

إستراتيجية التنويع في المنتجات مصدر لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور إلكترونيك

د. موساوي سارة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة زيان عاشور - الجلفة - (الجزائر)

ملخص:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية التنويع في المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية "عنتر تراد" للإلكترونيك، التي تحمل العلامة التجارية condor، ولقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في إستراتيجية التنويع ومتغير تابع تمثل في الميزة التنافسية، واستهدفت الدراسة إطارات مؤسسة condor البالغ عددهم 80 إطار، حيث تم جمع البيانات من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان، كما تم الاعتماد على المقابلة لدعم تفسير نتائج الدراسة الميدانية. ولتحقيق هدف الدراسة فقد قامت الباحثة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان، اعتمادا على الأساليب الإحصائية، ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن إستراتيجية التنويع في المنتجات تساهم في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة condor بنسبة (63%). وبناء على نتائج الدراسة تم التقدم بالعديد من التوصيات التي كان أهمها ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بتوسيع تشكيلة منتجاتها وخاصة المرتبطة فيما بينها للاستفادة من الاستخدام المتعدد لوسائل الإنتاج.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، إستراتيجية التنويع، الميزة التنافسية.

Abstract:

In this study, we aim to identify the contribution of the diversification strategy in the products to the competitive advantage of the Algerian industrial institution "Antar Trad", which carries the brand condor. The study was determined by an independent variable represented in the strategy of diversification and a dependent variable that represents competitive advantage. The study of 80 condor frames, where data were collected from the target sample using the questionnaire, was also used to support the interpretation of the results of the field study. To achieve the objective of the study, the researcher used the statistical package for social sciences (SPSS) to analyze the questionnaire data, based on the statistical methods. The results of the study found that the strategy of diversification in products contributes to enhancing the competitive advantage of condor (63%). Based on the results of the study, many recommendations were made, the most important of which was the need for the economic institutions to expand their product range, especially the interconnections, to benefit from the multiple use of means of production.

Keywords: Strategy, Diversification Strategy, Competitive Advantage.

تمهيد:

في ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات كان لزاما على كل منها القيام بوضع مجموعة من الخطط والإستراتيجيات التي تمكنها من التصدي للمنافسة من خلال محاولة السيطرة على زبائنها بغية الحفاظ عليهم من جهة والمحاولة منها لاستقطاب وجلب أكبر عدد من زبائن منافسيها من جهة أخرى، ومن أجل ذلك كان جديرا بأي مؤسسة تبني إستراتيجية فعالة يمكنها من تحقيق ذلك ، فمن بين هذه الإستراتيجيات الممكن الاعتماد عليها هو تبنيها إستراتيجية تنوع في المنتجات التي تعد إستراتيجية ناجحة في السيطرة على المنافسين واكتسابها ميزة تنافسية من خلال اختيار المؤسسة الدخول في ميدان جديد من الأعمال المختلف تماما أو المرتبطة بالأعمال التي تقوم بها في الوقت الحاضر. وعليه تتمثل إشكالية الدراسة في: " إلى أي مدى يمكن لإستراتيجية التنوع في المنتجات من تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

ولخدمة هذه الإشكالية، رأينا من الضروري طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نعني بإستراتيجية التنوع وفيما تكمن أهميتها بالنسبة للمؤسسة؟
- ماذا نقصد بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، و ما أهميتها في المؤسسة؟
- إلى أي مدى يمكن أن تساهم إستراتيجية التنوع في المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة condor للإلكترونيك في الجزائر؟

3.تهدف الدراسة إلى:

مرحلة التحول التي يشهدها الاقتصاد الوطني بصورة عامة والسوق بصورة خاصة، يفرض على المؤسسات اختار إستراتيجية فعالة ومناسبة يمكنها من مجابهة التحديات التي تفرضها التطورات والتغيرات البيئية المتلاحمة، وهذا ما دفعنا على تسليط الضوء بالتحديد على دور إستراتيجية التنوع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. لهذا كان هدف البحث في هذا الموضوع:

- رفع الغموض عن مفهوم إستراتيجية التنوع في المنتجات، الخيار الاستراتيجي، الميزة التنافسية، استراتيجيات التنافس، القيمة، الربحية.
- تحديد أهمية إستراتيجية التنوع في المنتجات من خلال علاقتها بالميزة التنافسية للمؤسسة، وتحديد طبيعة هذه العلاقة سواء بالإيجاب أو السلب لتتمكن المؤسسة بذلك من التعرف على سبل تحقيق النتائج الايجابية من هذه الإستراتيجية.

محاولة إسقاط ما جاء في فصول بحثنا النظري على مؤسسة condor للإلكترونيك في الجزائر وتقييم المؤسسة بعد اتخاذها لهذه الإستراتيجية وتحديد العلاقة بين إستراتيجية التنوع والميزة التنافسية.

5.فرضيات الدراسة:

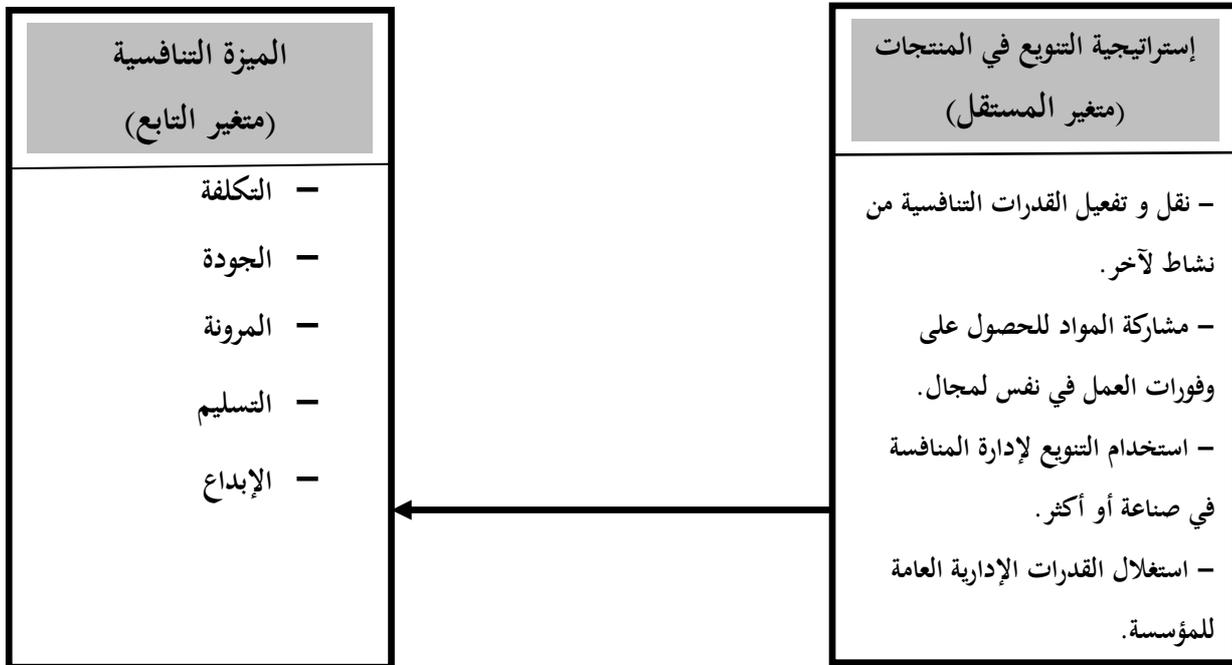
- سعيا منا للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بوضع الفرضيات التالية:
- إستراتيجية التنوع ما هي إلا بديل إستراتيجي يحقق للمؤسسة النمو والتوسع.

- الميزة التنافسية عبارة عن استئثار لمجموعة من الأصول المادية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي رغباتهم وبالتالي تحقيق التميز عن المنافسين.
- تشكل إستراتيجية التنويع في المنتجات دعامة أساسية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة Condor للإلكترونيك.

6. نموذج الدراسة

انطلاقاً من الدراسة النظرية، والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو جزئية منه من قريب أو من بعيد، وبعد الاطلاع على الدراسات الميدانية بالخصوص، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها، وبعد استشارة أساتذة ذوي خبرة في الدراسات الميدانية بالخصوص، تم تشكيل نموذج الدراسة، وهو ينطلق من فكرة مدى مساهمة إستراتيجية التنويع في المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، كما موضح في الشكل أدناه.

الشكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الباحثة

يمثل الشكل أعلاه النموذج الافتراضي للدراسة، حيث أنه يتكون من المتغير المستقل والمتمثل في إستراتيجية التنويع، وسيتم تناول هذا المتغير من خلال خمسة طرق رئيسية تنتهجها المؤسسة المتنوعة بغيت تعزيز من ميزتها التنافسية في السوق والمتمثلة في: نقل و تفعيل القدرات التنافسية من نشاط لآخر، مشاركة المواد للحصول على وفورات العمل في نفس المجال، استخدام التنويع لإدارة المنافسة في صناعة أو أكثر بطريقة أفضل، استغلال القدرات الإدارية العامة للمؤسسة. بينما اعتمدت الميزة التنافسية كمتغير تابع وسيتم تناول هذا المتغير من خلال أبعادها و المتمثلة في: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع.

7. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

الإستراتيجية: ما هي إا خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المنافع الإستراتيجية للمنظمة مع التحديات البيئية وهي معدة بشكل يؤكد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الرئيسية. إستراتيجية التنويع : هي عملية تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل ، فإذا امتلكت مؤسسة الأعمال إمكانيات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فبإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها، وتعتبر هذه الإستراتيجية المفضلة للمؤسسات الرائدة الكبيرة.

الميزة التنافسية : قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط و تحقيق الميزة التنافسية من خلال استغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية ، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات.

الجانب النظري:

أولاً: إستراتيجية التنويع

لقد أخذت إستراتيجية التنويع اهتمامات المفكرين في إدارة الإستراتيجية، و يعتبر Igor Ansoff (1957) من الأوائل الذين استخدموا عبارة "إستراتيجية التنويع" مع كل من غورت (gort,1962) وشاندلر (chandler,1962). ولقد تعددت آراء الباحثين في تحديد مفهوم إستراتيجية التنويع، إلا أن هذه الآراء كانت متشابهة في تعريفها حيث اجمعوا على أن إستراتيجية التنويع هي : كسب حصص سوقية جديدة، من خلال تقديم منتجات جديدة أو خدمات جديدة أو إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية. ومن ابرز التعاريف نجد:

يعرف Ansoff إستراتيجية التنويع بأنها : " عملية تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل ، فإذا امتلكت مؤسسة الأعمال إمكانيات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فبإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها، وتعتبر هذه الإستراتيجية المفضلة للمؤسسات الرائدة الكبيرة.¹، في حين يعرف آخرون من أمثال Pitts و Rumelt إستراتيجية التنويع على "هو تنويع مجال النشاط الاستراتيجي، أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد".

واستناداً من التعريفين السابقين نستنتج أن مفهوم إستراتيجية التنويع هي أن تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة ، أو بعض الخدمات الجديدة ، أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى الأسواق الحالية للمؤسسة ، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية .

تتجلى أهمية التنويع في كونه يضمن للمؤسسة التمتع بالحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية ، وهذا نتيجة إضافة منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة أيضاً فضلاً على ذلك فهو يضمن للمؤسسة:²

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

- انخفاض تكاليف النقل ، ففي حالة التكامل الرأسي إذا كانت كل المراحل الإنتاجية مجمعة في منطقة واحدة فهذا من شأنه أن يخفض من تكاليف النقل الداخلي للمنتجات والمواد.
- تقليل المخاطر ومنها تلك المخاطر المتوقعة من انخفاض الطلب عن طريق إنتاج سلعة أخرى ذات طلب كبير. وكذلك تقليل المخاطر الناتجة عن تأخير أو تدهور نوعية المواد الأولية.
- تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة ، مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها المؤسسة مع منتجاتها الحالية.3

تستخدم إستراتيجية التنويع من أجل زيادة اتساع فرص المنظمة وذلك عن طريق إضافة ميادين عمل جديدة مثل الأندية ، وإن الغرض من التنويع هو السماح للمنظمة بالتوسع في أعمالها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي ، وعندما تتوسع المنظمة وعملياتها بشكل يتماشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع إستراتيجية التنويع المرتبط ، أما إذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة ومثيلتها القديمة فإنها تتبع إستراتيجية التنويع غير المرتبط كما أن المنظمة قد تختار التنويع الداخلي ، وذلك عندما تتصل الجهود الخاصة بالإضافة والتطوير بالمجال الداخلي للمنظمة ، وقد يحدث اندماج للمنظمة مع أخرى وحينئذ تكون قد انتهجت إستراتيجية التنويع الخارجي. هذا، وقد تتبع المنظمة أيضاً إستراتيجية التنويع الأفقي ، وذلك عند إضافة وحدات من نفس النوع ، كما قد تختار إستراتيجية التنويع الرأسي ، وقد يأخذ الأخير شكل تنويع أمامي عند الرغبة في السيطرة على العمليات السابقة.

ثانياً: الميزة التنافسية:

تعددت آراء الباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، وقد جاء هذا التنوع بسبب تنوع واختلاف الزوايا التي انطلق منها كل باحث في وضع التعريف وتستعرض من خلالها عدداً من التعريفات والأطر التي وضعها أشهر مفكري الإدارة وتصورهم لمفهوم الميزة التنافسية:

يرى السلمي بان الميزة التنافسية تعني: " هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون".4

يقدم بورتر (Porter) تعريفاً للميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تقديم المنتج ذا تكلفة اقل أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة.5

ويرى كوتلر أنها " ميزة على المنافسين تكسبها المؤسسة عن طريق تقديمها قيمة اكبر للمستهلكين ، إما من خلال أسعار اقل، أو عن طريق تق استناد إلى ما سبق يمكن أن نلخص إلى أن مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة يقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها هذه الأخيرة ، والتي تعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة ، ويتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة ، جودة المنتجات، أو مرونة عملياتها... الخ، أي تقديم المؤسسة لقيمة مضافة أو متفردة عن منتجات المنافسين والتي تكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز. أي تقديم منافع اكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى.6 تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال الميزة التنافسية ما يلي:7

- خلق الفرص التسويقية الجديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة (Motorola) التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة (Apple) التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.
- اختراق مجال تنافسي جديد (مثل الدخول إلى أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات)
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكثر ما يهم المؤسسة كونها أمر لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي يجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.
- تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

ثالثاً: تعزيز الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية التنوع في المنتجات

تتبع المؤسسات الاقتصادية كنموذج قاعدي في التنوع خمس طرق رئيسية تستطيع من خلالها من تعزيز ميزتها التنافسية ، وتكمن هذه الطرق في ⁸:

1. نقل القدرات المنافسة من نشاط لآخر:

يتضمن استخدام هذه الطريقة ، استخدام القدرات التي نمتها الشركة في احد أنشطتها الحالية إلى وحدة أخرى تمتلكها الشركة ، وتعمل في صناعة أخرى.

فعلى سبيل المثال: فان شركة فليب مورس نقلت قدراتها المتميزة في مجالات تنمية المنتجات، وفي خدمة أسواق المستهلكين، وتحسين شهرة الماركات التجارية التي اكتسبها من عملها في صناعة التبغ إلى صناعة البيرة.

2. تفعيل القدرات:

يتضمن تفعيل القدرات استخدام ميزة تنافسية نمتها نشاط الشركة في نشاط معين لخلق نشاط جديد في صناعة أخرى - غير التي نميت فيها تلك القدرة.

والفكرة الأساسية هي: ان القدرات التي تعتبر مصدرا للمزايا التنافسية في صناعة معينة، قد تستخدم للحصول على فوائد التمييز، أو تخفيض نشاط واحد في صناعة غير تلك التي تعمل فيها الشركة. فعلى سبيل المثال: فان شركة كانون قد استخدمت قدراتها في صناعات الآلات الدقيقة، والبصريات والتصوير الالكتروني، لإنتاج طابعات ليزر.

والفرق بين نقل القدرات وتفعيلها: إن نقل القدرات يتم بين أنشطة الموجودة فعلا، بينما يتضمن تفعيل القدرات في إنشاء وتطوير نشاط جديد.

3. مشاركة الموارد للحصول على وفورات العمل في نفس المجال:

عندما تتقاسم وحدتان أو أكثر في صناعات مختلفة الموارد الاقتصادية مثل: وسائل الإنتاج وقنوات التسويق، وحملات الترويج أو تكاليف البحوث والتطوير، فإن هذه الوحدات قد تكون قادرة على تحقيق وفورات العمل في نفس المجال، والتي تعني تخفيض التكاليف المترتبة على استخدام تلك الأصول في عدد من الوحدات أو الأنشطة.

هناك مصدران لهذه الوفورات:

إن الشركات التي تستثمر في الأصول التي يتم تقاسمها ، تستثمر في هذه الأصول مبالغ أقل بالمقارنة بالشركات التي تستثمر في أصول لا يتم تقاسمها. قدرة الشركة التي تستخدم مواردها في أكثر من نشاط ، وعلى استخدام هذه الأصول بكثافة أكبر بالمقارنة بالشركات التي لا تتوفر لها تلك الإمكانيات وبذلك فإنها تستطيع تحقيق وفورات العمل في نفس المجال.

4. إدارة المنافسة: المنافسة متعددة الأبعاد:

قد تستخدم الشركة استراتيجية التنويع لصد المنافس الذي دخل إلى الصناعة التي تعمل فيها، أو المنافس الذي تتوفر لديه القدرة على ذلك. على سبيل المثال إذا قامت الشركة بإرسال للشركات الأخرى رسالة مفادها إذا حاربتوني فأحول حياتكم إلى جحيم. ويعتبر ذلك مثالا للإستراتيجية واحدة بواحدة.

وتأمل الشركات إن يؤدي إتباع هذه إلى تراجع المعندي مما يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة في الصناعة، وهناك عدد آخر من الشركات تتنافس بعضها في أكثر من مجال، فشركتا ميكروسوفت وسوني تتنافسان بعضها في مجالات الفيديو وصناعة المنتجات اللاسلكية.

5. استغلال القدرات الإدارية العامة للشركة:

يقصد بالقدرات الإدارية العامة، تلك القدرات الموجودة في المستويات الإدارية العليا التي تستفيد منها الوحدات الإستراتيجية والمستويات الإدارية والوظائف المختلفة بالشركة متعددة الأنشطة. ومن الممكن إن تأخذ القدرات العامة عددا من الأشكال تشمل:

(1) القدرة على تطوير هياكل تنظيمية وأنظمة رقابة أفضل.

(2) قدرة ابتكار أفضل.

(3) قدرات إستراتيجية أفضل.

الجانب التطبيقي

نظرا للتطورات الهامة التي يعرفها الاقتصاد الوطني بفتح السوق المحلية على المنافسة الأجنبية تواجه المؤسسات الوطنية اليوم تحديات كبرى تفرض عليها تقديم عروض أكثر تنافسية تستجيب لحاجات وتطلعات زبائنها. وتعد مؤسسة Condor إلكترونيك من أكبر المؤسسات في سوق الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، فهي تواجه منافسة شديدة من مؤسسات عديدة في هذه الصناعة.

تقديم عام لمؤسسة كوندور:

مؤسسة "عنتر تراد" Condor للصناعات الإلكترونية هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تنتمي إلى مجموعة بن حمادي وهي مؤسسة خاصة تنشط وفق أحكام القانون التجاري، تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002 وبدأت فعلاً النشاط في شهر فيفري 2003.

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعريبيج على مساحة إجمالية تقدر ب 80104 م² منها 42665 م² مغطاة، يتمثل نشاطها في صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية يقدر رأسمالها الاجتماعي ب:

2.450.000.000.000 دج، وهي تعمل على ترقية نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساساً في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية وهذا بموجب قوانين المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ في 02 أفريل 2000، المحدد للصناعة و الإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي: CKD و SKD .

كوندور إلكترونيك هي العلامة التجارية لمؤسسة عنتر تراد ويعني الرمز الذي يوجد أمام كلمة condor وهو طائر يعيش في جبال أمريكا وهو من أكبر الطيور في العالم ويطير عالياً وبشكل فال خير عليها. أهداف المؤسسة Condor إلكترونيك

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- تحقيق احتياجات الزبائن) من خلال
- تطوير المنتجات و الخدمات (والمطلبات القانونية والبيئية)؛
- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية؛
- العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتج ؛
- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة؛
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة؛
- تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال العمل على زيادة الحصة السوقية من خلال غزو أسواق جديدة؛
- التواجد في مختلف بلدان المغرب العربي؛

1. عرض نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها:

مجتمع الدراسة : تم أخذ عينة الدراسة مكونة من فئة الإطارات فقط ، حيث تم اختيار العينة بطريقة مقصودة من فئة الإطارات المسيرة والموظفة، وبلغ عدد الإطارات في مؤسسة condor إلى 80 إطار من ضمن (109) إطار، ويرجع السبب في أخذ (80) إطار فقط من بين (109) إطار، كون باقي الإطارات ليسوا ذوي صلة بموضوع الدراسة، وفي النهاية تم توزيع الاستمارات.

أساليب المعالجة الإحصائية: للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

2- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.

3- الارتباط والانحدار البسيط لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

▪ **أداة الدراسة :** بعد مراجعة النظريات التي تتعلق بمفهوم إستراتيجية التنويع و الميزة التنافسية ، تمكنت الباحثة من تطوير بنود الاستبانة وعباراتها بحيث تخدم أغراض الدراسة وتكونت من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: تناول العوامل الديمغرافية والتمثلة في العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

أما هذا الجزء الثاني فضم محورين :المحور الأول: يحتوي على 21 سؤال التي تقيس واقع إستراتيجية التنويع في المنتجات في مؤسسة وهي تتكون من 04 متغيرات:

-نقل و تفعيل القدرات التنافسية من نشاط لآخر: وتتضمن 04 عبارات من 01 إلى 04؛

-مشاركة المواد للحصول على وفورات العمل في نفس المجال: وتتضمن 04 عبارات من 05 إلى 08؛

-استخدام التنويع لإدارة المنافسة في صناعة أو أكثر بطريقة أفضل: وتتضمن 06 عبارات من 09 إلى 14؛

-استغلال القدرات الإدارية العامة للمؤسسة: وتتضمن 07 عبارات من 15 إلى 21 .

أما المحور الثاني فهو المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية ويتكون من 08 عبارات من 22 إلى 29.

وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي حيث الدرجة 1: غير موافق بشدة، الدرجة 2: غير موافق، الدرجة 3:

حياد، الدرجة 4: موافق، الدرجة 5: موافق بشدة

عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

عرض خصائص عينة الدراسة: الجدول رقم 01 يوضح المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). إذ يشير الجدول الى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. ففيما يتعلق بالمستوى التعليمي نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب

على أفراد العينة الإحصائية هو المستوى الجامعي (68.8%) ثم يليه المستوى الثانوي (18.8%)، ثم يليه دراسات عليا (12.5%) أما النسبة الأفراد الذين لهم المستوى الابتدائي ومستوى متوسط فهي منعدمة، وعند تفسير النتائج، نجد أن الأفراد الحاصلين على شهادات أخرى وشهادات التعليم الثانوي نسبتهم ضئيلة جدا ، وهذا ما يفيد في أن المؤسسة أصبحت تحرص على توظيف الجامعيين . و نلاحظ أيضا من الجدول أن الفئة الغالبة تتراوح سنوات خبرتهم أن النسبة الأكبر منهم (52.5%) للذين خبرتهم من 07-10 سنوات ، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل الذين خبرتهم 3-6 سنوات بنسبة بلغت (27.5%) . ثم يليه نسبة الذين خبرتهم اقل من سنتين بنسبة بلغت (12.5%)، وأخيرا تأتي فئة الذين تفوق خبرتهم 11 سنة بنسبة (7.5%)، وبالتالي يمكن القول أن أغلب إدارات المؤسسة هم من ذوي الخبرة الطويلة.

الجدول(01): يوضح المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	العمر	من 21 سنة إلى 30 سنة	19	23.8%
		من 31 سنة إلى 40 سنة	37	46.3%
		من 41 سنة إلى 50 سنة	21	26.3%
		من 51 سنة فأكثر	3	3.8%
2	المستوى التعليمي	مستوى ابتدائي	/	/
		مستوى متوسط	/	/
		مستوى ثانوي	15	18.8%
		مستوى جامعي	55	68.8%
		دراسات عليا	10	12.5%
3	مجال الوظيفة الحالية	إدارة عليا	26	32.5%
		مدير تنفيذي	8	10%
		مدير وحدة	6	7.5%
		رئيس مصلحة	40	50%
4	سنوات الخبرة	أقل من 02 سنوات	10	12.5%
		من 03 إلى 06 سنوات	22	27.5%
		من 07 سنوات الى 10 سنوات	42	52.5%
		أكثر من 11 سنة	6	7.5%

(1) عرض نتائج الدراسة:

لاختبار مدى موافقة إطارات في مؤسسة كوندور على محاور الاستبيان، تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و هذا ما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (02): يوضح المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	يعمل التنوع على استثمار الإمكانيات المادية لمؤسسة condor لإنشاء نشاط جديد	4.19	0.553	عالية
02	تستفيد مؤسسة condor من الموارد الأولية في العمليات الإنتاجية لتطوير منتجاتها	3.89	0.574	عالية
03	تساعد إستراتيجية التنوع في رفع مرونة العمليات الإنتاجية من حيث استغلال الإمكانيات المتوفرة لمؤسسة condor .	3.89	0.636	عالية
04	التنوع يساعد مؤسسة condor على استغلال القدرات التي اكتسبتها ونمتها في أحد أنشطتها والاستفادة منها في أنشطة أخرى .	4.06	0.681	عالية
	نقل و تفعيل القدرات التنافسية من نشاط لآخر	4.00	0.611	عالية
05	يساعد التنوع على قدرة تعظيم الاستفادة من المعدات والطاقة المتاحة لدى مؤسستكم	3.85	0.53	عالية
06	التنوع يعمل على تخفيض التكاليف من خلال تقاسم الموارد الأولية بين الوحدات الإنتاجية	3.92	0.72	عالية
07	التنوع يرفع من إنتاجية العمل من خلال الاستغلال الفعال للموارد الأولية.	4.01	0.72	عالية
08	التنوع يوفر لمؤسسة condor فرص الربح من خلال الاستفادة من الموارد غير المستغلة في العديد من المنتجات.	4.08	0.725	عالية
	مشاركة المواد للحصول على وفورات العمل في نفس المجال	3.97	0.673	عالية
09	تقدم مؤسسة condor منتجات متنوعة تمكنها من تصدي منافسيها.	4.18	0.978	عالية
10	يعمل التنوع على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين.	4.10	0.587	عالية
11	التنوع في المنتجات يدعم الاستجابة السريعة لتحركات المنافسين.	4.07	0.808	عالية
12	يؤدي التنوع إلى التقليل من حدة المنافسة على منتجاتها.	3.67	1.09	عالية
13	يؤدي تطبيق إستراتيجية التنوع إلى تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة.	4.20	0.93	عالية
14	يساعد التنوع في وضع حواجز لدخول منتجات ومنافسين جدد للأسواق.	3.41	1.05	مقبولة
	استخدام التنوع لإدارة المنافسة في صناعة أو أكثر بطريقة أفضل	3.40	1.04	موافق
15	يكسب التنوع لمؤسسة condor قدرات ومهارات كفيلة بتحقيق مستويات أداء أفضل.	4.31	0.54	عالية
16	الاهتمام بالتنوع يساهم في زيادة التنسيق بين وحدات مؤسستكم .	3.59	0.91	مقبولة
17	الاهتمام بالتنوع يدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشكل فعال.	3.72	1.10	عالية

18	اكتساب وتعلم الأفراد خبرات ومهارات جديدة خاصة عند إدخال منتجات جديدة.	4.29	0.50	عالية
19	الابتكار في المنتجات يعطي للموظفين أسلوباً جديداً في العمل والإنتاج.	4.14	0.85	عالية
20	يحفز التنويع أسلوب العمل الجماعي و روح الفريق.	3.91	0.91	عالية
21	يعمل التنويع على اكتساب أفكار جديدة من العمال.	4.06	0.71	عالية
	استغلال القدرات الإدارية العامة للمؤسسة	3.59	0.86	موافق
	قياس بعد التكلفة	4.16	0.770	عالية
22	تسعى مؤسسة condor جاهدة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج.	4.16	0.770	01
	قياس بعد الجودة	4.37	0.35	عالية
23	تركز مؤسسة condor على الاستجابة لتطلعات زبائنها في السوق من خلال تقديم منتجات متنوعة بجودة متميزة.	4.42	0.546	02
24	تقوم المؤسسة بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين لجعلهم كعناصر فاعلة في عملية التحسين المستمر.	4.33	0.162	03
	قياس بعد المرونة	4.16	0.665	عالية
25	تمتلك مؤسسة condor القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات أذواق الزبائن وتفضيلاتهم.	4.16	0.665	عالية
	قياس بعد الإبداع	4.325	0.648	عالية
26	تعمل مؤسسة condor دائماً على تجديد المنتجات الحالية لتحسين جودتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	4.39	0.626	عالية
27	تعد منتجات مؤسسة condor من المنتجات المتميزة في السوق من حيث التجديد المستمر.	4.26	0.670	عالية
	قياس بعد التسليم	4.475	0.70	عالية
28	تلتزم مؤسسة condor بالمواعيد المحددة عند تسليم الطلبات إلى الزبائن باستمرار.	4.46	0.635	عالية
29	تعمل مؤسسة condor على توفير منتجاتها عبر جميع نقاط البيع .	4.49	0.779	عالية
	الميزة التنافسية	4.35	0.663	عالية

وبناءً على ما ورد في الجدول السابق فإن محور إستراتيجية التنويع سائد في مؤسسة كوندور وفق الترتيب الآتي:

أولاً بعد نقل و تفعيل القدرات التنافسية من نشاط لآخر بمتوسط حسابي (4) و يليها ثانياً بعد مشاركة المواد للحصول على وفورات العمل في نفس المجال بمتوسط حسابي (3.97)، ثالثاً بعد استغلال القدرات الإدارية العامة للمؤسسة بمتوسط حسابي (3.59)، رابعاً بعد استخدام التنويع لإدارة المنافسة في صناعة أو أكثر بطريقة أفضل بمتوسط حسابي (3.40). أما عن محور أبعاد الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور فقد كانت

مرتفعة حيث كان متوسط الحسابي لها ب 4.35 أي العاملين لهم دورا كبير في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور.

▪ اختبار فرضيات الدراسة:

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسة والتي مفادها (هناك علاقة طردية بين إستراتيجية التنويع و الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور ذات دلالة إحصائية بين عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية التالية وإثبات صحتها كما يأتي:

- 1- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نقل و تفعيل القدرات التنافسية وتعزيز الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- 2- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المواد للحصول على وفورات العمل في نفس المجال و تعزيز الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- 3- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استغلال القدرات الإدارية العامة للمؤسسة و تعزيز الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- 4- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التنويع لإدارة المنافسة في صناعة أو أكثر بطريقة أفضل و تعزيز الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- 5- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنويع و تعزيز الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

و قد تم استخدام معامل التحديد (R.Square) لاختبار الفرضيات و الجدول رقم (3) يوضح النتائج:

الجدول رقم (3): اختبار فرضيات الدراسة

المتغيرات المستقلة (من م1 إلى م 4)	المتغير التابع (م 8)	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية	نموذج العلاقة
نقل و تفعيل القدرات التنافسية	الميزة التنافسية	63%	0.00	$م = 0.78 + 0.79م1$
مشاركة المواد للحصول على وفورات العمل في نفس المجال	الميزة التنافسية	50%	*0.00	$م = 0.68 + 0.84م2$
استغلال القدرات الإدارية العامة للمؤسسة	الميزة التنافسية	43%	*0.003	$م = 0.76 + 1.27م3$
استخدام التنويع لإدارة المنافسة في صناعة أو أكثر بطريقة أفضل	الميزة التنافسية	40%	*0.016	$م = 0.499 + 2.33م4$
إستراتيجية التنويع	الميزة التنافسية	63%	*0.000	$م = 0.91 + 0.98م د$

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء مخرجات SPSS19

م: المحور.

ت د: إستراتيجية التنويع.

(*): تشير إلى أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (5%).

معامل التحديد يعبر عن مقدار التغير في الميزة التنافسية الذي يسببه المتغير المستقل - أحد أبعاد إستراتيجية التنويع.

من خلال الجدول رقم (3) يتضح بأن هناك:

- علاقة طردية بين نقل و تفعيل القدرات التنافسية و الميزة التنافسية لها دلالة إحصائية و منه نقبل الفرضية إذن يوجد تأثير لتوضيح الأدوار على الميزة التنافسية.
- علاقة طردية بين مشاركة المواد للحصول على وفورات العمل في نفس المجال و الميزة التنافسية لها دلالة إحصائية و منه نقبل الفرضية إذن يوجد تأثير للتدريب على الميزة التنافسية.
- علاقة طردية بين استخدام التنويع لإدارة المنافسة في صناعة أو أكثر بطريقة أفضل و الميزة التنافسية ، لها دلالة إحصائية و منه نقبل الفرضية إذن يوجد تأثير للتحفيز على الميزة التنافسية.
- علاقة طردية استغلال القدرات الإدارية العامة للمؤسسة و الميزة التنافسية ، لها دلالة إحصائية و منه نقبل الفرضية إذن يوجد تأثير لزيادة الدافعية على الميزة التنافسية.
- أكثر الأساليب تأثيراً على الميزة التنافسية هو نقل و تفعيل القدرات التنافسية.

خاتمة:

من خلال ما تم معالجته وتحليله من معلومات فقد توصلت الباحثة أن تحقيق هدف المؤسسة و التكيف مع التغيرات التي شهدتها بيئة العمل المتسارعة ، يحتاج إلى إحدى الوسائل الإستراتيجية التي تساهم في بقاء و نمو و توسع المؤسسات وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها ، فان التنويع هو البديل الاستراتيجي الأنسب للمؤسسة لمواكبة التغير المستمر لأذواق المستهلكين وإشباع رغباتهم و احتياجاتهم المتجددة من جهة و الحفاظ على حصتها السوقية من جهة أخرى.

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فان الباحثة تقترح مجموعة من التوصيات يمكن بيانها على النحو التالي:

- لا بد على مسؤولي مؤسسة الاهتمام بالابتكار لأن وتيرة نمو هذا السوق تتجه إلى تماثل في جودة وكذا أسعار المنتجات المقدمة.
- يجب على مؤسسة condor المحافظة على الحصة السوقية باستغلال كامل الطاقات المتوفرة على مستوى وحدة الإنتاج ، مع إتباع أساليب توزيعية فعالة مصحوبة بخدمات ما بعد البيع التي تضمن الوفاء والولاء من الزبون

- على المؤسسات الصناعية أن لا تستغل فائض الطاقة الناتج منتجات عالية التقنية و التكنولوجيا في إنتاج منتجات لا تتطلب تكنولوجيا عالية التقنية والدقة لان ذلك يجعلها تتحمل تكاليف إنتاج عالية، خاصة من ناحية أجور العمال ،على أساس التخصص والشهادة المعتمدة؛
- محاولة الاستفادة مؤسسة condor من الإستراتيجية المتبعة في جهاز التلفاز وتطبيقها على أجهزة الأخرى في المؤسسة.
- ضرورة إدراك المؤسسة أن إستراتيجية التنويع في المنتجات يسهم بشكل كبير في تعزيز الميزة تنافسية للمؤسسة.

قائمة الهوامش والمراجع

- 1- وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي،" أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن " ، ط1 ، دار وائل للنشر، عمان، 2009 ، ص382 .
- 2 - محمد محروس إسماعيل ،" اقتصاديات الصناعة والتصنيع " ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1997 ، ص175.
- 3 - عيسى يحه وآخرون ،" التسويق الاستراتيجي"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2011 ، ص270 .
- 4 - علي السلمي ،" إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2001، ص104.
- 5 - عبيدي علي، أحمد الحجاري،" اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000 ، ص77.
- 6 - فيليب كوتلر، جاري ارمتروذج، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، "أساسيات التسويق"، دار المريخ ، الرياض ، 2007، ص434.
- 7 - لويزة قويدر ،" دور الميزة التنافسية في البيئة الأعمال ومصادرها"، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية، الجزائر، 2006، صص9-11.
- 8 - Hill , Charles W.L & Jones, Gareth R. "Strategic Management Theory: An Integrated Approach", 10th edition South-Western, Cengage Learning, Canada, 2013, p 342.