



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب-
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي-الطور الثاني
ل.م.د

تحت عنوان:

أثر إستراتيجية التنويع على تعزيز القدرة التنافسية دراسة حالة مصنع الإسمنت -بني صاف-

تحت إشراف :
أ.د.توزان فاطمة

من إعداد الطالبة:
هد كوثر

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

مراد إسماعيل

الأستاذ(ة):

مشرفا.

توزان فاطمة

الأستاذ(ة):

ممتحنا

حفيظ حنان

الأستاذ(ة):

السنة الجامعية: 2026/2025



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير



قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال
مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي -الطور الثاني
ل.م.د
تحت عنوان:

أثر إستراتيجية التنويع على تعزيز القدرة التنافسية
دراسة حالة مصنع الإسمنت-بني صاف

من إعداد الطالبة: هداكوثر
تحت إشراف: أ.د. توزان فاطمة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	مراد إسماعيل	الأستاذ(ة):
مشرفا	توزان فاطمة	الأستاذ(ة):
ممتحنا	حفيظ حنان	الأستاذ (ة):

السنة الجامعية: 2026/2025

الشكر



بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على أشرف الخلق سيدنا محمد خاتم الأنبياء و المرسلين
أما بعد:

اللهم لك الحمد و الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، الحمد لله أقصى مبلغ
الحمد، والشكر لله من قبل ومن بعد.

بأسمى عبارات التقدير و العرفان، أشكر الأستاذة الفاضلة "توزان فاطمة " التي أشرفت على عملي
من الخطوة الأولى، وأشكرها جزيل الشكر على توجيهاتها و نصائحها القيمة و السيدة التي
أعنت هذا العمل و على وقتها الثمين، لقد كانت خير معين و نعم المرشد، جزاها الله عني خير
الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر و الإمتنان و التقدير لأعضاء لجنة المناقشة الذين لم يخلوا علي بوقتهم و
جهدهم لتقويم هذا العمل و تقديم الملاحظات و النصائح، جزاهم الله عني خير الجزاء.

وكذلك أشكر كل الأساتذة و العاملين في الجامعة الذين ساهموا في الوصول إلى هذه النقطة، كما
لأنسى المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية وكل من فيها فلم يخلوا علي بوقتهم و جهدهم و
معلوماتهم .

و في الأخير أشكر كل من ساهم في هذا العمل من قريب و بعيد عائلتي و
زميلاتي ولو بأمر بسيط بتشجيع و كلمة طيبة و حتى بالدعاء.

لكم كل الشكر و التقدير، جعلها الله في ميزان حسناتكم.



الإهداء

إلى أغلى الناس على قلبي ،و إلى من غرسا في قلبي حب النجاح و الطموح،إلى والدي العزيزين
الذين كانا سنداً و دعماً طوال حياتي ومسيرتي الدراسية من دعاء و تشجيع و توجيه و رعاية و
إهتمام إلى حين الوصول إلى هذه اللحظة.

إلى إخواني ورفقاء دربي و سبب قوتي بعد الله.

إلى كل فرد عزيز في العائلة.

و إلى زميلاتي الغاليات سواء داخل الدراسة أو خارجها.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى كل فرد منكم.



فهرس المحتويات



العنوان	الصفحة
الشكر الإهداء	
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول	III
فهرس الأشكال	IV
فهرس الملاحق	V
الملخص	VI
مقدمة عامة	ب
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.	
تمهيد	2
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية التنوع.	3
المطلب الأول: ماهية إستراتيجية التنوع	3
المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية التنوع.	5
المطلب الثالث: أنواع إستراتيجية التنوع.	5
المطلب الرابع: مزايا وعيوب إستراتيجية التنوع.	8
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية.	9
المطلب الأول: ماهية القدرة التنافسية	9
المطلب الثاني: أهمية القدرة التنافسية.	10
المطلب الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية.	11
المطلب الرابع: العلاقة بين إستراتيجية التنوع و القدرة التنافسية.	12
المبحث الثالث: الدراسات السابقة.	14
المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.	14
المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.	19
المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.	22
خلاصة الفصل	26
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لشركة الإسمنت بني صاف-عين تموشنت-	
تمهيد	28
المبحث الأول: عموميات حول شركة الإسمنت بني صاف-عين تموشنت-	29
المطلب الأول: نشأة و تطور شركة الإسمنت بني صاف.	29

29	المطلب الثاني: أهداف شركة الإسمنت بني صاف.
29	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بني صاف.
30	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لشركة الإسمنت بني صاف-عين تموشنت-
31	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.
32	المطلب الثاني: دراسة دراسة أداة الدراسة.
38	المطلب الثالث: دراسة ثبات الإستبيان.
39	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات و النتائج.
39	المطلب الأول: دراسة و تحليل الإستبيان.
44	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الإستبيان.
48	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات الإحصائية.
58	خلاصة الفصل
62	خاتمة عامة
65	قائمة المراجع
70	الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
(2_1)	العلاقة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	25
(1_2)	درجات قياس ليكارت الخماسي	33
(2_2)	صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "إستراتيجية التنويع".	34
(3_2)	صدق الإتساق الداخلي لبعد "الربحية"	35
(4_2)	صدق الإتساق الداخلي لبعد "تكلفة الإنتاج"	36
(5_2)	صدق الإتساق الداخلي لبعد "الإنتاجية الكلية للعوامل"	36
(6_2)	صدق الإتساق الداخلي لبعد "الحصة السوقية"	37
(7_2)	صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "القدرة التنافسية"	37
(8_2)	ثبات محاور الإستبيان	38
(9_2)	توزيع العينة حسب النوع	39
(10_2)	توزيع العينة حسب السن	40
(11_2)	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	41
(12_2)	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	43
(13_2)	تفسيرات المتوسط الحسابي	44
(14_2)	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمحور إستراتيجية التنويع	44
(15_2)	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمحور القدرة التنافسية	46
(16_2)	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الإنحدار للفرضية الفرعية الأولى	49
(17_2)	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإستراتيجية التنويع على بعد "الربحية"	50
(18_2)	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الإنحدار للفرضية الفرعية الثانية	51
(19_2)	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإستراتيجية التنويع على بعد "تكلفة الإنتاج"	51
(20_2)	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الإنحدار للفرضية الفرعية الثالثة	52
(21_2)	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإستراتيجية التنويع على بعد "الإنتاجية الكلية للعوامل"	53
(22_2)	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الإنحدار للفرضية الفرعية الرابعة	54
(23_2)	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإستراتيجية التنويع على بعد "الحصة السوقية"	54
(24_2)	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الإنحدار للفرضية الرئيسية	55
(25_2)	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإستراتيجية التنويع على القدرة التنافسية	56

الرقم	العنوان	الصفحة
(1_1)	أنواع إستراتيجيات التنويع	6
(1_2)	المهكل التنظيمي لشركة الإسمنت بني صاف	30
(2_2)	نموذج الدراسة	32
(3_2)	توزيع العينة حسب النوع	40
(4_2)	توزيع العينة حسب السن	41
(5_2)	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	42
(6_2)	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	43

الصفحة	العنوان	الرقم
70	قائمة الأساتذة المحكمين	1
71	إستبيان الدراسة	2

ملخص:

سعت الدراسة إلى إبراز مدى تأثير إستراتيجية التنويع على تعزيز القدرة التنافسية و هذا من خلال دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين بشكل عام و بين إستراتيجية التنويع و أبعاد القدرة التنافسية بشكل خاص و التي تمثلت في الربحية،تكلفة الإنتاج، الإنتاجية الكلية للعوامل،الحصة السوقية وهذا في شركة الإسمنت بني صاف -عين تموشنت- ولتحديد ذلك تم إستخدام بعض الأدوات كالأستبيان الذي قدم إلى عينة من عمال الشركة و الذي ساعد على الحصول على المعلومات و البيانات ومن ثم معالجتها و تحليلها بالإعتماد على البرنامج الإحصائي spss،خلصت الدراسة على مجموعة من النتائج و هي وجود تأثير طردي و إيجابي لإستراتيجية التنويع على القدرة التنافسية ككل و على جميع أبعادها.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية،إستراتيجية التنويع،القدرة التنافسية،أبعاد القدرة التنافسية،مصنع.

Abstract :

The study aimed to highlight the impact of diversification strategy on enhancing competitiveness, and this through studying the relationship between these two variables in general and between the diversification strategy and the dimensions of competitiveness in particular, which were represented in profitability, cost of production, total productivity of factors, and market share, and this is in BENI SAF cement company-Ain temouchent-to determine this, some tools were used, such as the questionnaire that was presented to a sample of cement company workers, which helped to obtain information and data and then process and analyze it based on the SPSS statistical program. The study concluded with a set of results, namely the existence of a direct and positive impact of the diversification strategy on competitiveness as a whole and in all its dimensions

Keywords: strategy, diversification strategy, competitiveness, dimensions of competitiveness, usine.



مقدمة عامة



توطئة:

يعرف العالم حاليا تقلبات و تحولات تكنولوجية سريعة، تطورات إقتصادية، و إنفتاح على الأسواق، ونتج عن ذلك ارتفاع المنافسة بين المؤسسات، حيث أن هذه الأخيرة تهدف دائما إلى تحقيق غايات و مساعي عديدة كالنمو، التقدم، الإستدامة، إشباع حاجات السوق و المستهلك و بالطبع تنمية الأرباح لكن لتحقيق ذلك كان و لابد للمؤسسات أن تتخذ أساليب، أدوات، مهارات أو بالأحرى إستراتيجيات فعالة لمواجهة المنافسة الراهنة و مجارة التحولات.

و من أبرز هذه الإستراتيجيات نضع إستراتيجية التنوع التي تركز على تعدد الأنشطة أي تنوع المنتجات و الخدمات و كذلك الأسواق و غيرها، و هذا يعتبر حل من الحلول العديدة التي تساعد المؤسسة على الحد من خطر الإرتكاز على مصدر واحد للإيرادات، بالإضافة إلى أنه يعتبر احتمال للإستفادة من الفرص الموجودة بالمجالات الأخرى التي تم قصدها للتنوع كما لا ننسى أن التنوع يدعم الابتكار و الإبداع و يوسع دائرة العملاء.

في المقابل، فإن القدرة التنافسية تعتبر مؤشر نجاح المؤسسة على منافسيها فهي تعني قدرة المؤسسة على تقديم إضافة للسوق تميزها عن المنافسين، سواء تقديم منتجات أو خدمات متميزة، تحقيق رضا العملاء و الأهم الحفاظ على المكانة التنافسية في السوق. و في هذا الإطار تم ربط إستراتيجية التنوع بالقدرة التنافسية إذ يعتبر التنوع مصدر لتحقيق التفوق و التميز.

و إنطلاقا من ذلك، هدفت شركة الإسمنت إلى التنوع في العروض، الأسواق، الزبائن مما يضمن لها قدرة على التنافس و مواكبة التغيرات التي تشهدها الأسواق.

• الإشكالية:

من خلال ماتم طرحه يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

ما هو أثر إستراتيجية التنوع على تعزيز القدرة التنافسية لشركة الإسمنت بني صاف-عين تموشنت-؟

• الأسئلة الفرعية:

○ ما هو مفهوم إستراتيجية التنوع؟

○ ماهو مفهوم القدرة التنافسية؟

○ ماهي أبعاد القدرة التنافسية؟

• الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية تم صياغة فرضيات قصد التحقق من صحتها و صحة الدراسة:

○ الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنويع على القدرة التنافسية عند مستوى معنوية 0,05.

○ الفرضية الفرعية:

يوجد تأثير لإستراتيجية التنويع على أبعاد القدرة التنافسية يعزى إلى بعد الربحية؛

يوجد تأثير لإستراتيجية التنويع على أبعاد القدرة التنافسية يعزى إلى بعد تكلفة الإنتاج؛

يوجد تأثير لإستراتيجية التنويع على أبعاد القدرة التنافسية يعزى إلى بعد الإنتاجية الكلية للعوامل؛

يوجد تأثير لإستراتيجية التنويع على أبعاد القدرة التنافسية يعزى إلى بعد الحصة السوقية.

• مبررات اختيار موضوع الدراسة:

○ إرتباط الموضوع بالتخصص الدراسي؛

○ الميول الشخصي و الرغبة في البحث في الموضوع؛

○ قلة الدراسات التطبيقية الجزائية التي تجمع بين إستراتيجية التنويع والقدرة التنافسية؛

○ أهمية إستراتيجية التنويع كخيار للمؤسسات لمواجهة المنافسة و البقاء و النمو.

• أهمية الدراسة:

○ معرفة مدى توافق الدراسات التطبيقية و الإشكالية المطروحة؛

○ معرفة مفهوم كل من إستراتيجية التنويع و أنواعها و القدرة التنافسية و مدى تأثيرهما على بعض؛

○ محاولة معرفة مدى فعالية و تأثير إستراتيجية التنويع في تعزيز القدرة التنافسية .

• أهداف الدراسة:

- إبراز الإطار المفاهيمي لكل من إستراتيجية التنويع و القدرة التنافسية و أهم ما يتعلق بهما؛
- إظهار أهمية تبني إستراتيجية التنويع في الشركة و كذا أهمية القدرة التنافسية؛
- تقديم التوصيات و الإقتراحات التي يمكن أن تساعد الشركة أو المؤسسات التي تريد إنتهاج إستراتيجية التنويع و تعزيز قدرتها التنافسية.

• حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تمثلت الدراسة في البحث عن أثر إستراتيجية التنويع على تعزيز القدرة التنافسية؛
- الحدود المكانية: للإجابة على إشكالية الدراسة و المتمثلة في "ما أثر إستراتيجية التنويع على تعزيز القدرة التنافسية" تم إسقاط الدراسة على شركة الإسمنت بني صاف_عين تموشنت_؛
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة التطبيقية خلال الفترة الممتدة من 2025/12/25 إلى 2025/12/31

• منهج الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الفصل الأول وهذا لوصف المشكلة المطروحة و جمع المعلومات و البيانات حولها كمفهوم إستراتيجية التنويع و القدرة التنافسية و أبعادها و المنهج التحليلي في الفصل الثاني و هذا لتحليل البيانات و النتائج وإستخراج العلاقة بين متغيرات الدراسة و درجة التأثير و الإجابة على التساؤلات المطروحة و كذلك إثبات أو نفي صحة الفرضيات و ذلك بالإستعانة بأداة الإستبيان.

• الأدوات المستخدمة:

- المصادر و المراجع العلمية: و التي تمثلت في الكتب، المجلات، رسائل الماجستير و الدكتوراه، و هذا من أجل تحليل أبعاد المتغيرات بالإضافة إلى إستغلال الدراسات السابقة،
- الإستبيان: و هي أهم أداة و التي تمكن من جمع البيانات و المعلومات التي تفيد الدراسة و التي قدمت إلى عينة في الشركة،

- البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS: إستخدم لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها و عرض نتائجها.

• صعوبات الدراسة:

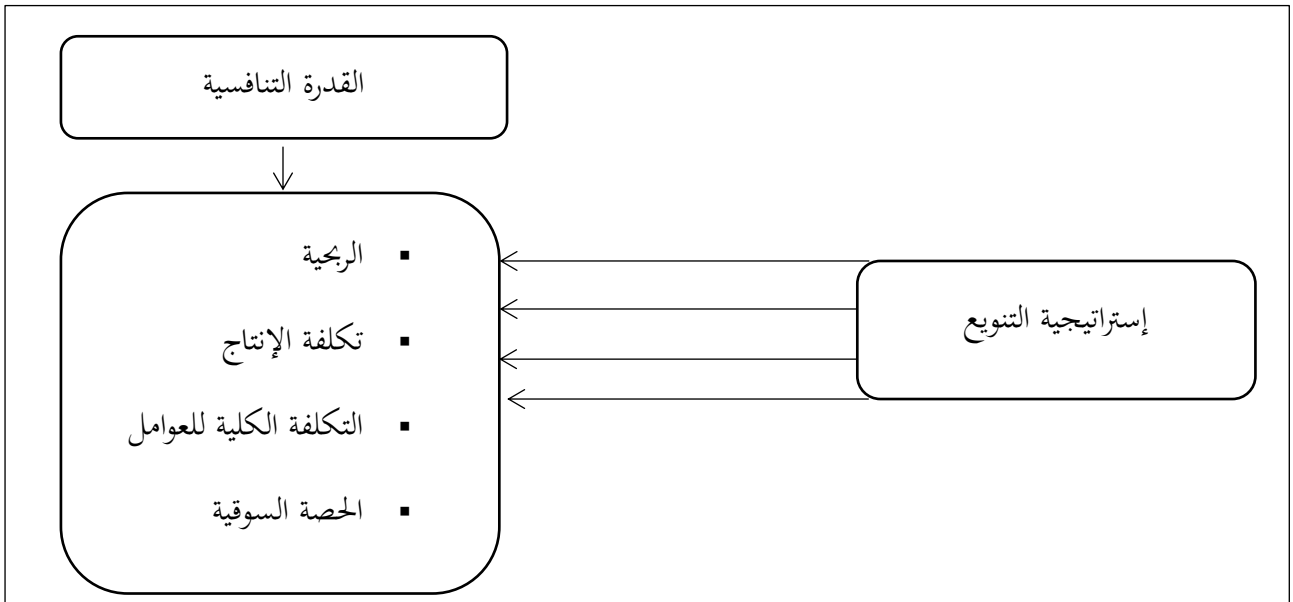
- في بداية القيام بأي دراسة لابد من مواجهة تحديات وعقبات و التي تمثلت في :
 - قلة الدراسات الدراسات والأبحاث التي تجمع بين إستراتيجية التنويع و القدرة التنافسية،
 - تقارب المصطلحات مما جعل هناك إختلاط وتضارب في الأفكار مثل "إستراتيجية التنويع/التنويع الإستراتيجي"، تشابه المصطلحات و إختلاف التطبيق.

• هيكل الدراسة:

- في هذه الدراسة تم الإعتماد على منهجية IMRAD حيث كان التقسيم كالآتي:
 - الفصل الأول يتمحور حول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة (إستراتيجية التنويع و القدرة التنافسية) بالإضافة إلى الإستفادة من مجموعة من الدراسات السابقة التي تحدثت عن ذلك، أما الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية بالإستعانة بالأدوات المذكورة أعلاه و في الأخير عرض النتائج و تحليلها و مناقشتها.

• نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: إستراتيجية التنويع،
- المتغير التابع: القدرة التنافسية.





الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة



تمهيد:

في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير السريع و المنافسة الشديدة أصبح على المؤسسات البحث عن أساليب و إستراتيجيات للتكيف مع هذه التغيرات و مواجهة المنافسة فكان من بين أحد الخيارات الإستراتيجية التي تحقق ذلك "إستراتيجية التنوع" التي يمكن إعتماها للحد من المخاطر، إستغلال الموارد، توسيع مجالات النشاط و التي بدورها تعزز من "القدرة التنافسية" للمؤسسة التي تعتبر أيضا مؤشرا لنجاحها، تقدمها، نموها، إستدامتها. لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق لكل من الجانب النظري لإستراتيجية التنوع و كذا القدرة التنافسية و ذلك من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية التنوع.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية التنوع.

تعددت الإستراتيجيات و الخطط التي تتبعها المؤسسة و أصبحت عاملا حاسما لتحديد مسارها المستقبلي و من بين هذه الإستراتيجيات برزت "إستراتيجية التنوع" التي تعزز المنافسة و تقلل المخاطر المرتبطة بالتركيز على نشاط واحد، و في هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية، مروراً إلى مفهوم "إستراتيجية التنوع" بالإضافة إلى أهميتها في المؤسسة و أنواعها المختلفة و أخيراً مزاياها و عيوبها.

المطلب الأول: ماهية إستراتيجية التنوع.

الإستراتيجية خطة لنجاح المؤسسة و التنوع يعد أحد أدواتها أما إستراتيجية التنوع فهي خيار إستراتيجي لتوسيع النشاطات و تقليل المخاطر و يمكن تعريف كل مصطلح كالآتي:

أولاً: الإستراتيجية:

- تعد الاستراتيجية مصطلح قديم و عريق فقد ظهر أول مرة في الحرب في الكلمة اليونانية STRATOS وتعني فن القيادة، ثم مع التطورات الداخلة في مجال الأعمال شارع الباحثين في توسيع مفهومها لتشمل الميادين السياسية، الإقتصادية، الاجتماعية.¹
- و بمفهوم آخر هي خطة طويلة الأجل تحدد الإتجاه المستقبلي للمؤسسة و كذا إستغلال الفرص و نقاط القوة و مواجهة التهديدات و نقاط الضعف لضمان البقاء و الإستمرارية في السوق.²

¹ فضيل دليو، عاطف كلاع، الإستراتيجية الأمنية: أنواعها، تقنياتها و متطلباتها، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، العدد 13، 2017، ص 56.

² صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006_2007، ص 5.

- هي الإطار الشامل لنشاط المؤسسة و التي يجب أن يتحدد فيه نشاط المؤسسة في الوقت الحاضر و المستقبل، السياسات و التكتيكات و البرامج و التقنيات التي تساعد على تحقيق الأهداف بالإضافة إلى تحديد العلاقة مع أصحاب المصلحة.³
- هي مسارات إرشادية تقوم على التوفيق بين الأهداف و أساليب تحقيقها (مختلف الموارد) مع مراعاة المنافسة و التغيرات البيئية.⁴
- و بشكل مختصر فإن الإستراتيجية خطة طويلة الأجل توضع من أجل تحقيق الأهداف عن طريق إستخدام الأدوات و الموارد المناسبة لذلك.

ثانيا: إستراتيجية التنويع :

- هي توسيع المؤسسة في أعمالها أو إضافة أنشطة جديدة للأنشطة التي تقدمها، كمنتجات/خدمات جديدة ، أسواق جديدة، عمليات إنتاجية جديدة.⁵
- عرفها ANSOFF على أنها: "حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل، فإذا ما إمتلكك منظمة الأعمال إمكانيات و قابليات من ناحية الموارد و التكنولوجيا فيمكنها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها".⁶

³ عبد الجليل بوداح، مفهوم الإستراتيجية في المشروعات الصغيرة و المتوسطة، مجلة الاقتصاد و المجتمع، جامعة منتوري قسنطينة 2، الجزائر، العدد 2، 2012، ص110.

⁴ فراج عادل، أهمية و مشروعية مفهوم الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية للسلطات العمومية، مجلة geopolitics and geostrategic intelligence ، المدرسة الوطنية للتجارة و التسيير، المغرب، المجلد 2 ، العدد 1، 2019، ص67.

⁵ أسيا زهار، إستراتيجيات التنويع و دورها في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريش، الجزائر، 2020_2021، ص13.

⁶ عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012_2013، ص18.

- عرفها BERRY على أنها "دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة".⁷
- وهي التوسع و كسب حصص سوقية من خلال تقديم عروض جديدة سواء منتجات، خدمات، عمليات إنتاجية جديدة.⁸
- ومن التعريفات السابقة نستخلص أن إستراتيجية التنوع هي خيار إستراتيجي تتبعه المؤسسة لتوسيع أنشطتها و منتجاتها و أسواقها لتقليل الاعتماد على نشاط واحد و كذا رفع فرص نموها.

المطلب الثاني : أهمية إستراتيجية التنوع:

ظهرت إستراتيجية التنوع كواحدة من الخيارات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات و ذلك نظرا لأهميتها البارزة و التي تكمن في:⁹

- الإستغلال الأمثل و الجيد للموارد المتاحة،
- الحفاظ على المركز التنافسي و الحصة السوقية،
- خفض تكاليف النقل في حالة اعتماد التنوع العمودي الذي يقصد به إمتلاك قنوات توزيع خاصة بالمؤسسة،
- يساهم في تحقيق التوازن الإقتصادي للمؤسسة و معالجة بعض الجوانب التي تواجه المنتجات الحالية.

المطلب الثالث: أنواع إستراتيجية التنوع:

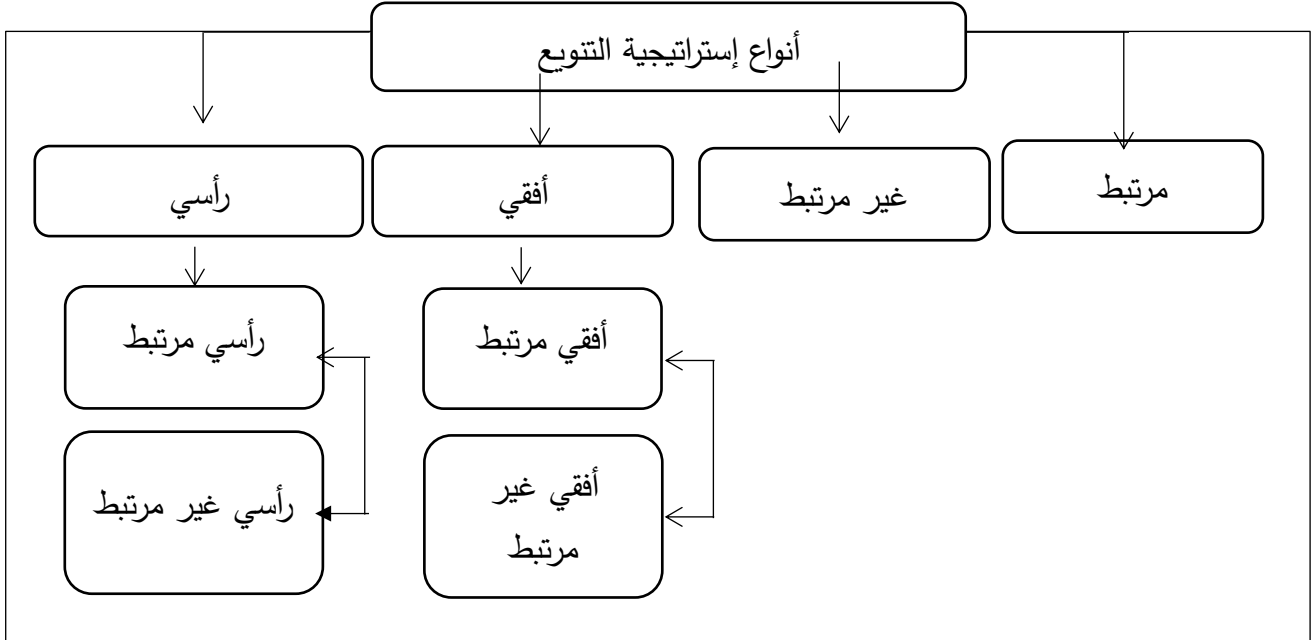
⁷ عمر تيممجدين، مرجع سبق ذكره، 2012_2013، ص18.

⁸ موساوي سارة، إستراتيجية التنوع في المنتجات مصدر لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور إلكترونيك، مجلة البحوث و الدراسات التجارية، جامعة ريان عاشور-الجلفة-، العدد 4، سبتمبر 2018، ص353.

⁹ موساوي سارة، مرجع سبق ذكره، 2018، ص 353_354.

تتبع المؤسسة إستراتيجية التنوع من أجل زيادة و توسيع فرصها، لكن تختلف أنواعها حسب حاجتها و تنقسم إلى: ¹⁰

الشكل (1_1): أنواع إستراتيجيات التنوع.



المصدر: عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون.

1-تنوع مرتبط/غير مرتبط:

- مرتبط: وهو إضافة منتجات/خدمات و أنشطة ذات صلة بالأنشطة الحالية مما يساعد في الاستفادة من الخبرات و المهارات و الكفاءات و التكنولوجيا المتوفرة.
عيبه: يمكن أن تكون المنتجات/الخدمات الجديدة غير ملائمة للسوق.
- غير مرتبط: وهو توجه المؤسسة نحو مجالات و أنشطة جديدة ليس لها علاقة بالنشاط الحالي و ذلك لتحسين الربحية و إشباع حاجيات الزبائن و زيادة معدل نمو المؤسسة و يكون هذا بإستغلال سمعتها و مركزها في السوق و كذا إستغلال مواردها المالية المتاحة.

¹⁰ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2019،

عبيه: تشتت العمليات و الأنشطة بسبب التعدد و التنوع.

2-تنوع أفقي:

و تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية للاستفادة من مركزها و مواردها لإضافة منتجات جديدة و تنقسم إلى:

- تنوع أفقي مرتبط:

داخلي: و يتم بإضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية.

خارجي: و يتم بشراء مؤسسات أخرى منتجاتها شبيهة بالمنتجات الأصلية للمؤسسة.

- تنوع أفقي غير مرتبط:

داخلي: و يتم بإضافة منتجات جديدة غير مرتبطة بالمنتجات الحالية و الخول بها إما إلى الأسواق الحالية أو أسواق جديدة.

خارجي: و يتم بالاندماج مع شركات أخرى لا تمارس نفس النشاط الأصلي للمؤسسة أو شراء مؤسسة أخرى تدعم المؤسسة للدخول إلى أسواق أو قطاعات جديدة.

3-تنوع رأسي:

المادة الخام ← التصنيع ← التوزيع ← المستهلك.

كل منتج لتحويله من مادة خام إلى منتج يلبي إحتياج المستهلك يمر عبر سلسلة إنتاجية و المقصود بالتنوع الرأسي في هذه المرحلة هو أن توسع المؤسسة نشاطها على مدار هذه السلسلة الإنتاجية فيمكن أن تركز على إنتاج المواد الخام و يكون "تنوع رأسي خلفي" أو تركز على توسيع عمليات التوزيع مثلاً و بالتالي يكون "تنوع رأسي امامي":

- التنوع الرأسي الخلفي:

مرتبط: عندما يكون هدف المؤسسة السيطرة على مدخلات الإنتاج (المواد الخام المرتبطة بالإنتاج).

غير مرتبط: إنتاج مواد خام غير مرتبطة بالإنتاج الحالي.

- التنوع الرأسي الامامي:

مرتبط: بناء قنوات توزيع خاصة بالشركة لمنتجاتها الحالية.

غير مرتبط: بناء قنوات توزيع ليس لها علاقة بخطط الإنتاج الحالي.

المطلب الرابع: مزايا و عيوب إستراتيجية التنوع:¹¹

بعد التطرق إلى كل من مفهوم إستراتيجية التنوع، أهميتها و أنواعها لابد من معرفة إنعكاسات تبني هذه الإستراتيجية، فمن جهة تعطي فرص جديدة للمؤسسة و من جهة أخرى تخلق تحديات معقدة يجب مواجهتها و علاجها.

أولاً: المزايا:

- منافع تشغيلية: وتكون عندما تقوم المؤسسة بجمع مواردها المادية، المالية، البشرية، و إستغلالها في عدة أنشطة معا محققة بذلك تكاليف أقل، كفاءة مرتفعة خاصة عند الأمثل للقدرات التكنولوجية و الإدارية لاسيما في الأنشطة التي ترتبط ببعضها البعض.
- منافع مالية: التنوع في الموارد يؤدي إلى منافع مالية كخفض تكلفة التمويل و رأس المال، بالإضافة إلى خفض مستوى المخاطر المالية إلى ما يمكن تحمله.
- منافع تنافسية: التنوع في المؤسسة يكسبها القدرة على المنافسة على عكس المؤسسات التي تعتمد على نوع واحد أو مصدر واحد، فالتنوع يحقق التوسع في عدة مجالات و كذا زيادة الحصة السوقية بالإضافة إلى خفض تكاليف المدخلات و رفع مستوى أسعار المخرجات.

ثانياً: العيوب:

- تكلفة الوكالة: إختلاف الملكية عن الإدارة قد يسبب مشاكل عند تبني هذه الإستراتيجية فالمديرون قد يتخذون قرارات شخصية تعود بالضرر على المالكين أو لا تخدم مصالحهم، و هذا الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف كتكاليف العقود التي تتضمن العمل لصالح المالكين.
- التكاليف الإدارية: التنوع في المؤسسة يجعل العمل معقدا فيكون هناك صعوبة في التنسيق بين الإدارات و بالتالي زيادة المصاريف و التكاليف.

¹¹ أسيا زهار، مرجع سبق ذكره، 2020_2021، ص 17_19.

- تكلفة سوء تخصيص الموارد: يقصد بها عندما يتم تبديد الموارد في أماكن لا تعود بالإيرادات أو عندما تقوم الشركة بتخصيص أرباح قطاعات ناجحة لقطاعات جديدة لا تساهم في نمو المؤسسة و لا تمتلك فرص لتحقيق ذلك.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية:

أصبحت القدرة التنافسية الحجر الأساسي لتفوق المؤسسات في ظل ما يعيش من انفتاح و تحول رقمي، فتغيرت المسارات و الطرق و أصبح على المؤسسات التكيف و تقديم قيمة مضافة تميزها عن غيرها عكس ماكان، حيث كان يقاس التنافس بحجم و كبر المؤسسة.ومن هذا المنطلق سنتطرق إلى كل من مفهوم المنافسة و القدرة التنافسية مع إبراز أهميتها في المؤسسات و كيف يتم قياسها.

المطلب الأول: ماهية القدرة التنافسية:

زادت حدة المنافسة في الأسواق لذا أصبح من المهم تحسين القدرة التنافسية لتحديد موقع المؤسسة و دعم إستمراريتها ، لكن قبل التعرف على مفهوم القدرة التنافسية لابد من التعرف على مصطلح آخر ألا وهو المنافسة:

أولاً: المنافسة:

- و هي التسابق بين الأطراف حيث يحاول كل طرف الإجتهد للوصول إلى الأفضل و الحصول على الشيء و قبل الآخرين.¹²

- مشتقة من كلمة نافس أي محاولة الوصول إلى الشيء و التسابق مع الآخرين ، فالإسلام حث على التسابق على الأمور الحمودة كالعمل الصالح لقوله تعالى "ختمه مسك و في ذلك فليتنافس المتنافسون" و لقوله ﷺ في الحديث الشريف "فالولله مالفقر أخشى عليكم، ولكني أخشى أن تبسط عليكم الدنيا كما بسطت على من كان قبلكم، فتنافسوها كما تنافسوها، فتهلككم كما اهلككم".¹³

¹² بودريالة صلاح الدين، مرجاوي نعيمة، المنافسة في التشريع الجزائري، مجلة السياسة العالمية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، المجلد 6، العدد 2، 2022، ص 934.

¹³ الشاذلي زيار، ياسين بوهنتالة، ماهية المنافسة في القانون الجزائري، مجلة الدراسات القانونية و الاقتصادية، المركز الجامعي بركة، الجزائر، المجلد 4، العدد 3، 2021، ص 56.

بشكل مختصر فالمنافسة هي التسابق إما بين الأفراد أو المؤسسات نحو تحقيق نفس الغاية و تحقيق أكبر ربح من خلال تقديم عروض افضل من الغير من حيث أبعادها و مقوماتها و خصائصها.

ثانيا: القدرة التنافسية:

- مجموعة من المزايا التي تبني داخل المؤسسة و تمتد عبر الأنشطة على مدى زمني طويل، وكذا تحفظ مواردها و تضمن إستمراريتها في المستقبل.¹⁴
- مجموعة من العناصر التي تضمن التفوق على المؤسسات الأخرى عبر تقديم إضافات في المنتجات و الخدمات من حيث الجانب التنظيمي، التسويقي، الموارد المالية و المادية و ينعكس ذلك على ربحية المؤسسة، و إستمراريتها و إستجابتها للتغيرات.¹⁵
- تعرف القدرة التنافسية بقدرة المؤسسة على التصدي للمنافسين و تحقيق الغايات و الأهداف المستقبلية مثل الربحية، النمو، الاستقرار، التوسع و الابتكار و المؤسسات التنافسية هي التي تسجل أرباحا عن طريق خفض التكاليف، رفع الإنتاجية، تحسين الجودة و الأداء.¹⁶
- بمفهوم عام هي قدرة المؤسسة على تحقيق التميز و التفوق على باقي المؤسسات المنافسة بإعتماد عدة معايير: الجودة، الربحية، الحصة السوقية، تكلفة الإنتاج و غيرها.

المطلب الثاني: أهمية القدرة التنافسية:

¹⁴ عادل خير الله ناصر عبد الله، القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب، الكويت، المجلد 16، العدد 22، 2020، ص 444.

¹⁵ عادل خير الله ناصر عبد الله، فاييزة خير الله ناصر عبد الله، أثر مكونات و أبعاد المزيج التسويقي الدولي على القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب، المجلد 16، العدد 23، 2020، ص 459.

¹⁶ هشام بن عبيد آدم عوض الكرم، حسن بشير حسن محمد، أثر التسعير في المزيج التسويقي على زيادة القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية في السودان، مجلة التحليل و الإستشراف الاقتصادي، جامعة البطانة، عمان، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2021، ص 181_182.

القدرة التنافسية هي الركيزة الأساسية للمؤسسة فبالاعتماد على تحسين الموارد و تقديم القيمة المضافة في الأسواق و تعزيز الابتكار تضمن البقاء و النجاح بالإضافة إلى كونها تعمل على: ¹⁷

- تعزيز و تحسين الإنتاجية: تعمل القدرة التنافسية على تحقيق ذلك من خلال الإستغلال الأمثل للموارد تشجيع الإبداع و الابتكار،
- خفض التكاليف و تحسين الجودة: جودة أفضل تحقق رضا الزبون، أما خفض التكاليف يعني منتجات بسعر أقل للمستهلك و بالتالي المساهمة في تحسين معيشتهم،
- المؤسسة التي تمتلك قدرة تنافسية تطمح دائما للتوسع، و التوسع يعني ارتفاع حجم الإنتاج و قلة تكلفة الوحدة الواحدة و هذا ما يعرف ب "وفرات الحجم الكبير"،
- تمكن القدرة التنافسية المؤسسات من تحديد موقعها في السوق العالمية و إستغلال فرصها. ¹⁸

المطلب الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية:

بالحديث عن مؤشرات القدرة التنافسية فإننا نتحدث عن أدوات أساسية لقياس نقاط القوة و الضعف للمؤسسة، مستوى أدائها، و يمكن تلخيص هذه المؤشرات في: ¹⁹

- الربحية: الربحية لا تعني فقط أن يكون للمؤسسة إيرادات و إنما يقصد بها كذلك أن تكون أسعار مبيعاتها تتجاوز تكاليف إنتاجها و هذا ما يضمن لها التنافسية في الأسواق كما أن زيادة الربحية يمكن أن يجعل المؤسسة تتخذ قرارات عديدة و مختلفة دون أن تتعرض للخطر فهذه الربحية العالية تعني التغطية الكلية

¹⁷ دراق حنان، شيخ هجيرة، الذكاء التنافسي كأداة لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 19، العدد 32، 2023، ص 424.

¹⁸ عبد المطلب بيسار، المعايير البيئية و أثرها على القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة الإمتياز لبحوث الاقتصاد و الإدارة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد 3، العدد 2، 2020، ص 151.

¹⁹ بن سعد وسيلة، بن سعيد محمد، القدرة التنافسية كألية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي لباس سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد 13، العدد 15، ديسمبر 2017، ص 251_252.

للتكاليف و بالتالي يمكن خفض الأسعار لزيادة حدة المنافسة و كذلك الإستثمار في إضافات أخرى للسوق.

- تكلفة الصنع: يمكن قياس القدرة التنافسية من خلال المقارنة بين تكاليف الصنع في المؤسسة و تكاليف المؤسسات المنافسة، كما يمكن إستعمال "تكلفة وحدة العمل" كبديل لقياس القدرة التنافسية.
- الإنتاجية الكلية للعوامل: و تكون بتحويل عناصر الإنتاج إلى منتجات، حيث أن هذه الأولى (عناصر الإنتاج) لا تعكس جاذبية المنتج للمستهلك لوجود فوارق نوعية و كمية بينهما، كما أن تأثير الإنتاجية الكلية للعوامل يعود إلى التغيرات التقنية و وفرات الحجم بالإضافة إلى ضعف الإدارة.
- الحصة من السوق: يمكن أن تحقق المؤسسة أرباحا محلية دون أن تتنافس دوليا، ولكن القدرة التنافسية تظهر عندما يتم تحرير التجارة، وعندما تكون المؤسسة تملك تكلفة حدية أقل من المؤسسات المنافسة فإنها تسيطر على الحصة السوقية الأكبر.

المطلب الرابع: العلاقة بين إستراتيجية التنويع و القدرة التنافسية:

تأخذ علاقة إستراتيجية التنويع و القدرة التنافسية طابعا طرديا نوعا ما بحيث تنعكس آثار إستراتيجية التنويع على بعض المؤشرات الأساسية للقدرة التنافسية من بينها:

- ✓ الربحية: وهي قدرة المؤسسة على كسب أرباح من خلال منتجاتها و أنشطتها أما بالنسبة لإستراتيجية التنويع فنعني بها تنويع المنتجات و الخدمات لخفض خطر الإعتماد على منتج/خدمة واحدة أو خطر الخسارة عند تقديم عرض واحد خاصة مع تغير و تقلب إحتياجات و رغبات المستهلكين في السوق و هذا ماقد يؤثر على ربحية المؤسسة على العكس إذا كانت المؤسسة تعتمد إستراتيجية التنويع فإنها بشكل مباشر تنوع و تعدد من مصادر دخلها و عند فشل منتج/خدمة واحدة يتم تعويضها بعروض أخرى أي فرص أخرى بمعنى آخر أرباح أخرى، ومانقصده بتغير و تقلب رغبات المستهلكين هو إختلاف و تعدد إحتياجاتهم و عند تقديم عروض متنوعة تتناسب مع إحتياجات و أذواق المستهلك فهذا الأخير يكون جاهزا للدفع و للوصول إلى الإشباع و بالتالي يزيد من نسبة الأرباح، و زيادة الأرباح يمكن المؤسسة من الإستثمار في نشاطات أخرى ، أسواق أخرى و من ثم التوسع و بالتالي القدرة على التنافس.

✓ تكلفة الإنتاج: و هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة لصنع و تقديم منتج/خدمة للسوق سواء تكاليف المواد الأولية،الكراء،الطاقة(الكهرباء،الغاز،الماء)،الأجهزة و الأدوات و صيانتها ،تكاليف النقل والتوزيع و غيرها، بالإضافة إلى رواتب العمال ، و للدخول في إستثمارات جديدة و للتوسع مع خفض التكاليف يمكن لإستراتيجية التنويع أن تكون ألية جيدة للوصول إلى ذلك و هذا عن طريق تشغيل الأدوات كاملة و الإنتفاع من المواد المتبقية من المنتج الأول لإستخدامها في صنع منتجات أخرى.

وبالنسبة للمؤسسة التي تستطيع التحكم في تكاليف إنتاجها يمكنها التحكم في التسعير و البيع بسعر أقل و كسب العملاء و بالتالي القدرة على التنافس في الأسواق.

✓ الإنتاجية الكلية للعوامل: ونقصد به قدرة المؤسسة على رفع الإنتاجية أو معدل الإنتاج بأقل الموارد و بالإستغلال الأمثل للموارد المتاحة أي الإستفادة من الفائض من الموارد المادية، المالية، البشرية فمثلا المؤسسة لديها فائض من المواد الأولية و الأدوات المتوفرة فيمكن إستغلالها لصنع منتج آخر، وعند إنخفاض نسبة الطلب على المنتج الواحد ستتوقف الأدوات عن العمل و يكون هناك تضيق للوقت لهذا يتم إستغلال تلك الموارد و تشغيل الأدوات بشكل متواصل لتقديم عروض أخرى و بالتالي القدرة على توسيع الخطوط الإنتاجية و تقديم منتجات/خدمات متنوعة كما يمكن إدخال تقنيات و مهارات جديدة و يمكن الإستفادة منها في باقي الأنشطة و عند رفع معدل الإنتاجية فسترفع معها الكفاءة و تخفض تكلفة الإنتاج و تتحسن الجودة و بالتالي تكون المؤسسة قادرة على التنافس.

✓ الحصة من السوق: و يقصد بها معدل و كمية المبيعات في السوق مقارنة بالمبيعات التي يسجلها المنافسون ويمكن حسابها عن طريق العملية التالية:(الحصة السوقية= مبيعات المؤسسة/مجموع مبيعات السوق)، أما بالنسبة لعلاقة إستراتيجية التنويع بالحصة السوقية فهي تقريبا نفس علاقتها بالربحية ويمكننا القول أن تنويع المنتجات/الخدمات يعني الوصول إلى عدة فئات من العملاء وإستهداف مختلف الاحتياجات و الرغبات أي بدلا من التركيز على زبائن المنتج الواحد يمكن جذب عدة زبائن لعدة منتجات/خدمات و من عدة أماكن وبالتالي توسيع قاعدة العملاء و عند فشل منتج واحد فيمكن أن تنخفض نسبة حصته السوقية فقط دون أن تمس الحصة السوقية الكلية للمؤسسة، والحصة السوقية الكبيرة للمؤسسة تعكس مدى قوة الطلب على العروض و الثقة الممنوحة من الزبائن.

كل هذه المؤشرات يمكن أن تنعكس سلباً على المؤسسة في حال ما إذا لم يتم دراسة إستراتيجية التنوع بشكل صحيح و هذا كذلك يمكن أن يؤثر على تنافسيتها في السوق.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

سننظر في هذا المبحث إلى بعض الدراسات السابقة (العربية، الأجنبية) التي تحدثت عن متغيرات الدراسة و كذلك الدراسات السابقة التي جمعت بينهما.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية:

تناولنا في هذا المطلب بعض الدراسات العربية السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية:

❖ الفرع الأول: إستراتيجية التنوع:

• الدراسة الأولى:

سهام بوخلالة، نورة محمدي، تحت عنوان: "أثر إستراتيجية التنوع على عائد و مخاطر محفظة القروض في البنوك الكويتية"، دراسة تطبيقية في بنوك كويتية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 08، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022.

شرعت هذه الدراسة في الإجابة على الإشكالية: "كيف يؤثر التنوع في محفظة القروض على مستويات العائد و المخاطرة لدى البنوك التجارية في الكويت؟"، تم الإعتماد في هذه الدراسة على التقارير السنوية لمجالس إدارة الشركات و تم التحليل الوصفي للبيانات. توصلت هذه الدراسة إلى أن التنوع في هذه البنوك يعد منخفضاً نوعاً ما، إلا أن التنوع الجغرافي يؤثر بشكل طردي و معنوي على عائد محفظة القروض دون أن يؤثر معنوياً على المخاطر المرتبطة بها، في حين تبين عدم وجود تأثير معنوي للتنوع بحسب طبيعة العمل على كل من العائد و المخاطر، مع إختلاف درجة هذا التأثير من بنك لآخر.

• الدراسة الثانية:

م محمد عيدان باني الخزرجي، تحت عنوان "دور إستراتيجية التنوع في حماية الحصة السوقية"، دراسة تحليلية في شركة ببسي بغداد للمشروبات الغازية، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية

و الاجتماعية، قسم تقنيات إدارة الموارد، معهد الإدارة الرصافة، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق، 2022.

سعت هذه الدراسة، من خلال الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لجمع البيانات وتحليلها، إلى الإجابة عن تساؤلات حول دور وتطبيق إستراتيجية التنوع في حماية الحصة السوقية للشركة محل البحث. وقد خلصت النتائج إلى أن الشركة تعتمد على التنوع كإستراتيجية للتنافس، وترى إدارتها أن حماية الحصة السوقية خيار تسويقي ضروري للحفاظ على المكتسبات ومواجهة المنافسين. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة وارتباط كبيرين بين إستراتيجية التنوع والحصة السوقية، مدعومةً بامتلاك الشركة لقاعدة جماهيرية كبيرة منحتها ميزة تنافسية فريدة، ووجود موظفين كفؤين يسيرون الأعمال بنجاح.

• الدراسة الثالثة:

إبتسام بن غزال، فاطمة الزهراء طاهري، تحت عنوان "أثر المرونة الإستراتيجية على إستراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة تطبيقية على عينة من إطارات مؤسسة البسكرة للإسمنت -بسكرة-، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد الرابع و العشرون، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.

هدفت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية: "ما أثر المرونة الإستراتيجية على إستراتيجية التنوع من وجهة نظر إطارات مؤسسة البسكرة للإسمنت؟"، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات حول المتغيرات و تحليلها. توصلت الدراسة إلى أن مستوى المرونة الإستراتيجية و إستراتيجية التنوع مرتفع بسبب تنوع خطوط الإنتاج و التعامل مع الموارد و القدرات بمرونة بالإضافة إلى وجود إرتباط قوي بين المرونة الإستراتيجية و إستراتيجية التنوع.

• الدراسة الرابعة:

عالم عبد الله، تيممغدين عمر، تحت عنوان "أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية" دراسة تطبيقية في مؤسسة كوندور، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، المجلد 07، العدد 02، جامعة بسكرة، 2014.

تم طرح الإشكالية التالية: "كيف تؤثر إستراتيجية تنوع حافظة الأنشطة على أداء المؤسسة الاقتصادية؟" حيث تم الإعتماد على جمع المعلومات من قبل الباحثان من مصالح المؤسسة. تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ ساهمت إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة مما جعلها من الإستراتيجيات المهمة لها، فقد تبنت المؤسسة إستراتيجية التنوع في المنتجات مما مكنها من التموضع في مكان هام في السوق المحلية و الوطنية في ظرف زمني قياسي، وكذلك أحدث تغيرات إيجابية في رقم أعمالها حيث شهدت إرتفاعاً أدى بها إلى توسع الحصة السوقية الحالية و إكتساب حصة سوقية جديدة.

• الدراسة الخامسة:

عمر تيممغدين، تحت عنوان "دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012_2013.

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن إشكالية دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها. وقد خلصت النتائج إلى أن مؤسسة "كوندور" اعتمدت منذ نشأتها على إستراتيجية التنوع ووسعت تشكيلة منتجاتها، مما ساهم في احتلالها مكانة مهمة محلياً ووطنياً وسهّل رصد تحركات السوق والمنافسين، إلى جانب تطبيق نموذج محفظة الأعمال (BCG) لتحديد الإستراتيجية المناسبة لكل نشاط. كما أظهرت الدراسة وجود ارتباط طردي بين إستراتيجية التنوع وربحية المؤسسة، حيث ساهم التنوع في دخول قطاعات سوقية جديدة وكسب زبائن جدد، وكان له أثر واضح في تحسين الأداء وزيادة الحصة السوقية

❖ الفرع الثاني: القدرة التنافسية:

• الدراسة الأولى:

د. إيمان محمد عبد اللطيف مصطفى، تحت عنوان "تعزيز القدرة التنافسية لصناعة الجلود في مصر"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 4، كلية الإدارة و الاقتصاد و نظم المعلومات، جامعة مصر للعلوم و التكنولوجيا، جمهورية مصر العربية، 2025.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتعزيز القدرة التنافسية لصناعة الجلود بالاعتماد على المنهج الإستنباطي، وتوصلت إلى عدة نتائج أبرزها ضعف الحصة السوقية الإجمالية لقطاع الجلود المصري عالمياً مقابل ارتفاعها للجلود الخام والمذبوغة بنسبة 87.7%؛ حيث تمتلك مصر ميزة نسبية فيهما بينما تفتقر إليها في المنتجات

والأحذية الجلدية بسبب منع تصدير الخام. كما كشفت الدراسة عن ارتفاع نسبة الواردات بين عامي 2001 و2019 نتيجة التهريب وضعف الرقابة والتحصيل، بالإضافة إلى معاناة القطاع من ضعف التمويل، والاعتماد على التكنولوجيا التقليدية، وانخفاض كفاءة اليد العاملة ونقص الابتكار، مما أدى في النهاية إلى ضعف الميزة التنافسية للقطاع خلال الفترة (2013/2012 - 2018/2017) بسبب انخفاض القيمة المضافة وزيادة تكاليف مستلزمات الإنتاج

• الدراسة الثانية:

د. يوسف بن مبرك بن نامي المطيري، تحت عنوان "دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية لجامعة حائل"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 02، العدد 27، كلية التربية، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2025.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد آليات تفعيل التخطيط الاستراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية لجامعة حائل، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيانات. وقد أظهرت النتائج أن مؤشرات القدرة التنافسية للجامعة جاءت بدرجة كبيرة في مجال البحث العلمي، بينما كانت متوسطة في مجالات التعلم والتعليم، الشراكات، والمسؤولية المجتمعية. كما كشفت الدراسة عن عدة تحديات أبرزها: غياب برامج التبادل الطلابي، قلة الشراكات البحثية مع قطاع الصناعة والإنتاج لدعم البحوث التطبيقية، والافتقار إلى نظام متكامل لتسويق نتائج الأبحاث العلمية وتدويلها

• الدراسة الثالثة:

د. حسن سعد أحمد الأوجلي، تحت عنوان "القدرة التنافسية للمشاريع الناشئة و الصغرى و تأثيرها على الأسواق المحلية الليبية"، مجلة العلوم الشاملة، المجلد 10، العدد 38، ديسمبر 2025.

عملت هذه الدراسة على تحليل دور المشاريع الناشئة والصغرى في تعزيز التنافسية في الأسواق المحلية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبيانات والمقابلات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتحديات تؤثر على قدرة هذه المشاريع التنافسية؛ منها ما يتعلق بالكفاءة التشغيلية نتيجة الاعتماد على أساليب إنتاج وتسويق تقليدية وضعف التخطيط المالي، بالإضافة إلى ضعف الابتكار وتطوير المنتجات لعدم تخصيص موارد كافية لها. كما أشارت النتائج إلى قلة استخدام التسويق الإلكتروني والرقمي، ووجود

تحديات في بيئة الأعمال والبنية التحتية مثل انقطاع الكهرباء، قلة المواد الخام، وغياب التمويل. وفي المقابل، أبرزت الدراسة الأثر الإيجابي للمشاريع الناشئة والصغرى في تنويع المنتجات والخدمات بالأسواق المحلية، وتوفير بدائل محلية تخفف من الاعتماد على الموردين الخارجيين

❖ الفرع الثالث: إستراتيجية التنويع و القدرة التنافسية.

• الدراسة الأولى:

د. بن منصور موسى، زهار أسيا، تحت عنوان "دور إستراتيجيات التنويع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة" دراسة حالة اندماج مؤسستي "فايزر" و "فارماسيا"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية الريفية، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2018.

تم القيام بهذه الدراسة لتحليل أحد أهم إستراتيجيات التنويع في المؤسسات المعاصرة و هي إستراتيجية الاندماج و تسليط الضوء على أحد التجارب التي وصلت للعالمية بإتباعها لهذه الإستراتيجيات و هي تجربة اندماج شركتي "فايزر" و "فارماسيا". و لتحليل البيانات تم الإعتماد على المنهج التحليلي الوصفي. من بين النتائج المحققة من خلال اندماج هاتين الشركتين:

✓ الحفاظ على الإيرادات وتخفيض التكاليف خاصة في مجال البحث و التطوير الصيدلاني، و تطويرها لهذا المجال حقق لها عائدات أعلى.

✓ إعتداد شركة فايزر على إستراتيجية الاندماج و سعيها لمواجهة المنافسة.

• الدراسة الثانية :

د. موساوي سارة، تحت عنوان " إستراتيجية التنويع في المنتجات مصدر لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور إلكترونيك"، مجلة البحوث و الدراسات التجارية، العدد الرابع، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018.

سعت هذه الدراسة إلى إبراز طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التنويع و الميزة التنافسية و الإجابة على الإشكالية: "إلى أي مدى يمكن لإستراتيجية التنويع في المنتجات من تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟"، و للإجابة على ذلك تم جمع

بيانات من عينة خاصة في مؤسسة كوندور (الإطارات) باستخدام الاستبيانات. و في الأخير تم التوصل إلى أن إستراتيجية التنوع في المنتجات ساهمت في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور بنسبة 63%.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية:

في هذا المطلب تم التطرق للدراسات الأجنبية السابقة حول متغيرات الدراسة الحالية:

❖ الفرع الأول: إستراتيجية التنوع:

• الدراسة الأولى:

BERTRAND VALIORGUE , EMILIE BOURLIER-BARGUES , XAVIER HOLLANDTS,2022 , Quelles ressources et competances pour réussir la stratégie de diversification d'une cooperative agricole ?,Recma (revue internationale de l'économie sociale),n=°363 .

ركزت هذه الدراسة على دراسة أنواع استراتيجيات التنوع وتحديد أهم شروط نجاحها بين التعاونيات الزراعية، وذلك من خلال توظيف نظرية الموارد بالاعتماد على إجراء مقابلات مع مديري التعاونيات الزراعية وتحليل بيانات ثانوية كالتقارير السنوية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أربع استراتيجيات رئيسية للتنوع في التعاونيات الزراعية وهي: التكتل التعاوني، التعاونية الاتحادية، المنصة التعاونية، والتعاونية الصناعية. كما خلصت النتائج إلى أن نجاح التنوع يشترط وجود موارد وكفاءات، كما أنه ليس بالضرورة أن يكون إيجابياً دائماً، بل يمكنه كذلك خلق تحديات وصعوبات في تسيير التعاونيات

• الدراسة الثانية:

GEORGES KRIYOSS MFOUAPON ,OLIVIER BAINONE,2019,les comportements des directeurs à l'adoption d'une stratégie de diversification dans les sociétés anonymes non cotées,journal of academic finance,vol 10,N=°1, . université de Ngaoundéré ,CAMERON

سعى هذا البحث إلى دراسة سلوكيات المديرين نتيجة تبنيهم لإستراتيجية التنوع بالإضافة إلى دراسة مدى تأثيرها على التنفيذ الإستراتيجي، تم الإعتماد على توزيع الاستبيانات و القيام بالمقابلات الشخصية مع جميع المدراء الموظفين و الإقليميين العاملين في شركات رأس المال المتنوع في الكامرون. أثبتت نتائج الدراسة أنه :

✓ كلما كان التنوع غير المرتبط عالي يصبح مستوى إلتزام المديرين أقل (منخفض) و كلما زاد مستوى إلتزام المديرين زاد مستوى نجاح التنفيذ الإستراتيجي.

• الدراسة الثالثة:

ANIS JARBOUI,2018 ,impact des mécanismes de gouvernance sur la stratégie de diversification des groupes tunisiens, management prospectives éditions,N=°1

يهدف هذا البحث إلى اختبار وتحليل العلاقة بين هيكل الملكية ومجلس الإدارة (كعنصرين من عناصر نظام الرقابة الإدارية) ومستوى التنوع، وذلك باستخدام بيانات تونسية والتركيز على عينة مكونة من 71 مجموعة تونسية. وقد توصل البحث إلى وجود علاقة عكسية بين تركيز الملكية والتنوع، بالإضافة إلى وجود تأثير لمجلس الإدارة على درجة التنوع؛ حيث يؤثر المديرون المستقلون سلباً على استراتيجية التنوع، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة المخاطر على الإدارة

❖ الفرع الثاني: القدرة التنافسية:

• الدراسة الأولى:

CARMEN POALA PODILLA-LOZANO ,PABLO COLLAZO,2021,Corporate social responsibility , green innovation and competitiveness-causality in manufacturing,competitiveness review:An international business journal,vol 32,n=°07.

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والابتكار الأخضر ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، وذلك في سياق سوق ناشئة بالتطبيق على عينة مكونة من 325 مديراً من شركات التصنيع. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومباشر للمسؤولية الاجتماعية على التنافسية، ومساهمتها الفعالة في تعزيز القدرة التنافسية للشركات، بالإضافة إلى دور الابتكار الأخضر كوسيط بين المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية

• الدراسة الثانية:

ATTILA CHIHAN, ERZSEBET CZAHO, BENCE KISS-DOBRONYI, DARID LOSONCI ,2021,Firm competitiveness : A general model and a manufacturing application,international journal of production economic 243,institute of business .economics, competitiveness research centre , convinus university of Budapest,Hungary

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مفهوم شامل لتنافسية الشركة و إقتراح مؤشر لقياس تنافسية الشركة (FCI) و تطبيقه على قطاع التصنيع في المجر و التركيز على 113 عينة منها وتحليلها بإستخدام تحليل العوامل الإستكشافي و التأكيدي بالإضافة إلى إكتشاف العلاقة بين مؤشر القدرة التنافسية و القدرات الإنتاجية بإستخدام تحليل الإنحدار الهرمي. تم التوصل إلى :

- ✓ وجود أثر إيجابي لقدرات الإنتاج الديناميكية على القدرة التنافسية المتصورة للشركة.
- ✓ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات الإنتاج العادية و القدرة التنافسية على مستوى الشركة.

• الدراسة الثالثة:

AMOKRANE MOUNIR ,BAKHTI FARID,2020 ,modeling inoovation and competitiveness of small and medium enterprises in Algeria: A standard analytical study using the dynamic analysis model VAR during the period (2003_2019) ,مجلة ,
vol 11,issue 1,Bouira university .
الاقتصاد و التنمية البشرية

هدفت هذه الدراسة الصادرة عن جامعة البويرة إلى الإجابة عن إشكالية أثر مستويات الابتكار والتنافسية لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة على تنمية الاستثمار في الجزائر خلال الفترة (2003-2019)، حيث وقد توصلت VAR. اعتمدت على المنهجين الوصفي والتجريبي واستغلال نموذج التحليل الديناميكي الدراسة إلى أن ضعف مستوى التنافسية في هذه المؤسسات أدى إلى توقف استثماراتها عن الأنشطة نهائياً، بينما ساهم الفشل السابق لبعضها في إكسابها خبرة ميدانية دفعته لإعادة الاستثمار، كما خلصت النتائج إلى أن زيادة مستوى الاستثمارات الجديدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤدي بالضرورة إلى تعزيز ورفع مستوى الابتكار في الجزائر

❖ الفرع الثالث: إستراتيجية التنوع و القدرة التنافسية:

• الدراسة الأولى:

OKONKWO E.P , EROMAFUL E.G, OSAZEVABARU .H, 2024 ,Effects of diversification strategies on organizational competitiveness , international journal of advances in engineering and management , vol 6,issue 11,departement of business administration, faculty of management sciences delta state .university,Abraka,Nigeria

إهتمت هذه الدراسة بتحليل مدى تأثير إستراتيجية تنويع المنتجات و إستراتيجية تنويع السوق على القدرة التنافسية للمنظمات لشركات التصنيع المختارة في ولاية دلتا و شملت هذه الدراسة عينة مكونة من 100 موظف من موظفي هذه الشركات في ولاية دلتا حيث تم إستطلاع رأيهم وتحليل البيانات المجموعة بإستخدام الإحصاء الوصفي و الارتباط و تحليلات الإنحدار المتعدد. من بين النتائج المتحصل عليها:

✓ تأثير إيجابي لإستراتيجية تنويع المنتجات و السوق على القدرة التنافسية التنظيمية وخاصة في شركات التصنيع المختارة في ولاية دلتا.

• الدراسة الثانية:

MR . WILFRED N MARANGU ,MR. JEREMIAH MATOKE, MR. REUBEN YEGON, DR. ROBERT EGESSA,2014, moderating effect of organizational factors on the relationship between diversification strategies and competitiveness : case of sugar firms in kenya, European journal of business and management,vol .6, n=°8

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير العوامل التنظيمية على تحديد العلاقة بين إستراتيجيات التنويع و القدرة التنافسية لشركات السكر في كينيا، كان من بين هذه العوامل التنظيمية عمر الشركة، حجمها و كذلك الهيكل الإداري، و تم جمع كل البيانات بإستخدام الإستبيان ثم تحليلها بالإعتماد على الإحصاء الوصفي و الإستدلالي. أستخلصت مجموعة من النتائج و هي:

✓ درجة تأثير العلاقة بين إستراتيجية التنويع و القدرة التنافسية تختلف من عامل لآخر.

المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

في هذا المطلب تم التطرق إلى مجموعة من الفروقات و كذلك العلاقة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

جدول(2_1): العلاقة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	الهدف
دراسة تأثير أو تأثير أحد متغيرات الدراسة الحالية (إستراتيجية التنوع، القدرة التنافسية) مع متغيرات أخرى	دراسة دور إستراتيجية التنوع في تعزيز القدرة التنافسية	
تعدد مناهج الدراسات و طريقة جمع البيانات حيث تمثلت في إستبيانات مقابلات، تقارير سنوية.	إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي و جمع الإستبيانات.	المنهجية
شملت الدراسات عدة شركات من مختلف المجالات و مختلف البلدان.	شملت الدراسة موظفي شركة الإسمنت بني صاف، الجزائر.	العينة و المجتمع البحثي
إختلفت و تعددت المواقع الجغرافية للدراسات و إمتدت فتراتها من سنة 2012 إلى سنة 2025.	كان محل الدراسة بموقع واحد و هو مصنع الإسمنت بني صاف الجزائر في الفترة الممتدة من 2025/12/25 إلى 2025/12/31.	المكان/ الزمان

المصدر: من إعداد الطالبة.

مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة:

- ✓ ساعدت الدراسات السابقة في وضع إشكالية و فرضيات الدراسة.
- ✓ اعانت على تحديد الإطار المفاهيمي و أبعاد كل من إستراتيجية التنوع و القدرة التنافسية.
- ✓ تحديد مايمكن تقديمه كإضافة في هذه الدراسة من خلال ماتم إغفاله في الدراسات السابقة.
- ✓ ساهمت في إختيار المنهجية و الأدوات المناسبة لهذه الدراسة.
- ✓ أسهمت في تحديد و إختيار المتغيرات التابعة و المستقلة للدراسة بالإضافة إلى تصميم الإستبيان المناسب لذلك.

الفجوة العلمية:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، لاحظت أن معظمها تناول إستراتيجية التنوع أو القدرة التنافسية بشكل منفصل، أو أجريت في قطاعات ودول مختلفة، بينما توجد ندرة في الدراسات التي بحثت أثر إستراتيجية التنوع على

القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، خاصة مصنع الإسمنت ببني صاف، وهو ما حاولت هذه الدراسة معالجته

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل دراسة الأدبيات النظرية و التطبيقية لمتغيرات الدراسة حيث أن الأدبيات النظرية تمثلت في مبحثين تناولوا الإطار المفاهيمي لكل من إستراتيجية التنوع و القدرة التنافسية أما بالنسبة للأدبيات التطبيقية فتمثلت في مبحث واحد تناول الدراسات السابقة التي لها صلة بمتغيرات الدراسة و في الأخير تم التطرق إلى الفروقات أو العلاقة التي تجمع الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.



الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية لشركة الإسمنت

- بني صاف - عين تموشنت



تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الفصل الأول لأهم المفاهيم التي تتعلق بإستراتيجية التنوع و القدرة التنافسية سيتم في هذا الفصل ربط الجانب النظري بالجانب الميداني و ذلك من خلال القيام بدراسة تطبيقية ميدانية في شركة الإسمنت بني صاف.

و في هذا الفصل سنحاول الإجابة على الإشكالية المطروحة حول مساهمة إستراتيجية التنوع في تعزيز القدرة التنافسية في شركة الإسمنت بني صاف بالإعتماد على عينة من موظفيها و ذلك بتوزيع الإستبيانات لجمع البيانات و من ثم تحليلها ببرنامج SPSS. تم تقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول:عموميات حول شركة الإسمنت بني صاف _عين تموشنت_.

المبحث الثاني:الدراسة التطبيقية لشركة الإسمنت بني صاف _عين تموشنت_.

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات و النتائج.

المبحث الأول: عموميات حول شركة الإسمنت بني صاف-عين تموشنت.

تعد شركة الإسمنت بني صاف من أبرز الشركات التي تساهم في دعم الإقتصاد الوطني و أهم مصدر لمواد البناء في مجال الصناعة حيث أنها تقوم بتلبية مختلف حاجيات السوق المحلية و المشاريع العمرانية، و في هذا المبحث سيتم إستعراض نشأتها و تطورها، أهدافها و هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة و تطور شركة الإسمنت بني صاف.

شركة الإسمنت بني صاف (S.C.I.B.S)(société des ciments de beni saf) أحد المؤسسات الفاعلة في مجال إنتاج و بيع الإسمنت، تقع في ولاية عين تموشنت بالقرب من ميناء بني صاف و على مقربة من المواد الأولية، تأسست سنة 1974 من قبل شركة "crost loire entreprise" الفرنسية، و زاولت نشاط الإنتاج الفعلي سنة 1978، حيث كانت تابعة للشركة الأم (SNMC) ومن ثم تم هيكلة شركات مواد البناء من بينها شركة الإسمنت بني صاف التي أصبحت شركة مستقلة سنة 1997 منتجة لملايين الأطنان من المواد سنويا و مشغلة لمئات العمال.

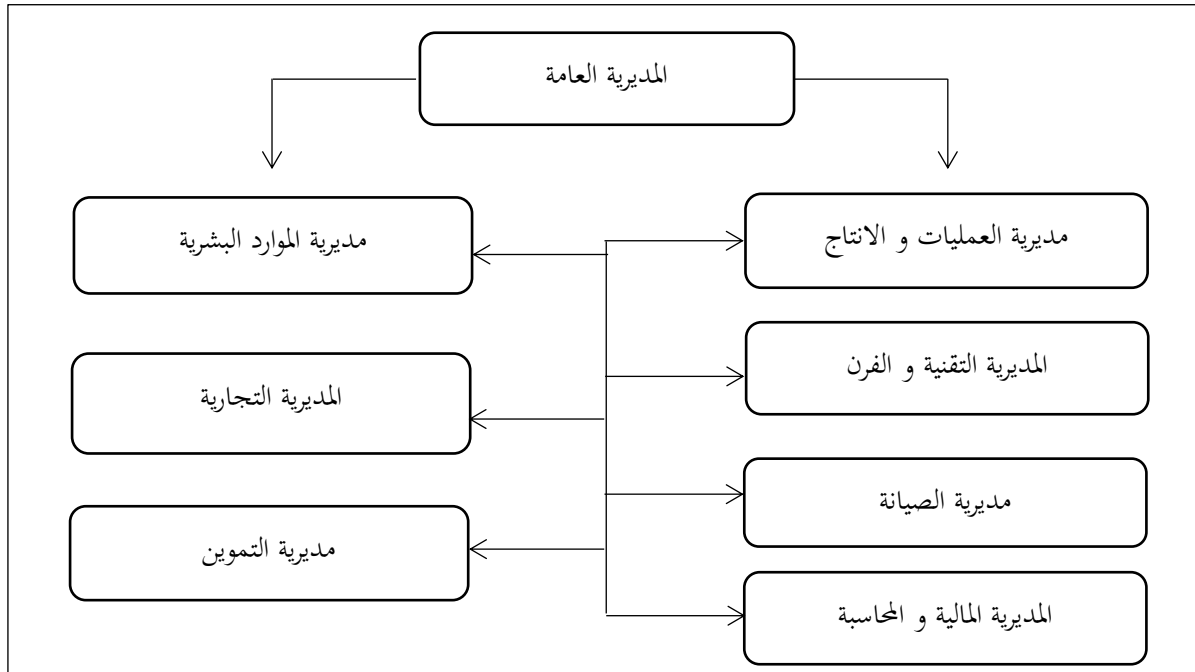
المطلب الثاني: أهداف شركة الإسمنت بني صاف.

تسعى الشركة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

- ✓ تحسين و ترقية الإنتاج كما و نوعا؛
- ✓ رفع الكفاءة الإنتاجية؛
- ✓ دمج التكنولوجيا و التقنيات الحديثة لتحسين بيئة العمل؛
- ✓ تحقيق عوائد من خلال تصدير الإسمنت؛
- ✓ بالإضافة إلى الحفاظ على السلامة و الصحة المهنية لموظفيها و تحقيق الاستقرار المؤسسي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بني صاف.

الشكل (2_1): الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بني صاف.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المعطاة.

- المديرية العامة: هي مركز إتخاذ القرار ووضع التوجيهات الإستراتيجية.
- مديرية الإنتاج و العمليات: تهتم بإنتاج وصناعة الإسمنت و الكلنكر.
- المديرية التقنية و الفرن: متابعة سيرورة العمليات التقنية وجودة المنتج.
- مديرية الصيانة: الاهتمام بكل ما يخص صيانة الألات و الأجهزة لضمان السير الحسن للعمل.
- مديرية المالية و المحاسبة: كل ما يخص الجانب المالي من حسابات، ميزانيات، عمليات التحصيل.
- مديرية الموارد البشرية: تهتم بالموظفين (التوظيف، التدريب، العلاقات الاجتماعية).
- المديرية التجارية: تخص النشاط التسويقي و الترويج للمنتجات (الكلنكر، الإسمنت).
- مديرية التمويل: تأمين المواد الأولية و إحتياجات الشركة لسيرورة العمل.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لشركة الإسمنت بني صاف.

في هذا المبحث سيتم تحديد مجالات الدراسة، مجتمع و عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، بيانات الاستبانة، والتطبيق في البرنامج الإحصائي SPSS V 26.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة:

أولاً. مجالات الدراسة و أدوات جمع البيانات:

تم تقسيمها إلى مايلي:

1. مجالات الدراسة:

تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال الفترة الممتدة من 25 ديسمبر 2025 إلى غاية 31 ديسمبر 2025 من خلال إعداد إستبيانات و ضبطها و توزيعها على عينة من المصنع ومن ثم جمعها، و هذا كان كافيا لجمع البيانات و المعلومات المطلوبة.

2. جمع البيانات:

2_1. طريقة جمع البيانات: بالاعتماد على نوعين من البيانات:

✓ البيانات الأولية: بالاعتماد على توزيع الإستبيانات، جمعها، تفريغها، ومن ثم تحليلها بالبرنامج الإحصائي SPSS V 26.

✓ البيانات الثانوية: باستغلال المذكرات و الدراسات السابقة التي تتعلق بالدراسة الحالية.

2_2. أدوات جمع البيانات: إستندت الدراسة إلى أداة الإستبانة باعتبارها أهم و أسهل أداة لجمع البيانات الميدانية حيث أنها تساعد في الحصول على معلومات دقيقة و مباشرة من عينة الدراسة دول الموضوع المطلوب، و قد صمم هذا الإستبيان بطريقة تتماشى مع أهداف و إشكالية الدراسة، و في الأخير يتم تحليل البيانات المستخلصة لتحصيل النتائج.

ثانياً. مجتمع، عينة الدراسة و حدودها:

1. مجتمع الدراسة: وهي كل الأفراد و العناصر التي يهدف الباحث لدراستها و تعميم النتائج عليها و إشتل مجتمع هذه الدراسة على جميع عمال شركة الإسمنت _بني صاف_.

2. عينة الدراسة: وهي جزء صغير من مجتمع الدراسة و التي تطبق عليه الدراسة فعليا. وقد طبقت الدراسة على 100 عامل.

وزعت الإستمبيانات على عينة قدرت ب 100 عامل أي 100 إستمبانة وكانت عدد الإستمبيانات المسترجعة 86 إستمبانة بإستثناء إستمبانة واحدة أسترجعت فارغة و بالتالي تبقى الإستمبيانات الخاضعة للدراسة و الصالحة للتحليل هي 85 إستمبانة.

3. حدود الدراسة:

3_1. الحدود الزمانية: من 25 ديسمبر 2025 إلى 31 ديسمبر 2025 .

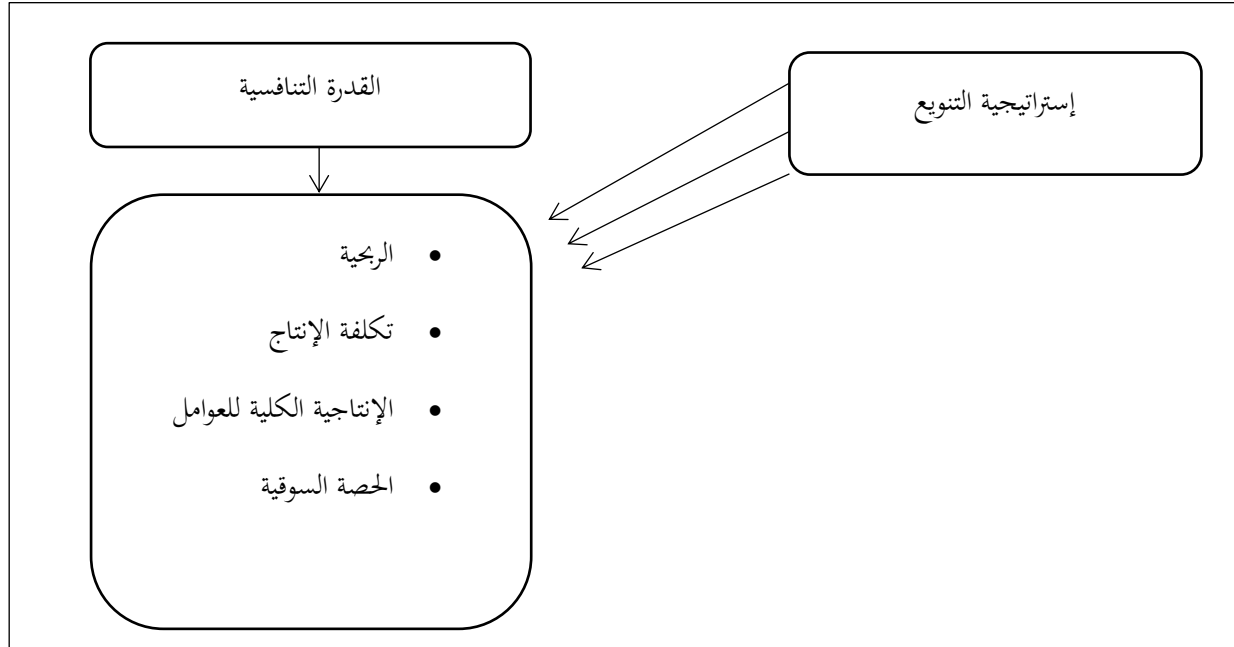
3_2. الحدود المكانية: في مصنع الإسمنت بني صاف-عين تموشنت-.

4. نموذج الدراسة:

4_1. المتغير المستقل: إستراتيجية التنويع.

4_2. المتغير التابع: القدرة التنافسية.

الشكل (2_2): متغيرات الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: دراسة أداة الدراسة:

أولا. بيانات الإستمبيان:

تكون الاستبيان من بيانات شخصية و 23 سؤال مغلق، و إنقسم إلى محورين بغرض إستيعاب جميع جوانب الدراسة وإختبار الفرضيات و الإشكالية المطروحة و كانت المحاور كالأتي:

• المحور الأول: إستراتيجية التنويع.

• المحور الثاني: القدرة التنافسية.

و لقياس آراء و إتجاهات العينة المختارة حول عبارات الاستبيان تم إستخدام مقياس ليكارت الخماسي حيث انه ترجم إلى 5 درجات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) حيث أن إجابة غير موافق بشدة تعني (درجة 1)، غير موافق (درجة 2)، محايد (درجة 3)، موافق (درجة 4)، موافق بشدة (درجة 5). و للإجابة على العبارة يتم وضع علامة (X) أما الإجابة المناسبة.

الجدول (2_1): درجات قياس ليكارت الخماسي:

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانيا: أدوات تحليل البيانات:

- Spss v 26: أي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية تساعد على إدخال و تنظيم البيانات و تحليلها إحصائيا و إستخراج عدة نتائج مثل المتوسط الحسابي، التكرارات، النسب المئوية، الانحراف المعياري، معاملات الارتباط.
- تبويب البيانات: و هي أول خطوة بعد جمع البيانات يتم فيها ترتيب البيانات و تفرغها في برنامج spss v 26 لتسهيل التحليل و إستخراج النتائج مثل التكرارات و النسب المئوية، و إضافة أشكال بيانية موضحة للنتائج (دوائر نسبية، أعمدة بيانية....).
- مقاييس النزعة المركزية: تتمثل في المتوسط الحسابي الذي يستخدم لمعرفة الإتجاه العام للإجابات.

- مقياس التشتت: تتمثل في الانحراف المعياري يستخدم لإعادة وحدة القياس للأصل و قياس مدى إنتشار القيم حول المتوسط الحسابي.
- معامل الثبات الفا كرونباخ: يقيس مدى إتساق عبارات الإستبيان.
- معامل الارتباط: أستخدم معامل الارتباط بيرسون لدراسة طبيعة العلاقة و شدة الترابط بين متغيرات الدراسة.

ثالثا : صدق الإستبيان:

1-الصدق الظاهري:

قصد التحقق من نسبة تطابق الإستبيان مع موضوع الدراسة تم عرضه على الأستاذة المؤطرة بالإضافة إلى أستاذة أخرى حيث تم الإسترشاد بملاحظاتهم و توجيهاتهم فيما يخص كل من الهيكل، المحتوى، العبارات و ترابطها و تناسقها.

2-صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان:

لغرض التأكد من صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان تم إستخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس ترابط العبارات عن محورها و هذا عند مستوى دلالة 0.05% كما يعتبر العديد من المختصين أن معامل الارتباط يجب أن يتجاوز 0.6 لضمان ثبات الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان و تأكيدها لنفس فكرة الدراسة.

2_1الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "إستراتيجية التنويع".

الجدول (2_2): صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "إستراتيجية التنويع":

الرقم	العبرة	معامل pearson	Sig
1	تعتمد مؤسستي على تنويع منتجاتها و خدماتها	0.835**	0.000
2	تستهدف مؤسستي أسواقا جديدة من خلال تنويع أنشطتها	0.87**	0.000
3	يتم إتخاذ قرار التنويع بناءا على دراسات سوق دقيقة	0.868**	0.000
4	ترى مؤسستي أن التنويع يقلل من مخاطر الإعتماد على منتج واحد أو سوق واحد	0.787**	0.000
5	يساهم تنويع المنتجات/الخدمات في تعزيز سمعة مؤسستي كطرف يلي الاحتياجات	0.752**	0.000

6	تسعى مؤسستي إلى تنويع (عروضها) منتجاتها دون الإبتعاد عن المنتج الأصلي	**0.820	0.000
7	تسعى مؤسستي إلى تقديم منتجات متنوعة تستجيب لإختلاف إحتياجات الزبائن داخل نفس الشريحة السوقية	**0.899	0.000
8	توسع مؤسستي نشاطها نحو مراحل جديدة في سلسلة الإنتاج أو التوزيع (إستخراج المواد الأولية،فتح قنوات توزيع خاصة بها)	**0.875	0.000
9	تعتمد مؤسستي على السيطرة على مراحل الإنتاج لتعزيز إستقلاليتها في السوق	**0.806	0.000
10	تقدم مؤسستي عروض جديدة موجهة لنفس زبائنها و في نفس المجال (البناء،المقاولين)	**0.797	0.000
11	يتم إستغلال الموارد و المعرفة الحالية في مؤسستي للدخول في أنشطة ذات صلة بالنشاط الأصلي	**0.805	0.000
12	تعمل مؤسستي على تنويع مصادر دخلها من خلال أنشطة بعيدة عن نشاطها الأصلي	**0.684	0.000
13	لا يشترط وجود تشابه بين النشاط الأصلي و الأنشطة الجديدة في مؤسستي	**0.696	0.000

** :الإرتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 26

* : الإرتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الإرتباط للمحور الأول " إستراتيجية التنويع " تدل على وجود علاقة إرتباطية إيجابية و قوية بين عبارات المحور و صدق الإتساق الداخلي لها و هذا عند مستوى دلالة 0.01.

2_2_2_الإتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني "القدرة التنافسية":

○ البعد الأول "الربحية":

الجدول (2_3): صدق الإتساق الداخلي لبعد الربحية:

الرقم	العبرة	معامل pearson	sig
1	تعتمد مؤسستي على إستراتيجيات تساهم في تحسين هامش الربح	**0.936	0.000
2	تسعى مؤسستي إلى زيادة أرباحها مقارنة بالسوق.	0.919**	0.000
3	تتفوق مؤسستي على المنافسين في مؤشرات الأداء المالي (الأرباح،العوائد).	**0.840	0.000

** :الإرتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 26

* : الإرتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

من الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط للبعد الأول "الربحية" ضمن المحور الثاني "القدرة التنافسية" تشير على وجود علاقة ترابطية إيجابية و قوية بين عبارات هذا البعد و صدق الإتساق الداخلي له وهذا عند مستوى دلالة 0.01.

○ البعد الثاني "تكلفة الإنتاج":

الجدول (2_4): صدق الإتساق الداخلي لبعد تكلفة الإنتاج:

الرقم	العبرة	معامل pearson	sig
4	تمتلك مؤسستي هيكل تكاليف منخفض مما يمكنها من تقديم أسعار تنافسية	**0.792	0.000
5	تعمل مؤسستي على تقليل تكاليف الإنتاج دون المساس بجودة منتجاتها	**0.859	0.000
6	تتبع مؤسستي نظام مراقبة فعال للحد من إضاعة الموارد	**0.849	0.000

** :الإرتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 26

* :الإرتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط للبعد الثاني "تكلفة الإنتاج" ضمن المحور الثاني "القدرة التنافسية" تدل على وجود علاقة ترابطية إيجابية و قوية بين عبارات هذا البعد و صدق الإتساق الداخلي له و هذا عند مستوى دلالة 0.01.

○ البعد الثالث "الإنتاجية الكلية للعوامل":

الجدول (2_5): صدق الإتساق الداخلي لبعد الإنتاجية الكلية للعوامل:

الرقم	العبرة	معامل pearson	sig
7	تسعى مؤسستي لتحسين طرق عملها لرفع الإنتاجية الكلية	**0.931	0.000
8	تحقق مؤسستي مستوى مرتفع من الإنتاجية مقارنة بما تستخدمه من مدخلات	**0.876	0.000
9	تطمح مؤسستي لتحسين إنتاجيتها من خلال تحسين عملياتها	**0.923	0.000

** :الإرتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 26

* :الإرتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

من الجدول أعلاه نرى أن معاملات الارتباط للبعد الثالث "الإنتاجية الكلية للعوامل" ضمن المحور الثاني "القدرة التنافسية" تدل على وجود علاقة إيجابية ترابطية قوية بين عبارات هذا البعد و صدق الإتساق الداخلي له و هذا عند مستوى دلالة 0.01.

○ البعد الرابع "الحصة السوقية".

الجدول (2_6): صدق الإتساق الداخلي لبعـد الحصة السوقية:

الرقم	العـبـارة	معامل pearson	sig
10	مؤسستي أخـذة في تزايد حصتها السوقية	**0.921	0.000
11	تملك مؤسستي حصة سوقية تفوق المنافسين	**0.882	0.000
12	السمعة الجيدة لمنتجات مؤسستي تدعم زيادة حصتها السوقية	**0.873	0.000

** :الإرتباط الداخلي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V

* :الإرتباط الداخلي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط للبعد الرابع "الحصة السوقية" ضمن المحور الثاني "القدرة التنافسية" تدل على وجود علاقة إيجابية ترابطية بين عبارات هذا البعد و صدق الإتساق الداخلي له و هذا عند مستوى دلالة 0.01.

2_3 الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "القدرة التنافسية":

الجدول (2_7): صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الرقم	العبارات	Pearson	sig
الربحية			
1	تعتمد مؤسستي على إستراتيجيات تساهم في تحسين هامش الربح	**0.850	0.000
2	تسعى مؤسستي إلى زيادة أرباحها مقارنة بالسوق	**0.860	0.000
3	تتفوق مؤسستي على المنافسين في مؤشرات الأداء المالي (الأرباح، العوائد)	**0.798	0.000
تكلفة الإنتاج			
4	تمتلك مؤسستي هيكل تكاليف منخفض مما يمكنها من تقديم أسعار تنافسية	**0.620	0.000

5	تعمل مؤسستي على تقليل تكاليف الإنتاج دون المساس بجودة منتجاتها	**0.717	0.000
6	تتبع مؤسستي نظام مراقبة فعال للحد من إضاعة الموارد	**0.767	0.000
الإنتاجية الكلية للعوامل			
7	تسعى مؤسستي لتحسين طرق عملها لرفع الإنتاجية الكلية	**0.914	0.000
8	تحقق مؤسستي مستوى مرتفع من الإنتاجية مقارنة بما تستخدمه من مدخلات	**0.812	0.000
9	تطمح مؤسستي لتحسين انتاجيتها من خلال تحسين عملياتها	**0.860	0.000
الحصة السوقية			
10	مؤسستي اخذت في تزايد حصتها السوقية	**0.877	0.000
11	تملك مؤسستي حصة سوقية تفوق المنافسين	**0.793	0.000
12	السمعة الجيدة لمنتجات مؤسستي تدعم زيادة حصتها السوقية	**0.797	0.000

** :الإرتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 26

* :الإرتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الإرتباط لعبارات المحور الثاني "القدرة التنافسية" تشير إلى وجود علاقة ترابطية موجبة بينها و على صدق الإتساق الداخلي لها و هذا عند مستوى دلالة 0.01.

المطلب الثالث:دراسة ثبات الإستبيان:

من خلال البرنامج الإحصائي spss v 26 تم إستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي للإستبيان،و يؤكد العديد من المختصين في هذا المجال أن معامل الثبات يجب أن يتجاوز 0.6 لتأكيد ثبات الإستبيان و تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول(2_8):ثبات محاور الإستبيان:

المحاور	عدد العناصر	معامل الثبات
المحور الأول	13	0.955
المحور الثاني	3	0.880
	3	0.781
	3	0.897
	3	0.869
المجموع	25	0.970

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss v 26 .

يظهر الجدول أعلاه أن معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لكل من محوري الإستبيان "إستراتيجية التنويع" و "القدرة التنافسية" بلغ 0.970 و هي قيمة تقترب من الواحد مما يعادل نسبة 97% و هي قيمة تؤكد تصاعد ثبات الإستبيان و تحقيقه لمتطلبات الدراسة.

المبحث الثالث: الوصف الإحصائي و اختبار الفرضيات.

يدرس هذا المبحث تحليلات نتائج الإستبيان بالإعتماد على البرنامج الإحصائي spss و هذا في سياق اختبار الفرضيات التي تم طرحها مسبقا، بغية عرض نتائج الدراسة و الخروج بمجموعة من التوصيات و الإقتراحات التي تستفيد منها شركة الإسمنت بني صاف.

المطلب الأول: دراسة و تحليل الإستبيان:

- تحليل المعلومات الشخصية: نلخصها في الجداول و الأشكال التالية:

أ- توزيع أفراد العينة حسب "النوع": الموضحة في الجدول التالي:

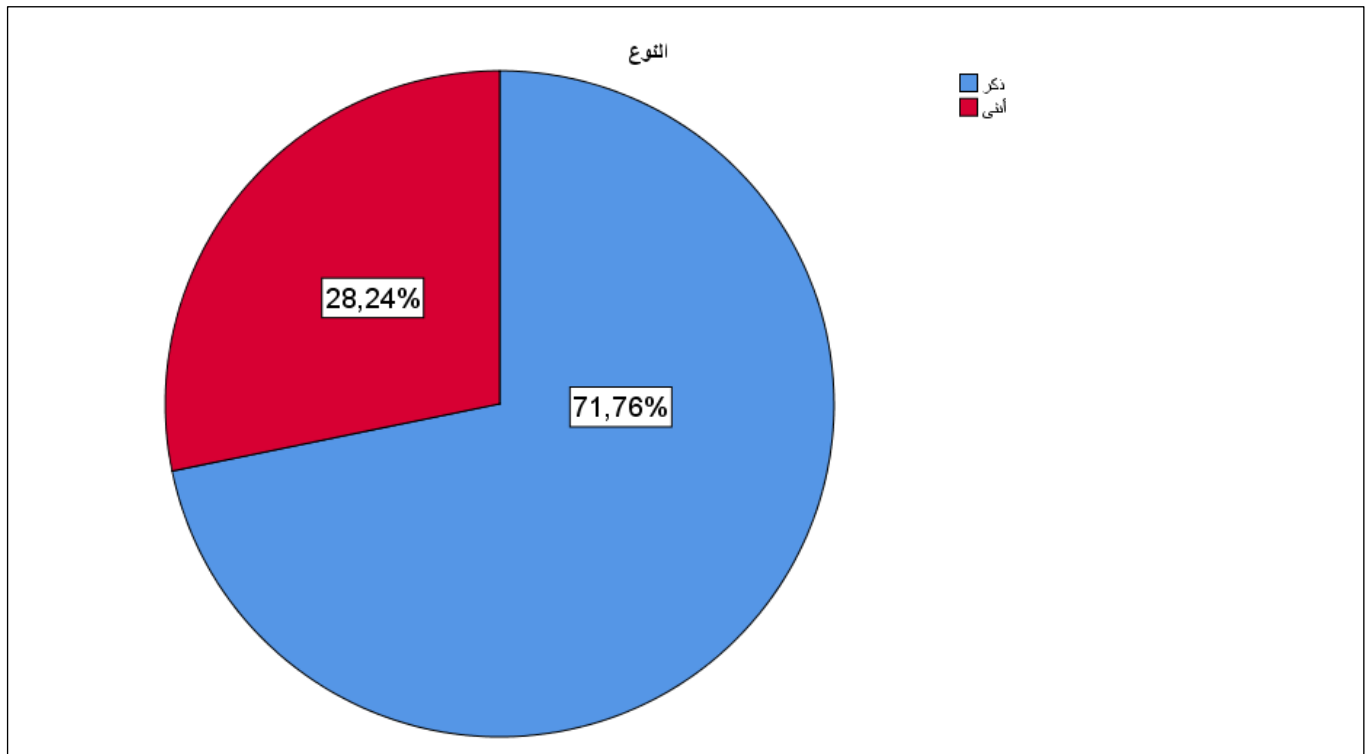
الجدول (2_9): توزيع العينة حسب النوع:

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	61	71.8%
أنثى	24	28.2%
المجموع الكلي	85	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss v 26 .

يمكن توضيح نتائج توزيع أفراد العينة حسب "النوع" في الشكل التالي:

الشكل (2_3): توزيع العينة حسب النوع:



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss v 26.

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتضح أن أكثرية المستجوبين لغرض الدراسة هم الذكور بعدد 61 عامل و يمثلون نسبة 71.8% على عكس الإناث بعدد 24 عاملة و يمثلن نسبة 28.2 و هذا الفارق يمكن ان يكون راجع لطبيعة العمل الشاقة في الشركة خاصة أنها شركة صناعية خطرة نوعا ما.

ب-توزيع أفراد العينة حسب "السن":

يوضح في الجدول التالي:

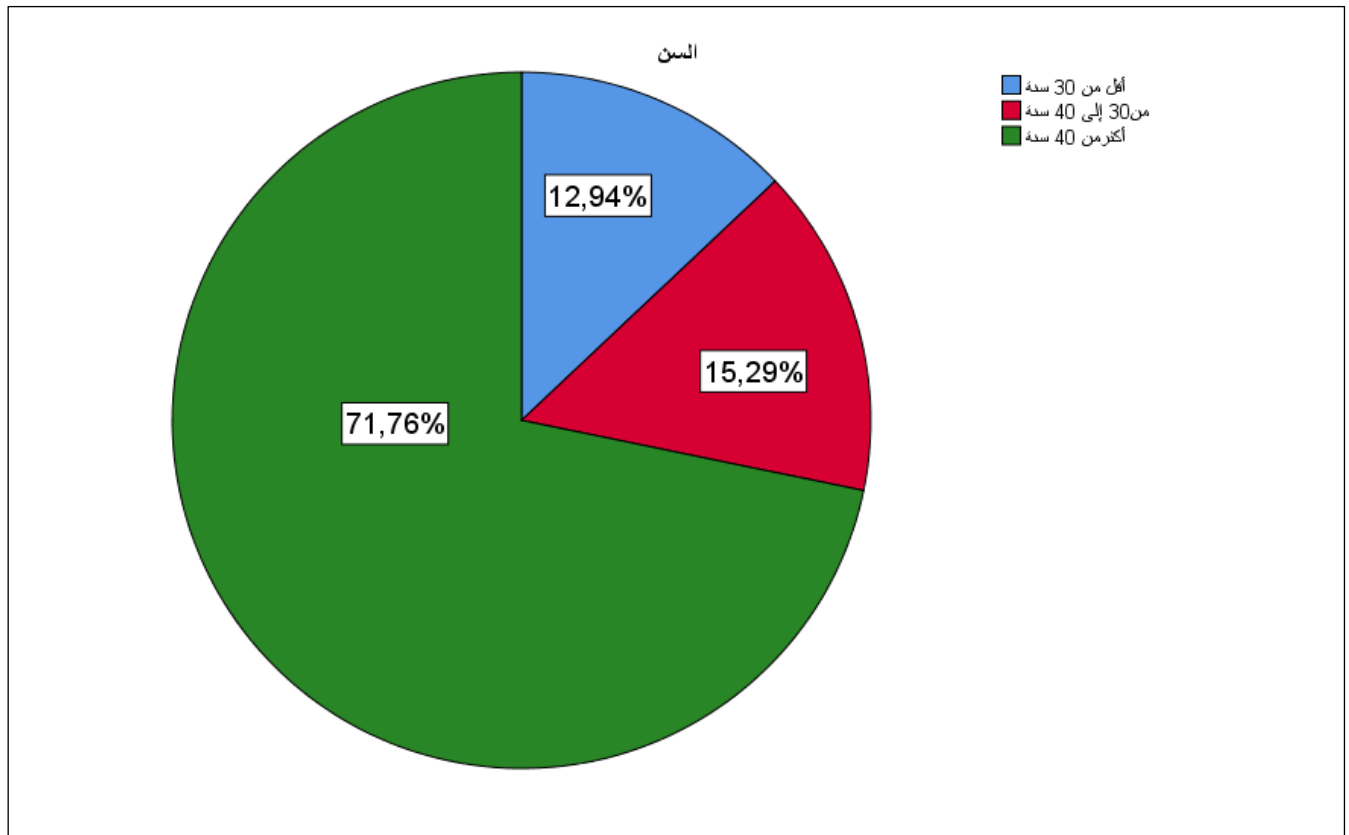
الجدول (2_10): توزيع العينة حسب "السن":

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	11	12.9%
من 30 إلى 40 سنة	13	15.3%
أكثر من 40 سنة	61	71.8%
المجموع الكلي	85	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss v 26.

و يمكن توضيح نتائج توزيع افراد العينة حسب السن في الشكل التالي:

الشكل (2_4): توزيع العينة حسب "السن":



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss v 26 .

من خلال الجدول و الشكل الموضحين أعلاه نلاحظ أن فئة الاعمار "أكثر من 40 سنة" تمثل أعلى فئة بنسبة 71.8%، ثم تليها الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة" بنسبة 15.3% و أخيرا الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" بنسبة 12.9% ومنه نستنتج ان الشركة يشغلها عمال ذوي أعمار كبيرة بكثرة.

ج- توزيع أفراد العينة حسب "المستوى التعليمي":

يوضح في الجدول التالي:

الجدول (2_11): توزيع العينة حسب "المستوى التعليمي":

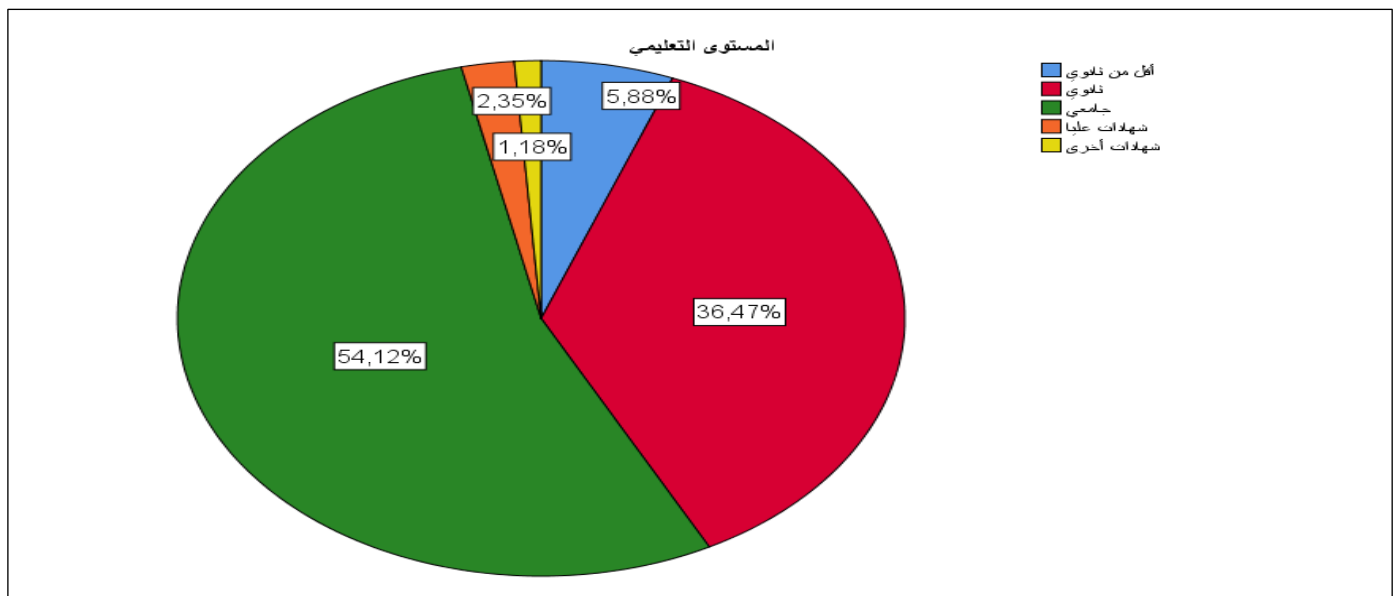
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	5	5.9%
ثانوي	31	36.5%

جامعي	46	54.1%
شهادات عليا	2	2.4%
شهادات أخرى	1	1.2%
المجموع	85	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss v 26.

و يمكن توضيح نتائج توزيع أفراد العينة حسب "المستوى التعليمي" في الشكل التالي:

الشكل (2_5): توزيع العينة حسب "المستوى التعليمي":



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss v 26 .

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل الموضحين أعلاه أن معدل العمال ذوي مستوى تعليمي "جامعي" يفوق كل المستويات العلمية الموجودة في الشركة و عددهم 46 بنسبة 54% أي يمثلون النصف أما النصف الثاني فينقسم إلى مستوى تعليمي "ثانوي" بعدد 31 عامل أي مايعادل نسبة 36.5 % ثم يليه مستوى "أقل من ثانوي" عددهم 5 أي مايعادل نسبة 5.9% ثم يليه عمال ذوي "شهادات عليا" عددهم 2 و يمثلون نسبة 2.4% و أخيرا عامل واحد يملك "شهادات أخرى" ويمثل نسبة 1.2% ، ومن خلال النتائج نستنتج أن الشركة توظف عمال بمستويات تعليمية مختلفة و كفاءات علمية متنوعة.

د-توزيع أفراد العينة حسب "الخبرة المهنية":

يوضح في الجدول التالي:

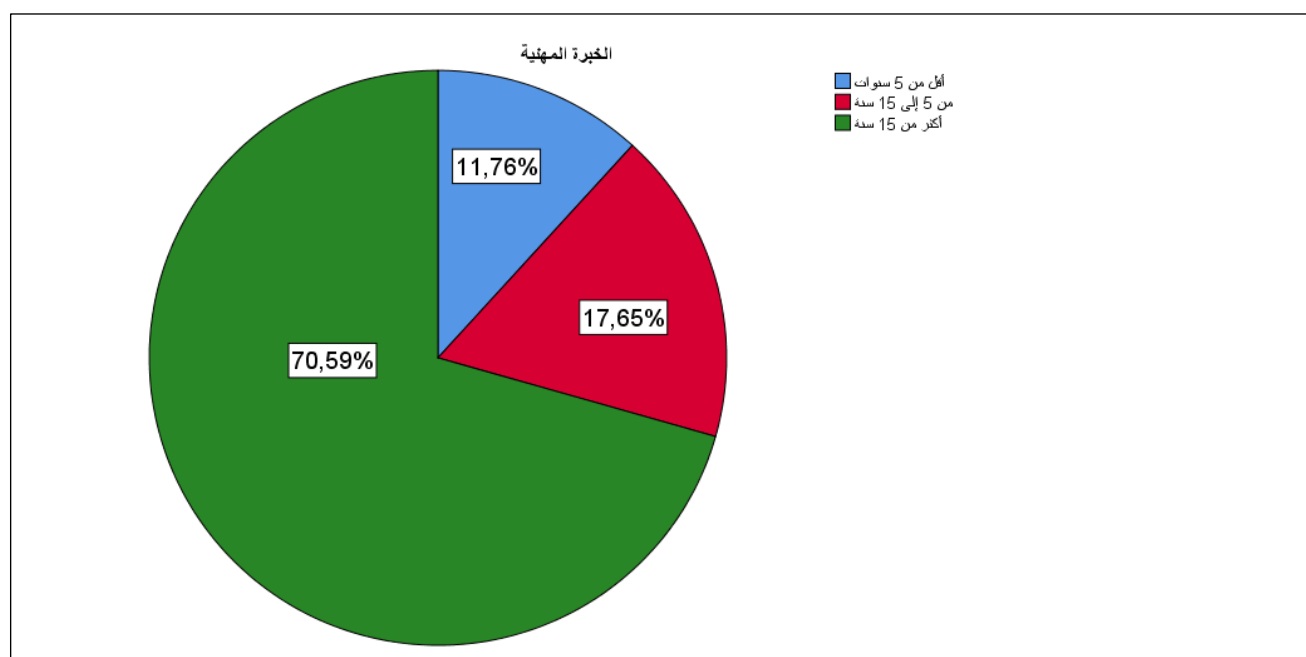
الجدول (2_12): توزيع العينة حسب "الخبرة المهنية":

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	11.8%
من 5 إلى 15 سنة	15	17.6%
أكثر من 15 سنة	60	70.6%
المجموع	85	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss v 26 .

يمكن توضيح نتائج توزيع أفراد العينة حسب "الخبرة المهنية" في الشكل التالي:

الشكل (2_4): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss v 26 .

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل الموضحين أعلاه أن أكثرية عمال الشركة لديهم خبرة تفوق 15 سنة و عددهم 60 عامل أي مايعادل نسبة 70.6% ثم يليه العمال الذين يملكون خبرة من 5 إلى 15 سنة و عددهم 15 عامل أي ما يعادل نسبة 17.6% و آخر فئة العمال الذين يملكون خبرة أقل من 5 سنوات و عددهم 10 أشخاص أي ما يعادل نسبة 11.8% .

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الإستبيان:

لقياس مستويات تأثير إستراتيجية التنويع على القدرة التنافسية و لضمان دقة القياس و التصنيف ثم الإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، و لحساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإجابات عمال الشركة تم القيام ب:

- حساب المدى: أكبر رقم في مقياس ليكارت الخماسي أصغر رقم (4=1=5).
- حساب طول الفئة: تقسيم الخيارات على عدد البدائل أي 5/4 و تكون النتيجة 0.8 فتكون بالترتيب التالي في الجدول:

الجدول (2_13): تفسيرات المتوسط الحسابي:

المتوسط الحسابي	الخيارات	درجة التوفر
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	منخفضة
من 2.61 إلى 3.40	محايد	متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	موافق	مرتفعة
من 4.21 إلى 5	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر من إعداد الطالبة.

✓ المحور الأول: إستراتيجية التنويع:

الجدول (2_14): المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمحور إستراتيجية التنويع:

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة
1 -	التكرار	16	19	13	32	5	2.89	1.26	محايد
	النسبة	18.8%	22.4%	15.3%	37.6%	5.9%			
2 -	التكرار	12	20	19	29	5	2.94	1.17	محايد
	النسبة	14.1%	23.5%	22.4%	34.1%	5.9%			
3 -	التكرار	13	13	16	33	10	3.16	1.27	محايد

			11.8%	37.6%	18.8%	14.1%	15.3%	النسبة	
4	محاييد	1.30	2.96	10	27	11	24	13	التكرار
				11.8%	31.8%	12.9%	28.2%	15.3%	النسبة
5	موافق	1.29	3.52	19	37	10	8	11	التكرار
				22.4%	43.5%	11.8%	9.4%	12.9%	النسبة
6	محاييد	1.33	3.30	15	35	8	15	12	التكرار
				17.6%	41.2%	9.4%	17,6%	14.1%	النسبة
7	محاييد	1.28	3.08	11	27	18	16	13	التكرار
				12.9%	31.8%	21.2%	18.8%	15.3%	النسبة
8	محاييد	1.29	3.11	10	34	9	20	12	التكرار
				11.8%	40%	10.6%	23.5%	14.1%	النسبة
9	محاييد	1.27	3.03	10	28	14	21	12	التكرار
				11.8%	32.9%	16.5%	24.7%	14.1%	النسبة
10	محاييد	1.10	3.31	8	38	19	13	7	التكرار
				9.4%	44.7%	22.4%	15.3%	8.2%	النسبة
11	محاييد	1.14	3.02	6	28	23	18	10	التكرار
				7.1%	32.9%	27.1%	21.2%	11.8%	النسبة
12	غير موافق	1.13	2.36	6	7	18	35	19	التكرار
				7.1%	8.2%	21.2%	41.2%	22.4%	النسبة
13	محاييد	1.15	2.64	5	15	26	23	16	التكرار
				5.9%	17.6%	30.6%	27.1%	18.8%	النسبة
المحور 1									محاييد
		0.99	3.02						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss v 26 .

من خلال النتائج المتحصل عليها حول إستراتيجية التنوع نرى وجود تقييم متوسط لهذا المحور، حيث نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لكل عبارة تركزت في الفئة الثالثة أي بين القيمة 2.61 إلى 3.40 أما بالنسبة للمحور ككل و كنتيجة شاملة فإن قيمة متوسطه الحسابي كان 3.02 و إنحرافه المعياري 0.99 وبالتالي فإن معدل أو درجة

الإجابات كان "محايد" و بشكل كبير مما يعني عدم وجود وجهة نظر أو ميول صريح للمستجوبين حول إستراتيجية التنويع.

على عكس العبارتين (5) و (12) كان هناك توجه صريح للمستجوبين بحيث سجلت العبارة (5) متوسط حسابي قدر ب 3.52 و إنحراف معياري قدر ب 1.29 مما يعكس درجة توفر مرتفعة أي موافقة بنسبة كبيرة على هذه العبارة، أما العبارة (12) فقد سجلت متوسط حسابي قدر ب 2.36 و إنحراف معياري قدره 1.16 مما يعكس درجة توفر منخفضة و بالتالي عدم موافقة أو رفض المستجوبين لهذه العبارة.

✓ المحور الثاني: القدرة التنافسية:

الجدول (2_15): المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمحور القدرة التنافسية:

البعد	العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة
الربحية	1	التكرار	11	11	12	45	6	3.28	1.18	محايد
		النسبة	12.9%	12.9%	14.1%	52.9%	7.1%			
	2	التكرار	9	17	7	42	10	3.31	1.22	محايد
		النسبة	10.6%	20%	8.2%	49.4%	11.8%			
	3	التكرار	16	17	24	23	5	2.81	1.20	محايد
		النسبة	18.8%	20%	28.2%	27.1%	5.9%			
البعد 1								3.13	1.08	محايد
تكلفة الإنتاج	4	التكرار	12	16	25	26	6	2.97	1.16	محايد
		النسبة	14.1%	18.8%	29.4%	30.6%	7.1%			
	5	التكرار	12	11	19	31	12	3.23	1.25	محايد
		النسبة	14.1%	12.9%	22.4%	36.5%	14.1%			
	6	التكرار	12	15	16	30	12	3.17	1.28	محايد
		النسبة	14.1%	17.6%	18.8%	35.3%	14.1%			
البعد 2								3.12	1.03	محايد
الإنتاجية	7	التكرار	15	14	9	35	12	3.17	1.35	محايد
		النسبة	17.6%	16.5%	10.6%	41.2%	14.1%			

الكلية للعوامل	8	التكرار	16	20	22	19	8	2.80	1.25	محايد
		النسبة	18.8%	23.5%	25.9%	22.4%	9.4%			
	9	التكرار	12	15	11	35	12	3.23	1.29	محايد
		النسبة	14.1%	17.6%	12.9%	41.2%	14.1%			
البعد 3										
	10	التكرار	15	17	23	27	3	2.83	1.16	محايد
		النسبة	17.6%	20%	27.1%	31.8%	3.5%			
الحصة السوقية	11	التكرار	17	31	19	13	5	2.50	1.15	غير موافق
		النسبة	20%	36.5%	21.2%	15.3%	5.9%			
	12	التكرار	10	16	10	34	15	3.32	1.29	محايد
		النسبة	11.8%	18.8%	11.8%	40%	17.6%			
البعد 4										
متوسط المحور										
								3.05	0.99	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 26.

كشفت نتائج الجدول لكل أبعاد القدرة التنافسية على عدم وجود وجهة نظر محددة و إتجاه محدد لإجابات المستجوبين حيث تركزت المتوسطات الحسابية لإجاباتهم في الفئة الثالثة بين 2.61 إلى 3.40 و بشكل كبير بالرغم من تسجيل تكرارات كبيرة في خيار "موافق" إلا أن مجموع الخيارات السلبية "غير موافق بشدة، غير موافق" أثر في قيمة المتوسط الحسابي و قربه من فئة "محايد" و نوضح كل بعد كالأتي:

- بعد "الربحية": كل درجات الموافقة أو الخيارات كانت متوسطاتها الحسابية تشير إلى "محايد" و لكن بتفاوت قيم كل عبارة عن أخرى حيث أن العبارة الأولى كانت بمتوسط حسابي 3.28 و إنحراف معياري 1.18 ، العبارة الثانية بمتوسط حسابي 3.31 و إنحراف معياري 1.22 أما العبارة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.81 و إنحراف معياري 1.20 ، أما بالنسبة للبعد ككل فكان متوسطه الحسابي 3.13 و إنحرافه المعياري 1.08 أي غلبت فئة "المحايد".

- بعد "تكلفة الإنتاج": كل الخيارات كانت تشير متوسطاتها الحسابية إلى فئة "المحايد" و بتفاوت قليل بين العبارات حيث ان العبارة الأولى كانت بمتوسط حسابي 2.97 و إنحراف معياري 1.16، العبارة الثانية بمتوسط حسابي 3.23 و إنحراف معياري 1.25 و أخيرا العبارة الثالثة بمتوسط حسابي 3.17 و إنحراف معياري 1.28، أما بالنسبة للبعد ككل فكان متوسطه الحسابي 3.12 و إنحرافه المعياري 1.03 أي غلبت فئة "المحايد".
- بعد "الإنتاجية الكلية للعوامل": كل درجات الموافقة أو الخيارات كان متوسطها الحسابي تشير إلى فئة "المحايد" و بتفاوت قليل بين العبارات، فالمتوسط الحسابي للعبارة الأولى كان 3.17 و إنحرافها المعياري 1.35، العبارة الثانية بمتوسط حسابي 2.80 و إنحراف معياري 1.25 أما العبارة الثالثة بمتوسط حسابي 3.23 و إنحراف معياري 1.29، أما بالنسبة للبعد ككل فكان متوسطه الحسابي 3.07 و إنحرافه المعياري 1.18 أي غلبت فئة المحاييد.
- بعد "الحصة السوقية": نتائج الخيارات العبارتين الأولى و الثالثة كان متوسطها الحسابي يشير إلى فئة "محايد" بحيث العبارة الأولى كان متوسطها الحسابي 2.83 و إنحرافها المعياري 1.16 و العبارة الثالثة بمتوسط حسابي 3.32 و إنحراف معياري 1.29 بإستثناء العبارة الثانية التي تركز متوسط خيارها في فئة "غير موافق" بمتوسط حسابي 2.50 و إنحراف معياري 1.15، أما بالنسبة للبعد ككل فكان متوسطه الحسابي 3.05 و إنحراف معياري 0.99 أي غلبت فئة "المحايد".

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات الإحصائية:

الفرع الأول: دراسة التوزيع:

عينة الدراسة تمثلت في 85 عامل أي (N=85) و ($85 \geq 30$) فنقول أن توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: إختبار الفرضيات:

للكشف عن مدى مساهمة إستراتيجية التنويع في تعزيز القدرة التنافسية تم إختبار صحة الفرضيات المطروحة للحصول على إجابة دقيقة و ذلك بإستخدام نموذج الإنحدار البسيط و الذي يكتب بالشكل التالي:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

بحيث:

Y: المتغير التابع (القدرة التنافسية).

X1: المتغير المستقل (إستراتيجية التنويع).

a0: الثابتة تمثل قيمة المتغيرات عندما تكون قيم المتغير المستقل تساوي الصفر.

a1: معامل الإنحدار للمتغير المستقل.

μ : الخطأ العشوائي.

1_1 اختبار الفرضيات الفرعية:

1_1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تمثلت الفرضية الفرعية الأولى في وجود تأثير أو إنعدامه لإستراتيجية التنويع على بعد الربحية للقدرة التنافسية في شركة الإسمنت بني صاف _عين تموشنت_ و تم صياغة الفرضيات العدمية و البديلة كالآتي:

➤ الفرضية العدمية **H0**: لا يوجد تأثير لإستراتيجية التنويع على بعد الربحية للقدرة التنافسية.

➤ الفرضية البديلة **H1**: يوجد تأثير لإستراتيجية التنويع على بعد الربحية للقدرة التنافسية.

الجدول (2_16): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الإنحدار للفرضية الفرعية الأولى:

قيمة الارتباط R	معامل التحديد R ²	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	sig
0.802	0.643	بين المجموعات	63.103	63.103	1	149.805	0.000
		داخل المجموعات	34.962	0.421	83		
		المجموع	98.065		84		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 26.

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة الارتباط (R) و التي تعكس درجة الارتباط بين المتغير المستقل " إستراتيجية التنويع " و بعد "الربحية" للمتغير التابع " القدرة التنافسية " و التي حددت بنسبة 80.2% و هي قيمة جد عالية و تعزز درجة الارتباط القوية بين المتغير المستقل و البعد التابع بالإضافة إلى أن معامل التحديد (R²) الذي يدل على

ان المتغير المستقل "إستراتيجية التنويع" يفسر 64.3% من التباين الحاصل في البعد التابع و كذلك نجد قيمة $F=149.805$.

كما تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية $\text{sig}=0.000$ و هي أقل من 0.05 و بالتالي يمكن القول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول (2_17): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإستراتيجية التنويع على بعد "الربحية":

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل beta	قيمة t	sig
الربحية	الجزء الثابت	0.501		2.211	0.030
	إستراتيجية التنويع	0.870	0.802	12.239	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 26.

نستنتج من خلال الجدول الموضح أعلاه وجود علاقة موجبة بين إستراتيجية التنويع و بعد الربحية و هذا وفقا لما تشير إليه معاملات المعادلة و نسبة العلاقة جد جيدة بحيث بلغ معامل إنحدار إستراتيجية التنويع 0.870 أي أن التغير في قيمة المتغير المستقل "إستراتيجية التنويع" بوحدة واحدة يقابله تغير و زيادة بنسبة 87% في البعد التابع أما بالنسبة لقيمة t المحسوبة فكانت تساوي $t=12.239$ وهي قيمة أكبر من t الجدولة 1.96 و كذلك بلغت قيمة $\text{sig}=0.000$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود تأثير لإستراتيجية التنويع على بعد الربحية للقدرة التنافسية و بالتالي نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية العدمية كالآتي:

يوجد تأثير لإستراتيجية التنويع على بعد الربحية للقدرة التنافسية.

و نوضح العلاقة بين المتغير المستقل و البعد التابع في المعادلة التالية:

$$Y=0.501+0.870X1$$

2_2 إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تمثلت الفرضية الفرعية الثانية في وجود تأثير أو إنعدامه لإستراتيجية التنويع على بعد "تكلفة الإنتاج" للقدرة التنافسية في شركة الإسمنت بني صاف _عين تموشنت_ و تم صياغة الفرضيتان العدمية و البديلة كالآتي:

➤ الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد تأثير لإستراتيجية التنوع على بعد "تكلفة الإنتاج"

➤ الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير لإستراتيجية التنوع على بعد "تكلفة الإنتاج"

الجدول (2_18): نتائج معامل الارتباط و إختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الإنحدار للفرضية الفرعية الثانية:

قيمة الارتباط	معامل التحديد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	sig
0.737	0.543	بين المجموعات	48.521	48.521	1	98.628	0.000
		داخل المجموعات	40.833	0.492	83		
		المجموع	89.354		84		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 26.

يشير الجدول أعلاه إلى أن معامل الارتباط (R) و الذي يعكس درجة الارتباط بين المتغير المستقل " إستراتيجية التنوع" و بعد "تكلفة الإنتاج" للمتغير التابع القدرة التنافسية و التي حددت بنسبة 73.7% و هي قيمة مرتفعة و تحقق درجة إرتباط قوية بينهما، بالإضافة إلى معامل التحديد (R^2) الذي يدل على أن المتغير المستقل "إستراتيجية التنوع" يفسر 54.3% من التباين الحاصل في البعد التابع و كذلك نجد أن قيمة $F=98.628$.

كما توضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي أن مستوى الدلالة الإحصائية $\text{sig}=0.000$ و هي قيمة أقل من 0.05 و بالتالي يمكن القول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول (2_19): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإستراتيجية التنوع على بعد "تكلفة الإنتاج":

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل beta	قيمة t	sig
تكلفة الإنتاج	الجزء الثابت	0.818		3.339	0.001
	إستراتيجية التنوع	0.763	0.737	9.931	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 26.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجية التنوع و بعد "تكلفة الإنتاج" و هذا إستنادا لما أظهرته معاملات المعادلة و نسبة العلاقة مرتفعة بحيث بلغ معامل الإنحدار لإستراتيجية 0.763 أي أن التغير في قيمة المتغير المستقل "إستراتيجية التنوع" بوحدة واحدة يقابله تغير بنسبة 76.3% في بعد "تكلفة الإنتاج"، أما بالنسبة لقيمة t المحسوبة فكانت تساوي $t=9.931$ و هي قيمة أكبر من قيمة t المجدولة (1.96)، و كذلك

بلغت قيمة $\text{sig} = 0.000$ و هي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود تأثير لإستراتيجية التنويع على بعد "تكلفة الإنتاج" ومنه فإننا نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية العدمية كالآتي:

يوجد تأثير لإستراتيجية التنويع على بعد "تكلفة الإنتاج" للقدرة التنافسية.

و نوضح العلاقة بين المتغير المستقل و البعد التابع في المعادلة التالية:

$$Y=0.818+0.763X1$$

3_2 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تمثلت الفرضية الثالثة في وجود تأثير او إنعدامه لإستراتيجية التنويع على بعد "الإنتاجية الكلية للعوامل" للقدرة التنافسية في شركة الإسمنت بني صاف-عين تموشنت- و تم صياغة الفرضيتان العدمية و البديلة كالآتي:

➤ **الفرضية العدمية H_0 :** لا يوجد تأثير لإستراتيجية التنويع على بعد "الإنتاجية الكلية للعوامل" للقدرة التنافسية.

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد تأثير لإستراتيجية التنويع على بعد "الإنتاجية الكلية للعوامل" للقدرة التنافسية.

الجدول (2_20): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الإنحدار للفرضية الفرعية الثالثة

قيمة الارتباط R	معامل التحديد R^2	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسطات المربعات	درجة الحرية	قيمة F	sig
0.709	0.503	بين المجموعات	59.393	59.393	1	84.083	0.000
		داخل المجموعات	58.628	0.706	83		
			118.021		84		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss v 26.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط (R) و الذي يعكس درجة الرباط بين المتغير المستقل "إستراتيجية التنوع" و بعد " الإنتاجية الكلية للعوامل" للمتغير التابع القدرة التنافسية و التي حددت بنسبة 70.9% و هي قيمة مرتفعة نوعا ما، و تؤكد درجة إرتباط بينهما بالإضافة إلى معامل التحديد (R^2) الذي يشير إلى أن المتغير المستقل "إستراتيجية التنوع" 50.3% من التباين الحاصل في البعد التابع ، و كذلك نجد أن قيمة $F=84.083$. كما توضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي أن مستوى الدلالة الإحصائية $\text{sig}=0.000$ وهي قيمة أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج .

الجدول (21_2): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإستراتيجية التنوع على بعد "الإنتاجية الكلية للعوامل":

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل beta	قيمة t	sig
الإنتاجية الكلية للعوامل	الجزء الثابت	0.513		1.748	0.084
	إستراتيجية التنوع	0.844	0.709	9.170	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 26.

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة موجبة بين إستراتيجية التنوع و بعد "الإنتاجية الكلية للعوامل" و هذا وفقا لما أبرزته معاملات المعادلة بنسبة مرتفعة بحيث بلغ معامل الإنحدار لإستراتيجية التنوع 0.844 أي أن التغير في قيمة المتغير المستقل "إستراتيجية التنوع" بوحدة واحدة يقابله تغير بنسبة 84.4% في بعد "الإنتاجية الكلية للعوامل"، أما بالنسبة لقيمة t المحسوبة فكانت تساوي $t=9.170$ و هي قيمة أكبر من قيمة t المجدولة (1.96)، وكذلك بلغت قيمة $\text{sig}=0.000$ و هي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود تأثير إستراتيجية التنوع على بعد " الإنتاجية الكلية للعوامل" ومنه نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية العدمية كالآتي:

يوجد تأثير لإستراتيجية التنوع على بعد " الإنتاجية الكلية للعوامل" للقدرة التنافسية.

و نوضح العلاقة بين المتغير المستقل و البعد التابع في المعادلة التالية:

$$Y=0.513+0.844X1$$

2_4 إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تمثلت الفرضية الرابعة في وجود تأثير أو إنعدامه لإستراتيجية التنوع على بعد "الحصة السوقية" للقدرة التنافسية في شركة الإسمنت بني صاف-عين تموشنت_ و تم صياغة الفرضيتان العدمية و البديلة كالآتي:

➤ **الفرضية العدمية H0:** لا يوجد تأثير لإستراتيجية التنوع على بعد "الحصة السوقية" للقدرة التنافسية.

➤ **الفرضية البديلة H1:** يوجد تأثير لإستراتيجية التنوع على بعد "الحصة السوقية" للقدرة التنافسية.

الجدول(22_2): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الإنحدار للفرضية الفرعية الرابعة:

قيمة الارتباط R	معامل الارتباط R^2	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسطات المربعات	درجة الحرية	قيمة F	sig
0682	0.468	بين المجموعات	45.165	45.165	1	72.981	0.000
		داخل المجموعات	51.366	0.619	83		
		المجموع	96.531		84		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 26.

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) والتي تشير إلى درجة الارتباط بين المتغير المستقل "إستراتيجية التنوع" و بعد "الحصة السوقية" للمتغير التابع" القدرة التنافسية و التي حددت ب 68.2% و هي قيمة مرتفعة نوعا ما ،و تؤكد درجة إرتباط نسبية بينهما بالإضافة إلى أن معامل التحديد (R^2) الذي يدل على أن المتغير المستقل "إستراتيجية التنوع" يفسر 46.8% من التباين الحاصل في البعد التابع، وكذلك نجد أن قيمة $F=72.981$. كما تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أن مستوى الدلالة الإحصائية $\text{sig}=0.000$ و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يمكن القول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول(23_2): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإستراتيجية التنوع على بعد "الحصة السوقية":

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل beta	قيمة t	sig
الحصة السوقية	الجزء الثابت	0.660		2.402	0.019
	إستراتيجية التنوع	0.736	0.684	8.543	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 26.

نستنتج من خلال نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود علاقة إيجابية بين "إستراتيجية التنوع" و "بعد" الحصة السوقية" و هذا إستنادا لما أوضحتته معاملات المعادلة و بنسبة مرتفعة حيث بلغ معامل إنحدار إستراتيجية التنوع 0.736 أي أن التغير في قيمة المتغير المستقل "إستراتيجية التنوع" بوحدة واحدة يقابله تغير بنسبة 73.6% في بعد "الحصة السوقية"، أما بالنسبة لقيمة t المحسوبة فكانت $t=8.543$ و هي قيمة أكبر من قيمة t الجدولة (1.96)، و كذلك بلغت قيمة $\text{sig}=0.000$ و هي قيمة أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على وجود تأثير لإستراتيجية التنوع على بعد "الحصة السوقية" ومنه فإننا نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية العدمية كالآتي:

يوجد تأثير لإستراتيجية التنوع على بعد "الحصة السوقية" للقدرة التنافسية.

و نوضح العلاقة بين المتغير المستقل و البعد التابع في المعادلة التالية:

$$Y=0.660+0.736X1$$

2 اختبار الفرضية الرئيسية:

تمثلت الفرضية الرئيسية في وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أو إنعدامه لإستراتيجية التنوع على القدرة التنافسية في شركة الإسمنت بني صاف-عين تموشنت- و تم صياغة الفرضيتان العدمية و البديلة كالآتي:

➤ **الفرضية العدمية H_0 :** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنوع على القدرة التنافسية.

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنوع على القدرة التنافسية.

الجدول (24_2): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الإنحدار للفرضيات الرئيسية:

قيمة الارتباط R	معامل التحديد R^2	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	sig
0.803	0.645	بين المجموعات	53.790	53.790	1	150.538	0.000

		83	0.357	29.83	داخل المجموعات	
			84	83.447	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الارتباط (R) و التي تشير إلى درجة الارتباط بين المتغير التابع "القدرة التنافسية" و المتغير المستقل "إستراتيجية التنويع" حددت بنسبة 80.3% و هي قيمة عالية تؤكد درجة الارتباط القوية بين المتغيرين، بالإضافة إلى معامل التحديد (R^2) الذي يدل على أن المتغير المستقل "إستراتيجية التنويع" يفسر 64.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع "القدرة التنافسية"، وكذلك أن نجد أن قيمة $F=150.53$.

تكشف نتائج تحليل التباين الأحادي أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ و هي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يمكن القول ان هناك معنوية كلية للنموذج.

الجدول (25_2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإستراتيجية التنويع على القدرة التنافسية.

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل beta	قيمة t	sig
القدرة التنافسية	الجزء الثابت	0.623		2.984	0.004
	إستراتيجية التنويع	0.803	0.803	12.269	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 26 .

نلاحظ من خلال نتائج الجدول وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجية التنويع و القدرة التنافسية إستنادا إلى ما أظهرته معاملات المعادلة، بحيث كانت العلاقة او التأثير جد قوي حيث بلغ معامل الانحدار لإستراتيجية التنويع 0.803 بمعنى أن التغير في قيمة المتغير المستقل "إستراتيجية التنويع" بوحدة واحدة يقابله تغير و زيادة بنسبة 80% في المتغير التابع اما بالنسبة لقيمة t المحسوبة فكانت تساوي $t=12.27$ و هي أكبر من قيمة t المجدولة (1.96)، كذلك بلغت قيمة $\text{sig}=0.000$ و هي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05 و هذا يعني وجود تأثير لإستراتيجية التنويع على القدرة التنافسية و بالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية كالآتي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنويع على القدرة التنافسية.

$$Y=0.623+0.803X1$$

و نوضح العلاقة بين المتغيرين في المعادلة التالية:

3_ تفسير نتائج الفرضيات:

تخللت الدراسة بمحلمة من النتائج نوضحها كالآتي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنويع على القدرة التنافسية في شركة الإسمنت بني صاف _ عين تموشنت _ بنسبة 80.3% و هي نسبة جد مرتفعة تؤكد على وجود علاقة قوية و مباشرة بين متغيرات الدراسة، وهذا يشير إلى قيمة إستراتيجية التنويع في تعزيز القدرة التنافسية في الشركة و بمختلف أبعادها.
- وجود تأثير لإستراتيجية التنويع على بعد الربحية للقدرة التنافسية في شركة الإسمنت بني صاف _ عين تموشنت _ بنسبة 87% و هي نسبة عالية تثبت وجود علاقة متينة بين إستراتيجية التنويع و الربحية، و هذا ما يدل على فائدة التنويع في الرفع من معدل الربحية سواء الدخل، خفض التكاليف زيادة فرص و تعويض أرباح الفرص الضائعة أو الفاشلة.
- وجود تأثير لإستراتيجية التنويع على بعد تكلفة الإنتاج للقدرة التنافسية في شركة الإسمنت بني صاف _ عين تموشنت _ بنسبة 76.3% و هي نسبة مرتفعة نوعا ما و تدعم وجود علاقة فعالة بين إستراتيجية التنويع و بعد تكلفة الإنتاج و هذا يشير إلى أن التنويع له أهمية في خفض تكاليف الإنتاج و رفع الكفاءة من خلال الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لإضافة منتجات أو خدمات جديدة.
- وجود تأثير لإستراتيجية التنويع على بعد الإنتاجية الكلية للعوامل للقدرة التنافسية في شركة الإسمنت بني صاف _ عين تموشنت _ بنسبة 84.4% و هي نسبة جيدة نوعا ما و تبرز علاقة إيجابية بين إستراتيجية التنويع و الإنتاجية الكلية للعوامل و هذا يعكس قيمة التنويع في رفعه من الكفاءة و الإنتاجية و التنافسية من خلال الإستفادة من الموارد و تطبيق التكنولوجيا و التقنيات الحديثة و تعزيز الإبداع و الابتكار.
- وجود تأثير لإستراتيجية التنويع على بعد الحصة السوقية للقدرة التنافسية في شركة الإسمنت بني صاف _ عين تموشنت _ بنسبة 73.6% و هي نسبة جيدة نوعا ما تبرهن على وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجية التنويع و الحصة السوقية من خلال رفع عدد المنتجات و الدخول بها إلى أسواق جديدة لإشباع إختلاف الرغبات و الإحتياجات السوقية و توسيع قاعدة العملاء و درجة وفاءهم وولائهم.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل التركيز على دراسة و تحليل مدى مساهمة إستراتيجية التنوع في تعزيز القدرة التنافسية و بإختلاف أبعادها كالربحية،تكلفة الإنتاج،الإنتاجية الكلية للعوامل،الحصة السوقية،و هذا بالقيام بدراسة ميدانية لشركة الإسمن بني صاف -عين تموشنت-،وتم الإعتماد على توزيع الإستبيانات على عينة قدرت ب 85 عامل في الشركة ومن ثم جمعها و تحليل بياناتها.

وقد أسفرت النتائج على وجود علاقة طردية و قوية بين إستراتيجية التنوع و القدرة التنافسية و أبعادها مع إختلاف طفيف في درجة التأثير.

خاتمة عامة



خاتمة عامة:

من خلال ماتم توضيحه في الدراسة ،يمكن القول أن إستراتيجية التنوع كانت و لا زالت خيارا إستراتيجيا فعالا يساهم في تعزيز القدرة التنافسية خاصة في ظل ما يشهده العالم من تحولات و تغيرات ينبغي التعامل معها و مواجهتها، بحيث أن إستراتيجية التنوع عامل أساسي يؤثر بشكل مباشر على كل بعد من أبعاد القدرة التنافسية من ربحية، تكلفة الإنتاج، الإنتاجية الكلية للعوامل وصولا إلى الحصة السوقية.

ووفقا لما تم عرضه و تحليله من نتائج في هذه الدراسة تم تأكيد وجود تأثير لإستراتيجية التنوع على القدرة التنافسية و بدرجات متفاوتة، و على كل من الربحية و التي تدل على فائدة التنوع في المؤسسة في الرفع من معدل الربحية سواء الإيرادات،أو خفض التكاليف و زيادة فؤص و تعويض فرص أخرى ضائعة أو فاشلة، كذلك على تكلفة الإنتاج التي تعكس أهمية التنوع في خفض تكاليف الإنتاج و رفع الكفاءة من خلال الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لإضافة منتجات أو خدمات جديدة ، وعلى الإنتاجية الكلية للعوامل و التي تشير إلى قيمة التنوع في رفعه من الكفاءة، الإنتاجية و التنافسية من خلال الإستفادة من الموارد و تطبيق التكنولوجيا و دعم الابتكار. بالإضافة إلى الحصة السوقية التي تبرهن على دعم التنوع في المنتجات و الأسواق لإشباع مختلف الرغبات و الإحتياجات السوقية و توسيع قاعدة العملاء و درجة وفاءهم وولائهم، كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي و علاقة طردية بين إستراتيجية التنوع و القدرة التنافسية بشكل عام مما يظهر إمكانية وجود تنوع ليس فقط في المنتجات و الخدمات و إنما تنوع في الزبائن، الأسواق، وقنوات التوزيع لدى الشركة و بالتالي تجنب المخاطر المختلفة، تحسين الأداء و رفع الكفاءة و الإنتاجية و ضمان مكانتها في السوق و تعزيز قدرتها على التنافس مع غيرها.

و بالرغم من التحقق من مدى مساهمة إستراتيجية التنوع في تعزيز القدرة التنافسية في الشركة إلا أنه لابد من تقديم بعض التوصيات و الإقتراحات التي تدعمها و تساعد على مستقبلها:

- التركيز على إستراتيجية التنوع بشكل موسع و محاولة تطويرها: تنوع المنتجات أكثر خاصة أن الشركة تقدم منتجات فقط من نفس الفئة و داخل النشاط الأصلي لها، تنوع الخدمات (خدمة مابعد البيع، التوصيل، الضمان....).
- الاهتمام بأراء و ملاحظات الزبائن و أخذها بعين الإعتبار خاصة أن الزبون يعتبر الركيزة الأساسية و المهمة لنجاح المؤسسات و نموها و إستدامتها.

- تبني إستراتيجيات أخرى كالتسويق الذي يساعد على مواجهة المنافسة و ضمان موقع و مكانة في السوق.
- تحسين إستغلال الموارد بإختلافها لخفض التكاليف و زيادة الربحية بشكل مباشر و للقيام بالتنوع و مواجهة المنافسة.

- العمل على تدريب و تكوين العمال و تشجيعهم على الإبداع و الابتكار أكثر.
- تبني و اعتماد التكنولوجيا و التقنيات الحديثة في كل الشركة لتحسين الكفاءة و رفع الإنتاجية والقدرة على التنافس.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها و التوصيات التي تم تقديمها في هذه الدراسة ظهرت مواضيع أخرى قابلة للشرح و المناقشة و التحليل مستقبلا من بينها:

- التسويق و أثره على تنافسية المؤسسة.
- إستراتيجية التنوع و علاقتها بمالية المؤسسة.
- مساهمة الزبون في زيادة الحصة السوقية.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1_ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرون، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2019.

ثانياً: الأطروحات و المذكرات:

1_ أسيا زهار، إستراتيجيات التنوع و دورها في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جتمعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2020_2021.

2_ صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006_2007.

3_ عمر تيممغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012_2013.

ثالثاً: المجلات و المؤتمرات:

1_ إبتسام بن غزال، فاطمة الزهراء طاهري، أثر المرونة الإستراتيجية على إستراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث إقتصادية و تجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الرابع و العشرون، 2018.

2_ إيمان محمد عبد اللطيف مصطفى، تعزيز القدرة التنافسية لصناعة الجلود في مصر، المجلة العربية للإدارة، جامعة مصر للعلوم و التكنولوجيا، جمهورية مصر العربية، المجلد 45، العدد 4، 2025.

3_ بن سعد وسيلة، بن سعيد محمد، القدرة التنافسية كألية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي لباس سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد 13، العدد 15، ديسمبر 2017.

4_ بودريالة صلاح الدين، مرجاوي نعيمة، المنافسة في التشريع الجزائري، مجلة السياسة العالمية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، المجلد 6، العدد 2، 2022.

- 5_ حسن سعد أحمد الاوجلي، القدرة التنافسية للمشاريع الناشئة و الصغرى و تأثيرها على الأسواق المحلية الليبية، مجلة العلوم الشاملة، المجلد 10، العدد 38، ديسمبر 2025.
- 6_ دراق حنان ،شيخ هجيرة، الذكاء التنافسي كأداة لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 19، العدد 32، 2023.
- 7_ سهام بوخلالة، نورة محمدي، أثر إستراتيجية التنوع على عائد و مخاطر محفظة القروض في البنوك الكويتية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 8، العدد 1، 2022.
- 8_ الشاذلي زيار، ياسين بوهنتالة، ماهية المنافسة في القانون الجزائري، مجلة الدراسات القانونية و الاقتصادية، المركز الجامعي بركة، الجزائر، المجلد 4، العدد 3، 2021.
- 9_ عادل خير الله ناصر عبد الله، القيادة الإستراتيجية و دورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب، الكويت، المجلد 16، العدد 22، 2020.
- 10_ عادل خير الله ناصر عبد الله،فايزة خير الله ناصر عبد الله، أثر مكونات و أبعاد المزيج التسويقي الدولي على القدرة التنافسية للمؤسسات ،مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب ،المجلد 16، العدد 23، 2020.
- 11_ عالم عبد الله، تمجدين عمر، أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 7، العدد 2، 2014.
- 12_ عبد الجليل بوداح، مفهوم الإستراتيجية في المشروعات الصغيرة و المتوسطة، مجلة الإقتصاد و المجتمع، جامعة منتوري قسنطينة 2، الجزائر، العدد 2، 2012.
- 13_ عبد المطلب بيسار، المعايير البيئية و أثرها على القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد و الإدارة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد 3، العدد 2، 2020.

14_فراج عادل، أهمية و مشروعية مفهوم الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية للسلطات العمومية، مجلة geopolitics and geostrategic intellegence ،المدرسة الوطنية للتجارة و التسيير(ENCG)،المغرب،المجلد 2، العدد 1، 2019.

15_فضيل دليو،عاطف كلاع،الإستراتيجية الأمنية:أنواعها تقنياتها و متطلباتها، مجلة الباحث الاجتماعي،جامعة قسنطينة 2،الجزائر، العدد 13، 2017.

16_محمد عيدان باني الخرزجي،دور إستراتيجية التنوع في حماية الحصة السوقية،المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الجامعة التقنية الوسطى،بغداد،العراق،2022.

17_موساوي سارة،إستراتيجية التنوع في المنتجات مصدر لتعزيزالميزة التنافسية لمؤسسة كوندور إلكترونيك، مجلة البحوث و الدراسات التجارية،جامعة زيان عاشور،الجلفة ،الجزائر،العدد الرابع، 2018.

المراجع باللغة الأجنبية:

1_Amokrane Mounir,Bakhti Farid,modeling innovation and competitiveness of small and medium enterprises in Algeria :a standard analytical study using the dynamic analysis model var during the period (2003_2019)،مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية،Bouira university,vol 11,issue1, 2020.

2_Anis Jarboui,impact des mécanismes se gouvernances sur la strategie de diversification des groups tunisiens,management prospectives éditions,n=°1,2018.

3_Attila Chihan,Erzsebet Czaho,Bence Kiss-Dobronyi,Darid Losonci,firm competitiveness:Ageneral model and a manufacturing application,international journal of production economic 243,institute of business economics,competitiveness research centre,convinus university of Budapest,hungary,2021.

4_BertnardValiorgue,EmilieBourlier-Bargues,Xavier Hollandts,Quelles ressources et competances pour réussir la stratégie de diversification d'une cooperative Agricole?,Recma(revue internationale de l'économie sociale),n=°363, 2022.

5_Carmen Poala Podilla-Lozano ,Pablo Collazo,corporate social responsibility,green innovation and competitiveness-causality in manufacturing,competitiveness review:An international business journal,vol32,n=°7,2021

6_Georges Kriyos Mfouapon,Olivier Bainone,les comportements des directeurs à l'adobtation d'une strategie de diversification dans les société anonymes non cotées,journal of academic finance,vol 10,n=°1,university de Ngaundéré,Cameron,2019 .

7_Okonkwo E.P, Eromaful E.G,Osazevarabu H,effect of diversification strategies on organizational competitiveness,international journal of advances in engineering and management , departement of business administration,faculty of management sciences delta state university Abraka,Nigiria, vol 6,issue 11,2024.

8_MR.Wilfred N Marangu,MR.Jermiah Matoke,MR.Reuben Yegon,DR.Robert Egessa,moderating effect of organizational factors on the relationship between diversification

strategies and competitiveness:case of sugar firms in Kenya,European journal of business and management,vol6,
n=°8,2014.

الملاحق



الملاحق:

الملحق رقم 1: قائمة الأساتذة المحكمين:

الرتبة	الأستاذ(ة) المحكم(ة)
أستاذة محاضرة - أ-	د. لواتي خاتمة

الملحق رقم 2: إمتبيان الدراسة:



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
-جامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال



الموضوع: استبيان حول دور استراتيجية التنوع في تعزيز القدرة التنافسية

بسم الله الرحمن الرحيم

-سيدي، سيدتي، احد اطقم مصنع الاسمنت- بني صاف

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

في إطار التحضير لشهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال أضع بين أيديكم هذه الإستبانة للإجابة على فقراتها بكل دقة و موضوعية وهذا نظرا لأهمية إجاباتكم التي ستساعدني في إتمام دراستي تحت عنوان **"دور إستراتيجية التنوع في تعزيز القدرة التنافسية"**، علما أن الأجوبة التي ستدلون بها ستكون موضع سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث العلمي.

يرجى من سيادتكم وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تتفق مع رأيكم.

شكرا على حسن التعاون.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- النوع: ☐ ذكر ☐ انثى
- السن: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة
- المستوى التعليمي: ☐ أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي
- شهادات عليا ☐ شهادات أخرى ☐
- الخبرة المهنية: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعتمد مؤسستي على تنويع منتجاتها و خدماتها					
02	تستهدف مؤسستي أسواقا جديدة من خلال تنويع أنشطتها					
03	يتم إتخاذ قرار التنويع بناءا على دراسات سوق دقيقة					
04	ترى مؤسستي أن التنويع يقلل من مخاطر الاعتماد على منتج واحد أو سوق واحد					
05	يساهم تنويع المنتجات/الخدمات في تعزيز سمعة مؤسستي كطرف يلبي الإحتياجات					
06	تسعى مؤسستي الى تنويع (عروضها)منتجاتها دون الإبتعاد عن منتجها الأصلي					
07	تسعى مؤسستي إلى تقديم منتجات متنوعة تستجيب لإختلاف إحتياجات الزبائن داخل نفس الشريحة السوقية					
08	توسع مؤسستي نشاطها نحو مراحل جديدة في سلسلة الإنتاج أو التوزيع (إستخراج المواد الأولية،فتح قنوات توزيع خاصة بها)					
09	تعتمد مؤسستي على السيطرة على مراحل الإنتاج لتعزيز إستقلاليتها في السوق					
10	تقدم مؤسستي عروض جديدة موجهة لنفس زبائننا و في نفس المجال(البناء،المقاولين)					
11	يتم إستغلال الموارد و المعرفة الحالية في مؤسستي للدخول في أنشطة ذات صلة بالنشاط الأصلي					
12	تعمل مؤسستي على تنويع مصادر دخلها من خلال أنشطة بعيدة عن نشاطها الأصلي					
13	لا يشترط وجود تشابه بين النشاط الأصلي و الأنشطة الجديدة في مؤسستي					

المحور الثاني: القدرة التنافسية:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الربحية						
01	تعتمد مؤسستي على استراتيجيات تساهم في تحسين هامش الربح					
02	تسعى مؤسستي الى زيادة أرباحها مقارنة بالسوق					
03	تتفوق مؤسستي على المنافسين في مؤشرات الأداء المالي (الأرباح، العوائد)					
تكلفة الإنتاج						
04	تمتلك مؤسستي هيكل تكاليف منخفض مما يمكنها من تقديم أسعار تنافسية					
05	تعمل مؤسستي على تقليل تكاليف الإنتاج دون المساس بجودة منتجاتها					
06	تتبع مؤسستي نظام مراقبة فعال للحد من إضاعة الموارد					
الإنتاجية الكلية للعوامل						
07	تسعى مؤسستي لتحسين طرق عملها لرفع الإنتاجية الكلية					
08	تحقق مؤسستي مستوى مرتفع من الإنتاجية مقارنة بما تستخدمه من مدخلات					
09	تطمح مؤسسي لتحسين انتاجيتها من خلال تحسين عملياتها					
الحصة السوقية						
10	مؤسستي اخذة في تزايد حصتها السوقية					
11	تملك مؤسستي حصة سوقية تفوق المنافسين					
12	السمعة الجيدة لمنتجات مؤسستي تدعم زيادة حصتها السوقية					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique

Université Ain Témouchent-Bahadj Bouchaib

Faculté des Sciences Economiques Commerciales et Gestion

Département



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلعاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم

عين تموشنت في: ٢٠٢٦ / ٠٤ / ٢٦

إذن بالإيداع من أجل المناقشة (دورة جوان 2026)

نحن الأستاذ (ة): الرتبة: الأستاذة العليا

المشرف على الطلبة الآتية أسماؤهم:

الطالب (ة): رقم التسجيل: 2137075028

الطالب (ة): رقم التسجيل:

على مذكرة ماستر في شعبة تخصص: إدارة الأعمال

الموسومة بعنوان:

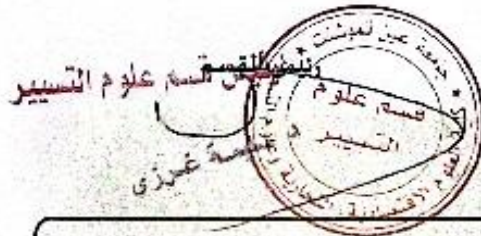
.....

نصرح لهم بإيداع المذكرة على الرابط الإلكتروني المخصص للعملية، حيث يتكون ملف الإيداع من الوثائق

الغالية:

- مذكرة الماستر.

- إذن بالإيداع.



الأستاذ (ة) المشرف (ة)

.....

جامعة عين تموشنت - بلعاج بوشعيب
علاوة البريد 284، طريق بني بلعاج ولاية عين تموشنت (45000) - الجزائر -
مكتب إكس أنسة سير الخامسة 213 43 79 84 31 - هاتف مركزي 213 43 79 84 49

Scanné avec CamScanner