



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJADID - EL-TARF-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques ,Comerciales Et Sciences De Gestion



السنة الجامعية: 2024/ 2023

الرقم التسلسلي:

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان :

إستراتيجية التنوع الإقتصادي وفق الميزة النسبية للإقتصاد

تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي

تحت إشراف:

الدكتور/ خنفر مانع

من إعداد الطلبة

صالحى حسين.

سهيلي حكيم



المـلـخـ

الملخص:

تأتي أهمية البحث في إبراز الدور الذي تلعبه استراتيجيات التنوع بمختلف أشكالها في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، باعتباره يعالج موضوعا يحتل مكانة وأهمية متميزة في مجال إدارة الأعمال، كما أنها تمكن من معرفة الآليات المستخدمة في الواقع ، وكيفية عمل كبريات المؤسسات لضمان استمرارية نجاحها وتفوقها في بيئة الأعمال، وبالتالي فهي بمثابة دليل عملي يساعد المؤسسات الجزائرية على التطور وتعظيم ميزتها التنافسية إن أحسنت استغلال المزايا التي توفرها هذه الإستراتيجيات، من خلا ل اقتراح أفضل وأهم إستراتيجيات التنوع للعمل بها.

تحديد الإطار النظري لإستراتيجيات التنوع، ومعرفة أهم أشكالها مع تسليط الضوء على إستراتيجية التنوع بالاندماج وإستراتيجية التنوع بالتحالف وأهم المنافع التي تنطوي عليها كل إستراتيجية؛

إبراز أهم المزايا التي توفرها هذه الإستراتيجيات على مؤشرات الميزة التنافسية لا سيما منها التشغيلية والمالية والتنافسية، مع التركيز على أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة لتعظيم ميزتها التنافسية؛ عرض أهم التجارب الدولية في مجال إستراتيجيات التنوع وكيف حسنت هذه الأخيرة من ميزتها التنافسية بعرض حالة كل تجربة قبل قيامها باستراتيجيات التنوع وبعدها وسبل الاستفادة منها في المؤسسات الجزائرية فيما يتعلق برفع ميزتها التنافسية؛

الوقوف على نتائج تطبيق بعض المؤسسات الجزائرية نتيجة قيامها باستراتيجيات التنوع وكيف يمكن الاستفادة منها مستقبلا على ضوء التجارب المعروضة في نفس المجال للتحسين من ميزتها التنافسية، من خلال عرض المزايا التي توفرها المؤسسة الجزائرية للمؤسسة المستهدفة من هذه الإستراتيجية وما المزايا التي توفرها المؤسسات التي ترغب بالعمل مع المؤسسات الجزائرية وكيفية الحصول على كل المزايا المتوفرة دون إنقاص.

Résumé :

L'importance de la recherche réside dans la mise en évidence du rôle joué par les stratégies de diversification sous toutes leurs formes pour améliorer l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Ce sujet occupe une place centrale et importante dans le domaine de la gestion des affaires, car il permet de comprendre les mécanismes utilisés dans la réalité et comment les grandes entreprises assurent leur succès et leur supériorité dans l'environnement des affaires. Ainsi, il sert de guide pratique pour aider les entreprises algériennes à se développer et à maximiser leur avantage concurrentiel en exploitant efficacement les avantages offerts par ces stratégies. Cela est accompli en proposant les meilleures et les plus importantes stratégies de diversification à adopter.

Cadre théorique des stratégies de diversification, exploration de leurs principales formes avec un accent particulier sur la diversification par intégration et la diversification par alliances, ainsi que les principaux avantages associés à chaque stratégie.

Mise en évidence des principaux avantages que ces stratégies offrent en termes d'indicateurs d'avantage concurrentiel, notamment en termes opérationnels, financiers et de compétitivité, en se concentrant sur les méthodes clés que les entreprises adoptent pour maximiser leur avantage concurrentiel.

Présentation des principales expériences internationales dans le domaine des stratégies de diversification et comment celles-ci ont amélioré leur avantage concurrentiel en exposant les cas avant et après la mise en œuvre des stratégies de diversification, ainsi que les moyens d'en tirer profit pour les entreprises algériennes afin d'améliorer leur avantage concurrentiel.

Examen des résultats de l'application de certaines entreprises algériennes après avoir adopté des stratégies de diversification et comment ces expériences peuvent être utilisées à l'avenir à la lumière des études de cas similaires pour améliorer leur avantage concurrentiel. Cela inclut la présentation des avantages que les entreprises algériennes offrent aux entreprises cibles de ces stratégies, ainsi que les avantages que les entreprises souhaitant collaborer avec des entreprises algériennes peuvent obtenir et comment accéder à tous ces avantages sans compromis.

الإهداء

أهدي ثمرة مجهودي في عملي المتواضع
إلى أعز شخصين في هذه الدنيا، إلى من
رافقتني دعواتهم طيلة حياتي
والداي العزيزان من علماني معنى التضحية
و النضال
أهدي ثمرة هذا العمل إلى عائلتي الكريمة
زوجتي العزيزة و أبنائي الأحباء
سوار، قاسم و رحمة
حفظهم الله و رعاهم

الشكر و العرفان

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات
الحمد لله أن وفقنا لإتمام هذا العمل
الحمد لله أولا وأخيرا

وأتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان لأستاذي
المشرف الأستاذ الدكتور " "

والذي لم يبخل علينا بالنصح و الإرشاد و المعلومات
إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد لك
جزيل الشكر

إلى زملاء العمل و الأساتذة الكرام
أسأل الله أن يجزيكم عني كل خير و شكرا

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
62	العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية	1
76	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	2
85	مكونات نموذج سلسلة القيمة	3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
71	المصادر النهائية للميزة التنافسية	1
78	النظرة البديلة الإستراتيجية المساهمة في بناء الميزة التنافسية	2
89	الإستراتيجيات التنافسية العامة	3
94	متطلبات إستراتيجيات بورتر	4
109	فروع الصناعات الغذائية في الجزائر	5
111	أهم المؤسسات المستثمرة في الصناعة الصيدلانية في الجزائر مع أمثلة للمنتجات المسوقة	6

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الملخص
-	الاهداء
أ	الشكر والعرفان
ب	قائمة الأشكال و الجداول
ج	قائمة المحتويات
14	المقدمة العامة
15	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية التنوع الاقتصادي
15	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إستراتيجيات التنوع الاقتصادي
16	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجيات التنوع وأهميتها
17	المطلب الثاني: أنواع إستراتيجيات التنوع
23	المطلب الثالث: مزايا و عيوب إستراتيجيات التنوع
25	المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات حول إستراتيجية التنوع الاقتصادي بالاندماج
26	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنوع بالاندماج
28	المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التنوع بالاندماج
32	المطلب الثالث: دوافع إستراتيجية التنوع بالاندماج
35	المبحث الثالث: مفاهيم وأساسيات حول إستراتيجيات التنوع بالتحالف

35	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنوع بالتحالف
38	المطلب الثاني: أنواع إستراتيجيات التنوع بالتحالف
40	المطلب الثالث: دوافع إستراتيجية التنوع بالتحالف
45	خلاصة الفصل الأول:
47	الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية
48	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية
48	المطلب الأول: التنافسية وموقعها من المصطلحات ذات العلاقة
55	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية
63	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية
70	المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية
70	المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية
75	المطلب الثاني: نماذج الميزة التنافسية
77	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
81	المبحث الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
81	المطلب الأول: دور سلسلة القيمة في بناء الميزة التنافسية
87	المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس
93	المطلب الثالث: إستراتيجيات التنوع كأساس لتحقيق الميزة التنافسية
96	خلاصة الفصل الثاني
99	الفصل الثالث : إستراتيجية التنوع الاقتصادي على ضوء بعض التجارب الدولية
100	المبحث الأول: تجارب دولية في مجال إستراتيجية التنوع لاقصادي
100	المطلب 01: تجربة جنوب إفريقيا
100	المطلب 02: التجربة الهندية
101	المطلب 03: تجربة الإمارات العربية المتحدة
102	المبحث الثاني: دور المؤسسات الجزائرية في مجال استراتيجيات التنوع

	لتحسين الميزة التنافسية
102	المطلب 01: واقع التنوع الاقتصادي في الجزائر
105	المطلب 02: بنية القطاع الصناعي في الجزائر
110	المطلب 03: الخيارات الإستراتيجية للتنوع الاقتصادي الجزائري:
112	المبحث الثالث: سبل الاستفادة من التجارب الدولية لتحسين الميزة التنافسية:
113	المطلب 01: تجربة مجمع صيدال:
117	المطلب الثاني: تجربة سوناطراك:
119	المطلب الثالث: تجربة جرجرة:
124	خلاصة الفصل:
126	الخاتمة العامة:
128	قائمة المصادر و المراجع



المقدمة العامة

المقدمة العامة

إستراتيجية التنويع الاقتصادي أحد أهم الأدوات والأسس في صناعة توجهات الدول.

وهو يمثل المرتكز الرئيسي الذي تقوم عليه سياساتها، من خلال دراسة أوضاعها ومعطياتها في مختلف المجالات، وتحليلها، ومن ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة لبلوغ الأهداف التي تصبو إليها استناداً إلى الموارد والإمكانات المتاحة، وفق تغيرات أسلوب علمي وموضوعي منظم يأخذ في عين الاعتبار المواقف القائمة والمُستجدات المؤثرة على المستويين الداخلي والخارجي. وفي هذا الإطار ومن خلال الإمكانيات الذاتية، تسعى إستراتيجية التنويع الاقتصادي وانطلاقاً من الإمكانيات المتاحة إلى إحداث تحولات هيكلية في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية، والعمل على تنويع الإنتاج الوطني وتطويره بما يؤدي إلى تحسن يتناسب طرداً مع المستوى المعيشي لكافة أفراد المجتمع ساعية لإزالة المعوقات التي تحول دون المشاركة الفاعلة للأفراد والجماعات في الأنشطة التي تدفع عملية التطور في كافة المجالات لبلوغ الهدف الأسمى المتمثل في تحقيق تنمية مستدامة ومتوازنة.

ومن خلال هذا المنطلق دفع بالمؤسسات إلى ضرورة انتهاج أساليب وطرق حديثة من أجل بلوغ هذه التطورات والتكيف معها بغية تحسين ميزات التنافسية التي تضمن لها السيطرة والنجاح والاستمرارية على المدى البعيد، وكل هذا من خلال النمو والتوسع على مستوى عدة أسواق ومن ثم مواجهه ضغوطات المنافسين، ولا شك أن تحقيق هذا الهدف مرهون بكفاءة وفعالية استراتيجيات التنويع، التي تعد واحدة من الخيارات الإستراتيجية التي تستخدمها المؤسسات لتعزيز ميزات التنافسية.

مما سبق نطرح إشكالية في هذه الصيغة التالية:

هل يمكن لاستراتيجيات التنويع الاقتصادي أن تساهم في تحسين أو تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة على غرار تجارب دوليه مختارة؟

ولغرض التحكم أكثر في الإشكالية المطروحة ومعالجتها بدقة ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية:

_ ما مفهوم استراتيجيات التنويع وما هي ابرز وانجح أنواعها؟

_ ماذا تقدم إستراتيجية التنويع للمؤسسة وما هي ابرز المزايا؟

_ ما مدى مساهمة استراتيجيات التنويع بالاندماج والتحالف في تحسين الميزة التنافسية؟

_ ماذا يعني بالميزة التنافسية وما هي أساسياتها، أشكالها ومؤشراتها، والأسس العامة لبنائها؟

_ ما هو واقع استراتيجيات التنويع الاقتصادي الجزائري وكيف يمكن أن نستفيد من التجارب الدولية؟

الفصل الأ

الإطار المفاهيمي لإستراتيجية التنوع الا

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إستراتيجيات التنوع الاقتصادي

إن التطور الفكري الإداري فرض على كل مؤسسة أن تكون لها إستراتيجية، وهي بمثابة خيار لا بد منه حيث تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أهدافها المرجوة، والمتمثلة في الربحية، النمو، والبقاء. ولهذا سنحاول في هذا المبحث الإحاطة بمفهوم إستراتيجيات التنوع وأهميتها في بيئة الأعمال، مع عرض مزايا وعيوب هذه الإستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك دراسة أنواع إستراتيجيات التنوع وطرق قياس التنوع، ولكن قبل ذلك سنتطرق إلى مفهوم مصطلح الإستراتيجية بصفة عامة وكل ما يتعلق بها.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجيات التنوع وأهميتها

يلعب التنوع دوراً بالغ الأهمية في توجيه أداء المؤسسة وتنافسيتها الإستراتيجية، فهو من البدائل الإستراتيجية التي تحقق النمو والتوسع، وكذا كسب أسواق جديدة مما يؤدي إلى تعظيم ميزتها التنافسية وعلى هذا الأساس سنقوم في هذا المطلب بعرض الجوانب النظرية المتعلقة بالإستراتيجية بصفة عامة ومن ثمة إستراتيجيات التنوع وأهميتها بالنسبة للمؤسسات.

أولاً: مفهوم الإستراتيجية

تعد الإستراتيجية مفهوم قديم وعريق، ومع حدوث التطورات في مجال الأعمال، أخذ مفهوم الإستراتيجية بعداً جديداً، فقد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية (stratos) والتي تعني (army) أي الجيش، والجزء الثاني (agein) ومعناه (tolead) أي القيادة¹. ولقد توسع مفهوم الإستراتيجية إلى عدد من الجوانب الاقتصادية و السياسية على يد نابليون².

ويُعد المفكر الصيني (ساتزو) من أبرز وأقدم المفكرين الذين استخدموا مفهوم الإستراتيجية في إدارة الحروب خلال القرن الخامس قبل الميلاد، إذ أشار أن المعركة ليست ذروة البراعة، وإنما إخضاع العدو بدون قتال هو ذروة البراعة³.

ولقد استقطب مصطلح الإستراتيجية اهتمام مختلف الباحثين، فهو من العبارات القديمة والشائعة التي استخدمت منذ قرون عدة، فالعسكريين والسياسيين والمفكرين الاقتصاديين، وغيرهم اهتموا بهذا المصطلح لكونه مرتبط بمجالات عديدة، ويُنظر إليه من زوايا مختلفة، فضلاً عن ذلك فقد تطور معنى الإستراتيجية ومحتواها عبر الزمن، فيمكن تعريف كلمة إستراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمؤسسة ككل. فهي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درج التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها

¹ 30، ص 2007، 1 طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الأردن، ط

² حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2008، ص 05.

³ سلمان، أحمد داود، نظريات الإستراتيجية العسكرية الحديثة، دار الحرية للطباعة، بغداد، 1988، ص 17

وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. فهي الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري لمصطلح الإستراتيجية ويبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة.

كما وصفت بأنها خطة منفردة وشاملة ومتكاملة ترتبط بميزات تستخدمها المؤسسة للتعامل مع تحديات البيئة. فهي مصممة لتأمين بلوغ أهدافها الأساسية من خلال التنفيذ الصحيح لها¹

أو هي وضع خطة لتحقيق هدف (أو أهداف محدد على أساس الموارد المتاحة. وبالتالي فالإستراتيجية تتضمن ثلاثة أبعاد أو عناصر أساسية هي: موارد، خطة، هدف.

كما يعرفها kotler بأنها "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، وذلك من خلال تحديد أهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة"².

وتوصف بأنها توظيف لعناصر القوة لعمل وتصميم وبناء حاضر يتيح إنجاز أهداف المستقبل ..

ويُعرفها porter بأنها عملية تكوين وضع منفرد للمؤسسة، ذي قيمة لعملائها من خلا ل تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون³.

ويؤكد porter أن لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة من قبل المؤسسة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، كما يؤكد بأن الإستراتيجية هي إيجاد الموائمة بين أنشطة المؤسسة والبيئة وفي حالة عدم وجود موائمة فليس هناك إستراتيجية متميزة لأن نجاح الإستراتيجية يقوم على إيجاد التكامل بين أنشطة المؤسسة وبيئتها، وإن الموائمة الإستراتيجية ضرورية ليس فقط لتحقيق الميزة التنافسية، ولكن لديمومة المؤسسة أيضاً حيث يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالمنتجات أو مجمل الأنشطة المترابطة⁴.

¹ محمد أحمد عوض الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 11.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 1، 1999، ص ص 18 19.

³ ph. kotler, marketing management: analysis, planning and control. 4th, ed, prentice-hall inf, London, 1980, 4 H. mintzberg, five ps for strategy. In the strategyprocess: concept, contexts, & cases. London, 1991, p11. pp64-65.

⁴ محمد هاني محمد الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعنز، الأردن، 2014، ص 45 خالد محمد بني حمدان الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 168 porter, M. E, 1996 whatisstrategy. Harvard business review, nov-dec, 1996 الدین الجزائر، 2008، ص 62



المطلب الثاني: أنواع إستراتيجيات التنويع

تسعى المؤسسات إلى تحسين أوضاعها من خلال اختراق أسواق جديدة أو تقديم عدد من المنتجات والتوسع في أعمالها وزيادة انتشارها جغرافياً، ويتم عن طريق اختيار نوع من أنواع إستراتيجيات التنويع وتطبيقها. وهناك عدة تصنيفات للإستراتيجيات التنويع، نذكر منها :

▪ التنويع المترابط وغير مترابط

▪ التنويع الداخلي والخارجي

▪ التنويع الأفقي والعمودي

. والتي سنقوم بعرض كل صنف من هاته الأصناف بالتفصيل في هذا المطلب

. أولاً: التنويع المترابط وغير مترابط

تعمل غالبية المؤسسات على الدخول في بعض مجالات الأعمال والتي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها حالياً وعندما يكون مجال الأعمال الجديد الذي تدخله المؤسسة مرتبط من الناحية الإستراتيجية بمجالات الأعمال الحالية للمؤسسة فإن هذا التنويع يطلق عليه اسم التنويع المترابط، أما إذا كان هذا المجال غير مرتبط إستراتيجياً بمجالات عمل المؤسسة الحالية فإن هذا التنويع يطلق عليه اسم التنويع غير المترابط وفيما يلي عرض النوعين من التنويع بالتفصيل.

1 التنويع المترابط

هو أن تقوم المؤسسة بممارسة أعمال جديدة تضاف إلى مجال عملها الحالي، بشرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطاً إستراتيجياً بالمجال الذي تعمل فيه، وخاصة في مجال تكنولوجيا الإنتاج، المنتجات، قنوات التوزيع المستهلكين، الأسواق، وهو ما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانات والفن التكنولوجي والواقع ان الترابط القائم على التوافق الإستراتيجي للأعمال الجديدة مع الأعمال الحالية يمكن المؤسسة من الاستفادة بعامل التعاضد في مجال الإنتاج والعمليات بإضافة عدد من العمليات الحالية للمؤسسة، والتي تؤدي إلى زيادة فعالية نشاط الإنتاج والعمليات ككل، من خلال ضم بعض وحدات الإنتاج معاً في وحدة واحدة، والذي يترتب عنه استبعاد بعض الآلات و المعدات المتكررة في كل وحدة من هذه الوحدات، أو تخفيض في نفقات البحوث و التطوير وهذا يؤدي إلى زيادة فعالية أداء نشاط الإنتاج والعمليات¹.

¹ محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق - مدخل كمي و تحليلي دار حامد عمان، ط1، 2000، ص

2 التنوع غير المترابط

يحدث هذا النوع من التنوع عندما تدخل المؤسسة إلى عدد من مجالات الأعمال الجديدة والتي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية لها، قد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للاستفادة من سمعة مؤسسة الأعمال ومركزها التسويقي وكذلك الاستفادة من الموارد المالية المتاحة لها .

ومن الأسباب التي تدعو إلى الأخذ بهذا النوع من التنوع انتقاء فرصة التوسع في مجال العمل الرئيسي، وكذا الرغبة في زيادة معدل نموها، حيث أن الإدارة تتوقع أن هذا التوسع يؤدي إلى زيادة المبيعات بصورة مؤكدة، وأن مثل هذا النمو يزيد من قوة المؤسسة ومن مركزها الاجتماعي في الأسواق .

ويناسب هذا النوع المؤسسات الغنية جداً بالموارد إلا أنها قد تعاني من انعدام أو ضعف فرص النمو على المدى البعيد والمتوسط في صناعتها الحالية، فتلجأ إلى التوسع إلى صناعة تواجه فرصاً للنمو.¹

وقد أشارت الدراسات المختلفة التي عالجت هذا النوع من التوسع إلى أنه أقل ربحاً من التنوع المترابط وتتمتع إستراتيجية التنوع غير المترابط بمجموعة من المزايا تتمثل في الآتي:

تؤدي إستراتيجية التنوع غير المترابط إلى توزيع المخاطر على أكثر من نشاط واحد أو منتج واحد، مما يقود إلى تقوية المؤسسة في مواجهة الأخطار وذلك بتخفيف اعتمادها على صناعة واحدة؛

يجعل من الممكن استثمار الموارد الرأسمالية المتاحة في المؤسسة في أي من الصناعات القائمة فيها إذا توفرت الشروط الاستثمارية المناسبة، وهذا يتيح أمام المؤسسة فرصاً ومرونة أعظم لتحريك مواردها إلى الخطوط الإنتاجية الأكثر ربحاً من تلك الأقل ربحية، مما يؤدي إلى أن موارد المؤسسة المالية يتم تعظيمها بالطريقة الأنسب

تستطيع المؤسسة أن تحافظ على مستوى مستقر من الأرباح، وذلك بالتعويض بين المنتجات التي تدر ربحاً عالياً وتلك التي تعاني من مشاكل في ربحيتها.²

ثانياً: التنوع الداخلي والتنوع الخارجي

¹ فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي الإدارة الإستراتيجية: نظريات - مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء، عمان، طاء 2014، ص328

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية المكتب العربي الحديث، مصر، 1999، ص 226 أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، 2002، ص 112

1. التنوع الداخلي

يعتبر التنوع داخلياً إذا قامت المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية، أي مواردها الخاصة، وذلك بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة، وغالباً ما تكون مترابطة. ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية بعض أو كل الأشكال التالية :

- دخول المؤسسة أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي ليشمل عملاء جدد سواء في السوق المحلي أو في الأسواق العالمية
- جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية، وذلك من خلال محاولة كسب شرائح سوقية جديدة من العملاء لم تكن تستخدم منتجات المؤسسة من قبل
- تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية وذلك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمؤسسة
- تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة، ويعتبر هذا الشكل أقل استخداماً من الأشكال الأخرى نظراً لما يحيطه من مخاطر متنوعة

2. التنوع الخارجي

يحدث هذا النوع عندما تقوم المؤسسة بالدخول إلى مجالات أعمال جديدة عادة ما تكون مترابطة عن طريق شراء مؤسسة واحتوائها بالكامل أو الاندماج مع مؤسسة أخرى لتكوين مؤسسة تأخذ شكلاً جديداً، إما من خلال الاندماج أو من خلال الاستحواذ أو المشروعات المشتركة¹.

ويقصد بالاندماج انضمام مؤسستين أو أكثر ومزج أعمالهما لتكون مؤسسة واحدة ربما باسم جديد أو باسم أحدهما وعادة ما تكون تلك المؤسسات ذات حجم صغير، غير أن الاندماج يتطلب دراسات متأنية وشاملة الأوضاع المؤسسات المندمجة، وذلك للتأكد من أن التوافق بينها خاصة في مجال الثقافات التنظيمية السائدة فيها، والذي يسمح بإنشاء مؤسسة واحدة، وتتمتع بمستوى عالي من التوازن الديناميكي. وقد أثبتت العديد من تجارب الاندماج أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً في مرحلة ما من الاندماج، ومن الأهداف الأساسية لعملية اندماج المؤسسات العمل على الاستفادة من أثر التعاضد الإداري، وذلك من خلال خلق فريق إداري يتسم بالقوة والكفاءة العالية، ويحدث ذلك عندما تكون فرق الإدارة في المؤسسات المندمجة فريقاً إدارياً واحداً².

أما الاستحواذ فيتضمن شراء مؤسسة قائمة أصغر حجماً وأقل إمكانيات من المؤسسة المستحوذة وإضافتها بكافة منتجاتها وخطوطها الإنتاجية إليها، وفي هذا النوع من التوسع تقوم المؤسسة بشراء مؤسسة أخرى قائمة وتضيفها إليها بكل طواقمها الإدارية

¹ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 113. جعفر عبد الله موسى إدريس الإدارة الإستراتيجية دار خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، ط1، 2013، ص 213.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 1

والفنية، وبكافة منتجاتها وخطوطها الإنتاجية ويعتبر هذا النوع من التحالفات أكثر الأنواع انتشاراً، ويتمتع بميزة مهمة، وهي أن الدخول في الصناعة الجديدة من قبل المؤسسة المستحوذة يكون مباشراً بمجرد الانتهاء من إجراءات الشراء، كما أنه يجنب المؤسسة المشاكل الإدارية المرتبطة بانعدام الخبرات الإدارية والتكنولوجية في إدارة الخطوط الإنتاجية الجديدة، ويُجنبها أيضاً المشاكل المترتبة عن التعرف ودراسة قنوات التوزيع وخطوط التزويد وغيرها، لأن المؤسسة المستهدفة تندمج مع المؤسسة المستحوذة بكل خبراتها وطواقمها التكنولوجية المستخدمة في عمليات الإنتاج مع القوى البشرية التي تقوم بتشغيلها. ويتم إنجاز إستراتيجية الاستحواذ إما بالاتفاق الطوعي بين المؤسستين أو السيطرة القسرية من قبل المؤسسة المستحوذة على المؤسسة المستهدفة. وفي حالة المشروعات المشتركة فإنه ليس هناك شراء ولا اندماجاً وإنما هناك مشروعاً جديداً (أي مؤسسة) تم إنشاؤه بالاشتراك ما بين مؤسستين أو أكثر بغرض إنتاج منتج أو منتجات جديدة، وهذا المشروع الجديد يكون مستقلاً وله إدارة خاصة.

ولنجاح إستراتيجية التنوع الخارجي بأشكالها المختلفة، لا بد من اعتبارات يجب مراعاتها ومن أهمها ما يلي:

- تحديد الأهداف بوضوح وتوزيعها على مختلف المراكز المسؤولة، خاصة توقعات الربحية
- تحديد الأرباح لكل من مساهمي المؤسستين المنضمين
- تحديد نقاط القوة والضعف، ومعايير الأداء الرئيسية لكل من المؤسستين؛
- إشراك كبار المسؤولين في كل من المؤسستين في تحمل المسؤولية بناءً على برنامج اندماج متكامل يهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة¹.

ثالثاً : التنوع الأفقي والعمودي

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر، ط 1، 1999، ص 169-170

1 إستراتيجية التنوع الأفقي

تشمل إستراتيجية التنوع الأفقي إضافة سلع أو خدمات جديدة وغير مرتبطة بتلك المقدمة في الوقت الحالي للعملاء الحاليين ودرجة المخاطرة هنا أقل لأن المؤسسة تكون على دراية بعمالها الحاليين.

ويعرف على أنه استخدام نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة مشابهة لـ لأنشطة الأصلية أو البديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس نقاط التوزيع، بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو في الأنشطة وإقامة وثيقة مع العملاء.¹

وتلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية في ظل الظروف التالية

- عندما يترتب على إضافة منتجات جديدة وغير مرتبطة بزيادة إيرادات المؤسسة من منتجاتها أو خدماتها الحالية
 - عندما تتنافس المؤسسة في صناعة شديدة التنافس أو في صناعة لا تنمو كما يتضح من خلال هوامش الربح المنخفضة في الصناعة
 - عندما يمكن استخدام قنوات التوزيع الحالية للمؤسسة في تسويق المنتجات الجديدة للمستهلكين الجدد عندما يكون نمط دورة مبيعات المنتجات الجديدة مختلف عن المنتجات الحالية للمؤسسة.
- وللتنوع الأفقي شكلين إما يكون تنوع أفقي مترابط من خلال إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية، أو قيام المؤسسة بشراء مؤسسات أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات المؤسسة الأصلية. كما قد يأخذ شكل التنوع غير مترابط وذلك بإنتاج منتجات جديدة تماماً، وليس لها علاقة بالمنتج الحالي.²

2. إستراتيجية التنوع الرأسي (العمودي)

ويتمثل في قيام مؤسسة ما بعملية إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها، كما يعتبر التنوع الرأسي المحدد الرابع لهيكل الصناعة فمنه يتحدد مفهومه بعدة تعاريف أهمها :

- يعرف على أنه دمج وتوحيد مؤسستين أو أكثر تحت إدارة واحدة، بحيث يصبح عملها مشترك
- عبارة عن عملية اتحاد أو دمج المراحل إنتاجية مختلفة.³

قيام المؤسسة بتوسيع نطاق نشاطها لتشمل بعض النشاطات السابقة التي تحتاجها في عملياتها الإنتاجية، والتي يتم التزود بها من قبل المنتجين أو مؤسسات أخرى.

وهو توجيه موارد وإمكانيات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بـ

¹ نادية العارف التخطيط الإستراتيجي والعلومة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 61-62 الياس بن ساسي الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، دار وائل عمان، ط1، 2011، ص 79.

² نادية العارف، مرجع سابق، ص 71.

³ روجر كلارك، فريد بشير طاهر، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ المملكة العربية السعودية، 1994، ص 287.

النشاط الأصلي أنشطة مكملة)، بحيث قد يأخذ الشكلين التاليين:

- التكامل الأمامي: ويعني الدخول إلى فروع تجارية وإحداث علاقة مباشرة مع المستهلكين.
- التكامل الخلفي: يتعلق بدخول المؤسسة في أنشطة التموين بالمواد ومستلزمات نشاطها الأصلي التي عادة ما تحصل عليها من الموردين، وذلك بهدف تأمين النشاط من التقلبات في التوريد بالمواد والخدمات.¹

المطلب الثالث: مزايا وعيوب إستراتيجيات التنويع

تعتبر إستراتيجيات التنويع ذات أهمية كبيرة في كونها تساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، إلا أن هناك إيجابيات وسلبيات لهذه الإستراتيجية سنوردها فيما يلي:

أولاً: مزايا إستراتيجيات التنويع

للتنويع أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة لأنه يعمل على المحافظة على حصتها السوقية من خلال تحسين مركزها التنافسي، ومن ثم الصمود بوجه المنافسة والعمل على إيجاد أسواق جديدة للمؤسسة، ولاستراتيجيات التنويع مجموعة من المنافع نذكر منها:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 1999، ص 169-170.

منافع تشغيلية

تتحقق المنافع التشغيلية عبر الانتفاع المرتقب من الموارد بعد تجميعها على مستوى المؤسسة ككل وتبدأ اقتصاديات النطاق بالظهور عندما يجري توظيف الموارد على اختلاف أنواعها المادية والمالية الملموستين والبشرية بوصفها موجودات معرفية وتوزيعها على مختلف أعمال المؤسسة ونشاطاتها وما يرافق ذلك انخفاض في التكاليف التكنولوجية والإدارية ورفع مستوى كفاءة استغلال الموارد لاسيما في حالة التنوع المترابط ؛

منافع مالية

: يحقق التنوع منافع مالية كذلك، فالموارد المالية تحظى هي الأخرى بنصيب واضح في عملية خلق القيمة المرجوة من التنوع وتتمثل في انخفاض تكلفة الحصول على رأس المال وتخفيض المخاطرة بشقيها الأعمال والمالية إلى حدود مناسبة

منافع تنافسية

تكتسب المؤسسات المنوعة منافع تنافسية في إطار قدرتها على مجابهة ضغوطات المنافسين و مزاحمتهم لها على الموارد والזبائن قياساً بقدرة المؤسسات غير المنوعة من التي تتبنى إستراتيجية التركيز بعد أن تخصص في سوق أو صناعة محددة دون سواها، وبطبيعة الحال تزداد القوة السوقية للمؤسسة مع اتساع حجم أعمالها وامتدادها إلى صناعات وقطاعات أعمال مختلفة مما يكسبها ميزة الحصول على مدخلاتها بتكلفة أقل تزامناً مع قدرتها على رفع أسعار مخرجاتها التي يكتنيتها الزبائن ومن ثم المساهمة في تعزيز ربحية المؤسسة وقيمتها التي تساهم في تعظيم ميزتها التنافسية. وهذا ما سنراه بإسهاب في الفصول اللاحقة من خلال عرض تجارب دولية لبعض المؤسسات ودراسة نتائج قيامها بإحدى إستراتيجيات التنوع.¹

ثانياً: عيوب إستراتيجيات التنوع

بعدما تعرفنا على مزايا التنوع ينبغي الإشارة إلى وجود بعض السلبيات التي تعزى للتنوع تكون سبباً في فشل المؤسسة عند قيامها بشكل من أشكال التنوع، وتتمثل سلبياته فيما يلي:

تكلفة الوكالة:

وهي ناتجة عن قيام المديرين بصفتهم وكلاء عن الموكلين لهم من المالكين أو المساهمين على اتخاذ قرارات منها التنوع لربما تعود عليهم بالنفع الشخصي الذي يتعارض في كثير من الأحيان مع مصالح المالكين مما يتسبب في حدوث ما يعرف بمشكلة الوكالة أو ما يعرف بالصراع الدائر بين المالك والمدير الذي يؤدي إلى تراكم

¹ عيسى يحي وأخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 270. سعد على العنزي، مرجع سابق، ص ص 148-149.

العديد من التكاليف منها تكلفة المعاملات الناشئة عن تنظيم العقد بين المالك والمدير كما لأتعب القانونية المترتبة على ذلك، وكذلك التكاليف الناشئة عن مغالاة المديرين في استثمار التدفقات النقدية الفائضة

التكاليف الإدارية

حيث تتحمل المؤسسات المنوعة تكاليف ترتبط بالإدارة تنشأ من الجهود الرامية إلى حل صعوبات التعاقد بين إدارة المؤسسة وإدارات وحدات أعمالها العاملة في صناعات مختلفة إضافة إلى التكاليف المترتبة على تفعيل دور القدرات التنظيمية العامة لمديري الإدارة العليا بوصفها مهارات إدارية نادرة يتمتع بها هؤلاء المديرين، بالإضافة إلى تكلفة التنسيق المرافقة للتنوع وهي تظهر بسبب محاولة المؤسسة إدارة الاعتمادية المتبادلة بين المهام على مستوى أعمال متعددة والتي تحد من قدرة المؤسسة على استغلال اقتصاديات النطاق بسبب إعاقة عملية التكيف المطلوبة عند الانتقال من صناعة لأخرى لا سيما إذا كان التنوع غير المترابط

تكلفة سوء تخصيص الموارد

وتنتج عندما تتجه إدارة المؤسسة إلى تخصيص جزء كبير من مواردها إلى أسواق تفتقر إلى فرص نمو حقيقية يتوقع منها المساهمة في تعظيم قيمة المؤسسة بعد إضافة قيمة محددة لها أو لربما توجيه تلك الموارد إلى قطاعات أعمال تعاني من ضعف في مستوى الأداء نتيجة الإرباك الذي يصيب المؤسسة مع تزايد عدد منتجاتها وأسواقها التي تعمل فيها. كما قد يجري تحويل قدر مهم من الموارد المخصصة للأسواق التي حققت فيها منتجات المؤسسة ربحية عالية ومستوى أداء عالي إلى أسواق أخرى ضعيفة تعاني من انخفاض مستوى الأداء فيها مما يترتب عليه تكاليف إضافية للتنوع يجسدها غياب تخصيص الكفو الموارد المؤسسة¹.

المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات حول إستراتيجية التنوع الاقتصادي بالاندماج

الرغبة في البقاء والنمو لا يتأتى إلا من خلال تنوع أعمالها بما يتناسب والتطورات الحاصلة في بيئة أعمالها وزيادة حصتها السوقية والقدرة على مجابهة الضغوط التنافسية في ميدان أعمالها، كل هذا تسعى المؤسسات اليوم لتحقيقه عن طريق انتهاج إستراتيجيات التنوع بمختلف أشكالها التي ظهرت بقوة في الآونة الأخيرة بين مختلف المؤسسات.

وتعد إستراتيجية التنوع بالاندماج من أكثر وسائل التنوع شيوعاً، فهي صورة من صور النمو الخارجي الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها نتيجة مزاياه التي يوفرها من اقتصاديات الحجم وتقليل التكاليف وتنوع الأعمال بما يفتح لها أسواق جديدة، فيسمح لها بزيادة المبيعات والأرباح الناتجة عن زيادة خطوط الإنتاج أو خطوط تقديم الخدمات ، ومن ثم زيادة فاعليتها، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى النقاط التالية

¹ توفيق محمد عبد المحسن التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، 2004، ص 211.

- مفهوم إستراتيجية التنويع بالاندماج
- دوافع إستراتيجية التنويع بالاندماج
- أنواع إستراتيجية التنويع بالاندماج.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنويع بالاندماج

استقطب مصطلح الاندماج اهتمام مختلف الباحثين ورجال الأعمال، فهو من الإستراتيجيات المنتشرة في الآونة الأخيرة بين المؤسسات التي تحولت بسببه إلى كيانات اقتصادية ضخمة، ولقد أهتم الباحثون في هذا المجال بهذا المصطلح لكونه مرتبط بمجالات عديدة، ويُنظر إليه من زوايا مختلفة، فمن المتعارف عليه فإن هناك الكثير من وجهات النظر لهذا المصطلح وهذا المفهوم، كل حسب الزاوية التي يتم معالجته، وفيما يلي عرض لمختلف التعاريف المتعلقة بإستراتيجية التنويع بالاندماج والتي قدمت من طرف الباحثين والكتاب.¹

الاندماج لغة اندمج الشيء في الشيء أي دخل فيه واستحكم، أما شيئان أو أكثر فيعني اتحداً²

اصطلاحاً : هناك تعاريف عديدة لإستراتيجية التنويع للاندماج تذكر منها:

¹ يوسف شكري فرحات، معجم الطلاب، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان 7، 2006، ص 22.
² طارق عبد العال حماد، إندماج وخصخصة البنوك الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2001، ص 05.

التعريف الأول: يقصد باستراتيجيه التنويع بالاندماج هو إتحد مصالح بين مؤسستين أو أكثر، وقد يتم الإتحد من خلال المزج الكامل بين مؤسستين أو أكثر لظهور كيان جديد أو قيام أحد المؤسسات بضم مؤسسة أو أكثر إليها كما قد يتم الاندماج بشكل كلي أو جزئي أو سيطرة كاملة أو جزئية وكذلك يتم الاندماج بشكل إداري أو لا إداري.¹

التعريف الثاني: هو عقد تضم بمقتضاه مؤسسة أو أكثر إلى مؤسسة أخرى فتزول الشخصية المعنوية للمؤسسة المنضمة، وتنتقل أصولها وخصومها إلى المؤسسة الماصة، أو تمتزج بمقتضاه مؤسستان أو أكثر فتزول الشخصية المعنوية لكل منهما، وتنتقل أصولها وخصومها إلى مؤسسة جديدة.²

التعريف الثالث: يعرف على أنه جمع مؤسسات منفصلة في وحدة اقتصادية واحدة ذات شخصية معنوية مستقلة، أو هو عبارة عن شراء كامل أو جزء من مؤسسات قائمة لتحقيق أهداف اقتصادية مرغوبة للمجموعة". * وبالرغم من كل هذه التعاريف فإن المؤسسة الجديدة سواء في عمليات الاندماج أو الاستحواذ هي في العادة للشريك المهيمن، ويستخدم مصطلح الاندماج للدلالة على عمليات الاندماج والاستحواذ على حد سواء وفي كثير من الأحيان يكون إطلاق مصطلح الاندماج مفضل لأسباب سياسية وأخلاقية.³

أما الاستحواذ فيعرف على أنه قيام إحدى المؤسسات بالاستيلاء على مؤسسة أخرى، ف المؤسسة الأولى تظل باقية كما هي والمؤسسة الأخرى تختفي وتذوب في المؤسسة الأولى". أي قيام أحد المؤسسات بامتلاك كلي لمؤسسة أخرى تؤدي إلى اختفائها تماماً، حيث يتم شراء مؤسسة معينة والتي يتم تحويلها تماماً إلى فرع أو جزء تشغيلي من المؤسسة التي قامت بالشراء ويتم عادة الاستحواذ بين مؤسسات ذات أحجام مختلفة. من خلال التعاريف السابقة الخاصة بمصطلحي الاندماج والاستحواذ نستنتج بأن الاندماج هو عملية يتم بمقتضاها ضم مؤسستين مع بعضهما البعض عند تساوي حجم المؤسسة الدامجة مع المؤسسة المدمجة، أما في حالة اختلاف الحجم فإن المؤسسة التي تفوقها حجماً تقوم بالسيطرة على المؤسسة الصغيرة وهذه الأخيرة تفقد هويتها.⁴

وتكمن أهمية إستراتيجية التنويع بالاندماج فيما يلي : توفير رؤوس الأموال الكافية و القدرة على تحقيق أهداف المؤسسات وتحقيق الائتمان والثقة لدى المؤسسات؛ توحيد إدارات ومزج التفكير وانسجامه، وبالتالي توفير الجهود وتوحيدها والحد من المنافسة؛ فتح أسواق جديدة؛ توفير الأيدي العاملة الماهرة وبالتالي جودة الإنتاج وخفض النفقات . يُعد الاندماج سبيلاً للمؤسسات للخلاص من الانهيار والإفلاس

¹ حسني المصري، دمج الشركات وانقسامها، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1986، ص 32.

² خليل عواد أبو حشيش المحاسبة المتقدمة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 18

³ سعيد صبرة، على زغبية، الاستحواذ والاندماج، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الاقتصاد جامعة طرطوس، الجمهورية العربية السورية 2017، 2016، ص4.

⁴ محمود صبح القرارات المالية الإستراتيجية، دار النهضة العربية القاهرة، مصر، 1996، ص 37.

يهيئ الاندماج للدولة فرصة لتقوية اقتصادها وزيادة رؤوس الأموال القوية التي تمكنها من التصدي والصمود والمحافظة على أسواقها الداخلية والخارجية وفتح أسواق جديدة.¹

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس جمال الدين محمد مرسى الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية الإسكندرية 282 مصر 2002، ص طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 09.

المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التنوع بالاندماج:

للاندماج عدة أشكال وهذا راجع لمعايير تصنيفه، وفيما يلي عرض لمختلف أشكاله.

1 حسب طبيعة نشاط المؤسسات: يأخذ الاندماج الأشكال التالية:

الاندماج الأفقي: إذ يشمل اندماج مؤسسات تعمل وتتنافس في نفس المجال ونفس نشاط العمل وهذا ما يؤدي إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم، تقليل التكاليف وتعزيز القوة السوقية، لكن هذا النوع من الاندماج يخلق مشكلة الاحتكار وعلى إثر هذا قامت الحكومات بتنظيم عمليات الاندماج الأفقي لما لها من تأثير سلبي وقوي على المنافسة؛ غير أن هذا النوع من إستراتيجية التنوع بالاندماج قد يطرح عدة مشاكل وأثار سلبية نذكر منها :

- قد يخلق احتكارات عملاقة في السوق، إذ أن انخفاض عدد المؤسسات العاملة في صناعة ما يفعل إستراتيجية التنوع بالاندماج أن تكون قوة احتكارية كبيرة تدفعها بالقيام بممارسات ضد عملية المنافسة
- قد يكون إجراء مرتفع المخاطرة، لتحقيق المركز الاستراتيجي في الأسواق الناشئة حديثاً، خاصة عندما تكون هناك شكوك حول ما إذا كانت هذه الأسواق المنتجات ستتطور بالفعل وبالمستوى المطلوب.¹

الاندماج العمودي : يقع هذا الاندماج غالباً بين المؤسسات ويحدث عادة في المراحل المختلفة من تشغيل المنتجات، ويوجد عدة أسباب تكمن وراء رغبة المؤسسات في الاندماج الرأسي أو العمودي بين المراحل المختلفة من بينها اقتصاديات التقنية الحديثة مثل تجنب تكاليف إعادة التسخين والنقل في حالة المنتج الصلب؛ ويحقق مجموعة من المزايا منها:

- الاستفادة من هوامش الربح وتدنية التكلفة من الموردين والموزعين
- التحكم والرقابة الجيدة لنوعية المنتجات والخدمات المقدمة اكتساب معارف جديدة في التشكيلة الاقتصادية للمنتوج
- ضمان مصادر التمويل وقنوات التوزيع بشكل مستمر وفعال
- تحقيق الارتباط الجيد بين العمليات التقنية لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة
- زيادة المبيعات والقوة السوقية للمؤسسة
- تحسين تخطيط المخزون والإنتاج بسبب التدفق الجيد للمعلومات داخل المؤسسة الواحدة.

الاندماج المتنوع هو الذي يتم بين المؤسسات التي لديها أنشطة اقتصادية مختلفة، ويكون الهدف منه هو زيادة تنوع المنتجات أو الإمتداد الجغرافي للسوق.²

2. حسب العلاقة بين الأطراف:

¹ محمود صبح، مرجع سابق، ص 37 موسى بن منصور، مرجع سابق، ص 18.

² محمد شريف توفيق المحاسبة المالية المتقدمة، مكتبة المدينة، مصر، 2007، ص 31. موسى بن منصور، مرجع سابق، ص 19.

يأخذ الأشكال التالية :

الاندماج الودي: ويحدث هذا الاندماج بموافقة إدارة كل مؤسسة دامجة ومدموجة حيث تقوم المؤسسة الدامجة في هذه الحالة بتقديم عرض لشراء المؤسسة المدموجة وقوم إدارة كل مؤسسة بإخطار المساهمين فيها بالموافقة على عملية الاندماج، وبعد ذلك تقوم المؤسسة الدامجة بشراء أسهم المؤسسة المدموجة ودفع قيمة لأسهم إما نقداً أو في صورة أسهم لديه.¹

الاندماج الإجباري: والذي يتم نتيجة لتعثر أحد المؤسسات مما يضطر السلطات المالية والنقدية في الدولة إلى الاندماج القسري، ولا يتم الاندماج الإجباري إلا من خلال قانون يشجع المؤسسات على الاندماج مقابل إعفاءات ضريبية مشجعة أو عن طريق من المؤسسة الدامجة بالقروض المساعدة مقابل تعهد بتحمل كافة الالتزامات الخاصة بـ المؤسسة المندمجة.²

الاندماج العدائي: والذي يتم دون رغبة وموافقة المؤسسة المستهدفة للاندماج، وذلك من خلال تقديم عرض للشراء مباشرة إلى مساهميها دون استشارتها أو الإتفاق معها معتمدة أسلوب الإغراء، إذ تقوم بعرض سعر يفوق السعر السوقي لتلك الأسهم كتحفيز امساهمين على التنازل عن أسهمهم من جهة، وضغطها على مقاومة الإدارة من جهة أخرى، ويتم هذا النوع من الإندماج عادة عندما تسيطر إدارة ضعيفة على مؤسسة ذات قدرات وإمكانيات جيدة، مما يفتح المجال أمام المؤسسات الناجحة إلى استهداف تلك المؤسسة، بهدف تغيير إدارتها الضعيفة بإدارة قوية، تتمكن من الاستغلال الأمثل للإمكانات والطاقات المتاحة لديها.³

3 . حسب بقاء أو اختفاء الصفة القانونية للمؤسسة المدمجة :

¹ حسن عبد القادر حسن، اندماج الشركات مجلة الدراسات العليا جامعة النيلين، المجلد 11، العدد 41 مصر، 2018، ص 321.

² عبد العظيم حمدي الوفورات الاقتصادية لظاهرة الاندماج، مجلة إدارة الأعمال جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 90، 2000، ص 10.

³ بوحوش أمين، عمليات الإندماج كاستراتيجية للتقليل من المخاطر في ظل الأزمة المالية العالمية رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر 2018/2019، ص 120.

يأخذ الأشكال التالية:

الاندماج عن طريق تكوين مؤسسة جديدة هو الاتفاق الذي يؤدي إلى اتحاد مؤسستين أو أكثر وذوبانهما إرادياً في كيان واحد حيث يكون الكيان الجديد ذا قدرة أعلى وفعالية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية الاندماج، ويأخذ الكيان اسم جديد ورأسمال جديد. كما يعرف على أنه جمع اثنين أو أكثر من وحدات الأعمال بهدف تعزيز الموقع المؤسسي وتحقيق إيجابيات غير قابلة للتحقيق من طرف المؤسسات.¹

الاندماج عن طريق الضم تؤدي إلى حل المؤسسة المندمجة وإضافة موجوداتها إلى المؤسسة الدامجة وذلك بزيادة رأسمال الأخيرة بحصة عينية تمثل أصول وخصوم المؤسسة المندمجة، وتعد هذه الزيادة المتمثلة بالحصة العينية خاضعة لإجراءات التخمين والمصادقة من قبل الجمعية العمومية للمؤسسة الدامجة، أو هو عملية قانونية تتحد بمقتضاها مؤسستان أو أكثر، ويتم هذا التوحد بانصهار إحدى المؤسسات في الأخرى،² وهذه العملية تؤدي إلى

- زيادة رأسمال المؤسسة الماصة
- زيادة الأسهم بين المؤسسة الماصة والممتصة
- التحويل الكلي لأصول وخصوم المؤسسة الممتصة إلى المؤسسة الماصة
- زوال المؤسسة الممتصة.³

الاندماج والانفصال: تجزئة المؤسسة في هذه الحالة يهدف إلى إدماج جزئي أو كلي للموارد الفرعية المرتبطة فيما بينها مع موارد مؤسستين فأكثر موجودتين مسبقاً أو مجموعة مؤسسات أنشئت بهذه المناسبة، وبالتالي تتفكك المؤسسة إلى مجموعة من المؤسسات على شكل موارد فرعية متجانسة ومرتبطة فيما بينها ذات شخصية معنوية مستقلة. كما بعد التطوير الداخلي إستراتيجية أخرى من إستراتيجيات النمو التي تنتهجها المؤسسة، فهو وسيلة من وسائل تنوع المؤسسات لمنتجاتها وأسواقها في الوقت الحالي.⁴

فهو عملية إبداع متواصل تمثل وجهاً آخر لما يعرف بريادية المؤسسة التي تستند إلى

¹ سعدون بوكيوس وزكريا بو موسى أثر الاندماج المصرفي على أداء البنوك التجارية بنك الأهلي الأردني وبنك الاعمال)، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 11، 2000، ص 41.

² حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2004، ص 177.

³ لينا يعقوب الفيومي الآثار الناشئة عن دمج الشركات المساهمة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009، ص 12.

⁴ محمد فريد العربي الشركات التجارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 56. إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص 45.

ضرورة الانتفاع من الموارد والمقدرات الحالية المتاحة لها في الدخول إلى صناعات جديدة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة بعد أن تفلح في الاستمرار بتحقيق مستويات أداء عالية تفوق متوسط المتحقق منها على مستوى الصناعات العاملة فيها وتحقيق التداويات المطلوبة على ضوء ما تسهم به من إضافات متتالية في قيمة المنشأة وثروة المساهمين فيها.¹

وهو أيضا إضافة منتجات جديدة إلى المنتجات الحالية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها أو التعامل فيها، كقيام إحدى المؤسسات بإضافة إنتاج الكاوي إلى منتجاتها الحالية من الغسلات والثلاجات، أو قيام أحد التجار بالتعامل في تنوع المنظفات، بالإضافة إلى السلع التي يقوم حاليا بتوزيعها، فبدلا من الاعتماد على منتج، أو عدد قليل من المنتجات، تختار الإدارة الإستراتيجية التنوع الإنتاجي، وذلك بهدف تجزئة المخاطر وتنمية أرباح المؤسسة.²

وتلجأ المؤسسات إلى هذا الأسلوب في التنوع بغية المحافظة على صورتها وثقافتها علاوة على تحسين كفاءتها وجودة منتجاتها، مما يدفع بعض المؤسسات نحو تنفيذ خيار التنوع من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة في حدود أعمالها التقليدية. ولاعتماد هذا الأسلوب في التنوع لابد من توافر الشروط أو المعطيات الآتية:

- توافر المهارات والموارد التي تحتاجها المؤسسة للخوض في تفاصيل الأعمال الجديدة والتنافس بفاعلية أكبر؛
- وجود متسع من الوقت لعرض الأعمال الجديدة انخفاض كلفة التطوير الداخلي قياسا بشراء المؤسسات الصغيرة القائمة
- تعدد المؤسسات الصغيرة في الصناعة الجديدة كي لا تلجأ المؤسسة التي تعتمد على التطوير الداخلي في التنوع أعلى التنافس المباشر وجها لوجه مع كبار المنافسين .
- ينبغي أن لا تؤدي إضافة طاقة إنتاجية جديدة إلى تأثير معاكس في توازن قوى العرض والطلب على مستوى الصناعة الجديدة.³

¹ سعد علي حمود الخزي ومصطفى منير إسماعيل، مرجع سابق، ص 137 أحمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران عمان، الأردن، 2000، ص 157.

² سعد علي حمود العنزي ومصطفى مدير إسماعيل، مرجع سابق، ص 137-138.

³ سعد علي حمود العنزي ومصطفى مدير إسماعيل المرجع نفسه، ص 138-139.

المطلب الثالث: دوافع إستراتيجية التنوع بالاندماج

هناك أسباب كثيرة تدفع بالمؤسسات للقيام بإستراتيجية التنوع بالاندماج تذكر منها:

تخفيض المخاطر: يعتبر دافع تخفيض المخاطر من أهم دوافع إستراتيجية التنوع بالاندماج والتي تؤدي إلى تحسين الأداء المالي وتعظيم قيمة المؤسسة، استناداً إلى أن إستراتيجية التنوع بالاندماج يمكن أن تؤدي إلى:

- تخفيض المخاطر الناجمة عن الصراع بين حملة الأسهم والمديرين من خلال فصل الملكية عن الإدارة من ناحية ورفع كفاءة هؤلاء المديرين من ناحية أخرى؛
 - تخفيض المخاطر من خلال التنوع والذي يتحقق عن طريق اندماج مؤسسات ذات أنشطة متعددة فيستطيع حملة الأسهم
 - تخفيض المخاطر من خلال التنوع الانخفاض تكلفة المعاملات، كما يستطيع المديرين تخفيض مخاطر فقدان الوظيفة وشعورهم بالأمان الوظيفي من خلال التنوع؛
 - تخفيض المخاطر المرتبطة بالمؤسستين بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج، بشكل يفوق انخفاض مخاطر كل مؤسسة منفصلة قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج
 - النمو وتحسين الكفاءة الإدارية أو المالية للمؤسسة المندمجة، ذلك لأن الاندماج قد يتيح للمؤسسة الدامجة أن تغير أو تدعم إدارة المؤسسة المندمجة بما يرفع كفاءتها ويحسن مؤشراتها المالية والتشغيلية خصوصاً
 - تحسين معدل نمو الأرباح تمويل النمو: ويوجد نوعان من النمو، نمو داخلي وهو توسعات مرتبطة بعملية إنتاج قائمة، ونمو خارجي والذي يتم عن طريق قيام المؤسسة بشراء أصول مؤسسة أخرى أو الحصول على أسهمها، وتعد إستراتيجية التنوع بالاندماج أكثر فاعلية عند تمويل النمو الخارجي، فبدلاً من إقامة مؤسسة جديدة للقيام بنشاط معين يمكن دمج مؤسسة قائمة بالفعل.¹
- تعتبر إستراتيجية التنوع بالاندماج الطريق الأمثل لخفض التكاليف ورفع مستوى الكفاءة، حيث يترتب عليه أربعة مزايا أساسية هي تخفيف تكاليف الإنتاج والخدمات؛ زيادة القدرات المالية.²

¹ سلمى علي الدين سيد أحمد، دوافع الاندماج، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، العدد 2، مصر، 2008 ص 244

² أحمد على إبراهيم، الإندماج بين الشركات المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس كلية التجارة، العدد 3، مصر، 2013، ص 481.

والكفاءة تحسين نوعية الإنتاج والخدمات المقدمة وزيادة القدرات التنافسية، و العناصر الأربعة هي نتيجة للعديد من الإيجابيات التي تتحقق من دمج المؤسسات معا في كيان أكبر يعد أبرزها :

- الاستفادة من مزايا الحجم الكبير وخفض التكاليف بالإضافة إلى توفير قوة تفاوضية في سوق مستلزمات الإنتاج وسوق السلع النهائية تحسين إنتاجية واستخدام التكنولوجيا المتقدمة وتطوير الأنظمة الإدارية والمالية تفعيل عمليات البحث والتطوير
- القدرة على الحصول على التمويل من المؤسسات المصرفية العالمية بشروط مواتية كما أن إستراتيجية التنوع بالاندماج بمثابة حل مثالي للمؤسسات المتعثرة والمهددة بالإفلاس
- دمج وتوحيد الموارد المكملة لبعضها مثل حالة اندماج بين مؤسستين إحداهما تحتوي وحدة بحوث قوية والأخرى تحتوي وحدة توزيع قوية.
- التغلب على مشاكل المؤسسات التي يتأثر نشاطها وأرباحها بالتغيرات الموسمية تخفيض درجة المخاطرة بسبب تنوع الاستثمارات خصوصاً في حالة اندماج مؤسسة أسفرت نشاطها السابق عن خسائر مع مؤسسة أخرى يتوافر لها أرقام ربحية عالية
- يتيح الاندماج للمؤسسة الموسعة الجديدة الحصول مباشرة على مصادر توريد وطاقات إنتاجية وسبل توزيع جديدة وقدرة تفاوضية أفضل¹.

قد يكون الحافز الذي يكمن خلف إستراتيجية التنوع بالاندماج هو فرصة لتخفيض الضريبة، وإن القيام بالاندماج الأسباب ضريبية يؤدي إلى التخلص من الخسائر الضريبية ، حيث يمكن للمؤسسات التي لديها خسائر ضريبية متراكمة أن تلجأ إلى إستراتيجية التنوع مع المؤسسات المحققة لنتائج إيجابية وهذا في الدول التي تنص تشريعاتها الضريبية على قبول خصم الخسائر السابقة من الأرباح ويكمن السبب الرئيسي لإستراتيجية التنوع في تخفيض المخاطر وتحقيق قيمة حالية موجبة للتدفقات النقدية المستقبلية²، ومن المعلوم أن المخاطر الكلية للمؤسسة تنقسم إلى مخاطر منتظمة وهذا الجزء معروف أنه لا يمكن التخلص منه بالتنوع، ومخاطر غير منتظمة وهذا الجزء الذي يستطيع المستثمر التخلص منها من خلال التنوع في المحفظة، لكن الاندماج تضيف مفهوماً آخر لتخفيض المخاطر المنتظمة من خلال إستراتيجية التنوع عن طريق اندماج مؤسسات تمارس أنشطة متعددة في دول مختلفة، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض

¹ وفاء شريف على اندماج المؤسسات العربية . خطوة نحو تقوية الاقتصاديات العربية، بحوث وأوراق عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر حول تطوير ملامح الاستثمار في الدول العربية في ظل التحديات المعاصرة، كلية التجارة جامعة المنصورة، القاهرة ، مصر، أبريل 2002، ص، ص7.6.

² أحمد بسيوني شحاته، كمال الدين الدهراوي، المحاسبة المتقدمة، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 06

المخاطر الكلية للمؤسسات التي تتبع إستراتيجية التنوع الدولي زيادة القوة التسويقية تعد القوة التسويقية مسألة غاية في الأهمية لكل المؤسسات، وتعتبر إستراتيجية التنوع بالاندماج الوسيلة الأولى التي تستخدمها المؤسسات للحصول على حصة تسويقية مهمة وبسرعة، خاصة في البلدان التي يتميز فيها المنافسون المحليون بمراكز قوية، وقد كانت بالفعل تلك الإستراتيجية وراء تحقيق تنمية الحصة التسويقية في العديد من المؤسسات عبر العالم خلال التسعينات من القرن الماضي،¹ منها إستراتيجية التنوع بالاندماج بين مؤسستي "Philip Morris" و "Mars" الفرنسية مع مؤسسة "Nestlé" الإسبانية وهي كلها متخصصة في إنتاج وتسويق الشكولاتة والحلوى، لتحقيق حصة تسويقية تقدر بنسبة 10% من السوق العالمي، كما حقق اندماج مؤسستي "Hershey and Ferrero و Cadbury" الإسبانية حصة 5% من السوق العالمي، وهي مؤسسات متخصصة كذلك في الحلوى بالإضافة إلى ذلك فإن إستراتيجية التنوع بالاندماج تعتبر بمثابة تنوع في الاستثمارات سواء في نفس قطاع النشاط أو في قطاعات أخرى ويشمل التنوع العديد من المجالات منها التنوع التكنولوجي، تنوع مصادر التمويل تنوع قنوات التوزيع وتنوع أساليب الترويج.²

¹ سلمي على الدين سيد أحمد مرجع سابق، ص 238

² موسى بن منصور، آثار الانضمام على قيمة الشركات المنظمة أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2008/2009، ص 38.

المبحث الثالث: مفاهيم وأساسيات حول إستراتيجيات التنوع بالتحالف

هناك إستراتيجيات عديدة تتبعها المؤسسة لمواجهة المستقبل المجهول وللحفاظ على مكانتها في السوق، وكذا لاستغلال نقاط قوتها ولعل أبرز الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة للاستفادة من تكنولوجيا الحديثة هي إستراتيجية التنوع بالتحالف¹.

ولتوضيح أكثر سنتحدث في هذا المبحث عن إستراتيجية التنوع بالتحالف، وكذا دوافعها وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنوع بالتحالف

تعد إستراتيجيات التنوع بالتحالف بين المؤسسات الاقتصادية سمة بارزة في هذا العصر خاصة في خلال ابتكار أفكار ومنتجات جديدة، وفتح آفاق تجارية ككسب قنوات تجارية جديدة لتغطية أفضل للسوق إلى جانب أن التحالفات الإستراتيجية تقلل من المخاطر وتدعم المصداقية بين الأطراف المتحالفة. مجالات صناعة الطائرات، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأدوية والسيارات، ذلك كونها سلاح ذو حدين فهي تقوم على احتواء المنافسين ومن ثم تقوية المواقف التنافسية، وفتح مجال التوسع في السوق الدولي من وبناء على ما سبق، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى إستراتيجية التنوع بالتحالف، لتوضيح كافة المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية التحالف كبديل إستراتيجي لتعظيم الميزة التنافسية².

أولاً: مفهوم إستراتيجية التنوع بالتحالف

تعرف إستراتيجية التنوع بالتحالف بأنها ارتباطاً رسمياً طويل الأمد بين مؤسستين أو أكثر من خلال استثمارات مشتركة بشكل مباشر لتجميع الموارد والكفاءات من أجل تحقيق أهداف مشتركة. "تعرف كذلك بأنها علاقة بين المؤسسات تتطلب جهوداً تعاونية طوعية من أجل خلق أو إضافة أو تعظيم قيمة المؤسسات المتحالفة. تعرف بأنها عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين مؤسسة عالمية ومؤسسة أخرى في دولة مضيفة³.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن إستراتيجية التنوع بالتحالف هي اتفاق تعاوني طوعي بحق الملكية أو تعاقدية بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر يتضمن التبادل و المشاركة والتطوير المشترك للمنتجات أو التكنولوجيا، أو الخدمات، أو توحيد الموارد و القدرات الجوهرية من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية مشتركة

¹سعد على العنزي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ط دار اليازوري العلمية، الأردن، 2011، ص 10.

² Willcocks, L. & Choi, C.J. Co-operative Partnership and the Case of Total It Outsourcing: Form Contractual Obligation to Strategic Alliance?, European Management Journal, 1995, 13(1): 67-78.

³ توماس هولين ترجمة محمود عبد الحميد مرسى الإدارة الإستراتيجية الإدارة العامة للبحوث المملكة العربية السعودية، 1990، 437.

وبما أن إستراتيجية التنوع بالتحالف هي علاقة قوة أو علاقة سلطة أو علاقة تفاوض، فهي تركز على ثلاثة محاور رئيسية وهي : المشروع وهو عبارة عن رؤيا عامة مشتركة، يعني إستراتيجية بصد تحقيق الهدف المقصود من وراء التعاون أي تحقيق مصالح مشتركة في المشروع، والتحالف الإستراتيجي يتجسد بوضع مشترك أو تبادل للموارد بـ المعنى الواسع أصول طبيعية، وسائل بشرية مهارات تكنولوجية، معارف في التسويق. العلاقة هي ما يربط بين المتعاملين، وهذه العلاقة ليس بالضرورة مادية، وإنما هي أساساً إنسانية إذن هي مبنية على الاتصال وتبادل المعلومات، أو تفاعل يترجم بتجسيد الواقع. كما أن هذه العلاقة المميزة بين المؤسستين مبنية على بحث مشترك للأهداف المتوسطة وطويلة الأجل ، وفق شروط تسمح بأن تعود الفائدة المتماثلة على الشريكين من حيث: الموارد المشتركة يمكن أن تكون متشابهة أو مختلفة حسب المجال؛ الموارد المشتركة تمثل جزء من أنشطة التحالف الشركاء مرتبطين فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة ومستقلين في أنشطتهم الخاصة التي تقع خارج علاقة التحالف.¹

- تكوين جهاز للرقابة حول النقاط التي تم الاتفاق فيما يخص مشروع التعاون؛ اتخاذ قرار مشترك بشأن النتائج والمزايا المتبادلة في المشروع

العقد: إن المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالفات ملزمة بمراعاة الجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات والاتفاقيات التي تكسب قوة قانونية، والتي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل والتحالفات الإستراتيجية من الزاوية القانونية يجب أن يفحص من وجهتين مختلفتين وهما

– الكيفية القانونية التي تختارها المؤسسات المتعاملة لتنظيم علاقاتها فيما بينها في ميدان خاص بالعقود أو قانون المؤسسات

– الإطار الشرعي القانوني والتنظيمي فيما بين المؤسسات من طرف المجتمع ككل، وخاصة فيما يتعلق بقانون المنافسة.²

لذلك يستلزم على المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف أن تراعي الجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات والاتفاقيات التي تكسب قوة قانونية والتي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل. وتسعى إستراتيجية التنوع بالتحالف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

▪ الدخول إلى الأسواق الأجنبية بتكلفة أقل مقارنة بإستراتيجيات غزو الأسواق الدولية كالاتفاقيات التعاقدية، الاستثمارات الخ

▪ توسيع خط إنتاج المؤسسة من خلال إضافة منتج جديد إلى تشكيلة منتوجات

¹ بن عزة محمد الأمين التحالفات الإستراتيجية كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 2 جامعة الشلف الجزائر، 2005، ص ص 35-36.

² العيداني إلياس التحالفات الإستراتيجية كالية لدعم الإبداع في المؤسسة الاقتصادية مع الإشارة لنماذج دولية ، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 6 العدد 10 جامعة عاشور زيان كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير الجلفة، الجزائر، 2015 ص 77.

المؤسسة

- تقليل درجة المخاطر المتوقعة سواء من عمليات تطوير تكنولوجيا المنتج
- شدة المنافسة الدولية ... الخ .
- تحقيق تكامل تكنولوجي الاستفادة من نتائج البحث والتطوير
- الحصول على مزايا تنافسية من خلال التركيز على تحسين المنتجات وتمييزها عن المنتجات المنافسة الوصول السهل والسريع إلى خاصية ISO العمل على إرضاء العملاء

وبجانب هذه الأهداف، فإن دمج قدرات الأطراف المتحالفة ومواردهم واستخدامها معاً لتحقيق ذلك وتبادل الأفكار والاهتمامات يساعد على التحسن المستمر لأداء المؤسسات المتحالفة في مختلف المجالات وذلك يبقى محصوراً بمدى القدرة على الاستفادة من مزايا التحالفات وتوخي عيوبه.¹

¹ غول فرحات التسويق الدولي دار الخلدونية الجزائر، ط1، 2008، ص 209

المطلب الثاني: أنواع إستراتيجيات التنوع بالتحالف

هناك عدة تصنيفات للتحالفات الاستراتيجية وهذا حسب كل معيار، فنجد:

1. أنواع التحالفات بالنظر إلى درجة أو نطاق التحالف:

حيث يأخذ التحالف وفق هذا المعيار شكلين: تحالفات تنصب على نشاط واحد وتحالفات على عدة أنشطة:¹

تحالفات تنصب على نشاط واحد وهو ما يسمى بالتحالف الأفقي بمعنى ما بين مؤسسات التنافس فيما بينها من خلال ممارسة نفس النشاط، كإقامة تحالف بهدف تسويق الإنتاج

تحالفات تمس عدة نشاطات وهي التحالفات المتعلقة بالإنتاج التسويقي البحث... الخ وتسمى التحالفات الرأسية ونذكر منها تحالفات رأسمالية والتي تتم ما بين عدة أطراف تعمل في مجالات مختلفة مكتملة لبعضها البعض، تؤدي في النهاية إلى إنتاج منتج واحد

2. **أنواع التحالفات بالنظر إلى قوة الأطراف المتحالفة:** ويمكن تقسيم التحالفات على حسب هذا المعيار إلى تحالف بين ضعيفين، تحالف بين طرفين متباينين في القوة، تحالف الأقوياء :

تحالف بين طرفين ضعيفين: يقوم ما بين مؤسستين تمتلكان موارد محدودة ويكون تحالفهما بغرض كسب قوة أكبر بجمع القوى الفردية وتظهر في شكل تزايد القوة التنافسية للطرفين المتحالفين

تحالف بين طرفين متباينين في القوة: يقام بين مؤسستين تختلفان في المؤهلات كمؤسسة بمؤهلات كبيرة مع أخرى بمؤهلات أضعف منها، ولكن يتمتع بمزايا في مجالات محددة، فلا يدخل الطرف الأكبر إلا إذا ضمن له الحصول على منافع ومزايا أكبر من هذا التحالف فهو عمل تكاملي، ويترتب على هذا التحالف نتائج سلبية للطرف الضعيف بحيث يتحول إلى تابع فقط، لكن إذا كان الطرف الضعيف قوي في مجالات معينة فقد ينتهي بتدعيم القوى في نقاط قوية ومعالجة جوانب الضعف فيه.

تحالف الأقوياء : تحالف بين طرفين يتمتعان بقوة كبيرة لأنهما يأملان من وراء هذا التحالف إلى تحقيق المزيد من القوة تقودهما لاكتساب قدرة تنافسية أكبر والحصول على حصة كبيرة في السوق.²

¹ زغدار أحمد الاستثمار الأجنبي كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 3، 2004، ص 163.

² بن عزة محمد أمين التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كالية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 26، 2011، ص 106.

3. أنواع التحالفات بالنظر إلى علاقة الأطراف المتحالفة

وتأخذ التحالفات وفق هذا المعيار الأشكال التالية: المؤسسات المنافسة المتكامل المشترك، شبه التركيز وهي :

التحالفات بين المؤسسات المنافسة إن شدة المنافسة في الأسواق الدولية تشكل تهديداً أمام المؤسسات الدولية لأن هذا التنافس سينتهي بالإفلاس إذا كانت المؤسسة أضعف، ولمواجهة هذا المصير تضطر المؤسسات التي ترى أن وجودها مهدد إلى الدخول في تحالفات مع مؤسسات أخرى تمتلك موارد اقتصادية تسمح لها بتدارك ضعفها، ويمكن أن يتم هذا التحالف بين المؤسسات المتنافسة التي ترى بأن التعاون أفضل من المنافسة القاتلة¹.

التحالف المتكامل يجمع هذا النوع من التحالف الإستراتيجي بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة، ويتمثل الهدف الأساسي من التحالفات المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى، كما هو الحال في أوروبا، حيث تقوم شركات الدواء بتبني هذه الإستراتيجية، فقد تكلفت المؤسسة الأوروبية **Roussel Velat** بتوزيع دواء **Cephalosporines** المصنوع من طرف الشركة اليابانية **Takeda**

تتلخص امتيازات التحالفات المتكاملة في الاستفادة من التبادلات التي تتم بين الأطراف المتحالفة حيث يمكن الاستفادة من التكامل في الأصول والكفاءات، وبالتالي يسهل المرور من مرحلة تحول الأخرى حتى يصل المنتج إلى السوق ؛ **التحالف المشترك**: يتم بين مؤسستين أو أكثر من أجل الإنتاج، بيع أو تطوير منتج معين، على أن يتم التعاون في مجال التطوير والإنتاج المشترك مع تمتع كل طرف بحريته في مجال التوزيع .

شراكة شبه التركيز تلجأ إليه المؤسسات عندما يتعلق الأمر بالصناعات الكبيرة، ويأخذ شكل كيان مشترك يسمى اتحاد المصانع يسمح بمواجهة المنافسة الكبيرة في الأسواق ويتميز هذا النوع باتفاق المؤسستين على التعاون في مجال البحث والتطوير ثم الإنتاج والبيع وهذا ما يجعل التكاليف 53% منخفضة، أما بالنسبة للمنتج النهائي فهو منتج مشترك يسوق في إطار غير تنافسي بين الأطراف المتحالفة².

¹ مزقاش سميرة، خلوف زهرة إقامة تحالفات إستراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، 2012، ص 11.

² Jouy-en-Josas, strategor politique général de l' entreprise, stratégie, structure, décision, identité, Paris, 1997, p 219.

إستراتيجية التنويع بالتحالف بين المؤسسات غير المتنافسة:

اشتداد المنافسة في الأسواق الدولية دفع بالكثير من المؤسسات تتجه نحو إستراتيجية التنويع بالتحالف لمواجهة المنافسة والتهديدات المحيطة بها، للاستفادة من الموارد و المزايا التي توفرها هذه الإستراتيجية¹، وفيما يلي عرض لمختلف الإستراتيجيات التي تدخل ضمن إستراتيجية التحالف والمتمثلة في: الشراكات المختلطة تجمع بين طرف أجنبي يملك منتجا ويبحث عن سوق جديدة، وطرف محلي يملك معرفة جيدة لخصائص السوق المراد اقتحامها . % 53²

المطلب الثالث: دوافع إستراتيجية التنويع بالتحالف

هناك مجموعة من الدوافع التي جعلت من إستراتيجية التنويع بالتحالف خيار بين المؤسسات الاقتصادية، لكي يساعد على النمو والتطور وتحقيق الأهداف المسطرة وتعظيم الميزة التنافسية، من خلال ما يسمح به من تجميع للقدرات وكفاءات المؤسسات الاقتصادية المتحالفة

وهناك مجموعة من الدوافع مصنفة وفق مجموعة من المعايير منها التموضع السوقي، المنتج التكاليف الموارد والمهارة كما يلي:

دوافع مرتبطة بالتموضع السوقي:

تقوم المؤسسات بتكوين تحالف إستراتيجي من أجل تسريع الدخول إلى أسواق جديدة واختراق صناعات متعددة فهو مقيد بقوانين حكومية، فالتحالف الإستراتيجي بين المؤسسات الكبيرة في مجال صناعة الدواء مثلا بارزا في هذا المجال، إذ قامت هذه المؤسسات بتشكيل تراخيص عبر البلدان بشكل قوي من أجل تصنيع أدويتها الجديدة بشكل متبادل، مما أسهم في من الوقت المستغرق من قبل المؤسسة فيما لو حاولت دخول قطاعات معينة بمفردها بطريقتها المبتكرة. كما ينبغي على كل مؤسسة الحصول على المعرفة من المؤسسات الأخرى التي تعمل في صناعات أخرى، فيساهم التحالف في عملية جمع المعلومات التسويقية عن الزبائن وشبكات التوزيع وعن المنتجات الملائمة للزبائن و الإستراتيجيات التسويقية اللازمة، وزيادة منافذ التوزيع. فبدلا من شراء تخفيض التكلفة الثابتة العالية في مجال البحث والتطوير والتوزيع والتسويق في كافة أنحاء العالم، وقلل مؤسسة أو بناء مصنع في دول أخرى يعتبر التحالف أفضل وسيلة لدخول الأسواق واكتشاف فرص تسويقية جديدة ومتابعتها خاصة تلك الفرص التي لا يمكن الحصول عليها بطريقة أخرى، والدخول إلى الأسواق الجديدة يجب أن يكون في

¹ مزقاش سميرة، خلوف زهرة التحالفات الإستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر، 2010، ص 8 .

² دحمان ليندة العولمة والشراكة الأجنبية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2002، ص 119.

الوقت المناسب وذلك لزيادة القوة التنافسية للمؤسسة؛ التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة تقوم أغلب المؤسسات بتشكيل التحالف للتعلم ولاكتساب وسائل جديدة بغية الحصول على تكنولوجيا جديدة أو مهارات تصنيع ذات مدى واسع من التكنولوجيا وتعلم أفضل الأساليب في مجال التصميم ومثال على ذلك الشراكة بين مؤسسة (Herwlett-Packard) ومؤسسة (Intel) من أجل استعمال مؤسسة (HP) في مجال تكنولوجيا (RIS) استخدام الحاسوب بمجموعة تعليمات مخفضة وتطوير معالج صغير الحاسوب بانتيوم الخاص بمؤسسة (Intel).¹

إن التعلم من الشريك بقصد تطوير القدرات الداخلية من أجل زيادة القوة التنافسية ضد الشريك نفسه في حالة إنهاء التحالف، كما يسمح التحالف للمؤسسة بالتركيز على القدرات الجوهرية التي تمتلكها وفي نفس الوقت التعلم من الشريك من أجل تعزيز قدراتها الأخرى وبالأخص المعارف والمهارات الضمنية الدفينة والموجودة لدى الشريك و التي تسهم في زيادة القوة التنافسية في أسواق عالمية.

كما أن التعلم من أجل اكتساب معرفة حاسمة من المؤسسات الأخرى يعد من بين ثلاث دوافع أساسية لتكوين التحالفات الإستراتيجية، وينتج عنه تبادل المعلومات حول الأ سواق وسياسات التسعير والعمليات التصنيعية بشكل مقصود أو غير مقصود وبشكل مباشر أو غير مباشر، فمن خلال التفاعل المتكرر مع الحليف تتضح طرائق العمل مما يعمل على زيادة القابليات التنافسية واللاملموسة تحقيق أو ضمان المزايا التنافسية يسهم التحالف في خفض الكلفة والحصول على الخبرات ذات جودة عالية وتخفيض المخاطر وتحقيق اقتصاديات الحجم والنطاق والتعاون في الإنتاج والتكنولوجيا المتطورة التي كلها من شأنها توسيع من قاعدة موارد المؤسسة والتي تنعكس أثارها على تحقيق المزايا التنافسية والتداؤبية. ويقصد بالمزايا التداؤبية الأثر الناتج من ارتباط مؤسستين أو أكثر بهدف توسيع عملياتها في مجال جديد من مجال الأعمال، أو لتحسين قدراتها التنافسية في مجال الأعمال الحالي عن طريق التحالف الإستراتيجي من خلال تكوين روابط داخل سلسلة القيمة بين النشاطات التي لم تكن مترابطة من قبل. كما أن التحالف يعمل على تحسين الموضع التنافسي للمؤسسة من خلال تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التعاون مع شركاء خارجيين بتخفيض حالات اللاتأكد وتجميع الموارد بطريقة تسمح بتقليص مدة الوصول إلى السوق فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة، كما يحقق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق تجميع موارد تكميلية نادرة إضافة إلى توليد معدل عائد على الاستثمار أعلى يمكن أن يستثمر في الدخول إلى أسواق جديدة، والمؤسسات يمكنها تحقيق مزايا تنافسية من خلال تطوير شبكة إنتاجية متكاملة تتميز بدرجة عالية من التخصص. فهناك علاقة إيجابية بين شبكة الإنتاج المتخصصة و الجودة والسرعة والربحية وعلاقة عكسية مع كلفة المخزون، وأدى ذلك لتطوير المعرفة في مجال التصميم والتصنيع بالشكل الذي يقلل من التباين في الجودة ويزيد من جودة

¹ زيني فريدة شيشة نوال دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر، 2010، ص02

المطابقة وجودة التصميم لاسيما قدرتها التصنيعية العالمية مما يزيد من قدرتها على تطوير النماذج الجديدة بسرعة أكبر من المنافسين، كما أن المسافة القريبة الموقع المجهز والمصنع يقلل من حاجة المؤسسة إلى مخزون احتياطي ويخفض من الاستثمارات في هذا المجال.

المشاركة في المخاطر :

سيعمل التحالف على تقليل المخاطر المنبثقة عن المنافسة أو على الأقل التقليل من الأثر السلبي أو التهديدات المحتملة لتلك المخاطر، فالمشاركة في المخاطر هو أحد أهم دوافع لإنشاء التحالف خاصة في مجال الأدوية، فيعمل على تخفيض المخاطر المتعلقة باستثمارات المؤسسة خاصة في حالة التأكد من خلال توحيد الموارد واستغلال الفرص السوقية الجديدة وبدون الالتزام بموارد ضخمة وقبل أن يصبح شكل الصناعة واضحا، وكذلك مخاطر الأسواق ذات فرص نمو عالية والمخاطر المالية أو إدارة المخاطر المتعلقة بالأسواق الناشئة، وتخفيض المخاطر والمشاركة فيها خاصة في المشاريع الكبيرة أو تلك التي تتطلب استثمارات حرجة في الموارد، والمخاطر المنطوية على تطوير المنتج الجديد، فتخفيض المخاطر هو أحد المحركات الرئيسية التي تدفع المؤسسات للدخول في تحالف وأحد أسباب الاندماج في شبكة تحالف إستراتيجي.

المشاركة في المعرفة والخبرات :

قد تكون إستراتيجية التنوع بالتحالف أيضا سبيلا مؤديا للتعلم وإدخال مهارات جديدة إلى المؤسسة، وبصفة خاصة تلك المهارات التي يصعب الحصول عليها، وإدخالها إلى المؤسسة بوسائل أخرى، فتطور المشاريع الاستثمارية أصبح يتطلب توفير موارد هامة، بدءاً من الموارد البشرية المؤهلة والخبرة التي تسمح بدخول الأسواق المختلفة، ومن ثم لم يكن أمام المؤسسات التي تعمل في الأسواق العالمية إلا البحث عن تلك الموارد من خلال إبرام اتفاقيات وتحالفات فيما بينها، كما تلجأ مؤسسات إلى إستراتيجية التنوع بالتحالف مع مؤسسات أخرى بقصد الجمع بين المهارات والأصول الثابتة التكاملية والتي لا تستطيع مؤسسة بمفردها أن تطورها بسهولة لمواجهة المنافسين الأقوياء: تعتبر إستراتيجية التنوع بالتحالف أحد الآليات المفضلة للمنافسين الضعفاء لتشكيل ائتلاف من أجل تحسين وضعيتهم التنافسية، ففي كثير من الحالات تلجأ تحالف المؤسسات لمواجهة المنافسة وضمان بقائها في السوق، وفي هذا السياق مع تطور الأسواق واشتداد المنافسة، أصبحت إستراتيجية التنوع بالتحالف هي الأبرز و الأكثر استخداماً في المؤسسات، مقارنة بإستراتيجية التنوع بالاندماج، كون إستراتيجية التنوع بالتحالف إستراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسة.¹

¹ أمال بوسمينة، أهمية التحالفات الإستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر 2014/2015، ص 173 ص 174.

مع احتفاظ المؤسسات باستقلاليته، وقد تشمل أهدافاً عديدة كالاتفاق حول السعر أو حواجز الدخول تطوير السوق وغيرها ؛ تساهم إستراتيجية التنوع بالتحالف في تحسين مستوى الإنتاجية من خلال:¹

- جمع المعلومات الخاصة بالمنتجات الجديدة والمنافسة
 - التنبؤ بحجم السوق يسمح بتنمية جدول الإنتاج الرئيسي، مما يُحسن إنتاجية المؤسسة؛ تحسين مستوى علاقات العمل
 - تقاسم المعلومات
 - الاعتراف بفضل وتعويض من يتفوق أداءه على الأهداف المحددة
- ويمكن تلخيص أنواع دوافع تشكيل التحالفات الإستراتيجية في الجدول التالي:²
- الجدول رقم (01): دوافع اللجوء إلى إستراتيجية التنوع بالتحالف الابتكارية دفاعي هجومي**

- دخول أسواق جديدة.
- حماية أو تجميد الموقف السوقي الحالي.
- تسهيل التعلم مثل تسهيل قدرات المؤسسة على التوقع والتحضير للتطورات الجديدة و أو الأحداث التنافسية القدرة على المنافسة.
- تحقيق مزايا وقرات الحجم وتكوين سلسلة من الشركات تعمل على ترسيخ العلامة الدخول في تكنولوجيا جديدة تم ابتكارها، أو المشاركة في المخاطر المالية لتكنولوجيا عالية الثمن.
- تحقيق اقتصاديات الحجم وغالبا ما تكون من خلال دمج الأنشطة و/أو القدرات الإنتاجية
- الحصول على خبرة مالية أو تسويقية أو إنتاجية.
- تستخدم كخطوة أولى تمهيد لحدوث الاندماج.
- اقتناص الفرص الناجمة عن تغيرات في التكنولوجيا والاتصالات في الأسواق العالمية.
- تحقيق ميزة تنافسية من خلال ابتكار منتجات تجارية والهوية.

¹ سميرة مرقاش التحالف الإستراتيجي كأداة لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية للمرسسة الاقتصادية في ظل تحديات العولمة - دراسة حالة شركات التأمين أطروحة الدكتوراه غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، 2015-2016، ص 89

² عادل العجاني، أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات دراسة حالة بعض المؤسسات - أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، 2016/2017، ص 40.

■ خدمات جديدة¹.

بالإضافة للدوافع السابقة نضيف هذه الدوافع:

دوافع مرتبطة بالمنتوج:

- غلق الفجوات في خط المنتج الحالي
- توسيع الخط الإنتاجي الحالي أو إضافة منتجات جديدة.
- تمييز القيمة المضافة للمنتج².

دوافع مرتبطة بالتكاليف : خفض تكاليف التصنيع والتسويق

دوافع مرتبطة بالموارد : حشد مجموعة الموارد المطلوبة في ضوء ضخامة نفقات البدء بالمشروع تخفيض المخاطر المترتبة برأسمال البدء بالمشروع والذي يتطلب موارد ضخمة؛ وتلجأ المؤسسة لإقامة تحالفات إستراتيجية لما لها من مزايا تعود عليها نذكر منها:

- تقاسم التكاليف الثابتة المرتفعة المتعلقة بطرح منتجات جديدة في السوق؛
- تجميع المهارات والتقنيات وتبادلها والتي لا تستطيع استعمالها بمفردها؛
- تقليل المخاطر المتعلقة بالدخول إلى أسواق جديدة دعم القدرة التنافسية وتعزيز الموقف التنافسي في الأسواق الدولية لتقليص الوقت المتعلق بالابتكار والإبداع
- وبالمقابل يترتب عن التحالفات الإستراتيجية جملة من العيوب نذكر منها :
- تمنح للمنافسين الفرصة لاكتساب التكنولوجيا والتقنيات الجديدة ومنه اختراق الأسواق بتكلفة أقل؛
- تسمح لبعض الأطراف من استعمال المعرفة المقدمة من الطرف الآخر، واستغلالها في قضاء الحاجات الخاصة غير المرتبطة بالتحالف. فقد يعتمد الطرف غير الموفر للمعرفة والتكنولوجيا إلى الاستيلاء على خبرة الطرف الآخر في مجال معالجة بعض القضايا الحساسة، واستعمالها في إطار مشروع آخر؛
- تأجيل العديد من الأمور وعدم البث فيها، فإن نجاح أي تحالف يتطلب الاهتمام ببعض الأمور الإدارية والمهنية، فتأجيل مكافأة العاملين في المشروع في انتظار تحقيق أرباح كبيرة، سيؤدي إلى انخفاض فعالية العاملين في هذا المشروع
- عدم الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للتحالف المادية والبشرية المتوفرة للمشروع موضوع التحالف، سيؤدي حتماً إلى عدم بلوغ الأهداف المسطرة له.
- اهتمام طرف من أطراف التحالف بتعظيم مكاسبه على حساب أطراف التحالف الأخرى. وتبقى العيوب المذكورة مرهونة بدرجة التفاهم والالتزام والانسجام بين الأطراف وتختلف أيضاً على حسب نوع وشكل التحالف³.

¹ هاني نوال التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية حالة قطاع الصناعة الدوائية، مجمع صيدال، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 10 جامعة منتوري، قسنطينة 1 الجزائر، 2014، ص 48.

² سعد على العنزي وجواد محسن راضي التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، اليازوري، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 12-23.

³ يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 241.

خلاصة الفصل الأول

إن التعرض لدراسة إستراتيجيات التنوع مكننا من التعرف على أنها عبارة عن خيار وأداة تنتهجها المؤسسة للاستفادة من المزايا التي توفرها هذه الإستراتيجية خاصة في زاوية الميزة التنافسية، حيث تحقق مكاسب إيجابية لاسيما توزيع المخاطر والتقليل من التكاليف الناجمة عن العملية الإنتاجية خاصة في مجال البحث والتطوير عن طريق وفورات الحجم المتولدة عن إستراتيجيات التنوع بالاندماج والتحالف. لذا فهناك عدة أنواع من إستراتيجيات التنوع والتي يمكن للمؤسسات تطبيقها، وذلك تبعاً للظروف السائدة لدى كل مؤسسة وحسب الأهداف المراد تحقيقها من خلال الإستراتيجية المنتهجة، كما أن هناك قطاعات ونظراً للخصوصيات التي تميزها فهناك قطاعات تتميز بتزايد إستراتيجيات التنوع بالاندماج على سبيل المثال القطاع الصيدلاني، باعتباره قطاع يحتاج إلى البحث والتطوير والتحكم في النفقات في هذا المجال تلجأ مؤسسات هذه الصناعة إلى إستراتيجيات التنوع بالاندماج للاستفادة من وفورات الحجم. وعلى هذا الأساس سمح لنا دراسة الجوانب النظرية لمختلف إستراتيجيات التنوع بالتوصل إلى: الإستراتيجية هي الخطة التي تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق أهدافها المسطرة ، ومواجهة تقلبات السوق والمنافسة تعتبر إستراتيجيات التنوع بمختلف أشكالها من إستراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق للمؤسسة مكاسب إيجابية لجعلها أكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة؛ تهدف إستراتيجيات التنوع بمختلف أنواعها خاصة إستراتيجيات التنوع بالاندماج وكذا بالتحالف إلى توليد أسواق جديدة لمختلف أنواعها مع العمل على خفض تكاليف التصنيع كما أنها تكسب المؤسسة مهارات جديدة تجعلها أكثر تميزاً عن مناسبتها وأكثر قدرة على المنافسة وأكثر قدرة على الاستمرار والنمو .

مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية

الماز

تمهيد:

يعد موضوع "الميزة التنافسية" من الموضوعات التي تحظى ولا تزال إلى يومنا هذا باهتمام واسع سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، ولا زالت الكتابات فيه تزدرف حبرا حول المواضيع والزوايا والجوانب المتعلقة بتحقيقها وسبل تعظيمها وكيفية استدامتها من طرف المؤسسة، وذلك لمواكبة التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال من عولمة وتحريك الأسواق والتطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات وغيرها من الظواهر التي أدت بجعل المؤسسات تبحث عن وسائل لتعظيمها. فمن أجل البقاء في السوق والنمو والاستمرار في مجال أعمالها، ومجاورة المنتجات المنافسة لمنتجاتها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة، تعمل المؤسسات اليوم جاهدة على تعظيم ميزتها التنافسية التي تجعلها تتفرد وتتميز عن غيرها من المؤسسات المنافسة في مجال نشاطها، وهذا لا يتأتى إلا بإتباع إستراتيجيات التي تضمن لها اكتساب ميزة تنافسية تجعلها قادرة على الصمود في بيئة تشهد الكثير من الضغوطات من قبل المنافسين وهذا ما سنراه في دراستنا هذه.

وبناء على ما سبق سنتطرق في هذا الفصل الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث قصد توضيح مصطلح "الميزة التنافسية" من جميع الزوايا باعتبارها عنصرا مهما في مجال الأعمال وإدارة الإستراتيجية من خلال التعرف على نشأتها ومفهومها وتوضيح أبعادها والركائز القائمة عليها وتبيان دور إستراتيجيات التنويع في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية**المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية****المبحث الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية**

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات في الوقت الحالي على تقديم الأفضل لزبائنها والحصول على موقع مميز في السوق ومحاولة المحافظة عليه، ولكن هذا الأمر لا يتأتى إلا بالعمل على تحسين ميزتها التنافسية بشكل لا تستطيع المؤسسات المنافسة التفوق عليها من جهة، أو تقليدها من جهة أخرى، وتكون على دراية تامة بقواعد التنافس السائدة في السوق والعمل على امتلاك ميزة تنافسية تمكنها من محاكاة المؤسسات المنافسة أو التفوق عليهم. خاصة أنها تعمل في محيط تنافسي يتسم بوجود مؤسسات منافسة لها لذا وجب عليها الحرص على الاستراتيجيات التي تتبعها والتي تسمح لها بتحسين الإنتاجية والعمل بكفاءة من خلال خدماتها على توفير منتجات ذات جودة عالية وبأقل التكاليف تلبية لرغبات العملاء.

وبناء على ما سبق، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مصطلح التنافسية بصفة عامة وموقعها من باقي المصطلحات المشابهة، ونشأة الميزة التنافسية ومفهومها، والأبعاد التي تركز عليها الميزة التنافسية، وهذا لتوضيح كافة المفاهيم المتعلقة بها والجوانب التي يجب على المؤسسة مراعاتها لبناء ميزتها التنافسية.

المطلب الأول: التنافسية وموقعها من المصطلحات ذات العلاقة

هناك عدّة مصطلحات تتداخل فيما بينها، ومُصطلح "التنافسية" كمصطلح متعدد الأوجه وذا اهتمامات مختلفة من مؤسسة إلى أخرى ما طرح نقاشا واختلافات بين الباحثين لضبط مفهومها، نتيجة لتعدد مؤشرات قياسها، فمصطلح "التنافسية" كبقية المصطلحات في أي مجال تتعدد مفاهيمه، تعريفاته حسب الزاوية التي يستخدمها الباحث، ومحل الحديث عن هذا المصطلح الذي يختلف مفهومه حسب المستوى المنظور إليه، فنجد من يعرفها على مستوى المؤسسة وهناك من يركز تعريفه على مستوى القطاع في حين نجد أن هناك مجموعة من الباحثين والمتخصصين تم تعريفه على مستوى الدولة. كما أن مفهوم التنافسية ارتبط بحدّين هاميين هما:

❖ تزامن ظهور مفهوم التنافسية مع العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال

الفترة 2799، 2792 خاصة مع اليابان وزيادة المديونية الخارجية لها

❖ ظهور ما يُسمى بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي بدأت بوادره في التسعينات من القرن العشرين خاصة بعد انهيار المعسكر الاشتراكي وما نجم عنه من تداعيات أهمها بروز ظاهرة العولمة وانفتاح الاقتصاديات وتنامي قوى السوق¹.

¹ مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة - ألة مؤسسة فرتيال - Ferial - عنابة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 7010/7016، ص 60.

❖ وفيما يلي تفصيل لما ورد بخصوص التعاريف المتعلقة بالتنافسية وعلى مستويات مختلفة على حسب وجهات نظر الباحثين:

التنافسية على مستوى المؤسسات:

التعريف الأول: تعرف على أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيراتها في نفس القطاع، فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل الحصة السوقية، والمؤسسة التنافسية هي التي تستطيع أن تحقق أحسن نتيجة من حيث ثنائية النمو/ الحصة السوقية".¹

التعريف الثاني: أو هي: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية".²

التعريف الثالث: وفي سياق آخر تعرف على أنها: "تلك الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكذا الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية و التطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق المستهدفة".³

التعريف الرابع: وفي سياق آخر تعرف على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الربحية، النمو، الاستقرار، التوسع، الابتكار والتجديد بالإضافة إلى الجاذبية في استقطاب رؤوس الأموال".⁴

ويتضح من هذا التعريف أن تنافسية المؤسسة تعتمد على مدى قدرتها على الصمود في بيئة التنافس من خلال اعتمادها على إستراتيجيات تمكنها من تقديم منتجات ذات جودة عالية تستقطب الزبائن مما يجعلها تحقق أهدافها المتمثلة

¹ سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ط 1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 7011 ص 122.

² جيجخ فايزة، جودة الخدمات الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات - دراسة حالة مؤسسات الإتصال في الجزائر (موبيليس، جيزي، أوريدو)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 7012/7012 ص 107.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 7001 ص 101.

⁴ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 7000 ص 11.

دعائم تنافسية المؤسسة:

هناك مجموعة من الدعائم التي تقيس تنافسية المؤسسة مقارنة بمنافسيها والتمثلة أساسا في:¹

التنافسية المالية: ويتم معرفتها بواسطة القيام بتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، ومما لا شك فيه توجد ترسانة من النسب المالية التي تتوقف على طبيعة النشاط، وخصوصية المؤسسة، ودورة حياتها، إلا أن هناك بعض النسب الشائعة الاستعمال مثل:

نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة/الأصول المتداولة)؛

- نسبة الاستقلالية المالية (الأموال الخاصة/الديون)؛

- نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي/المصاريف المالية)؛

- نسبة مردودية الأصول (نتيجة صافية/إجمالي الأصول)

من خلال هذه النسب وأخرى كثيرة، نستطيع معرفة قدرتها المالية على مواولة نشاطها إضافة إلى القدرات الأخرى.

التنافسية التجارية: إن القدرة التنافسية للمؤسسة في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين، ويتم معرفة ذلك من خلال عدة مؤشرات² منها على سبيل المثال:

- وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والتنوعية و الأجل.

- شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها وسعة محفظة منتجاتها وتنوعها، وفعالية سياستها لاتصالية الإشهارية

- التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية الخدمات المقدمة بعد عملية البيعإلخ.

¹ كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، جامعة البليدة، يومي 71،70، ماي، 7007ص 11 ص10.

² بوشقيفة حميد، الوظيفة التسويقية في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للسباكة، تيارت، - ALFETرسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بن امحمد وهران، 7 الجزائر، 7010 /7016، ص28.

التنافسية التقنية: وتتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتوجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، وان ذلك يتحتم عليها أن تساير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال، وتوفير جَوِّ يُشجع على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

التنافسية التنظيمية والتسييرية: ويتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، ويتوقف ذلك على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم و القرارات، ودرجة الاندماج. أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرتها، وعلاقتهم بالمرؤوسين، ونجد أن مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها والتي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعرفة المتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمهين.

التنافسية على مستوى القطاع: وهي قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع ومقاييس متعلقة

بالتكلفة و الجودة.¹

وتجدر الإشارة إلى وجود مؤشرات لقياس تنافسية مستوى الصناعة أو النشاط الممارس، والتي نوردها في النقاط التالية:

- الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى.
- قدرة المنتجات على الإشباع للحاجات المتنامية.
- التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.
- الربحية الكلية للقطاع.
- الميزان التجاري للقطاع.
- محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر.²

ومن بين الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالتنافسية هي وجود تطورات وتغيرات على

¹ كمال رزيق، بوزعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 77/71ماي 2007، ص22.

² حجاج رؤوف، مرجع سابق، ص 8.

كافة المستويات الاقتصادية والتقنية وما إلى غير ذلك، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

التغيرات الحاصلة على الصعيد البشري في مختلف جوانبه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فقد شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات كبيرة في الفكر الاقتصادي تتعلق بمحددات القدرة التنافسية، مثل: تطور نظريات النمو والتجارة، التغيرات في نظريات إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين، وظهور نظرية إدارة الجودة الشاملة والتنافسية عوضاً عن المنافسة؛

التطورات على المستوى العلمي والتقني، إذ لم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال بقدر ارتباطها بالمعرفة ومهارات العاملين والإدارة الكفاء؛

التطورات السياسية والتوجهات الجديدة وظهور عالم القطب الواحد، وتعزيز دور المؤسسات الدولية، مما أدى إلى انعكاسات على مختلف الأنشطة، مثل الإنتاج والحكومة والمشاركة ومنظومة القيم؛

يدعم التاريخ الاقتصادي افتراض أن العولمة ستمكن الاقتصاد العالمي من تحقيق نمو اقتصادي أعلى، فقد أوضح آدم سميث في كتابه ثروة الأمم هذه الفرضية، ويبين أن مستويات الإنتاجية والنمو يعتمدان على التخصص، والتخصص يعتمد على اتساع السوق الدولية للسلع، إذ يسمح بزيادة التخصص وتحقيق عائدات أعلى وزيادة مستويات الإنتاجية ومعدلات النمو.

التنافسية على مستوى الدولة:

تم عرض العديد من المفاهيم المرتبطة بالتنافسية على مستوى الدولة من قبل الباحثين المهتمين بهذا المفهوم، والتي يمكن استعراضها في النقاط التالية:

التعريف الأول: تعرف على أنها "قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي يمكن تسويقها دولياً، على أن يؤدي ذلك إلى تزايد الدخل الحقيقي لمواطنيها."²

التعريف الثاني: التنافسية الدولية هي "القدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبياً، بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية."³

¹ صالح محمد، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، ط 1، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رمح)، عمان الأردن، 2010، ص 7016

² حاتم القرناشي، سياسات وخطط تطوير القدرات التنافسية للاقتصاد المصري، صندوق النقد الدولي، العدد 6 أكتوبر، 1888 أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ص 786

³ كمال رزيق، قاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية للأداء المتميز الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08، 02 مارس، 7000، ص 70.

وهناك مجموعة من المبادئ المتعلقة بالتنافسية الدولية وهي:¹
الأداء الاقتصادي: ويتضمن:

- الازدهار والرخاء يعكسان الأداء الاقتصادي السابق للبلد.
- التنافسية المستندة إلى قوى السوق تساهم في تحسين الأداء الاقتصادي.
- تعميق التنافس في الاقتصاد المحلي يعزز قدرة البلد والمؤسسات على المنافسة في الخارج.
- ارتفاع حصة البلد في التجارة الدولية يعكس تنافسية اقتصاده الوطني بافتراض عدم وجود حواجز تجارية.
- الانفتاح على الأنشطة الدولية تساهم في تحقيق التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية على مستوى العالم.
- التنافسية المستندة إلى تنمية الصادرات تترافق عادة مع سياسات استهداف النمو في الاقتصاد المحلي.

الفعالية الحكومية: ويمكن تحقيقها من خلال:

- تقليص تدخل الدولة في أنشطة الأعمال وتوفير شروط المنافسة بين المؤسسات.
- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية ملائمة وشفافة يقلل من تعرض المؤسسات للمخاطر الخارجية.
- المرونة في تبني السياسات الاقتصادية تساهم في تحقيق التوافق مع المتغيرات الدولية.
- تحسين جودة التعليم وجعله في متناول الجميع يساعد في خلق الاقتصاد المبني على المعرفة.

كفاءة قطاع الأعمال: وذلك من خلال إتباع الآتي:

- تطور القطاع المالي واندماجه في الاقتصاد العالمي، يدعم التنافسية الدولية للدولة.

¹ هباش فارس، التسويق كمدخل استراتيجي في بناء وتعظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدرتها على التمويل الذاتي - دراسة على بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس (سطيف1) سطيف الجزائر، ، 708، 710، 7010/7012 ص ص

- تقوية الاندماج في الاقتصاد العالمي تساهم في المحافظة على مستوى معيشي مرضي ومرتفع.
 - تعزيز روح المبادرة يعتبر شرطا ضروريا للنشاط الاقتصادي وبخاصة في المرحلة الأولى للانطلاق.
 - توفر العمالة الماهرة يعزز تنافسية الدولة.
 - سلوك القوى العاملة ومواقفها يؤثران بشكل مباشر في تنافسية البلد.
 - البنية التحتية:** وذلك من خلال: وجود بنية تحتية متقدمة تتضمن بيئة أعمال فاعلة يدعم كفاءة النشاط الاقتصادي؛
 - تعزيز الميزات التنافسية يستند إلى الإبداع والكفاية في استخدام التقنيات المتوفرة؛
 - تشجيع الاستثمار في مجال الأبحاث والأنشطة الإبداعية يساهم في خلق معارف جديدة ويدعم نقل نضوج التنمية الاقتصادية إلى مرحلة أكثر.
- ونجد أن العلاقة ما بين التنافسية على المستويات الثلاثة "مؤسسة، قطاع، والدولة" هي علاقة تكاملية، بحيث أن أحدهما يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي، ومن ثم الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة، إلا أن وجود مؤسسة أو صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي إلى امتلاك الدولة لهذه الميزة حكما، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة معدلا مرتفعا ومستمر لدخل الفرد يعد دليلا على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة التي تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

لمفهوم مصطلح "الميزة التنافسية" مكانة هامة في مجال اقتصاديات الأعمال والإدارة الإستراتيجية، فلقد شغل وأثار العديد من المسائل لأنها نقطة أو مفتاح بقاء أو موت المؤسسة في مجال أعمالها، فهي العنصر الإستراتيجي الذي يُحقق التفوق والربحية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويُعطي لمنتجاتها سمة لتمييز أسعارها وإقبال العملاء عليها سواء من ناحية الجودة والابتكار الذي تحوز عليه أو من خلال الملائمة، وقبل الخوض في عرض المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية على حسب وجهة كل باحث ومفكر و الزاوية التي عالجه منها، تجدر الإشارة لنشأة الميزة التنافسية، وبعدها عرض لمختلف تعاريف الميزة التنافسية¹.

أولاً: نشأة الميزة التنافسية ترجع بداية ظهور الميزة التنافسية إلى ثمانينات القرن الماضي بعد ظهور كتابات Porter إلا أن تطورها التاريخي يعود إلى النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية للميزة المطلقة والميزة التنافسية.

حيث تعتبر النظرية الكلاسيكية نقطة لتطور الميزة التنافسية، حيث قدم آدم سميث في أواخر القرن الثامن عشر سنة 1776 مفهوم الميزة المطلقة الذي يقوم على مبدأ تقسيم العمل سواء داخل الدولة الواحدة أو بين مختلف الدول، وبذلك تخصص كل دولة في إنتاج السلع التي يكون لها ميزة مطلقة في إنتاجها بأقل كمية من عناصر الإنتاج، ثم تبادل الفائض الإنتاج عن استهلاكها بما يفيض عن حاجة دولة أخرى من سلع تتمتع فيها بميزة مطلقة.

رغم ما حققته نظرية الميزة المطلقة من تشجيع لعملية التبادل التجاري إلا أنها فشلت في التقليل من مخاوف الدول التي لا تملك ميزة مطلقة، ويرجع الفضل في بيان عجز نظرية الميزة المطلقة في تفسير قيام التجارة الخارجية إلى الاقتصادي دافيد ريكاردو ، David Ricardo حيث قدم مفهوماً جديداً سنة 1817 يعتمد على نظرية الميزة النسبية والتي ترى أن اختلاف التكاليف النسبية بين سلعتين يؤدي إلى تخصص كل دولة في إنتاج السلعة التي يتم إنتاجها بتكلفة نسبية أقل مقارنة بمثلتها في دول أخرى. ويتم التبادل التجاري بين الدولتين إذا اختلفت التكاليف النسبية بينهما وليس

¹ زينب حسن عوض الله، العلاقات الاقتصادية الدولية، الدار الجامعية، بيروت، بدون سنة نشر، ص 12.

التكاليف المطلقة التي تمثل حالة خاصة من التكاليف النسبية الأكثر عمومية وشمولية.¹ وفي الواقع فإن نظرية الميزة النسبية تفتقد إلى الواقعية فهي مبسطة أكثر مما يجب، وتتميز بالسكون فما يكون ميزة نسبية في الوقت الحالي قد لا يكون مستقبلا، ورغم نجاح هذه النظرية في تحديد السلع التي تتمتع بميزة نسبية إلا أنها لم تعالج كيفية تحديد نسبة التبادل الدولي، كما أنها لم تتمكن من تفسير أسباب اختلاف النفقات النسبية بين الدول.²

نتيجة الانتقادات السابقة لنظرية الميزة النسبية جاءت مساهمة نظرية هكشر- أولين - Ohlin Hecksher سنة 2733 في أن عامل الوفرة أو الندرة في عناصر الإنتاج (العمل ورأس المال) تعد مصدرا طبيعيا لاختلاف النفقات النسبية بين الدول. وحسب هذه النظرية فإن التبادل الدولي للسلع بطريقة غير مباشرة هو تبادل لعناصر الإنتاج المتوفرة في الدول.³

فنظرية "هبات عناصر الإنتاج" تفسر أن قيام التجارة المربحة بين دولتين يتطلب تخصص كل دولة في إنتاج وتصدير السلعة التي يتطلب إنتاجها استخداما كثيفا لعنصر الإنتاج المتوفر في الدولة نسبيا، ومن ثم تستطيع إنتاج هذه السلعة بتكلفة نسبية أقل حيث ينخفض سعر هذا العنصر داخل الدولة، كما تقوم الدولة باستيراد السلع التي يتطلب إنتاجها استخداما كثيفا لعنصر الإنتاج النادر نسبيا حيث ترتفع تكاليف إنتاج هذه نسبيا السلعة بسبب ارتفاع سعر عنصر الإنتاج.⁴

ولم تسلم نظرية هكشر- أولين هي الأخرى من الانتقادات الموجهة إليها، لعل أبرزها هو التركيز على جانب العرض والموارد الطبيعية المكونة لنسب عناصر الإنتاج كمحدد لاختلاف النفقات النسبية، وإغفالها للمصادر المكتسبة والتي من بينها رأس المال البشري و التكنولوجيا. لهذا توالت العديد من إسهامات الاقتصاديين المكملة لنظرية الميزة النسبية إلى أن وصلت إلى نظرية الميزة التنافسية.⁵

كما شهد الاقتصاد العالمي بعد الحرب العالمية الثانية عددا من التطورات الاقتصادية السريعة التي غيرت من طبيعة الظواهر الاقتصادية العالمية، حيث جعلتها أكثر تعقيدا من الطبيعة المبسطة لنظرية هكشر- أولين لتفسير أسباب الميزة النسبية. الأمر الذي دفع بالعديد من الاقتصاديين في سد ثغرات نظرية الميزة النسبية حسب المعطيات الجديدة، فلقد جاءت نظرية عناصر الإنتاج الجديدة والتي تضيف رأس المال البشري كعنصر جديد محدد للميزة النسبية بجانب عنصر العمل وأرس المال المادي، وذلك نظرا لما يحتويه العمل من درجات متباينة من المهارة. بالإضافة إلى ذلك فلقد تم إدخال وفيات الإنتاج كأحد المصادر الرئيسية المكتسبة للميزة النسبية في إطار نظرية اقتصاديات الحجم حيث ترى هذه النظرية أن الدول الصناعية الصغيرة تتجه للحصول على ميزة

¹ محمد يونس، اقتصاديات دولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 7002ص72.

² على عبد الفتاح أبو شرار، الاقتصاد الدولي: نظريات وسياسات، دار الميسرة، الأردن، 7002ص ص 22-20.

³ كامل بكري، الاقتصاد الدولي: التجارة والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 7000ص 20.

⁴ إيمان عطية ناصف، هشام محمد عمارة، مبادئ الاقتصاد الدولي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، القاهرة، 7002ص82.

⁵ سامي عفيفي حاتم، المرجع نفسه، ص ص 120-127.

نسبية مكتسبة مصدرها وفرات الحجم في السلع التامة الصنع بسبب قدرتها على التأثير في أذواق مستهلكي الدول الأخرى. هذا وجاءت محاولة الاقتصادي ليندر Linder سنة 2719 بإدخال عنصر الطلب المحلي كمحدد للميزة النسبية لسلعة ما، والذي بدوره يشجع المؤسسات داخل هذه الدول للتخصيص فيها، ولما كان الطلب المحلي يعتمد على متوسط دخل الفرد فإن هذا الأخير يحدد كذلك بدوره الميزة النسبية، وبهذا يكون الاقتصاديون قد قدموا نموذجا يختلف عن مكونات الفكر الكلاسيكي والنيوكلاسيكي للميزة النسبية.¹

وعلى هذا الأساس فقد اعتبرت النظرية الكلاسيكية لدافيد ريكاردو والنظريات النيوكلاسيكية المكلة لها سكون الميزة النسبية انطلاقا من المتغيرات المحددة لها، إلا أن ما تشهده البيئة الدولية من تزايد انتشار التكنولوجيا في شتى المجالات، وما تتميز به الاقتصاديات العالمية من القدرة على التعامل مع أحدث التقنيات من خلال عمالة فنية مدربة، جعل من هذه الميزة النسبية تخضع لتغير مستمر عبر الزمن، وتنتقل من دولة إلى أخرى، وبالتالي عدم ملائمة مصطلح الميزة النسبية الذي تم تداوله لأكثر من قرن ونصف القرن بين النظريات السابقة. وعليه فالميزة النسبية ديناميكية يمكن صنعها واكتسابها، و الأنسب لذلك هو مصطلح الميزة التنافسية الذي أطلقه أول مرة Porter، في تسعينيات القرن الماضي، حيث اعتبر نظرية الميزة النسبية ساكنة ولا تصلح لتفسير الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية، أما عن النظريات المكتملة لها فلقد اقتصرنا على متغير محدد دون غيره.²

وبذلك قام Porter بصياغة نظريته للميزة التنافسية مستفيدا من رصيد النظريات السابقة للميزة النسبية والمحددات المفسرة لها، حيث قام بجمع هذه المحددات في نموذج واحد والذي اتسم بالشمول والديناميكية والتشابك، وتضمن أكبر عدد من المتغيرات الحاكمة لتفسير الميزة التنافسية معتمدا على التحليل الجزئي ودراسة البيئة الاقتصادية التي تحيط بالمؤسسة محليا ودوليا، كما أولى أهمية خاصة لعنصر البحث والتطوير كمحدد للميزة التنافسية. ولقد اختلفت الآراء حول نظرية Porter للميزة التنافسية ما بين مؤيد ومعارض، حيث يرى الفريق المؤيد من بينهم Brown و Mac Donald أن منهج Porter قد نجح في تقديم تفسير أكثر واقعية لأنماط وتدفقات التجارة بما يسمح بالتنبؤ بالمزايا التنافسية للدول في صناعات محددة، بينما يضم الفريق المعارض مجموعة الباحثين الرافضين لمنهج Porter وعلى رأسهم Waverman الذي اعتبر العمومية والشمولية في نظرية Porter من أهم العيوب، فقد تضمنت عددا كبيرا من المتغيرات والمحددات المتداخلة مع بعضها البعض، ولقد وصف Waverman منهج Porter على أنه فن أكثر منه

علما وأن هذا المنهج لا يرقى إلى مستوى النظرية لافتقاده القدرة على التحليل السليم و

¹ سامي عفيفي حاتم، مرجع سابق، ص ص 710-711.

² سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2002/7002، ص ص 02-08.

التحديد الدقيق للعلاقات بين محددات الميزة التنافسية وبين إمكانية امتلاك الميزة التنافسية فعلا¹.

فهناك نظريتان أساسيتان للميزة التنافسية ترتكز الأولى على الأنشطة والثانية مبنية على الموارد، حيث ينادي Michael Porter " وهو من رواد النظرية الأولى إلى أن الميزة التنافسية بالمؤسسة تنشأ أساساً نتيجة التسيير الجيد لأنشطتها وحدد ثلاث استراتيجيات للتنافس: تخفيض التكلفة، التمييز والتركيز. ويُعرفها على أنها "قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل ومنتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الاحتفاظ بهذه القدرة"، ومن جهة أخرى نجد النظرية الثانية، ومن أهم روادها "Barney" Collins, Grant حيث تحقق الميزة التنافسية بالمؤسسة انطلاقاً من مواردها وحتى يكتسب لمورد صفته وقدرته على تحقيق ميزة تنافسية حدد " Barney" مجموعة من الشروط والخائص الواجب توفرها فيه مثل: ندرة المورد وقيمته، صعب تقليده، استمرارية التطوير بالإضافة إلى تمتعه بالديمومة².

ثانياً: تعريف الميزة التنافسية

إن الهدف من دراسة وتحليل تنافسية المؤسسة هو تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تنفرد بها المؤسسة عن منافسيها المباشرين بالدرجة الأولى، وبقية المنافسين فيما بعد، وهذا ما يجعل الاهتمام بالميزة التنافسية أمراً ضرورياً، لأهميتها الكبيرة نظراً لكون المؤسسة تفرض قوتها عن طريق حصولها على مزايا تنافسية لا تستطيع المؤسسات الأخرى امتلاكها، وبالتالي أصبح من الضروري معرفة كل جوانب الميزة التنافسية لغرض فهم كل السياسات والاستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسات بغية امتلاك ميزة تنافسية تمكنه من السيطرة على الأسواق³.

وتتفق مختلف الدراسات على أن مفهوم الميزة التنافسية يُعتبر امتداداً وتطويراً لفكرة الميزة النسبية في التجارة الدولية لريكاردو المقدمه في أعماله سنة 2929 والتي أرجع بموجبها التخصص والتبادل التجاري ما بين الدول إلى التفاوت في مستويات الإنتاجية، أي أن الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج الموروثة هي التي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول القائم على اختلاف ميزتها النسبية⁴، وفيما يلي سوف نقوم بعرض

¹ وافية تجاني، مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو-متوسطة حالة المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 1، 7010/7016، ص72.

²

³ غضاب رانية، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش-بسكرة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 7010/7012، ص86.

⁴ أحمد بلايلي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، مداخله مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركييزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،

بعض التعاريف المتعلقة بهذا المصطلح.

التعريف الأول: يعرفها مايكل بورتير M.Porter على أنها "بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون دورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً."

من خلال هذا التعريف نجد أن الميزة التنافسية للمؤسسة تكمن في قدرتها على إيجاد الطريقة التي تمكنها من التميز وتحقيق التفوق على المنافسين من خلال التجديد والإبداع

التعريف الثاني: تعرف بأنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط."¹

الملاحظ لهذا التعريف أن الميزة التنافسية للمؤسسة تنصب أساساً في الإستراتيجية التي تحقق سبق للمؤسسة بالمقارنة مع الآخرين.

التعريف الثالث: ينظر إليها "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية، أو الحد من أثر التهديدات، وهي تنبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخصيص التكاليف أو الكفاءة التسويقية، أو الابتكار والتطوير المستمر، أو التميز في التفكير الإداري، أو وفرة الموارد الأولية، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة."²

التعريف الرابع: ويعرفها ماكالمونوتامبو Macmalland&Tampo بأنها "الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين."³

التعريف الخامس: كما يعرفها دويلي Doyle "قابلية المؤسسة على إتباع حاجات ورغبات الزبائن

بشكل أفضل من منافسيها في السوق."⁴

التعريف السادس: وتعرف بأنها "هي قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن المختلفة وذلك بتوفير المنتجات ذات جودة عالية وسعر مناسب وفي الوقت المطلوب وهذا يعني تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة وفعالية ومختلف عما تقدمه

جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر، 7000ص178.

¹ مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 7002ص10 ص12

² ثابت عبد الرحمان الإدريسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 7007، ص1، ص02.

³ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، الأردن، 7002ص187.

⁴ ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار المناهج، عمان، الأردن، 7000ص177.

المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة والأسواق.¹

التعريف السابع: وتعني "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق من خلال استغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز."²

وبناء على ما سبق يمكن القول بأنها أصول أو موارد أو كفاءات تمكن المؤسسة من تقديم المنتج أو الخدمة بشكل أفضل من المنافس ويصعب تقليدها.

وتجدر الإشارة إلى التمييز بين مصطلحين متداخلين ألا وهما الميزة التنافسية والقدرة التنافسية وإبراز العلاقة بين هذين المفهومين، فالميزة التنافسية تنبثق على المدى الطويل عندما تمتلك المؤسسة "قدرة تنافسية التي تكون بها متفوقة على منافسيها، حينما تتعلم أسرع وتطبق التعلم على نحو أكثر فعالية من منافسيها. فالقدرة التنافسية هي مفهوم يشير إلى قدرة المؤسسة على تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ولذلك فمن خلال القدرة يتم تحديد الرؤية الأنسب، وتحديد نوايا واقعية، لتتناسب مع الموارد لاستغلال الفرص وإعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية."³

ويُمكن الإشارة إلى وجود مقاربتين أساسيتين المستخدمة في تحليل مفهوم الميزة التنافسية وبالتالي القيمة المحصلة من طرف المؤسسة والمتمثلة في:⁴

المقاربة الإستراتيجية: التي تعتبر القيمة المحصلة من طرف المؤسسة مردوداً يجعل قوة السوق ملموسة على مستوى الجزء الاستراتيجي، حيث تشكل ردود الأفعال الهادفة إلى مواجهة المنافسة سيرورة إنتاج القيمة؛

المقاربة الاقتصادية: التي تعتبر القيمة ونجاح المؤسسة نتيجتان للتطور الفعّال والاستغلال الأمثل للأصول الإستراتيجية للمؤسسة من خلال الفعالية في تسيير الموارد.

كما حدد كل من Hill & Jones العوامل الأربعة الأساسية التي تبني الميزة التنافسية

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار الميسرة، الأردن، ط 1، 7011، ص 720.
² أبو بكر، مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 7002 ص 10-12.

³ Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management: A Guide To Action, 3rd Ed, Kogan PAGE, London, 2006, PP: 21,22.

⁴ Octave Jokung- Nguéna, et al, Source: Hill, wJones, G, R Strategic Management an integratated approach, ed, New York, Houghton Mifflinco, 1989, p: 113

وتشمل الفعالية، الجودة، الابتكار، والإستجابة للزبائن، وتستطيع أي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن صناعتها أو منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها وجميع هذه العناصر متكاملة مع بعضه البعض، ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:



العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية 1 الشكل رقم

يتضح من خلال الشكل أن هناك أربعة عوامل ترتكز عليها المؤسسة حتى يتسنى لها بناء ميزتها التنافسية والمتمثلة في الفعالية أو الكفاءة والجودة والابتكار والاستجابة للزبون.

فالفعالية تقاس بمقدار المداخلات اللازمة من جهد بشري، الأرض، رأس المال.... لإنتاج مخرجات معينة، في حين أن الجودة تتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم إنتاج عالٍ يزيد من قيمة هذا المنتج في نظر لمؤسسة المستهلكين مما يسمح للمؤسسة برفع سعره، أما الابتكار فهو عبارة عن الجديد الذي يمكن أن تقدمه لزبائنها وقدرتها على تلبية حاجاتهم بطريقة أفضل من منافسيها.

ونلاحظ أنها مترابطة ومتشابكة فيما بينها حيث كل واحدة من هاته العوامل إذا تحققت فإنها تساهم في تحقيق الأخرى. بمعنى أن الجودة إذا تحققت ستؤدي إلى تحقيق الفعالية وهكذا.

وتجدر الإشارة ان كل من العوامل الأربعة لها تأثير كبير في بناء الميزة التنافسية لأي مؤسسة من خلال تخفيض تكلفة الإنتاج أو عن طريق تفرد منتجاتها عن منتجات منافسيها مما يسمح لها برفع أسعارها.

ومن خلال المفاهيم المقدمة للميزة التنافسية، تبرز أهميتها بالنسبة للمؤسسة التي تبحث عن الصدارة وتحقيق سبق التنافسي عن باقي المؤسسات العاملة في نفس النشاط من خلال النقاط التالية:¹

- إيجاد قيمة تلبية احتياجات العملاء وتضمن ولاءهم وتحسن من سمعتها لديهم؛

¹ أحمد خليل محمود الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص 20.

- تحقيق التميز الاستراتيجي في الاستراتيجيات والخدمات والموارد والكفاءات على المنافسين؛
- تحصيل حصة سوقية ومكانة متميزة في السوق في ظل المنافسة الشديدة؛
- الميزة التنافسية الجودة الإستجابة للزبائن الإبتكار العمل على إيجاد مواد خام جديدة ومطورة مع تكنولوجيا معقولة بالمقارنة مع ما يُقدمه المنافسون من تكنولوجيا¹.
- بالإضافة إلى ذلك وبلاستناد إلى المفاهيم المقدمة سابقا للميزة التنافسية، نجد أنها تتميز بمجموعة من الخصائص والتي يُمكن تلخيصها في النقاط التالية:²
- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تُحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- أن تكون مرنة بمعنى يُمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويُسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير و المدى البعيد؛
- تتحقق من خلال تطبيق إستراتيجية يعجز المنافسون على تقليدها.³
- وهناك مجموعة من الخصائص المتمثلة في:³
- بنى على اختلاف وليس على تشابه؛
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا؛
- تشتق من رغبات وحاجات الزبائن؛
- نتاج جهود الإدارة والابتكار والتطوير على عكس الميزة النسبية⁴.
- وحتى تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية لا بد من اتباع الخطوات التالية:⁵

¹ محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، ط 0، دار وائل، عمان، الأردن، 7007ص.22
² طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، الأردن، ط 7، 7008، ص 008.

³ محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية، ط 1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 7008ص. 10.

⁴ بوبكر ياسين، حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة - دراسة حالة: خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 7016/7012ص. 06.

⁵ نجم عبود نجم، إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، ج 1، معهد الإدارة العامة، الأردن، 7001ص.

- تحديد الفرص الحالية أو الممكنة من خلال تحليل المنافسة، والذي يتضمن تقدير لنقاط الجذب التي يتطلبها السوق، ونقاط القوة والضعف لديها مقارنة بالمنافسين ؛
- تحديد أساس ونطاق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تحليل مجالات التنافس، فقد تحصل على ميزة تسويقية وهي قدرة المنتجات من سلع وخدمات على تقديم إشباع أفضل لحاجات ورغبات العملاء المرتقبين، وقد تكون هناك ميزة في التكلفة وهي الميزة التي يمكن أن تتمتع بها المنتجات لانخفاض التكاليف عن تكاليف المنافسين، وبما يمكن المؤسسة من تخفيض التكلفة أو زيادة إنفاقها على الترويج والتوزيع.
- ثقافة وقيم المؤسسة: ويقصد بذلك توافر مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في كل مستويات العاملين فيتشاركون فيها من خلال شعارات ورموز واحتفالات وكذا سلوكيات القدوة من القادة.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

بعد دراسة نشأة ومفهوم الميزة التنافسية سنحاول في هذا المطلب معرفة أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في:

2. الجودة المتميزة

وهي قدرة المؤسسة على تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم من خلال مجموعة من الأبعاد، وتمثل هذه الأبعاد إستراتيجية تنافسية تمكن المؤسسة من الربط بين المنافسة وظروف السوق من جهة ومتطلبات المستهلكين وأنشطة المؤسسة من جهة أخرى، وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: الأداء، الهيئة، المعولية، المتانة، القابلية للخدمة، الجمالية، وتعتبر الجودة المتميزة من المزايا التنافسية المهمة التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات مميزة تتلاءم مع احتياجات الزبائن. فهي مقابلة توقعات الزبون أو ما يفوق تلك التوقعات.¹

ويظهر تأثير الجودة العالية للمنتج تأثيرا مضاعفا من خلال:

¹ مصطفى الصيرفي، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 7008 ص 160.

توفير منتجات عالية الجودة تزيد من قيمة المنتجات في نظر المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يسمح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها؛

يبرز تأثير الجودة بواسطة الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة المنتجة، إن أقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي، أما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، وعليه نجد المنتج عالي الجودة لا يسمح فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها وإنما يؤدي أيضا إلى خفض التكلفة.

وبهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يستلزم على المؤسسة تبني نظم يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات، وبغرض الحفاظ بالتكلفة التنافسية لا بد من إيجاد طرق كفيلة لتحسين جودة المنتج من دون زيادة تكاليفها، ويعود تحقيق الجودة إلى استخدامات التكنولوجيا الجديدة وتطوير مواد جديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال الإدارة الأفضل والتدريب الجيد.¹

ونشير إلى، أن الركيزة الأساسية لإدارة الجودة هي التركيز على العميل من حيث الاستماع إليه وتحقيق رضاه واسباعه وتلبية حاجاته ورغباته، وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل إلى:²

التلبية الفورية: استعداد المؤسسة لتلقي مطالب العميل والسرعة في إنجاز هذه المطالب؛

القدرة على تلبية الوعود: "الموثوقية" ضرورة توفر الخبرة في موظفي المؤسسة عند أداء الخدمة؛

الدقة في التعامل وتزويد العميل بالمعلومات، بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات؛

إبداء المودة: توفير جو الألفة والمودة مع العميل، ومخاطبته على نفس مستوى تفكيره ؛

اللياقة في التعامل: حيث أن العميل يطلب أن يرى البائع دائما مساعدا وناصحا.

1. التكلفة

يمكن للمؤسسة تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات واتقان العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهما لخفض التكاليف فضلا عن مساعدة المديرين في دعم واستناد إستراتيجيات المؤسسة، ويمكن استخدام التكلفة كبعد أساسي تتنافس من خلا له المؤسسات عبر سعيها إلى المحافظة والاستمرارية في تقرير الحصة السوقية والتمتع

¹ عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، ط 7، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص 20.

² الحنيطي أحمد يوسف، القعيد مرزوق عايد، أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في مؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 10، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2018، ص 7018.

بمزايا اقتصاديات الحجم أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم عن تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات كثيرة وبالتالي فإنها ستملك ميزة تنافسية من خلالها أن تتنافس في السوق والسيطرة عليه.

2. الكفاءة المتميزة

تشير الكفاءة المتميزة إلى حسن استغلال الموارد المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات، وتقاس كفاءة المؤسسة بانخفاض مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالكفاءة هدف بعيد المدى يتم من خلاله استمرارية المؤسسة من خلال فهم واستيعاب أهداف محددة كالربح والإنتاجية والإبداع وغير ذلك، والمؤسسة التي تطمح إلى أن تكون كفؤاً لا بد من إتباعها إستراتيجيات متميزة لإضافة القيمة على أعمالها وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تعظيم الربحية عن طريق التقليل من التكاليف الثابتة وممارسة الرقابة على مختلف مراحل الإنتاج.¹

1. الاستجابة المتميزة لحاجات العملاء

إن الاستجابة للزبائن وتلبية احتياجاتهم تعد من أهم المؤشرات لقياس أداء المؤسسات باعتبار الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف المؤسسات المنافسة و الربحية والتطور، ولتحقيق استجابة متفوقة للزبائن يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات الزبائن، وعندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تميز يستند على الميزة التنافسية، ويجب أن تتماشى عملية تحسين جودة المنج الذي تقدمه المؤسسة مع تحقيق تلك الاستجابة.²

3. الإبداع

وهو التفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها المؤسسة وسرعة التطوير الجديد، ويعتبر نجاح وتفوق المؤسسات كونه يشير إلى كل ما هو جديد أو حديث، ومتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو منتجاتها وبالتالي فهو كل تطور يتحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج وتضم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة، لذلك فإن الإبداع يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل³

يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع والتجديد، فالإبداع يشكل مصدراً رئيسياً للميزة

¹ Evans, James Robert Collier David, Opération management, au Intergrated and service approachThonson South Western, U.S.A, 2007, p124.

² عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 06

³ علي محمد عليان علي، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، وجهة النظر القائمة على أساس الموارد دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، فلسطين، 7010 ص .

التنافسية لأنه يمنح المؤسسة شيئاً متفرداً يميزها عن منافسيها.¹

1. المرونة وهي قدرة المؤسسة فهي تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طارئ أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:²

مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة؛

مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات؛

مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

2. الحصة السوقية تعبر الحصة السوقية للمؤسسة عن مدى كفاءة نشاطاتها التسويقية والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة في ذلك السوق، وتقوم المؤسسة بإتباع عدة طرق من أجل زيادة الحصة السوقية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية ومن بين هذه الطرق هو اقتناص الفرص التي تؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة.³ ويعتبر التسليم أو زمن تقديم الخدمة عاملاً مهماً يحدد مستوى جودة الخدمة، وما يترتب عنها من تكاليف، إذ يمكن للمؤسسة حساب تكلفة عملية تقديم الخدمة والتعرف على الأخطاء المرتبطة بها عن طريق قياس مقدار زمن حصول الزبون على الخدمة المطلوبة، وهناك ثلاث أنواع لبعث التسليم وتتعامل بالوقت وهي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.⁴ وبخصوص جودة الميزة التنافسية فهي تكمن وترجع للمؤشرات التالية:

مصدر الميزة: والتي يُمكن ترتيبها وفق لأنواعها وذلك إلى درجتين:⁵

مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة التي يمكن تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة؛

مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تمييز المنتج والذي يصعب تقليده، حيث توافر المهارات والقدرات العالية والبحوث تتطلب وقتاً كبيراً من جهة المؤسسات المنافسة وعليه فإن الملاحظ لدرجتي مصدر الميزة التنافسية نجد أن الميزة التنافسية المصنفة في المرتبة المنخفضة فإنها غير قابلة للاستمرارية مقارنة بالميزة التنافسية الناتجة عن تمييز المنتج والمصنفة في المرتبة المرتفعة.

¹ عفاف حسن هادي الساعاتي، نظام الإيصال الواسع وآفاق تطبيقية في الصناعة العراقية، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الصناعية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006، ص.10

² بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة حالة ولاية بسكرة-، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 10، 12 فيفري، 2017، ص.6

³ Krajaweski Lee, Ritzaman Larry, Opération management, prentice-Hall, New jersey: 7th ed, 2005, p 62.

⁴ خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1882، ص.07

⁵ خليل نبيل مرسي، المرجع نفسه، ص.100.

عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: فاعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين كاعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها؛¹

درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع، وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة. ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة هي:²

- ظهور تكنولوجيا جديدة ساهمت في اكتشاف فرص جديدة في عدة مجالات أهمها تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتسليم، الخدمات المقدمة للزبون؛

- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولية، والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة؛
- ظهور قطاع جديد في الصناعة، بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى؛
- تغير تكاليف المدخلات (اليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل، ...) أو درجة توافرها، مما يؤثر سلبا أو إيجابا على الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- حدوث تغييرات في القيود الحكومية، مثل التغييرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى السوق.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات دائما إلى تحسين ميزتها التنافسية لتحقيق قيمة أكبر، ولتتمكن من ذلك لابد من معرفة المصادر التي تمتلكها أولا والتي بواسطتها يُمكن لها من خلق ميزة تنافسية وهذا للعمل والتركيز على تطوير هاته المصادر التي هي محل وسيلة لتحقيق أهدافها واستغلالها بشكل أفضل،

ومن خلال البحث وجدنا أن مصادر الميزة التنافسية تُصنف إلى:

المصادر الخارجية: تعتبر الميزة خارجية عندما تركز على صفات خاصة بالمنتج والتي

¹ بن غلبون فاطمة على، تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية "دراسة ميدانية على العاملين بالفنادق بمدينة بنغازي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 7010 ص 08.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 101.

تشكل قيمة بالنسبة للمشتري سواء بتخفيض تكاليف استعماله للمنتج أو بزيادة فعالية استعماله. إنَّ الميزة التنافسية الخارجية تُعطي للمؤسسة سلطة سوقية مطلقة، بهذه الميزة فإنَّ المؤسسة تجعل السوق يقبل بسعر أعلى من سعر بيع المنافس الأول "الأفضل" والذي لا يملك نفس الصفات الخاصة، إنَّ الإستراتيجية التي تُركز على ميزة تنافسية خارجية هي إستراتيجية تميّز والتي تعتمد على استعمال قدرات ومهارات المؤسسة المشبعة التسويقية وقدراتها على الاقتناص الجيد والانتقاء المنسجم مع الرغبات الضمنية للمستهلكين غير بعد بالمنتجات الموجودة.¹

الخيارات الاستراتيجية: وتتركز في تبني المؤسسة ميزة تنافسية من خلال الأستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتحالفات الأستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

بالإضافة إلى وجود مصادر أخرى للميزة التنافسية للمؤسسة تتمثل في:

الإبداع: إنَّ الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً مُتجدداً للميزة التنافسية.²

التكنولوجيا: أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج.

المعرفة: إنَّ المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى المستويات أعلى من الإجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين، ومن هنا أصبحت المعرفة مصدراً أساسياً من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يُطلق عليه الآن أرس المال الفكري، الذي يشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات، نظريات، مفاهيم وغيرها من الأشكال.³

¹ محمد العربي غزي، حسين بلعجوز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 00، 02 ديسمبر، 7002 ص 11.

² كمال الدين عبد الغني مرسي، الخروج من فخ العولمة"، المكتب الحديث، الإسكندرية، مصر، 7007 ص 61.

³ مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة فرتيال Fertial "عنابة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، باتنة، الجزائر، 7010/7016 ص 22.

ولتحقيق الميزة التنافسية فلا بد من المرور بثلاث مراحل أساسية متمثلة في:¹

تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة: تتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس، ومن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة بازياد ضغط هذه القوى فإنه يصبح من الصعوبة المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول؛

إقرار الاستراتيجية التنافسية: هنا يوضح لنا بأنه على المؤسسة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية وفي هذا الخصوص حدد وضعيتين تنافسيتين فقط تختار بينهما المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية وهما قيادة التكلفة أي اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية أو التمييز أي اكتساب الميزة التنافسية من خلال إبراز صفة خدمة المنتج وذات قيمة في نظر العميل، ولقد أوضح "Porter" "أن أي إستراتيجية من بين الإستراتيجيات سوف تكون عالقة في الوسط. ويؤكد "Porter" بأن المؤسسة وبغض النظر على الإستراتيجية التي تتبعها فإنه يتوجب عليها الحفاظ على نوع من التكافؤ مع منافسيها؛

تطبيق الإستراتيجية التنافسية: يجب أن تنظر المؤسسة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المؤسسة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه بشكل متواصل.

ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال اكتساب ميزة تنافسية ما يلي:²

- خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة Motorola " التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وكذلك مؤسسة Apple " التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي؛
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول أسواق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات؛
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

¹ حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية " مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 7006 ص 120 ص 127

² بغداد كربالي، دور الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات - حالة المؤسسات الجزائرية-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 7، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر، 7012 ص 702

ولقد حدد كل من "Hayes" و "Wheel Wriogh" أنواع المزايا النهائية وفقا لمصدرها النهائي كما هي موضحة في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (1) المصادر النهائية للميزة التنافسية

الإيضاح	مصدر الميزة التنافسية
تمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة وتتفوق على المنافسين.	التكلفة
تتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها.	النوعية
تتمثل في إعادة المنتج للمشتري عند الطلب.	الإعتمادية
التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له.	المرونة
تقديم منتجات جديدة وخدمات، أسلوب إنتاج، تنظيم جديد ...	الابتكارية

المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

تسعى كل المؤسسات في الوقت الحالي على تقديم الأفضل لزبائنها والحصول على موقع مميز في السوق ومحاولة المحافظة عليه، ولكن هذا الأمر لا يتأتى إلا بالعمل على تحسين ميزتها التنافسية بشكل لا تستطيع المؤسسات المنافسة التفوق عليها من جهة، أو تقليدها من جهة أخرى، وتكون على دراية تامة بقواعد التنافس السائدة في السوق.

المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية

يختلف تقسيم أنواع الميزة التنافسية حسب الزاوية التي ينظر إليها، يمكن تقسيم أنواعها من المنظور الزمني لها، وكذلك يمكن تقسيم أنواعها حسب تقييم المنتج وتميزه.

أولاً: المنظور الزمني في تقسيم الميزة التنافسية

إن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع المؤسسات بها خلق قيمة

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 7001 ص ص 100،

اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جنب العملاء والتي تنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم ومن جانب آخر تلمسها المؤسسات وتتمثل بالعوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية. وبالتالي يمكن تحديدها بما يلي:¹

التماثل التنافسي أو الضرورة التنافسية

والتي يقصد بها تلك الميزة التي تمتلكها المؤسسات وتساهم في خلق نفس القيمة الاقتصادية الموجودة لدى المنافسين، مثال على ذلك أن نظام المعلومات الاستراتيجي الذي استخدمته إحدى المؤسسات هو بمستوى نظام المعلومات الذي تمتلكه المؤسسات الأخرى؛

التنافس غير المميز

ويقصد به ذلك التنافس الذي لا يحقق ميزة تنافسية، حيث المنافسة التي تخوضها المؤسسات لا تساهم في خلق قيمة اقتصادية أقل من المنافسين وهذه تكون على نوعين دائمة ومؤقتة حيث الأولى تبقى لمدة طويلة والثانية لمدة قصيرة؛ **الميزة التنافسية**

في ضوء هذه الميزة التي قد تأتي من وراء استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي مثلاً قد تحقق المؤسسة قيمة اقتصادية أكبر من الميزة لدى المنافسين نتيجة للاستخدام المبدع والخلق للنظام وهذه إما تكون دائمة أو مؤقتة.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية حسب تمايز المنتج

يرى مايكل بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين من حيث تمايز المنتج وهما:

التمييز في الكلفة

تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة ففقدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. ولتحقيق هذه الميزة لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدراً هاماً للميزة التنافسية وكذلك بمراقبة عناصر تطور التكاليف ويكون ذلك بـ:

مراقبة الحجم: إن تحقيق اقتصاديات الحجم أو بما يسمى كذلك اقتصاديات الوفرة يساعد المؤسسة من

¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية " مدخل استراتيجي معاصر"، ط 1، دار الميسرة، عمان، الأردن، 7002 ص 120.

تخفيض تكاليفها فتوسيع حافظة الأنشطة واكتلاك وسائل إنتاج جديدة وتوسيع الأسواق المستهدفة

واكتشاف أسواق جديدة كل يساعد باقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض التكاليف؛

مراقبة الإلحاق: وتتم إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة؛

مراقبة الروابط: يمكن للمؤسسة أن تخفض من تكاليفها إذا تمكنت من تعزيز علاقاتها بالروابط والقنوات الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها على أحسن وجه، وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم؛

مراقبة التعلم: التعلم هم نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات و المستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه.

والمؤسسات التي تنجح في إستراتيجية قيادة التكاليف تحتوي في العادة على نقاط القوة الداخلية التالية:¹

الحصول على أرس المال المطلوب للاستثمار الكبير في أصول الإنتاج، ويمثل هذا الاستثمار حاجزا للدخول قد لا تتمكن مؤسسات كثيرة من التغلب عليه؛

▪ مهارة في تصميم المنتجات لتحقيق كفاءة الصناعة؛

▪ مستوى عالٍ من الخبرة في مجال العمل؛

▪ قنوات توزيع عالية الكفاءة.

ولتحقيق هذه الإستراتيجية يجب توافر عدد من الشروط وهي:²

▪ وجود طلب مرن للسعر؛

▪ نمطية المنتج؛

▪ عدم وجود طرق متعددة لتمييز المنتج؛

▪ عدم وجود إمكانيات مالية لدى الزبائن لإجراء التبديل.

ولإستراتيجية السيطرة بالتكاليف مزايا عديدة تتمثل في:

▪ تفادي المخاطر بواسطة العملاء، وذلك لأن احتمال تحول المشتريين الذين هم على

¹ Dess, G.G., Lumpkin, G.T., & Eisner, A.B, Strategic Management creating competitive advantages, 4th ed, McGraw Hill, 2008, p 162.

² عبد الرحمن ابتهاج مصطفى، الإدارة الإستراتيجية، البدائل الإستراتيجية-التنفيذ والرقابة- إدارة التغيير الإ استراتيجي، المنظمة العربية، مصر. 2008، ص 28،

ألفة بمنتجات المؤسسة المسيطرة بالتكاليف إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، إلا في حالة كون تلك العلامة تقدم شيئاً مميزاً ومنفرداً كما أن الزبائن التابعين للمؤسسات المسيطرة على حصة سوقية كبيرة يتكون لديهم شعور باستمرار المنتجات لفترة زمنية طويلة بعد شرائهم لها؛

- 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.¹

ضمان حصة سوقية كبيرة للمؤسسة من خلال الحجم الكبير للمبيعات وبالتالي المحافظة على نفس مستوى الأرباح أو ربما ارتفاع الأرباح، وكنتيجة تستطيع المؤسسة الخوض في استثمارات أخرى من أجل تطوير نفسها.²

1. إستراتيجية التمييز

تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها العملاء قيمة هامة، كما تتميز أيضاً عندما تقدم شيئاً مميزاً يتعدى العرض العادي لشعر مرتفع قليلاً، وتمنح ميزة التمييز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها³،

كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، ولا يتم ذلك إلا من خلال مراقبة العوامل التالية:⁴

الإجراءات التقديرية: تعتبر الاختيارات التقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسة والكيفية التي تمارس بها عاملاً مهمين على تفردتها؛

الروابط: يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال روابط التكامل الموجودة بين الأنشطة أو من العلاقات الجيدة مع الموردين وقنوات التوزيع؛

الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين؛

التموضع: تحوز المؤسسة على خاصية التفرد إذا ما أحسنت اختيار التموضع الملائم لأنشطتها؛ ولتطبيق هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسة لابد من مراعاة بعض الشروط

¹ فطيمة بزغي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي - دراسة حالة مؤسسة اقتصادية - رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007/2008، ص 70،

² Stratégor, Politique Générale d'Entreprise : Stratégie, Structure, Décision, Identité, Paris, Dunod, 1997, pp 74/76.

³ منال جبار سرور، حسام أحمد محمد، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 27، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص 22.

⁴ أحلام سوداني، دروس في إدارة الإبداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 2 ماي، 1820، قالمة، الجزائر، 7012/7012، ص 107.

- المتتمثلة في:¹
- أن يكون الاختلاف واضحا ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، حتى يحس المستهلكون بقيمة الاختلاف في المنتج، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
 - تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛
 - عدم وجود عدد كبير من المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التميز.
- بالإضافة إلى ذلك، هناك تصنيف آخر لأنواع الميزة التنافسية المسمى بـ "نظرية القوى الإستراتيجية الدافعة" اقترحه Wisseman² وهما:
- ميزة النمو: تتحقق نتيجة القيام باستثمار كبير بالقياس إلى السوق مما يسمح بـ التوسع في الحجم والعلاقات ومجالات عمل المؤسسة، وهذا ما ينعكس في زيادة حصتها السوقية ومعدلات نموها والتفوق على المنافسين.
 - ميزة التحالف: تشير إلى الترتيبات التنظيمية والممارسات العملية التي تعقدتها المؤسسة مع المؤسسات الأخرى من أجل تحقيق واحدة أو أكثر من إستراتيجياتها الدفاعية أو الهجومية، ومعرفة وتجنب القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال.

وتتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقا من بعدين هامين هما:

حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا ما أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها.³

كما أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثلها مثل دورة حياة المنتج كما هو موضح في

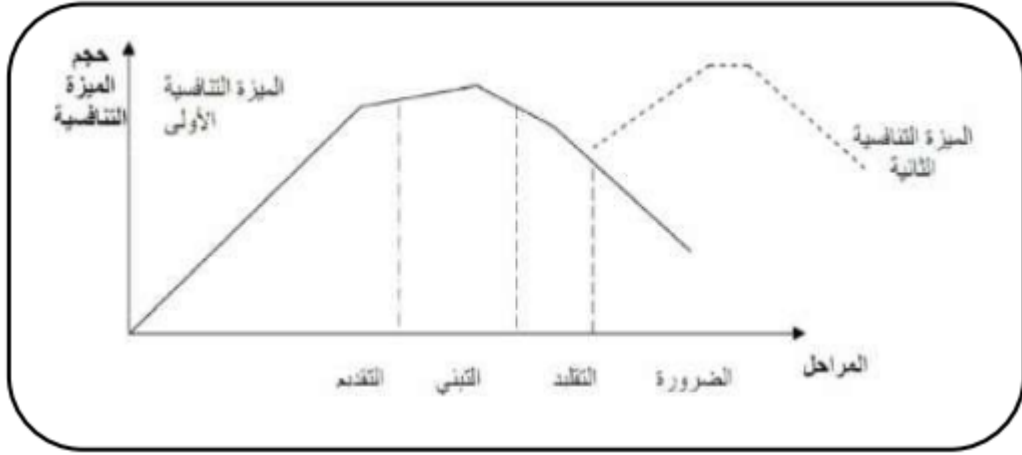
¹ نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية - تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2007، ص 07.

² حسن علي الزغبى، أثر التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 2، العدد 7، الأردن، 2007، ص 60، 62.

³ طهرات عمار، الإستراتيجيات التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية "حالة الجزائر"، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم والتسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010، ص 06.

الشكل التالي:

الشكل رقم 2 مراحل دورة حياة الميزة التنافسية



من خلال الرسم نلاحظ أن الميزة التنافسية تمر بأربعة مراحل أثناء حياتها، وكل مرحلة تتميز بخصائص ، وفيما يلي شرح لهذه المراحل:¹

مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، المالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر؛

مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها وتكون الموفورات هنا في أقصى ما يمكن؛

مرحلة التقليد: وتراجع حجم الميزة التنافسية، وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومنه انخفاض في الموفورات؛

مرحلة الضرورة: وتأتي منها مرحلة ضرورة تحسين لميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزات الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

1. نطاق التنافس:

يعبر عن مدى شساعة أنشطة المؤسسة بهدف تحقيق أكبر عدد ممكن من المزايا التنافسية، وهو السبيل لتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالأطراف المنافسة، ونذكر على سبيل المثال الخبرة الفنية الموحدة، توحيد منافذ التوزيع، التسهيلات الإنتاجية. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: قطاع

¹ نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا " إعداد، تنفيذ، مراجعة"، مرجع سابق، ص 82.

السوق، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي والنطاق الصناعي.¹

المطلب الثاني: نماذج الميزة التنافسية

تعمل المؤسسة على بناء ميزتها التنافسية من خلال انتهاجها لمجموعة من الوسائل والإستراتيجيات كما أورده العديد من الباحثين والمنظرين في مجال الإدارة الإستراتيجية، ولعل من أبرز الأساليب التي تستخدمها المؤسسة للوصول إلى مبتغاها نجد:²

2. أنموذج الأعمال: نتيجة تفكير الإدارة بالتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وكذلك التفكير بربطها مع ربحية المؤسسة، إذ تتسع الميزة التنافسية كلما كانت ربحية المؤسسة أكبر حجماً من معدل الربحية في قطاع الأعمال الذي تنتمي له المؤسسة، بتخصص أنموذج الأعمال بمحاولة الإجابة عن تساؤل مفاده كيف تصمم إستراتيجيات تمكن المؤسسة بلوغ الميزة التنافسية والتفوق بتحقيق الربحية ونموها، فأنموذج الأعمال هو أحد النماذج العقلية ذات النظرة الكلية، يبحث عن تلاؤم حجم استثمارات أرس المال وإمكانية اختيار إستراتيجيات متنوعة تمكن المؤسسة من تحقيق الربحية ونموها بمعدلات مستهدفة، وهكذا فإن فكرة أنموذج الأعمال تتعلق بالطريقة التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية متمثلة

بالسلوكيات الآتية:

- ✓ اختيار زبائنها؛
- ✓ تحديد مختلف أوجه المنتج؛
- ✓ خلق القيمة للزبائن؛
- ✓ كسب الزبائن والمحافظة عليهم؛
- ✓ إنتاج السلع، والخدمات والمعلومات؛
- ✓ تسليم السلع، والخدمات والمعلومات إلى السوق المستهدف؛
- ✓ تنظيم أنشطة المؤسسة الداخلية؛
- ✓ توظيف موارد المؤسسة؛ بلوغ أعلى مستوى من الربحية واستدامتها؛
- ✓ نمو الأعمال عبر الزمن.³

¹ عبد الغني دادن، عبد الوهاب دادن، الميزة التنافسية كأسلوب لتطوير التكامل الاقتصادي العربي وتفعيل الشراكة العربية-الأوروبية، الملتقى الدولي حول التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين الشراكة العربية-الأوروبية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 661، 08ماي 2007، ص20.

² محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 102، 106.

³ هباش فارس، التسويق كمدخل إستراتيجي في بناء وتعظيم المزايا لتنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدرتها

1. أنموذج الإستراتيجية: تركز فكرة هذا الأنموذج على إمكانية تفكير إدارة المؤسسة بالميزة التنافسية المنتجة للبحث عن نظرة بديلة للإستراتيجية، والتي تعتمد على إيجاد نوع من التوازن بين أنموذج الإستراتيجية ومدى المساهمة في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 2 النظرة البديلة الإستراتيجية المساهمة في بناء الميزة التنافسية

الميزة التنافسية المستدامة	أنموذج الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ إهلاك المؤسسة مركزاً تنافسياً متفرداً؛ ▪ تكيف أنشطة المؤسسة بما يتناسب مع الإستراتيجية؛ ▪ وضوح المبادلات والامتيازات مقابل المنافسين؛ ▪ التلاؤم بين الأنشطة المتقابلة؛ ▪ القدرة على الاستدامة تأتي من نظام النشاط وليس من أجزائه؛ ▪ فاعلية نتائج العمليات. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ أن تحتل المؤسسة موقعاً تنافسياً مثالياً في الصناعة؛ ▪ مرجعية مقارنة جميع الأنشطة لتحقيق أفضل ممارسة؛ ▪ ميزات كسب الموقف يعتمد على عدد محدود من عوامل النجاح، والموارد الحرجة والمقدرات الجوهرية؛ ▪ المرونة وسرعة الاستجابة لجميع التغيرات بأسلوب المنافسة في السوق.

وتواجه المؤسسة في مجال أعمالها والمحيط الذي تنشط فيه عدّة عقبات تقلل من إمكانية اكتسابها للميزة التنافسية وكذلك موقع تنافسي إستراتيجي في السوق و الحصول على الريادة، ومن بين هذه العراقيل والمعوقات نذكر:¹

المعوقات الداخلية: وهي تعبر عن كافة العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئة عملها داخل الدولة الواحدة وهي كالتالي:

- غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يُعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا في غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين؛
- عدم وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة؛
- عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية واللازمة والسريعة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها؛

على التمويل الذاتي، دراسة على بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2012/2011 ص 777.

¹ عماد أحمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا و الوسطى "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 06، ص 02.

- عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مسابرة التطورات الحديثة.

المعوقات الخارجية: وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، التي تنتج عن خارج بيئة المؤسسة والمتمثلة في:¹

- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية التي تضع عقبات وحواجز للدخول إليها؛

- وجود مؤسسات متحالفة عالميا وبالتالي من الصعوبة منافستها؛

- وجود تشريعات وقوانين وضوابط تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية؛

- تحول الاقتصاد من اقتصاد سلع وخدمات إلى الاقتصاد المبني على المعرفة؛

- تحول معايير الصناعة من محلية إلى دولية؛

- ضعف أجهزة التعليم والتثقيف؛

- عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

بما أن هناك اختلاف في الآراء حول تحديد وإيجاد تعريف للميزة التنافسية كذلك هناك اختلاف في إيجاد مؤشرات تقيس الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة وهذا راجع للمتغيرات والعوامل المستعملة لقياسها، وعليه فهناك العديد من المؤشرات التي تستعمل لمعرفة هل المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية أم لا؟

فمنها ما يمكن قياسها وحسابها وتتمثل أساسا في المؤشرات الكمية، بالإضافة إلى وجود مؤشرات لا يمكن قياسها مثل رضا العميل وهنا نتحدث عن المؤشرات النوعية وفيما يلي تفصيل وشرح لهاته المؤشرات "الكمية والنوعية" والتعرف عليها لمعرفة قدرة المؤسسة على امتلاك الميزة التنافسية.

أولا: المؤشرات النوعية

تنصب هذه الأخيرة على أساس مدى رضا الزبون عن منتجات المؤسسة، قياسا بـ المنافسين الآخرين من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي

¹ حامد، بورغدة نور الدين، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة -دراسة حالة مؤسسة مينائية-، المنهل، 2016، ص106.

تمثل الميزة التنافسية، وهي:¹

1. **النوعية المتوقعة:** وهي تلك النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهذا أمر صعب تحقيقه بسبب التباين بين خصائص وحاجات الزبائن؛

2. **النوعية المدركة:** هي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون، عند شرائه للمنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما كان عليه متوقع، وهذا ينعكس على درجة رضاه من عدمه؛ هي ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها.

ثانياً: المؤشرات الكمية

وتعتمد على المؤشرات المالية للمؤسسة والمتمثلة في:

1. الربحية:

يستخدم مؤشر الربحية في المؤسسة من أجل تقييم أداء المؤسسة وذلك بواسطة نسبة صافي الدخل إلى الأصول في المؤسسة أو الاستثمارات وبإمكان المؤسسة أن تُعظم ربحها عن طريق تحسين استثماراتها واستغلال أمثل لمواردها. وتعتمد الأرباح المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وذلك على²

الجزائية النسبية لمنتجاتها على مدى فترة طويلة، كما أن الربحية المستقبلية يُمكن أن تقوم على نفقاتها الحالية على البحث والتطوير والبراءات التي تحصل عليها المؤسسة أو على الجوانب الأخرى لإستراتيجيتها.³

كما تتعلق القيمة الحالية لأرباح المؤسسة بالقيمة السوقية لها وتعتبر الهدف المبدئي و المقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، حيث تشكل الربحية مؤشراً كافياً للتنافسية الحالية. ويمكن أن تكون المؤسسة تنافسية في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وبذلك لا تضمن تنافسيتها الحالية ربحيتها المستقبلية. وتعتبر الربحية قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المؤسسة. وهي موضحة في شكل النسب التالية:

¹ رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2016، ص، ص 116، 110.

² مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العولمة الاستراتيجية واستراتيجية المنافسة على الميزة التنافسية لشركة إنتاج الأدوية الأردنية - دراسة ميدانية في منظور المديرين- رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2007، ص 07.

³ Mc Fetridge, Donald G, La Compétitivité : Notion et Mesures, Ottawa : Industrie Canada, [http://www.ic.gc.ca/epic/site/eas-Hors-Série.n0.5.Avril.1995.Document.aes.nsf/vwapj/\\$op05f.pdf/FILE/op05f.pdf.p:6.\(02/02/2019\)](http://www.ic.gc.ca/epic/site/eas-Hors-Série.n0.5.Avril.1995.Document.aes.nsf/vwapj/$op05f.pdf/FILE/op05f.pdf.p:6.(02/02/2019))

عائد حقوق الملكية: توضح هذه النسبة ربحية المؤسسة فيما يتعلق ب رأس المال الذي يُقدمه ملاك المؤسسة (المساهمين)؛

عائد رأس المال: تهدف هذه النسبة إلى تقديم المعلومات عن أداء المؤسسة بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال.¹

هامش الربح: ويُحسب هامش لربح بقسمة الأرباح بعد الضرائب على المبيعات، وتفسر النسبة الناتجة عن ذلك بأنها الأرباح المتولدة والناجمة عن مبيعات المؤسسة، وتحسب بـ العلاقة التالية:

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}}$$

1 مؤشّر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو PTF* بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية (لا فاعلية تقنية أو لا فاعلية

أخرى تسمى "لا فاعلية") x أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا. ويمكن قياس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال العلاقة التالية:²

$$\text{إنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{تكاليف عوامل الإنتاج}}$$

النمو السنوي في المبيعات

يعد النمو السنوي في المبيعات مؤشراً على نجاح المؤسسة وعلى زيادة وعلى زيادة الحصة السوقية لها، مما يدعم موقفها التنافسي في السوق، ويتم حساب النمو السنوي

¹ مغمولي نسرين، مرجع سابق، ص. 22.

² مفتاح حسن، مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، 2011، ص. 20.

في المبيعات عن طريق المعادلة التالية:¹

$$\frac{\text{مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة المرجعية}}{\text{مبيعات السنة المرجعية}} = \text{النمو في المبيعات}$$

وتسعى العديد من المؤسسات أثناء القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي لوضع هدف مُحدد لمقدار النمو في المبيعات المواد تحقيقه كأحد معايير النجاح.²

1. الحصة السوقية

يعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، حيث تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المؤسسة من سلعة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة، أي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة السوق الإجمالية أو حصة سوق المنافسين الأحسن أداء،³

وبالتالي فمؤشر حصة المؤسسة من السوق يكتسي أهمية بالغة للمؤسسة لأنه يعتمد على مقارنة حصة سوقها بحصة سوق المنافسين، فمن الممكن أن تكون المؤسسة مربحة وتستحوذ على حصة كبيرة من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ويحصل هذا نتيجة لتدخل الدولة من خلال سن القوانين والتشريعات المفروضة لحماية مؤسساتها وأسواقها من المنافسة الخارجية، كما يُمكن أن تكون ربحية المؤسسة

مؤقتة وغير قادرة على الاحتفاظ بها لعدم صمودها أمام المنافسة الدولية في حالة تحرير الأسواق الداخلية،¹

ويُمكن قياس هذا المؤشر باستخدام ثلاث طرق:⁴

الحصة السوقية الإجمالية: وتُحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على إجمالي المبيعات في السوق؛

الحصة السوقية النسبية: وتُحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات أكبر المنافسين في السوق؛

¹ مريم خلع، الميزة التنافسية كخيار استراتيجي لترقية الصادرات خارج المحروقات -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 7016/7012 ص 20. PTF : Productivité Totale des Facteurs.

² مفتاح حسن، مرجع سابق، ص 08.

³ بن الدين امحمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية -دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 7017/7010 ص 21.

⁴ خاشعي محمد، الإبداع كأداة لرفع تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة تريفيلور "TREFILOR" رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، وهران، الجزائر، 2011/2010، ص، ص 62، 60.

حصة السوق المخدم: وتُحسب الحصة السوقية هنا بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدم، أي السوق الذي تقوم المؤسسة بتركيز نشاطاتها عليه. كما يُمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمؤسسة من خلال قوة مبيعات المؤسسة إلى أقوى المنافسين في السوق وذلك على النحو التالي:¹

$$\text{القوة التنافسية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة في السوق}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق}}$$

وكلما كانت النتيجة تقترب من الواحد فإن ذلك يعني بأن المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق، والعكس صحيح، أما إذا كانت النتيجة تساوي الواحد فإن ذلك يعني بأن المؤسسة هي الأقوى والفائدة للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر من المنافسين في السوق.

5. تكلفة الصنع

كما تُعتبر التكلفة عنصر وثيق الصلة بالإنتاج، حيث لا إنتاج بدون تكاليف، ولا تكاليف بدون إنتاج، أن الإنتاج الصناعي التحويلي هو خلق السلع والخدمات من خلال عملية تحويل لمستلزمات الإنتاج والتي قد تضم مواد خام و سلع شبه مصنوعة و سلع تامة الصنع، وبمساعدة عوامل الإنتاج مثل العمل ورأس المال... الخ، وأن القيمة النقدية لكل هذه المستلزمات تعرف بالتكاليف النقدية للإنتاج.²

المبحث الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

نظرا للأهمية التي تكتسبها الميزة التنافسية في حياة أي مؤسسة، باعتبارها شرط من شروط بقاء المؤسسة في بيئة الأعمال، وجب علينا التعرف على أهم الطرق المنتهجة من طرف المؤسسة لبناء واكتساب ميزتها التنافسية.

وبناء على سبق، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى سلسلة القيمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الإستراتيجيات العامة للتنافس، وأخيرا سنركز على مكانة إستراتيجية التنويع بنوعيتها بالاندماج والتحالف في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: دور سلسلة القيمة في بناء الميزة التنافسية

يرجع مصطلح "سلسلة القيمة" إلى أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، ولقد أكد Porter " على أنه يستحيل فهم أو اكتشاف الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل، فالميزة التنافسية تنشأ عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كالتخزين، الإنتاج، التسويق وتدعيم

¹ مفتاح حسن، مرجع سابق، ص. 08.

² مدحت القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل، عمان، الأردن، ط 1، 2007، ص 108.

المنتجات، حيث كل نشاط تقوم به يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة تمييزية.¹

وتعرف على أنها: "وسيلة لتقسيم وتحليل الأنشطة لكل مؤسسة، حيث تفكك المؤسسة إلى أنشطة بشكل يجعل من الممكن اكتشاف المزايا والعراقيل فيما يخص التكاليف و الموارد التي تمثل مصادر للتمييز."²

فهي: "الهيكل الذي تستعمله المؤسسة لفهم مواقع تكاليفها والتعرف على أدوات متعددة تستخدمها لتسهيل تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الأعمال."³

وبالتالي فإن سلسلة القيمة تصف مراحل العملية الإنتاجية الخاصة بالمنتج من بداية جمع المواد الأولية وما يحتاج تصنيعه إلى خروجه في هيئته النهائية، أي تتضمن جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتقديم قيمة للزبون بما يُحقق لها أرباح في كل جزء من السلسلة وبأقل التكاليف.

فسلسلة القيمة تصف كل الأنشطة التي تشكل الأداء الاقتصادي وإمكانية المؤسسة، فهي تصف لأنشطة المطلوبة لخلق قيمة للعملاء في سلعة أو خدمة معينة، ومن ثم فإن سلسلة لقيمة تمثل إطار العمل الممتاز الذي من خلاله يستطيع المسيرين تحديد حالات القوة والضعف لكل نشاط مقابل منافسي المؤسسة.⁴

وتقوم سلسلة القيمة على تحليل نوعين من الأنشطة الممارسة من طرف المؤسسة وهما: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة كما هي موضحة في الشكل التالي:

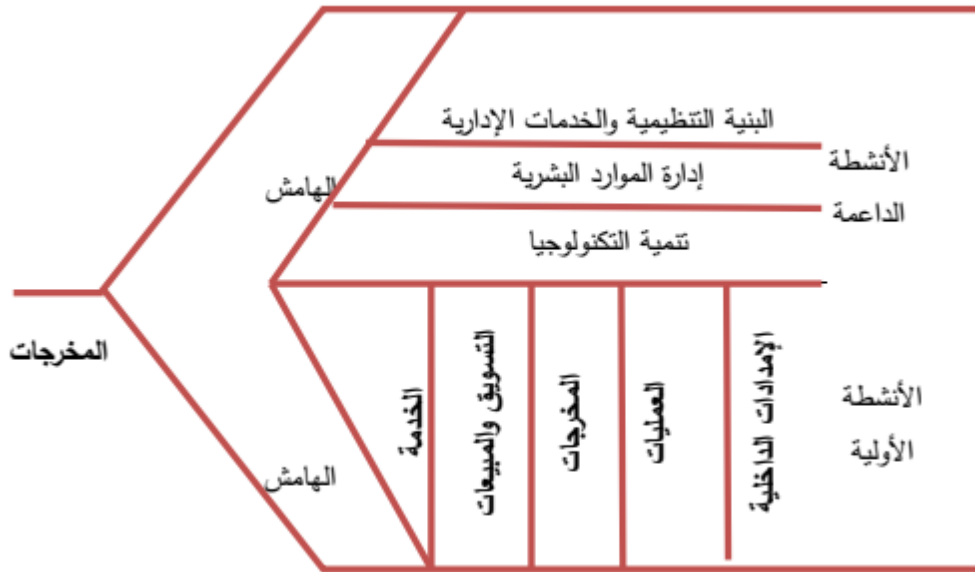
¹ Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, France, 1999, p 49.

² Alain Charles-Martinet, Ahmed Silem, Lexique de gestion, 6eme édition, édition Dalloz, Paris, 2003, p 84.

³ Jean-Louis Magakian, Marielle Audrey Payaud, 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, éd Bréal, 2 eme édition, France, 2007, p 124.

⁴ عبد الحكم الخزامى، الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية- دار الفجر، مصر، 2007، ص702.

الشكل رقم 3 مكونات نموذج سلسلة القيمة



المصدر: غضاب رانية، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 7010/7012 ص 102.

من خلال الشكل نلاحظ أن سلسلة القيمة تتكون من نشاطين الأول متمثل في الأنشطة الأساسية أو الأولية والتي ترتبط بالإنتاج والتطوير والتوزيع، والثاني المتمثل في الأنشطة الداعمة والتي تشير إلى العمليات المساعدة للأنشطة الأولية، وفيما يلي شرح لمختلف مكونات سلسلة القيمة.¹

الأنشطة الأساسية:

ترتبط الأنشطة الأساسية مباشرة بحلقة الإنتاج، التطوير، التوزيع، ويتم استخدام نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه "بورتر" كتنقيية تستهدف تحليل الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضا، وتمثل هذه الأنشطة المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل سلعة أو خدمة للعميل.¹ فهي الأنشطة التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل منتج أو خدمة إلى المستهلك وتتضمن:²

¹ غضاب رانية، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2011، ص 100.

² روبرت. أ. بتس، ديفيد لى، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2007، ص، ص118، 117.

- الأنشطة الداعمة
- البنية التنظيمية و الخدمات الإدارية
- إدارة الموارد البشرية
- تنمية التكنولوجيا
- الأنشطة الأولية
- العمليات
- المخرجات
- التسويق والمبيعات
- الخدمة
- الهامش

الإمدادات الداخلية: وتشمل الأنشطة المرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، مثل: إمكانية الشراء أو الكراء، استلام المواد، تخزينها، متابعة المخزون؛¹

العمليات: تشمل كافة العمليات الخاصة بتحويل المدخلات إلى منتج نهائي، والمتمثلة في أنشطة التعبئة والتغليف، الطباعة، الاختبار، وتسهيلات عمليات الإنتاج، فضلا عن العمليات التي تسمى بصديقة البيئة، والتي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية سواء كان ذلك بذاتها أو بمخرجاتها لأنها ستكون موضع قبول ورضا المستهلك؛

الإمداد والتمويل الخارجي: يشير إلى نقل المنتجات التامة الصنع إلى قنوات التوزيع، أي الاهتمام بإدارة توزيع المنتجات إلى المشتريين المباشرين مثل تجار الجملة وتجار التجزئة، والأنشطة والإجراءات المرتبطة بالإمداد والتمويل إلى الخارج تتضمن الرقابة على المخزن، التخزين، والنقل كما هو الحال مع الإمداد والتمويل إلى الخارج يمكن أن تساعد إلى حد كبير المركز التنافسي للمؤسسة؛

التسويق والمبيعات: تتضمن كل الأنشطة التي تتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك. ولهذا النشاط أهمية وحيوية متميزة في تحقيق العلاقة مع المستهلك وخلق قيمة له عبر أنشطة التسويق المختلفة، وبذلك يعزز إستراتيجية التسويق المعتمدة من قبل المؤسسة؛

الخدمة: تتضمن الأنشطة التي تحافظ على قيمة المنتج، أي كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها، وهذه الخدمات من شأنها أن تكمل المتطلبات والعمليات سواء كانت الإنتاجية أو التسويقية والتي تضيف قوة ومكانة للمؤسسة في تعاملاتها الخارجية وسواء مع المشتري النهائي أو الوسيط. **الأنشطة الداعمة** هي تلك الأنشطة التي لا تخلق منفعة للعميل، وليس لها قيمة مباشرة من وجهة نظره ولكنها ضرورية لزيادة كفاءة وفاعلية الأنشطة الأساسية فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية،² وتشتمل هذه الأنشطة على:

أنشطة البنية الأساسية للمؤسسة: تشمل أنشطة إدارة العموم، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي؛

¹ Robert Papin, Stratégie pour la création d'entreprise : création-développement-repris, Dunod, 9eme édition, Paris, 2001, p119.

² محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007، ص

أنشطة الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، وتطوير الأفراد، وتشمل كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر حلقة القيمة ككل؛
أنشطة تطوير وتنمية التكنولوجيا: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج، وتحسين طريقة أداء الأنشطة في حلقة القيمة، وتشمل أنشطة متعلقة بالمعرفة الفنية، والإجراءات و المدخلات التكنولوجية لكل نشاط داخل حلقة القيمة؛

أنشطة المشتريات: وتشمل الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو الآلات.¹

وبناء على ما سبق، فإن مفهوم القيمة يركز على محورين أساسيين هما:²

تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة: تتمثل في الأنشطة التي يقتنع المستهلكون أنها تضيف منفعة أو قيمة للمنتج وتستخدم المؤسسات هذا المفهوم للفصل بين الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة؛

تحديد التكاليف التي تضيف قيمة: وهي تلك التكاليف التي يقتنع المستهلكون أن إنفاقها يؤدي إلى إضافة قيمة للمنتج، وتستخدم المؤسسات هذا المفهوم للفصل بين التكاليف التي تضيف قيمة وغير ذلك.

وتمر عملية تطبيق سلسلة القيمة بعدة مراحل هي:³

تحليل وتصنيف الأنشطة المكونة للقيمة: والتي تهدف إلى إعادة تصنيف الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة وتوزيعها وفق تقسيم الأنشطة داخل سلسلة القيمة؛

تحديد الأهمية النسبية للأنشطة وفق مدى مساهمتها في إجمالي التكاليف: وهذا من خلال حساب تكلفة كل نشاط فرعي ونشاط رئيسي في سلسلة القيمة من واقع أرقام وبيانات فعلية عن تكلفة كل نشاط بمفرده، ففي المرحلة السابقة تم توزيع الأنشطة المختلفة وتصنيفها بشكل معنى ورمز يُعبر عن المجموعة التي ينتمي إليها كل نشاط داخل سلسلة القيمة، وبمجرد إجراء عملية توزيع وتصنيف الأنشطة يتم تجميع أرقام التكاليف لكل مجموعة فرعية، وكذلك كل مجموعة رئيسية من الأنشطة تم تحديد نسبة تكليف كل مجموعة من إجمالي تكاليف سلسلة القيمة؛

إيجاد العوامل المحركة أو المحددة للتكلفة: تركز وجهة النظر المحاسبية التقليدية

¹ Michael Porter, La concurrence selon porter, édition village mondial, paris, 1999, p 85.

² صالح إبراهيم يونس الشعباني، هشام عمر حمودي عبد الحديدي، استخدام سلسلة لقيمة كأحد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة التكلفة بهدف التخفيض - الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 07، العدد 82، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص26.

³ نبيل خليل مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص122.

على عملية توزيع عناصر التكلفة على المراكز المختلفة للتكاليف وفق قواعد وإجراءات معينة بهدف التوصل إلى الأرقام الإجمالية للتكلفة وتكمن نقطة الضعف الرئيسية وراء هذه الإجراءات في افتقادها لمسألة التحليل والفحص الدقيق لسلوك التكاليف من خلال دراسة العوامل الرئيسية المسببة والمحددة لمستوى التكلفة، وهذا ما دعا إليه "Michael Porter" إلى التركيز على مفهوم العوامل المحركة أو المحددة للتكلفة، وتحدد في النهاية مقدار ما يصرف على عناصر التكلفة.

وبالتالي فإن سلسلة القيمة المقترحة من طرف "بورتر" تركز على التكاليف والأنشطة المولدة للقيمة، وبالتالي الاعتماد على الأنشطة التي تؤدي فعلاً بتنمية القيمة لدى العميل الذي يقبل إنفاق مبلغ ما من أجل قيمة الحصول على هذا المنتج والذي يُحقق له .

وتساعد سلسلة القيمة المؤسسة في بناء ميزة تنافسية من خلال:¹

- السهر على تحسين العلاقات مع الموردين من جهة وبما يقابله من علاقات مع العملاء؛
- تحسين العلاقات الداخلية بين أنشطة القيمة على المستوى الجزئي وبين سلاسل القيمة داخل المؤسسة؛
- تحليل سلسلة القيمة بما يُوفر للمؤسسة فرصة خلق القيمة، تحقيق وفارت التكلفة وإدارتها، ثم الاهتمام باحتياجات المستهلك بمعنى أنها تهتم بتطوير مستويات التكامل بين الأنشطة المسؤولة عن توفير احتياجات المستهلك؛
- تحليل التكلفة الداخلية لتحديد عناصر التكلفة النسبية لعمليات توريد القيمة الداخلية؛
- تحليل التميز الداخلي بغرض فهم مصادر التميز بما فيها التكلفة داخل عمليات توليد القيمة؛
- تطبيق أسلوب تحليل القيمة في المؤسسة مما يؤدي إلى تقديم قيمة أكبر للمستهلك والكشف عن فرص أخرى لتحقيق الربحية، وخفض التكاليف مع المحافظة على الجودة؛
- استغلال المعلومات التفصيلية عن أنشطة المؤسسة التي يُوفرها أسلوب تحليل سلسلة لقيمة بالتكامل مع الأنظمة القائمة على أساس الأنشطة التي تساهم في توضيح نقاط القوة والضعف ومنه الانطلاق لتحقيق الميزة التنافسية².

¹ حنان جابر حسن، أثر التكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط وتحليل سلسلة القيمة على خفض التكلفة لدعم القدرة التنافسية للقطاع المصرفي في ظل الأزمة المالية العالمية "دراسة نظرية، تطبيقية"، مجلة البحوث المحاسبية، المجلد 10، العدد 01، جامعة الملك سعود، السعودية، 2011، ص 11.

² غضاب رانية، مرجع سابق، ص 100.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس

تسعى المؤسسة جاهدة لإيجاد طرق ووسائل ملائمة تساعد على تحقيق أهدافها المسطرة ضمن إستراتيجية تكفل لها إنتاج سلع ذات جودة عالية قادرة على المنافسة مع مراعاة زاوية تخفيض التكاليف، أو العمل على تمييز المنتج بما يتوافق مع رغبات الزائن أو القيام بالتركيز على جزء معين من السوق والقيام بتغطيته، وفي هذا السياق اقترح "بورتر" ثلاثة إستراتيجيات أساسية تتبعها المؤسسة لتحقيق التفوق على المنافسين والمتمثلة في:

- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف؛
- إستراتيجية التميز؛
- إستراتيجية التركيز أو تجزئة السوق

الجدول رقم: 3 الإستراتيجيات التنافسية العامة

	← تمييز يدركه الزبون	→ مركز تكلفة منخفضة
على نطاق الصناعة		
	التميز	القيادة الشاملة بالتكلفة
السوق الإستراتيجي		
	التركيز	
جزء معين فقط		
	← تمييز مدرك	→ مركز تكلفة منخفضة

المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل، الأردن، 2002، ص 160.

من خلال الشكل نلاحظ أن بإمكان المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية بانتهاء إحدى الإستراتيجيات المقترحة من طرف بورتر وهذا حسب هدف كل مؤسسة في ظل الإمكانيات والموارد التي تملكها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ولكن كل إستراتيجية لها عوامل ولها شروط حتى تنجح المؤسسة المطبقة لها وفيما يلي عرض لهذه الإستراتيجيات العامة بالتطرق لمضمون كل إستراتيجية مع الإشارة إلى العوامل والشروط الواجب توفرها عند استخدامها وأهم المخاطر التي تنطوي عليها كل إستراتيجية.

إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف

تعرف على أنها: "مجموعة متكاملة من الإجراءات المتخذة لإنتاج سلع وخدمات ذات قيمة ومقبولة لدى العملاء بأقل التكاليف بالنسبة لأولئك المنافسين".¹ والتي تكون المؤسسة فيها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، والملاحظة المستمرة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح، وخفض تكاليف بعض الوظائف مثل: البحث والتطوير، الإعلان والترويج وغيرها. وتمتع المؤسسة بوضع ريادي في التكلفة يوفر لها حفا دفاعيا ضد المنافسين الآخرين، فالتكلفة المنخفضة للمنتجات تسمح للمؤسسة مواصلة تحقيق الأرباح أثناء اشتداد حدة المنافسة، كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية تعني أن للمؤسسة قوة مساومة عالية مع الموردين. كما أن البيع بأسعار منخفضة سوف يشكل حاجز أمام دخول الآخرين إلى

الصناعة، وذلك بسبب قلة عدد المؤسسات التي يمكن أن تتحمل المخاطر في منافستها والدخول في الصناعة على أساس التكلفة الأقل.² فدور المؤسسة ضمن هذه الإستراتيجية يكمن في البحث عن كيفية خفض التكاليف وهذا ليس من منطلق تقليص حجم الاستثمارات، وإنما بتحسين طرق الإنتاج عن طريق الاهتمام أكثر بالجانب التنظيمي والتكنولوجي للحصول على مستوى قريب للقيمة من تلك التي يعرضها المنافسين وبأقل الأسعار.³

وهناك العديد من المزايا التي تحققها هذه الإستراتيجية، خاصة تلك المتعلقة بتوفير قدر من الحماية ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس أهمها:⁴

المنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛

المشترين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، إذ لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛

¹ Michael A.Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, Strategic Management : Concept : Competitiveness and Globalization, 9 th edition, South-Western College Pub, USA, 2010, p 108

² مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص126.

³ Michael A.Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, Ibid, p 110.

⁴ رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص176.

الموردين: تكون المؤسسة في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة في حالة ما إذا كانت إعتبرات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين، لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛

المنافسين المحتملين: إن الأسعار المنخفضة التي تقدمها المؤسسة سوف تستخدم كحاجز لدخول منافسين جدد، نظرا لقلّة عدد المؤسسات التي يمكن أن تتحمل المخاطر في منافستها والدخول في الصناعة، وذلك على أساس التكلفة الأقل؛

المنتجات البديلة: إن هذه الإستراتيجية تمكن المؤسسة من استخدام السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي تتمتع بأسعار جذابة.

ولتحقيق هذه لإستراتيجية بشكل فعال وجب توفر عدد من الشروط هي:¹

- وجود طلب مرن؛
- نمطية المنتج؛
- عدم وجود طرق متعددة لتمييز المنتج؛
- عدم وجود إمكانيات مالية لدى الزبائن لإجراء التبديل.

1. إستراتيجية التميز

وتتضمن هذه الإستراتيجية مخاطر تواجهها المؤسسة عند انتهاجها لها الناجم عن سوء فهم العوامل التي تركز عليها هذه الإستراتيجية ولعل أهم هذه المخاطر ما يلي:

التركيز على المنتج أكثر من مجموع سلسلة القيمة: بعض المؤسسات لا تفكر في التميز إلا فيما يتعلق بالمنتج النهائي وتهمل إمكانيات التميز التي توجد في بعض نقاط أنشطة سلسلة القيمة التي تخفض من تكاليف منتجاتها وترفع من جودتها.²

ومن بين الأخطاء التي يجب تفاديها من طرف المسؤولين الذين ينتهجون إستراتيجية التميز في مؤسساتهم هي:³

التميز المفرط: يمكن للمؤسسة أن لا تستوعب الآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة للعميل أو المدركة من قبله، وهذا ما يؤدي إلى إفراط التميز، فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات العملاء فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا لمؤسسات المنافسة التي تملك منتوجا ذا جودة مناسبة وسعر منخفض؛

المبالغة في رفع السعر: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة الممنوحة للعميل وباستمرارية التميز ذاته، فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن

¹ عبد الرحمن ابتهاج مصطفى، الإدارة الإستراتيجية، البدائل الإستراتيجية - التنفيذ والرقابة - إدارة التغيير الإ إستراتيجي، المنظمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1880 ص 28.

² Michael Porter, L'avantage concurrentiel, OP.Cit, p 200

³ هناء عبداوي، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية "دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2016، ص، ص 160.161.

منتجات المؤسسة، ومن ثمة تصبح هذه الأخيرة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق له؛

عدم معرفة تكلفة التميز: حتى يؤدي التميز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة المنتج، وغالبا ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح؛

التركيز الشديد على المنتج: إن معظم المؤسسات تنظر إلى التميز من جانب المنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتميز.

إن التفرد والتميز المدرك من طرف العميل ما هو إلا في الأساس إلا تقديم منتج مختلف عن منتجات المنافسين، وبالتالي يعتبر نوع من أنواع القدرة على المواجهة، ويساعد على تحسين تنافسية المؤسسة كالتالي:¹

تجنب المنافسة: عند نجاح المؤسسة في ابتكار منتج مميز فقد أنشأت في نفس الوقت سوق لوحدها، تكون فيه محتكرة للمنتج المميز مما يجنبها الضغوط التنافسية لبقية المؤسسات؛

علاقات مختلفة مع الموردين والعملاء: إن المؤسسات التي تختار إستراتيجية التميز تكون أقل حساسية من المؤسسات التي تختار إستراتيجية تندية التكاليف، لقوة التفاوض مع الموردين أو منتجاتها الموزعين نظرا لكون المنتج لفريد يجعلها تفاوض من موقف قوة، حيث تستطيع رفع أسعار إذا ارتفعت أسعار المواد الأولية من جهة، ومن جهة أخرى تستطيع المؤسسة اختيار الموع الذي ترغب فيه حيث أن جودة العرض تسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين؛

المردودية: إن إستراتيجية التميز مبنية على توضيح القيمة المميزة للمنتج بالنسبة للعميل، وبالتالي هذا

الأخير قبل لدفع سعر أعلى مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، مما يسمح للمؤسسة من

الحصول على هامش ربح أكبر.

3. إستراتيجية التركيز

¹ حامدي محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص 178.

تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسيّ وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة فئة مستهدفة وضيقة بشكل أكثر كفاءة وفعالية لما عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل، ومنه فإن الصفة المميزة لهذه الإستراتيجية هي التخصص في خدمة نسبة معينة من السوق لإشباع حاجات معينة من المستهلكين.¹

وتسعى المؤسسة من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء ولها بديلين هما: إما التركيز على خفض التكلفة أو التركيز مع التمايز.² وحتى تنجح المؤسسة في تطبيقها لإستراتيجية التركيز المبنية على التميز لابد من:³

- خلق عرض ذو قيمة التي تبرر سعر البيع العالي لجزء من عملاء السوق المستهدفين؛

- توضيح التميز لتلك الفئة من العملاء عن طريق مختلف الوسائل كالإشهار، الاتصال المباشر بالعملاء، ... إلخ؛

- اختيار هدف للتمييز الذي يحتوي على رغبات قوية للعملاء المستهدفين؛

- التركيز على رغبات الهدف المختار.

وكل مؤسسة تنتهج وتطبق الإستراتيجية المناسبة لها مع مراعاة الشروط والعوامل اللازمة لتطبيقها، وفيما يلي عرض وتلخيص لأهم متطلبات تطبيق إستراتيجيات التنافس لبورتر.

¹ JohonMiltenburg, ManufacturingStrategy: How to Formulate and Implement a Winning ProductivityPress, New York, 2005, p 21. Plan, 2nd edition,

² مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 122.

³ Michael A.Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, Ibid, p 110.

الجدول رقم 4 متطلبات إستراتيجيات بورتر

نوع الإستراتيجية	متطلبات مادية	متطلبات تنظيمية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ استثمار كبير في رأس المال؛ ▪ تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة التصنيع؛ ▪ نظام توزيع منخفض التكاليف؛ ▪ مهارات عمالية. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ سيطرة على التكاليف؛ ▪ نظام الحوافز.
التمييز	<ul style="list-style-type: none"> ▪ قدرات تسويقية؛ ▪ هندسة المنتجات؛ ▪ مهارات فردية؛ ▪ إبداع وأبحاث. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تنسيق بين دوائر البحث والتطوير والإنتاج والتسويق؛ ▪ مقاييس نوعية بدلاً من الكمية؛ ▪ توفر عمالة ماهرة.
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مزيج من المتطلبات أعلاه؛ ▪ خدمة سوق محدد. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مزيج من المتطلبات أعلاه؛

المصدر: عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 7008 ص. 112

من خلال الجدول اعلاه، يتضح لنا أن انتهاج وتطبيق أي إستراتيجية من الإستراتيجيات السابقة المتمثلة في قيادة التكلفة، التمييز أو التركيز ترتكز على قدرة المؤسسة في توفير متطلباتها من مادية وتنظيمية حتى تنجح فيها

المطلب الثالث: إستراتيجيات التنوع كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

كما تطرقنا في الفصل السابق، فإن إستراتيجيات التنوع بمختلف أنواعها عبارة عن أساليب وطرق ووسائل تنتهجها المؤسسة لخلق ميزة تنافسية، أو اكتساب حصة سوقية، أو التعلم وفتح أسواق جديدة لمنتجاتها حسب قدرة المؤسسة من جهة، وكيفية إدارتها لهذا الأسلوب الحديث، وعليه سنركز في هذا المطلب على إبراز العلاقة الموجودة بين إستراتيجيات التنوع بمختلف أنواعها خاصة منها إستراتيجية التنوع بالاندماج وكذا إستراتيجية التنوع بالتحالف في المساهمة في بناء وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة التي اختارت هذه الإستراتيجيات الحديثة، نتيجة توفير مزايا عملية تساهم بحد ذاتها في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال ما توفره كل من إستراتيجية التنوع بالتحالف أو إستراتيجية التنوع بالاندماج، ويمكن وضع أهم المزايا ولفوائد التي يمكن أن توفرها هذه الإستراتيجية من نمو وتعلم ولاسيما تحسين مؤشرات الميزة التنافسية لكل مؤسسة انتهجت هذه الإستراتيجية، والتي يُمكن تلخيصها في النقاط التالية:

النمو والتوسع

والذي يُعتبر هدفا أساسيا تسعى كل مؤسسة تحقيقه، ويكون من خلال طرق عديدة إما عن طريق إضافة خطوط إنتاج جديدة أو تطوير منتج جديد أو إضافة عملاء جدد و التنوع الجغرافي لمناطق البيع والتنوع واتخاذ قرارات الموازنة الرأس مالية بإضافة أصول ثابتة جديدة، ويعتبر هذا التوسع ضروري لكنه يتصف بالبطء ونتائجه غير مؤكدة كما أنه يتطلب جهد ووقت طويل قد يمتد إلى عدة سنوات باعتبار هذا النوع تنوع داخلي والاعتماد على مواردها الداخلية، عكس إستراتيجية التنوع بالتحالف أو التنوع بالاندماج الذي يسمح بتحقيق هدف النمو وبشكل سريع من خلال الحصول على وحدات اقتصادية قائمة وناجحة وفي وقت قصير.¹

كما تساهم إستراتيجية التنوع بالتحالف في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال خفض التكاليف، والحصول على خبرات تصنيعية ذات جودة عالية تنعكس آثارها على تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، فتشكيل تحالف إستراتيجي - خصوصا الدولي منه- يُحقق مزايا تنافسية وتداؤبية تنتج من تخفيض المخاطر، وتحقيق اقتصاديات الحجم، والتعاون في الإنتاج والتكنولوجيا المتطورة، والتي من شأنها أن توسع من قاعدة موارد المؤسسة، ويقصد بالمزايا التداؤبية "الأثر الناتج من ارتباط مؤسستين أو أكثر بهدف توسيع عملياتها إلى مجال جديد من مجالات الأعمال الحالية عن طريق إستراتيجية التنوع بالتحالف من خلال تكوين روابط داخل سلسلة القيمة بين

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 35.

النشاطات التي لم تكن مترابطة من قبل، أو أن ارتباطهما كان من نوع مختلف عن السابق."

تبادل المعلومات: من خلال الاتصال المستمر بين المؤسستين، سواء المنتهجة إستراتيجية التنوع بالاندماج أو التنوع بالتحالف، واتخاذ القرارات المختلفة التي تهمهم، باعتماد أسلوب الإجماع في الاجتماعات المختلفة، وبهذا سيتسنى لكل طرف التحكم في نشاطه ودوره، الأمر الذي ينعكس في الأخير على تقليص الوقت، التكاليف وتحسين الأداء.¹

الاستفادة من مزايا اقتصاديات السلم: يُقصد باقتصاديات السلم، تحقيق المؤسسة لوفورات اقتصادية بسبب زيادة حجمها، حيث تتضاءل التكاليف بسبب نقص الكلفة الوحودية الثابتة، ولا يُعتبر كبر الحجم الميزة الوحيدة التي توفرها اقتصاديات السلم، فالحجم مُرتبط بالطاقة الإنتاجية لكن هناك للقدرة الإنتاجية تتمثل في تحسين النوعية والجودة، التي تستفيد منها المؤسسات التي انتهجت إحدى أنواع إستراتيجيات التنوع نتيجة مشاركة المعارف فيما بينهم.² وعلى هذا الأساس فإن كل من إستراتيجيتي التنوع بالاندماج والتنوع بالتحالف تُحققان هذه الميزة من خلال زيادة قدرة المؤسسة في التفوق في النشاطات الممارسة من خلال زيادة الحجم والخبرة الناتج عن التعاون المتوقع بين المؤسستين.

الاستفادة في دخول الأسواق الدولية: وهذا عن طريق انتهاج إستراتيجية التنوع بـ التحالف حيث تساعدها على تحقيق هذا الهدف، فبعض العمليات الإدارية تتطلب تكاليف عالية لا تقوى عليها بعض المؤسسات بمفردها، فمثلا قد يكون الهدف الإستراتيجي للمؤسسة من الدخول في تحالف مع مؤسسة منافسة في سوق معينة هو تسهيل الدخول إلى السوق الأجنبية، وقد تبنت "موتورولا" هذه الإستراتيجية عندما واجهت مصاعب في الدخول إلى السوق اليابانية لبيع منتجاتها من الهواتف الخلوية، وعندما دخلت "موتورولا" في تحالف إستراتيجي مع "توشيبا" اليابانية لإنتاج الأجهزة الدقيقة.³

¹ سعد على العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال - مفاهيم، مداخل، تطبيقات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011، ص ص 12، 17.

² عماد صفر سالم، الإتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 121.

³ عادل لعجالي، أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات - دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016/2017، ص 02.

تمكنت "موتورولا" من الحصول على مساعدة كبيرة من "توشيبا" في مجال تسويق الهواتف الخلوية في السوق اليابانية، بما في ذلك إرسال مدرائها لفرع "موتورولا" في اليابان سنة 2799 كما توسطت مؤسسة "توشيبا" لدى

الحكومة اليابانية للحصول على الموافقة السياسية لقيام "موتورولا" بدخول السوق بصورة رسمية والحصول على موجات الراديو اللازمة لنصب شبكات الاتصالات الخاصة بأعمالها، ومازالت المؤسسة تمارس نشاطها على نطاق واسع في السوق اليابانية.¹

التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة: التطور التكنولوجي الذي يعد عاملا أساسيا في تطور المؤسسة الصناعية، وفي رواج منتجاتها، وتفتحها على الأسواق الخارجية، ونظرا لكونه عاملا مستمرا في التغيير يوما بعد يوم، فمن الصعب على المؤسسة الصناعية أن تواكبه دوما، نظرا لتكاليفه التي قد تشكل عائقا أمامها، مما يستدعي اللجوء إلى إستراتيجيات التنويع لتقليص تكاليف الأبحاث التكنولوجية، فتعقيد التكنولوجيا المستعملة في الميادين المختلفة، يحتم تعاون الطرفين فيما بينهما أو أكثر، من أجل الحصول عليها واستغلالها بصورة مشتركة، تؤدي إلى انخفاض العبء المتحمل من كل طرف، لاقتناء تلك التكنولوجيا، وعليه فارتفاع تكاليف البحوث والتطوير بشكل كبير جدا، يفوق القدرات الخاصة

للمؤسسات المنفردة، كان سببا دافعا لإبرام مثل هذه الإستراتيجيات في هذا المجال. إذ تدخل المؤسسات في تحالفات إستراتيجية بقصد تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن الحاجة إلى تطوير منتجات أو استثمارات جديدة.²

¹ أحمد زغدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص. 176

² سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال - مفاهيم، مداخل، تطبيقات، دار اليازوري العلمية

خلاصة الفصل الثاني

امتلاك ميزة تنافسية في الوقت الراهن وفي ظل التغيرات والتطورات السريعة، يرتبط بدرجة أولى بنجاح المؤسسة والقدرة على التفوق على منافسيها والحفاظ على حصتها ضمن هذا التنافس، وكذا قدرتها على توظيف جميع إمكانياتها وقدراتها واستغلال التغيرات الخارجية لخلق فرص تنافسية جديدة، وعليه يمكن تلخيص ما تم التطرق إليه في النقاط التالية:

فالميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التميز والتفوق في مجال معين أعلى من منافسيها من خلال استغلال الفرص الخارجية والحد من التهديدات البيئية؛ الاستمرارية، وصعوبة تقليديها، من أبرز خصائص الميزة التنافسية؛

هناك مصادر داخلية وخارجية تعتمد المؤسسة عليهما لبناء وإنشاء الميزة التنافسية؛ تعتمد المؤسسة على ثلاث إستراتيجيات هي: التكلفة الأقل، التميز، التركيز، حيث تعمل المؤسسة بواسطة انتهاجها لإحدى هذه الإستراتيجيات تستغل الموارد والكفاءات التي تحوز عليها لخلق ميزة تختلف عن منافسيها؛

نتيجة للتطور التكنولوجي والتكتلات التي يشهدها العالم اليوم من خلال إتحاد وتحالف واندماج العديد من المؤسسات فيما بينها وتكوين قوى تنافسية تتميز بالقوة والصمود، وإضافة إلى امتلاك تكنولوجيا عالية جعل المؤسسة اليوم أمام خيار إستراتيجية التنويع بمختلف أنواعها لمواكبة هذه التغيرات من جهة واكتساب مزايا لاسيما في مجال البحث والتطوير، والعمل على الصمود أمام كبريات المؤسسات

الفصل الثالث

مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية

إستراتيجية التنويع الاقتصادي على صورة بعض التجارب الدولية

المقدمة:

تواجه الدول النفطية ومن بينها الجزائر تحديات اقتصادية كبيرة ناجمة عن اعتماد اقتصاداتها على استغلال الموارد الطبيعية، فالنفط يؤثر بشكل قوي على هذه الاقتصادات، كونه المورد الأساس لتمويل موازين مدفوعاتها، في ظل ما تتميز به أسعار النفط من تقلبات حادة.

تتطلب مواجهة هكذا تحديات معالجة أسباب الخلل في هذه الاقتصادات، من خلال التوجه نحو التنويع الاقتصادي الذي يكفل تحسين أداء الاقتصاد ويعزز استقراره وتوازنه، ويضمن استدامته، والأهم من ذلك يحقق الانتقال من اقتصادٍ على أسعار النفط إلى اقتصاد موجه نحو النمو ومتنوع، لهذا فقد سعت منكشف كليا نجاحها من خلال تبني العديد من الدول إلى اعتماد إستراتيجية التنويع الاقتصادي و حزمة من السياسات الهادفة إلى إعادة هيكلة الاقتصاد.

انتهجت الجزائر العديد من السياسات بهدف تنويع اقتصادها، إلا أن هذه السياسات تميزت في الغالب بالظرفية؛ إذ تغيب عزيمة متابعة الإستراتيجية مع تحسن الموارد النفطية.

إن اعتماد الجزائر على الإيرادات النفطية بشكل مفرط يثير تحديين رئيسيين، الأول هو كيف يمكن انتهاز أفضل السبل الاقتصادية في الجزائر، التي تقلل من الاعتماد الكبير على الإيرادات النفطية وضمان حماية الاقتصاد الوطني إلى أقصى حد ممكن من التقلبات في السوق العالمية تواجه الدول النفطية ومن بينها الجزائر تحديات اقتصادية كبيرة ناجمة عن اعتماد اقتصاداتها على استغلال الموارد الطبيعية، فالنفط يؤثر بشكل قوي على هذه الاقتصادات، كونه المورد الأساس لتمويل موازين مدفوعاتها، في ظل ما تتميز به أسعار النفط من تقلبات حادة. تتطلب مواجهة هكذا تحديات معالجة أسباب الخلل في هذه الاقتصادات، من خلال التوجه نحو؛ أما الثاني فهو كيف يمكن توجيه الاقتصاد الجزائري نحو تنويع أنشطته حتى يتراجع بمرور الوقت عن الاعتماد على المورد النفطي كمصدر وحيد للإيرادات.

المبحث الأول: تجارب دولية في مجال إستراتيجية التنوع الاقتصادي

المطلب 01: تجربة جنوب إفريقيا

يعود نجاح جنوب إفريقيا إلى استحوادها على ثروات معدنية هائلة، إنشاء قاعدة صناعية جديدة طورتها في أواخر القرن العشرين ترتبط بالقطاعات التقليدية مثل الزراعة والمناجم، وبمعنى آخر تعتبر القاعدة الصناعية القائد الأساس للنمو الاقتصادي و التنوع، وتمثلت أهم خطوات التنوع الاقتصادي في جنوب إفريقيا في الآتي:

* أسست حكومة جنوب إفريقيا منشآت مثل (phoskor) لإنتاج الفوسفات بشكل مستعجل، ومؤسسة (SASOL) في مجال تحويل الفحم، كما نجد من بين الهيئات التي ساهمت في دعم التنوع داخليا: مكتب معايير لجنوب إفريقيا SABAS ومجلس الأبحاث العلمية والصناعية (CSIR) ويعتبر إنشاء إطار وطني للسياسات الصناعية وخطة عمل لهذه السياسات قصد تسهيل التنوع أهم خطوة قامت بها الحكومة سنة 2007؛

* تطوير بشكل جيد إطار للشراكة العمومية والخاصة لدعم البنية التحتية، ما مكنتها في فترة 8 سنوات من إنجاز 60 مشروع، ووضع أسرع خط سكة حديدية يربط بين جوهانزبورغ وبريتوريا؛

* إدخال الحكومة الإلكترونيات ومبادرات التدريب الإلكتروني كطريقة فعالة للاستعمال المهارات النادرة والمهمة؛

* تطوير جيد لسوق مالي محلي، مع توفير عدد هائل من الخدمات، وتجدر الإشارة هنا إلى أن جنوب إفريقيا تحتوي على تشريع بنكي فعال.1

المطلب 02: التجربة الهندية

انتهجت الهند بعد الاستقلال ولعقود عدة إستراتيجية الحال الواردات، وكانت خطوات التنوع في هذه الدولة كالاتي:

*إلغاء أنظمة الترخيص للأنشطة الصناعية ورفع القيود على الاستثمار؛ تحرير التجارة الخارجية تدريجيا منذ بداية التسعينات، ونتيجة لذلك ارتفعت نسبة تجارة الهند إلى الناتج من 16% إلى 46% بالإضافة إلى ارتفاع استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر؛

*انتهجت الهند سياسة لبناء القدرات البشرية والاستثمار في التعليم العالي على المستوى العالمي، مما أسفر عن ذلك نجاح في مجموعة من الصناعات كصناعة المستحضرات الصيدلانية، صناعة السيارات، والصناعات الكيماوية والخدمات.

المطلب 03: تجربة الإمارات العربية المتحدة

اعتمدت دولة الإمارات على إعطاء الأولوية للتعليم وبناء بنية تحتية متطورة لدعم البيئة الاقتصادية والاستثمارية مع سياسات مبنية على الانفتاح على العالم وعلى التنوع الاقتصادي، وبفضل سياسة تجارية مفتوحة، وسعر صرف مربوط بالدولار، تتميز الإمارات بتكاليف منخفضة بالنسبة للشركات (عبء ضريبي منخفض جداً)، وقد أسهم ذلك في التحول من دولة يعتمد اقتصادها على النفط بنسبة 90% في الناتج المحلي عام 1971 إلى حوالي 30% فقط سنة 2015، ومساهمة القطاعات غير النفطية بنسبة 70% في المداخيل الحكومية لنفس السنة، كما ركزت هذه الدولة على ثلاثة قطاعات أساسية تمثلت في الصناعة، السياحة والتجارة؛ بالإضافة إلى ذلك قامت الإمارات بـ:

الاستثمار في إطار تنويع الاقتصاد المحلي، في إنشاء أصول جديدة وبنيات تحتية وخدمات ذات جودة عالية؛

إنشاء منطقة تجارية حرة لتطوير القدرات التصديرية (دبي)؛

إدراج عدة استراتيجيات: رؤية الإمارات، 2021 رؤية أبوظبي 2030 وخطة دبي 2015

المطلب 04: تجربة ماليزيا

تميزت هذه التجربة بتدخل الدولة لتعزيز النمو في القطاعات المستهدفة، بالإضافة إلى اعتماد إستراتيجية لإحلال الواردات في قطاع الصناعات الثقيلة، مع التركيز على تنشيط الصادرات من السلع المصنعة في ظل المنافسة العالمية القوية، وقد نجحت ماليزيا في تنويع النشاط الاقتصادي من خلال:

● اجتذاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة في قطاع التصدير مما أدى إلى تعزيز القاعدة الرأسمالية؛

● التركيز على التنمية البشرية والرأسمالية عن طريق تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم من خلال صندوق يستهدف الشركات الصناعية وعدد من صناديق دعم التعليم الأجنبي التي ترعاها الدولة، وفي الوقت نفسه تم استهداف تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة¹.

الميزة التنافسية

المطلب 01: واقع التنوع الاقتصادي في الجزائر

يعتمد نموذج النمو السائد في الجزائر على مداخيل النفط التي يعاد توزيعها في الاقتصاد عبر آلية الإنفاق الحكومي، ويعد جزء من هذا الإنفاق استهلاكياً آخر منه متعلق بأجور المواطنين ورواتبهم في القطاع العام، في حين أن جزءاً آخر متعلق بإنفاق رأسمالي ذو صلة بالمشاريع التنموية والبنى التحتية والخدمات الاجتماعية.

أولاً: نموذج النمو الاقتصادي في الجزائر:

نقف هنا على أهم خصائص النمو الاقتصادي في الجزائر وكذا القطاعات المحركة له

1- خصائص النمو الاقتصادي في الجزائر:

يتميز النمو الاقتصادي في الجزائر بالخصائص التالية:

* **تمدد النمو:** بمعنى أنه ناتج عن ضخ مبالغ كبيرة في استثمارات عمومية جديدة وليس نتيجة مشاريع منتجة للعمل ورأس المال؛

* **النمو مكلف:** إذ يجب ضخ الكثير من المال لربح نقطة في نمو الناتج الداخلي الخام، هذا النمو ناتج عن الارتفاع المعتبر للنفقات العمومية، وهذه النفقات العمومية يتم تمويلها بواسطة إيرادات المحروقات%؛

* **النمو عابر:** فهو مرتبط بالظرف البترولي العالمي.

2- القطاعات المحركة للنمو الاقتصادي في الجزائر:

لمعرفة أهم القطاعات الاقتصادية التي تسهم في تكوين القيمة المضافة للإنتاج المحلي الإجمالي، نستعين بنسبة مساهمة هاته القطاعات في تكوين الإنتاج المحلي الإجمالي، بحيث يتضح ارتفاع الإسهام المباشر لقطاع المحروقات في الإنتاج المحلي الإجمالي، حيث تمثل أعلى نسبة مساهمة خلال الفترة (2001-2015) إذ بلغت 54,39% سنة 2008، إلا أن هذه النسبة انخفضت سنة 2009 إلى 58.38، نتيجة تراجع أسعار النفط بسبب الأزمة المالية العالمية؛ ومع عودة التحسن في سوق النفط عادت النسبة لارتفاع خلال الفترة (2010-2012) لتعاود الانخفاض خلال الفترة (2013-2015) حيث بلغت سنة 2015 نسبة 25.55% تزامناً مع انخفاض أسعار النفط

أما بالنسبة لإسهام القطاعات الأخرى في الإنتاج المحلي الإجمالي، فقد عرف تذبذب طفيف خلال فترة الدراسة، إلا أنه كان هناك تزايداً خلال الفترة (2011.2015) فقد

انتقلت نسبة مساهمة الفلاحة من 10,49% سنة 2011 إلى 15.58% سنة 2015 ، ولعل ذلك مرده للجهود الرامية إلى تنمية القطاعات خارج المحروقات، لاسيما منها الفلاحة.

كما يمكن مقارنة معدلات نمو الإنتاج المحلي الإجمالي بمعدلات النمو للقطاعات الاقتصادية لمعرفة أي القطاعات تعتبر محركا للنمو، يتبين أن قطاع المحروقات يمثل المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي، حيث نلاحظ أن تغيرات معدل هذا القطاع تتطابق مع تغيرات معدل نمو الإنتاج المحلي الإجمالي، بينما تتطابق تغيرات معدلات بقية القطاعات مع تغيرات معدل نمو الإنتاج المحلي الإجمالي، مما يدل على اعتماد هذا الأخير خير على قطاع وحيد وهو النفط، وهذا ما يفسر عدم استقرار معدلات النمو الاقتصادي في الجزائر، نتيجة لتقلب أسعار النفط العالمية.

ثانيا: تحليل مؤشرات التنوع الاقتصادي في الجزائر:

نركز على بعض المؤشرات التي توفرت لدينا حولها البيانات، وهي: مؤشر تركيز وتنوع الصادرات؛ مساهمة القطاعين العام والخاص في الإنتاج المحلي الإجمالي؛ نسبة الإيرادات النفطية إلى إجمالي الإيرادات.

1- تركيز وتنوع الصادرات في الجزائر: يعد كل من مؤشري التنوع والتركيز من بين الأدلة التي تكشف عن مستوى التنوع الاقتصادي في أي بلد.

1-1- مؤشر التنوع: (Diversification Index) :

يقيس هذا المؤشر انحراف حصة صادرات السلع الرئيسية لدولة معينة من إجمالي صادراتها عن حصة الصادرات الوطنية لتلك السلع الرئيسية في الصادرات العالمية، ويتراوح هذا المؤشر بين 0 و 1 بحيث كلما اقترب المؤشر من الصفر كلما كانت درجة تنوع الصادرات أعلى، وعندما يصل المؤشر إلى الصفر يتطابق هيكل الصادرات الوطنية مع هيكل الصادرات العالمية، وي

$$S_j = \frac{\sum_{i=1}^n |h_{ij} - h_i|}{2}$$

بحيث h_{ij} تمثل حصة الصادرات i من إجمالي صادرات الدولة j .

h_i تمثل حصة صادرات السلعة i من إجمالي صادرات العالم j .

1-2- مؤشر التركيز: (Concentration Index) :

يقيس درجة تركيز صادرات السلع الرئيسية في إجمالي الصادرات الوطنية، وتتراوح قيمته بين 0 و 1، حيث ترمز قيمة 1 إلى تركيز تام للصادرات الوطنية، وبحسب هذا المؤشر وفق الآتي :

$$H_j = \frac{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2} - \sqrt{1/n}}{1 - \sqrt{1/n}}$$

بحيث x_i صادرات السلعة i

\bar{x} إجمالي صادرات السلع للدولة j

وبالنسبة لواقع هذا مؤشر التنوع والتركيز في الجزائر يشير تطور مؤشر التنوع خلال الفترة (2000-2015) إلا أن صادرات الجزائر لم تصل بعد إلى درجة التنوع المقبولة، حيث أن قيمة هذا المؤشر تراوحت بين 0.7 و 0.8؛ أما فيما يخص مؤشر التركيز، فقد تراوحت قيمه خلال هاته الفترة بين 0.5 و 0.6 وهي قيمة تدل على تركيز صادرات الجزائر، ويدل على ذلك مساهمة صادرات المحروقات في إجمالي الصادرات بنسبة 97,56 % مقيمة بـ 43.937 مليار دولار سنة 2005 مقارنة بنسبة 95.54 % مقيمة بـ 60.304 مليار دولار سنة 2014. وبالتالي نقول أن الاقتصاد الجزائري يعد من الاقتصادات الأكثر تركزا و الأقل تنوعا.

2- نسبة مساهمة القطاعين العام والخاص في الإنتاج المحلي الإجمالي:

إن دراسة مدى مساهمة القطاع الخاص في الإنتاج المحلي الإجمالي وتغيره عبر الزمن، تمكن من معرفة مدى التنوع الاقتصادي، فإذا كان هذا القطاع في نمو مستمر يعني ذلك أن هناك تنوع اقتصادي والعكس .

تطور نسبة مساهمة كل من القطاعين العام والخاص في الإنتاج المحلي الإجمالي بـ الجزائر خلال الفترة (2000-2015) حيث نلاحظ تفوق القطاع العام على القطاع الخاص في المساهمة في الإنتاج المحلي الإجمالي ولو أنه بفارق طفيف، حيث تعدت نسبة مساهمة القطاع الخاص 55 % خلال السنوات 2009، 2010، وبداية من سنة 2012، إلا أن هذا التغيير كان نتيجة لانخفاض إنتاج قطاع المحروقات الذي يمثل القطاع العام، وبالتالي نستنتج أن الفترة 2000-2011 تميزت بعدم وجود تنوع اقتصادي، أما الفترة 2012-2015 فتدل على التوجه نحو تنوع الاقتصاد.

3- نسبة الإيرادات النفطية إلى إجمالي الإيرادات:

الإيرادات غير النفطية أسهمت بنسب متواضعة في تشكيل الإيرادات العامة، حيث تراوحت من 20% إلى 40% خلال فترة الدراسة، مقارنة بالإيرادات النفطية التي أسهمت بنسب مرتفعة في إجمالي الإيرادات، حيث تراوحت من 60% إلى 80% خلال نفس الفترة، لتسيطر على هيكل الإيرادات العامة، ومما لا شك فيه أن التوجه نحو الاعتماد على الإيرادات النفطية يأتي انعكاساً لارتفاع أسعار النفط، وما يمكن استنتاجه أنه رغم الجهود المبذولة لتنويع الاقتصاد الجزائري، إلا أن النفط يبقى المسيطر الأساس على إيرادات الاقتصاد الجزائري.

المطلب 02: بنية القطاع الصناعي في الجزائر

بعد حصولها على السيادة الوطنية، وانتهاجها لعدة برامج للنهوض بالاقتصاد من جديد لجعله أكثر قوة والعمل على مساهمته في تحقيق التنمية الاقتصادية، نجد أن الاقتصاد الجزائري أصبح يتكون من قطاعات ذات صناعات مختلفة وفيما يلي عرض لصناعات عرفت مؤسساتها ممارسات في استراتيجيات التنويع لتحسين من ميزتها التنافسية والعمل على تحقيق أهداف معينة من تحسين وضعيتها بالأسواق أصبح ذا ميزات تجعله قادر على اختراق أسواق أجنبية ووضعيتها منتجة حتى يصبح ذا ميزات تجعله قادر على اختراق أسواق أجنبية.

أولاً: قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر

اعتبر قطاع الصناعات الغذائية من القطاعات المهمة في اقتصاد أي دولة وهذا راجع لمساهمته الفعالة في الناتج المحلي والدخل القومي من جهة، ومن جهة ثانية هو الحلقة التي تربط بين مقومين بيئة اقتصادية ألا وهما قطاع الزراعة وقطاع الصناعة التي تركز على تحويل الإنتاج الزراعي إلى منتجات مصنعة قابلة للاستهلاك لمدة طويلة. وعليه سيتم التطرق إلى واقع قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر ومعرفة مكانتها في الاقتصاد الجزائري.

القطاع الفلاحي:

كانت الجزائر قبل الاستعمار الفرنسي تصدر القمح والشعير إلى أوروبا، وبعد الاستقلال ومع ذهاب كبار المزارعين الفرنسيين إنهار المستوى الزراعي، الذي كان من أعمدة الاقتصاد. باكتفاء ذاتي وتصدير أيضا، بأسعار نافست السوق الأوروبية. حين كانت الجزائر منتجة 90% من القمح المحتاج وفي سنة 1962 صار الأمر إلى 25 فقط من الإنتاج المطلوب. مثلت الزراعة 65 من مداخيل الجزائر، قبل دخول محطة تصدير النفط والغاز الاهتمام بها ولى

يلعب القطاع الفلاحي دوراً محورياً و إستراتيجياً في تطوير وتنمية القطاعات الاقتصادية الأخرى، وعلى رأسها القطاع الصناعي، ويتمثل هذا الدور في إمداده وتقديم المواد الأولية اللازمة، بالإضافة إلى حاجة القطاع الفلاحي للكثير من المنتجات الصناعية: كمستلزمات الإنتاج المختلفة، وقد أثبتت التجارب أن تأخر القطاع الفلاحي يمكن أن يؤثر على وضعية التصنيع والنمو الاقتصادي في كامل فروع الاقتصاد الوطني، وبالمقابل فإن عجز الصناعة على تلبية متطلبات واحتياجات الفلاحة يشكل عائقاً أمام تطور الإنتاج والإنتاجية في الفلاحة .

إن تحقيق زيادة في الإنتاج السلعي الفلاحي يُعد من أهم شروط نجاح التصنيع وتأتي هذه الضرورة من العلاقة الموضوعية التالية :

- إن زيادة الإنتاج السلعي يُعد أمراً ضرورياً من أجل توفير المواد الغذائية للعمال الصناعة وكذلك من أجل توفير المواد الأولية الزراعية للفروع الصناعية، ومن هنا تأتي أهمية الإنتاج الزراعي في تطوير الصناعة وأنه كلما كان الفائض في الإنتاج الزراعي كبيراً ازدادت سرعة نمو الإنتاج الصناعي؛
- إن إنشاء فروع صناعية جديدة يتطلب قبل كل شيء سوقاً داخلية، ولما كان الإنتاج الزراعي يحتل حيزاً كبيراً في عملية تجديد الإنتاج في البلدان النامية عموماً، فإن القطاع الزراعي يجب أن يساهم ويعمل على استيعاب الإنتاج الصناعي، ولكي يقوم القطاع الزراعي بهذه المهمة يجب أن تنمو القدرة الشرائية بشكل عام من أجل امتصاص السلع المصنوعة، ويتوقف تحقيق هذا الشرط قبل كل شيء على زيادة الإنتاج في القطاع الزراعي؛
- إن أي تصنيع ناجح في بلد نامٍ يجب أن يعتمد بالدرجة الأولى على مصادر التراكم الداخلية، ففي كل الظروف السائدة لدى أغلب الدول النامية يجب أن تكون الزراعة أهم مصادر التراكم، وأن استغلال الزراعة كمصدر للتراكم من أجل تلبية احتياجات التصنيع تتطلب زيادة القيمة المضافة في الزراعة، ولتحقيق ذلك يجب على حكومات هذه الدول تطبيق سياسة اقتصادية تساعد على تحقيق زيادة سريعة في الإنتاج والإنتاجية الزراعية وبالتالي زيادة في القيمة المضافة.

يضم قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر مجموعة من القطاعات الفرعية، من بينها قطاع المشروبات الذي يشمل منتجات متجانسة، تسمح بتقسيمه إلى أربعة قطاعات فرعية أخرى والتي تتمثل فيما يلي:

- قطاع المشروبات الغازية والتي هي من بين المشروبات غير الكحولية؛
- قطاع عصير الفاكهة ويضم هذا القطاع العصائر المستخرجة من الفواكه الطبيعية الطازجة أي لا تخضع إلى المعالجة الحرارية إضافة إلى عصائر الفاكهة المركزة أي المعالجة.
- قطاع المشروبات المشكلة كالمشروبات المنكهة، مشروبات الطاقة، مشروبات المكونة بالحليب وغيرها
- قطاع المياه المعبئة والتي تضم المياه المعدنية الطبيعية والمياه الجوفية
- ويتميز هيكل قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر بسيطرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات الطابع الخاص وهذا في جميع القطاعات المكونة للنشاط، والجدول التالي يوضح ذلك.

الأجبان، الياغورت، الكريما، الكريمة المجمدة، الحليب المعب.	الحليب
المذابح، التحويلات، الحفظ والتحضير.	اللحوم الحمراء/ البيضاء
المصبرات، التصبير والتحضير.	الأسماك
الفواكه الجافة، العصائر، المصبرات والمرى.	الفواكه
المصبرات، التجميد، التحضير (خضر مجمدة/مجففة)	الخضر
المياه المعدنية، مشروبات غازية وغير غازية.	المشروبات
زيوت غذائية، زيت الزيتون، الزبدة، مواد دسمة نباتية وحيوانية.	الزيوت والمواد الدسمة
الدقيق، السميد، الكسكس، الخبز، الحلويات، خبز صناعي، ويسكويت.	الحبوب
مركز الطماطم.	الطماطم الاصطناعية
صناعة السكر، الحلوى، استعمالات السكر في باقي القطاعات.	السكر

ثانيا: قطاع الصناعات الصيدلانية في الجزائر:

صناعة الدواء، من الصناعات التي لها مكانة كبيرة في اقتصاديات أي دولة كونها من الصناعات الهامة والإستراتيجية التي تضخ أرباحاً ضخمة بالنظر للحصص السوقية التي تحوز عليها هذه الأخيرة سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الدولية فهي تعي بصحة الإنسان والحيوان على حد سواء.

فالصناعة الصيدلانية هي الصناعة التي تركز على اكتشاف وتطوير وتصنيع الأدوية بمختلف أشكالها وطبيعتها على حسب الطلب السوقي من جهة ومعالجة الأمراض المتولدة مع البشر نتيجة التطور الحاصل في البيئة من جهة أخرى، فهي تكتسي أهمية كبرى في النشاط الاقتصادي للدول لأنها تساهم في تنمية وتعزيز اقتصاديات الدول فهي تمثل عنصر مهم ورقم بارز في صادراتها.

غير أن هذا القطاع هو قطاع حساس يتطلب كثافة في التقنية المستخدمة والبحث و التطوير الذي هو مفتاح وعامل مهم في هذه الصناعة لإنتاج الأدوية وتغطية حاجيات المستهلكين الذين يتمثلون في "المرضى" في ظل المتغيرات المتسارعة والحاصلة على أرض الواقع.

والجزائر من بين الدول التي ركزت على هذه الصناعة وبذلت جهود كبيرة للرقى بها سواء كان على مستوى السوق المحلي الذي تعمل على إشباعه من مختلف المنتجات وتلبية حاجات المستهلكين "المرضى" مع العمل على تخفيض الواردات من الأدوية، أو على المستوى الدولي والتي تسعى جاهدة لفتح أسواق لمنتجاتها لما لها من فائدة من تدعيم الاقتصاد والخزينة وهذا من خلال العمل على رفع الصادرات من الأدوية التي تعد زاوية للتزود بالعملة الصعبة، ونجد مجمع "صيدال" الممثل القوي للصناعة الدوائية في الجزائر سواء كان على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، لأن الدولة أولت اهتمام كبير بهذا المجمع منذ نشأته. وعليه سيتم التطرق إلى واقع قطاع الصناعة الصيدلانية بالجزائر ومعرفة مكانته في الاقتصاد الجزائري.

اسم المخبر	أمثلة عن المنتجات المصنعة	طبيعة القطاع
صيدال	215 دواء موزع بين 21 فئة علاجية منها: أمراض الحساسية -أمراض القلب -الأمراض الجلدية -داء السكري - مضادات الالتهاب -أمراض العيون - السرطان وغيرها.	القطاع العام

الجدول رقم 6 أهم المؤسسات المستثمرة في الصناعة الصيدلانية في الجزائر مع أمثلة للمنتجات المسوقة

المطلب 03: الخيارات الإستراتيجية للتنويع الاقتصادي الجزائري: أولا : نقاط ضعف تنويع الاقتصاد الجزائري:

إن إشكالية التنويع الاقتصادي في الجزائر وإخراجه من مصيدة التبعية للعائدات النفطية تنبع أساساً من الطابع غير المتجدد لهذا المورد الطبيعي، وعدم استقرار الوضعية الاقتصادية للجزائر نتيجة لتقلبات أسعاره على المستوى العالمي.

1- مشكل الدعم:

أشارت تقديرات صندوق النقد الدولي إلى بلوغ تكلفة الدعم حوالي 14% من إجمالي الناتج المحلي في عام 2015، وهذا الدعم غير عادل في معظمه، فعلى سبيل المثال تنفق أغنى 20% من الأسر على منتجات الوقود المدعمة أكثر مما تنفقه أفقر 20% من

الأسر، بالإضافة إلى ذلك، يشجع الدعم الاستهلاك المفرط، ويمكن جعل النظام أكثر عدالة مع خفض تكلفته من خلال زيادة التخفيض التدريجي للدعم المعمم وإبداله بنظام للتحويلات النقدية يوجه بدقة إلى أقل الأسر دخلاً .

2- الاعتماد على النفط وغياب إستراتيجية بعيدة المدى لتنويع الاقتصاد :

ظلت عوائد النفط تشكل المصدر الأساس لتمويل برامج التنمية والإنفاق الاستثماري الحكومي في الجزائر خلال فترة طويلة من الزمن، ورغم ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي التي شهدتها الاقتصاد في فترات ارتفاع أسعار النفط، إلا أن النتائج كانت ضعيفة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، كما أن الاقتصاد الجزائري لم يصل إلى مرحلة النمو المستدام، والسبب في ذلك الاعتماد التام على عوائد النفط وغياب إستراتيجية للتنويع الاقتصادي .

3- مشكل التمويل:

يتمثل هذا المشكل أساساً في قصور الادخار عن معدلات الاستثمار نتيجة انخفاض مستويات الدخل، وضعف السياسات والهيكل المالية والمصرفية القادرة على تعبئة المدخرات، ونشر الوعي الادخاري، زيادة على تحويل الفوائض المالية للخارج بسبب غياب المناخ الاستثماري المناسب، مما يؤدي إلى الاعتماد على أسلوب التمويل التضخمي وتمويل الاستثمار طويل الأجل بالائتمان قصير الأجل .

ثانياً: نحو نموذج اقتصادي متنوع:

من بين الخطوات المهمة التي يجب على الجزائر القيام بها لتحقيق التنويع الاقتصادي نجد:

1- تغيير نموذج النمو

حيث ينبغي أن تقوم السلطات بتحويل نموذج النمو الجزائري الذي تقوده الدولة، و المعتمدة على الهيدروكربونات إلى نموذج أكثر تنوعاً يقوده القطاع الخاص.

2- إجراء الضبط المالي

من خلال تعبئة المزيد من الإيرادات الهيدروكربونية لا سيما بتخفيض الإعفاءات الضريبية وتعزيز التحصيل الضريبي، واحتواء الاتفاق الجاري، والحد من الاستثمار العام مع إحداث زيادة كبيرة في مستوى كفاءته، وتقوية إطار الميزانية

3- التوجه إلى قطاعات تتيح تنويع الاقتصاد الوطني:

بداية بإعطاء رؤية مستقبلية للاستثمار في الطاقات المتجددة، وتعزيز الاستثمار في القطاع الفلاحي الذي يمكن من خلق مناصب شغل، ويعمل على تكثيف الإنتاج في عدد معتبر من المنتجات، كما يمكن أيضاً تنويع الاقتصاد الوطني من خلال قطاعات أخرى ك الزراعة الغذائية الهندسة والدراسات تكنولوجيات الإعلام والاتصال والسياحة المحلية .

4- تحسين بيئة الأعمال

حسب إحصائيات البنك الدولي، احتلت الجزائر المرتبة 163 لسنة 2016، بعدما كانت تحتل المرتبة 161 سنة 2015، فيما يخص بيئة ممارسة الأعمال على المستوى الدولي من أصل 189 اقتصاد، إلا أنها تراجعت سنة 2017 إلى المرتبة 156، في هذه الحالة يجب على الحكومة إيجاد سبيل لتعزيز بيئة الأعمال من خلال خلق السياسات الصناعية والتجارية المواتية وإزالة العقبات البيروقراطية خصوصاً للشركات المبتدئة؛ وبالمثل ينبغي على القطاع الخاص الانخراط في المبادرات الحكومية، وأخذ هذه المبادرات بعين الاعتبار عند قيادة جدول الأعمال لتنويع الاقتصاد.

المبحث الثالث: سبل الاستفادة من التجارب الدولية لتحسين الميزة التنافسية:

في سياق التغيرات التي يعرفها الاقتصاد العالمي نتيجة التغيرات الاقتصادية التي تؤثر جذرياً على مكانة المؤسسات في الأسواق المحلية والدولية، ما دفع بالكثير من المؤسسات إلى التوجه نحو إستراتيجيات التنوع لتحسين ميزتها التنافسية وخلق فرص جديدة لجعل منتجاتها أكثر قوة وتميزاً واكتساب مواقع ضمن كوكبة المؤسسات. وبهذا أصبحت إستراتيجيات التنوع بمختلف أنواعها خاصة إستراتيجية التنوع بالاندماج أو بالتحالف حلاً لضممان الاستمرارية، وعليه عرفت العديد من المؤسسات من مختلف الصناعات العديد من إستراتيجيات التنوع التي غيرت الكثير من طبيعة المؤسسات وأدت إلى خلق مؤسسات قوية وقادرة على توفير منتجات متنوعة وبأقل التكاليف ما انعكس إيجاباً وما تم إثباته من خلال التجارب الدولية المعروضة و المدروسة في الفصل الثالث، فكثير من المؤسسات نمت خارجياً بعد قيامها بالاندماج مع مؤسسات أخرى عندما كانت عاجزة عن التوسع بالاعتماد على مواردها الذاتية، كما أن المؤسسات الصيدلانية قد حققت الكثير من المزايا التي توفرها إستراتيجيات التنوع

من مزايا اقتصادية مالية وضريبية والكثير ومن المزايا خاصة المتعلقة بحماية الخسائر الناجمة عن فقدان براءات الاختراع من جهة وتنوع محفظة منتجاتها.

ومما لا شك فيه، أن التوجه العالمي نحو إستراتيجيات التنوع بالاندماج والتحالف والتي جعلت من المؤسسات من كبريات المؤسسات المتواجدة في الأسواق، ولمواكبة التطورات ولتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات كان لزاماً على مؤسساتنا هي الأخرى الدخول ضمن هذا التيار، ليتسنى لها قدرات مالية وتكنولوجية هائلة تمكنها من تحسين ميزتها التنافسية واكتساب مهارات جديدة تسمح لها بالولوج إلى أسواق عالمية والقدرة على التنافس.

ومن خلال دارستنا لواقع مؤسساتنا في هذا المجال، لوحظ أن إستراتيجيات التنوع قليلة جداً عكس ما هو موجود في الاقتصاد، وبالرغم من أنها لا تستخدم بكثرة إلا أن هناك نقاط قوة اكتسبتها المؤسسات التي اختارت هذا النوع من الإستراتيجية على غرار مجمع "صيدال" ومؤسسة سوناطراك العديد من المزايا والفوائد، ولكن بنسبة أقل مما حققته مثيلاتها العاملة في نفس القطاع، ولمعرفة أهم الدروس المستفادة والتي يمكن لمؤسساتنا تعلمها من تجارب المؤسسات الدولية في مجال إستراتيجيات التنوع لتحسين الميزة التنافسية، سيتم عرض ما يمكن لمؤسساتنا الاستفادة منه من إستراتيجيات التنوع على ضوء التجارب الدولية مكن توفيره للمؤسسات من مزايا حتى تكون محط أنظار مؤسسات دولية فيما يسمح لها بالنمو في إطار الإمكانيات التي تتوفر عليها واجتناب المخاطر التي هي بمثابة تهديد حقيقي للمؤسسة بحد ذاتها.

المطلب 01: تجربة مجمع صيدال:

إستراتيجية التنوع بالاندماج إحدى أهم أنواع إستراتيجيات التنوع ووسيلة لتحسين الميزة التنافسية بالنظر للمزايا والفوائد التي توفرها من اقتصاديات الحجم تخفيض التكاليف والاستفادة من أثر التداؤب وما يوفره من منافع مالية وتشغيلية وتنافسية، دفع بأغلبية المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها ومن مختلف الصناعات اختيارها كإستراتيجية لتحسين ميزتها التنافسية بما يضمن لها السيطرة والنجاح على المدى الطويل من خلال النمو والتوسع في الصناعة التي تعمل بها، مما يسمح لها بتحقيق أهدافها، ولمعرفة ما يمكن الاستفادة منه في مؤسساتنا الجزائرية على ضوء ما حققته مؤسسات اختارت هذه الإستراتيجية، نعرض في هذه النقطة نقاط القوة المكتسبة في ظل إستراتيجية التنوع بالاندماج بين مؤسسات الصناعة الصيدلانية وكيف يمكن لمجمع "صيدال" على ضوء تجربتي غلاكسو سميث كلاين وتجربة سانوفي

أفتتيس في ظل إستراتيجية التنوع بالاندماج وبنفس السياق سيتم التعامل مع باقي المؤسسات من خلال إبراز ما يمكن تحقيقه إذا ما عملت على تغيير مكامن الضعف إلى قوة في ظل الإمكانيات التي هي موجودة بمؤسساتنا وبما يتلاءم مع بيئتها الداخلية و الخارجية.

أولاً: سبل الاستفادة من إستراتيجية التنوع بالاندماج لتحسين الميزة التنافسية في مجمع صيدال بناء على تجربتي غلاكسو سميث كلاين وتجربة سانوفي أفتتيس:

تأسيساً إلى ما سبق، وبالنظر إلى النتائج المحققة لمجمع صيدال نتيجة إبرامه لإستراتيجيات التنوع مع أطراف أجنبية والمتمثلة أساساً في إستراتيجية التنوع بالتحالف على عكس ما هو منتشر ومستخدم بكثرة بين مؤسسات الصناعة الصيدلانية و التي استخدمت إستراتيجية التنوع بالتحالف، ولقد الإشارة إلى الأهداف والدوافع لاختيار نوع من هذه الإستراتيجيات لتحسين الميزة التنافسية، والتي تم ذكر الأسباب المؤدية إلى ذلك.

نقاط القوة المكتسبة في ظل إستراتيجية التنوع بالاندماج في مؤسسة غلاكسو سميث كلاين :

استفادت مؤسسة غلاكسو سميث كلاين بعد قيامها بإستراتيجية التنوع بالاندماج لتحسين الميزة التنافسية من الفوائد المكتسبة نتيجة خيارها الإستراتيجي، والمتمثلة في:

- . تعزيز مكانتها في الأسواق مع اختراق أسواق عالمية؛
- . امتلاكها لتكنولوجيا متطورة في مجال الصناعة الصيدلانية؛
- . التقليل من خطر انتهاء براءات الاختراع التي تهدد المؤسسات العاملة في الصناعة الصيدلانية؛ التعاون في مجال البحث والتطوير ما أدى إلى تنوع محافظتها.

نقاط القوة المكتسبة في ظل إستراتيجية التنوع بالاندماج في مؤسسة ساتوفي أفتتيس:

تبنت مؤسسة ساتوفي أفتتيس هي الأخرى إستراتيجية التنوع بالاندماج لتحسين الميزة التنافسية ومن الفوائد المكتسبة نتيجة خيارها الإستراتيجي، تجد:

توسيع وجودها وهذا ما يحقق ميزة تسين التموضع السوقي سواء بتعزيز مكانتها في أسواقها المحلية أو العمل على تواجدها في أسواق جديدة ؛

. الاستفادة من ميزة اقتصاديات الحجم التي توفرها إستراتيجية التنوع بالاندماج من خلال تخفيض التكاليف، باستثناء تكاليف البحث والتطوير هنا المؤسسة عرفت تزايد في تكاليفه لإتمام منتجات كانت في مرحلة متأخرة من مراحل الإنتاج التحسين من الحصة السوقية للمؤسسة؛

ما حققه مجمع صيدال:

تبنى مجمع "صيدال" لتحسين الميزة التنافسية العديد من إستراتيجية التنوع بالتحالف مع مختلف المخابر والمؤسسات الصيدلانية، ومن بين القوائد المكتسبة نتيجة خيارها الإستراتيجي نجد:

. الحصول على التكنولوجيا

. قدرته على المنافسة في السوق المحلي؛

. تمكن من الحصول على شهادات ISO؛

. تزايد رقم أعماله

. رفع كفاءة الموارد البشرية.

ما الذي يمكن أن يعرضه للطرف الآخر:

أسواق للمؤسسات المتحالفة معها؛

توفير إقامة استثمارات مع الطرف الأجنبي

ما الذي يمكنه أن يحصل عليه من الطرف الآخر:

مواكبة التطورات في هذا المجال؛

مسايرة مجال البحث والتطوير بأقل التكاليف؛

العمل على تدنية مخاطر فقدان براءات الاختراع؛

الاستفادة من اقتصاديات الحجم؛

تخفيض فاتورات الاستيراد بالنسبة للمنتجات الصيدلانية وفتح أسواق جديدة

من خلال دراستنا التطبيقية المتعلقة بتجارب مؤسسات نجحت إلى حد بعيد في تحقيق أهدافها المرسومة للدخول في إستراتيجية التنوع بالاندماج أو إستراتيجية التنوع بالتحالف، فنجد جملة من المزايا التي تم توضيحها في الجانب النظري وثبت تحقيقه عند دراستنا لبعض التجارب ومحاولة استنباط دروس للاستفادة منه في مجمع "صيدال" باعتبارها كانت له تجربة في هذا المجال والتي يُمكن تلخيصها في النقاط التالية:

بالنسبة لمؤسسة غلاكسو ويلكوم "Glaxo Wellcome" ومؤسسة سميث كلاين

بيشام "SmithKline Beecham" اللتان استخدمتا إستراتيجية التنوع بالاندماج

لتوحيد جهودهما في مجال الرعاية الصحية، وهذا لإنشاء مجموعة صيدلانية تتمتع

بقوة في جميع المجالات ويُمكن عرض أهم الأهداف المحققة من هذه

الإستراتيجية:

تنوع المحفظة:

بالنظر للنتائج المحققة على مستوى محفظة المنتجات فقد حققت المؤسسة الجديدة

الناجئة عن إستراتيجية التنوع بالاندماج والتي كانت تحت اسم "GlaxoSmithKline"

plc" مزيج قوي في المنتجات حيث تم إضافة 10 منتجات جديدة نتيجة جهود البحث والتطوير، فنتيجة امتلاك محفظة متنوعة ذات مزيج بين المؤسستين فقد تم تخفيض المخاطر لنتيجة عن انتهاء براءات الإختراع حيث كانت تواجه مؤسسة "GW" مخاطر انتهاء براءات الإختراع المنتجات التالية "Cutivate" "Flovant Zantac"، "Flonase" التي ستنتهي صلاحيتها في الولايات المتحدة سنة 2003 و "Zantac" خلال سنة 2002، كما أن "SKB" واجهت نفس المشكلة" خلال سنتي 2000 و 2003 و المتعلقة في المنتجات التالية "Augmentin،Amoxil" و "Tementin" في الأسواق الأمريكية والأوروبية؛

منافع مالية:

والمتمثلة أساساً في تخفيض التكاليف وهذا ما تم تحقيقه في ظل ميزة وفورات الحجم التي توفره إستراتيجية التنوع بالاندماج، وتم توفير وفورات في التكاليف بقيمة 750 مليون جنيه إسترليني؛

. نجحت المؤسسة الجديدة في توليد أسواق جديدة أنشأت المؤسسة ست "6" وحدات فرعية سنة 200 لتعزز خط الأنابيب حيث واحدة في إيطاليا واثنان في المملكة المتحدة وثلاث في الولايات المتحدة مع تأسيس مركز الامتياز لاكتشاف الأدوية سنة 2003 وهذا ما يدخل ضمن المنافع التي توفرها إستراتيجيات التنوع بمختلف أنواعها ألا وهي المنافع التنافسية؛

الاستفادة من مشاريع ضخمة في مجال إنتاج الادوية ولاسيما المتعلقة بعلم الوراثة، والتعاون المشترك بخبرات المؤسستين في مجال إنتاج أدوية متعلقة بالسمنة والضغط الدموي.

بالنسبة لمجموعة الأدوية الفرنسية الألمانية "Aventis" ومجموعة الأدوية الفرنسية - Sanofi Synthelab' اللتان اختارتا إستراتيجية التنوع بالاندماج لتحقيق جملة من الأهداف المذكورة سابقاً ضمن تجربة المعروضة، والتي لوحظ تدخل الحكومة الفرنسية في إنجاح هذه الصفقة للحفاظ على مؤسستها من طر المنافسين وتوفير الحماية لها بطريقة غير مباشرة خطر مؤسسة "Novartis" السويسرية التي كانت لها رغبة في الاستحواذ على مؤسسة "Aventis"، نجد أن هذه الإستراتيجية وفرت العديد من المزايا نذكر منها:

منافع مالية: بالنظر للنتائج المحققة على مستوى مؤشراتها المالية نجد أن المؤسسة - Sanofi aventis بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج حيث سجلت مبيعاتها منحت تصاعدي فعلى سبيل المثال بلغت مبيعاتها 28.052 مليون يورو سنة 2007 محتلة المرتبة الرابعة عالمياً من حيث المبيعات وأصبحت أكبر مؤسسة صيدلانية في أوروبا، وهذا ما عزز نمو إيرادات المجموعة الجديدة نتيجة تعزيز التموضع السوقي خاصة في الولايات المتحدة؛

. تعزيز التموضع السوقي لمؤسسة "Sanofi-Synthelabo" خاصة في الولايات المتحدة والتوسع في تسويق منتجاتها في هذه المنطقة كون أن هذه الأخيرة هي أول سوق رائد لمبيعات مؤسسة "Aventis" وهذا ما تم الاستفادة منه ضمن هذه الإستراتيجية وتوليد أسواق جديدة لمؤسسة "Sanofi Synthelabo". نتجت عن هذه الإستراتيجية تكامل في محافظ منتجات المؤسسات ما أدى إلى تحقيق تنوع في المحفظة وهذا راجع للميزة المكتسبة في توسيع قاعدة المنتجات نتيجة البحث والتطوير المستخدمة؛

بالنسبة لمجال البحث والتطوير فالمؤسسة المندمجة لم تتمكن من تحقيق الهدف المرجو من هذه الإستراتيجية والمتمثل أساساً في تخفيض تكاليف البحث والتطوير حيث شهدت ارتفاعاً وهذا لاستكمال المنتجات طور الإنتاج.

أما فيما يخص باستراتيجيات التنوع بالتحالف بين مؤسسات الصناعة الصيدلانية، فلقد انتهجت بعض المؤسسات الصيدلانية هذه الإستراتيجية من أجل الاستفادة من المزايا التي توفرها، فتحالف مؤسسة "Glaxo Wellcome PLC" مع مؤسسة "Biota" لتطوير دواء "Relenza" وهو دواء يُستخدم في علاج الإنفلونزا بموجب هذه الإستراتيجية، تمتلك مؤسسة "Biotan" حقوق التسويق العالمية لمنتج "Relenza" والحصول على 10% من صافي عائدات المبيعات في أستراليا و 7% لبقية العالم. بالإضافة إلى إستراتيجية التنوع بالتحالف بين "Astrazeneca" و "Rigel Pharmaceuticals" والتي كان الهدف منها هو إنتاج أدوية جديدة ومبتكرة، من خلا ل الاتفاق على ترخيص حصري عالمي لتطوير وتسويق منتج وهو منتج لمؤسسة في المرحل المتأخرة من التهاب المفاصل.

وبالإشارة لمجمع صيدال وبالنظر للنتائج التي حققتها نتيجة استخدامها لإستراتيجية التنوع بالتحالف، فنجد أنها استفادت من التكنولوجيا كما تمكنت من الحصول على شهادات ISO، مع تزايد رقم أعمالها، لكن بالنظر إلى النتائج المحققة من مثيلاتها من المؤسسات العاملة في نفس الصناعة نجد أنها حققت مجموعة من الإيجابيات ولكن ليس بالشكل المطلوب بالنظر إلى التجارب الدولية للمؤسسات الصيدلانية، التي فتحت أسواقاً لمنتجاتها ولم تبقى تنتج محلياً فقط، بالإضافة إلى الاستفادة من ميزانية البحث والتطوير وما نتج عنها من تنوع في منتجات المحفظة إضافة إلى خلق اسم عالمي وتنافسي على بيئة الأعمال.

المطلب الثاني: تجربة سوناطراك:

تبنّت مؤسسة سوناطراك خيار إستراتيجية التنوع بصيغتين ألا وهي إستراتيجية التنوع بالشراكة وإستراتيجية التنوع بالتحالف وهذا من أجل تحقيق النمو وتعظيم ميزتها التنافسية، ونتيجة لذلك فلقد حققت سوناطراك نتائج إيجابية متمثلة في: . بداية من ناحية الإنتاج، فمن خلال ولوجها وتبنيها لهذه الإستراتيجيات نجد أن

المؤسسة تمكنت من تحسين إنتاجها وتطويره نتيجة الخبرة التي نجمت عن هذه الإستراتيجية والتقنيات المستعملة في هذا المجال المقدمة من طرف الشريك؛
. أثمرت إستراتيجيات التنويع المتبعة من طرف سوناطراك على تكوين يد عاملة متخصصة في هذا المجال والتي أدت إلى تحسين التقنيات المستخدمة في هذه الصناعة؛

. حققت المؤسسة بعد إستراتيجيات التنويع نمواً في مستوى الأرباح؛
. تطوير حقول إنتاج جديدة بالاعتماد على خبرات الطرف الأجنبي؛
. سجلت المؤسسة نمواً على مستوى صادراتها غير أن حصتها السوقية لا تزال ترقى إلى الهدف المرجو لو قورنت بحصص مؤسسات منظمة الأوبك.

ما يمكن تحقيقه بناء على التجارب محل الدراسة؟

من أجل تدنية التكاليف، والعمل على اكتساب تكنولوجيا جديدة في الإنتاج وتحقيق أرباح وحصص سوقية كبيرة، تلجأ المؤسسات إما لإستراتيجية التنويع بالتحالف أو الاندماج، وبالنظر للتجربتين المعروضتين في هذا القطاع نجد أن المؤسسات محل الدراسة لجأت إلى إستراتيجية التنويع بالاندماج مثل ما حصل مع مؤسستي إكسون "Exxon" وموبيل "Mobil" ومؤسستي بريتش بتروليوم "British Petroleum" وأموكو "Amoco" والتي والتي كان لها دور إيجابي من خلال النتائج المحققة، ولتعزيز المؤشرات والنتائج الناجمة عن هذه الإستراتيجية بالنظر إلى ما حققته مؤسسات القطاع نجد أن:

نقاط القوة المكتسبة في ظل إستراتيجية التنويع بالاندماج في مؤسسة بريتش بتروليوم وأموكو:

تبنى مؤسستي بريتش بتروليوم وأموكو بعد قيامهما بإستراتيجية التنويع بالاندماج لتحسين الميزة التنافسية من الفوائد المكتسبة نتيجة خيارها الإستراتيجي، والمتمثلة في:

. منافع تشغيلية والعمل على تخفيض مخاطر تثلبات أسعار النفط؛
. تحسن في مؤشرات الميزة التنافسية ولا سيما في الإيرادات والأرباح وحتى الحصص السوقية لها؛

. تخفيض التكاليف وامتلاكها طرق جديدة لاكتشاف النفط والغاز؛
نقاط القوة المكتسبة في ظل إستراتيجية التنويع بالاندماج في مؤسسة إكسون موبيل

تبنى مؤسسة إكسون موبيل بعد قيامها بإستراتيجية التنويع بالتحالف لتحسين الميزة التنافسية من الفوائد المكتسبة نتيجة خيارها الإستراتيجي، والمتمثلة في:

توسيع وجودها في مناطق ذات إمكانات عالية لاكتشافات النفط؛
 . حققت عوائد مالية نتيجة استفادتها من إستراتيجية التنويع بالاندماج في هدف
 تخفيض التكاليف وامتلاكها عمليات وطرق عالية الجودة والمستخدم في التسويق والإ
 نتاج والتسويق؛
 . التحسين من القيمة السوقية للمؤسسة؛
 . الجمع بين أصول المؤسستين سمح لها بتكوين مؤسسة ذات إمكانات أقوى تمكنها من
 التواجد في مناطق جغرافية في العالم لاكتشاف النفط والغاز بأقل التكاليف وبمهارات ع
 الية.

ما يمكن تحقيقه لمجمع سوناطراك بناء على التجارب محل الدراسة
 توفير إقامة استثمارات مع الطرف الأ
 جنبي.

**ما الذي يمكنه أن يحصل عليه من
 الطرف الآخر**

تدنية تكاليف البحث والتطوير؛

. توفير تكنولوجيا جديدة؛

. تأهيل اليد العاملة بما تتطلبه التغيرات
 المحيطة؛

تنويع الزبائن؛ الاستفادة من اقتصاديات

الحجم وتطوير حقول إنتاج جديد

ما الذي يمكن أن يعرضه للطرف الآخر
 بيئة للعمل وتحسين جودة البحث و
 التطوير؛

من خلال ما تم تناوله من تجارب دولية في مجال إستراتيجيات التنويع خاصة المتعلقة
 باستراتيجية التنويع بالاندماج وإستراتيجية التنويع بالتحالف بين مؤسسات قطاع
 المحروقات، وبالنظر ما تم عرضه أنفاً من المزايا التي تم تحقيقها في ظل هذه الإ
 ستراتيجية نجد أن:

بالنسبة لمؤسستي إكسون "Exxon" وموبيل "Mobil" فلقد وحدت المؤسستين
 جهودهما في صناعة النفط والغاز من خلال إستراتيجية التنويع بالاندماج، لتحقيق
 منافع تشغيلية وتنافسية ومالية، ولقد تمكنت المؤسسة من تحقيق نتائج إيجابية في
 ظل هذه الإستراتيجية حيث أن:

. تحسين التموضع السوقي وتوليد أسواق جديدة وهذا من خلال توسيع وجودها في
 مناطق ذات إمكانات عالية لاكتشافات النفط والغاز؛

. تسجيل منافع تنافسية من خلال الاستفادة من منافع مالية متمثلة في تحقيق عوائد م
 الية يمكنها من التفوق على منافسيها.

أما فيما يتعلق بإستراتيجية التنوع بالاندماج بين مؤسستي بريتش بتروليوم "British Petroleum" وأموكو "Amoco" ودورها في تحسين الميزة التنافسية فلقد تمكنت المؤسستين من تحقيق العديد من المنافع نتيجة انتهاجهما لإستراتيجية التنوع بالاندماج ولعل أبرزها تحقيق مزايا مالية وتنافسية من خلال تطوير مجال اكتشافات النفط والبتروول وتحسين تموضعها السوقي سواء تعلق الأمر بأسواقها الحالية أو أسواق جديدة.

المطلب الثالث: تجربة جرجرة:

مؤسسات الصناعة الغذائية هي الأخرى كانت لها تجربة مع إستراتيجيات التنوع بمختلف أنواعها وهذا لتحسين ميزتها التنافسية، سواء عن طريق إستراتيجية التنوع بالاندماج أو عن طريق إستراتيجية التنوع بالتحالف ولعل أبرز التجارب الدولية التي تم عرضها تعلق بإستراتيجية التنوع بالاندماج، أما فيما يخص مؤسساتنا الجزائرية فإنها مارست إستراتيجية التنوع بالتحالف لأهداف خاصة بها. وفيما يلي عرض أهم الفوائد المكتسبة والتي يمكن لمؤسساتنا جعلها دروس يُمكن التحسين مستقبلا إذا ما اختارت هذه الإستراتيجية والتي تنطوي تحت الإستراتيجيات التعاونية والتي تسمح للمؤسسة للتحسين من ميزتها التنافسية وتقوية مركزها التنافسي في ظل بيئة تتمتع بشدة المنافسة ولا يُمكن لأي مؤسسة أن تعمل بمفردها وبإمكانياتها الخاصة.

نقاط القوة المكتسبة في ظل إستراتيجية التنوع بالاندماج في مؤسسة كرافت هاينز "Kraft Heinz"

تبنى مؤسسة كرافت هاينز بعد قيامها بإستراتيجية التنوع بالاندماج لتحسين ميزتها التنافسية، نجد أن من الفوائد التي حققتها هذه المؤسسة بعد هذه الإستراتيجية والتي يمكن الاستفادة منها في مؤسساتنا الجزائرية ما يلي:
. تحقيق منافع تشغيلية ولا سيما فيما يخص بتخفيض التكاليف، حيث استفادت المؤسسة من ميزة هذه الإستراتيجية والمتمثلة في وفورات الحجم خاصة في أمريكا الشمالية؛

. امتلاكها لمحفظة متنوعة نتيجة لتكامل محفظتي المؤسستين المندمجتين؛

نقاط القوة المكتسبة في ظل إستراتيجية التنوع بالاندماج في تجربة Danone و "White Foods Wave"

من خلال تجربة إستراتيجية التنوع بالاندماج في مؤسستي "Danone" و "White Wave Foods" لتحسين من ميزتها التنافسية، نجد أن أبرز المنافع المكتسبة هي منافع

تنافسية ومالية بدرجة أكبر خاصة بالنسبة لمجموعة "دانون" التي تستمر في إستراتيجياتها المسطرة لتحقيق أهدافها، ومن بين المنافع المكتسبة نجد: فتح أسواق لمنتجاتها واكتساب عملاء جدد وهذا ما يُعزز هدف تقوية تموضعها السوقي؛

. تحقيق عوائد مالية إضافية نتيجة الاستفادة من نطاق اقتصاديات الحجم؛
. منافع تنافسية والمتمثلة في التوسع الجغرافي الذي عرفته منتجات هذه المؤسسة.
ما حققته مؤسسة جرجرة:

تبنت مؤسسة "جرجرة" لتحسين الميزة التنافسية إستراتيجية التنوع بالتحالف مع مجموعة "دانون" الفرنسية، ومن بين الفوائد المكتسبة نتيجة خيارها الإستراتيجي نجد: تعزيز مكانتها في السوق المحلي؛
. حماية نفسها من مخاطر المنافسة ولعل أبرزها خطر القوة العالمية لمجموعة "دانون".

الطرف الآخر

. خبرة في تسيير هذه المعاملات وتعلم القدرة على التفاوض ؛
. مسايرة مجال البحث والتطوير والا ستفادة من مخبر المجموعة الذي يتمتع بقوة في هذا المجال؛
. الاستفادة من أسواق مجموعة "دانون" وامتدادها الجغرافي؛
. رفع كفاءة الموارد البشرية

ما الذي يمكن أن يعرضه للطرف الآخر

. سوق محلي لمجموعة "دانون"؛
. توفير معلومات عن تقاليد ومميزات الأ سواق المغاربية ومن بينها السوق الجزائري؛

ما الذي يمكنه أن يحصل عليه من

بالنسبة لدور إستراتيجيات التنوع بالاندماج بين مؤسستي كرافت "فودز Kraft Foods" و"هاينز Heinz" فلقد حققت المؤسسة الجديدة جملة من المنافع والتي تم إظهارها في الفصل السابق، ولعل أبرز النتائج الإيجابية والمنافع التي حققتها مؤسسة كرافت هاينز Kraft Heinz والتي يُمكن الاستفادة منها في مؤسسة جرجرة وتحويل نقاط الضعف إلى قوة نذكر منها:

تنوع المحفظة:

. لقد حققت مؤسسة والتي صارت ثالث أكبر مؤسسة للأغذية والمشروبات في لعالم بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج، محفظة متنوعة نتيجة مزيج العلامات التجارية للمؤسستين وهذا ناتج عن الطبيعة التكميلية للمنتجات؛
. توسع جغرافي وفتح أسواق جديدة لمنتجاتها؛

منافع مالية :

باعتبار إستراتيجية التنوع بالاندماج توفر ميزة تخفيض التكاليف وهذا ناتج عن ميزة اقتصاديات الحجم نتيجة إلى المزايا المستقاة من وفورات الحجم من سوق أمريكا الشمالية، ما أدى إلى تحقيق وفورات في التكاليف بلغت 1.5 مليار دولار سنة 2017؛

حققت نمو على مستوى إيراداتها بعدما كانت تسجل نتائج سلبية في كلا المؤسستين قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج وهذا نتيجة لتحقيق المزايا السالفة الذكر وهذا ما أدى إلى قدرتها على تحسين المنتجات مما أدى إلى استقطاب عملاء لها بالإضافة إلى تحقيق إيرادات إضافية خارج مناطق أمريكا الشمالية وهذا راجع للتوسع الجغرافي الذي استفادت منه المؤسسة المدمجة من إستراتيجية التنوع بالاندماج.

بالنسبة لمؤسستي "Danone" و"White Wave Foods" هي الأخرى اختارت إستراتيجية التنوع بالاندماج من أجل تحسين الميزة التنافسية ما يسمح لها بتعزيز أعمالها وتكوين مكانة قوية في الأسواق التي تتواجد فيهم بالإضافة إلى فتح أسواق جديدة لتسويق منتجاتها وهذا الأخير هو هدف مؤسسة "دانون" التي كانت تصبو لتحقيقه سواء من خلال إستراتيجيات التنوع بالاندماج كما قامت به مع مؤسسة "White Wave Foods" أو عن طريق إستراتيجية التنوع بالتحالف كما فعلته مع مؤسسة "جرجرة" الجزائرية.

بالنسبة لتجربة مؤسسة "جرجرة" مع "Danone" فلقد كان الهدف المؤسسة "جرجرة" هو تحقيق التوسع والنمو والولوج إلى السوق العالمي، واختارت مؤسسة "دانون" للاستفادة من الأسواق التي تنشط فيها باعتبارها مؤسسة ذات علامة تجارية عالمية ولها مكانة قوية وبارزة في أسواق مختلفة ولدى قاعدة كبيرة من الزبائن لما تقدمه من منتجات تتوافق مع رغبات العملاء، ولعل أبرز المنافع المكتسبة في مؤسسة "جرجرة" هي:

. **منافع مالية:** من بين المنافع التي استفادت منها مؤسسة "جرجرة" من إستراتيجية التنوع بالتحالف لتحسين الميزة التنافسية هو تخفيض المخاطر الناتجة عن المنافس و

التمثل أساساً في مؤسسة "دانون" حيث قامت مؤسسة "جرجرة" بهذه الإستراتيجية لحماية نفسها من المنافس الأجنبي دانون" في السوق المحلي؛

. **منافع تنافسية:** حيث تمكنت مؤسسة "جرجرة" من مزايا تتعلق بمنتجاتها من خلال الاستفادة من العلامة التجارية "دانون" والتي لها اسم ضمن أوساط العملاء وفي الأسواق بحد ذاتها، بالإضافة إلى تعزيز تواجدها في السوق المحلي مما مكنها من الدفاع عن مكانتها حيث أصبحت مؤسسة "دانون جرجرة" في ظل النمو الذي عرفه السوق الجزائري للحليب ومشتقاته نتيجة ارتفاع عدد المنافسين المحليين وتهديد المنافسين الأجانب لاختراق السوق المحلي.

وبالنظر للمزايا المحققة من طرف مؤسسة "جرجرة" من خلال القيام بإستراتيجية التنويع بالتحالف مع مؤسسة "دانون" وتشكيل مؤسسة "جرجرة" دانون وبمقارنة هذه النتائج مع نتائج تجارب الدولية المتعلقة بمؤسسات الصناعة الغذائية يُمكن لمؤسسة "جرجرة" العمل على اكتساب مزايا أكثر والاستفادة من هذه الإستراتيجية لتحسين ميزتها التنافسية من خلال العمل على اكتساب الخبرة من طرف الشريك "دانون"، و القيام بإبرام عقود تعاونية أخرى سواء تعلق بشركاء محليين أو أجانب والاستفادة من الانقاط القوة والضعف التي ظهرت من خلال إستراتيجية التنويع بالتحالف مع مؤسسة "دانون"، أما فيما يخص بعمليات الإنتاج فيمكن لمؤسسة جرجرة الاستفادة من التقنيات الجديدة والمبتكرة التي

تعد سمة وصفة متلاصقة في مؤسسة دانون" باعتبارها مؤسسة لها اسم وحجم في تحسين جودة منتجاتها وتنويع محفظتها والعمل على تدريب إطاراتها لتحقيق هذه الأهداف، والعمل على تجسيد التعاون والتكامل والترابط بين فروع المؤسسة ولاسيما فروع مجموعة بطوش" للاستفادة من هذه الإستراتيجية.

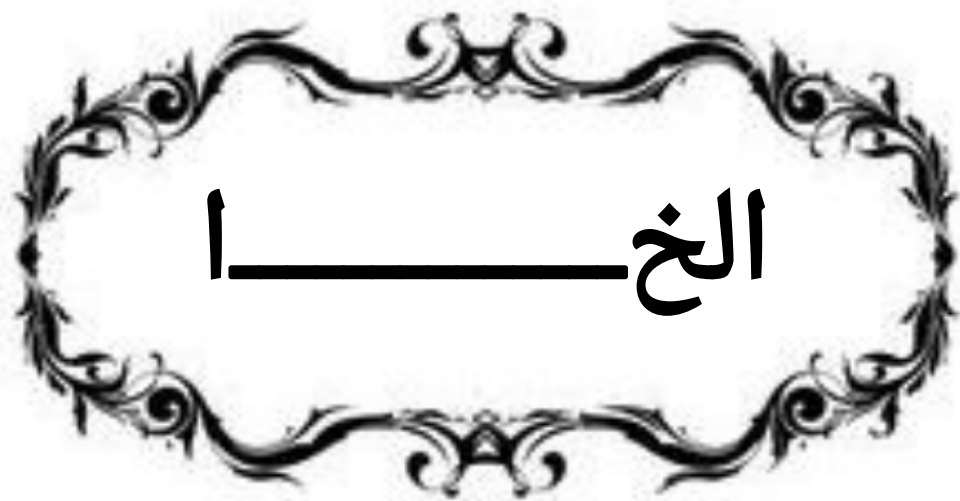
الخروج من سيطرة مؤسسة "دانون" ومن الفخ الذي وقعت فيه لعدم قدرتها على التفاوض وتسيير ما كان لها، لأن مؤسسة "جرجرة" كانت كاداة لمؤسسة "دانون" لفتح أسواق لها في الجزائر بالرغم من المنافع التي حققت لمؤسستنا الجزائرية إلا أن الخبرة في إدارة هذه الإستراتيجية قد حالت على تحقيق الأهداف المرسومة وبشكل أفضل.

خلاصة الفصل:

لقد تبين من خلال هذا الفصل أن الاقتصاد الجزائري الذي عرف تحولات جذرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وبعد الإصلاحات التي طبقتها الدولة من خلال انتهاجها لعدة مخططات للخروج من السيطرة المركزية، والقيام ببناء قاعدة صناعية وزراعية تعتمد على كفاءات بشرية محلية جعلت الجزائر تسعى إلى التحسين من بنية اقتصادها من خلال بناء مؤسسات ذات كفاءات محلية تعتمد عليها، وبتنوع القطاعات المكونة للاقتصاد الجزائري بمختلف مؤسساته، ونتيجة للتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال وجدت مؤسساتنا مرة أخرى نفسها في مواجهة بيئة سريعة التحول من جهة مع اشتداد المنافسة من كبريات المؤسسات المتواجدة في هذه البيئة والتي لجأت إلى تكوين كيانات كبيرة وعلاقة وقوية نتيجة انتهاجها لإستراتيجيات التنويع بمختلف أنواعها سواء تعلق الأمر بإستراتيجية التنويع بالاندماج أو إستراتيجية التنويع بالتحالف، مما دفع بمؤسساتنا هي الأخرى انتهاج هذه الإستراتيجيات ولو بشكل محدود مقارنة بما تسجله الإحصائيات مؤخراً وحجم العقود المبرمة يوميا بين المؤسسات العالمية لتعزيز من موقعها التنافسي وتعظيم ميزتها التنافسية.

ومن خلال ما تم التطرق إليه وعرض لبعض التجارب المحلية في ظل إستراتيجيات التنويع بالاندماج والتحالف، ولعل أبرز إستراتيجية مستخدمة من طرف مؤسساتنا هي إستراتيجية التنويع بالتحالف وبالنظر إلى النتائج المحققة على مستوى مجمع صيدال، جرجرة سوناطراك فإنها حققت نوعا من التطور والتحسين على مستوى

مؤشرات الميزة التنافسية ما انعكس بالإيجاب على موقعها من جهة من خلال المبيعات والإنتاج والكفاءات المكتسبة.



الخاتمة العامة:

من خلال الدراسة التي تعرضنا لها وهي كيف تقوم المؤسسات بالاعتماد على الاستفادة من التجارب الدولية بتعظيم ميزات التنافسية استنتجنا أن أهم الاستراتيجيات التي يجب التركيز عليها هما أهم استراتيجيين، التنوع بالاندماج والتنوع بالتحالف من أجل تحقيق أهداف تحسن الميزة التنافسية.

فهذه الاستراتيجيات تنصدي إلى أي هجوم أو اختراق أسواق جديدة، وتعمل على بناء مكانة قوية، وحتى منافسه المؤسسات المتواجدة من خلال خلق تعاون بين المؤسسات وحماية نفسها من مخاطر المنافسة.

وقد جاءت الإجابة على إشكاليه البحث وفق ثلاثة فصول حيث درسنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات التنوع وقدمنا المزايا والعيوب لهذه الاستراتيجيه مع تحديد الأنواع، وتم التركيز على أهم أنواعها وهما التنوع بالتحالف والتنوع بالاندماج. وتمحور الفصل الثاني حول عدة مفاهيم مع التحليل حول الميزة التنافسية وعرض أهم المصادر والنماذج لكي تبقى المؤسسات تصارع من أجل البقاء في محيط متغير، بالإضافة إلى عدة مؤشرات وعوامل أخرى يمكن استخدامها.

وجاء الفصل الثالث والأخير فيه تسليط الضوء على سبل الاستفادة من التجارب الدولية وعرض لواقع التنوع في الجزائر مع إبراز مقترحات أن التنوع في الاقتصاد الجزائري لا يستخدم على نطاق واسع بالرغم من التوجه العالمي لمثل هذه الاستراتيجيات، وأصبحت هذه الاستراتيجيات سيمة العصر، وخروج الكثير من المؤسسات من تهديد الإفلاس وصارت تنافس مع أقوى المؤسسات.

تبقى مؤسساتنا بالنظر للإمكانيات التي تملكها ومخاطر المنافسة التي تواجهها، وتعمل لوحدها بالرغم من الكم الهائل من المؤسسات الوليدة نتاج هذه الإستراتيجية .

وصدق المثل الانجليزي في علم الاقتصاد (**do not put all your eggs in one basket**) (لا تضع كل البيض في سلة واحدة) ونقصد بالبيض رؤوس الأموال، و السلة الواحدة (مشروع استثمار واحد لا يتوسع)

A decorative, ornate border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: قائمة الكتب:

1- باللغة العربية:

- أبو بكر، مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007.
- أحمد بسيوني شحاته، كمال الدين الدهراوي، المحاسبة المتقدمة، الدار الجامعية، مصر، 1998.
- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية المكتب العربي الحديث، مصر، 1999، ص 226 أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، 2002.
- إيمان عطية ناصف، هشام محمد عمارة، مبادئ الاقتصاد الدولي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، القاهرة.
- بن عزة محمد الأمين التحالفات الإستراتيجية كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 2 جامعة الشلف الجزائر، 2005.
- توفيق محمد عبد المحسن التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، 2004.
- توماس هولين ترجمة محمود عبد الحميد مرسي الإدارة الإستراتيجية الإدارة العامة للبحوث المملكة العربية السعودية ، 1990.
- ثابت عبد الرحمان إدريس جمال الدين محمد مرسي الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية 282 مصر 2002، ص طارق عبد العال حماد.
- ثابت عبد الرحمان الإدريسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، ط07، مصر، 2007.
- جعفر عبد الله موسى إدريس الإدارة الإستراتيجية دار خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، ط1، 2013.
- حاتم القرنشاوي، سياسات وخطط تطوير القدرات التنافسية للاقتصاد المصري، صندوق النقد الدولي، العدد 6، أكتوبر 2018، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة،
- حسن عبد القادر حسن، اندماج الشركات مجلة الدراسات العليا جامعة النيلين، المجلد 11، العدد 41 مصر، 2018،
- حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم والنماذج ، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2008.

- حسني المصري، دمج الشركات وانقسامها، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1986.
- حمد هاني محمد الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعترف، الأردن، 2014، ص 45 خ
الد محمد بني حمدان الإستراتيجية، حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف، ط1،
مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2004.
- خليل عواد أبو حشيش المحاسبة المتقدمة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013.
- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر،
2018.
- رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين الجزائر، 2008،
- روجر كلارك، فريد بشير طاهر، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ المملكة العربية
السعودية، 1994،
- سعد علي العنزي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ط دار اليازوري
العلمية، الأردن، 2011،
- سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال،
ط1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 7011،
- سعد علي حمود الخزي ومصطفى منير إسماعيل، مرجع سابق، ص 137 أحمد شاكر
العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران عمان، الأردن، 2000،
- سعيد صبرة، على زغبية، الاستحواذ والاندماج، رسالة ماجستير (غير منشورة كلية الا
قتصاد جامعة طرطوس، الجمهورية العربية السورية 2016، 2017،
- سلمان، أحمد داود، نظريات الإستراتيجية العسكرية الحديثة، دار الحرية للطباعة،
بغداد، 1988.
- شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد،
محمد سيد أحمد عبد المتعال، ج 1، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية،
7001،
- صالح محمد، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، ط1، مركز
البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان الأردن ،
- طارق عبد العال حماد، اندماج وخصخصة البنوك الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2001
،
- طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل،
عمان، الأردن،
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس الإدارة الإستراتيجية، دار
وائل، الأردن، ط1، 2007.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر، ط

1، 1999

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر، ط 1، 1999،
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999،
- عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة للنشر و التوزيع، بغداد، العراق، ط، 7006،
- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، عمان، الأردن، 7017
- العيداني إلياس التحالفات الإستراتيجية كالية لدعم الإبداع في المؤسسة الاقتصادية مع الإشارة لنماذج دولية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 6 العدد 10 جامعة عاشور زيان كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير الجلفة، الجزائر، 2015
- عيسى يحيى وآخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011،
- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية " مدخل استراتيجي معاصر"، ط 1، دار الميسرة، عمان، الأردن، 7002،
- غول فرحات التسويق الدولي دار الخلدونية الجزائر، ط 1، 2008،
- فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي الإدارة الإستراتيجية: نظريات - مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء، عمان، ط 2014،
- كامل بكري، الاقتصاد الدولي: التجارة والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ، 7000
- كمال رزيق، قاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية للأداء المتميز الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08، 02 مارس، 7000،
- محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، ط 0، دار وائل، عمان، الأردن، 7007،
- محمد أحمد عوض الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999،
- محمد شريف توفيق المحاسبة المالية المتقدمة، مكتبة المدينة، مصر، 2007، ص 31. موسى بن منصور، مرجع سابق،
- محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- محمد فريد العريني الشركات التجارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 56
- محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق - مدخل كمي و تحليلي دار حامد عمان، ط 1، 2000،
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار الميسرة، الأردن، ط 1، 7011،
- محمود صبح القرارات المالية الإستراتيجية، دار النهضة العربية القاهرة، مصر، 1996،
- مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 7002،
- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008،
- نادية العارف التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر، دار اليازوري، الأردن، 2009،
- الياس بن ساسي الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، دار وائل عمان، ط 1، 2011،
- يوسف شكري فرحات، معجم الطلاب، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان 7، 2006،

2- باللغات الأجنبية:

- Jouy-en-Josas, strategor politique général de l' entreprise, stratégie, structure, décision, identité, Paris, 1997,
- porter, M. E, whatisstrategy. Harvard business review, nov-dec1996,
- Dess,G.G., Lumpkin, G.T., &Eisner, A.B, Strategic Management creatingcompetitiveadvantages, 4th ed, McGraw Hill, 2008,
- Evans, James Robert Collier David, Opération management, au Intergrated and service approachThonson South Western, U.S.A, 2007,
- Krajaweski Lee, Ritzaman Larry, Opération management, prentice-Hall, New jersey: 7th ed, 2005,
- Michael Armstrong, StrategicHuman Resource Management: A Guide To Action, 3rd Ed, Kogan PAGE, London, 2006,
- Octave Jokung- Nguéna, et al, Source: Hill,wJones,G,RStrategic Management an integratatedapproach, ed, New York, Houghton Mifflinco,1989,

- ph. kotler, marketing management: analysis, planning and control. 4th, ed, prentice-hall inf, London, 1980, 4 H. mintzberg, five ps for strategy. In the strategyprocess: concept, contexts, & cases. London, 1991,

ثانيا: قائمة المجالات:

1- باللغة العربية:

- أحمد على إبراهيم، الإندماج بين الشركات المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس كلية التجارة، العدد 3 مصر، 2013.
- بغداد كربالي، دور الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات - حالة المؤسسات الجزائرية-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 7، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2012.
- بن عزة محمد أمين التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كالية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 26، 2011.
- حسن علي الزغبى، أثر التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 2، العدد 7، الأردن، 2002.
- الحنيطي أحمد يوسف، القعيد مرزوق عايد، أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في مؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، مجلد 10، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 7018
- زغدار أحمد الاستثمار الأجنبي كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 3، 2004،
- سعدون بوكيوس وزكريا بو موسى أثر الاندماج المصرفي على أداء البنوك التجارية بنك الأهلي الأردني وبنك الاعمال)، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير و التجارة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 11، 2000،
- سلمى علي الدين سيد أحمد، دوافع الاندماج، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، العدد 2، مصر، 2008
- صيدال، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 10 جامعة منتوري، قسنطينة 1 الجزائر، 2014،
- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، ط 7، دار وائل، عمان، الأردن، ،

- عبد العظيم حمدي الوفورات الاقتصادية لظاهرة الاندماج، مجلة إدارة الأعمال جمعوية إدارة الأعمال العربية، العدد 90، 2000،
- لينا يعقوب الفيومي الآثار الناشئة عن دمج الشركات المساهمة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009،
- منال جبار سرور، حسام أحمد محمد، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 27، جامعة بغداد، العراق، 7010،
- هاني نوال التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية حالة قطاع الصناعة الدوائية، مجمع

2- باللغات الأجنبية:

- Willcoks, L. & Choi, C.J. Co-operative Partnership and the Case of Total
- It Outsourcing: Form Contractual Obligation to Strategic Alliance?, European Management Journal, 1995

ثالثاً: قائمة الأطروحات و الملتقيات العلمية:

1- باللغة العربية

- أحلام سوداني، دروس في إدارة الإبداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 2 ماي، 1820، المة، الجزائر، 7012/7012،
- أحمد بلايلي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر، 7000،
- أحمد خليل محمود الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 7012،
- أمال بوسمينة، أهمية التحالفات الإستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر

2014/2015،

- بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة حالة ولاية بسكرة-، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 10، 12 فيفري، 2017،
- بن غلبون فاطمة على، تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية "دراسة ميدانية على العاملين بالفنادق بمدينة بنغازي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2010،
- بوبكر ياسين، حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة - دراسة حالة: خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2012
- بوحوش أمين، عمليات الاندماج كاستراتيجية للتقليل من المخاطر في ظل الأزمة المالية العالمية رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر 2018/2019،
- بوشقيفة حميد، الوظيفة التسويقية في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للسياحة، تيارت، ALFET-رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بن احمد وهران، 7الجزائر، 2016 / 2010،
- جيجخ فايزة، جودة الخدمات الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات - دراسة حالة مؤسسات الإتصال في الجزائر (موبيليس، جيزي، أوريدو)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2012،
- جيجخ فايزة، جودة الخدمات الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات - دراسة حالة مؤسسات الإتصال في الجزائر (موبيليس، جيزي، أوريدو)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2012،
- دحمان ليندة العولمة والشراكة الأجنبية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2002 119
- رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2016.
- زيني فريدة شيشة نوال دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإ

- إستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر، 2010،
- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 7002/7002
- سميرة مرقاش التحالف الإستراتيجي كأداة لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية للمرسسة الاقتصادية في ظل تحديات العولمة - دراسة حالة شركات التأمين أطروحة الدكتوراه غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، 2015-2016،
- طهرات عمار، الإستراتيجيات التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية "حالة الجزائر"، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، نوفمبر، 7010
- عادل العجاني، أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات دراسة حالة بعض المؤسسات - أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، 2016/2017
- عبد الغني دادن، عبد الوهاب دادن، الميزة التنافسية كأسلوب لتطوير التكامل الاقتصادي العربي وتفعيل الشراكة العربية -الأوروبية، الملتقى الدولي حول التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين الشراكة العربية -الأوروبية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيفص7002
- عفاف حسن هادي الساعاتي، نظام الإيحاء الواسع وآفاق تطبيقية في الصناعة العراقية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الصناعية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 7006
- علي محمد عليان علي، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، وجهة النظر القائمة على أساس الموارد دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، فلسطين، 7010
- عماد أحمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة لإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 7011
- غضاب رانية، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش -بسكرة،

- أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 7010/7012
- فطيمة بزغي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 7002/7008
- كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، جامعة البليدة، يومي 70، 71 ماي، 7007
- كمال رزيق، بوزعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 71/77 ماي، 7007
- محمد العربي غزي، حسين بلعجون، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 00، 02 ديسمبر، 7002
- مزقاش سميرة، خلوف زهرة التحالفات الإستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة وإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوع1.
- مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة فرتيال - Fertial عنابة-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 7010/7016
- مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة فرتيال Fertial "عنابة"-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، باتنة، الجزائر، 7010/7016
- مفتاح حسن، مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 7017/7010.
- مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العولمة الاستراتيجية واستراتيجية المنافسة على الميزة التنافسية لشركة إنتاج الأدوية الأردنية-دراسة ميدانية في منظور المديرين-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال،

جامعة اليرموك، الأردن 7000

- موسى بن منصور، آثار الانضمام على قيمة الشركات المنضمة أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2008/2009
- هباش فارس، التسويق كمدخل استراتيجي في بناء وتعظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدرتها على التمويل الذاتي -دراسة على بعض المؤسسات بولاية سطيف-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس (سطيف)، 1سطيف الجزائر، 7010/7012
- وافية تجاني، مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو-متوسطة حالة المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 1، 7010/7016
- وفاء شريف على اندماج المؤسسات العربية . خطوة نحو تقوية الاقتصاديات العربية، بحوث وأوراق عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر حول تطوير ملامح الاستثمار في الدول العربية في ظل التحديات المعاصرة، كلية التجارة جامعة المنصورة، القاهرة ، مصر، أبريل 2002،