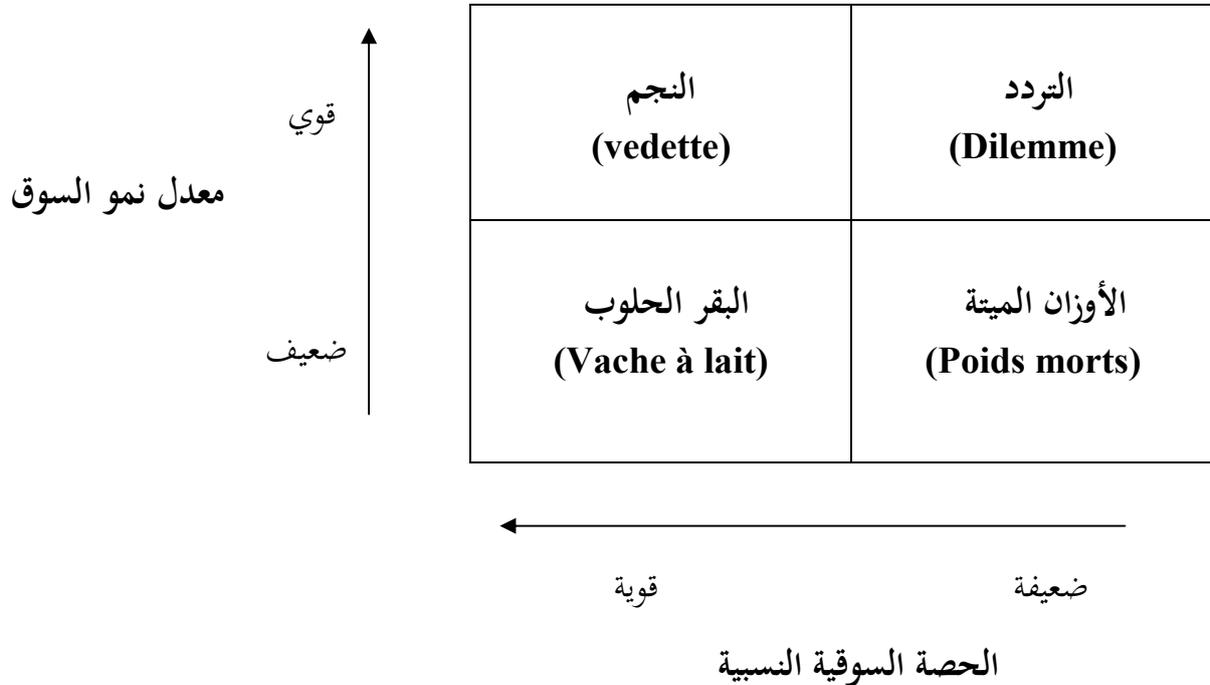
<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص262

<sup>4</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص179

<sup>5</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص262

خامسا: بنية المصفوفة: وتم تصميم مصفوفة BCG على شكل مربع ينقسم بدوره إلى 4 مربعات، معدل نمو الصناعة يمثل على المحور العمودي وتتراوح قيمه بين 0% و 20% من الأسفل إلى الأعلى ويقسم المحور إلى نصفين عند المعدل 10%، أما المحور الأفقي فيمثل الحصة السوقية النسبية والتي يتم تمثيلها على المحور الأفقي وتتراوح قيمها 0 و 10 من اليمين إلى اليسار ، قيمة الخط الأوسط تتموضع على القيمة 1، تقاطع المحورين الأوسطين يسمح بتشكيل 4 خلايا (مربعات أو مناطق) يتم وضع كل وحدة نشاط في إحدى هذه المناطق الأربعة حسب خصائص كل وحدة<sup>1</sup> وتتم تمثيل كل وحدة على شكل دائرة. والشكل 07 يبين شكل المصفوفة.

الشكل 07 : مصفوفة BCG



المصدر: Michel Marchesney, Op.cit, p92

من الشكل 07 الذي يوضح مصفوفة BCG يمكن شرح المناطق الأربعة على النحو التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Jean-Pierre Detrie, Op.cit, p272

<sup>2</sup> Ibid, p273

### 1. منطقة التردد (معدل نمو عالي للسوق/حصة سوقية منخفضة): تتميز مجالات النشاط الإستراتيجية

المتواجدة في منطقة "التردد" ب:

- إيرادات ضعيفة (ناجئة عن الحصة السوقية المنخفضة)

- حاجة كبيرة إلى رؤوس أموال (ناجئة عن النمو العالي للسوق)

مجالات النشاط الإستراتيجية التي تتواجد في هذه المنطقة هي مجالات موجودة في سوق تعرف نموا كبيرا لكن ليس لها مكانة تنافسية كبيرة وبالتالي حصة سوقية منخفضة فهي إذا ليست رائدة في سوقها، وهذا يعني أن هذه المجالات في حاجة إلى إستثمارات من أجل مواكبة نمو السوق ورفع المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح إلا أنها من جهة أخرى لها إيرادات ضعيفة نظرا لضعف حصتها من السوق .

فالمسيرين مخيرون هنا بين خيارين إما أنهم يحاولون تحسين المكانة التنافسية ورفع الحصة السوقية لمجال النشاط الإستراتيجي باتباع إستراتيجيات النمو المختلفة وهذا ما يتطلب رؤوس أموال واستثمارات كبيرة وهو ما يجعل مجال النشاط الإستراتيجي ينتقل إلى منطقة النجوم، وإما أنهم يتركون مجال النشاط الإستراتيجي هذا ليضعف ثم يسقط إلى خانة الأوزان الميتة<sup>1</sup>، لهذا سميت هذه المنطقة بمنطقة التردد.

ليس بإمكان كل مجالات النشاط الإستراتيجية أن تصبح في منطقة النجوم، فمنها ما يصل فعلا إلى هذه المنطقة ومنها من لا يصل، لهذا يرى أصحاب المصنوفة أن المؤسسة يجب أن تحتفظ بعدة مجالات في منطقة التردد.

### 2. منطقة النشاطات النجم (معدل نمو عالي للسوق/حصة سوقية مرتفعة): تتميز مجالات النشاط

الإستراتيجية التي توجد في منطقة "النشاطات النجم" ب:

- إيرادات كبيرة (ناجئة عن الحصة السوقية الكبيرة)

- حاجات كبيرة إلى رؤوس الأموال (ناجئة عن معدل نمو السوق العالي)

وتعرف مجالات النشاط الإستراتيجية المتواجدة في هذه المنطقة إيرادات كبيرة بحكم حصتها الكبيرة من السوق إلا أنها في نفس الوقت تحتاج إلى تمويل لكي تتجاوز مع معدل النمو المرتفع للسوق لأن السوق التي

<sup>1</sup> Manuel Cartier, Hélène Delacour et Olivier Joffre, Op.cit, p43

تعرف معدل نمو مرتفع هي سوق تعرف منافسة شديدة ويمكن أن تتغير الحصص فيها في أي لحظة لأن المنافسة كبيرة في هذه المرحلة.

تسمى مجالات النشاط المتواجدة في هذه المنطقة بـ "النشاطات النجم" لأنها تمثل مجالات نشاط إستراتيجية رائدة في سوقها التي تعرف نموا كبيرا (كذلك تتواجد في هذه المنطقة مجالات النشاط الإستراتيجية التي كانت تتواجد في منطقة التردد ورفعت من حصتها السوقية لتنتقل إلى منطقة "النشاطات النجم") وإذا أرادت المؤسسة أن تحافظ على هذه المكانة التنافسية وهذه الميزة التنافسية أو أن تعززها، فعليها بمواصلة تطبيق استراتيجيات النمو ومختلف الإستراتيجيات التنافسية من تطوير وتمييز للمنتجات عل حساب منتجات المنافسين والسيطرة المستمرة بالتكاليف وتخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين.

**3. منطقة البقرة الحلوب (معدل نمو منخفض / حصة سوقية كبيرة):** تتميز مجالات النشاط الإستراتيجية التي توجد في منطقة "البقرة الحلوب" بـ:

- إيرادات كبيرة (ناجئة عن الحصة السوقية الكبيرة)

- قلة الحاجة إلى رؤوس الأموال (ناجئة عن معدل نمو السوق المنخفض)

تحتوي هذه المنطقة على مجالات النشاط الإستراتيجية التي لها مكانة تنافسية كبيرة بحصة سوقية كبيرة في سوق تتميز بمعدل نمو منخفض، فمجالات النشاط هنا رائدة في سوق ناضجة، فهي إذن مسيطرة في سوق مستقرة تقل فيها المنافسة ويعني هذا أن لهذه المجالات إيرادات كبيرة نظرا لامتلاكها حصة سوقية كبيرة على الرغم من إنخفاض معدل نمو السوق وبالتالي ليس لها حاجة لرؤوس الأموال لتمويل إستثمارات جديدة.

وتوجه المؤسسة إيرادات مجالات النشاط الواقعة في منطقة "البقر الحلوب" لتمويل مجالات النشاط الواقعة في منطقة "التردد"<sup>1</sup> لتنتقل إلى منطقة "النجم" لأن المجالات الواقعة في منطقة "التردد" هي بحاجة كبيرة إلى رؤوس أموال نظرا للنمو العالي للسوق الذي تعرفه.

وتحاول المؤسسة التي تمتلك مجالات نشاط واقعة في منطقة "البقر الحلوب" الإبقاء عليها في هذه المنطقة لأطول مدة ممكنة بما أنها تحقق تدفقات نقدية عالية وكذلك لكي لا تنتقل إلى منطقة "الأوزان الميتة" التي قد

<sup>1</sup> Manuel Cartier, Hélène Delacour et Olivier Joffre, Op.cit, p43

تؤدي مجالات النشاط الواقعة في هذه المنطقة إلى الخروج من السوق، كما أن النشاطات المتواجدة في هذه المنطقة لا تحتاج إلى نفقات إضافية لتمويل السياسات التنافسية وذلك لأنها رائدة في السوق ولها مكانة تنافسية كبيرة وحصة سوقية كبيرة أيضا مع تواجدها في سوق مستقرة تقل فيها المنافسة.

#### 4. منطقة الأوزان الميتة (معدل نمو منخفض / حصة سوقية منخفضة): مجالات النشاط الإستراتيجية التي

توجد في منطقة "الأوزان الميتة" تتميز ب:

- إيرادات ضعيفة أو شبه معدومة (ناجئة عن ضعف الحصة السوقية)
- قلة الحاجة إلى رؤوس الأموال (ناجئة عن معدل نمو السوق المنخفض)

تحتوي هذه المنطقة على مجالات النشاط الإستراتيجية التي ليست لها مكانة تنافسية بحصة سوقية منخفضة في سوق تتميز بمعدل نمو منخفض مما ينتج عنه إنخفاض كبير للإيرادات قد يصل إلى حالة الخسارة نظرا لضعف الحصة السوقية وانخفاض حجم المبيعات كذلك تتميز مجالات النشاط الإستراتيجية المتواجدة في هذه المنطقة بعدم الحاجة إلى رؤوس الأموال نظرا لضعف معدل نمو السوق التي تنشط فيه.

والحل المناسب للمؤسسة التي تمتلك مجالات نشاط إستراتيجية تتواجد في منطقة الأوزان الميتة" هو التخلص منها سواءا ببيعها لمؤسسات أخرى أو التخلي التام عنها وتصفيتها.

وتتدي إدارة المؤسسة بمصفوفة BCG لبناء محفظة صحية ومتوازنة وذلك ب<sup>1</sup>:

- التخلص قدر المستطاع من مجالات النشاط الإستراتيجية المتواجدة في منطقة "الأوزان الميتة"،
- ترقية مجالات النشاط الإستراتيجية المتواجدة في منطقة "التردد" لنتقل إلى منطقة "النجم"،
- وضع أكبر عدد ممكن من مجالات النشاط الإستراتيجية في منطقة "النجم" لتتحول بعد ذلك إلى منطقة "البقرة الحلوب" بعد مرور الصناعة التي تنتمي إليها إلى مرحلة النضج في دورة حياة الصناعة،
- الإحتفاظ بأكبر قدر ولأطول مدة بمجالات النشاط الإستراتيجية المتواجد في منطقة "البقرة الحلوب" لتصبح مصدرا لتمويل مجالات النشاط الإستراتيجية المتواجدة في منطقة "التردد".

<sup>1</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 170

سادسا: مزايا وعيوب نموذج BCG: يشتمل النموذج على عدة مزايا وأهمها:<sup>1</sup>

- القدرة على تصنيف جميع وحدات الأعمال أو المنتجات في مصفوفة واحدة ذات بعدين رئيسيين هما معدل النمو في الصناعة والحصة السوقية النسبية ضمن أربعة مناطق، فلا توجد وحدة أعمال إستراتيجية لا يمكن تصنيفها وبسهولة نظرا لبساطة النموذج،
- الإهتمام بالمستلزمات التي تساعد على خلق تدفقات نقدية،
- تساعد على إختيار الإستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل معدلات النمو،
- تساهم في معرفة المؤسسة فيما إذا كانت في حاجة إلى وحدات أعمال أو منتجات أخرى مكتملة.

كما أن للنموذج عيوباً وأهمها:<sup>2</sup>

- نموذج جد مبسط يهمل عدة عوامل يجب أخذها في الحسبان، فاستخدام الحصة السوقية لقياس الربحية ليس مؤشراً كافياً كما أن إستخدام معدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية الصناعة يعتبر بدوره غير كافياً.
- يهمل هذا التقسيم الأسواق ذات النمو المتوسط ومجالات النشاط ذات الحصة السوقية المتوسطة،
- هناك منتجات وخدمات مميزة رغم أنها ضعيفة الحصة السوقية،
- قد تتميز المؤسسات ذات الحصة السوقية المنخفضة بأرباح عالية ومركز تنافسي قوي،
- مزايا التكلفة المنخفضة لا تقترن بالحصة السوقية العالية أو التكنولوجيا المتقدمة بل قد يكون العكس،
- لا يمكن تصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات بشكل دقيق،
- غرابة الأسماء والمصطلحات في المصفوفة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2015، ص255

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص255

## المبحث الثالث: أثر إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية للمؤسسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى مساهمة إستراتيجية التنوع في تحقيق الإستراتيجيات التنافسية حيث أن هذه لإستراتيجيات هدفها الأساسي هو امتلاك المؤسسة لمكانة تنافسية هامة بين منافسيها في السوق ويعتبر من أهم مؤشرات هذه المكانة التنافسية الإستحواذ على حصة سوقية كبيرة مقارنة بمنافسيها وأهم هذه الإستراتيجيات تتمثل في إستراتيجية تخفيض التكلفة بالإضافة إلى إستراتيجيتي التمييز والتركيز، كما يمكن معرفة أثر التنوع على الحصة السوقية للمؤسسة حسب الأشكال الإستراتيجية للتنوع والتي تتمثل في كون التنوع مضارياً، هيكلياً، أو كونه لتقوية المؤسسة أو لبقائها ويمكننا أيضاً التطرق إلى أثر إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية للمؤسسة حسب مصفوفة Ansoff للتنوع (مصفوفة منتج/سوق) حيث يكون التنوع بإختراق السوق أو يكون بتطوير المنتجات أو الخدمات كما يمكن أن يكون بتطوير الأسواق أو بتطوير تطوير الأسواق والمنتجات معاً.

## المطلب الأول: أثر إستراتيجية التنوع على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

تعتبر الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة السبيل نحو إكتساب المؤسسة لميزة تنافسية تسمح لها بتبوء مكانة تنافسية مرموقة بين منافسيها وهو ما يعني إمتلاك المؤسسة لحصة سوقية كبيرة وبالتالي لمعرفة أثر إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية للمؤسسة يمكن المرور عبر معرفة إستراتيجية التنوع على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة التي هدفها إكتساب ميزة تنافسية لنيل مكانة تنافسية عالية ممثلة في حصة سوقية كبيرة.

أولاً: أثرها على إستراتيجية تخفيض التكلفة: العامل الرئيسي الذي يسمح للمؤسسة بتخفيض تكاليفها هو أثر التجربة والذي يفترض أنه كلما تضاعفت التجربة المتراكمة في إنتاج منتج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق تتجه نحو الإنخفاض، ويتحقق أثر التجربة بإتباع المؤسسة لإستراتيجية التنوع من خلال:

- تصنيع منتجات جديدة تشترك مع المنتجات السابقة في خطوط الإنتاج أو تتشابه معها في مراحل وتقنيات الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة فعالية أداء القوى العاملة (أثر التعلم)،
- تحسين العملية الإنتاجية ذاتها من خلال تحسين وتطوير الآلات وتكنولوجيا الإنتاج،

- تحقيق إقتصاديات (وفورات) الحجم الكبير من خلال بيع منتجات مطورة وجديدة إضافة إلى المنتجات السابقة،

- تطوير أسواق جديدة إضافة إلى الأسواق الحالية.

فالمؤسسة بإتباعها لإستراتيجية التنوع تستفيد من أثر التجربة في تخفيض تكاليف الإنتاج الأمر الذي يمكنها من تحقيق أمرين هما إما أن تعمل المؤسسة على بيع منتجاتها بسعر مماثل لأسعار المنافسين وبالتالي تحقق هامش ربح أكبر من الذي يحققه المنافسون، أو أن تعمل المؤسسة على بيع منتجاتها بسعر أقل من أسعار المنافسين وبالتالي يمكنها ذلك من الحصول على حصة أكبر في السوق بزيادة الإنتاج لتلبية طلب زبائنها التي ضمنت وفاءهم والاستحواذ على حصص منافسيها من السوق بتلبية طلب زبائنهم الذين تحولوا إليها بسبب تخفيضها لأسعار منتجاتها<sup>1</sup>.

ثانيا: أثرها على إستراتيجية التمييز: الغرض من هذه الإستراتيجية هو تقديم منتجات (وخدمات) متميزة عن

منتجات المنافسين، ويتحقق التمييز في المنتجات بإتباع المؤسسة لإستراتيجية التنوع من خلال:

- التنوع بتطوير أو تجديد التكنولوجيا المستعملة على مستوى العملية الإنتاجية يسمح بتحسين تصميم وشكل المنتج، جودة المنتج، التجديد في مواصفات المنتجات، تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، و تطوير السمات الخاصة بالمنتج،

- يعتبر إختيار القنوات التوزيعية التي تم إهمالها من طرف المنافسين نوعا ما تطورا للأسواق الحالية للمؤسسة.

والهدف من إستراتيجية التمييز هو أن يكون العملاء على استعداد تام لأن يدفعوا أسعار أكثر للمنتج المميز نظرا للاستجابة السريعة لمتطلباتهم وتقديم خدمات مساعدة أكبر لهم، والتنوع بمختلف أنواعه يعتبر عاملا مهما لنجاح إستراتيجية التمييز التي تمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تتمثل في تعزيز حصتها السوقية وحتى توسيعها وذلك (إضافة إلى إستغلال هامش ربح في التوسع) يجعل العملاء أكثر ولاء وأقل حساسية اتجاه الأسعار مع إحتمال عدم بحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة أو ذات أسعار منخفضة عندما يشبعون حاجاتهم بهذا المنتج المميز فضلا عن كسب المؤسسة لزبائن جدد جراء حصولهم على مميزات

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص262

في منتجاتها لم تجدها في منتجات مؤسسات أخرى، كما يسمح التمييز بتعزيز الحصة السوقية من خلال تشكيل عائق كبير أمام دخول منافسين جدد في الصناعة.

ثالثا: أثرها على إستراتيجية التركيز: من خلال هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق لتحقيق فيه سيطرة بالتكاليف و/أو درجة من التمييز<sup>1</sup>، وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق ولديها موارد وإمكانيات محدودة لا تستطيع تطويرها لا داخليا ولا خارجيا<sup>2</sup>، فتقوم بذلك باختيار قطاع سوقي معين لا تخدمه هذه المؤسسات العملاقة أو تجاهله، وكما ذكرنا سابقا فإن التنوع بمختلف أنواعه يعتبر عاملا مهما لنجاح إستراتيجي تخفيض التكاليف والتمييز غير أن التركيز يكون على قطاع معين من السوق أو مجموعة من المستهلكين، والذين يتم خدمتهم كقطاع صغير وليس السوق ككل، وتستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية من الحفاظ على ولاء الزبائن نظرا لقلتهم وقربها منهم فتصبح لها القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلباتهم، وإمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى سوق أوسع مما يسمح لها بتعزيز حصتها السوقية والحفاظ عليها فالهدف الرئيسي لهذه المؤسسات يكون الربح بدلا من النمو خاصة في بداية نشاطها، لكن ذلك لا يمنعها من إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة أن المؤسسة تصبح لها معرفة جيدة بمتطلبات السوق.

#### المطلب الثاني: أثر التنوع حسب أشكاله الإستراتيجية على الحصة السوقية للمؤسسة

تعدد الأهداف المرجوة من إستراتيجية التنوع حسب الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة، وهذه الأهداف بدورها هي من تحدد إختيار شكل إستراتيجية التنوع المناسبة للمؤسسة في الوضعية التي تتواجد فيها حيث يرتكز هذا الإختيار على محورين أساسيين وهما جاذبية القطاع الإستراتيجي الأولي الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها الرئيسي والوضع التنافسي للمؤسسة بالنسبة لمنافسيها في السوق في نشاطها الرئيسي مما ينتج عنه أربع أشكال إستراتيجية للتنوع لها أثر على الحصة السوقية للمؤسسة.

أولا: أثر التنوع المضاربي: يسمح الموقع التنافسي القوي للمؤسسة (أي أنها تمتلك حصة سوقية كبيرة) مع تواجدها في قطاع إستراتيجي في مرحلة النمو والإنتلاق بتحقيقها مردودية عالية، وهو ما يدفع بالمؤسسة

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص185

<sup>2</sup> Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, **Management des entreprises**, , Editions Dunod, France, 2008, p70

للبحث عن طرق لاستثمار الفوائض المالية التي تم جنيها من نشاطاتها الأصلية، ويكون ذلك عن طريق مساهمتها في رؤوس أموال مؤسسات أخرى أو عن طريق دخولها في مشاريع واستثمارات جديدة<sup>1</sup>، وبالتالي فإن الأموال التي تمت المساهمة بها في رؤوس أموال مؤسسات أخرى في قطاعات أخرى تحقق مردودية عالية تضمن توفر السيولة للمؤسسة في حالة تعرض نشاطها للخطر مما يسمح بتعزيز المكانة التنافسية والحصة السوقية للمؤسسة، أما دخولها في مشاريع واستثمارات جديدة والذي يعتبر تنوعاً فهو يسمح للمؤسسة بتوسيع نشاطها بمنتجات جديدة وأسواق جديدة نظراً للمردودية العالية التي حققتها مقارنة بمنافسيها في السوق (وبالتالي يكون معدل نموها أكبر من منافسيها) مما يسمح لها بالرفع من حصتها في السوق سواء في الصناعة التي تنشط فيها أو الصناعات الأخرى التي استثمرت فيها.

ثانياً: أثر التنوع الهيكلي: تتجه المؤسسات التي تحتل موقع التنافسي جيد (تمتلك حصة سوقية كبيرة)، لكنها تتواجد في قطاع إستراتيجي في مرحلة التدهور والاضمحلال (وهي المرحلة الأخيرة خلال دورة حياة المنتجات) التي تتميز بضعف التدفق المالي نتيجة لقلّة الطلب، وهذا ما يدفع بالمؤسسة للتنوع بالبحث عن قطاعات أخرى ونشاطات جديدة في مرحلة نمو وانطلاق لتعويض التدفق المالي الضعيف الذي تعرفه النشاطات الأصلية للمؤسسة، ولنجاح هذه الإستراتيجية (تطبق هذه الإستراتيجية على المدى المتوسط وليس القصير كما أنّها تستهدف المنتجات في مرحلة النمو والانطلاق) يجب على المؤسسة الإستغلال الأمثل لحرفتها وخبرتها المكتسبة من نشاطها الأصلي لتحقيق تآزرات (synergies) بين نشاطها الأصلي والنشاطات الجديدة التي ترغب في التوجه إلى الإستثمار فيها مما يكسب المؤسسة منذ البداية ميزة تنافسية في نشاطها الجديد بفضل هذه التآزرات<sup>2</sup> وهو ما يسمح لها بالاستحواذ على حصة سوقية معتبرة من خلال هذا النشاط الجديد.

ثالثاً: أثر التنوع للتقوية: تلجأ المؤسسات التي لها موقع تنافسي متوسط أو ضعيف مقارنة مع منافسيها في السوق (حصة سوقية منخفضة) وتتواجد في قطاع إستراتيجي في مرحلة نمو وتطور يكسب المؤسسات ذات الحصة السوقية الكبيرة مردودية عالية، وتلجأ المؤسسة في هذه الحالة للتنوع بالبحث عن نشاطات مكملّة

<sup>1</sup> Jean-Pierre Detrie, Op.cit, p214

<sup>2</sup> Ibid, p214

لنشاطاتها الأصلية وبالاعتماد كذلك على سياسة تمييز المنتجات للتأثير على ميزان المنافسة والتأثير على المتغيرات الإستراتيجية الأساسية للقطاع لصالح المؤسسة<sup>1</sup> وهو ما يسمح للمؤسسة بتعزيز مكانتها وتحسين مردوديتها عن طريق إكتساب حصص سوقية إضافية.

رابعا: أثر التنوع للبقاء: لا تختلف هذه الإستراتيجية عن إستراتيجية التنوع الهيكلية إلا في مدة تحقيق التنوع التي تعتبر قصيرة على خلاف التنوع الهيكلية الذي يكون على المدى المتوسط، وهدف هذه الإستراتيجية هو تحقيق البقاء للمؤسسة التي هي في وضع تنافسي ضعيف (حصة سوقية ضعيفة) في قطاع جاذبته ضعيفة أو في مرحلة تدهور واضمحلال إلى قطاع آخر في مرحلة نمو أو إزدهار والسعي في ظل القطاع الجديد لكسب حصة سوقية كبيرة تمكنها من جني مردودية عالية تضمن لها البقاء في السوق، ويتم إكتساب حصة سوقية عالية في النشاطات الجديدة بامتلاك ميزة تنافسية عن طريق إستغلال الخبرات المكتسبة والإستفادة القصوى من التآزرات سواء كانت تقنية أو تجارية.

#### المطلب الثالث: أثر إستراتيجية التنوع حسب مصفوفة Ansoff على الحصة السوقية للمؤسسة

يتم معرفة أثر إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية للمؤسسة حسب مصفوفة Ansoff للتنوع (مصفوفة منتج/سوق) بمعرفة أثر إستراتيجية التنوع بحالاتها الأربع، كل حالة على حدة، على الحصة السوقية للمؤسسة وتتمثل هذه الحالات في أن تكون إستراتيجية التنوع بإختراق السوق أو تكون بتطوير المنتجات أو الخدمات كما يمكن أن تكون بتطوير الأسواق أو بتطوير الأسواق والمنتجات معا.

أولا: أثر إختراق السوق: مع أن المؤسسة في هذه تبقى بنفس المنتجات والخدمات في نفس الأسواق لكن لا بد عليها أن تحاول التوسع من خلال إختراق السوق الحالي، أي أن عليها التوسع في نفس السوق عن طريق تعزيز وتحسين حصتها السوقية وإختراق حصص المنافسين بالإستحواذ على زبائن جدد كانوا أوفياء لمنافسيها<sup>2</sup> عن طريق الرفع من كميات منتجات المؤسسة المستهلكة من طرف الزبائن بإضافة خدمات جديدة، إعطاء المنتج صورة جديدة، توسيع شبكة التوزيع، تقريب الأسعار مع الأسعار الخاصة بالمنافسين أو تخفيضها، والرفع من النشاط الترويجي للمنتجات والخدمات<sup>3</sup>، غير أن الترويج يعتبر من أهم العوامل التي

<sup>1</sup> Jean-Pierre Detrie, Op.cit, p214

<sup>2</sup> Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, Op.cit , p328

<sup>3</sup> Nathalie Van Laethem, Op.cit , p36

تساهم في الرفع من الحصة السوقية للمؤسسة حيث أن الكثير من المنتجات واسعة الاستهلاك تنفق نسبة كبيرة من مداخيلها على الإشهار لمنتجاتها (بمثل الإشهار عقبه لدخول منافسين جدد) لكي تحتفظ بحصصها السوقية أو ترفعها وكي تتجنب تقلص حصصها السوقية في حال تقصيرها في الإشهار خاصة<sup>1</sup>.

ثانيا: أثر تطوير المنتجات أو الخدمات: ويكون تطوير المنتجات أو الخدمات أو التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج مع البقاء في نفس الأسواق (نفس الزبائن أو الشرائح المستهدفة من الزبائن) بإضافة خصائص ووظائف جديدة للمنتجات الحالية أو

إضافة تشكيلات من منتجات، حيث ثبت أن الشركات الكبرى المصنعة للسيارات تقوم كل ثلاثة إلى خمسة سنوات باستبدال نماذج السيارات القديمة بأخرى جديدة بمواصفات وتكنولوجيا حديثة لتشجيع الطلب على سياراتها<sup>2</sup> فهذه الإستراتيجية والتي تعتبر تنوعا مصدرا لكسب المؤسسة حصصا سوقية جديدة والمحافظة على حصصها ومردوديتها.

ثالثا: أثر تطوير الأسواق: يعتبر تطوير الأسواق مع بقاء المنتجات والخدمات والتكنولوجيا المستعملة في الإنتاج على ما هي عليه هو الآخر تنوعا ويكون ذلك غالبا باقتحام المؤسسة لأسواق في مناطق جغرافية جديدة<sup>3</sup> وهو ما يسمح للمؤسسة بكسب حصص سوقية جديدة إضافة إلى حصصها الأولية.

رابعا: أثر تطوير الأسواق والمنتجات معا: يكون التنوع في هذه الحالة بقيام المؤسسة بإقحام منتجات جديدة في أسواق جديدة وإذا كان هذا التنوع تركيزيا أي باستغلال ميزة التآزر التقنية والتجارية بين النشاطات الجديدة والأصلية فإنه يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تسمح لها بتخفيض تكاليف واستثمارات الإنتاج مع توفر الخبرة الكافية وهو ما يسمح لها باكتساب حصص سوقية جديدة أما إذا كان هذا التنوع جميعا بدون تواجد أي تآزر بين النشاطات الجديدة والأصلية فإنه رغم مساهمته في رفع الحصة السوقية للمؤسسة وإيراداتها (في حالة نجاحه) يعتبر من أخطر أشكال التنوع وأصعبها تطبيقا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Charles Hill and Gareth Jones, **Essentials of strategic management**, Second edition, South-Western Cengage Learning, USA , 2008, p127

<sup>2</sup> Ibid, p127

<sup>3</sup> Ibid, p127

<sup>4</sup> Nathalie Van Laethem, Op.cit, p37

## خاتمة الفصل الثاني

توصلنا من خلال دراستنا للفصل الثاني إلى الأهمية الكبيرة التي يجب أن توليها المؤسسة لإفتكاح حصة معتبرة في السوق حيث تعتبر هذه الحصة مؤشرا أساسيا على المكانة التنافسية للمؤسسة فتطرقنا إلى مفهوم الحصة السوقية وتحليلها وأهميتها وتعزيزها كما تطرقنا إلى التجزئة الإستراتيجية التي تعتبر نقطة البداية للقيام بالتحليل الإستراتيجي لمحفظه أعمال المؤسسة والذي يتم بإستخدام عدة أدوات أو نماذج منها نموذج BCG الذي أخذناه بنوع من التفصيل كونه يعتمد على الحصة السوقية للمؤسسة في تحليلاته لنتقل بعد ذلك إلى مساهمة إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة من مدخل أثر التنوع على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة والتي بدورها تساهم في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة كما تطرقنا إلى هذا الأثر حسب الأشكال الإستراتيجية للتنوع.

وتوصلنا في نهاية الفصل إلى أن التنوع في أغلب الحالات وإذا كان قائما على أسس صحيحة يعتبر بديلا إستراتيجيا أساسيا لنمو المؤسسة وتوسعها وحتى بقائها لما يضمنه للمؤسسة من حفاظها على حصتها من السوق والرفع منها من خلال تخفيض التكاليف والإستفادة من مزايا التآزر لتطوير منتجات وأسواق جديدة وسنحاول إثبات ذلك في دراستنا الميدانية لمؤسسة إنتاجية جزائرية.

## الفصل الثالث:

واقع إستراتيجية التنويع ودورها

في تعزيز الحصة السوقية لمدينة

سيدي خالد بتيارت

### تمهيد الفصل الثالث

من أجل دراسة دور إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة وقع إختيارنا على مؤسسة جزائرية تنشط في قطاع إقتصادي مهم وهو إنتاج الألبان وبما أن هذا القطاع يتميز بالتغير السريع والمستمر فإن المؤسسة إختارت إستراتيجية من إستراتيجيات النمو والتوسع وهي إستراتيجية التنوع، وذلك لغرض الحصول على مكانة تنافسية ممثلة بحصة معتبرة في السوق الولائية والجهوية، خاصة وأن الظروف كانت مواتية لها بسبب عدم تغطية كل إحتياجات السوق وبالنظر إلى أن هذا القطاع في نمو مستمر كون منتجات الألبان تعتبر من المواد الأساسية للمعيشة التي يتجه الطلب عليها نحو الإرتفاع.

وستتطرق في هذا الفصل بعد التعريف بمؤسسة ملبنة سيدي خالد بتيارت فرع المجمع الصناعي لإنتاج الألبان إلى واقع تطبيق إستراتيجية التنوع بهذه المؤسسة لنتقل إلى معرفة دور هذه الإستراتيجية في تعزيز الحصة السوقية لهذه المؤسسة.

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة

تعتبر ملبنة سيدي خالد بتيارت فرع المجمع الصناعي لمنتجات الحليب من المؤسسات التي تنشط منذ الإستقلال باعتبارها تمد ولاية تيارت والمناطق المجاورة بمادة حيوية وضرورية وهي الحليب الذي يعتبر المنتج الأساسي الذي يتم إنتاجه والإهتمام بتوفيره إضافة إلى مشتقات الحليب وهي مختلف المنتجات الذي يعتبر الحليب المادة الأولية الأساسية في إنتاجها، وسنهتم في هذا المبحث بتقدم المؤسسة من خلال عرض شامل لمختلف هيكلها ووظائفها وتطور نشاطها فبعدما تناول نشأة المؤسسة وخصائصها المختلفة نتطرق إلى إستراتيجية المؤسسة المتبعة وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها إضافة إلى هيكلها التنظيمي والتعريف بمختلف مديريات ومصالح المؤسسة، كما نتطرق إلى أهم وظائف المؤسسة مع عرض لنشاط المؤسسة من خلال تطور نشاطها الإنتاجي وتطور نشاطها التجاري بالإضافة إلى عرض وضعيتها المالية خلال عدة سنوات.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

عرفت المؤسسة منذ نشأتها عدة تغييرات على مستوى طريقة تسييرها والجهات الوصية التي تنطوي تحتها وشكلها القانوني وذلك تبعاً للتغيرات والتوجهات الإقتصادية والتنموية التي عرفتها الدولة الجزائرية منذ إستقلالها إلى يومنا هذا لكن المؤسسة رغم التغييرات الهيكلية التي تبعت الإستراتيجيات التنموية المختلفة بقيت محافظة على هيكلها ووظائفها وخصائصها (ماعداً بعض القرارات المتخذة كالتخفيض من اليد العاملة) وأهدافها الأساسية إستراتيجيتها المتبعة.

أولاً: نشأة المؤسسة وخصائصها: كانت البداية بما يسمى بـ "ONALAIT" وهو الديوان الوطني للحليب الذي يقع مقره الرئيسي في العاصمة تم استرجاعه في سنة 1969م، بحيث كانت يعتبر الممول الرئيسي لكافة التراب الوطني، ونظراً لعدة أسباب ولعل من بينها بعد المسافة، سرعة تلف المادة، كثرة الطلب، والتوسع الإقتصادي الذي دفع بالدولة إلى تسطير إستراتيجية جديدة مبنية على أسس إقتصادية، تهدف إلى تقسيم الديوان وفق مرسوم رقم 354/81 المؤرخ في ديسمبر 1981 إلى ثلاث دواوين جهوية موزعة على النحو التالي:

- جهة الوسط: تحت ديوان يسمى "ORLAC" يضم كل من المؤسسات المتواجدة في المناطق التالية: بئر خادم، بوداوا، بجاية، عين الدفلى، بني تامو، ذراع بن خدة وهاتين الأخيرتين تم خصصتهما.
- جهة الشرق: تحت ديوان يسمى "ORELAIT" يضم كل من المؤسسات المتواجدة في الولايات التالية: سطيف، قسنطينة، عنابة، باتنة.
- جهة الغرب: تحت ديوان يسمى "OROLAIT" وهي تضم كل من المؤسسات المتواجدة في الولايات التالية: تيارت، سعيدة، معسكر، بلعباس، تلمسان، مستغانم، بشار التي تعمل مع القطاع العسكري، غليزان تم خصصتها، وهران تضم مؤسستين تم غلق إحداهما.

ملبنة سيدي خالد بتيارت تم وضع حجر الأساس لها بتاريخ 22 مارس 1985 من طرف الدنماركيين على يد المنظم "DANISH"، ثم افتتحت بتاريخ 13 جوان 1987 حيث كان هذا التاريخ يمثل أول إنتاج رسمي لها، وبقي هؤلاء مدة عامين في أوساط العمال لتلقين الخبرة وتأهيل اليد العاملة، وبقيت تحت وصاية الديوان الغربي لإنتاج الحليب "OROLAIT" إلى غاية سنة 1997 حيث أصبحت كل الوحدات تابعة للمجمع الوطني لمنتجات الحليب "GIPLAIT" وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- تسطير برنامج استثماري لبعث حيوية جديدة في الإنتاج.
- تطوير بنية الاقتصاد الوطني وتحقيق التكامل الاقتصادي.
- تلبية الطلبات المتزايدة لمادة الحليب ومشتقاته باعتبارها مادة أساسية وضرورية.
- مركزية اتخاذ القرار وبالتالي تحقيق هدف البقاء والاستمرارية على المدى الطويل.
- تطوير الطاقة الإنتاجية للمؤسسات من خلال التنوع والتطوير التكنولوجي للتجهيزات الخاصة بالإنتاج.

أما خصائص المؤسسة فهي كالتالي:

**1. الموقع:** تقع ملبنة سيدي خالد ضمن المخطط المعتمد للإستعمالات الصناعية بالمنطقة الصناعية "زعرورة"، التي تضم عدة مؤسسات وشركات، مثل شركة إنتاج الورق، شركة القالب، نفضال وسونطراك... إلخ، وهي تقع جنوب شرق الولاية، تبعد عن المقر بـ 6 كلم، تقع على الخط الرابط بين ولاية تيارت وولاية معسكر وسعيدة، وهذا الموقع الاستراتيجي الهام، ساعدها على التزود بالماء، الغاز والكهرباء، وعلى كسب حيوية كبيرة فيما يخص تسويق المنتجات من الناحية المحلية أو الجهوية.

2.المساحة: تبلغ مساحة المؤسسة حوالي 8,17 هكتار منها مساحة مستعملة تبلغ حوالي 9240م<sup>2</sup>موزعة كما يلي:

— الإنتاج 4000م<sup>2</sup>.

— المخازن 1980م<sup>2</sup>.

— ورشات الصيانة 1300م<sup>2</sup>.

— محل المادة الدسمة 500م<sup>2</sup>.

— المكتب الاجتماعي 600م<sup>2</sup>.

— المكتب الإداري 800م<sup>2</sup>.

— مكتب الأمن 60م<sup>2</sup>.

والباقى مساحة غير المستغلة تبلغ حوالي 72460م<sup>2</sup>موزعة كما يلي:

— مرأب الشاحنات 25500م<sup>2</sup>.

— مساحة خضراء 41260م<sup>2</sup>.

— الحدود 5700م<sup>2</sup>.

3.رأس المال: قدر رأس مال المؤسسة وذلك عند إعطاء الإستقلالية التامة لها سنة 1997م بـ 130.000.000 دج ليتطور ويصل سنة 2007م إلى 519.770.000 دج (حيث منذ سنة 1997م تحول الديوان إلى المجمع الوطني لمنتجات الحليب وهو شركة ذات أسهم).

4.الموارد البشرية: تعتبر اليد العاملة الركيزة الأساسية للمؤسسة لمواجهة الطلب بجودة ونوعية عالية، وعليه تضم ملبنة سيدي خالد لولاية تيارت 141 عامل بمستويات مختلفة خلال سنة 2017 حوالي 25% منهم إداريين.

5.وسائل النقل: تتوفر المؤسسة على نوعين من وسائل النقل:

أ. وسائل نقل ملك للمؤسسة: وتتمثل في شاحنات مكيفة بأجهزة التبريد، تعمل على نقل الحليب ومشتقاته من المؤسسة وتوزيعه على التجار بمختلف أنواعهم، وعددها يقدر بـ 11 شاحنة بأنواع مختلفة من

النوع الثقيل والخفيف بالإضافة إلى عدد من السيارات التي تستعملها المؤسسة في مختلف الوظائف كجمع الفواتير أو إيصالها، والمهمات، وتقدر بـ 3 سيارات.

ب. وسائل نقل ليست ملك المؤسسة: وتمثل في مختلف السيارات المجهزة بالحاويات التي تعمل على جمع حليب الأبقار والألبان من مختلف المزارع، ليتم إعادة تلقيحه واستخلاص الزبدة منه بحيث أن أصحاب هذه السيارات يتلقون أجورهم من الفرع الأساسي التابعة له المؤسسة.

6. تجهيزات الإنتاج: التجهيزات المستعملة في الإنتاج هي تجهيزات دائمة تستعمل منذ التأسيس، ونظرا لتعدد منتجات المؤسسة ونظرا لأن المنتجات المقدمة للمستهلك سريعة التسمم وقصيرة مدة الصلاحية فإن ذلك يتطلب آلات تضمن النظافة والتعقيم ومراقبة الجودة والتعليب السليم وتخضع هذه المنتجات قبل وبعد إنتاجها إلى تحاليل مخبرية بأجهزة خاصة للتأكد من عدم وجود أخطار بكتيرية وفيزيولوجية حتى يقدم المنتج في أحسن صورة لضمان سلامة المستهلك وضمان جودة المنتجات.

ثانيا: إستراتيجية المؤسسة وأهدافها: تتبع مؤسسة ملبنة سيدي خالد إستراتيجية التنوع في المنتجات فالمساحة التي تتوزع عليها والآلات المتوفرة لديها واليد العاملة المؤهلة إضافة إلى الطلب المتزايد على منتجات الألبان كل هذا ساعدها وسمح لها بتنوع منتجاتها والمتمثلة في: حليب مبستر (حليب المسحوق)، حليب البقر الكامل، حليب البقر منزوع الدسم جزئيا، حليب البقر منزوع الدسم، اللبن، الرائب، الزبدة، الياغورت، قشدة التحلية.

وتسعى ملبنة سيدي خالد بالإضافة إلى تحقيق الربح إلى تحقيق الأهداف التالية:

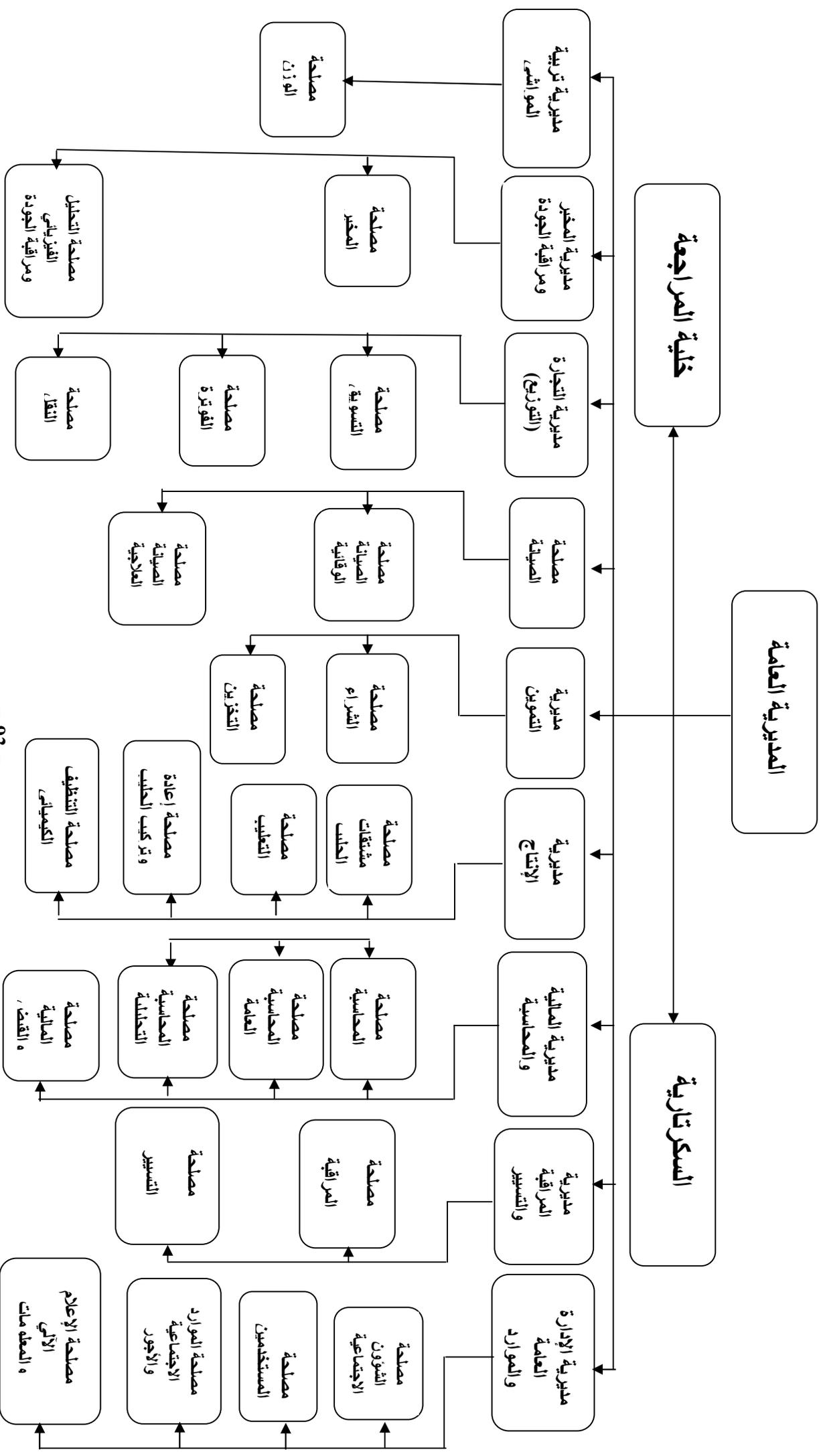
- تلبية حاجات المستهلكين في الولاية وخارجها بمادة الحليب ومشتقاته باعتبارها مواد أساسية وضرورية.
- توفير مناصب العمل سواء المباشرة كعمال المؤسسة أو غير المباشرة مثل المزارعين الخواص الممونين وجامعي الحليب الطازج.
- محاولة كسب حصة سوقية معتبرة، وذلك بتغطية إقليم الولاية ولايات أخرى،
- إنتاج منتجات ذات جودة عالية، وحسب أذواق المستهلكين؛
- العمل على توسيع شبكة التوزيع،
- توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة وبالتالي التعامل مع موردين وزبائن جدد،

- السهر على مراقبة الجودة بالفحص المخبري للحفاظ على سلامة الزبائن،
- تخطيط برنامج استثماري لبعث حيوية جديدة في الإنتاج،
- التجديد والتحديث المستمر للتجهيزات الخاصة بالإنتاج،
- البحث والتطوير واليقظة التكنولوجية.

أما بالنسبة للإستراتيجية التنافسية فإن المؤسسة تتبنى إستراتيجية التمييز في المنتجات حيث تهتم باستمرار بالمحافظة على مميزات وخصائص المنتجات إضافة إلى الجودة العالية.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتعريف بمصالحها وأهم وظائفها: إن المؤسسة عبارة عن نظام ناتج عن التنسيق بين مختلف الإمكانيات المساهمة في النشاط وحتى تكون المؤسسة مهيمنة بشكل فعال، يجب أن تكون وحداتها ومصالحها ومديرياتها منظمة ومرتبطة ومصنفة حسب المهام والوظائف، عملا بمبدأ فصل وتوزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة بشكل يجعل من التعاون والتنسيق أمرا ممكنا وفي متناول الإدارة العامة، والشكل 08 يوضح الهيكل التنظيمي للمدينة سيدي خالد بتيارت.

الشكل 08 : الهيكل التنظيمي لمدينة سيدني خالد بشارت



وتمثل مديريات المؤسسة الواردة في الهيكل التنظيمي لمدينة سيدي خالد فيما يلي:

### 1. المديرية العامة: تمثل الهيئة العليا في المؤسسة و تتمثل مهمتها في:

- تسيير و مراقبة جميع النشاطات داخل المؤسسة بالتعاون مع مختلف المصالح.
- تنسيق و توحيد النشاطات العملية مع العلاقات الخارجية وتحقيق التكامل.
- تحضير البرنامج العام بمدته الخاص بكل الوظائف، و تحديد وتوضيح المهام.
- تنسيق الجهود و العمل على توحيدها، وتوفير روح الانسجام والتناسق والتكافل بين مختلف الوحدات.

### 2. مديرية الإدارة العامة و الموارد البشرية : تتمثل مهامها في:

- وضع مخططات خاصة بتسيير الموارد البشرية للمؤسسة.
- تنسيق و تنشيط أعمال المصالح الموجودة تحت سلطتها.
- إحترام قانون العمل الخاص بالمؤسسة.
- الإستعمال العقلاني للوسائل المتاحة.

و تشمل هذه المديرية على المصاح التالية:

- أ. مصلحة الشؤون الاجتماعية: تقوم بتسيير الملفات الاجتماعية للعمال، وشؤونهم الاجتماعية والوثائق التي تصل إليها تتمثل في الملفات الطبية قصد التعويض عن حوادث العمل والأمراض المهنية وترسل إلي الضمان الاجتماعي، ملفات التقاعد والمنح العائلية. ومن مهامها:
- توفير العلاج للعمال، أي المراقبة الطبية و الفحوصات الدائمة و المستمرة للعمال.
  - إجراء التحليل لكل عامل مرة واحدة على الأقل في السنة.
  - توفير الخدمات الاجتماعية من خلال اتصال المصلحة بالضمان الاجتماعي للتعويض للعمال الذين يساهمون في دفع الاشتراكات السنوية، والتعويض عن حوادث العمل و الأمراض المهنية.
  - الاهتمام بالحالات الاجتماعية من منح التقاعد، منحة التمدرس، المنحة العائلية (منحة الزوجة غير العاملة).

### ب. مصلحة الموارد البشرية والأجور: من مهام المصلحة:

- الاهتمام بالجانب الإداري للعمل من طلبات للوثائق الإدارية من شهادات وغيرها.

- القيام بمهمة الاتصال مع مراكز التكوين المهني والتمهين، واستقبال ملفات المتمهين و توفير التكوين لأبناء العمال في المختلف الاختصاصات.
  - إعداد كشف رواتب العمال بعد الخصم و التنزيل، و إحصاء الغيابات و التأخيرات
  - إعداد بطاقات الدخول و الخروج.
  - تكوين الأفراد على مختلف الآلات الجديدة والقديمة بالنسبة للعمال الجدد.
  - ج. مصلحة المستخدمين: لها دور فعال في المؤسسة، و تتمثل مهامها في:
    - تكوين العمال وهذا حسب احتياج كل مصلحة، بحيث يتم إعداد برنامج سنوي يأخذ بعين الاعتبار طلبات التخصص. والعمل على ترقية العمال في وظائفهم.
    - تسيير الوظائف تحت مفهوم تحديد المهام، و تقسيم الوظائف.
    - تتبع حركة العمال داخل المؤسسة وخارجها (البعثات) و هذا لضمان كفاءتهم و فعاليتهم في التأثير على الإنتاجية وقوة تنافس المؤسسة.
    - معرفة الجو الذي يسود الوحدة والعمل على توفير الجو الذي يساعد العمال على تحسين المردودية والكفاءة في العمل.
    - ضمان سياسة التشغيل والتكوين و دراسة الأجور.
  - د. مصلحة الإعلام الآلي و المعلومات : ويتمثل دورها في:
    - إقتناء الأجهزة الإلكترونية وتثبيت البرامج.
    - الصيانة اليومية للأجهزة الإلكترونية مع جمع و معالجة المعلومات.
    - الإشراف والمتابعة على حسن سير موقع الانترنت الخاص بالمؤسسة.
    - التحقق من صحة المعلومات الواردة بين العمال، والتأكد من أنها معلومات رسمية.
- 3. مديرية المراقبة والتسيير:** تتمثل الوظيفة الأساسية لهذه المديرية في:
- التحكم في مختلف النزاعات والخلافات الداخلية التي يمكن أن تنجم بين العمال.
  - تحديد مجموع الإجراءات والتنظيمات التي تحدد سير المؤسسة.
  - تحديد الأهداف الممكن تحقيقها من خلال الوسائل المتوفرة.

- اتخاذ قرارات تسييرية وتصحيحية منحصرة في الزمن.

وهذه المديرية تظم مصلحتين هما:

أ. مصلحة المراقبة: ويتمثل دورها في:

- مراقبة بطاقات العمال عند الدخول، ومختلف التصرفات المخالفة للقوانين كالتدخين.

- تسجيل النزاعات الحاصلة وتقديم المبررات إن أمكن.

- استقبال الزيارات وإرشاد الطلبة والباحثين والزوّار بأنواعهم.

- تتولى مهمة حراسة المؤسسة.

ب. مصلحة التسيير:

- المراقبة والتأكد من صحة ودقة المعطيات المتعلقة بالوحدة.

- معالجة المعلومات الصادرة من مجموع وظائف الوحدة.

- تحديد النتائج و مراقبة الأنشطة و طرق الحساب وكيفية التسجيل في اليومية.

- مراقبة كيفية صرف الغلاف المالي.

4. مديرية المالية و المحاسبة : وهذه المديرية تظم المصالح التالية:

أ. مصلحة المالية و القبض : من أهم المهام التي تسند إليها هي:

- تحديد السياسة المالية بتحقيق التوازن المالي و الاستعمال العقلاني للموارد المالية و تهيئة المخطط المالي

والتحكم في العمليات المحاسبية.

- تحليل النشاطات المالية الخاصة بالمؤسسة و تقييم نشاطاتها .

- تسيير الموارد المالية و متابعة الخزينة بالإضافة إلى مراقبة تنفيذ الخطة المالية.

ب. مصلحة المحاسبة: كون أن المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من المصادر الداخلية والخارجية (الموارد

المالية، الموارد المادية وموارد بشرية) جمعت هذه العوامل الإنتاجية من اجل انجاز قيمة سوقية معينة الهدف

منها هو تحقيق الربح في فترة زمنية عادة ما تكون سنة، ومن اجل تحقيق هذا الهدف الذي وجدت من

اجله، فان هذا كله يحتاج إلى تدوين هذه الممتلكات والعمليات والحركات التي تقوم بها المؤسسة من

تدفقات مالية أو مادية داخلية أو خارجية في دفاتر محاسبية تظهر جميع المعلومات بصفة كاملة وذات معنى

واضح، يسمح لمستخدمي هذه المعلومات من اتخاذ قرارات اقتصادية ناجعة تسمح بالتسيير الأمثل للمؤسسة، ويكون ذلك باستعمال شتى أنواع المحاسبة، كل حسب الغرض الذي وجدت من اجله.

ج. مصلحة المحاسبة التحليلية: يتمثل دورها في حساب وتحديد تكاليف مختلف الوظائف بغرض تحديد النتيجة المحققة على كل منها. لها دور كبير وهام داخل المؤسسة بحيث تسيير التدفقات النقدية داخل المؤسسة، و يتم صرف هذه الأموال المستوردة في مجالات معينة،

و من المهام التي تقوم بها:

- تقوم بتحديد سعر التكلفة للمنتجات ولليد العاملة وتحليل ومراقبة هذه التكاليف.
- تساعد في تحديد النتائج التحليلية الصافية للمؤسسة.
- سياسة الأسعار والمردودية.
- د. مصلحة المحاسبة العامة : تقوم بتسجيل العمليات الجارية محاسبيا، ومهامها تتمثل في:
  - تسجيل كل العمليات اليومية في دفتر اليومية وبالتالي الحفاظ على ذاكرة المؤسسة.
  - تقديم معلومات للمحاسبة التحليلية فهي تساعد في إعداد الميزانيات.
  - معرفة رصيد كل حساب في فترة معينة بعد ترحيل مختلف الحسابات من دفتر اليومية.
  - وضع وتحليل الوثائق الشاملة لعمليات المؤسسة و الميزانية العامة وجدول حسابات النتائج.

#### 5. مديرية الإنتاج : وتتمثل مهامها فيما يلي :

- تقديم الحصيلة اليومية لكمية الإنتاج، والحفاظ على متوسط مستواه.
- التسجيل اليومي لمختلف المنتوجات، و محاولة إدخال تكنولوجيا جديدة.
- مراقبة مختلف مراحل الإنتاج اليومي من اجل تحسين الإنتاج والإنتاجية.
- تغيير مخطط الإنتاج، ودراسة إمكانية إدخال منتجات جديدة مثل الجبن المجزأ.
- الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج من اجل إنتاج الكمية المطلوبة بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب (عدم احترام الآجال يعرض المؤسسة إلى تكاليف إضافية).
- إعداد الملفات التقنية عند طلب إصلاح نوع خاص أو منتج جديد.

6. مديرية التموين: وتضم مصلحتين هما:

أ. مصلحة التموين: مسؤولة عن تدبير مختلف احتياجات المؤسسة من المواد الأولية وعند شرائها لهذه المواد الأولية فإنها تعتمد في ذلك على:

- تحديد المواصفات اللازمة لهذه المواد من طرف مصلحة الإنتاج (الجودة المناسبة، النوعية، الكمية) ومصلحة المالية (السعر، الإغراءات، طريقة الدفع).

- تحديد مدة الاستعمال ومدة الانتظار الممكنة.

- ضمان توفر إمكانيات التخزين خاصة عند تطبيقها لسياسة الشراء المسبقة.

- ضمان توفر أجهزة التبريد و ضمان عدم انقطاع الكهرباء لتشغيلها أو توفير المولدات الكهربائية لمعالجة الانقطاع في حالة حدوثه.

ب. مصلحة التخزين: تتعامل هذه المصلحة مع مصلحة الإنتاج و مصلحة المحاسبة التحليلية، بالإضافة إلى مصلحة الشراء، من مهامها متابعة حركة التخزين يوميا من مدخلات ومخرجات.

7. مديرية الصيانة: تعتبر هذه الوظيفة كوظيفة أساسية في المؤسسة كون أنها تعمل على إصلاح التلف الناتج عن الاستعمال والوقاية وذلك بغية:

تفادي الانقطاع في الإنتاج وبالتالي تفادي الانقطاع في المنتج.

تفادي انخفاض الجودة وزيادة تكاليف الإنتاج.

ولهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج والتوزيع لاشتمالها على المصالح التالية:

أ. مصلحة الصيانة الوقائية: ويتمثل دورها في:

- صيانة الانقطاع في الكهرباء في مختلف المكاتب وغرف الإنتاج.

- التكفل بعدم توقف وسائل الإنتاج لضمان استمرارية سيرورة الإنتاج.

- القيام بالدراسة التقنية لوسائل النقل بالإضافة إلى مكيفات التبريد.

- متابعة الآلات والأدوات و التحقيق حولها.

- الاهتمام بالعتاد الفلاحي والصناعي بالمحافظة على الآلات، وتوفير الصيانة و الحماية .

ب. مصلحة الصيانة العلاجية: ويتمثل دورها في:

- الإصلاح اللازم والسريع عند حدوث العطل، بحيث يتم تغيير قطع الغيار لمختلف القطع المكسرة للآلات والشاحنات.

- توفير الحرارة من جهة من اجل بستره الحليب وتوفير البرودة بصيانة مكيفات التبريد.

- توفير سيارة الإسعاف لنقل العمال في حالة المرض أو وقوع حادث أثناء العمل.

- تسهر على تحديد أنواع القطع الغيار المطلوبة بالنوعية المحددة ذات الجودة العالية.

#### 8. مديرية المخبر ومراقبة الجودة: وتضم المصالح التالية:

أ. مصلحة المخبر: تسهر هذه المصلحة على القيام بمختلف التحاليل من اجل مراقبة النوعية و مدى

الصلاحية للمنتج، ومن مهام المصلحة مراقبة حموضة الحليب، نسبة كمية الدسم فيه، وكثافته.

ب. مصلحة التحليل الفيزيائي ومراقبة الجودة: ويتمثل دورها في:

- تحليل المواد الأولية عند استقبالها وعند تخزينها.

- مراقبة المنتجات الثانوية

- تحديد معامل الجودة و مراقبة معايير الإنتاج.

- مراقبة المنتجات التامة الصنع بعد إنتاجها و قبل تعبئتها.

9. مديرية التجارة: بعد عملية التصنيع، تقوم مديرية التجارة بدورها المتمثل في تصريف المنتج المصنع إلى

المتعاملين مع الوحدة، سواء كانت شركات أو تجار أو أشخاص عاديين. ومن مهام مديرية التجارة :

- القيام بالبيع من خلال مصلحة المبيعات والتسويق .

- توفير الظروف الملائمة لتخزين فائض الإنتاج .

- تدعيم السوق الوطنية و الدولية حسب الطلب .

و تشتمل هذه المديرية على :

أ. مصلحة التسويق : تقوم هذه المصلحة بدراسة مختلف طلبات الزبائن و حاجاتهم، و معرفة آرائهم حول

منتجات المؤسسة ، و معرفة رد فعل المستهلك بصورة سريعة. كما تضع مخطط التصنيع عند طلب منتج

خاص أو جديد، و تقوم بتوزيعه على مصلحة الإنتاج .

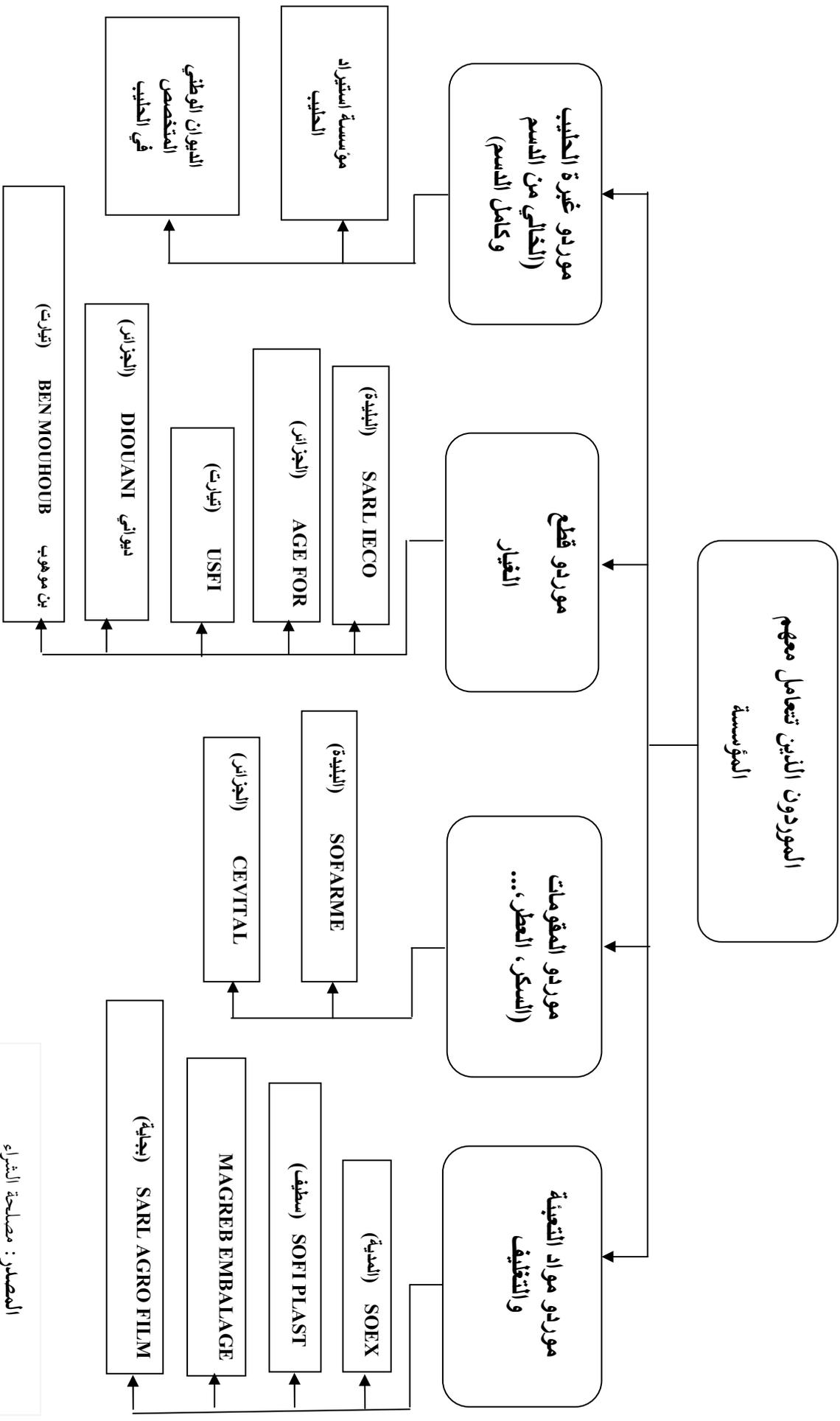
ب. **مصلحة الفاتورة:** تأخذ ملف الزبون من مصلحة التسويق، بحيث تضع لهذا الأخير رمز يحتوي على كل المعلومات الخاصة به، وعندما يريد هذا الزبون الشراء، يأتي بوثيقة التسليم إلى مصلحة الفاتورة بعد فتحها فاتورة باسمه، و تطبع منها أربع نسخ واحدة للزبون والثلاثة الباقية تسلم إلى مصلحة الفاتورة، ويسجل المراقب اسم المشتري، رقم سجله والمبلغ الخاص به. في حالة حضور الزبون من اجل دفع المبلغ، تقدم هذه النسخ إلى رئيس الخزينة من اجل توقيعها بالإضافة إلى توقيع المشتري، لتعاد إلى مصلحة الفاتورة لمراجعتها والتوقيع عليها وترتيبها.

ج. **مصلحة النقل:** وتتكفل هذه المصلحة بكل ما يخص نقل المواد الأولية أو المنتجات.

أما أهم وظائف مدينة سيدي خالد فسنعرضها فيما يلي:

**1. وظيفة التموين:** وتتم هذه العملية بناءً على المخطط السنوي الذي يقدمه مسؤول التخزين، فيتم تموين الفرع ببودرة الحليب عن طريق الشاحنات الخاصة بالوحدة بمهلة تموين تكون شهرية، أما المواد الأولية الأخرى فقد تزيد أو تنقص فبالنسبة لحليب البقر الطازج تشتريه المؤسسة من الخواص من المزارعين ومهلة التموين تكون يومية كون أن المادة المصنعة ضرورية وذات استهلاك وطلب واسع وسريع التلف في نفس الوقت، كما يتم التمويل بالبلاستيك لتعبئة الحليب بأنواعه واللبن والرائب، بالإضافة إلى العلب بشتى أحجامها لتعبئة الياغورت والقشدة والزبدة، وعند استلام هذه المواد الأولية فإن المؤسسة تقوم بتخزينها. وبالنسبة للموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة فيظهرون في الشكل 09 هذا إضافة إلى المزارعين الذين يزودون المؤسسة بالحليب الطازج والوحدات الأخرى التابعة للمجمع.

الشكل 09 : الموردون الذين تتعامل معهم المؤسسة



المصدر: مصلحة الشراء

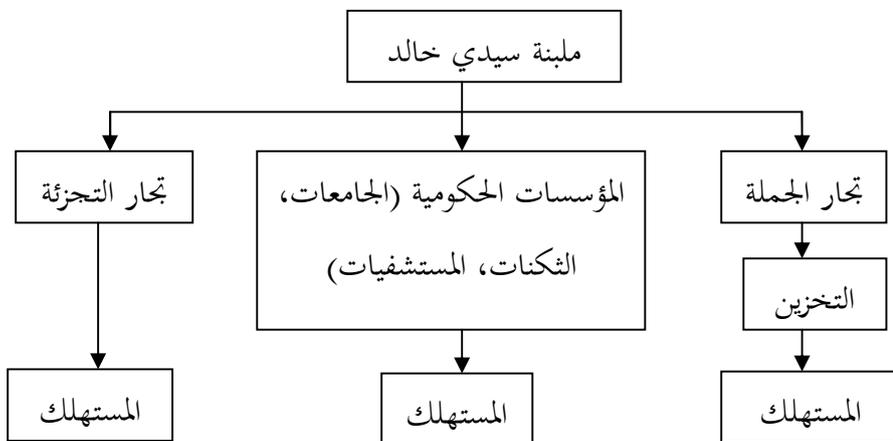
2. وظيفة الإنتاج: بعد التموين بالمواد الأولية يتم إخراجها للإنتاج بإتباع طريقة تسيير المخزون حيث يتم التعامل مع كل مادة أولية على حدى حسب الكمية الضرورية للإنتاج وهي العملية التي يتم بمقتضاها استقبال مجموعة من العناصر (مدخلات)، من مواد أولية ووسائل الإنتاج وبد عاملة لتندرج في سير النشاط (تحويل)، لكي تنتج مجموعة من المنتجات (مخرجات) يتم تخزينها قبل بيعها.

3. وظيفة التخزين: بعد مرحلة الإنتاج يتم نقل المنتجات إلى الرصيف (مصلحة التكفل): وهو عبارة عن مخازن مرتبة في الرصيف توضع فيها المنتجات المراد تسويقها، تحتوي على غرفتين واحدة خاصة بالحليب وأخرى بمشتقاته، والأولى تكون أكثر برودة من الثانية باعتبار أن المشتقات تبقى مدة أطول مقارنة مع الحليب الذي يسوق بعد إنتاجه مباشرة، أما في حالة حدوث أي تلف على مستوى المنتج، سواء كان التلف داخل المصنع أو خارج المصنع "عند التاجر" الذي يتم استرجاع جميع المنتجات التالفة عنده كامتياز ومحفز له حتى يبقى وفيا للوحدة.

4. وظيفة التجارة: وتتمثل في التوزيع الذي يمكن من إمداد الزبائن بكل أنواع المنتجات التي يطلبونها بحيث أن كل زبون له قطاع خاص به في عملية التوزيع ويتم إحترام المناطق الجغرافية الخاصة بهم.

وبالنسبة لمنافذ التوزيع فإنه يوجد نوعان من الزبائن تتعامل معهم الوحدة، فهناك من يكون النقل على عاتقهم وهم تجار الجملة، وتوفر المؤسسة الشاحنات المكيفة بأجهزة التبريد لنقل المشتريات لتجار التجزئة. وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد في سياستها على تجارة التجزئة وتجارة الجملة كما يوضحه الشكل 10.

الشكل 10: مخطط توزيع منتجات المؤسسة



والولايات التي تسوق فيها الملبنة منتجاتها تتمثل في كل من : تيارت، تيسمسيلت، غليزان، الجلفة، الأغواط، البيض. كما تقوم المؤسسة بتبادل بعض المنتجات تامة الصنع مع وحدات أخرى تابعة للمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بهدف تلبية طلبات المؤسسات الحكومية كاملة مثلما يوضحه الشكل 06.

الجدول 06 : المؤسسات التابعة لنفس المجمع والتي تتعامل معها المؤسسة

الملبنة	تزودها ملبنة سيدي خالد تيارت ب :	تزودها ملبنة سيدي خالد تيارت ب :
سطيف	القشدة الحلوة	/
قسنطينة	القشدة الحلوة	الزبدة
عناية	الجبن الطري	/
بئر خادم	/	ياغورت
بودواو	الجبن الطري	الزبدة
عين الدفلى	القشدة الحلوة	/
معسكر	/	ياغورت
سيدي بلعباس	الجبن الطري	ياغورت
تلمسان	/	ياغورت

المصدر: مصلحة التسويق

المطلب الثاني: عرض نشاط المؤسسة

يمكن عرض نشاط المؤسسة من خلال عدة مؤشرات فعرض النشاط الإنتاجي للمؤسسة يبين لنا الكميات المنتجة سنويا أما عرض النشاط التجاري فيظهر لنا رقم الأعمال المحقق سنويا وتوضح لنا الوضعية المالية السنوية النتائج المالية المحققة من طرف المؤسسة أبرزها النتيجة الصافية التي تدلنا إن حققت هذه المؤسسة ربحا أو خسارة في وفيما يلي عرض كل نشاط على حدى.

أولاً: عرض نشاط الإنتاج: عرف إنتاج المؤسسة منحنى عاما نحو التزايد منذ سنة 2010 كما هو مبين في الجدول 07 .

الجدول 07 : تطور إنتاج المؤسسة خلال الفترة 2010 – 2016

الوحدة: لتر

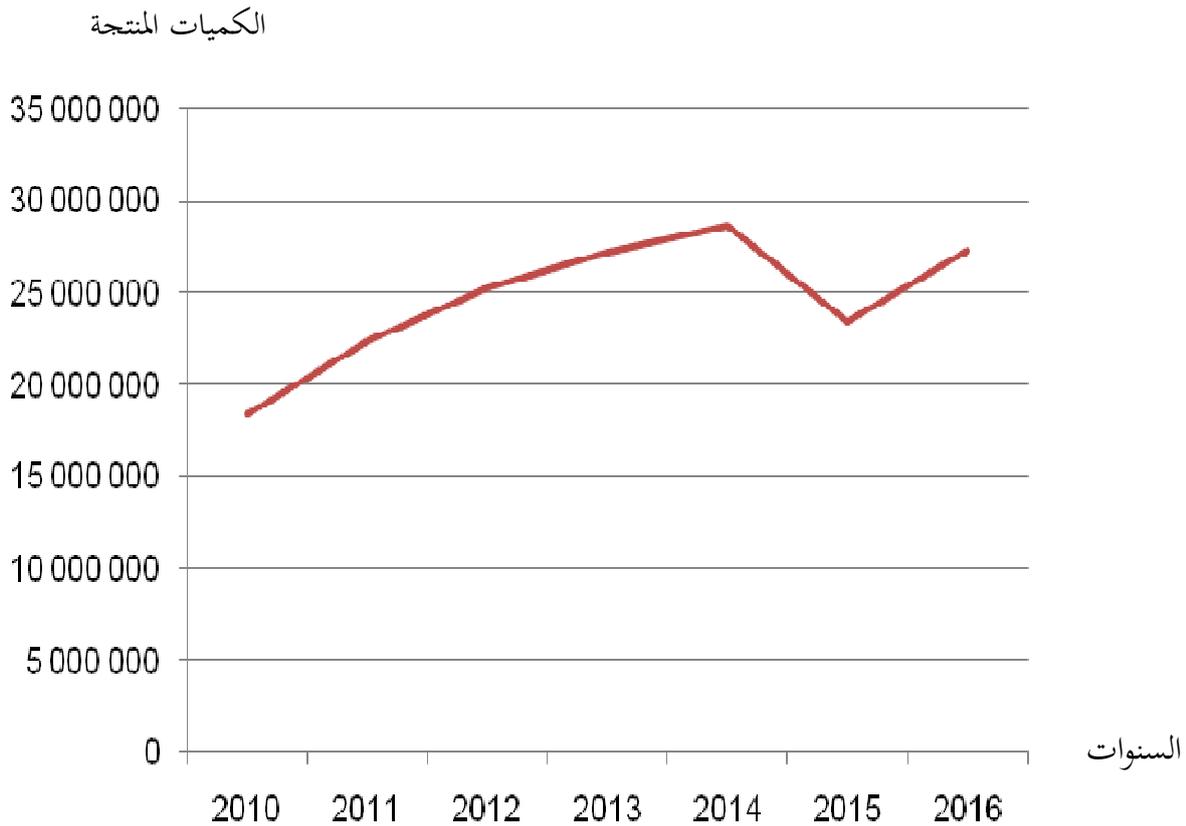
المنتجات	السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
حليب عادي	18 406 948	22 313 340	25 244 876	27 186 824	28 627 465	23 440 015	27 248 299	
حليب البقرة	2 452 088	2 939 992	3 486 473	3 261 106	4 421 700	3 730 984	3 686 834	
اللبن	980 207	964 893	854 732	668 228	743 149	755 950	842 955	
الرائب	544 881	541 200	317 326	334 943	446 022	452 770	493 435	
الياغورت	650 311	425 413	1 042 388	1 100 189	819 644	475 363	720 722	
القشدة	39 986	0	0	3 076	17 380	72 232	143 472	
الزبدة	14 702	37 864	41 819	137 268	133 189	126 221	130 143	
الإنتاج الكلي	23 089 123	27 222 702	30 987 614	32 691 634	35 208 549	29 053 535	33 265 860	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على تقارير النشاط السنوية

ونلاحظ من خلال الجدول 07 أن الإنتاج عرف تزايدا بصفة عامة إذ بلغت الزيادة في الإنتاج الكلي بين سنتي 2010 و 2016 نسبة 44% حيث لم تكن المؤسسة تستعمل كامل طاقتها الإنتاجية فبعض المنتجات عرفت تطورا ملحوظا في الكمية المنتجة مقارنة مع باقي المنتجات إذ بلغت الزيادة في إنتاج القشدة بين سنتي 2010 و 2016 نسبة 259% كما بلغت الزيادة في إنتاج الزبدة خلال هذه المدة نسبة 785%.

والشكل 11 يوضح تطور الإنتاج الكلي للمؤسسة.

الشكل 11 : تطور الإنتاج الكلي للمؤسسة خلال الفترة 2010 - 2016



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الجدول 07

ثانيا: عرض النشاط التجاري: يظهر النشاط التجاري للمؤسسة من خلال عرض لتطور رقم أعمال (مبيعات) المؤسسة خلال الفترة من 2010 إلى 2016 كما هو وارد في الجدول 08.

**الجدول 08 : تطور رقم الأعمال الكلي للمؤسسة خلال الفترة 2010 – 2016**

الوحدة: آلاف الدينانير

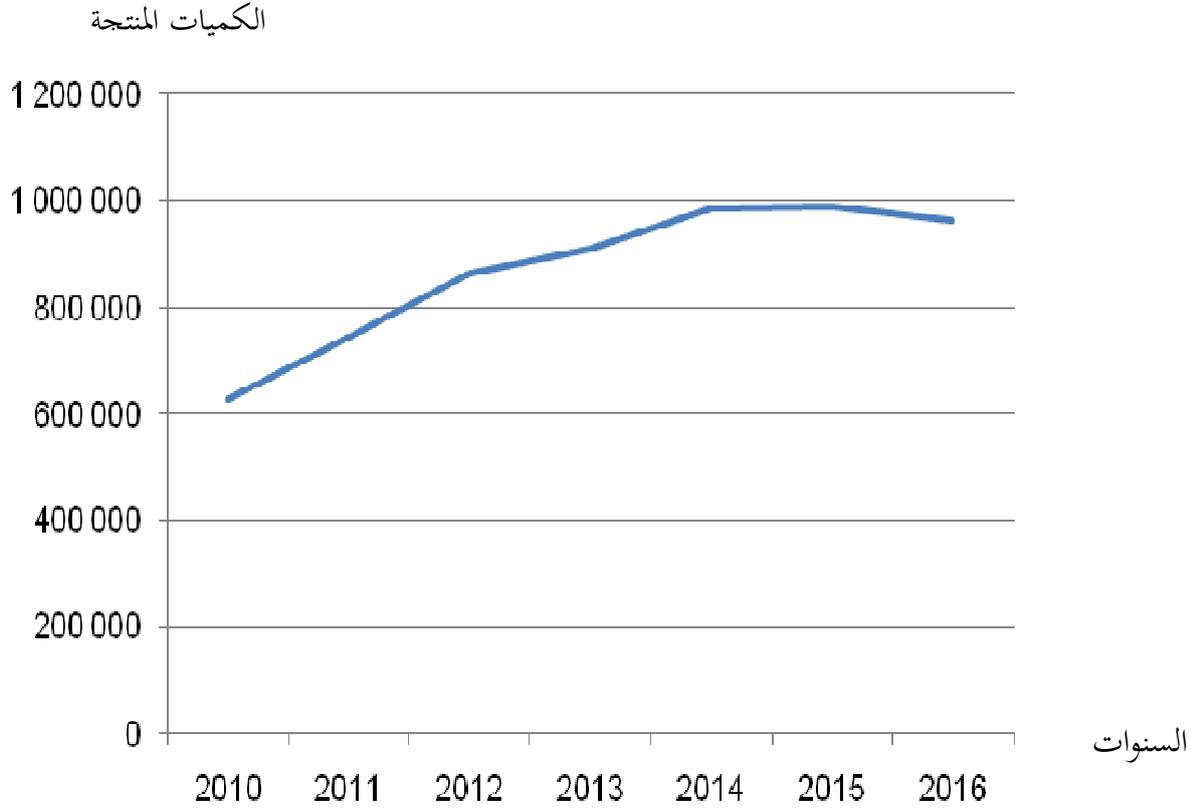
السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
رقم الأعمال الكلي	627 358	743 656	861 897	908 953	984 201	988 564	960 988

المصدر: من إعداد الباحث بناء على تقارير النشاط السنوية

نلاحظ من خلال الجدول أن رقم الأعمال الكلي للمؤسسة عرف تطورا ملحوظا في أغلب السنوات إذ كانت بلغت الزيادة فيه بين سنتي 2010 و 2016 نسبة 53% ويعود ذلك إلى تلبية المؤسسة للطلب المتزايد على منتجات الحليب ومشتقاته وبالأخص على منتجاتها نظرا للسمعة الطيبة التي تمتلكها بفضل جودة منتجاتها وخبرتها الطويلة في المجال.

والشكل 12 يوضح تطور رقم الأعمال الكلي للمؤسسة.

الشكل 12 : تطور رقم الأعمال الكلي للمؤسسة خلال الفترة 2010 – 2016



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الجدول 08

3. عرض الوضعية المالية: من خلال الاطلاع على جداول حسابات النتائج للمؤسسة تظهر لنا الوضعية المالية للمؤسسة ممثلة بالأرباح السنوية (النتيجة الصافية) كما هو وارد الجدول 09.

الجدول 09 : النتيجة الصافية السنوية للمؤسسة خلال الفترة 2010 – 2016

الوحدة: آلاف الدينانير

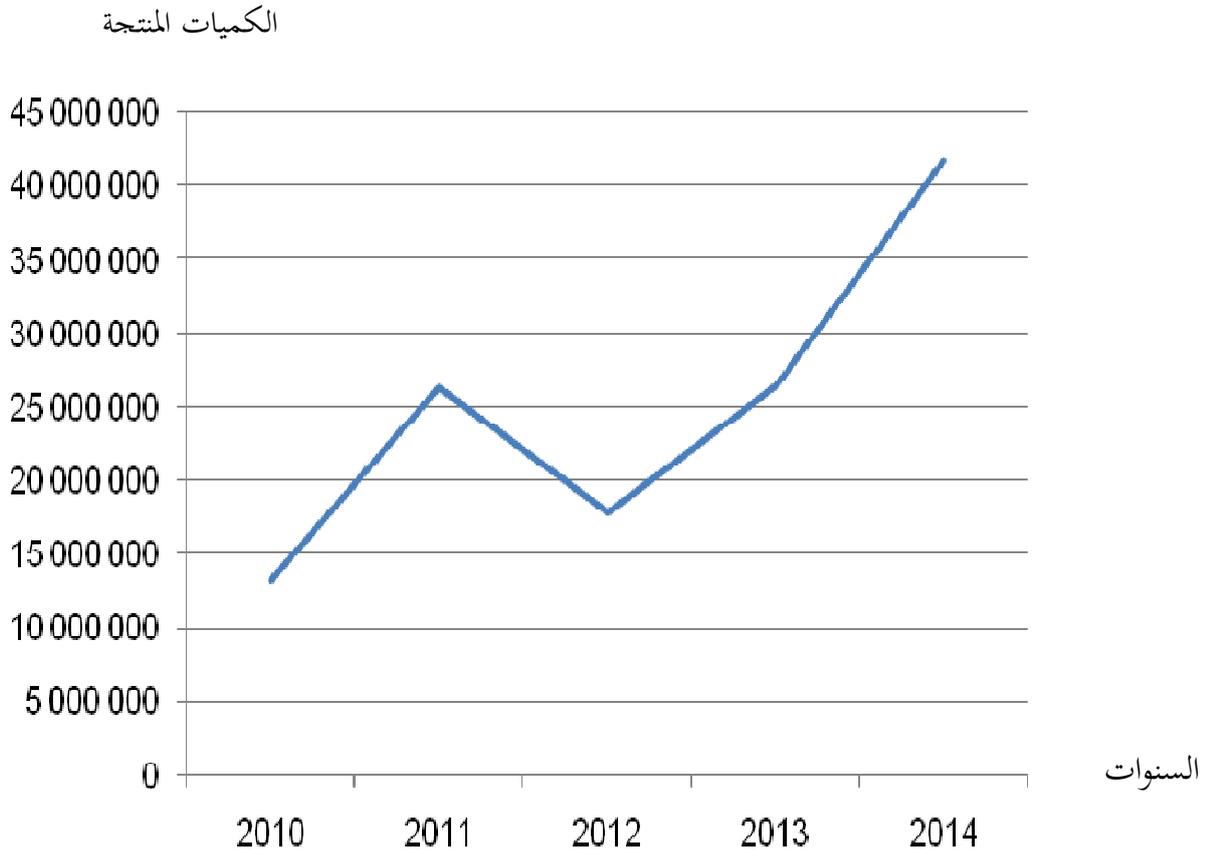
السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015
النتيجة الصافية	13 166 582	26 291 148	17 754 516	26 450 413	41 793 605	2 099 587

المصدر: من إعداد الباحث بناء على جداول حسابات النتائج

نلاحظ من خلال الجدول أن النتيجة الصافية خلال كل السنوات كانت إيجابية ما يعني أن المؤسسة تحقق أرباحا وعرفت هذه الأرباح تزايدا مستمرا على العموم حيث كانت الزيادة من سنة 2010 إلى سنة 2014 بنسبة 217% غير أنه عرفت سنة 2015 إنخفاضا شديدا في الأرباح لأن المؤسسة قامت بتسوية مالية لعدة سنوات وهو ما أدى إلى الإنخفاض المؤقت لأرباحها.

والشكل 13 يوضح تطور النتيجة الصافية للمؤسسة.

الشكل 13 : تطور النتيجة الصافية للمؤسسة خلال الفترة 2010 – 2014



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الجدول 09.

### المبحث الثاني: واقع التنوع في المؤسسة

يمتاز قطاع الألبان بالتغير السريع في أشكال وأنواع المنتجات، وبالتالي ظهور عدة منافسين بتشكيلات متنوعة لمنتجاتهم ولذلك إتبعت المؤسسة إستراتيجية التنوع في المنتجات لتعزيز مكانتها التنافسية ومواجهة أخطار هؤلاء المنافسين، وقبل التطرق إلى واقع التنوع في المؤسسة يجب التطرق إلى محيط المؤسسة من وما تملكه المؤسسة من نقاط قوة تركز عليها وتحاول تعزيزها ونقاط ضعف تحاول تصحيحها وتحويلها إلى قوة وما لها من فرص تحاول إستغلالها لكسب ميزات تنافسية وما تواجهه من تهديدات متمثلة في القوى الخمس حسب نموذج بورتر، والمؤسسة إتبعت إستراتيجية التنوع بإنتاجها لعدة منتجات حيث إستفادت المؤسسة من التآزر التقني لبعث منتجات جديدة إضافة إلى منتجها الأساسي بتكاليف منخفضة جراء إستعمالها لنفس الآلات التي تمتلكها كما استغلت طاقتها الإنتاجية غير المستعملة والترابطات في عمليات الإنتاج بين مختلف منتجاتها، إضافة إلى التآزر التقني إستفادت المؤسسة كذلك من التآزر التجاري إذ توزع المؤسسة جميع منتجاتها ضمن نفس القنوات ولنفس الزبائن والمستهلكين الذين لديهم ثقة كبيرة في العلامة التجارية للمؤسسة.

### المطلب الأول: محيط المؤسسة ومكانتها التنافسية

يمثل منافسو المؤسسة أهم عنصر في البيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسة ولكي تحتل مكانة تنافسية بين هؤلاء المنافسين لابد لها من تقييم وضعيتها التنافسية بمعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها ومعرفة الفرص المتاحة لها ومعرفة التهديدات التي تواجهها من عدة جهات والتي حددها بورتر بخمسة مصادر أولها المؤسسات الجديدة الداخلة إلى السوق الذي تنشط فيه المؤسسة إضافة إلى موردي هذه المؤسسة بالمواد الأولية وكذلك زبائنها ومنافسيها المباشرين كما أن هناك تهديدا آخر مصدره المنتجات البديلة للنتجات التي تنتجها هذه المؤسسة.

**أولاً: المحيط التنافسي للمؤسسة:** للمؤسسة العديد من المنافسين على مستوى ولاية تيارت والولايات المجاورة، وأبرز هؤلاء المنافسين هم على التوالي :

بالنسبة لمنتج الحليب العادي (حليب المسحوق) وحليب البقرة بأنواعه الثلاثة يتمثل المنافسون في:

- ملبنة البهجة بالسوقر

- ملبنة بوالي بتيسمسيلت

بالنسبة لمنتجي اللبن والرائب يتمثل المنافسون في:

- ملبنة البهجة بالسوقر

- ملبنة بوالي بتيسمسيلت

- ملبنة سويتلي بعين وسارة

- ملبنة تيفرالي بتيزي وزو

بالنسبة لمنتج الياغورت وقشدة التحلية يتمثل المنافسون في:

- ترافل، دانون، صومام، سويتلي، الحضنة، غير أنه بالنسبة لهذين المنتجين فإن زبائن المؤسسة يتمثلون في المؤسسات الحكومية حيث تباع لها إنتاجها بأكمله لتلبية طلبياتها.

رغم المنافسة الشرسة التي تعرفها المؤسسة لكنها تبقى رائدة في السوق المحلية والجهوية خاصة بالنسبة لمنتجي الحليب العادي (أي حليب المسحوق) وحليب البقرة بأنواعه الثلاثة.

**ثانيا: تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة:** لتقييم وضعية المؤسسة التنافسية يجب إستخراج نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها هذه المؤسسة:

أ - نقاط القوة: وتمثل في الآتي:

- السمعة الطيبة على المستوى المحلي والوطني أكسبت المؤسسة ثقة المستهلكين وجعلتهم أوفياء للمؤسسة،

- قدرات عالية في إنتاج الحليب ومشتقاته وهو مهم في المواسم التي يكثر فيها الطلب على الحليب ومشتقاته مثل شهر رمضان،

- تمتلك المؤسسة خطوط منتجات متعددة، فهي تنتج منتجات متنوعة؛

- تجربة كبيرة في مجال التسيير والإنتاج نتجت عنها يد عملة مؤهلة وخبيرة،

- تلبية رغبات المستهلكين وإن اقتضى الأمر أن تلجأ إلى عملية المبادلة أو التزود من طرف الوحدات الأخرى التابعة للمجمع لتغطية العجز في المواد الأولية أو المنتجات تامة الصنع،
  - تمتاز الوحدة بموقعها الاستراتيجي أكسبها حيوية قوية في التموين وسهولة تسويق المنتجات،
  - الإهتمام بمراقبة النوعية لضمان جودة المنتج،
  - تصميم نماذج حسب طلبات المستهلكين وإنتاج حسب الطلبية وهذا لربح تكاليف التخزين،
  - سعر منتجات الوحدة منخفض مقارنة مع المنافسين مما يؤدي إلى ارتفاع حجم المبيعات،
  - الإهتمام بتأهيل وتكوين الموارد البشرية للمؤسسة وذلك بتطوير قدراتها من خلال التربصات التي تقوم بها لصالح عمالها من أجل امتلاكهم للخبرة اللازمة والمهارة العالية في الإنتاج وهذا حسب متطلباتها،
  - لا توجد منافسة قوية خاصة بالنسبة للحليب العادي وحليب البقرة كون أنه مادة أساسية يكثر الطلب عليها كما أن الوحدة تتوفر على قنوات توزيع خاصة بها مما يسهل بيعها.
- ب- الفرص: للمؤسسة فرص متاحة عديدة تحاول استغلالها من أجل القضاء على التهديدات التي تواجهها وكسب مزايا تنافسية في السوق، وتتمثل هذه الفرص في النقاط التالية:
- إمكانية توسع المؤسسة في نشاطاتها الحالية نظرا لتوفرها على الإمكانيات الإنتاجية والبشرية، أو التوسع بإدخال منتجات جديدة حيث أن الطلب على الحليب ومشتقاته مازال متزايدا وبالأخص خلال بعض المواسم مثل شهر رمضان،
  - الدخول في قطاعات سوقية جديدة فالسوق الوطني غير مغطى كليا وخاصة أن المؤسسة تمتلك وسائل نقل خاصة بها، وقنوات توزيع خاصة بها وقابلة للتوسع نظرا لخبرتها المكتسبة في توزيع منتجاتها،
  - إمكانية التكامل الخلفي أي التنوع العمودي من الأعلى بإقامة مزارع لتربية الأبقار لتوفير المزيد من المادة الأولية والمتمثلة في الحليب الطازج،
  - إمكانية التكامل الأمامي أي التنوع العمودي إلى الأسفل بإقامة نقاط بيع إضافية وموزعة على عدة مناطق تباع فيه المنتجات التي تنتجها المؤسسة أو التوزيع مباشرة والاستغناء عن تجار الجملة.

ج - نقاط الضعف: للمؤسسة نقاط ضعف تتمثل في:

- نقص المعلومات عن الشركات المنافسة إذ أن المؤسسة لا تمتلك نظام معلومات تسويقي مما يخلق للمؤسسة صعوبة في تسويق منتجاتها بكفاءة وأدى ذلك إلى نقص إلمامها بمحيطها التي تنشط فيه خاصة أن اعتماد المؤسسة على بائعي الجملة قلل من استعمالها لخطط تسويقية جديدة،
- تكاليف التصنيع تعتبر نوعا ما مرتفعة نظرا لارتفاع بعض تكاليف المواد الأولية، كما أن السعر محدد حسب المنافسين حيث المؤسسة تكون ملزمة بإطلاق منتجاتها بنفس أسعار منتجات المنافسين حتى وإن كان ذلك مكلفا لها،
- غياب الإستثمارات الجديدة حيث أن الجهات الوصية هي المسؤولة عن أخذ مثل هذه القرارات،
- حوادث العمل و تأخر العمال عن وقت عملهم تؤدي إلى التأخر في عملية البيع ما يؤدي إلى نقص المبيعات خاصة بالنسبة للحليب الذي يكون الطلب عليه بنسبة كبيرة في الصباح،
- إهلاك بعض الآلات وصعوبة تحديثها لارتفاع أسعارها،
- التعطيلات التي تتعرض لها وسائل الإنتاج تعرقل إنتاج بعض المنتجات ما يؤدي إلى فقدان الملبنة لزيائنها.
- التأخر في استلام المواد الأولية مما يؤدي إلى الانقطاع في الإنتاج ونفاذ في المخزون،
- بعد الوحدة عن مقر سكنى العمال مما يؤدي إلى تأخرهم عن وقت العمل أو التغيب،
- مشكلة نقص المياه أو انعدامها وهذا يؤدي إلى تمويل الوحدة من طرف الخواص مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف وعدم التأكد من صلاحية المياه،
- ظهور القطاع الخاص في هذا المجال أصبح يشكل خطرا على تسويق منتجاتها،
- انقطاع التيار الكهربائي يعطل الموظفين عن القيام بأعمالهم داخل الوحدة،
- سياسة البيع بأجل تتيح الفرصة للزيائن في التماطل في التسديد مما أدى إلى تراكم ديونهم،
- نقص التشجيع من طرف الجهة الوصية، فهي لا تدعم أي فكرة جديدة أو ابتكار يعود بالمنفعة على الوحدة للرفع من مكانتها في السوق.

د - التهديدات : يمكن أن تنشأ تهديدات للمؤسسة على ضوء القوى الخمس للتنافسية التي حددها بورتر،

وهي موضحة في الشكل 14.

الشكل 14: القوى الخمس للتهديدات التنافسية للمؤسسة حسب نموذج بورتر



المصدر : من إعداد الباحث بعد إجراء مقابلات مع مسؤولي التسويق بالمؤسسة

### المطلب الثاني: التنوع في المؤسسة:

سمحت نقاط قوة المؤسسة والفرص المتاحة لها بتنوع منتجاتها والتوسع في تشكيلتها حيث إستفادت المؤسسة من التآزر بنوعيه التقني والتجاري فالنسبة للتآزر التقني لبعث منتجات جديدة إضافة إلى منتجها الأساسي وهو الحليب المبستر (حليب المسحوق) بتكاليف منخفضة جراء إستعمالها لنفس خطوط الإنتاج التي تمتلكها كما استغلت طاقتها الإنتاجية غير المستعملة والترابطات في الإنتاج بين مختلف منتجاتها باستعمال نفس المواد الأولية، أما بالنسبة للتآزر التجاري فالمؤسسة توزع جميع منتجاتها ضمن نفس القنوات ولنفس الزبائن والمستهلكين.

أولاً: عرض تشكيلة منتجات مؤسسة : تنتج المؤسسة تشكيلة متنوعة من المنتجات والتي يمكن عرضها كالتالي:

- حليب مبستر: معبأ في أكياس 1 لتر وهو مزيج بين الماء الساخن ومسحوق الحليب "البودرة".
- حليب البقر: ويعتبر بالنسبة للمؤسسة مادة أولية لأنها تقوم باقتنائه من المزارعين وهو يخضع إلى البسترة وهي تعقيم الحليب للقضاء على الجراثيم، إستخلاص الزبدة منه، ثم تعبئته في أكياس بحجم 1 لتر وهناك ثلاثة أنواع من هذا الحليب وهي:
  - حليب البقر كامل الدسم،
  - حليب البقر منزوع الدسم جزئياً،
  - حليب البقر منزوع الدسم.
- الرائب: وهو عبارة عن حليب مقطوع (حليب البقر الطازج) تتم تعبئته في أكياس بحجم 1 لتر.
- اللبن: يتم إنتاجه باستعمال حليب البقر الطازج، غير أنه يتم إخضاعه لآلات أخرى متخصصة في عملية تخثيره، ثم تعبئته في أكياس بحجم 1 لتر.
- الزبدة (82%) : تنتج على أساس مواد دسمة حيوانية وهي مستخلصة من حليب البقر الطازج المقتنى من المزارعين.

- **الياغورت المعطر:** يتم إنتاجه من الحليب المبستر (حليب المسحوق) بعد إضافة السكر والعطر وزرع البكتيريا المحبة للحرارة والقضاء على الأحياء الدقيقة المضرة ليتم تخثيره وتخميره ووضعه في علب أو عبوات وذلك في شروط صحية قصوى.

- **قشدة التحلية:** يتم إنتاجها بنفس طريقة إنتاج الياغورت.

ثانيا: **الخصائص المميزة للمنتجات:** تتوفر في منتجات الملبنة عدة خصائص نذكر منها:

- منتجات المؤسسة تتميز بالجودة العالية، فهي تستعمل المراقبة النوعية الدائمة والمستمرة إضافة إلى خبرة العمال في إنتاج الألبان.

- تتميز منتجات المؤسسة بالترابط ببعضها البعض من ناحية المواد الأولية المستعملة، مواد التغليف، قنوات التوزيع، شرائح المستهلكين،

- منتجات المؤسسة تتمركز في مرحلة النمو (وهي المرحلة التي تلي مرحلة إطلاق المنتجات في دورة حياة المنتجات)، وهذا ما يعتبر ميزة للمؤسسة لأنه عند إضافة منتج جديد يعرفه المستهلك ولا يحتاج إلى إعلانات أو ترويج مكثف من أجل تعريفه بالمنتج فهي في الأغلب مواد أساسية للمعيشة، وبالتالي عند إطلاق المنتج الجديد في السوق من السهل اقتناؤه ومعرفته من طرف المستهلكين،

- أغلب المنتجات هي مواد أساسية ضرورية للمعيشة يكثر الطلب عليها مع عدم الوصول إلى التغطية الكاملة للسوق الجهوية بمنتجات الألبان خاصة الحليب بنوعية مما يضمن للمؤسسة بيع منتجاتها في حال زيادة إنتاجها.

ثالثا: **التنوع والتأزر في المؤسسة:** إستفادت المؤسسة من أثر التأزر من أجل الحصول على منتجات جديدة سهلة في توزيعها وتسويقها وبتكاليف منخفضة حيث يوجد نوعين من التأزر التقني والتأزر التجاري.

بالنسبة للتأزر التقني:

- تستخدم المؤسسة نفس المادة الأولية، وهي حليب البقر الطازج لإنتاج ستة أنواع من المنتجات هي حليب البقر بأنواعه الثلاثة ، اللبن، الرائب، والزبدة التي يتم إستخلاصها منه،

-إستخدام مسحوق الحليب من أجل إنتاج ثلاثة أنواع من المنتجات هي الحليب المبستر والياغورت وقشدة التحلية،

- إستخدام نوع واحد من الخمائر لإنتاج الرائب واللبن،

- إستخدام عدة مواد مشتركة لإنتاج الياغورت وقشدة التحلية،

-إستخدام نفس الآلات لإنتاج نوعين من المنتجات وهما الياغورت و قشدة التحلية، وإستخدام نفس الآلات لإنتاج باقي المنتجات.

-بالنسبة للبلاستيك المستخدم في التغليف يستعمل لإنتاج نوعين من الأغلفة هي الياغورت وقشدة التحلية،

-أما الأكياس تستعمل في إنتاج ستة أنواع من الأغلفة هي الحليب المبستر، حليب البقر بأنواعه الثلاثة، الرائب، واللبن،

- يتم نقل كل أنواع المنتجات مع بعضها في شاحنات المؤسسة أو شاحنات تجار الجملة فالمنتجات الجديدة إذا لا تتطلب توفير وسائل نقل إضافية تنجر عنها تكاليف إضافية.

أما بالنسبة للتأزر التجاري فإن المنتجات لها قنوات توزيع مشتركة وهي تجار الجملة وتجار التجزئة والمؤسسات الحكومية وموجهة لنفس المستهلك النهائي فالثقة التي نالتها المؤسسة جراء إنتاجها لمنتجات ذات جودة كانت من أهم المسهلات لتصريف منتجاتها الجديدة.

### المبحث الثالث: دور إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة

توصلنا فيما سبق إلى تحليل المحيط التنافسي لمدينة سيدي خالد والإحاطة بوضعها التنافسي بتحديد نقاط ضعفها ونقاط قوتها وتحديد الفرص المتاحة لها والتهديدات التي تواجهها وهي التي انتهجت إستراتيجية التنوع لتحقيق النمو والتوسع في نشاطها مستفيدة من مزايا التآزر التقني في تخفيض التكاليف والحفاظ على الجودة ومستفيدة أيضا من التآزر التجاري لتصريف المنتجات الجديدة من خلال إستغلال نفس قنوات التوزيع ونفس الزبائن، وستعرف في هذا المبحث مكانة المؤسسة التنافسية ممثلة في الحصة السوقية التي تحوزها في مجال الألبان ضمن مجالها الجغرافي، والتي حققتها وتسعى إلى تعزيزها بطرق عديدة، كما سنتطرق إلى دور إستراتيجية التنوع في الرفع من رقم أعمال المؤسسة الذي يعتبر مؤشرا لتعزيز الحصة السوقية للمؤسسة.

#### المطلب الأول : تحليل الحصة السوقية للمؤسسة

يعتبر إيجاد قيمة الحصة السوقية لكل منتج من منتجات المؤسسة على حدى وحتى الحصة السوقية للمؤسسة ككل مهمة صعبة نوعا ما في ظل غياب معطيات حقيقية على المستوى الوطني والجهوي والمحلي، وكذا انعدام هيئات ومؤسسات متخصصة لها مصداقية في جمع هذا النوع من البيانات إضافة إلى عدم إمتلاك المؤسسات لنظام معلومات تسويقي يمدّها بكافة التغيرات التي تطرأ في السوق وتحركات المنافسين لذلك تم الإعتماد على تقديرات مسؤولي التسويق بالمؤسسة بالإعتماد على خبرتهم المكتسبة في الميدان لتحديد الحصة السوقية لكل منتج من منتجات المؤسسة والحصة السوقية للمؤسسة ككل.

أولا: الحصة السوقية لكل منتج من منتجات المؤسسة: رغم أن المؤسسة توزع منتجاتها لعدة ولايات مجاورة لولاية تيارت إلا أن تقديرات الحصة السوقية التي إعتدناها تخص سوق الحليب ومشتقاته في مجال جغرافي محدد وهو ولاية تيارت، وتحديد الحصة السوقية العامة لكل منتج من المنتجات يعتبر مدخلا لتحديد الحصة السوقية العامة للمؤسسة ككل، والجدول 10 يبين لنا الحصة السوقية العامة لكل منتج من منتجات المؤسسة والتي تعبر عن نسبة مبيعات المؤسسة من هذا المنتج إلى المبيعات الكلية من هذا المنتج في سوق محدد وهو ولاية تيارت.

## الجدول 10 : تقديرات الحصة السوقية العامة لمنتجات المؤسسة خلال سنة 2016

المنتجات	الحصة السوقية العامة
الحليب العادي	40 %
حليب البقرة	75 %
اللبن	20 %
الرائب	20 %
الياغورت	5 %
القشدة	7 %
الزبدة	10 %

المصدر : تقديرات مسؤولي التسويق بالمؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن الحصة السوقية العامة لمنتج الحليب العادي (حليب المسحوق) وهو المنتج الأساسي للمؤسسة بلغت 40% إذ تعتبر المؤسسة هي الرائدة وما ساعدها على ذلك هو امتلاكها لطاقة إنتاجية غير مستغلة وخبرتها في المجال مما جعل المنتج ذو جودة عالية وامتلاكها قنوات توزيع خاصة بها، أما بالنسبة لحليب البقرة فللمؤسسة حصة سوقية كبيرة جعلتها رائدة في إنتاج هذا المنتج وهذا نظرا للطريقة التي تتبعها المؤسسة لتزود بالمادة الأولية الأساسية لهذا المنتج وهي حليب البقر الطازج التي تقتنيه من المزارعين الذين يقطنون بالمناطق المجاورة والذي عرف وفرة مما ساعد المؤسسة على الحيازة على حصة سوقية كبيرة، وبالنسبة لمنتجات اللبن والرائب فقد عرفت المؤسسة منافسة شرسة من طرف العديد من المؤسسات مما أدى بالمؤسسة إلى إستعمال حليب البقر الطازج لإنتاجهما (بدلا من إستعمال مسحوق الحليب نظرا لتراجع الطلب عليهما بسبب سوء طعم المنتجين) وهو ما أدى بالمؤسسة إلى الحفاظ على الحصة السوقية للنتجين، أما الحصة السوقية الضعيفة لمنتجات الياغورت والقشدة والزبدة فترجع إلى دخول سوق الألبان مؤسسات باستثمارات ضخمة منها مؤسسات متعددة الجنسيات ذات إنتشار وخبرة واسعة وعلامة تجارية معروفة وتستعمل تجهيزات متطورة في الإنتاج مما جعلها تكتسح السوق بمنتجاتها والتي تعرف

تطورا وتمييزا مستمرا غير أن المؤسسة حافظت نسبيا على هذه الحصة بتمويلها للمؤسسات الحكومية وهو ما ضمن لها عدم تحول هؤلاء الزبائن (أي المؤسسات الحكومية) إلى منافسين آخرين.

ثانيا: الحصة السوقية للمؤسسة ككل: تعبر الحصة السوقية العامة للمؤسسة عن نسبة مبيعات المؤسسة ككل إلى المبيعات الكلية في قطاع الألبان في المجال الجغرافي المحدد وتقديرات مسؤولي التسويق بالمؤسسة خلصت إلى أنها تقارب من 30% إذ يمثل الحليب العادي (حليب المسحوق) المنتج الأساسي للمؤسسة وهو الذي ساعدها في الحفاظ على حصتها السوقية العامة في قطاع الألبان ككل لأنه يعتبر ذو نوعية جيدة مما أكسب المؤسسة سمعة ساهمت في الحفاظ على زبائنها كما ساهم ذلك في تصريف المنتجات الأخرى كحليب البقرة واللبن والرائب إضافة إلى أن إمتلاك المؤسسة لقنوات توزيع وشاحنات نقل المنتجات خاصة بها ساهم كذلك في بيع المؤسسة لمنتجاتها دون تكاليف إضافية، ساهم هذا كله في تعزيز المؤسسة لحصتها السوقية.

#### المطلب الثاني: دور إستراتيجية التنوع في الرفع من رقم أعمال المؤسسة

إن الهدف الأساسي لإستراتيجية التنوع هو النمو والتوسع بإكتساب المؤسسة لمكانة تنافسية معتبرة ممثلة بحصة سوقية كبيرة مقارنة بمنافسيها ولا يكون تعزيز هذه الحصة السوقية في ظل صناعة تعرف نموا إلا بزيادة رقم أعمال المؤسسة (أي مبيعاتها) فتطور رقم الأعمال يعتبر إذا مؤشرا جيدا لمعرفة تطور الحصة السوقية للمؤسسة وهو ما يمكننا من معرفة دور إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية عن طريق الإرتفاع الحاصل في رقم أعمالها.

أولا: حصة المنتجات الجديدة من رقم أعمال المؤسسة: يعتبر الحليب العادي (حليب المسحوق) المنتج الأساسي للمؤسسة وتعتبر المنتجات الأخرى من مشتقات الحليب منتجات ثانوية ونسب مساهمة كل منتج من منتجات المؤسسة في رقم أعمال المؤسسة لسنة 2016 نوردتها من خلال الجدول 11.

الجدول 11 : مساهمة كل منتج في رقم أعمال المؤسسة لسنة 2016

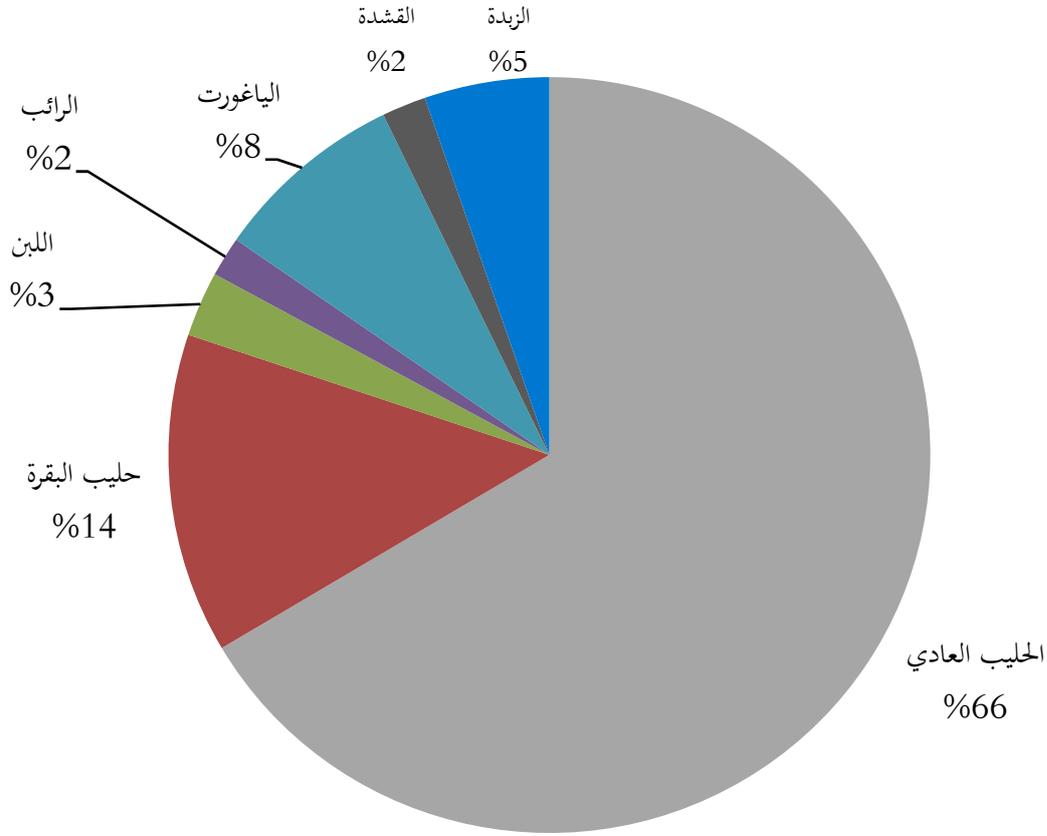
الوحدة: آلاف الدينانير

المنتجات	رقم الأعمال	نسبة المساهمة في رقم الأعمال الكلي
حليب عادي	638 809	% 66
حليب البقرة	131 485	% 14
اللبن	26 685	% 3
الرائب	16 546	% 2
الياغورت	78 527	% 8
القشدة	18 013	% 2
الزبدة	50 923	% 5
رقم الأعمال الكلي	960 988	/

المصدر: من إعداد الباحث بناء على تقرير النشاط السنوي لسنة 2016

كما يمكن إظهار مساهمة كل منتج من منتجات المؤسسة في رقم أعمال المؤسسة لسنة 2016 من خلال الشكل 15.

الشكل 15 : مساهمة كل منتج في رقم أعمال المؤسسة لسنة 2016



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الجدول 11.

نلاحظ من خلال الشكل أن أكبر حصة من رقم أعمال المؤسسة حققها الحليب العادي (حليب المسحوق) بنسبة 66% وهو المنتج الأساسي للمؤسسة إذ يعتبر من المواد الضرورية للمعيشة وتسعى المؤسسة لتوفيره للمستهلكين، أما باقي المنتجات فهي تمثل 34% والتي تعتبر نسبة مهمة فإستراتيجية التنوع إذا لعبت دورا مهما في المساهمة في الزيادة الحاصلة في رقم الأعمال الكلي للمؤسسة.

ثانيا: مساهمة المنتجات الجديدة في الرفع من رقم أعمال المؤسسة: لقد ساهمت المنتجات الجديدة (جراء إتباع المؤسسة لإستراتيجية التنوع) في الرفع من رقم الأعمال الكلي للمؤسسة كما هو وارد في الجدول 12.

الجدول 12 : مساهمة كل منتج في رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة 2010 – 2016

الوحدة: آلاف الدينانير

المنتجات	السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
حليب عادي		429 334	521 468	588 787	632 747	672 005	666 350	638 809
حليب البقرة		84 632	102 110	120 642	114 630	151 670	149 757	131 485
اللبن		31 583	29 875	28 683	21 876	25 516	29 472	26 685
الرائب		17 191	16 999	10 309	10 631	15 206	18 433	16 546
الياغورت		48 948	35 567	75 264	85 043	73 009	61 009	78 527
القشدة		3 203	49	41	41	1 724	9 673	18 013
الزبدة		12 467	37 588	38 171	43 985	45 071	53 870	50 923
رقم الأعمال الكلي		627 358	743 656	861 897	908 953	984 201	988 564	960 988

المصدر: من إعداد الباحث بناء على تقارير النشاط السنوية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن أربعة منتجات والمتمثلة في حليب البقرة والياغورت والقشدة والزبدة عرفت تزايدا في أرقام الأعمال الخاصة بها بنسب متفاوتة، أما بالنسبة لمنتجي اللبن والرائب فقد عرف رقمي الأعمال الخاصين بهما تناقصا طفيفا كما يظهر في الجدول 13.

الجدول 13 : نسبة التغير في رقم أعمال كل منتج بين سنتي 2010 و 2016

المنتجات	نسبة التغير في رقم الأعمال
حليب البقرة	55 %
اللبن	14 - %
الرائب	4 - %
الياغورت	60 %
القشدة	462 %
الزبدة	308 %

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الجدول 12

من خلال الجدول نلاحظ أن مبيعات منتج حليب البقرة عرفت بين سنتي 2010 و 2016 إرتفاعا بنسبة 55% حيث كثفت المؤسسة على إقتناء حليب البقر الطازج الذي تقتنيه من المزارعين الخواص الأمر الذي أكسبه جودة عالية سمحت بتسويقه بنجاح.

أما بالنسبة لمبيعات منتجي اللبن والرائب فإنها عرفت تناقصا طفيفا بين سنتي 2010 و 2016 وذلك بسبب شدة المنافسة التي عرفتها المؤسسة خاصة من طرف المؤسسات التي تمتلك آلات جديدة ومتطورة لكن المؤسسة بقيت محافظة على مبيعاتها نسبيا بفضل السياسة التي إنتهجتها في إطار تحسين جودة المنتجات حيث بعد شكاوى المواطنين بخصوص سوء طعم هذين المنتجين إتخذت المؤسسة قرارا بإنتاجهما بإستعمال حليب البقر الطازج عوض مسحوق الحليب الذي كان يستعمل سابقا.

وبالنسبة لمبيعات منتج الياغورت فعرفت بين سنتي 2010 و 2016 إرتفاعا بنسبة 60% وهي نسبة مهمة غير أنها لم تساير النمو الحاصل في السوق الذي أدى ظهور تشكيلات عديدة بأذواق ووصفات وأشكال عديدة مما جعل خوض المؤسسة لغمار المنافسة أمرا صعبا.

أما بالنسبة لمبيعات منتج القشدة فعرفت بين سنتي 2010 و 2016 إرتفاعا كبيرا بنسبة 462 % وهذا يرجع للطلب المتزايد على هذا المنتج من طرف المؤسسات الحكومية حيث أن المؤسسة لا تبيع هذا المنتج لغير المؤسسات الحكومية (كما هو الحال بالنسبة لمنتج الياغورت).

وعرفت مبيعات منتج الزبدة هي الأخرى إرتفاعا كبيرا بين سنتي 2010 و 2016 بنسبة 308 % وهذا يرجع للطلب المتزايد على هذا المنتج والذي يعتبر ذو جودة عالية لأنه يستخرج من حليب البقر الطازج كما أن إنتاج حليب البقر واللبن والياغورت يصاحبه إنتاج الزبدة لأنها تستخلص من حليب البقر الطازج قبل إنتاج هاته المنتجات الثلاثة.

### خاتمة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل نخلص إلى أن مؤسسة ملبنة سيدي قد انتهجت إستراتيجية التنوع لتحقيق النمو والتوسع في نشاطها مستفيدة من مزايا التآزر التقني في تخفيض التكاليف والحفاظ على الجودة والتآزر التجاري لتصريف المنتجات الجديدة من خلال إستغلال نفس قنوات التوزيع ونفس الزبائن.

تحتل المؤسسة محل الدراسة مكانة تنافسية هامة تمثلت في حصة سوقية معتبرة في مجال الألبان، والتي حققتها وتسعى إلى تعزيزها بعدة طرق منها الإهتمام بجودة المنتجات التي تضمن سلامة المستهلكين وتلبية حاجاتهم والإستجابة لرغباتهم إضافة إلى الإستفادة من سمعة المؤسسة وخبرتها في الطويلة في المجال لتصريف منتجاتها.

ساهم التنوع في المنتجات بنسبة كبيرة في الرفع من رقم أعمال المؤسسة ما يعني تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة ما يعني إحتلالها مكانة تنافسية مرموقة في المجال الجغرافي التي تنشط فيه وهو ما سمح بدوره للمؤسسة بالتوجه نحو نوع آخر من التنوع وهو التنوع العمودي نحو الأعلى حيث أنها بصدد الإستثمار في إقامة مزارع لتربية الأبقار المدرة للحليب لتوفير أهم المواد الأولية وهو حليب البقر الطازج والإستغناء قدر الإمكان عن إستيراد مسحوق الحليب من الخارج.

خاتمة

## خاتمة

يعرف الإقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة على المستوى التكنولوجي مع المزيد من إنفتاح الأسواق مما يزيد من حدة المنافسة وهو ما يحتم على المؤسسة أن تختار وتطبق إستراتيجية واضحة تؤهلها لإكتساب ميزة تنافسية بهدف إحتلال مركز تنافسي مناسب بين منافسيها في السوق الذي تنشط فيه لتضمن بقاءها قبل نموها وتوسعها.

ومن بين الإستراتيجيات المتاحة للمؤسسة ركزنا في بحثنا على واحدة من أهم هذه الإستراتيجيات وهي إستراتيجية التنوع حيث تتبعها العديد من المؤسسات الجزائرية وحاولنا من خلال هذا البحث إبراز الدور الذي تلعبه هذه الإستراتيجية لإكساب المؤسسة ميزة تنافسية تبوؤها مكانة تنافسية مناسبة ممثلة في حصة سوقية معتبرة أي دور هذه الإستراتيجية في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة التي تطبقها.

لقد حاولنا من خلال هذا البحث إبراز دور إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة، حيث تطرقنا إلى بعض المفاهيم المرتبطة بإستراتيجية التنوع وذلك بعد إستعراض الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، ثم تناولنا الحصة السوقية وأهمية ومؤشرات ومراحل تحليلها، وأهمية تعزيزها، إضافة إلى التحليل الإستراتيجي لحفظة الأعمال بالإعتماد على الحصة السوقية وحاولنا دراسة الأثر الذي تحدثه إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية للمؤسسة، ثم قمنا بدراسة ميدانية لواقع تطبيق إستراتيجية التنوع في مؤسسة جزائرية، وحاولنا معرفة أثر هذه الإستراتيجية على الحصة السوقية لهذه المؤسسة، فكان إختيارنا لقطاع الألبان وهو قطاع يتميز بالتغير والنمو السريعين، وعلى إثر قيامنا بهذه الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج الخاصة بالجانب النظري ونتائج خاصة بالجانب الميداني.

## أولاً: النتائج الخاصة بالجانب النظري:

- تقوم المؤسسة بالإختيار الإستراتيجي لبدليل إستراتيجي واحد أو عدة بدائل من بين البدائل المتاحة لها، حيث تراعى ظروف وإمكانيات المؤسسة عند الإختيار الإستراتيجي الذي يمر بعدة خطوات حتى يكون البديل أو البدائل المختارة هي الأنسب للمؤسسة.

- تعتبر إستراتيجية التنوع من إستراتيجيات (بدائل إستراتيجية) النمو والتوسع التي تحقق للمؤسسة مكاسب إيجابية لاسيما توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة خاصة المتواجدة في بيئة غير مستقرة،

كما أنها تجعل المؤسسة تتمتع بحافظة أنشطة متنوعة تسمح لها بالحصول على أرباح من أنشطة متعددة، كما أن التنوع لا يكون فقط بهدف النمو والتوسع بل يكون أيضا بهدف بقاء وإستمرارية المؤسسة.

- تعتبر الحصة السوقية التي تمتلكها المؤسسة مؤشرا جيدا لمعرفة المكانة التنافسية لهذه المؤسسة ويعتمد تحليل الحصة السوقية على مجموعة من البيانات ويمر بعدة مراحل آخرها تحديد هذه الحصة السوقية التي يتم الإعتماد عليها في التحليل الإستراتيجي لمحفظه أعمال المؤسسة.

- إستراتيجية التنوع إذا كانت قائمة على أسس صحيحة تعتبر بديلا إستراتيجيا أساسيا لنمو المؤسسة وتوسعها وحتى بقائها لما تضمنه للمؤسسة من حفاظها على حصتها من السوق وتعزيزها خاصة من خلال تخفيض التكاليف بالإستفادة من مزايا التآزر وزيادة الأرباح وهي ميزات تنافسية تسمح لهذه المؤسسة بتطوير منتجات وأسواق جديدة فالمؤسسة الأكثر تنوعا في محفظة الأنشطة هي الأكثر قدرة على تطوير منتجات وأسواق جديدة والحصول على حصة سوقية أكبر.

ثانيا: النتائج الخاصة بالجانب الميداني: من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة إنتاجية جزائرية، خلصنا إلى النتائج التالية:

- المؤسسة تنشط منذ خمسة عقود، وقد إتبعت إستراتيجية التنوع بإمتلاكهما لمحفظه متنوعة من المنتجات، حيث بدأت بإنتاج الحليب العادي منذ تأسيسها ثم أدخلت منتجات جديدة إلى محفظة منتجاتهما، وبالتالي أصبحت تملك تشكيلة موسعة من المنتجات.

- لا تهدف المؤسسة للربح فقط إنما تهدف كذلك لإمداد سكان المنطقة الجغرافية التي تنشط فيها بمنتجات الألبان خاصة بمنتج الحليب العادي والتي تعتبر مواد أساسية للمعيشة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض التكلفة والحفاظ على جودة منتجاتها لضمان وفاء الزبائن وكسب ثقتهم بهدف الحفاظ على أسواقها وتوسيعها بكسب حصص سوقية جديدة.

- إتباع المؤسسة لإستراتيجية التنوع كان له دور في تعزيز حصتها السوقية، حيث ساهمت المنتجات غير المنتج الأساسي وهو الحليب العادي في الرفع من رقم أعمال المؤسسة إذ بلغت الزيادة فيه بين سنتي 2010 و 2016 نسبة 53% وساهمت هذه المنتجات بنسبة 34% من رقم أعمال المؤسسة المحقق سنة 2016.

- استطاعت المؤسسة أن تكتسب ميزة سعرية من خلال تبنيها إستراتيجية التنوع، وذلك لإنخفاض سعر منتجاتها مقارنة بالمنافسين، وساهمت إستراتيجية التنوع في تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والتسويق وذلك بالاستفادة من إقتصاديات الحجم وأثر التجربة وإستفادتها من أثر التآزر بنوعيه التقني والتجاري بإستعمال خطوط منتجات مشتركة بين منتجاتها المختلفة بالإضافة إلى سهولة تصريف منتجاتها بإستغلال ثقة زبائنها في علامتها التجارية وحيازتها لقنوات توزيع خاصة بها وإمتلاكها لوسائل نقل توزع بها منتجاتها المختلفة في آن واحد كما أن منتجات المؤسسة تمر بنفس المرحلة (في دورة حياة المنتجات) وهي مرحلة النمو نظرا لكون المنتجات معروفة ولا تحتاج إلى فترة معينة لتعريف العملاء بها كما أن الطلب عليها كبير.

- بفضل الأرباح التي تجنيها المؤسسة جراء إتباعها لإستراتيجية التنوع إذ أنها تحقق الربح بإنتاجها لعدة منتجات فهي تملك القدرات والإمكانات التي جعلتها قادرة على الإستمرار في إتباع إستراتيجية التنوع. إختبار الفرضيات: إنطلاقا من النتائج السابقة تم التوصل إلى إختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تعتبر إستراتيجية التنوع من بين الإستراتيجيات التي تحقق للمؤسسة النمو والتوسع.

تعتبر هذه الفرضية محققة، حيث تؤدي إستراتيجية التنوع إلى توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة خاصة المتواجدة في بيئة غير مستقرة، كما أنها تجعل المؤسسة تتمتع بحافظة أنشطة متنوعة تسمح لها بالحصول على أرباح من أنشطة متعددة تستعملها في النمو والتوسع.

الفرضية الثانية: تعتمد الحصة السوقية للمؤسسة على عدة عوامل وهناك مؤشرات لقياسها وخطوات لتحليلها.

تعتبر هذه الفرضية محققة، حيث تعتبر الحصة السوقية التي تمتلكها المؤسسة مؤشرا جيدا لمعرفة المكانة التنافسية لهذه المؤسسة ويعتمد تحليل الحصة السوقية على مجموعة من البيانات ويمر بعدة مراحل آخرها تحديد هذه الحصة السوقية التي يتم الإعتماد عليها في التحليل الإستراتيجي لحفظة أعمال المؤسسة.

الفرضية الثالثة: تساهم إستراتيجية التنوع بمختلف أنواعها في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة.

تعتبر هذه الفرضية محققة، حيث أن إستراتيجية التنوع تعتبر بديلا إستراتيجيا أساسيا لنمو المؤسسة وتوسعها وحتى بقائها لما تضمنه للمؤسسة من حفاظها على حصتها من السوق وتعزيزها خاصة من خلال تخفيض التكاليف بالاستفادة من مزايا التآزر وزيادة أرباحها وهي ميزات تنافسية تسمح لهذه المؤسسة

بتطوير منتجات وأسواق جديدة فالمؤسسة الأكثر تنوعا في محفظة الأنشطة هي الأكثر قدرة على تطوير منتجات وأسواق جديدة والحصول على حصة سوقية أكبر.

الفرضية الرابعة: إستفادات المؤسسة الجزائرية من التآزر بنوعيه التقني والتجاري لتطبيق إستراتيجية التنوع التي لعبت دورا كبيرا في تعزيز حصتها السوقية.

تعتبر هذه الفرضية محققة، إذ أن إتباع ملبنة سيدي خالد بتيارت لإستراتيجية التنوع كان له دور بارز في تعزيز حصتها السوقية، حيث ساهمت المنتجات غير المنتج الأساسي وهو الحليب العادي في الرفع من رقم أعمال المؤسسة، كما أن تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والتسويق وذلك بالإستفادة أثر التجربة وخبرة العمال الطويلة في المجال وإستفادتها من أثر التآزر بنوعيه التقني والتجاري والأرباح التي تجنيها المؤسسة جراء إتباعها لإستراتيجية التنوع أكسبت المؤسسة ميزة تنافسية حولتها إحتلال مكانة تنافسية تمثلت في حصة سوقية معتبرة في ظل المنافسة القوية التي يعرفها قطاع الألبان.

التوصيات المقترحة: بعد وقوفنا على بعض النقائص عند قيامنا بالدراسة الميدانية إرتأينا تقديم بعض المقترحات التي تتمثل في ما يلي:

- إستغلال الطاقة الإنتاجية غير المستغلة للمزيد من التنوع بالتوسع في تشكيلة المنتجات لكسب حصص سوقية جديدة مع الحرص على توفر الأموال اللازمة للقيام بهذا التنوع بالإهتمام بالمنتجات المدرة للنقدية ومحاولة تحسين المنتجات ضعيفة النقدية أو التخلي عنها.
- الدخول في قطاعات سوقية جديدة فالسوق الوطني غير مغطى كليا والمؤسسة تمتلك وسائل نقل خاصة بها، وقنوات توزيع خاصة بها وقادرة على التوسع نظرا لخبرتها المكتسبة في إنتاج وتوزيع منتجاتها.
- التوجه نحو التنوع العمودي نحو الأعلى بالإستثمار في إقامة مزارع لتربية الأبقار المدرة للحليب لتوفير واحدة من أهم المواد الأولية وهو حليب البقر الطازج بكميات كافية ولتخفيض تكاليف التموين.
- التوجه نحو التنوع العمودي نحو الأسفل بالإستثمار في إقامة نقاط بيع خاصة بالمؤسسة واقتناء شحنات إضافية لتوزيع منتجاتها مباشرة للمستهلكين دون اللجوء إلى تجار الجملة الذين لا يسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة وخططها التسويقية ويكونون حاجزا بين المؤسسة وزبائنها.
- إقامة نظام معلومات تسويقي يسمح بدراسة السوق وبيئة المؤسسة التنافسية.

- ضرورة إحداث تنسيق وتعاون بين مختلف الوظائف وتثبيت شبكة للاتصال وتبادل المعلومات.
- إقامة دورات تكوينية لتأهيل العمال وتدريبهم وتحسين مستواهم إضافة إلى الإهتمام بهم بتوفير الوسائل المادية والمعنوية التي تسهل لهم القيام بمهامهم وتجنب السلوكيات التي تؤثر سلبا على أداء المؤسسة وسمعتها.
- تحديد الآلات المهترئة وتوفير قطع الغيار والقضاء على المشاكل التقنية التي تقوم بتعطيل عملية الإنتاج، رفع التكاليف والتأثير سلبا على جودة المنتجات.
- الإهتمام بالبحث والتطوير والإستفادة من البحوث والتربصات التي تقام على المؤسسة من طرف الطلبة والباحثين للوقوف في وجه المنافسة وتحسين أداء المؤسسة.
- الإهتمام بتقييم الوضع التنافسي للمؤسسة بمعرفة نقاط قوتها والفرص المتاحة لها لإستغلالها لتحقيق أهدافها ومعرفة نقاط ضعفها لتصحيحها ومعرفة التهديدات التي تواجهها للتعامل معها سواءا كانت من المنافسين المباشرين، الداخلين الجدد، الموردين، الزبائن، أو المنتجات البديلة.
- آفاق الدراسة: من خلال هذا البحث تبادرت إلى أذهاننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات بحث في هذا المجال أبرزها:
- دور الإبداع التكنولوجي في نجاح إستراتيجية التنويع.
- دور أدوات التحليل الإستراتيجي لمحفظة الأعمال في تحسين أداء المؤسسة.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2015
- شارلز هيل وجارث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، سنة 2001
- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، سنة 2014
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2007
- كريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2013
- نعمة عباس خضير الحفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010
- أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، سنة 2002
- ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار النشر للثقافة، مصر، سنة 2006
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، سنة 2007
- عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2009
- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، الوراق للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، سنة 2010
- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم-عمليات-عمليات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2013
- محمود حاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق-مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر، الأردن، سنة 2000
- مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2015
- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2009
- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، أبو الخير للطباعة والتجليد، مصر، سنة 2007
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في قطاع الأعمال، الدار الجامعية، مصر، سنة 1996
- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، تطبيقات تسويقية على الحاسب - تحليل الحصة السوقية، المملكة العربية السعودية، كتاب منشور على الموقع: <http://books.makktaba.com/2012/09/Book-analysis-of-market-share.html>

2. التقارير والدراسات:

- أسامة دخان، الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة - دراسة ميدانية لشركات الوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية، سوريا، سنة 2010

3. المجالات العلمية:

- نجلة يونس محمد آل مراد، بماء حبيب محمود، أثر شركاء المعرفة في تعزيز الحصة السوقية دراسة تحليلية لآراء عينة من أصحاب المنظمات البيعية صغيرة الحجم للألبسة الجاهزة في مدينة الموصل، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 96، سنة 2013
- سعد علي العنزي، مصطفى منير إسماعيل، جدلية العلاقة بين نمو المنظمة وقيمتها بإطار إستراتيجية التنوع-مدخل وصفي، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 17، سنة 2011

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

- Albéric hounounou, **cent fiches pour comprendre le management**, 3<sup>ième</sup> édition, Editions Bréal, France, 2011
- Bruno Bachy et Christine Harache, **toute la fonction management**, Editions Dunod, 2010
- Charles Hill and Gareth Jones, **Essentials of strategic management**, Second edition, South-Western Cengage Learning, USA , 2008
- Filippe Villemus, **Le plan marketing à l'usage du manager**, Editions d'organisation, France , 2009
- Gérard Garibaldi, **Analyse stratégique**, 3<sup>ième</sup> édition, Editions d'organisation, France , 2008
- Isabelle Goos, **"Oser" la stratégie du succès pour votre association**, Editions Edipro, Belgique, 2016
- Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel**, 7<sup>ième</sup> édition, Editions Dunod, 2008
- Jean-Pierre Detrie, **Strategor: Politique générale de l'entreprise**, 4<sup>ième</sup> édition, Editions Dunod, France, 2005
- Johan Bouglet, **Stratégie d'entreprise**, Berti Editions, Algérie, 2011
- Manuel Cartier, Hélène Delacour et Olivier Joffre, **Maxi fiches de stratégie**, Editions Dunod, France, 2010
- Michel Marchesney, **Management stratégique**, Les éditions de l'ADREG, France ,2004
- Nathalie Van Laethem, **toute la fonction marketing**, Editions Dunod, France, 2005
- Rafik Bekkour, **Economie industrielle**, Office des publications universitaires, Algérie, 2016
- Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, **Management des entreprises**, , Editions Dunod, France, 2008.