



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور استراتيجية التنوع في تحسين الميزة التنافسية

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات " LA CAAT "

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية

من إعداد الطالبة:

الأستاذ المشرف:

حديد سعاد

شين فيروز

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	الجامعة
1	بعيسي سامية	أستاذ محاضر أ	رئيسا	بسكرة
2	فني فضيلة	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	بسكرة
3	شين فيروز	أستاذ محاضر أ	مناقشا	بسكرة

السنة الجامعية: 2022\2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور استراتيجية التنوع في تحسين الميزة التنافسية

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات " LA CAAT "

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

شين فيروز

إعداد الطالبة:

حديد سعاد

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	الجامعة
1	بعيسي سامية	أستاذ محاضر أ	رئيسا	بسكرة
2	فني فضيلة	أستاذ محاضر أ	مقرا	بسكرة
3	شين فيروز	أستاذ محاضر أ	مناقشا	بسكرة

السنة الجامعية: 2022-2023

شكر وعرفان

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته
وإلهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق وأتانا من العلم والمعرفة لإنجاز
هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله. أتقدم
بالشكر لعائلتي الكريمة.

وأتقدم بالشكر الخاص للأستاذة المشرفة " شين فيروز " التي ساهمت
كثيرا في إنجاز هذه المذكرة وإبرازها للوجود، وأنارتني بلطفها
وتوجيهاتها وإرشاداتها القيّمة، والشكر لعمال مؤسسة " الشركة
الجزائرية للتأمينات "، كما أتقدم بالشكر لصديقاتي العزيزات على
قلبي مريم وأميمة وحنان واللاتي كانا دعما لي والشكر لابنتي نور
الإيمان والشكر وكل الشكر لكل من ساعدني ولو بكلمة طيبة.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور استراتيجية التنوع بأبعادها المختلفة من خلال أبعاد استراتيجية التنوع (تنمية حافظة الأنشطة، توزيع المخاطر) في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال (الربحية، رقم الأعمال، المركز التنافسي) في الشركة الوطنية للتأمينات ، واعتمدنا في ذلك على المنهج الوصفي، بجمع المعلومات من المقابلة مع مسؤولي الشركة والاعتماد على التقارير المالية السنوية، ثم الدراسة التحليلية الاستراتيجية كأداة رئيسة للبحث وتحليلها باستخدام نموذج "سوت"، نموذج القوى الخمس "لبورتر"، مصفوفة بوسطن الاستشارية "BCG" ، وتحليل لأرباح ورقم الاعمال للشركة. كما تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة تتبنى استراتيجية التنوع وتساهم هذه الأخيرة في تحقيق مركز تنافسي قوي وتحسين الميزة التنافسية وذلك من خلال تنوع حافظة الأنشطة وزيادة مبيعات الشركة وبالتالي زيادة أرباحها وحصتها السوقية بالإضافة إلى أن التنوع يمكن الشركة من توزيع المخاطر ورفع رقم أعمالها وقيمة أرباحها، وكذلك المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتنوع الاستراتيجي بشكل عام من حيث أبعادها ومركزاتها، كما أنها تهتم بشكل كبير لأبعاد ومركزات الميزة التنافسية.

كما توصلنا إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة ابتكار منتجات تأمينية جديدة لمواجهة المنافسة التي يمكن أن تكون أكثر شدة، ووجوب حرص الشركة التأمينية على توعية المجتمع بضرورة التأمين للمحافظة على سلامتهم وسلامة ممتلكاتهم من خلال أيام تحسيسية أو خرجات ميدانية تقوم بها الشركة، كما أن عليها الاهتمام بالأفكار الجديدة والإبداعية والأساليب المبتكرة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التنوع، الميزة التنافسية، حافظة الأنشطة، توزيع المخاطر، الحصة السوقية. ربحية الشركة.

Abstract:

This study aimed to demonstrate the role of the diversification strategy in its various dimensions through the dimensions of the diversification strategy (development of the portfolio of activities, distribution of risks) in improving the competitive advantage of the enterprise through parish turnover (competitive center) in the National Insurance Company, and we relied on the descriptive approach that gathers information From the interview with company officials and relying on the annual financial reports, the strategic analytical study was conducted as a main tool for research and analysis using Porter's "Sweet, Five Forces Model" Boston Consulting Matrix "BCG", and an analysis of the company's profits and turnover.

A set of results were also reached. The most important of which is that the corporation adopts a diversification strategy, and the latter contributes to achieving a strong competitive position and improving the competitive advantage, through diversifying the portfolio of activities and increasing the company's sales, thus increasing its profits and market share, in addition to that diversification enables the company to distribute risks and raise its turnover and the value of its profits.

It is significant for strategic diversification in general in terms of its dimensions and foundations, and it also concludes greatly for the dimensions and foundations of competitive advantage. We also reached a set of recommendations, most notably the need to innovate new insurance products to face competition that could be more intense, and the necessity for the insurance company to educate the community about the need for insurance to preserve their safety and the safety of their property through awareness days or medal graduations carried out by the company, and it must pay attention With new and creative ideas and innovative methods.

key words:

Diversification strategy, competitive advantage, company profile, portfolio of activities,market share, risk allocation.

الأشكال والجداول

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
12	نموذج 5PS: Mintzberg	.I 01
20	المستويات الإستراتيجية	.I 02
24	خيارات التنوع المرتبط	.I 03
27	أنواع إستراتيجيات التنوع المختلفة	.I 04
30	دوافع إستراتيجية التنوع	.I 05
32	الخيارات الاستراتيجية	.I 06
39	مصنوفة BCG	.I 07
50	دورة حياة الميزة التنافسية	.II 01
59	نموذج القوى الخمسة	.II 02
72	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT	.III 01
73	المديريات المركزية (الفروع والمفتشيات الجهوية) لشركة (CAAT)	.III 02
74	الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة لشركة (LA CAAT)	.III 03
82	أنواع الشركات التأمينية و الحصة السوقية	.III 04
82	الحصة السوقية لشركات التأمين على الأخطار لسنة 2020	.III 05
91	نموذج BCG للشركة CAAT	.III 06
93	النتيجة الصافية لشركات التأمين في الجزائر لسنة: 2017-2021	.III 07
99	رقم أعمال شركة CAAT بين الفترة: 2017-2021	.III 08
99	صافي أرباح شركة CAAT	.III 09
100	تغيرات نمو رقم الأعمال بين الفترة: 2019-2021	.III 10

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
17	الاستراتيجيات على مستوى المنظمة	01 . I
33	آليات الدخول في استراتيجية التنوع (المزايا والعيوب)	01 . II
58	يبين ملخص للإستراتيجيات العامة للتنافس	02 . II
75	يبين منتجات وخدمات شركة CAAT	01 . III
76	أنواع الضمانات والتأمينات على السيارات	02 . III
77	أنواع التأمين على المساكن	03 . III
80	نقاط القوة والضعف لشركة (CAAT)	04 . III
85	القوى الخمس لبورتر شركة CAAT	05 . III
87	الحصة السوقية النسبية لكل ميدان نشاط للشركة LA CAAT	06 . III
88	معدل نمو الصناعة للشركة CAAT لسنة 2020	07 . III
88	معدل نمو الصناعة للمنافس شركة CNMA لسنة 2020	08 . III
88	معدل نمو الصناعة للمنافس شركة SAA لسنة 2020	09 . III
89	معدل نمو الصناعة للمنافس شركة CASH لسنة 2020	10 . III
89	يمثل معدل نمو كل مجال نشاط	11 . III
90	قطر الدائرة لمجالات النشاط	12 . III
90	قطر الدائرة بالسنتيمتر لمجالات النشاط	13 . III
90	قطر الدائرة بالسنتيمتر لمجالات النشاط	14 . III
95	أرقام أعمال منتجات شركة CAAT لسنة 2017 والفارق مع السنة السابقة 2016	15 . III
96	أرقام أعمال منتجات شركة CAAT لسنة 2018 والفارق مع السنة السابقة 2017	16 . III
97	أرقام أعمال منتجات شركة CAAT لسنة 2019 والفارق مع السنة السابقة 2018	17 . III
97	أرقام أعمال منتجات شركة CAAT لسنة 2020 والفارق مع السنة السابقة 2019	18 . III
98	أرقام أعمال منتجات شركة CAAT لسنة 2021 والفارق مع السنة السابقة 2020	19 . III

المقدمة

ان التغييرات والتحولات والتطورات الحاصلة خلال فترة الثمانينات من القرن العشرين و التحولات الجذرية والعميقة التي شهدتها بيئة الاعمال والتي كان لها تأثير بالغ على أداء جميع المؤسسات وعلى كافة المستويات ،ومن بين هذه التغييرات نجد تشبع الأسواق من جهة وتسارع التغييرات البيئية في ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات من جهة أخرى ، فرضت على الدول ضرورة مواكبتها ومجاراتها مما أدى بالمؤسسات الاقتصادية إلى ضرورة انتهاج أساليب وطرق حديثة وإعادة النظر في الاستراتيجية والهيكلة التي تنتهجها والسعي نحو تغييرها للأفضل، بهدف مسايرة هذه التطورات والتكيف معها لتحسين مستوى أدائها من خلال خلق تموضع أحسن مقارنة بمنافسيها وبالتالي قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، تضمن لها النمو والاستمرارية إما محليا أو عالميا، ومعرفة أهم الوسائل التي تحقق المزايا التي تساهم في زيادة تفوقها التنافسي على المؤسسات العاملة في نفس الصناعة، ومواجهة منتجاتها ، تعمل المؤسسات اليوم جاهدة على تعظيم ميزتها التنافسية التي تجعلها تتفرد وتميز عن غيرها من المؤسسات المنافسة ولعل أهم الاستراتيجيات التي تضمن لها اكتساب ميزة تنافسية و التي حازت على اهتمام صناع القرار في المؤسسات المعاصرة استراتيجية التنوع والتي هي إحدى الاستراتيجيات الأربعة للنمو الرئيسية والتي حددها (إيغور أنسوف) عام 1957، واتجهت المؤسسات التي كانت تنتج منتجا واحدا إلى إنتاج عدة منتجات لتعظيم ميزتها التنافسية. وذلك سنتطرق لدراسة دور استراتيجية التنوع في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة بدراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للتأمينات.

1- إشكالية الدراسة:

يعد التأمين ركيزة أساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة وسيلة تهدف إلى حماية الأفراد والمنشآت من الخسائر المادية المحتملة الحدوث، والتي تنشأ عن تحقق الأخطار المؤمن ضدها، وذلك عن طريق نقل عبء مثل هذه الأخطار إلى شركات التأمين التي تتعهد بتعويض المؤمن له عن كل أو جزء من الخسارة المادية او الجسمانية التي تلحق به، وذلك في مقابل قسط أو أقساط محددة وفقا لطرق ومبادئ رياضية معينة.

وإن الانفتاح الكبير لأسواق التأمين والتطور السريع في مجال التكنولوجيا أدى إلى احتدام المنافسة اشتداد المنافسة التي أصبحت ضاربة بين شركات التأمين، حيث تتبارى الشركات المعاصرة في بيئة تتميز بالديناميكية والسرعة والعشوائية والتشابك، وحتى تخوض الشركة غمار المنافسة الحادة والشرسة بنجاح، فهذا يقتضي كضرورة حتمية صياغة استراتيجية تنافسية لتحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في مجال الأعمال. لذا يتوجب على شركات التأمين الحصول على ميزة تنافسية من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب، ولعل استثمار أقساط التأمين في تنوع منتجاتها يعد من أهم المصادر أو الموارد المالية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تؤثر بصورة مباشرة على تنمية حافظة أنشطتها وتوزيع المخاطر وتخفيضها في شركات التأمين فتساهم في ربحيتها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين وهو ما يجعل شركات التأمين في وضع تنافسي

متفوق نظرا لامتلاكها ميزة تنافسية أكبر. ومنه وجب على شركات التأمين تبني استراتيجيات النمو والتوسع، وتعد استراتيجية التنوع في المنتجات من خلال اختيار الشركة الدخول في ميدان جديد من الأعمال المختلفة تماما أو المرتبطة بالأعمال التي تقوم بها في الوقت الحاضر من هنا تبرز إشكالية هذه الدراسة فيما يلي:

"ما دور استراتيجية التنوع في تحسين الميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمينات caat؟"

كان على المؤسسات وضع مجموعة من الخطط والاستراتيجيات التي تمكنها من التصدي للمنافسة واستقطاب أكبر عدد من الزبائن ومن أجل ضمان الاستمرارية واكتساب ميزة تنافسية

2-الأسئلة الفرعية: ولغرض التحكم أكثر في الإشكالية المطروحة ومعالجتها بدقة أكبر، ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم الاستراتيجية وماهي أبرز خصائصها ومبادئها وماهي مستوياتها؟
- ماذا نعني استراتيجية التنوع وماهي أهميتها وأنواعها؟
- ماهي أسباب وشروط اختيار استراتيجية التنوع؟
- ماهي آليات الدخول في استراتيجية التنوع وما محدداتها؟
- ماذا نعني بحافظة الأنشطة؟
- ماذا نعني بمصفوفة ال BCG؟
- ما مفهوم الميزة التنافسية وماهي أهميتها وخصائصها؟
- ماهي مصادر الميزة التنافسية وما محدداتها وأسباب تنميتها؟
- ماهي الاستراتيجيات التنافسية (لبورتر) والقوى الخمس؟

3-الدراسات السابقة: فيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تطرقت إلى بعض من جوانب البحث ومن بين هذه الدراسات:

الدراسة الأولى: عمر تيمحغدين، (2013). دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية- دراسة حالة مؤسسة كوندور-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

الهدف من الدراسة: أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الصناعية

أدوات الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي، دراسة تحليلية لمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني للوصول الى النتائج.

نتائج الدراسة: تلخصت فيما يلي:

- صحة فرضية أن استراتيجية التنوع تحقق النمو والتوسع؛

- تحقق فرضية أن الاستعانة بمؤشرات قياس الأداء يسمح بتقييم فعالية الاستراتيجية؛
-تحقق فرضية أن استراتيجية التنوع تساعد في تحسين الأداء
- **الدراسة الثانية:** بن منصور موسى، زهار آسيا، (2018). دور استراتيجية التنوع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة مؤسستي "فايزر" و "فارماسيا"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 02، الجزائر
- الهدف من الدراسة: دور استراتيجية التنوع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.
- أدوات الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي
- نتائج الدراسة: تلخصت في أن استراتيجية الاندماج من أهم الاستراتيجيات للقيام بعملية النمو، ومن ثم تعظيم الميزة التنافسية وغزو الأسواق والقيام بالبحث والتطوير بأقل تكلفة.
- **الدراسة الثالثة:** موساوي سارة، (2018)، استراتيجية التنوع في المنتجات مصدر لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 4، الجزائر
- الهدف من الدراسة: مدى مساهمة استراتيجية التنوع في المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور إلكترونيك الجزائرية.
- أدوات الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان والمقابلة
- نتائج الدراسة: تساهم استراتيجية التنوع في المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور إلكترونيك الجزائرية بنسبة 36%، وضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بتوسيع تشكيلة منتجاتها وخاصة المرتبطة فيما بينها لاستخدام المتعدد لوسائل الإنتاج.
- **الدراسة الرابعة:** محمد بوطلاعة، (2008)، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة اعمال المؤسسة، المركز الجامعي أم البواقي، أم البواقي، الجزائر
- الهدف من الدراسة: ما هو دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية تجعلها قادرة على البقاء والنمو
- أدوات الدراسة: اعتمدت على المنهج الوصفي والتاريخي.
- نتائج الدراسة: البعد الاستراتيجي أحد العوامل الرئيسية لتحقيق ميزة تنافسية، لأنها تحتاج الى سرعة التكيف مع أحوال السوق المتغيرة كما تخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم لمعرفة مدى تناسبها مع هذه التغيرات.

● التعليق على الدراسات السابقة:

ومن خلال الاطلاع على النتائج التي تم التوصل اليها من الاعمال السابقة نميز بينها وبين الدراسة الحالية كما يلي:

أولا. أوجه الاتفاق:

-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع أو متغير استراتيجية التنوع.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع أو متغير الميزة التنافسية.

ثانيا . أوجه الاختلاف:

- تختلف من حيث الأبعاد المعتمدة لدراستنا في تناول استراتيجية التنويع لبعدي: تنمية حافظة الأنشطة وتوزيع المخاطر.
- تختلف من حيث الأبعاد المعتمدة لدراستنا في تناول الميزة التنافسية بأبعادها: المركز التنافسي، الربحية، الحصة السوقية.
- تختلف من حيث الإطار الزمني والمكاني لدراسة الحالة حيث اعتمدنا على الشركة الجزائرية للتأمينات.
- تختلف نسبيا من حيث التحليل الاستراتيجي للنتائج.

4-نموذج وفرضيات الدراسة:

4-1فرضيات الدراسة:

تماشيا مع الإشكالية الرئيسة تم وضع الفرضية الرئيسة التالية:

➤ **الفرضية الرئيسة:** يوجد دور لاستراتيجية التنويع في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمينات LA CAAT.

الفرضيات الفرعية: ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

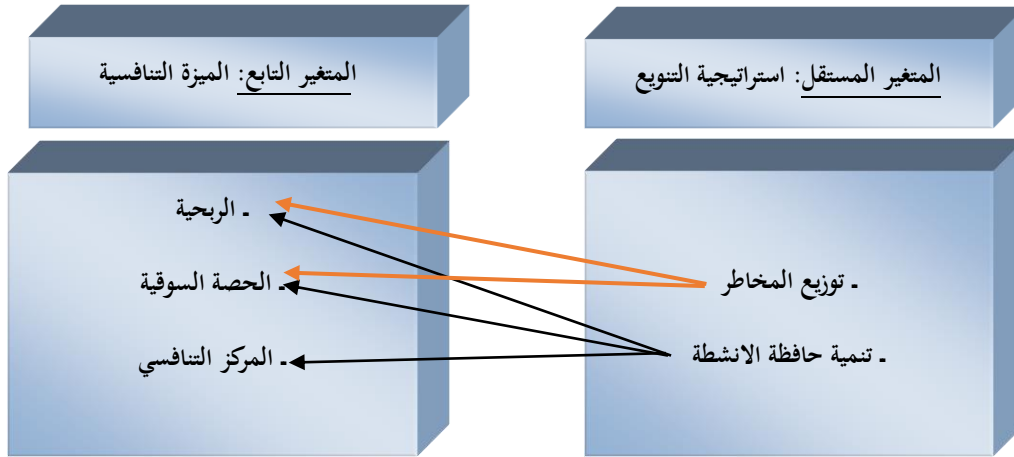
- يوجد دور لبعده تنمية حافظة الأنشطة في تحسين الميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمينات LA CAAT (المركز التنافسي للشركة، الربحية للشركة، الحصة السوقية للشركة).
- يوجد دور لبعده توزيع المخاطر في تحسين الميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمينات LA CAAT (الربحية للشركة، الحصة السوقية للشركة)

4-2-نموذج الدراسة

قبل التطرق لنموذج الدراسة نقوم بتعريف متغيرات الدراسة:

- ✓ متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:
- إستراتيجية التنويع: وهو المتغير المستقل وتتضمن الأبعاد التالية: تنمية حافظة الأنشطة، توزيع المخاطر.
- الميزة التنافسية: وهي المتغير التابع وتتضمن أبعاد التالية: المركز التنافسي، الربحية، الحصة السوقية.
- ✓ نموذج الدراسة: تقوم هذه الدراسة على نموذج الدراسة التالي:

الشكل أ: يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

5-التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

- استراتيجية التنوع: تنوع مجال النشاط الاستراتيجي، أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد.
- الميزة التنافسية: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون.
- حافظة الأنشطة: وهي مجموعة الأزواج منتج سوق والتي تتقاسم الموارد والمهارات وعوامل النجاح الأخرى في المؤسسة وتسمى عملية تحديد الأزواج منتج / سوق بعملية التجزئة الاستراتيجية.
- توزيع المخاطر: وهي تقسيم المخاطر على العديد من مجالات النشاط. وبالتالي تخفيض خطر رأس المال في استثماره في مجال واحد.

6- التموضع الإستراتيجي والمنهج المتبع:

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد الدور الذي يربط بين المتغير (استراتيجية التنوع) وأبعاد الظاهرة المختلفة بشكل يحفظ النسق العام لظاهرة (الميزة التنافسية) في طبيعتها التركيبية الكلية المتكاملة وان اعتماد استراتيجية التنوع بأبعادها (تنمية حافظة الأنشطة، توزيع المخاطر) سيؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية مما يعني ان دراسة هذه الظاهرة ينطوي ضمن المقاربة الاستنباطية، من خلال البحث في دور استراتيجية التنوع في الميزة التنافسية، من خلال وضع الفرضيات التي نراها مناسبة لذلك البحث، والتي من شأنها تنفيذ البحث في كيفية التفكير تجاه الموضوع ووضع الفرضيات وضرورة منطقية النتائج.

I. منهجية الدراسة:

- **المنهج الوصفي:** استعمل في الجانب النظري للدراسة في الفصلين الأول والثاني وأيضا في الفصل الثالث، فمن خلاله تم عرض الصورة الوصفية لمختلف عناصر الموضوع بالاعتماد على المراجع المختلفة العربية والأجنبية والتي تمثلت بالكتب والمجلات والأطاريح والرسائل الجامعية.
- **المنهج التحليلي:** استعمل في الجانب التطبيقي للبحث، أي الدراسة التحليلية الاستراتيجية لدراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات. وتم الاستعانة بجملة من الأدوات وهي: المقابلة الشخصية مع موظفي وإطارات الشركة من خلال الزيارة الميدانية والاعتماد على تصريحات مسؤولي الشركة والتقارير المالية والوثائق المقدمة ومن الموقع الرسمي للشركة للقيام بالتحليل والتفسير للوصول للنتائج المرجوة، كما استخدمنا هذا المنهج من اجل التوسع أكثر في موضوع البحث ومن أجل جمع البيانات والقيام بالدراسة التحليلية الاستراتيجية لها، واختيار هذه الطريقة لاعتمادها على مصداقية البيانات المحاسبية والاعتماد على تطبيق لما درسناه للنماذج الاستراتيجية لرواد الإدارة الاستراتيجية مثل (بورتر و سووت) وبالاعتماد على مؤشرات الميزة التنافسية للفترة الممتدة بين 2017-2021. اعتمدنا في الإجابة على التساؤل السابق،

6- تصميم البحث:

■ أهداف الدراسة:

- 1- **هدف الدراسة:** يمكن تحديد أهداف الدراسة في النقاط التالية:
 - رفع مستوى الرصيد المعرفي والمعلوماتي حول استراتيجية التنويع والميزة التنافسية للقارئ أو الباحث، من خلال تقديم عرض نظري لماهيتي استراتيجية التنويع والميزة التنافسية والعناصر المرتبطة بهما.
 - السعي من خلال هذه الدراسة لاختبار صحة الفروض.
 - اختبار دور استراتيجية التنويع في تحسين الميزة التنافسية بالدراسة التحليلية الاستراتيجية.
- 2- **نوع الدراسة:** هي بناء علاقة سببية، دراسة وصف وتحليل استراتيجية التنويع على تحقيق الميزة التنافسية واختبار صحة الفرضيات.
- 3- **مدى تدخل الباحث:** دراسة الاحداث كما هي ومحاولة إسقاطها على المؤسسة محل الدراسة
- 4- **التخطيط للدراسة:** وهي دراسة مخططة ميدانية.
- 5- **وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):**
- 6- **المدى الزمني:** إن المدة التي حددت في إجراء المقابلة مع موظفي " الشركة الجزائرية للتأمينات " بهدف جمع المعلومات اللازمة عن واقع وطبيعة ومتغيرات البحث، حددت عدة مرات متتالية مع فاصل زمني.

7- أهمية الدراسة:

إن دراسة هذا الموضوع باعتباره حساس لكونه يعالج أهم طرح للمنظمات الحديثة في اختيار الاستراتيجية التي تحقق بها أهدافها وتحقق الميزة التنافسية للبقاء والاستمرار، وتأتي الدراسة من أجل:

- إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتقديم نصائح وإرشادات للشركة الجزائرية للتأمينات.

- محاولة الربط بين استراتيجية التنوع والميزة التنافسية من جوانب محددة والمعبر عنها من خلال أبعاد كلا من الميزة التنافسية واستراتيجية التنوع.

- إبراز دور استراتيجية التنوع في تحسين التنافسية.

- تعتبر الصناعة التأمينية صناعة حيوية في تطوير وتنمية الاقتصاد الوطني وبناء العلاقات الدولية.

8- الخطة المختصرة للدراسة: سيتم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاثة فصول:

الفصل الاول المعنون بالإطار النظري لاستراتيجية التنوع، وقد شمل ثلاث مباحث ممثلة في: المبحث الأول تم التطرق فيه إلى تعريف الاستراتيجية وخصائصها ومبادئها وإلى مستوياتها. أما المبحث الثاني فتم التطرق إلى: تعريف استراتيجية التنوع وأهميتها وأنواعها، وفي المبحث الثالث بعنوان بناء استراتيجية التنوع الذي يشمل أسباب وشروط اختيارها وآليات الدخول إليها ومحدداتها،

أما فيما يخص الفصل الثاني بعنوان الإطار النظري للميزة التنافسية، الذي تم التطرق فيه إلى ثلاث مباحث حيث المبحث الأول تضمن مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وخصائصها، والمبحث الثاني شمل على مصادر الميزة التنافسية، ومحدداتها وأسباب تنميتها، أما المبحث الثالث شمل الاستراتيجيات التنافسية والقوى الخمس لبورتر، وتحسين الميزة التنافسية من خلال استراتيجية التنوع.

أما بالنسبة للفصل الثالث الذي يمثل الإطار التطبيقي لدراسة الحالة للشركة الجزائرية للتأمينات، والذي يتضمن ثلاث مباحث، حيث المبحث الأول يتطرق إلى تقديم للشركة محل الدراسة ومنتجاتها وخدماتها، أيضا إلى الهيكل التنظيمي للشركة CAAT، أما بالنسبة للمبحث الثاني تضمن استراتيجيات الشركة وتحليلا للمحيط الداخلي والخارجي للشركة، وبالنسبة للمبحث الثالث تطرقنا إلى دور تنمية حافظة الأنشطة في تحسين المكانة التنافسية للشركة والتطرق إلى دور بعد توزيع المخاطر على الميزة التنافسية، وإلى اختبار صحة الفرضيات.

الفصل الأول:

أساسيات حول استراتيجية التنويع

تمهيد:

بعد أن كان هدف المؤسسة هو تحقيق الربح، أصبح عليها اليوم ربط هذا الهدف بأولوية ضمان البقاء والاستمرارية لذا يتوجب عليها اختيار استراتيجية معينة للوصول لتحقيق هدفها، ونتيجة لتعدد البدائل الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها خلال عملية تحسين ميزتها التنافسية أصبح الاعتماد على الخيار الملائم ضرورة حتمية، لضمان النجاح والسيطرة على المدى البعيد من خلال النمو والتوسع على مستوى سوق أو عدة أسواق، لذلك فهي تسعى إلى اختيار البديل المناسب والذي يتلاءم مع امكانياتها، ومن بين استراتيجيات النمو والتوسع سنحاول تسليط الضوء على استراتيجية التنوع و التي هي اختيار المنظمة أن تنشط بأكثر من مجال نشاط استراتيجي، فهي لا تفضل التخصص بمعنى أنها لا تتجه نحو التركيز على مهارات وقدرات خاصة، بل تفضل الاعتماد على تنوع المهارات والقدرات. وسنتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على الاستراتيجية العامة واستراتيجية التنوع خاصة. ومن خلال هذا الفصل سنقوم بالتطرق إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية

المبحث الثاني: ماهية استراتيجية التنوع وبنائها

المبحث الثالث: مفاهيم عن حافظة الأنشطة

المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية

ظهر مصطلح الاستراتيجية في القرن التاسع عشر على يد ممارسين في العلوم والفنون العسكرية أمثال (فينتر وهارت ومولتكة ويوفر)، ويمكن جمع تعريف شامل لها من كتاباتهم بأنها: «فن توزيع واستخدام المعارك بالوسائل والقوى العسكرية لتحقيق أهداف الحرب التي حددتها السياسة». ولأن الاستراتيجية حكرا على كبار القادة العسكريين واتصافها بالسرية والخصوصية والاكتفاء بوجودها بفكر القادة، علما بأنها لا تعني الحرب ولا استخدام القوة، وانتقل المصطلح في القرن العشرين من ذهن القادة العسكريين إلى الدراسات الأكاديمية ونقلها للمجالات الأخرى، كالعلوم السياسية والعلوم الإدارية. (المنيف، 1998، الصفحات 10-11)

المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية

يعد مفهوم استراتيجية الأعمال من المفاهيم الحديثة نسبيا في مجال البحوث الإدارية والاستراتيجية وتزايدت أهميته في الوقت الحاضر وفي مختلف المجالات. وباعتباره أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية. وفيما يلي بعض تعاريف الاستراتيجية والمساهمات الفكرية للعديد من الباحثين في هذا المجال:

ترتبط الاستراتيجية بمجورها العسكرية حيث يعرفها قاموس (webster's) بأنها علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية، وهي المنهج المستخدم في التنفيذ والذي ينبثق من رؤية واضحة وشاملة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتعمل على تحديد وتقييم مختلف الطرق التي تحقق أهداف ورسالة المنظمة ومن ثم اختيار أفضل هذه الطرق. (هلال، 2007، صفحة 11)

الاستراتيجية خطة كبيرة وشاملة ومتكاملة وموحدة وغيرها من الخصائص، وهي نوع من الأعمال التي أعدت بشكل واعي ومقصود، وهي بمثابة أدلة ارشادية تفيدنا في التعامل مع موقف معين. إنها نوع من التصور الذهني الذي يسبق التنفيذ، وفي الإدارة هي بمثابة خطة موحدة وشاملة ومتكاملة يتم صياغتها من أجل تحقيق أهداف الشركة. (د.السالم، 2016، صفحة 22)

الاستراتيجية "هي التوجه العام بعيد المدى المصمم لحركة أو عمل المؤسسة للوصول إلى أهداف محددة. وتنبثق عن الاستراتيجية في الغالب سياسات وخطط تنفيذية للوصول إلى النتائج المتوخاة". (ذيب، 2016، صفحة 46)

إن أحد أقدم التعريفات للاستراتيجية من الكاتب اليوناني القديم (Xenophon) أنها معرفة العمل التي تقترح القيام به. يؤكد هذا التعريف ضرورة معرفة العمل ونية المستقبل والتوجه نحو العمل، كما يؤكد كذلك على الصلة بين القيادة وصياغة الاستراتيجية، وعرفها (Kenneth Andrews) على أنها نمط الأهداف الرئيسية أو الأوضاع أو الأهداف والسياسات أو الخطط الأساسية لتحقيق تلك الأهداف، محددة الاعمال التي تعمل بها الشركة أو التي ستشارك فيها. (Macmillan & Tampoe, 2000, p. 13)

كما يعرف (مايكل بورتير) الاستراتيجية بأنها تتعلق بالتمييز. و«إنها تعني الاختيار المتأني لمجموعة مختلفة من الأنشطة الهادفة لتحقيق مزيج فريد من القيم». (سمارت و كريلمان، 2013، صفحة 128)

أما (JOHNSON & SCHOLES) يعرفان الاستراتيجية بأنها "اتجاه ونظام المؤسسة على المدى الطويل والتي تكيف مواردها مع تغيرات البيئة، وبالخصوص مع أسواقها وزبائنها من أجل الوفاء بتوقعات المساهمين". (تيممجندين، 2013، صفحة 08)

ولقد عرفها (Chandler) على أنها: "تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية بغرض تحقيق هذه الأهداف". في حين يرى (I. ANSOFF) أن الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات التي تسيّر سلوك المؤسسة. (بوطلاعة، 2008، صفحة 04)

أما بالنسبة لـ (Druker) أعطى المفهوم التالي: "تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد"، وبالتالي تأكيده على مرحلة التحليل عند صياغة الاستراتيجية والتأكيد على عنصر الموارد، كما ركز على نوعية نشاط أعمال المنظمة الحالي والمستقبلي. (الركابي، 2004، صفحة 26)

والبعض الآخر يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية والبعض يطلقها على الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ. (العديلي، 2018، صفحة 17)

وفقا للاستراتيجيين، فإن وضع الاستراتيجية يعني اختيار مجالات النشاط التي تنوي الشركة التواجد فيها، وتخصيص الموارد بطريقة تضمن البقاء والتطور فيها. وميز مستويين من الاستراتيجية، استراتيجية المجموعة أو استراتيجية الشركة، والتي تتطلب من اختيار مجالات النشاط التجاري ثم الانخراط في قطاع واحد دون آخر. والاستراتيجيات التنافسية أو استراتيجية العمل، وهي اختيار الإجراءات والمناورات التي سيتم تنفيذها من أجل الحصول على موقع لمواجهة المنافسين. (remila & soltana, 2014, p. 05)

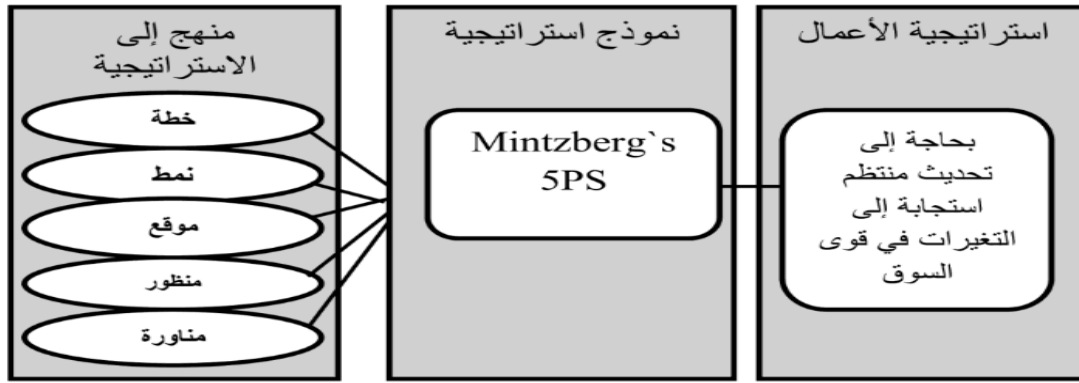
فالاستراتيجية الإدارية تُعد أسلوبا أو وسيلة تنبع من تفكير خلاق وابتكاري وإبداعي وتبنى من جراء تصنيف الأحداث ومزج المتضادات بطريقة قيادية ونقلها إلى حيز التنفيذ عن طريق إعداد الأهداف والأعراض والخطط والسياسات والاجراءات فهي مناورة ومباغطة ومفاجأة مقصودة ضد المنافسين في السوق وصولا إلى هدف في زيادة الحصة السوقية، وتميز بالمخاطرة وعدم التأكد. (المنيّف، 1998، صفحة 11)

ويرى (وايتهيد، 2013) الاستراتيجية أنها الهدف الذي من أجله تنشئ مؤسسة ما، وهي أيضًا المسار التي تسلكه تلك المؤسسة لكي تحقق هذا الهدف. فالمؤسسات يكون لها استراتيجيات تتعلق بالماضي والحاضر والمستقبل. وتتكون المؤسسات من خلال مزيج من الاستراتيجيات المقصودة وغير المقصودة. ويمكن تعريف الاستراتيجية ليس فقط من خلال الالتزامات التي تشتمل عليها الاستراتيجية، لكن أيضًا من خلال الاتجاه العام للمسار الواجب اتباعه والفرص الواجب السعي إليها. ويمكن تعريف الاستراتيجية أيضًا بأنها هي الشيء الذي لم يتم عمله. وبأنها القيود المفروضة على المسار. (ص10)

يعرف (جونسون وشوليس) الاستراتيجية أنها اتجاهات ونطاق المنظمة على المدى البعيد المثالي، الذي يساعد على التوافق بين مواردها وبين مناخها المتغير، خاصة مع وضع الاعتبارات الخاصة بالأسواق، العملاء والوكلاء للإيفاء بتوقعات أصحاب الحصص. (أرمسترونج، 2020، صفحة 36)

وبالنسبة لـ (Mintzberg) سعى محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من شروحات الباحثين، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بنموذج (5p) لتعريف مفهوم الاستراتيجية. إن هذه العناصر الخمس مرتبطة فيما بينها، وتظهر إجمالاً في شكل خلاصات وإسهامات متراكمة (تيمجغدين، 2013، صفحة 08)

الشكل رقم (01): نموذج 5PS: Mintzberg



المصدر: (سلطان و عثمان، 2021، صفحة 13)

يتضح مما سبق، أن الاستراتيجية في جوهرها هي مجموعة من القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف البعيدة المدى، ووسائل تحقيقها، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، يتم اتخاذها واختيار أفضلها بشكل يخلق التكامل بين أجزاء المؤسسة، ويعمل على تضافر جهودها، وتعاون عناصرها مما يساعد على إحداث التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها، وبين حاضرها ومستقبلها، بحيث تسير ككل متكامل وفق الوجهة التي تتحقق أهدافها من خلالها. (تيمجغدين، 2013، صفحة 09)

المطلب الثاني: خصائص ومبادئ الاستراتيجية

1- خصائص الاستراتيجية: الاستراتيجية تحمل جملة من الخصائص كغيرها من المفاهيم الاقتصادية والتي تتمثل فيما يلي: (ذيب، 2016، صفحة 331)

- مرحلية، يقصد بها أنها تتغير حسب المرحلة التي يمر بها المشروع، أي أن تكون استراتيجية المؤسسة تتميز بالمرونة حسب التغيرات الحاصلة في المحيط البيئي؛

- الاستراتيجية هي استغلال للفرص وتجنب للمخاطر، باستخدام نقاط القوة والحد من نقاط الضعف للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار القيود الاجتماعية والحكومية؛

- تخصيص الموارد، تتطلب الاستراتيجية إعادة تخصيص الموارد الحالية للمشروع كلها أو جزء منها وتوزيعها على الاستخدامات؛

- يرى (محمد ابراهيم، 2020) تفاوت النطاق الزمني والمكاني للاستراتيجية، أي تختلف زمنيًا ومكانيًا حسب نوعية الاستراتيجية ويتمثل هذا النطاق في اتساع أو قصر النطاق الزمني وإيضاً النطاق المكاني، ويقصد بالنطاق المكاني أن تطبيق الاستراتيجية يمكن أن يكون على المؤسسة ككل أو وحدة من وحدات الأعمال أو نشاط معين؛

الشمولية، أي تغطية الإطار الكلي للمؤسسة لإدراك جميع الجزئيات؛ وتضيف (د. شين، 2016، الصفحات 5-6) الخصائص التالية:

- "موجه للنظام المفتوح، المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، موارد بشرية...)، تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومتراصة من أجل تحقيق الهدف الأساسي"؛

- مجموعة قرارات، وهي قرارات استراتيجية خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة، وقرارات روتينية تتخذ على المستوى التشغيلي؛

- الوضوح والإقناع، واضحة من حيث الأهداف والصياغة والتطبيق ومقنعة لتجنب مقاومة التطبيق؛

- المشاركة، يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة لتحسيس مطبقيها بدورهم واثماتهم؛

-المرونة، الاستراتيجية تستدعي التغيير متى لزم الأمر، بسبب تغيرات المحيط؛

2- مبادئ الاستراتيجية: الاستراتيجية نشاط يتميز بالديناميكية والتفاعل مع البيئة ويتأثر هذا النشاط بالمتغيرات المختلفة لخلق حالة من الموائمة والانسجام ويصحح نشاط المنظمة وفق المستجدات في البيئة الأعمال، وعلى هذا الأساس وجد الباحثين والكتاب صعوبة في وضع مبادئ أو أسس عند صياغة الاستراتيجية، ومع ذلك حاول الباحثين، وضع مبادئ نعتمد عليها عند صياغة الاستراتيجية وهي: (المحمدي، 2017، صفحة 32)

➤ تكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمة في بلوغ هذه الغايات. إذ أن عدم ملائمة وانسجام الوسائل المستخدمة مع

الغايات المستهدفة يؤدي إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة، أو عدم تحقيقها؛

➤ أن تكيف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة والتي يتم استيعابها في عملية التنبؤ، وإن عملية التكيف هذه تمثل حالة

واقعية، في حين أن الاستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل والذي يبقى في عقول المديرين؛

➤ من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة، خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات تحقق أهداف

المنظمة؛

- العمل تكتيكياً، والذي تؤدي إلى مزيد من البدائل المتحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعية؛
- المرونة، التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وتقع في إطار موقعي يتماشى مع الحالات المستجدة؛
- عدم وضع جميع موارد المنظمة لحماية موقع فريد لها، وهي في حالة عمل متعددة الاتجاهات،
- تجديد الأساليب وتعزيز الموارد، وعدم استخدام الأساليب نفسها أثناء الهجوم على موقع سابق.
- مبدأ القوة، على ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة نقاط القوة والضعف تقوم بإعداد الاستراتيجية المناسبة (الهجوم، الدفاع)؛ (ذيب، 2016، صفحة 330)
- التركيز، من المستحيل أن تكون المؤسسة دائماً في وضعية الرائد في جميع المجالات الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز فيه ميزات تنافسية أكبر من منافسيها؛
- اقتصاد القوى، أن توفر الإمكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها وتبذيرها، وإما أخذ بمبدأ الحيطة والحذر؛
- التنسيق، لتحديد الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات؛
- الأمان، الأمر الذي يجب عليها أن تضع إمكانياتها في مكان به درجة خطورة أقل؛
- الفرص، على المؤسسة أن تستغل الفرص المرجحة كلما سمحت الفرصة.

المطلب الثالث: مستويات الاستراتيجية

إحدى الطرق لتطبيق استراتيجية معينة بشكل صحيح هي فهم مستوياتها الثلاثة، حيث يساعد ذلك على تحديد المستويات المناسبة، والسماح بمواءمة الأهداف على نطاق شركتك من أعلى الهرم الإداري حتى أسفله، كما سيكون لدى المديرين التنفيذيين في المنظمة وعي أفضل بكيفية تأثير أعمالهم الاستراتيجية على استراتيجية الشركة. (شركة لبكة للإستشارات القانونية، 2021)، وتتمثل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة في:

المستوى الأول: مستوى المنظمة، يجب على الإدارة ألا تكتفي بتقييم كيفية الحصول على ميزة تنافسية في كل مجال من مجالات العمل التي تعمل فيها الشركة فقط، بل ينبغي لها أيضاً أن تقيم هذه الطرق، بالإضافة إلى معرفة طبيعة العمل التي ستقوم به الشركة في المقام الأول. فهو يتعلق بمعنى آخر تكوين محفظة. وكثيراً ما تتخذ الإدارة العليا على هذا المستوى قرارات استثمارية وقرارات تفكيك الاستثمارات.

يتم تطبيق هذا المستوى من الاستراتيجية إلا عندما تعمل المنظمة في مجالين أو أكثر من مجالات العمل عن طريق وحدات عمل مختلفة لكل منها مجموعته الخاصة من الخطط على مستوى الأعمال التي يجب إدماجها لوضع استراتيجية متسقة داخلياً على مستوى المؤسسة. ونتيجة لذلك، أصبحت استراتيجية الشركات أكثر شمولاً في الشركات المتعددة الجنسيات أو التكتلات منها في الأعمال

التجارية الصغيرة والمتوسطة الحجم. (شركة لبكة للإستشارات القانونية، 2021) ويشترك في تقديم استراتيجيات هذا المستوى: رئيس مجلس إدارة منشأة الاعمال، أعضاء المجلس، الرئيس التنفيذي العام، وكبار المديرين. (مرسي، 2006، صفحة 23)

تمثل استراتيجية المنظمة الاستراتيجية الرئيسة على مستوى المنظمة ككل، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة واهتمامها أيضا بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها السوقية بجانب دورها في تنقية الاستراتيجيات الفرعية والتنسيق فيما بينها، وبمعنى أدق فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الاستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة. (المغربي، 2013، صفحة 54)

تتعلق استراتيجية المنظمة بالنطاق العام للمؤسسة وكيف ستضاف القيمة إلى الأجزاء المختلفة (وحدات الأعمال في المنظمة). يمكن أن يشمل ذلك قضايا التغطية الجغرافية، وتنوع المنتجات / الخدمات أو وحدات الأعمال، وكيفية تخصيص الموارد بين مختلف أجزاء المنظمة. من المحتمل أيضاً أن تهتم الاستراتيجية على مستوى الشركة بتوقعات الملاك والمساهمين وسوق الأوراق المالية. وقد يتخذ شكلاً في بيان صريح أو ضمني! "المهمة". فهي أساس القرارات الاستراتيجية الأخرى. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005, p. 11). تمتلك الإدارة العليا بدائل استراتيجية متعددة عموماً، الامر الذي يستلزم عليها اختيار واحد أو أكثر من تلك البدائل للاعتماد عليها في إنجاز أنشطة أعمالها بنجاح وفعالية، ومن هذه البدائل التي تسمى أحيانا البدائل الاستراتيجية الكلية أو الكبرى، وهي:

1- استراتيجيات النمو: "أكثر الاستراتيجيات العامة اعتماداً من قبل المنظمات هي استراتيجيات النمو، وهو يدل على النجاح المتجسد في استمرارية الزيادة في المبيعات وفي الاستفادة من منحى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع، وبالتالي زيادة الأرباح". (د.السالم، 2016، صفحة 168)، في هذه الاستراتيجية تصبح الحاجة إلى التخطيط والإدارة الاستراتيجية حاجة ضرورية وتعتبر استراتيجية النمو من أكثر البدائل الاستراتيجية شعبية واغلب من يتبناها المؤسسات ذات النجاح والسمعة الطيبة، وتناسب هذه الاستراتيجية المؤسسات التي تعمل في بيئة سريعة الطلب. (الشميلي، 2017، صفحة 89)، تهدف هذه الاستراتيجية في التأكيد على أهمية التوسع والنمو في نشاطات المؤسسة وتنمية مبيعاتها باستمرار، ومنه نمو المؤسسة يساهم في تحقيق وفورات الحجم الكبيرة، وتحفيز رجال الإدارة والعاملين في طرح أفكار جديدة في مختلف المجالات أو بطرح منتجات جديدة، أو الدخول في أسواق جديدة. (الوادي، يامين، العساف، و خريس، 2010، صفحة 218)، تتبنى المؤسسات استراتيجيات النمو (التوسع) للأسباب التالية: (مطلق الدوري، 2005، صفحة 221)

- في الصناعات المضطربة التي تتسم بالسرعة العالية تستطيع استراتيجية الاستقرار ان تحقق نجاحا قصير الأمد ولكن مصيرها الفشل والانهاء على الأمد الطويل؛
- يعتقد العديد من المدراء بوجود موازنة بين التوسع والفاعلية؛

- يعتقد البعض أن استراتيجيات النمو تساهم في تقديم فائدة للمجتمع؛
- يعتبر المدراء الاستراتيجيون ان استراتيجيات النمو تحقق دفعا اداريا كبيرا؛

2- استراتيجيات الاستقرار: "تركز هذه الاستراتيجية على فلسفة عدم إجراء أي تغييرات جوهرية في الأهداف والخطط الحالية، وتناسب هذه الاستراتيجية مع المؤسسات الناجحة في أعمالها، في بيئة مستقرة وعدم وجود تغييرات خارجية على البيئة التنافسية للمؤسسة". (الشميلي، 2017، صفحة 87)، قد تقرر المنظمة اختيار استمرار انشطتها الحالية دون احداث أي تغيير جوهري في توجهها الاستراتيجي. وبالرغم من أن الاستقرار قد يبدو أحيانا أنه لا يمثل استراتيجية، لكن يمكن ان يكون ملائما لشركة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة أي يمكن التنبؤ بها نسبيا وتستخدم هذه الاستراتيجية بكثرة في الشركات الصغيرة التي لها سوق محدودة وسعيدة بنجاحها وبحجمها. ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجيات مفيدة جدا في الاجل القصير، وقد تكون خطيرة جدا على المدى البعيد. ومن بين أسباب تبني استراتيجية الاستقرار ما يلي: رضا المنظمة عن أدائها الحالي؛ وعدم الميول للمنظمة إلى مستوى عالي من المخاطرة؛ أيضا عدم إدراك التغيرات البيئية جيدا. (د.السالم، 2016، صفحة 172)

3- استراتيجيات الانكماش: "فالشركات التي تطبق هذه الاستراتيجية تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة"، وقد تأخذ استراتيجية الانكماش أحد الشكلين التاليين: تخفيض حجم المبيعات أو الشراكة المؤقتة. (الشميلي، 2017، الصفحات 91-92)، "تلجأ المنظمة إلى هذه الاستراتيجية عندما ترغب في تخفيض أو تقليص أعمالها، فهي اذن استراتيجية دفاعية تستخدمها الشركة عندما تكون في وضع تنافسي ضعيف في بعض أو جميع خطوط منتجاتها والناتج عن اداء ضعيف ومثال ذلك: تدهور في المبيعات وتحول الربحية إلى خسائر". (د.السالم، 2016، صفحة 174)

جدول رقم (01): الاستراتيجيات على مستوى المنظمة

الاستراتيجيات الخاصة	الاستراتيجيات العامة
<p>أ- استراتيجية الثبات النسبي ب- استراتيجية التمركز. ج- إستراتيجية الربح د- إستراتيجية التريث. هـ - إستراتيجية الحركة البطيئة</p>	1- إستراتيجية الاستقرار
<p>أ- إستراتيجية النمو الداخلي. ب- إستراتيجية التكامل الأفقي ج- إستراتيجية التكامل العمودي.</p>	2- إستراتيجيات النمو
<p>أ- إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل ب- إستراتيجية التجرد ج- إستراتيجية التحول د- إستراتيجية التصفية.</p>	3- إستراتيجيات الانكماش
<p>-تضم أكثر من إستراتيجية واحدة.</p>	4 الإستراتيجية المركبة

المصدر: (مطلق الدوري، 2005، صفحة 219)

المستوى الثاني: مستوى وحدة الأعمال، يدرك معظم الناس مفهوم استراتيجية مستوى الأعمال، التي تهتم بالأسئلة "كيف تتنافس؟ و "كيف نحقق ميزة تنافسية دائمة ضد المنافسين؟" وللإجابة على هذه الأسئلة، من الضروري أولاً أن يكون هناك إلمام شامل بالشركة وبالبيئة المحيطة بها. وعلى هذا المستوى، يمكننا أن نستخدم أطر تحليلية داخلية مثل تحليل سلسلة القيمة ونموذج VRIO، بالإضافة إلى أطر التحليل الخارجية مثل قوى بورتر الخمس وتحليلات PESTEL. (شركة لبكة للإستشارات القانونية، 2021).

وتعمل هذه الاستراتيجية على تحديد أسس وطرق المنافسة مع بقية الشركات والمماثلة في نفس نوعية النشاط، ويقوم بتقديم استراتيجيات هذا المستوى كل من المدير التنفيذي العام، أو رؤساء القطاعات، أو مديري خطوط الإنتاج المستقلة ذاتياً، أو رؤساء مراكز الربحية المستقلة بذاتها. (مرسي، 2006، صفحة 25)

ومن أهم الاستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق، إستراتيجيات خط المنتجات والترويج، استراتيجيات التمويل، استراتيجيات البحوث والتطوير، استراتيجيات تصميم نظم العمل، استراتيجيات تحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة. (المغربي، 2013، صفحة 54)، إن القرارات الاستراتيجية هنا تحتاج إلى أن تكون مرتبطة بوحدة أعمال إستراتيجية (SBU)، وحدة الأعمال الإستراتيجية هي جزء من المنظمة يوجد بها سوق خارجي متميز للسلع أو الخدمات. في

مؤسسات القطاع العام، قد يكون التعريف المقابل لوحدة إدارة الأعمال جزءاً من المنظمة أو الخدمة التي توجد عندها مجموعة عملاء متميزة. غالباً ما تعبر SBUS هذا الهيكل الرسمي الذي يتطلب التنسيق في تقديم استراتيجيات على مستوى الأعمال. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005, p. 11)

المستوى الثالث: المستوى الوظيفي، "يتجلى هذا المستوى من الإستراتيجية في داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية والتي تتحدد في وظيفة واحدة مثل: وظيفة التمويل، وظيفة الأفراد وغيرها. هذه الاستراتيجيات خاضعة للاتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة ووحدات الأعمال". (تيمجغدين، 2013، صفحة 10)، تسعى الاستراتيجية الوظيفية غالباً إلى زيادة كفاءة العمليات الداخلية للشركات، وعندما تعمل جميع الإدارات الوظيفية لشركة ما معاً في نفس الاتجاه، فإنها تحقق في نهاية المطاف أهداف الأعمال التجارية والشركات. ولذلك فإن الغرض من الاستراتيجية الوظيفية هو مواءمة هذه الخطط مع استراتيجية الشركة قدر الإمكان. (شركة لبكة للإستشارات القانونية، 2021)، تحدد الاستراتيجية الوظيفية عدداً من المدخل والتحرك اللازمة لمساندة استراتيجية المستوى الأعلى وهي استراتيجية وحدة الأعمال. تتضمن الاستراتيجيات الوظيفية على: استراتيجية الإنتاج، استراتيجية التسويق، استراتيجية الموارد البشرية، الاستراتيجية المالية وأيضاً باقي المجالات الوظيفية مثل الامداد والبحث والتطوير. من بين الاستراتيجيات كمثل على ذلك: استراتيجية التكامل في مجال الإنتاج، استراتيجية الترويج والاعلان في مجال التسويق، استراتيجية التقييم للأداء، استراتيجية التعاقد الخارجي (في مجال المواد والامداد)، أيضاً استراتيجية التمويل في المجال المالي. (مرسي، 2006، الصفحات 25-26)

"تتم إستراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشري، ويقبل نطاقها إلى ما بعد استراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة". (المغربي، 2013، صفحة 54)، قسم الباحثون الإستراتيجيات الوظيفية حسب الأنشطة الرئيسة، وتعتبر الإستراتيجيات الوظيفية التالية أدناء من اهم التوجهات الإستراتيجية لتحقيق التكامل بين الوظائف وتحقيق الميزة التنافسية لكل مجال وظيفي للمنظمة.

1- إستراتيجية الشراء وإدارة المواد: تقوم المنظمات بمختلف انشطتها واحجامها بوظيفة الشراء فعلى سبيل المثال يوجد في الشركات الصناعية قسم الشراء وإدارة المواد من اجل توفير المواد الخام او الاجهزة والمعدات من اجل القيام بعملية الإنتاج، وكذلك يقوم هذا القسم بتوفير كافة الاجهزة والمعدات التي تحتاجها الاقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة. وقد تستخدم المنظمات صغيرة الحجم إستراتيجية الكلفة الأقل ذات الحيز الصغير، كما قد تستخدم المنظمات كبيرة الحجم إستراتيجية قيادة الكلفة الأقل كلما أمكن ذلك، علماً بان المنظمات كبيرة الحجم تتميز بامتلاكها قدرة عالية على الشراء بتكلفة أقل من خلال قابليتها على فرض خصوم كبيرة لطلباتها. ونود التأكيد هنا بان الكلفة الأقل بمفردها ليست هدفاً تسعى أنشطة المشتريات تحقيقه، أي تقليل الكلفة مع الحفاظ على الجودة للسلعة او الخدمة. (مطلق الدوري، 2005، الصفحات 276-277)

2- استراتيجية التمويل: تتفحص الاستراتيجية المالية وتحدد الاطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ افضل القرارات المالية التي تساعد المنظمة على تنفيذ استراتيجيتها، ويمكن للإستراتيجية المالية ان توفر للمنظمة (وحدة الأعمال) ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، والمرونة في زيادة راس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال. إن الاستراتيجية المالية تحاول تعظيم القيمة المالية للمنظمة و تحقيق التوازن بين الاصول والخصوم أو الالتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمنظمة أو وحدة الأعمال. ان المستوى المرغوب من الاستثمارات الجارية مقابل الاستثمارات طويلة الأجل هو من بين القضايا الاستراتيجية التي تهتم بها الاستراتيجية المالية.

3- استراتيجية البحث والتطوير: تركز استراتيجية البحث والتطوير على القضايا الخاصة بتحسين السلعة وتطويرها والابتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية، وتتعامل مع المزيج المناسب للأنواع المختلفة من البحوث والتطوير ومع توقيت ادخال التكنولوجيا الجديدة. ومن الاختيارات الاستراتيجية الهامة هنا هو: هل تكون المنظمة رائدة في التكنولوجيا، أي تقوم بإنتاج سلعة يصعب تقليدها من قبل المنافسين. أم تكون تابعة تكنولوجيا أي تقوم بتقليد منتجات المنافسين. ومن الأمثلة التي توضح الاستخدام الفعال للريادة في البحوث والتطوير كإستراتيجية وظيفية مطلوبة لإنجاز الميزة التنافسية لإستراتيجية التمايز للمنظمة، شركة Nike. إذ انفقت Nike مبالغ طائلة في الصناعة على البحوث والتطوير لكي تتميز في الاداء الخاص بمنتجاتها الاحذية الرياضية بالمقارنة بأداء منتجات منافسيها. (د.السالم، 2016، صفحة 194)

4- استراتيجية التسويق: تتعامل استراتيجية التسويق مع تطوير المنتج والتسعير والبيع والتوزيع لمنتج معين. وتتضمن هذه الاستراتيجية الوظيفية عدة استراتيجيات فرعية مثل استراتيجية تنمية السوق، واستراتيجية تنمية المنتج واستراتيجية الترويج... الخ.

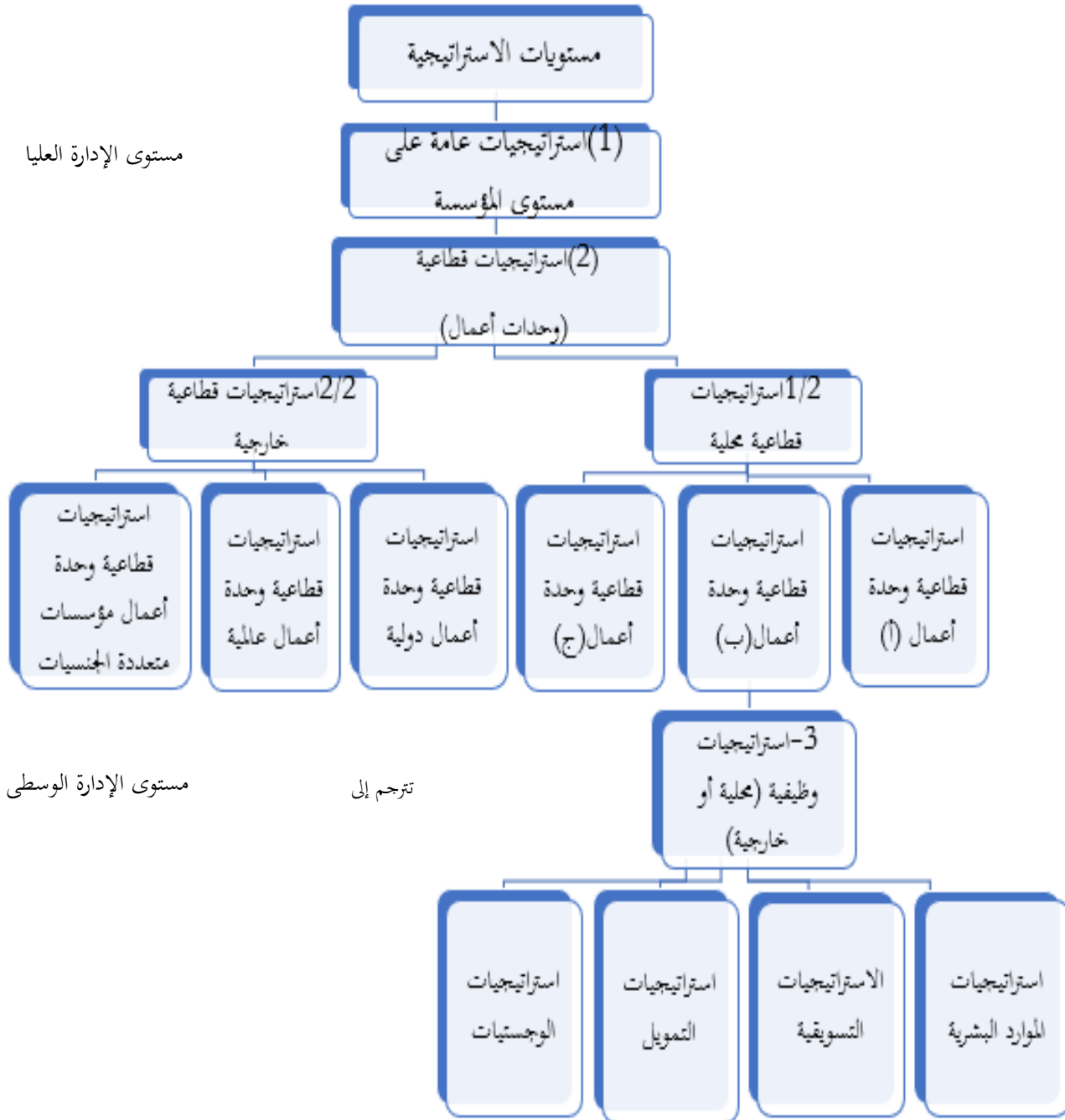
5- استراتيجية العمليات الإنتاجية: تتم استراتيجية العمليات الإنتاجية بتصنيع المنتجات، من حيث كيفية الإنتاج، ومكان الإنتاج، وتحديد مستوى التكامل الراسي في العملية الإنتاجية، وتوزيع الموارد المادية، والعلاقات مع الموردين ان هذه الاستراتيجية الوظيفية تتعامل أيضاً مع المستوى الامثل للتكنولوجيا الواجب استخدامها من جانب المنظمة في عملياتها الإنتاجية.

6- استراتيجية الموارد البشرية: تعتبر المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم. ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقوم ادائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال. لذلك تعتبر من الاستراتيجيات التي لا يمكن الاستغناء عنها. فهي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل تخطيط العمالة والاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية والحوافز وتقييم الاداء وغيرها.

7- استراتيجية نظم المعلومات: وهي استخدام تكنولوجيا المعلومات، بتزويد وحدات أعمالها وإدارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات ومن ثم دعم الميزة التنافسية للشركة. وتستخدم الآن نظم المعلومات على نظام واسع في مجالات الإنتاج وخدمة العملاء

والإدارة والحفظ والتوثيق والتنبؤ بالمبيعات والرقابة على الجودة، وعمليات اتخاذ القرارات وغيرها. لقد أصبح هذا النوع من الاستراتيجيات الوظيفية من ملامح التميز التنافسي للعديد من الشركات. (د.السالم، 2016، الصفحات 195-196)

الشكل رقم (02): المستويات الإستراتيجية



المصدر: (محمد ابراهيم، 2020)

المبحث الثاني: ماهية وبناء استراتيجية التنوع

وستتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم استراتيجية التنوع، وإلى أهميتها، أنواعها، وأسباب ودوافع اختيارها وشروطها بالإضافة إلى خيارات استراتيجية التنوع وآليات الدخول.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم استراتيجية التنوع

1- نشأة استراتيجية التنوع: لقد بنيت النظرية الاقتصادية على تفرد كل مشروع بإنتاج منتج واحد، إلا أن هذا الأساس أصبح فيما بعد مبدأ غير واقعي لأن المنظمات فيما بعد وعلى اختلاف طبيعة أعمالها وإنتاجها قد صارت تخرج منتجاتها بأحجام وألوان ونماذج مختلفة وبدرجات جودة متفاوتة مما أسس لظهور مفهوم التنوع. فاستراتيجية التنوع تعني بالعموم إضافة خطوط المنتجات الحالية دون تغيير العلامة التجارية من خلال توزيع الميزج الانتاجي الأمر الذي يوسع خيارات العرض أمام المستهلك وذلك بتقديم منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة. ان التطور المستمر الذي تفرضه الأبحاث العلمية والتسويقية على حد سواء يضع المنظمة أمام مفترق طرق في غاية الأهمية، فإما أن تختار البقاء في سياق عملها التقليدي أي أن تستمر في إنتاج نفس المنتجات والاعتماد على نفس الأسواق التي كانت تعتمد عليها أو أن تتوسع في الإنتاج من خلال طرح منتجات جديدة أو أن تتوسع في الأسواق من خلال البحث عن أسواق جديدة أو أن تسير في الاتجاهين معاً، إلا أن الخيار الأخير (التوسع في الأسواق والمنتجات) يفرض على المنظمة جهوداً أكبر لكي تتمكن من المنافسة، إذن فإن الحاجة إلى انتهاز استراتيجية التنوع تنبع من حاجة المنظمة إلى التوسع والنمو بالانتقال إلى مناطق نشاط من تقدم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة أو السوق الحالية أو من خلال إضافة مراحل وخطوط إنتاج جديدة. (كوسا، 2017، صفحة 14)

2- مفهوم استراتيجية التنوع: لقد أخذت إستراتيجية التنوع منذ القدم اهتمامات المفكرين في الإدارة الإستراتيجية. ويُعد Ansoff أول من تطرق إلى موضوع إستراتيجية التنوع من وجهة نظر إستراتيجية قبل تطرق المفكرين اللاحقين (1962) Chandler & Gort، لترداد توسعا بين المفكرين والمؤسسات الصناعية.

والتنوع من وجهة نظر أنسوف (Ansoff) يعتبر حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل، فإذا ما امتلكت منظمات الأعمال إمكانيات وقابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا، بإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها وهي الاستراتيجية المفضلة للمنظمات الرائدة الكبيرة، فخير التنوع يمس كل جوانب النشاط، ويستغل مختلف كفاءات وموارد المنظمة حسب درجة التنوع الذي تسعى إليه. التنوع يعني دخول المنظمة للسوق بمنتجات أو خدمات جديدة وليس مجرد تطوير للمنتجات الحالية والمنتج الجديد قد ينتمي إلى نفس خط المنظمات الحالي وقد لا ينتمي إلى هذا الخط، بل إلى خط منتجات جديد. (حمد، 2021، صفحة 26)

في حين يعرفها آخرون من أمثال Rumelt و Pitts استراتيجية التنويع على أنها " تنويع مجال النشاط الاستراتيجي، أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد". (موساوي، 2018، صفحة 353)

والبعض يعرف التنويع على أنه: درجة اختلاف المخرجات، اعتمادا على عدد الأسواق التي يتم خدمتها من خلال هذه المخرجات. ويعرفه Ansof على أنه دخول الشركة الى أسواق جديدة بمنتجات جديدة. كما يعرفه "Berry" على أنه الزيادة في عدد الصناعات التي تعمل في داخلها الشركة. أما المفكرون الآخرون ومن أمثالهم "رملت" ينظرون الى التنويع على أنه عدد مجالات النشاط المستقلة والتي يمكن ادارتها بشكل منفصل عن بقية مجالات النشاط ويعبر التنويع بهذا المفهوم عن تنويع مجال النشاط أي دخول الشركة في مجالات نشاط جديدة أو منتج / سوق جديد. (مرسي، 2006، صفحة 337).

اقترح كل من (varadarajan و Ramanoja) تعريفاً للتنويع على أنه: " دخول المؤسسة في مجال نشاط جديد سواء عن طريق النمو الداخلي أو عن طريق الحيازة". (بن عبيد و عباسية ، 2016، صفحة 521)

يعطي (ماركوتيز) مفهوماً للتنويع بمعنى واسع بأنه: "التخفيف من المخاطر من خلال الجمع بين العديد من الأصول المالية داخل المحفظة". وبالتالي هي محفظة متنوعة على النحو الأمثل، في الواقع تقدم هذه المحفظة أعلى عائد متوقع يمكن الحصول عليه. (remila & soltana, 2014, p. 22)

المطلب الثاني: أهمية وأنواع استراتيجية التنويع

1- أهمية استراتيجية التنويع: يمكن حصر أهمية استراتيجية التنويع المرتبط في النقاط التالية: (حمد، 2021، صفحة 630)

- من خلال تقاسم الموارد؛
- ومن خلال نقل الكفاءات بين الأنشطة كما أنه يمكن أيضا أن يتضمن بعضا من عملية إعادة الهيكلة كلما زاد الترابط بين الأعمال التجارية المتنوعة، أو كلما زادت فرص نقل المهارات أو دمج الأنشطة المتوافقة من سلسلة القيمة لتحقيق تكاليف منخفضة أو لخلق نقاط قوة جديدة، وبالتالي زيادة خلق الميزة التنافسية؛
- تحقيق نقاط التوافق الاستراتيجي لأعمالها المتنوعة، فإنها تستطيع أن تحقق أداء موحدا أكبر من إجمالي ما يمكن تحقيقه في حال إتباع استراتيجيات مستقلة وبالتالي تكوين القيمة المضافة للمساهمين؛
- الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، وخاصة عندما يكون عبئ التكاليف الثابتة كبيرا؛ (موساوي، 2018، صفحة 354)،
- للعثور على الصناعات الجذابة، عندما تظهر الشركات شيئا جديداً في السوق، فمن أهدافها جذب انتباه الأنشطة التجارية والعملاء الآخرين ذوي الصلة. وبالتالي يساعدهم على زيادة فرص الاندماج والاستحواذ؛ (بنقطيب، 2023)

وتضيف (موساوي، 2018، صفحة 354) النقاط التالية:

- انخفاض تكاليف النقل، ففي حالة التكامل الرأسي إذا كانت كل المراحل الإنتاجية مجمعة في منطقة واحدة فهذا من شأنه أن يخفض من تكاليف النقل الداخلي للمنتجات والمواد الأولية؛
- تقليل المخاطر ومنها تلك المخاطر المتوقعة من انخفاض الطلب عن طريق إنتاج سلعة أخرى ذات طلب كبير وكذلك تقليل المخاطر الناتجة عن تأخير أو تدهور نوعية المواد الأولية؛
- تستخدم استراتيجية التنوع من أجل زيادة اتساع فرص المنظمة وذلك عن طريق إضافة ميادين عمل جديدة مثل: الأندية، وإن الغرض من التنوع هو السماح للمنظمة بالتوسع في أعمالها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي؛

ويضيف (ذاكر النعمة و محمد فتحي محمود، 2018، الصفحات 9-10) النقاط التالية:

- زيادة المعدل الإجمالي لنمو الشركة بتبني استراتيجية التنوع؛
- تحقيق توافر للمنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالمنفعة على الشركة؛
- استغلال الموارد سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية في إنتاج منتج جديد فضلا عن المنتج الحالي.

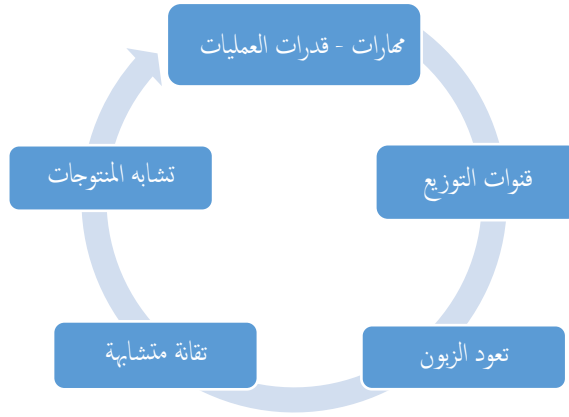
2- أنواع استراتيجية التنوع:

2-1- استراتيجية التنوع المترابط: يشير التنوع المترابط أو المتصل إلى إضافة منتجات أو عمليات إنتاجية مترابطة أو متشابهة إلى درجة ما من حيث التكنولوجيا المستخدمة، أو قنوات التوزيع، أو المهارات الإدارية المطلوبة، أو مجالات الاستخدام والتنوع المترابط من أكثر الاستراتيجيات ملائمة للمنظمة عندما يكون لديها وضع تنافسي قوي ولكن جاذبية الصناعة التي تنتمي إليها ضعيفة، ومنه استغلال ما لديها من خبرة بالمنتج والإمكانيات الصناعية والمهارات التسويقية التي تتمتع بها كوسائل خاصة بما في التنوع المترابط داخل صناعة ذات علاقة (Related industry)، بالصناعة الحالية.

وبالتالي وتتجه المنظمة إلى التركيز على هذا النوع من التنوع عندما تكون مهارات المنظمة الرئيسية قابلة للتطبيق على نطاق واسع في المواقف الصناعية والتجارية، وعندما لا تتجاوز التكاليف البيروقراطية للتنفيذ القيمة التي يمكن خلقها من خلال تقاسم الموارد أو نقل المهارات حيث نجد أن المنظمة التي تنتهج التنوع المرتبط يتعين عليها تحقيق التنسيق بين وحدات النشاط السابقة لها. (حمد، 2021، الصفحات 627-628)، فمن خلال استراتيجية التنوع المترابط تستطيع منظمات الأعمال أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول في عدة أعمال يترتب عليها تقديم منتجات مختلفة في المواسم المختلفة طوال العام. (ادريس و الغالي، 2011، صفحة 84)

ويتفق كل من (شارلز وجونز وكلتر والسهنوري) على أن التنوع المترابط للمنتوج هو " التنوع داخل نشاط جديد يرتبط بالمنتجات الحالية للشركة بوجود خصائص مشتركة بين واحد أو أكثر من مكونات كل منتوج في سلسلة القيمة" (ذاكر النعمة و محمد فتحي محمود، 2018، صفحة 12)

الشكل (03): خيارات التنوع المرتبط



المصدر: (ذاكر النعمة و محمد فتحي محمود، 2018، صفحة 12)

عند الشروع في عملية تنفيذ استراتيجية التنوع المرتبط نأخذ بعين الاعتبار ما يلي: (محمد، 2021، الصفحات 628-629)

- دخول صناعات بقوة بيع وقنوات توزيع أساليب الدعاية لترويج المنتجات مشتركة بين المنتجات الجديدة والحالية، وتتطلب استخدام نفس التكنولوجيا التي تستخدم في إنتاج المنتجات الحالية؛
- دخول صناعات يتم فيها بسهولة نقل المعرفة والخبرات الفنية من الخطوط الإنتاجية القائمة حالياً إلى الخطوط الإنتاجية الجديدة وقابلة لنقل الاسم التجاري والسمعة المميزة من المنتجات الحالية إلى المنتجات الجديدة أو العكس؛
- اختيار سلع أو خدمات جديدة تساهم في إدارة العمليات التنافسية للمؤسسة في أسواقها الحالية أو المتوقعة بأكثر فاعلية.

كما تتبع المنشأة استراتيجية التنوع في ظل الظروف التالية: (العارف، 2005، صفحة 103)

- عندما تدهور المبيعات والأرباح السنوية للصناعة الأساسية التي تنتمي لها المنظمة، وعندما تملك المنظمة رأس المال والمواهب الإدارية اللازمة للمنافسة بنجاح في صناعة جديدة؛
- عندما تنتشر الأسواق الحالية بمنتجات المنظمة، وعندما تتعرض المنظمة قبل التنوع لتهمة "الاحتكار" نتيجة لتركيزها على صناعة واحدة فقط.

2-2- استراتيجية التنوع غير المترابط Diversification Strategy: والذي يحدث عند دخول المنظمة إلى بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية وقد يتم الدخول بهذا النوع من التنوع للاستفادة من سمعة المنظمة ومركزها التسويقي، كذلك الاستفادة من الموارد المالية المتاحة. كما قد ينجم هذا التنوع لان فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة. مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مختلفة للنشاط الحالي. ويبقى الهدف الرئيسي من هذا التنوع هو تحسين الربحية وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد مما يؤدي إلى زيادة نمو منظمة الأعمال. (ادريس و الغالي، 2011، صفحة 84).

ويعرف (ذاكر النعمة و محمد فتحي محمود، 2018، صفحة 13) التنوع غير المترابط أنه التنوع في إضافة منتج أو صناعة جديدة لا ترتبط في سلسلة القيمة مع المنتجات أو الصناعات التي تعمل فيها الشركة. وكما ينظر إليه بأنه إضافة منتج جديد للشركة يعتمد على تقانة مختلفة ويشبع رغبات مختلفة عن تلك التي يشبعها المنتج الحالي.

2-3- استراتيجية التنوع الداخلي: قيام المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية، أي مواردها الخاصة، وذلك بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة، وغالباً ما تكون هذه المنتجات مترابطة مع مجالات العمل الحالية. (بن منصور و زهار، 2018، صفحة 10)

ويعرف كذلك على أنه الدخول في صناعة ذات علاقة بالصناعة الرئيسية للمؤسسة، وعادة ما يوجد هذا الارتباط في أنشطة الإنتاج والتسويق وتعتمد هذه الاستراتيجية على أن تقوم المؤسسة بالدخول في بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي غالباً ما تكون مترابطة مع مجالات العمل الحالية للمؤسسة وذلك بتنمية هذه المجالات الجديدة بنفسها. وعادة ما ينطوي هذا النوع على التوسع في المنتجات الحالية للمؤسسة أو التوسع في الأسواق نفسها. (منصوري و كنان ، 2015، صفحة 27). ويمكن أن تأخذ هذه الاستراتيجية بعض أو كل الأشكال التالية: (المغربي، 2013، صفحة 247)

- جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية، وذلك من خلال محاولة كسب شرائح جديدة من العملاء؛
- تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية وذلك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمنظمة وبعض عوامل الجذب بما يفيد المنتجات الحالية والجديد معاً؛
- تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة، ويعتبر هذا الشكل الأقل استعمالاً نظراً لما يحيطه من مخاطر كبيرة؛

2-4- استراتيجية التنوع الخارجي: هو شراء مؤسسة جديدة أو وحدة أعمال استراتيجية جديدة أو الاندماج معها. (بن منصور و زهار، 2018، صفحة 10)، ونشير في هذه النقطة إلى أن هناك ثلاث اشكال وهي: (غالـم و تيمـجـغـدين، 2014، صفحة 69)

أ- الاستحواذ أو الامتصاص: أي قيام المؤسسة بشراء مؤسسة أو مؤسسات أخرى، عادة ما تكون أصغر منها أو تعاني من صعوبات، وبالتالي تكون المؤسسة قد ضمت إليها منتجا أو منتجات و/أو أسواق أخرى.

ب-الاندماج: انضمام مؤسسة أو أكثر ومزج أعمالها لتكون مؤسسة واحدة، باسم جديد أو باسم أحدهما، وعادة ما تكون تلك المؤسسات ذات حجم صغير.

ج-المؤسسات المشتركة: في هذه الحالة ليس هناك شراء ولا اندماج، وإنما هناك مؤسسة جديدة تم إنشاؤها بالاشتراك ما بين مؤسستين أو أكثر، بعرض إنتاج منتج أو منتجات جديدة.

2-5- استراتيجية التنوع الأفقي: "هو استخدام نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة مشابهة للأنشطة الأصلية أو بديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس نقاط التوزيع، بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو في الأنشطة وإقامة علاقة وثيقة مع العملاء". (بن منصور و زهار، 2018). ويتخذ التنوع الأفقي الأشكال التالية: (فتيتي، 2019، صفحة 31)

أ-التنوع الأفقي المترابط: يكون التنوع داخليا وذلك بإضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية، أو إذا قامت المؤسسة بشراء مؤسسة أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات المؤسسة الأصلية أو تم شراء مؤسسة لها قنوات توزيع في أسواق جديدة.

ب-التنوع الأفقي غير المترابط: يكون داخليا عند الاتجاه لإنتاج منتجات أو خدمات جديدة تماما وليس لها علاقة بالمنتج الحالي والدخول بها في نفس الأسواق الحالية، كما قد يأخذ شكل آخر يتمثل في إضافة منتجات جديدة والدخول بها إلى أسواق جديدة.

ويتم خارجيا عند التوجه للاندماج مع مؤسسة أخرى تمارس نشاط مختلف، كما قد يتم أيضا عند شراء مؤسسة أخرى تدعم موقف المؤسسة الأصلية وتساعدتها على دخول قسم جديد من أقسام السوق.

2-6- استراتيجية التنوع الرأسي: يشير ذلك إلى الارتباط الوظيفي للأنشطة الرئيسية من سلسلة الإنتاج، النقل، التوزيع، البيع، ومثالا على ذلك نجد أن الصناعة الكهربائية تميزت في معظم دول العالم ومنذ وقت طويل بالتكامل الرأسي. (بن منصور و زهار، 2018)، وهذه الأنشطة المكتملة قد يكون بأحد الشكلين التاليين:

أ-التنوع الرأسي الخلفي:

أ-1- التنوع الرأسي الخلفي المرتبط: ذلك عند رغبة الشركة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية.

أ-2- التنوع الرأسي الخلفي الغير مرتبط: عند رغبة الشركة في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي، خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العمليات الحالية. كذلك قد يمتد إلى تملك الشركة لأخرى تنتج أجزاء تحتاجها الشركة الأصلية لعملياتها الحالية.

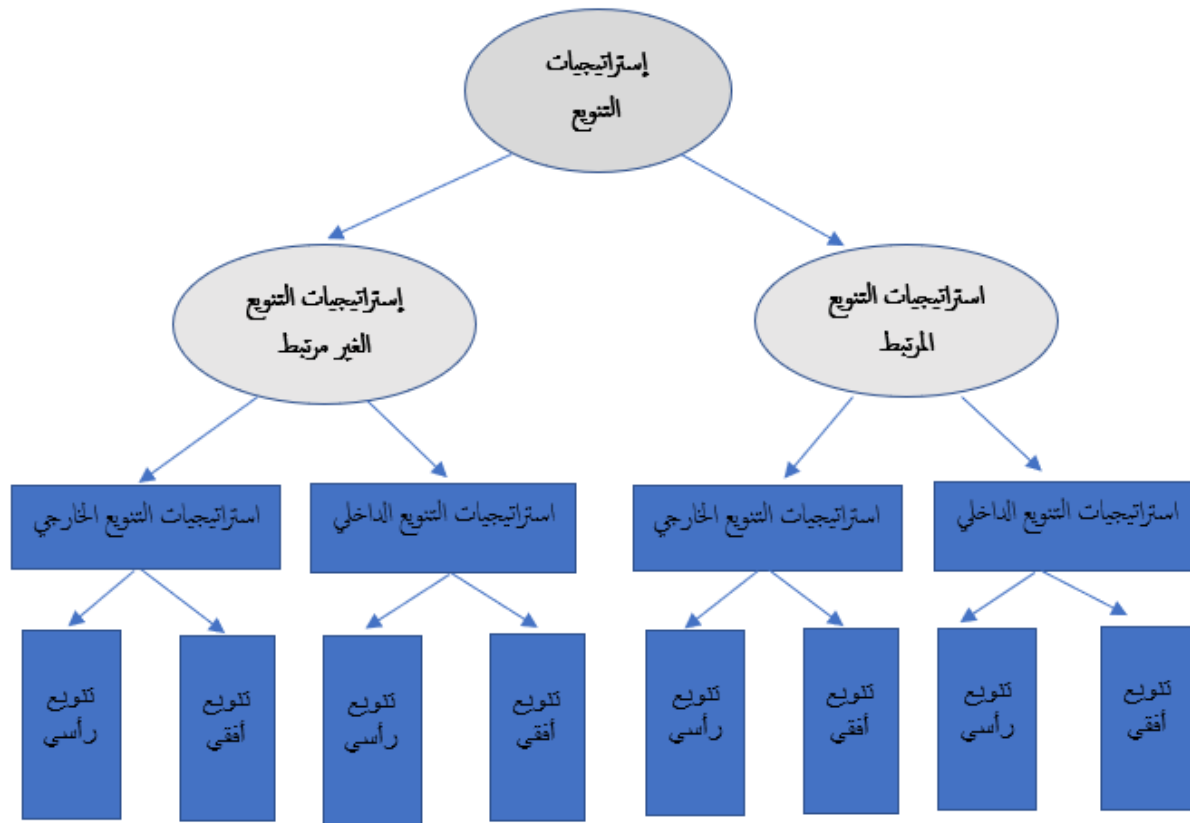
ب- التنوع الرأسي الأمامي: ويتكون من نوعين:

ب-1- التنوع الرأسي الأمامي المرتبط: عندما تتجه الشركة لتنمية منافذ للتوزيع لنفس منتجاتها الحالية.

ب-2- التنوع الرأسي الأمامي الغير مرتبط: عند رغبة الشركة في فتح منافذ تجزئه لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي. كما قد تعمل الشركة على شراء منافذ تجزئة لا تتعامل في منتجاتها الحالية.

وخلاصة القول إن هناك العديد من استراتيجيات التنوع التي تكون أمام المؤسسة واختيار الأفضل منها ما يتناسب ومواردها وطاقاتها الداخلية، ووفق البيئة التي تعمل فيها.

شكل رقم (04): أنواع إستراتيجيات التنوع المختلفة



المصدر: (منصوري و كنان ، 2015 ، صفحة 26)

المطلب الثالث: أسباب ودوافع اختيار استراتيجية التنوع، وشروطها

1-أسباب ودوافع اختيار استراتيجية التنوع: تتمثل هذه الأسباب والدوافع كما يلي: (حمد، 2021، الصفحات 226-227)

- حينما يكون هناك محددات للنمو أو يكون هناك نموا بطيئا فيما يتعلق بمجال نشاط المنظمة؛

- أين تجد المنظمة أنها لا تستطيع تحقيق أهدافها من خلال الاعتماد على منتج واحد ومن ثم تتجه للحصول و/أو الاندماج مع منظمة أخرى؛
- حينما يكون هناك مسببات عديدة لحالات عدم الثبات والاستقرار فمنها ما هو موسمي ومنها ما هو على شكل دورات، مثل تغيير في دورة حياة المنتج أو تذبذب في أسعار المواد؛
- حينما تكون لدى المنظمة طاقات إضافية غير مستغلة بأنظمة التوزيع أو غيره؛
- قد تتجه المنظمة للتنوع بالحصول على الاندماج مع منظمة أخرى للاستفادة من الصعوبات أو المزايا الضريبية الناجمة عن خسائر نشاط المنظمة المندمجة أو التي يتم الحصول عليها؛
- من أجل توزيع المخاطر، يمكن تحقيق توزيع المخاطر من خلال التنوع إلى عدد من مجالات الأنشطة غير المترابطة وذلك لتخفيض المخاطر المرتبطة في حالة القيام باستثمار وحيد، ففكرة اختيار محفظة من الاستثمارات لتخفيض هذا الخطر (Unsystematic Risk) معروفة جيدا في نظرية التمويل؛ (مرسي، 2006، صفحة 353)
- من أجل مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج أو الإشباع؛ (ادريس و الغالي، 2011، صفحة 84)
- تحقيق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الاستراتيجية؛
- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة؛
- صعوبات تواجهها المؤسسة في زيادة مبيعاتها من المنتجات القائمة، مثل بلوغ سوق المنتج درجة كبيرة من التشبع؛
- المواجهة المنافسين أو امتداد نطاق أعمالها سوقا جديدة تتطلب منتجات جديدة تختلف من حيث الشكل والسعر والجودة؛ (منصوري و كنان ، 2015، صفحة 30)
- إستغلال مخلفات الإنتاج والاستفادة منها في إنتاج منتج جديد، مثل قيام شركات اللحوم بإنتاج الأسمدة والشحوم وأنواع أخرى من المنتجات ذات علاقة بالصناعة الحالية؛
- من أجل الاستفادة من المخترعات الحديثة في إنتاج منتجات جديدة تشبع الرغبات الكامنة في نفوس المستهلكين؛ (بن عبيد و عباس، 2016، صفحة 522)
- فرصة للمؤسسة لتوسيع حصتها السوقية من خلال خطوط إنتاج جديدة وزيادة قوتها السوقية من خلال المنتجات القائمة وهذا ما يحصل في حالة احتكار السوق؛

- عند ارتفاع عوائد الدخول، ما نتج عنه تطور تكاليف الدخول إلى الأسواق ذات الأحجام الكبيرة والمنافسة العالية؛
- الرغبة في زيادة فعالية موارد و قدرات المؤسسة عن طريق توظيفها في مجالات جديدة، و هو ما يُطلق عليه "اقتصاديات النطاق" (Economies of scope) وهو عكس مصطلح اقتصاديات الحجم، فإذا كانت المؤسسة تملك موارد أو قدرات لا تستطيع توظيفها في السوق الحالي أو بيعها، فمن المنطقي استغلالها عن طريق استراتيجية التنوع للأنشطة، أي توسيع نطاق أعمالها مصطلح "اقتصاديات النطاق" قد يُقصد به في بعض الأحيان التآزر أو التعاون، و هو مجموع الفوائد التي تتحقق من العمل المشترك أكبر من مجموع الفوائد التي تحقق بصفة منفردة، (قطوش، 2018، الصفحات 18-19)
- توسيع نطاق قدرات الإدارة العليا، وهو ما يعني استغلال الكفاءات التي يتمتع بها مسيرو المؤسسة في أسواق و/ أو منتجات جديدة. (العنزي و حمود الراوي، 2013، صفحة 32)
- مواجهة انحدار السوق الحالي، تلجأ المؤسسات الى استراتيجية التنوع لتقليل خطر الارتباط بنشاط واحد، مؤسسة (Fiat) لصناعة السيارات تملك أسهما في قطاع صناعة الأغذية، لأن صناعة السيارات تتميز بنمو سريع مع معدل أزمة واحدة كل ستة سنوات، بينما يتميز قطاع صناعة الأغذية بالاستقرار والنمو البطيء؛
- استعمال التنوع لتقليل المنافسة في صناعة أو عدة صناعات؛
- اقتصاديات التوسع ، تسمح اقتصاديات التوسع للشركة باستخدام مواردها في بناء موقع قوى في مجال نشاط معين بسهولة أكبر عما لو قامت به شركة جديدة ناشئة؛ (مرسي، 2006، الصفحات 355-356)
- تحقيق مركز قوى في السوق (Market Power) ، هناك العديد من الآليات للفوز بميزة تنافسية في السوق من خلال زيادة الحجم والتنوع. ومن أجل ممارسة مركز قوى في السوق، فهناك آليتان هما: أ- الدعم المتبادل. ب- إعاقاة الوصول إلى مصادر المواد أو الأسواق. ويلخص الجدول التالي الدوافع المختلفة لاتباع استراتيجية التنوع:

الشكل رقم (05): دوافع استراتيجية التنوع

الرقم	دوافع التنوع	توضيحات
01	تسيير حافظة الأنشطة	- توزيع المخاطر؛ - الاستثمارات في مجالات نشاط أكثر مردودية وديناميكية؛ - تعويض هبوط أو الخدار نشاط معين؛ - تعويض موسمية نشاط محدد.
02	تتمين المهارات المختلفة	- تقنية: المؤسسة تثمن في قطاع ما اختراعاتها ومعرفتها الخاصة؛ - تجارية: المؤسسة تثمن صورتها في سوق آخر.
03	البحث عن أثر التداؤب	- على مستوى كل وظائف المؤسسة
04	استثمار الموارد الفائضة	- مالية: المؤسسة تنوع من أجل توظيف الناتج عن نشاط معين (البقرة الحلوب)؛ - بشرية: التنوع من أجل الاستفادة من كفاءاتها الفائضة؛ - تقنية: تنوع من أجل استغلال الطاقات الإنتاجية الغير مستغلة.
05	إنشاء المزايا التنافسية	- تكامل أمامي أو خلفي بهدف الحصول على ميزة تنافسية (تأمين التموينات) - استرداد مورد أو عميل منافس من أجل تضييق الخناق عليه.
06	انتهاز الفرص	- استرجاع (إعادة شراء) في ظروف جيدة مؤسسات (موردة، عميلة، منافسة، صديقة)
07	دوافع ببيكولوجية للمسيرين	- النشاط إثارة حماس وعظمة المسيرين بالنجاح المحقق؛ - تميز إطارات الإدارة بالبحث عن التنوع.

المصدر: (بوطلاعة، 2008، صفحة 162)

2- شروط اختيار استراتيجية التنوع: يؤكد بعض الباحثين عن وجوب توفر بعض الشروط لاختيار إستراتيجية التنوع وهي كالتالي:

(حمد، 2021، صفحة 627)

- التأكيد على ضرورة وجود تعاضد (تآزر) تجاري أو تكنولوجي بين النشاطات؛

- يجب التوافق بين التنوع وهوية المنظمة؛

- ضرورة اقتناع المديرين بفائدة التنوع واتخاذ القرارات الملائمة لذلك؛

- تقديم وتوفير الإمكانيات الضرورية لعملية التنوع؛

ويضيف (فتيتي، 2019، الصفحات 39-40) النقاط التالية:

- الحرص على تسيير مختلف العمليات التنويعية.
- توفر إدارة قادرة على المزيج الإنتاجي لدى المؤسسة؛
- ألا تكون تكلفة التطوير الداخلي أو التطوير الخارجي عالية جدا، بحيث تتجاوز الأرباح التي تحققها المنتجات الموجودة حاليا.

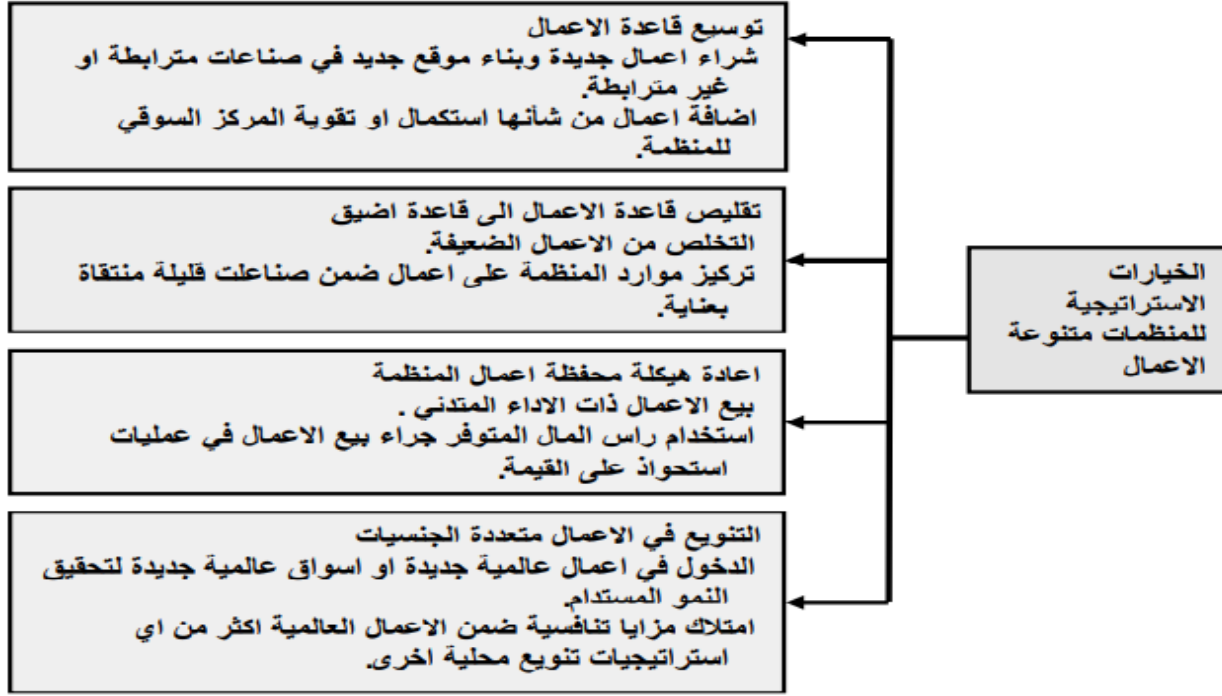
المطلب الرابع: خيارات التنويع الاستراتيجي وآليات الدخول في استراتيجية التنويع

عادة ما تلجأ المؤسسات إلى إجراء ثلاثة أنواع من الدراسات التفصيلية المعمقة لمعرفة أهمية وفائدة استخدام استراتيجية التنويع، وهذه الدراسات تتم قبل اتخاذ القرار حول العمل الذي تنوي المؤسسة التوسع فيه، وتتضمن هذه الدراسات ما يلي: أولها دراسة مدى جاذبية التوسع، إن مجال النشاط الذي تحاول المؤسسة اختياره للتنويع يجب أن يمتلك أسواقا توفر شروط تنافسية وبيئة تسويقية تدعم ربحية المؤسسة. أما الدراسة الثانية تقوم بدراسة كلفة الدخول إلى الصناعة المستهدفة، وهنا يجب ألا تكون الكلفة المتوقعة عالية جداً بحيث تؤدي إلى انخفاض الربحية المتوقعة لفترة طويلة نسبياً. وأخيراً تقوم بدراسة مدى التحسن المتوقع في وضعية المؤسسة بعد التنويع، وفيها يكون التوافق التكاملي بين المنتجات في الصناعة المستهدفة والمنتجات القائمة في المؤسسة قبل التنويع يجب أن يكون عند أعلى المستويات لضمان عدم التصادم التنافسي المدمر بين منتجات المؤسسة الواحدة، أي يجب أن يؤدي التوسع إلى تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة وليس العكس. (بوطلاعة، 2008، صفحة 156)

أولاً- خيارات التنويع الاستراتيجي:

من المهم عند اتخاذ قرار التنويع في أعمال المؤسسة، تصبح مهمة مدراء المنظمات ادارة مجموعة الاعمال المتنوعة تلك بهدف تحسين الأداء وهناك أربع مداخل أو خيارات استراتيجية كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): الخيارات الاستراتيجية



المصدر: (العنزي و حمودالراوي، 2013، صفحة 35)

أوضح "Ansoff" الكيفية التي تحدد بها المنظمة خيارها، لقد ذكر بأن الخيار يعتمد على الأسباب التي تدفع إلى اتخاذ قرار التنوع، إن البعض من أهداف التنوع يمكن تطبيقها على خصائص المنتج، في حين ان البعض الآخر يلائم رسالة المنظمة وكل هدف من هذه الأهداف تم تصميمه لتحسين بعض جوانب الموازنة بين استراتيجية السوق للمنتج والبيئة المتوقعة، ويمكن ذكر بعض الأهداف مثل: أهداف النمو، التي صممت لتحقيق الموازنة في ظل الظروف المرغوبة، أهداف الاستقرار، والتي صممت كحماية ضد الظروف والمتغيرات البيئية وحالات الطوارئ المنظورة. أهداف المرونة، لتقوية المنظمة ضد حالات الطوارئ غير المنظورة. القول قبل اتخاذ قرار البدء بتنوع بالأعمال، انه لا بد أن يتصف مصممو الاستراتيجيات في المنظمة بالذكاء الكافي لتحقيق النتائج المالية من مجموعة الاعمال التجارية المختلفة، وبوجود مثل هؤلاء المدراء والمصممين، وتتوافر الاسباب التي تدفع المنظمات الى اتخاذ قرار التنوع، فلن يوجد هناك سبب قوي يحول دون قيام المنظمة بالتنوع في الاعمال المترابطة وغير المترابطة. وهنا تقوم بعض المنظمات متنوعه الاعمال بالتنوع بشكل ضيق ومحدود في اعمال تجارية متنوعه سواء كانت مترابطة أو غير مترابطة. بينما نجد شركات اخرى تقوم بالتنوع بشكل ممتد وواسع، حيث تكون لديها مجموعة كبيرة واسعة النطاق من الاعمال التجارية المترابطة وغير المترابطة أو مزيج منهما معا. (العنزي و حمودالراوي، 2013، صفحة 36)

الفصل الأول:

أساسيات حول استراتيجية التنويع

ثانياً-آليات الدخول في استراتيجية التنويع: (مرسي، 2006، الصفحات 349-351)

يرى كل من (Robert & Berry) هناك وسيلتين لقيام المنظمة بالتنويع وهما: النمو الداخلي أو الاستحواذ وشراء الشركات ويتم التنويع أو الدخول في مجالات نشاط جديدة بالنسبة لشركة قائمة من خلال عدة آليات أو مداخل، ويوضح الجدول التالي كل مدخل من هذه المداخل ومزاياه وعيوبه: **جدول رقم (02):** آليات الدخول في استراتيجية التنويع (المزايا والعيوب)

آليات الدخول في مجالات نشاط جديد	المزايا الرئيسية	العيوب الرئيسية
1- النمو الداخلي أو الذاتي	استخدام الموارد الحالية	- يحتاج إلى فجوة زمنية طويلة. - عدم الألفة مع الأسواق الجديدة قد تؤدي إلى حدوث أخطاء.
2- الاستحواذ	سرعة الدخول إلى الأسواق	مجال النشاط الجديد قد يكون غير مألوف للشركة الأم
3- التراخيص	مقدرة سريعة على اختراق تكنولوجي معين.	ليس بديلاً عن الكفاءة الفنية الداخلية للشركة.
4- المشروعات الداخلية	- استخدام الموارد الحالية - قد يمكن الشركة من أن تتوافر بها فئة من المواهب الإدارية الريادية.	- قد يكون المناخ الداخلي للمنظمة غير مناسب - صعوبة في التعرف على مدى نجاحها
5- المشروعات المشتركة أو التحالفات الخارجية	- يمكنها استغلال فكرة أثر مشاركة الموارد التكنولوجية والتسويقية - توزيع المخاطر	إمكانية حدوث نزاع بين الشركاء
6- المشاركة برأس المال	يمكن أن يقدم نافذة على التكنولوجيا أو سوق جديد	لا يعتبر لوحده محفزاً ومحركاً رئيسياً لنمو المنظمة
7- الاستحواذ التعليمي	يقدم نافذة على القدرات والمواهب من الافراد	- التزام مالي أولي أكبر منه في حالة المشاركة برأس المال. - خطر رحيل طبقة الرواد

المصدر: (مرسي، 2006، صفحة 351)

1- النمو الداخلي (Internal Development): ويرى (Biggadike) أن النمو الداخلي يعتمد على استغلال الموارد الداخلية للشركة في إقامة مجال نشاط جديد لها. وقد وجد أيضا من الدراسات أن هذه الآلية تحتاج إلى حوالي 8 سنوات حتى يمكن للشركة تحقيق عائد موجب على الاستثمار من هذا النشاط.

2- الاستحواذ أو عمليات شراء الشركات (Aquisitions): على العكس من النمو الداخلي، فقد يحدث الاستحواذ خلال أسابيع أو فقط وليس خلال عدة سنوات. وعلى الرغم من أن هذا المدخل يحقق ميزة سرعة الدخول في نشاط جديد، إلا أنه قد يحقق أيضا تكلفة أقل في الدخول إلى مجال نشاط جديد، وخاصة إذا ما كانت العوامل الرئيسية للنجاح في هذا المجال تمثل عوامل غير ملموسة مثل: براءات الاختراع، الانطباع العام عن المنتج، أو مهارات البحوث والتطوير. وكلها عوامل يصعب جدا توفيرها من خلال النمو الداخلي بتكاليف معقولة وفي حدود زمنية مقبولة.

3- التراخيص (Licensing): يعد الحصول على التكنولوجيا من خلال تراخيص التصنيع مدخلا بديلا عن الحصول على شركة بأكملها. ففي مثل هذه الحالة تتجنب التراخيص المخاطر المترتبة على تنمية المنتج الجديد وذلك من خلال استغلال خبرة الشركات التي قامت فعلا بتنمية هذا المنتج وتسويقه من قبل.

4- المشروعات الداخلية (Internal Venture): تشابه المشروعات الداخلية مع عملية النمو الداخلي. ففي ظل هذا المدخل تحاول الشركة الدخول في أسواق مختلفة أو تنمية منتجات مختلفة عن مجال نشاطها الحالي وذلك من خلال إنشاء كيانا مستقلا بذاته داخل الشركة الحالية.

5- المشروعات المشتركة أو التحالفات الخارجية (Joint-Ventures Or Alliances):

تتزايد أهمية المشروعات المشتركة في حالة كبر أحجام المشروعات، وضخامة تكلفة التكنولوجيا وأيضا كبر حجم الخسارة في حالة الفشل. وبصفة عامة، تتزايد التحالفات بين الشركات الصغيرة والكبيرة على المستوى العالمي نظرا لأهميتها الاستراتيجية وما تحققه من نفع نتيجة مشاركة الشركات في رأس المال المطلوب لإقامة المشروع.

6- المشاركة برأس المال (Venture Capital): تمكن استراتيجية المشاركة الشركات الكبيرة من النمو وأيضا تنمية الشركات الصغيرة من خلال الاستثمار فيها، والمشاركة أو حتى الاستحواذ عليها. ويرجع الدافع الرئيسي للمشاركة برأس المال إلى ما يسمى ناقدة على التكنولوجيا وبمعنى خلق فرصة الاقتراب من أو الدخول فيما بعد في تكنولوجيات جديدة من خلال استثمارات الأقلية في الشركات الجديدة والتي تنمو التكنولوجيا فيها بسرعة شديدة.

7- الاستحواذ التعليمي (Educational Acquisition): في مثل هذا النوع من الاستحواذ، تحصل الشركة المشتريه فورا على الأفراد الذين تتوافر لديهم الخبرة والمعرفة بمجال النشاط الجديد. ويمثل هذا النوع من الاستحواذ أسرع طريقة لتحقيق التآلف مع النشاط

الجديد عن مدخل المشاركة يرأس المال. وعادة ما تتطلب مثل هذه الآلية قدرًا كبيرًا من الالتزامات المالية عن استثمار الأقلية مما يزيد من درجة المخاطرة. كما أنه من الضروري تأمين بقاء الأفراد من ذوي الخبرة والمعرفة الفنية وعدم تركهم العمل بالشركة بعد تنفيذ عملية الاستحواذ عليها.

المبحث الثالث: محددات التنويع ومفاهيم عامة لحافظة الأنشطة

وستتطرق في هذا المبحث إلى محددات التنويع، تعريف حافظة الأنشطة وأدوات تحليلها، ومفهوم مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية.

المطلب الأول: محددات التنويع

وتتمثل محددات التنويع فيما يلي: (جونز و شارلز هل، 2010، الصفحات 761-763)

1- تكاليف البيروقراطية المرتبطة بالتنويع: مع أن التنويع قد يؤدي إلى خلق القيم للشركة، فإنه يمكن أن ينتهي بعكس ذلك، وأحد أسباب فشل استراتيجية التنويع في تحقيق أهدافه، أن التكاليف البيروقراطية المصاحبة للتنويع قد تزيد على الأرباح التي تحققها الشركة نتيجة لاتباع هذه الاستراتيجية، وإن المقصود بتكاليف البيروقراطية هو زيادة التكاليف بسبب انخفاض كفاءة الإدارة نتيجة لتضخم حجم المنظمة لهيكلها الإداري. ويرتبط مستوى تكاليف البيروقراطية بعاملين هما: عدد الأنشطة في محفظة أعمال الشركة، وعامل مدى التنسيق المطلوب بين وحدات الأعمال حتى تتحقق فوائد استراتيجية التنويع.

2- عدد الأنشطة: كلما زاد عدد الأنشطة الموجودة في محفظة أعمال الشركة، كلما زادت صعوبة معرفة الإدارة العليا بالمصاعب الموجودة في كل نشاط من هذه الأنشطة. فلا تملك الإدارة الوقت الكافي لتقييم الخطة الاستراتيجية لكل وحدة من الوحدات الاستراتيجية للشركة. فالشركات التي أفرطت في اتباع استراتيجية التنويع، تؤسس الإدارة العليا قراراتها في مجالات توزيع الموارد على تحليل سطحي للوضع التنافسي لكل وحدة من الوحدات، وقد يؤدي ذلك إلى حصول بعض الوحدات على أقل من احتياجاتها، وتكون بالتالي في أمس الحاجة إلى الأموال، بينما تحصل الوحدات الأخرى على أكثر مما يمكنها استثماره بأرباح في أنشطتها. ويعني ذلك أن كثرة المعلومات التي يجب على رجال الإدارة العليا دراستها بعناية وعدم قدرتهم على ذلك، قد تؤدي إلى انخفاض كبير في كفاءة الإدارة العليا في الشركات التي تتبع استراتيجية التنويع بكثافة، مما يؤدي إلى خسارتها لمزايا التنويع. ومن الممكن اعتبار القصور الناتج عن كثرة المعلومات، أحد أسباب زيادة تكاليف البيروقراطية في الشركات التي تنوع أنشطتها بكثافة.

3- التنسيق بين وحدات الشركة: من الممكن أن يكون التنسيق المطلوب بين وحدات الشركة للحصول على مزايا نقل وتحويل القدرات، وتقاسم الموارد بين وحداتها حتى تحصل على اقتصاديات المجال، أحد أسباب زيادة تكاليف البيروقراطية. ومن المعروف أن نقل القدرات وتحقيق اقتصاديات المجال يتطلب تنسيقاً دقيقاً بين الوحدات المكونة للشركة. ومن المعروف أيضاً أن الشركات بحاجة إلى تلك الإجراءات البيروقراطية لتحقيق هذا المستوى من التنسيق، كما أن هذه الإجراءات هي مصدر زيادة التكاليف، خذ على سبيل المثال، شركة مكونة من وحدتين تنتج إحداهما مستلزمات الأسر مثل: الصابون السائل، ومساحيق الغسيل، وأما الأخرى فإنها تنتج الأطعمة المعلبة. ومن الواضح أن منتجات الوحدتين تباع في متاجر التجزئة - السوبر ماركت. ورغبة من الشركة في تخفيض تكاليف

خلق القيم الخاصة بها، فقد قررت تجميع أنشطة التسويق والبيع معاً. وتسمح هذه الاستراتيجية بتقسيم تكاليف البيع بين الوحدتين، نظراً لقدرة البائع الواحد على بيع منتجات الوحدتين في نفس الزيارة البيعية، وتحقيق وفورات في تكاليف البيع.

المطلب الثاني: تعريف حافظة الأنشطة وأدوات تحليلها

1- تعريف حافظة الأنشطة:

تعدد تعاريف محفظة الأنشطة، وفيما يلي نعرض أهمها:

محفظة الأنشطة هي مجموعة الأزواج منتج/سوق التي تتكون منها المؤسسة، لذا نجد المؤسسات تسعى دائما للبحث عن تعظيم محفظة متنوعة ومتوازنة. وهي مجموعة الأزواج منتج سوق والتي تتقاسم الموارد والمهارات وعوامل النجاح الأخرى في المؤسسة وتسمى عملية تحديد الأزواج منتج / سوق بعملية التجزئة الاستراتيجية. ومن هاذين التعريفين لمحفظة الأنشطة يتضح لنا بأنها مجموعة ميادين الأنشطة الاستراتيجية DAS (Domaine d'Activité Stratégique) التي تستهدفها المؤسسة. والتي تشترك في نفس الصفات الخاصة بزوج منتج سوق. وتجدد الإشارة هنا إلى أن مجموعة من وحدات النشاط الاستراتيجي تكون محفظة الأنشطة للمؤسسة. (قاستل و بوحرد، 2020، صفحة 188)

ويمكن القول بأن محفظة الأنشطة "هي مجموعة من مجالات النشاط الاستراتيجي التي تضمها المؤسسة، موجّهة إلى نفس العملاء وبنفس التكنولوجيا وتواجه نفس المنافسة (تيمجغدين، 2013، صفحة 31)

أدوات تحليل حافظة الأنشطة: يتمثل الهدف من تحليل محفظة الأنشطة في إيجاد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط من خلال بعدين وهما، جاذبية الصناعة والقوة التنافسية للمؤسسة لكل منتج/سوق توجد مجموعة من الأساليب المستعملة في تحليل المحفظة، وأهمها الأساليب المصفوفية والتي تستخدم أبعاداً مختلفة للتعبير عن جاذبية الصناعة، والموقع التنافسي. (قاستل و بوحرد، 2020، صفحة 189)

أولاً: نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG : قدمت هذه المصفوفة من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية، وهي مجموعة استشارية أمريكية، وبالتالي فقد اقترن اسم هذه المصفوفة باسم المجموعة، تعد هذه المصفوفة من أقدم وأبسط المصفوفات استخداماً في تحليل محفظة الأعمال الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادي. تعتمد هذه المصفوفة في تحليل أعمالها الإستراتيجية على افتراض رئيسي هو أثر التجربة (منحنى التعلم) على الأداء عبر الزمن. (تيمجغدين، 2013، صفحة 32)

ثانياً: مصفوفة ADL : وترتكز على بعدين أساسيين هما: درجة نضج النشاط؛ والوضعية التنافسية للمؤسسة. يقسم البعد الأول إلى أربعة مراحل: التقديم، النمو، النضج، التدهور (وقد اشتقت هذه المراحل من نظرية " دورة حياة المنتج) ، يسمح هذا البعد بقياس حاجات التمويل لكل مرحلة اعتماداً على حاجة التمويل لدورة حياة المنتج. أما البعد الثاني فيقيس القوة النسبية للمؤسسة مقارنة

بالمنافسين فكلما كانت مسيطرة هذا يعني بأن الأنشطة ذات مردودية عالية، ولقد ربط بين وضعية المؤسسة وخطر المنافسة، إذ كلما كانت وضعية المؤسسة قوية كلما كان الخطر ضعيفا والعكس. (د.شين، 2016، صفحة 60)

ثالثا: مصفوفة ماكينزي: (الإقتصاد بالعربية، 2023)

هي أداة تحليلية تستخدم لتقييم الجاذبية النسبية للأسواق المختلفة من أجل تكوين محفظة أعمال مثالية، تُستخدم مصفوفة Mckinsey كدليل استراتيجي لتقييم وضع منتج أو خدمة في سوق معين وتحديد ما إذا كان من المناسب، في ظل الظروف التنافسية والمتغيرات الأخرى ذات الصلة، البقاء في السوق أو الاستثمار من أجل النمو أو التخلي عنه، تم إنشاء Mckinsey Matrix في السبعينيات كنسخة محسنة لما يسمى مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) طورها مبتكرها، شركة الاستشارات الدولية Mckinsey، في البداية للاستجابة للمشاكل التي يواجهها عميلها جنرال إلكتريك (GE) تمتلك هذه الشركة مجموعة واسعة من المنتجات، لم يكن الكثير منها يحقق العوائد المتوقعة. طورت شركة Mckinsey الاستشارية مصفوفة قرار من شأنها وضع المنتجات وفقاً لمحورين مركزيين: جاذبية السوق على المدى الطويل، القدرة التنافسية أو قوة المنتج أو الخدمة في السوق المعني. يتم تشكيل هذين المعيارين العامين أيضاً من خلال تحليل المتغيرات المتعددة، مما يجعل المصفوفة متعددة المعايير. ثم يتم تحليل جاذبية السوق مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات التالية:

- إمكانية الوصول.
- معدل النمو.
- دورة الحياة.
- هامش الربح الإجمالي.
- المنافسين.
- إمكانيات التمايز (بخلاف السعر).
- تركيز السوق.

المطلب الثالث: مفهوم مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية، إيجابياتها وسلبياتها

1-تعريف مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية:

قامت مجموعة بوسطن الاستشارية وهي مؤسسة للاستشارات الإدارية، بتطوير وتبسيط نموذج لصياغة الاستراتيجية المتعددة الأعمال، وتدعى أيضا باسم مصفوفة معدل النمو والحصة السوقية النسبية، كما تساهم في اختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة لمختلف ميادين

الفصل الأول:

أساسيات حول استراتيجية التنويع

النشاط الاستراتيجي. إن مصفوفة BCG تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من نشاطات المؤسسة لدراستها. وهذا في إطار مصفوفة ببعدين نمو القطاع أو الصناعة وحصص السوق، باعتبار أن المؤسسة لا تستطيع أن تفكر في نشاطاتها لتعددتها بل يجب عليها أن تصيغ نظرة حول منتجاتها قصد تحويل موارد بين مختلف نشاطاتها. كما يقوم هذا النموذج أيضا بعملية الفحص والتي تؤدي إلى تقييم الوضع الحقيقي لكل منتج في السوق، ومنه مساعدة إدارة المؤسسة على إجراء التوازن بين منتجاتها مما يحقق لها مستوى أداء أفضل ويتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما: المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية، والمحور العمودي وهو معدل نمو السوق. وتمثل في الشكل التالي: (قاستل و بوحرود، 2020، صفحة 190)

الشكل رقم(07): مصفوفة الـ BCG



SOURCE : <https://www.google.com>

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن مصفوفة الـ BCG تتكون من بعدين وأربعة أوضاع، هذه الأوضاع هي: (بتقة، 2022، صفحة 286)

- أنشطة علامة الاستفهام: التي تقابلها مرحلة الإطلاق في دورة حياة المنتج، وتتميز هذه الأنشطة بمعدل نمو عالي وحصة سوقية منخفضة.
- أنشطة وضع النجوم: يقابلها مرحلة النمو ضمن دورة حياة المنتج، تتميز المكانة التنافسية العالية ومعدل عالي لنمو السوق
- أنشطة وضع البقرة حلوب: والتي تقابلها مرحلة النضج في دورة حياة المنتج، تتميز بمكانة تنافسية عالية / معدل نمو منخفض مجالات النشاط رائدة في سوق ناضجة.
- أنشطة وضع النقاط أو الأوزان الميتة: والتي تقابلها مرحلة التدهور ضمن دورة حياة المنتج تتميز بمكانة تنافسية منخفضة ومعدل نمو منخفض إلى معدوم، كما تتميز مجالات النشاط الاستراتيجي التي تتواجد في هذه الخانة بإيرادات سالبة إلى أكبر قدر ممكن.

2- إيجابيات وسلبيات نموذج ل: BCG (تيمجغدين، 2013، الصفحات 37-38)

2-1- إيجابيات نموذج BCG: يتميز هذا النموذج بمجموعة من الإيجابيات يمكن إبرازها في الجوانب التالية:

- تتيح الفرصة وبشكل سريع ودقيق لإدارة المؤسسة في تحديد مواقع المنتجات التي تتعامل بها.
- تساعد هذه المصفوفة إدارة المؤسسة على اختيار الاستراتيجية المناسبة لمواجهة الحالات التي يكون بها المنتج في السوق، وذلك على ضوء تقابل حصتها النسبية في السوق ومعدل نمو السوق.
- السمة البيداغوجية للمصفوفة التي تسهل على المسير تحليل الوضعية وتحديد خياراته الاستراتيجية الكبرى .

كما تضيف (د.شين، 2016) النقاط التالية:

- قدرة المؤسسة على تصنيف مجالات نشاطها على خارطة واحدة؛
- مقارنة هذه الأنشطة من حيث مساهمة كل واحدة منها مقارنة بالصناعة ككل؛

2-2- سلبيات نموذج BCG : من جهة أخرى فالمصفوفة تحوي جوانب قصور هامة أهمها:

- استخدام حصة المؤسسة في السوق كمؤشر وحيد لربحيتها هو بمثابة مؤشر تقريبي، فالربح الذي يحققه النشاط يختلف باختلاف المراحل التي يمر بها المنتج في دورة حياته.
- استخدام معدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية الصناعة غير كافي، بل يتطلب تحليلاً أكبر من مجرد تحليل درجة نمو الصناعة، فمثلاً دراسة الجوانب القانونية والتشريعية، وكذا التغيرات التي تحدث في ذوق المستهلكين، قد يؤثر على درجة جاذبية الصناعة بصورة أكبر من معدل النمو بها.
- تصنيف المؤسسة لأنشطة الأعمال إلى وحدات ذات نمو عالي أو منخفض، أو حصة سوق عالية أو منخفضة، وتجاهلها لتصنيف الوحدات ذات الأداء المتوسط هو بمثابة نظرة اختزالية لتقييم مستوى أدائها
- من الانتقادات الأخيرة الموجهة إلى هذا النموذج، قامت مجموعة بوسطن بتطوير نموذجها في مطلع الثمانينات. والتي تنقسم إلى أربعة فضاءات أو محيطات معتمدة في ذلك على معيارين هما، الميزة التنافسية من ضعيفة إلى قوية مبنية على المحور الأفقي، الإمكانيات المتاحة للتمييز التنافسي من محدودة إلى عديدة مبنية على المحور العمودي.

الخلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح مفهوم الاستراتيجية العامة التي في جوهرها هي مجموعة من القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف البعيدة المدى، ووسائل تحقيقها، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، ولها خصائص تتمثل في أنها مرحلية، تخصيص الموارد، الشمولية، موجه لنظام مفتوح، المرنة، مجموعة قرارات، المشاركة، الوضوح والاقناع. كما لها مبادئ تتمثل في تكيف الغايات مع الوسائل المتاحة، وتكييف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة، أيضا العمل التكتيكي، المرونة، اقتصاد القوى، التنسيق والأمان، الفرص. وتم التطرق إلى مستوياتها الثلاثة، التي تساعد على تقسيم الخطة إلى مستويات مناسبة وبمواءمة الأهداف على نطاق الشركة من أعلى الهرم الإداري حتى أسفله على مستوى المنظمة ومستوى وحدة الأعمال وعلى المستوى الوظيفي، تم توضيح استراتيجية التنوع والتي تعتبر تنوع مجال النشاط الاستراتيجي، أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة. ولاستراتيجية التنوع أهمية كبيرة تتمثل في تقاسم الموارد، نقل الكفاءات بين الأنشطة، الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، تقليل المخاطر، لنمو الشركة. لاستراتيجية التنوع أنواع مثل التنوع المرتبط، التنوع الغير مرتبط، التنوع الداخلي، التنوع الخارجي، والتنوع الرأسي والأفقي. من بين دوافع اختيار استراتيجية التنوع توسيع الحصة السوقية والحصول على ربحية أكثر وغيرها. كما تطرقنا إلى آليات الدخول في هذه الاستراتيجية ألا وهي: النمو الداخلي، الخارجي، بالتراخيص، او بالتحالفات، أو بالمشاركة برأس المال، الاستحواذ التعليمي. حيث تساهم هذه الأخيرة في رسم وتحديد التوجهات الاستراتيجية والمسار الاستراتيجي للمؤسسة بما يكفل بلوغ وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وهو ما سنتطرق اليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: مساهمة استراتيجية التنويع في
تحسين الميزة التنافسية

تمهيد:

نتيجة للتقلبات الكبرى والتحولت السريعة التي عرفها محيط المؤسسة في العشرينين الأخيرتين، خاصة منها المضاحبة لظاهري العولمة والشمولية وما رافقهما من موجة تحرر للتجارة العالمية وحقوق الملكية الفكرية ورؤوس الأموال واليد العاملة والمعلومات بكل أبعادها أدت كلها إلى تزايد شدة المنافسة واتسعت مجالاتها وتحولت قاعدة البقاء من البقاء للأصلح إلى البقاء للأسرع، بل أصبح البقاء للأطول نفسا، حيث تسعى كل مؤسسة للبحث عن مواجهة هذه التحديات بتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة، وذلك ببناء واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها. ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى ثلاث مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية والقوى الخمس لبورتر

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

وستتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها، وخصائصها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

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

يرى (السلمي) بأن الميزة التنافسية تعني: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون". (موساوي، 2018، صفحة 354)

كما تعرف أيضا بأنها: أي ميزة يمكن للمنظمة الفوز بها من خلال تقديم قيم أكبر للزبون أو تخفيض في الأسعار أو من خلال تقديم عوائد أكبر خاصة عند ارتفاع الأسعار. (جاد الرب، 2016، صفحة 325)

"أكد (kotler) على أهمية التركيز على الأداء ووصف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر.

ويرى (Hazier) بأنها عبارة عن تكوين نظام يمتلك مزايا منفردة ومتميزة على باقي المنافسين وأن الفكرة الرئيسية هي خلق قيمة للزبون بطريقة كفؤة ومناسبة." (حرير و بوشمال، 2014، صفحة 111)

"إن تأكيد التميز يتطلب تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها، لأن نتيجة ذلك التحديد يوضح لنا وضعيتها التنافسية في السوق وقدرتها على الحفاظ عليها لمدة أطول، وبذلك فالميزة التنافسية تعرف أيضا على أنها: مجموعة الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق والسمو مقارنة بمنافسيها". (علالي، 2017)

تشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بفعالية، فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة مقارنة بمنافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو مواردها البشرية، أو حتى الموقع الجغرافي للمنظمة. (المغربي، 1999، صفحة 27)

عرف (lambin) الميزة التنافسية بأنها "مختلف الخصائص أو الصفات التي يصف بها المنتج، أو العلامة التي تعطي المنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها". (شني و بن لخير، 2017، صفحة 112)

يؤكد "بورتر" على أن الميزة التنافسية تنبعث من شركة تقوم بتأسيس قيمة لها بين منافسيها. ولتحقيق ذلك، تقوم الشركة باختيار الأسواق التي يمكنها التفوق فيها وتتقدم بشكل ملموس على منافسيها عن طريق تحسين وضعها بشكل مستمر في السوق. يؤكد أيضا أهمية التميز الذي يتضمن طرح المنتج أو الخدمة التي يتم تقييمها من الوجهة الصناعية على اعتبار أنها فريدة، والتركيز على رؤية مجموعة المشترين للمنتج بشكل أكثر كفاءة وتميزها عن المنافسين الموجودين بشكل أكبر في السوق. قام "بورتر" بتطوير الإطار العملي الذي قام بتعريفه بناءً على ثلاث استراتيجيات فعالة يمكن أن تقوم المنظمة باستغلالها لكسب التميز التنافسي وهي: الإبداع، الجودة، قيادة التكلفة. (أرمسترونج، 2020، صفحة 37)

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية

إن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر. لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص كالاتي: (ادريس و الغالي، 2011، صفحة 114)

- تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المنظمة سبق على المدى الطويل والبعيد، وليس على المدى القصير فقط؛
- الميزات التنافسية تتسم بالنسبية، مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات التنافسية في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- تكون متجددة وفق معطيات ومتغيرات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى؛
- تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى وبسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات البيئة الداخلية للمنظمة؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع أهداف المنظمة والنتائج التي تسعى لتحقيقها في المدى القصير والبعيد.

المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية

- وبشكل عام تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما يلي: (ادريس و الغالي، 2011، صفحة 113)
- تعطى المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء وأرباح عالية؛
 - تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع تحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل؛
 - الميزة التنافسية تتصف بالاستمرارية والتجدد وهذا الامر يسمح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
- وتضيف (موساوي، 2018، صفحة 355) النقطة التالية:

- نظراً لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد وإمكانيات المنظمة وقدرتها وجداراتها لذلك فإنها تعطى حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة؛ (موساوي، 2018، صفحة 355)
- ويضيف (موفق و ضيف، 2018، صفحة 369) النقاط التالية:
- خلق الفرص التسويقية الجديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة (Motorola) التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة (Apple) التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي؛
- اختراق مجال تنافسي جديد مثل: الدخول إلى أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات؛
- تكوين لدى المؤسسة رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛
- خلق القيمة للعملاء لأنها أساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكثر أمر لا تستطيع المؤسسة معرفته إلا من خلال عملائها؛
- ويضيف (سالم، 2021، صفحة 239) النقاط التالية:
- تمثل معياراً مهماً للحكم على المؤسسات الناجحة؛
- تعتبر الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً للحكم على توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي ومميز في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، إلى جانب حصولها على زبائن أكثر رضا وولاء مقارنة بالمنافسين، وحجماً أكبر من المبيعات والأرباح؛
- ويضيف (ذاكر النعمة و محمد فتحي محمود، 2018، الصفحات 15-16) النقاط التالية:
- تحقق التميز الاستراتيجي عن المنافس في السلع والخدمات المقدمة للعملاء وإمكانية تحقيق التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة؛
- تكمن أهمية المزايا التنافسية هو اتباع المؤسسة الصناعية أسلوب عمل متفوق على مثيلاتها في سوق المنافسة بتقديم قيمة أكبر للزبون لتلبية رغباته والاحتفاظ به وكسب ولائهم هذا عامل جذب للحصول على زبائن جدد.

المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية

وستتطرق في هذا المبحث إلى مصادر الميزة التنافسية، محدداتها، وأسباب تنميتها.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

إن مصادر الميزات التنافسية لمنظمات الاعمال، فإنها بالطبع متنوعة ومتعددة وكثيرة نظراً لاعتمادها على موارد المنظمة بمفهومها العام والواسع، وما تتيحه البيئة الخارجية للمنظمة من مجالات تتفوق فيها، وهي كالتالي:

1-المصادر الداخلية: والتي تكون مرتبطة بموارد المنظمة الملموسة والموارد الغير ملموسة مثل: العوامل الاساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية قنوات التوزيع، الموجودات ... وغيرها. أيضا قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المتطورة وأساليب التنظيم الاداري، وأيضا طرق التحفيز ومردودات البحث، التطوير، الابداع، والمعرفة. وفيما يلي بعض المصادر: (ادريس و الغالي، 2011)

أ- الكفاءة: تعد المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، حيث تتمثل المدخلات في عوامل الإنتاج (العمالة ، الأرض ، رأس المال ، الإدارة و التكنولوجيا)، أما المخرجات فتتمثل منتجات المؤسسة من سلع و خدمات ، و أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار مؤسسة المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة أي أن :الكفاءة= المخرجات / المدخلات ، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، وتحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة. (بوطلاعة، 2008، صفحة 102)

ب- الجودة: إن المنتجات ذات الجودة العالية هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، ويعتبر توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين ، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، تأثير الجودة العالية يصدر عن الكفاءة العالية ، والتكاليف المنخفضة للوحدة، حيث أن أقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي. (بوطلاعة، 2008، صفحة 102)

ج-المرونة: لمواجهة تحديات تزايد ديناميكية الأسواق الدولية، تتعلق المرونة بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وهذا يستلزم القدرة على مسابرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن، ومنه المرونة التي يتم على أساسها التمييز تتحقق على مستوى جانبيين مهمين هما: مرونة الحجم ومرونة مزيج المنتجات. (شني و بن لخضر، 2017، صفحة 115). ويعرف (KASCHEL & BRENAL) المرونة بأنها: " قدرة نظام التصنيع للاستجابة بأقصى سرعة لاحتياجات ومتطلبات التصنيع في البيئة المتقلبة والمتغيرة " (ذاكر النعمة و محمد فتحي محمود، 2018، صفحة 20)

د- الوقت: "والذي أدى إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن وذلك بتقليص ما أمكن لفائدة الزبائن ويمكن التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال تخفيض زمن التسليم للعميل وتخفيض زمن تحويل العمليات. (شني و بن لخضر، 2017، صفحة

115). "وتخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج وتخفيض زمن الدورة للزبون". (منصوري و كنان ، 2015، صفحة 75)

ه-الإبداع: يشكل الإبداع في عالم اليوم أساس نجاح وتفوق الشركات، وفي عالم المنافسة خاصة التي تعيشه الشركات الصناعية المعاصرة فإن بعض المنافع التي تجنيها تلك الشركات ترجع إلى أسلوب واستراتيجية الإبداع والتجديد التي تنتهجها، إذ بفضلها تحقق نتائج جيدة في معاملات السوق والمنافسة وأفضل من الشركات التي مازالت بالأفكار التقليدية، الإبداع هو بناء الأفكار الجديدة أو إيجادها بعيدا عن السياق التقليدي في التفكير وبطرق وأساليب حديثة ومن ثم تحويل تلك الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة. (ذاكر النعمة و محمد فتحي محمود، 2018، صفحة 22)

و- المعرفة: وتعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات، المعرفة، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا، للمنظمات ذات العلامات التجارية المتميزة وبراءات الاختراع، وغيرها حيث تمثل المعرفة مصدرا أساسيا لامتلاك الميزة التنافسية. (منصوري و كنان ، 2015، صفحة 75)

ي- الاستجابة لحاجات العميل: ويتأتى ذلك من خلال قدرة المؤسسة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها في إشباع حاجات عملائها، وعندها يولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية. (بوطلاعة، 2008، صفحة 103)

2-المصادر الخارجية: وهي كثيرة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية مما يؤدي الى إيجاد فرص وميزات يمكن ان تقتنصها المنظمة، كظروف العرض والطلب على المواد الاولية المالية، أو الموارد البشرية المؤهلة وغيرها. كما يمكن للمنظمة ان تبنى ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الافقي والعمودي والتنوع والتحالفات الاستراتيجية. لقد ذكر الباحث (Barnay) "أن المورد اساسياً بالنسبة للمنظمة واستراتيجياتها إذا تمتع بالخصائص التالية: (قطوش، 2018، صفحة 67)

1- أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية (Value) للمنظمة: تكون موارد المؤسسة مصدرا لميزة تنافسية عندما تكون قيمة، وتكون هذه الموارد قيمة عندها تجسد استراتيجيات المؤسسة بفعالية، فمثلا بالنسبة لنموذج (SWOT) تكون الموارد قيمة إذا ما أدت إلى استغلال الفرص وتجنب التهديدات أي تحقيق التوازن بين عوامل المحيط الخارجي وموارد المؤسسة".

2- أن يتصف المورد بالندرة (Rareness): "بمعنى أن المنظمة وحدها تمتلك هذا المورد". (ادريس و الغالي، 2011، صفحة 115) ، المؤسسة تحافظ على استمرارية ميزتها التنافسية عندما تتبع استراتيجية متميزة عن تلك التي يتبعها جل المنافسين، هذا يتطلب توليفة خاصة من الموارد المادية البشرية والتنظيمية، فإن كانت هذه الموارد غير نادرة ومتاحة لعدد كبير من المؤسسات، فذلك يجد من استمرارية الميزة التنافسية بسبب قدرة المنافسين على انشاء ميزة مماثلة. (قطوش، 2018، صفحة 67)

3- لا يمكن تقليد المورد (Imitability): أو تكون تكلفة تقليده عالية جدا. (ادريس و الغالي، 2011، صفحة 115)

الموارد القيمة والنادرة تكون مصدرا لميزة تنافسية مستمرة فقط إذا لم يتمكن المنافسون من تقليدها بصفة كلية، وتكون هذه الميزة غير قابلة للتقليد الكلي إذا ما توفرت ثلاثة عناصر وهي:

3-1- الظروف التاريخية الخاصة بالمؤسسة: حسب Barney وباحثين آخرين، يمكن تفسير صعوبة تقليد الميزة التنافسية بالظروف الخاصة التي مرت بها المؤسسة في الماضي، حيث أن استغلال بعض المصادر مرتبطة بفترة زمنية معينة تجعل هذه الميزة غير قابلة للتقليد بسهولة.

3-2- غموض الميزة التنافسية: الغموض الذي يعتري الميزة التنافسية يرجع الى عدم قدرة المنافسين لكيفية استغلال المؤسسة لمواردها من أجل انشاء ميزة تنافسية مستمرة، وبالتالي فإن المصدر الحقيقي لهذه الميزة يكون غير واضح وغير معروف.

3-3- التعقيد الاجتماعي الذي تتميز به المؤسسة: يمكن ان تتميز الكثير من الموارد داخل المؤسسة بالتعقيد الاجتماعي مثل العلاقات الاجتماعية بين المسيرين، العادات الثقافية والأعراف السائدة داخل المؤسسة، وتعتبر هذه الميزة صعبة جدا للتقليد، ذلك أنها متعلقة بالجانب الإنساني وتنشأ بمرور الوقت، كما انها تساهم استمرارية الميزة التنافسية. (قطوش، 2018، صفحة 68)

3-4- عدم وجود بديل لموارد المؤسسة: الخاصية الأخيرة التي يجب أن تتميز بها موارد المؤسسة، هي عدم وجود بدائل لهذه الموارد التي تساهم في تجسيد استراتيجية المؤسسة الهادفة لخلق ميزة تنافسية مستمرة.

نلاحظ مما سبق أن جميع الموارد التي تمتلكها المؤسسة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة ضرورية من أجل ميزة تنافسية، لكن استمرارية هذه الميزة تتطلب خصائص معينة لا تتوفر عليها كل المؤسسات، لذلك وجب على المؤسسة أن تكون لديها نظرة مستقبلية تضمن لها استدامة أطول لميزها، وتتجسد هذه النظرة من الموارد الملائمة ثم استخدامها بطريقة تضمن لها هذه الاستدامة. (قطوش، 2018، صفحة 69).

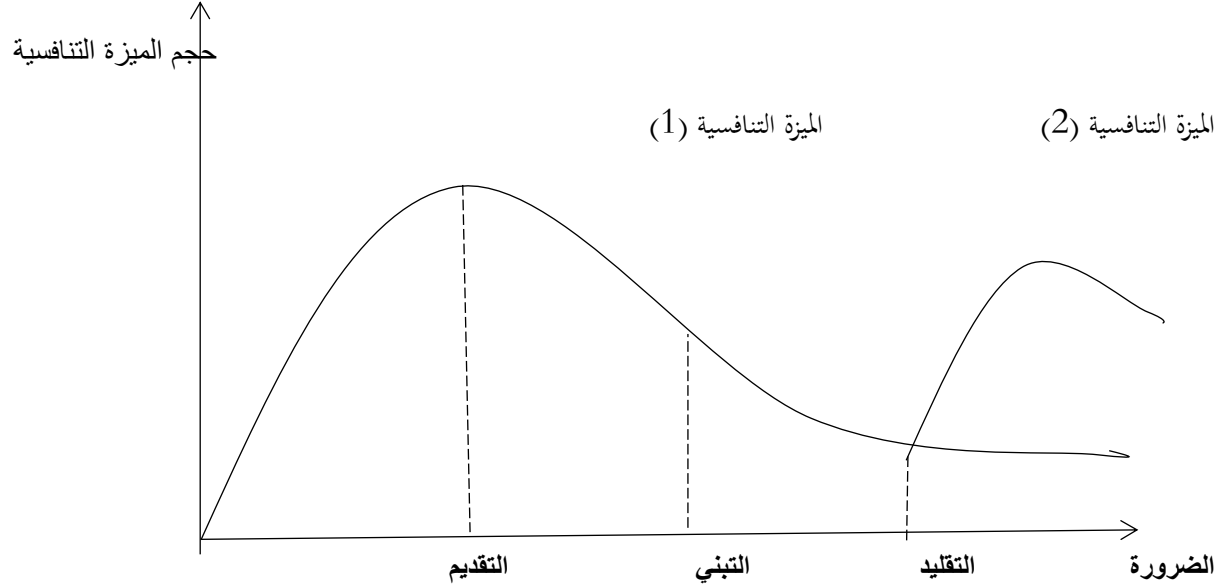
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية لمؤسسة ما تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين او الصمود والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة والمتغيرين هما:

1- حجم الميزة التنافسية: "كلما كانت الميزة التنافسية جلية وواضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التميز، فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهود معتبرة، وصرف أموال باهظة لكي تتمكن من التغلب عليها وابطال سيطرتها في السوق". (شني و بن

لخضر، 2017، صفحة 114). ومن هذا المنطلق نستنتج أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثل دورة حياة المنتج كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (01): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نيل مرسى، 2006، ص 99

ويمكن شرح المراحل السابقة كما يلي:

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري المادي المالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.
- **مرحلة التبني:** وتعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا في أقصى ما يمكن
- **مرحلة التقليد:** يكون هنا تراجع لحجم الميزة التنافسية ونتجها شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة، ومنه تراجع أسبقيتها عليهم وانخفاض في الوفورات.
- مرحلة الضرورة:** وتأتي منها مرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزات الحالية. (حريز و بوشمال، 2014، الصفحات 118-119)

2- نطاق التنافس: يُعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس التي تؤثر على الميزة التنافسية وهي:

أ- نطاق القطاع السوقي: " يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسات والعملاء الذين يتم خدمتهم أو ما يتم التركيز على قطاع سوقي معين من السوق أم كل السوق". (حريرز و بوشمال، 2014، صفحة 119)

ب- النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أي (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة أي (قرار الشراء) فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التمييز ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي. (شني و بن لخصر، 2017، صفحة 114)

ج- النطاق الجغرافي: " يعكس مدى المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسات، ويسمح النطاق الجغرافي بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم المنتجات نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)". (حريرز و بوشمال، 2014، صفحة 119)

د- نطاق الصناعة: تعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الموارد عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة. (حريرز و بوشمال، 2014، صفحة 120)

المطلب الثالث: أسباب تنمية الميزة التنافسية

إن ضمان البقاء والاستمرار في سوق المنافسة يتوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب أو يستحيل تقليدها من طرف المنافسين ولذا تسعى المؤسسة دائما إلى تنمية وتطوير المزايا التنافسية، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى التجديد والتنمية في الميزة التنافسية ما يلي: (حريرز و بوشمال، 2014، صفحة 128)

- ظهور تكنولوجيا جديدة، يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتسليم، والخدمات المقدمة للزبون؛

- ظهور قطاع جديد في الصناعة، "بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى".

- "تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير التكاليف المطلقة أو المدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج أي الآلات.... الخ"؛ (منصوري و كنان، 2015، صفحة 59)

- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: " إن للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية في التغييرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق". (منصوري و كنان ، 2015، صفحة 59)

- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما تظهر حاجات جديدة لدى العملاء أو تتغير أولوياتهم ورغباتهم، فإن هذا يدفع المؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، وفي نفس الوقت لم يعد المنتج الحالي يحقق هذا الإشباع، بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة والارتقاء بالحاجة؛ (قطوش، 2018، صفحة 66)

"وتعد حاجات ورغبات المستهلك متعددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي... الخ وعليه يحدث تجديد الميزة التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة".

المبحث الثالث: الاستراتيجيات والقوى الخمس للتنافسية

وبهذا انتقل التحليل من التركيز على التحليل البيئي العام إلى التحليل الصناعي التنافسي، والهدف من تحليل بيئة الصناعة هو تحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين، وعوامل النجاح الرئيسية في هذه الصناعة في الواقع يصعب تحديد كافة عناصر المنافسة بدقة، إلا أن Michael E. Porter يرى بأن هناك خمس قوى وثلاث استراتيجيات لتحديد ذلك.

المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر

على الرغم من أن الشركة يمكن أن تمتلك عددا لا يحصى من نقاط القوة والضعف مقابل منافسيها، إلا أن هناك نوعين أساسيين من الميزة التنافسية التي يمكن أن تمتلكها الشركة: التكلفة المنخفضة أو التمايز. (Porter, 1985, p. 11). لقد حدد "porter" في نموذج الخاص بالاستراتيجيات التنافسية ثلاث استراتيجيات يمكن أن تحقق أي منهم ميزة تنافسية في السوق، تتمثل هذه الاستراتيجيات في:

1- استراتيجية قيادة التكلفة: يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار في تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة على التكاليف بشكل عام والتكاليف الثابتة بشكل خاص، ويقلل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث وخدمات البيع والإعلان... إلخ. إذ أن التمتع بتكلفة منخفضة يعطى وحدة الأعمال الاستراتيجية قوة دفاعية ضد المنافسين. يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت تخفيض تكلفتها، بالتالي البيع بأقل الأسعار في السوق وتحقيق أكبر قدر من المبيعات والأرباح. (ادريس و الغالي، 2011، صفحة 108، 107)

وتتحقق استراتيجية قيادة التكلفة بالعوامل التالية:

- تحقيق اقتصاديات الحجم للمؤسسة؛ (حرير و بوشمال، 2014، صفحة 158)
- الاستفادة من تراكم الخبرة والتعلم أي و فرات منحى التعلم والخبرة في تطوير مهارات الموارد البشرية؛ (مرسى و سليم، 2007، صفحة 242)
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
- و فرات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل الرأسي؛
- تخفيضات التكلفة من خلال إختيار مواقع المصانع ومكاتب الشركة والمخازن؛
- إختيار استراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى كتنفيض عدد المنتجات المعروضة والحد من الخدمات المقدمة للعملاء بعد الشراء، وكذلك بدرجة أقل من الأداء وجودة المنتج و يمنح مرتبات و مزايا أقل للموظفين مقارنة بالمنافسين؛

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين؛ (شني و بن لخضر، 2017، صفحة 118)
- بناء إمكانيات تصنيعية ذات كفاءة عالية والاستمرار في تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكاليف إضافة إلى تخفيض النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والاعلان؛ (سويسي و الخفاجي، 2014، صفحة 76)

أيضا تعتمد من أجل تقليل تكاليف الوحدة عن طريق نسخ التصميمات بدلاً من إنشائها، وإنتاج منتجات بدون زخرفة، وتقليل تكاليف العمالة وزيادة إنتاجية العمالة تحقيق وفورات الحجم من خلال المبيعات ذات الحجم الكبير، استخدام الشراء بكميات كبيرة للحصول على خصومات، الشراء بالجملة، تحديد الأنشطة في المناطق التي تكون فيها التكاليف منخفضة أو تتوفر فيها المساعدة الحكومية (مثل دعم المنح)، الحصول على اقتصادات منحى التعلم. (Campbell, Stonehouse, & Houston, 2002, pp. 161-162)

1-1-1- مخاطر استراتيجية قيادة التكلفة: غير أن إتباع هذه الإستراتيجية يخلق العديد من المخاطر منها:

- سهولة تقليد هذه الإستراتيجية؛ (حريز و بوشمال، 2014، صفحة 159)
- انخفاض مستوى الجودة نتيجة الاهتمام الكبير بالتكاليف، مما يؤدي إلى تعثر سمعة المؤسسة؛
- عدم مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق، بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف وإهمال تلك التطورات؛
- تحمل خسائر كبيرة، لأن هذه الإستراتيجية تتطلب الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة وبحجم إنتاج كبير؛
- تؤدي هذه الاستراتيجية إلى زيادة حالة الحرب وبالتالي زيادة احتمالات التصفية والاندماجات؛ (شني و بن لخضر، 2017، صفحة 119)
- تجارة العمالة بين الدول بتكلفة منخفضة.

1-2-1- الدفاع التنافسي لقيادة تخفيض التكاليف: إن استراتيجية تخفيض التكاليف تدافع ضد خمس قوى أو خمس عوامل تنافسية

حادة وهي كالتالي:

- إن تخفيض السعر يدعم موقف المنظمة في ظروف حرب الأسعار لأن هذه الاستراتيجية تساهم في تخفيض سعر المنتج للمنظمة ويترتب على ذلك سحب جزء من مبيعات وأرباح المنافسين وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمنظمة.
- الحماية الجزئية للأرباح الحدية عند مساومة وتفاوض العملاء بشأن تخفيض الأسعار.
- تخفيض التكاليف كسلاح للمقاومة ضد فعالية المساومة من قبل الموردين.
- أسلوب فعال ضد المنافسين الجدد والذين يدخلون السوق لأول مرة.

- تعتبر كاستراتيجية فعالة ضد غزو الشركات التي تقدم سلع أو خدمات بديلة. (جاد الرب، 2016، الصفحات 345-346)

2- إستراتيجية التمييز: لا تعتمد استراتيجيات التمايز الناجحة ببساطة على إعطاء المنتج سمات إضافية أو مختلفة لتلك الخاصة بمنافسيه. تتمثل العناصر الرئيسية للنجاح في أنه يمكن للمشتريين رؤية الاختلافات، وأن العملاء على استعداد لدفع مبالغ إضافية مقابل المنتج المختلف، ويجد المنافسون صعوبة في مطابقة جودة (سمات) المنتج (سواء الفعلية أو التي يراها العملاء). هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها التمييز بين المنتجات والخدمات ومثلاً: سهولة الاستخدام للكمبيوتر شخصي لأجهزة Apple Mac، القيمة الإجمالية للمستهلك ماكدونالدز، موثوقية سيارات تويوتا. استراتيجيات التمايز الناجحة عديدة ويمكن أن تنشأ من أي منطقة أو مجموعة من المجالات في سلسلة القيمة. على سبيل المثال، يؤثر شراء المواد الخام على أداء وجودة المنتج النهائي. تؤدي جهود البحث والتطوير الموجهة نحو المنتج إلى تحسين التصميم وميزات الأداء وتنوع المنتجات وكونها أول من طرح نماذج جديدة. تؤدي جهود البحث والتطوير الموجهة نحو العمليات إلى تحسين الجودة والموثوقية وظهور المنتج. (Paul, Starkey, & Richards, 2004, pp. 57-58). وتبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التمييز بطريقة تجد التقدير من العملاء وعلى خلاف إستراتيجية قيادة التكلفة فإنه من الممكن أن يكون هناك أكثر من إستراتيجية تميز واحدة في السوق اعتماداً على عدد الخصائص ذات الصلة، (قرينات، 2016، صفحة 403).

1-2 عوامل تحقيق استراتيجية التمييز: تتحقق إستراتيجية التمييز من خلال مجموعة من العوامل تتمثل في: (مرسى و سليم، 2007، صفحة 245)

- شراء مواد خام ذات نوعية جيدة لأن ذلك يؤثر على أداء وجودة المنتج؛
- تكثيف جهودات بحوث وتطوير المنتج بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، وأخيراً شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق؛
- بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، وثوق المنتج والشكل الخارجي للمنتج، عدم وجود أي عيوب في التصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية؛
- نظام للتسليم في أقصر زمن؛
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط ائتمانية أفضل، وأخيراً التشغيل السريع للأوامر والطلبات؛
- تخفيض درجة المخاطر والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراء السلعة؛ (حريرز و بوشمال، 2014، صفحة 160)

- مرونة المنتج لتلبية حاجات المستهلك.

2-2- مزايا وعيوب استراتيجية التمييز: يمكن أن نناقش مزايا استراتيجية التمييز في سياق نموذج العوامل أو القوى الخمس. ولا شك أن التمييز يحمي الشركة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة التجارية من قبل العملاء حيال منتجاتها. ويعتبر مبدأ الولاء للعلامة التجارية مصدر قوة ذات قيمة كبيرة، لأنه يوفر الحماية للشركة على كل الجبهات، ونادراً ما يمثل الموردون الأقوياء مشكلة للشركة، نظراً لأن استراتيجية الشركة المتميزة غالباً ما تتجه نحو السعر الذي يمكن فرضه بأكثر مما أنتجه بالنسبة للتكاليف، وأيضاً يستطيع المنتج المتميز تمرير الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته إلى المستهلكين، لاستعدادهم لدفع أسعار أعلى، إلا أنه ليس من المرجح بالنسبة للمنتجين المتميزين. أن يواجهوا مشكلات مع المشتريين الأقوياء، نظراً لأنهم يقدمون لهم منتجاً متميزاً. ويساهم كل من التمييز والولاء للماركة في خلق عوائق الدخول في وجه الشركات الأخرى الساعية للدخول في نفس الصناعة. وتجد الشركات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءتها المتميزة الخاصة كي تكون قادرة على المنافسة، وذلك يعتبر أمراً مكلفاً للغاية. (جونز و شارلز هل، 2010، صفحة 371)

3- إستراتيجية التركيز:

هي الإستراتيجية التي تهدف إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، بواسطة إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود، أو بالتركيز على استخدامات معينة للمنتج، تمتاز إستراتيجية التركيز بخدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق. (مرسى و سليم، 2007، صفحة 246)، وتأخذ إستراتيجية التركيز ثلاثة أشكال هي:

أ- تنمية السوق: تتم تنمية وتوسيع سوق منتجات المؤسسة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي.

ب- تنمية المنتج: تهتم إستراتيجية التركيز بإجراء تعديلات تحسينات وتغييرات على منتجات أو خدمات المؤسسة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج، أو بما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات المتاحة في السوق الحالي، من خلال تلبية حاجاته ورغباته رغم تنوعها وتجددها.

ج- التكامل الأفقي: يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة، أو المؤسسات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات المستهلكين المتزايدة أو استغلال فرص استثمار جديدة بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها أو التحكم في حجمها وبالتالي تحقق المؤسسة من خلال التكامل كفاءة، سيطرة ورقابة أكبر على السوق. (حريز و بوشمال، 2014، صفحة 161)

3-2- عوامل نجاح استراتيجية التركيز: وتتحقق الميزة التنافسية الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية: (حريز و بوشمال، 2014، صفحة 162)

- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات المستهلك المستهدف؛

- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
- تواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من الزبائن ممن لهم حاجات ورغبات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرائق مختلفة؛
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛
- عند اشتداد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها. (مرسى و سليم، 2007، صفحة 247)
- 3-3- مخاطر استراتيجية التركيز:** ونشير إلى أن تطبيق هذه الإستراتيجية يرافقه عدة مخاطر نذكر منها: (حريز و بوشمال، 2014، صفحة 163)
- التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي إلى أن يكون التضارب بين الرغبة في تقديم منتجات بأسعار منخفضة، والرغبة في تلبية احتياجات هذه الشريحة؛
- زيادة التكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة نتيجة محدودية الإنتاج؛
- يجعل تنفيذ الهدف الإستراتيجي المحدد أمراً صعباً، وقلة الاختلاف بين منتجات المؤسسة ومنافسيها؛
- قد تؤدي التكاليف العالية إلى تقليص الربحية إذا ما وجدت الشركة المتبينة للتركيز نفسها. مرغمة على الاستثمار بمعدلات كبيرة في تطوير الكفاءة المتميزة؛
- احتمال الاختفاء لشريحة الشركة المتبينة للتركيز، بسبب التغيرات التقنية أو التغيرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين، وعلى عكس الشركة التي تنتهج التمييز بشكل عام لا تستطيع الشركة التي تتبنى التركيز الانتقال بسهولة إلى شرائح جديدة، نظراً لتركيز مواردها وكفاءاتها على شريحة واحدة أو شرائح قليلة؛ (جونز و شارلز هل، 2010، صفحة 385)
- التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج؛ (سويسي و الخفاجي، 2014، صفحة 78)
- التغير في الظروف المحيطة وظهور منافسين جدد، وعدم الاستفادة القصوى من الطاقات والموارد المتاحة لدى المنظمة في حال انخفاض الطلب؛
- عدم إشباع حاجات ورغبات وميولات العملاء؛ وعدم توزيع المخاطرة على مجالات أعمال ومنتجات أخرى.

4- مزايا استراتيجية التركيز Advantages and Disadvantages: تنبثق المزايا التنافسية للشركة التي تتبنى استراتيجية التركيز من مصدر كفاءتها المتميزة: الكفاءة، الجودة، التحديث، والاستجابة للعميل. وتمتع الشركة بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها، وتلك القدرة تمنح الشركة المتبنية للتركيز قوة على مشتريها، نظراً لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشيء من مصدر آخر، أما بالنسبة للموردين الأقوياء نجد أن الشركة التي تتبع استراتيجية التركيز في وضع تفتقد فيه إلى المزايا حيال هؤلاء الموردين لأن الشركة تشتري بأحجام صغيرة، الأمر الذي يمنح وضعاً قوياً للموردين. إلا أن الشركة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للشركة، ويستطيع الدخلاء المحتملين أن يتغلبوا على ولاء العملاء للشركة التي تنتهج التركيز، كما أن تطوير ولاء العملاء يؤدي إلى تقليص التهديد الناتج عن المنتجات البديلة. ومن المزايا الأخرى التي تنجم على استراتيجية التركيز، أنها تسمح للشركة بالبقاء قريبة من عملائها والاستجابة لحاجاتهم المتغيرة.

(جونز و شارلز هل، 2010، صفحة 386)

جدول رقم (01): يبين ملخص للإستراتيجيات العامة للتنافس

أنواع الإستراتيجيات

التركيز	التمييز	قيادة التكلفة	
منخفض / مرتفع (من خلال السعر / أو تقديم منتج فريد)	مرتفع (أساساً من خلال تقديم منتج فريد)	منخفض (أساساً من خلال السعر)	تمييز المنتج
منخفضة (قطاع أو عدد محدود من القطاعات)	مرتفعة (عدد قطاعات سوقية)	منخفضة (السوق ككل)	الاختيارات قطاعات سوقية
أي نوع من جوانب التمييز والتفرد	البحوث والتطوير، المبيعات والتسويق	التصنيع وإدارة الموارد	جوانب التمييز والتفرد

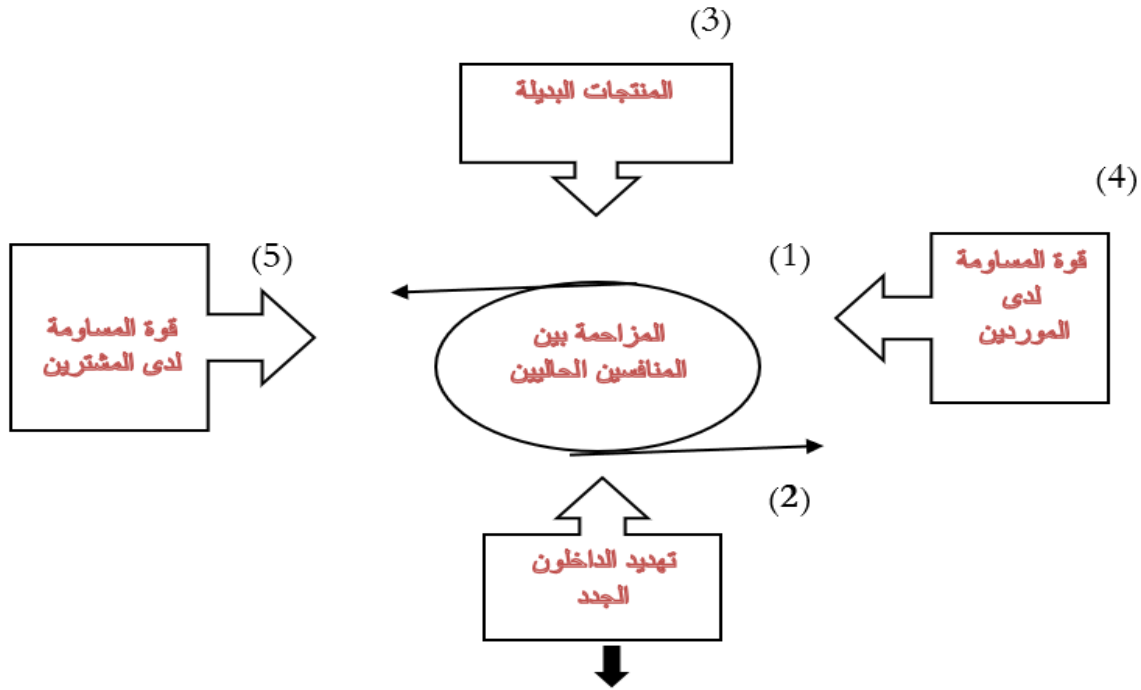
المصدر: (مرسى و سليم، 2007، صفحة 250)

المطلب الثاني: نموذج قوى التنافس الخمسة لـ "Porter"

قدم "Porter" ضمن دراسته لتأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة وقوى المنافسة الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها وريحيتها ضمن ما يعرف بنموذج قوى المنافسة لـ "بورتر"، إذ يبين من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى التنافس بداخله،

والعامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية لمؤسسة ما إزاء منافسيها ضمن القطاع. قدمها Porter، خلال خمسة أقسام كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (02): نموذج القوى الخمسة لبورتر



المصدر: (مرسى و سليم، 2007، صفحة 98)

أولاً- تهديد الداخلين الجدد (المحتملين): إن ربحية المنظمات تميل إلى الزيادة عندما تمنع منظمات أخرى من الدخول إلى الصناعة، فإن الداخلون الجدد يمكن أن يمثلوا تحدياً جدياً للمنظمات القائمة في صناعة معينة، بسبب رغبة الداخلين الجدد في الحصول على حصة سوقية، لهذا تسعى المنظمات القائمة وضع أو زيادة معوقات بهدف تعطيل أو منع الدخول للمنظمات الأخرى. (الركابي، 2004، صفحة 128). فعلى سبيل المثال، لم تنجح أي شركات جديدة في مصر خلال الفترة الماضية في دخول مجال النقل الجوي الدولي نظراً لارتفاع الاستثمارات المطلوبة لمثل هذه الخدمة. (العارف، 2005، صفحة 173)

يشير هذا التهديد إلى قدرة بعض الشركات على وضع نفسها في قطاع لم تكن موجودة فيه وبالتالي الحصول على حصة من معدل دوران السوق الجديد. وبالتالي فإن الوافدين الجدد هم شركات وصلت مؤخراً إلى القطاع أو على وشك التأسيس هناك، من خلال اختراق قطاع النشاط، يساهم هؤلاء الوافدون الجدد في زيادة المنافسة ومحاولة تدهور الوضع التنافسي للشركات القائمة. يعتمد هذا التهديد بشكل أساسي على قدرة الوافدين الجدد المحتملين على التغلب على حواجز الدخول إلى القطاع، يمكن أن تكون هذه العقبات

مالية أو تكنولوجية أو تجارية أو تنظيمية (brulhart, 2009, p. 48). ومن ثم فإن الاستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل، ويمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية:

1- اقتصاديات السلم والتكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج: تهدف اقتصاديات السلم أو اقتصاديات الحجم إلى إحداث تخفيضات في تكلفة الوحدة الواحدة من خلال زيادة حجم الإنتاج، مشكلة بذلك حاجزا أمام الداخلين الجدد لعدم استطاعتهم تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود الفعل القوية للمنافسين المتواجدين. (حريز و بوشمال، 2014، صفحة 146)

ما يقارب ثلاثين عامًا، ظلت شركة (Boeing) وحيدة في سوق الطائرات العملاقة جدًا مع 747 التي تتسع لأربعمئة مقعد. كانت (Airbus) غير قادرة على اختراق هذا القطاع من السوق على الرغم من خبرتها التكنولوجية، كان على شركة إيرباص بيع أربعين طائرة سنويًا ، أي ما يعادل أبطأ في الحجم الإجمالي للسوق السنوي ، وهو أمر مستحيل بالنظر إلى موقع (Boeing) المهيمن في هذا القطاع. لذلك كان الحل الوحيد لشركة (Airbus) هو تقليل الحد الأدنى من الكفاءة والحد من الاستثمار الأولي من خلال الاستفادة تدريجيًا من الوحدات المشتركة للطائرات المختلفة في النطاق. (brulhart, 2009, p. 49)

2- تمييز المنتج: ويقصد به الفروقات المادية أو التصورية التي تجعل من المنتج خاص وتميز في نوعه لدى المستهلك، فتمييز المنتج أداة تستخدمها المنظمات للحفاظ على ولاء المستهلك للمنتج، ويعمل التمييز كعائق للدخول وذلك لأن كلفة السيطرة على تفضيلات المستهلك الشرائية وولاءه علاوة على فروقات المنتج العامة والتي تكون عالية جدا للداخلين الجدد. (الركابي، 2004، صفحة 128)

4- النفاذ إلى قنوات التوزيع: إن عدم توافر قنوات التوزيع للداخلين الجدد يخلق عائقا أمام دخولهم، ففي أغلب الأحيان تمتلك المؤسسات الموجودة في الصناعة تأثيرا كبيرا في منافذ التوزيع، أو بامتلاك الخبرة في مجال التوزيع، أو بمحدودية قنوات التوزيع، وغير ذلك من الصعوبات التي تقف أمام الدخول الجديد من طرف المؤسسات الجديدة، وتجعل من عملية الدخول مكلفة جدا. (حريز و بوشمال، 2014، صفحة 147)

4- سياسة الحكومة: "بإمكان الحكومات الحد من دخول قطاعات معينة من النشاطات أو منعه بالمرّة، وذلك من خلال ما نسنه من قوانين وتشريعات أو دخولها كطرف متعامل داخل القطاع، إما في صفة زبون كما هو الشأن لبعض التجهيزات العسكرية، أو صفة مورد حينما يتعلق الأمر ببعض المواد الاستراتيجية". (حريز و بوشمال، 2014، صفحة 147)، أو من خلال وضع قيود على منح إجازة ممارسة مهنة معينة أو الحصول على ترخيص بالدخول في سوق صناعة ما، وتحديد حرية الوصول إلى المواد الخام. (الركابي، 2004، صفحة 129) ، تتعلق بعض الحواجز باللوائح أيضا والتي تتوافق مع رغبة الدولة في تقييد الوصول إلى قطاعات معينة من النشاط مثل: (تراخيص التشغيل) ، ومراقبة الجودة (المعايير) ، وحماية الابتكار (براءات الاختراع) أو اتباع سياسة حمائية (الحصص). (brulhart, 2009, p. 50)

5- سياسات التسعير: تلجأ المنشآت الموجودة في الصناعة إلى تخفيض سعر السلعة بحيث لا يشجع السعر المنخفض المنشآت الجديدة على الدخول إلى الصناعة، وقد يتعرضون للخسارة بشكل مؤقت وذلك بهدف خلق عائق أمام دخول منشآت جديدة

منافسة لهم في الصناعة وبعد ذلك قد يلجؤون إلى رفع السعر مرة أخرى. (حريرز و بوشمال، 2014، صفحة 148)

ثانياً-القوة التفاوضية للموردين: تكون القدرة التفاوضية للموردين عالية إذا كان من الصعب التبديل من مورد إلى آخر أو إذا كان إجمالي العرض لهذه الصناعة يمثل جزءاً صغيراً فقط من إجمالي إنتاج المورد. فمثلاً في صناعة الزجاج التي تعتمد على مواد كيميائية متخصصة، هذه المواد هي جزء ضئيل نسبياً من إنتاج الشركات الكيميائية الكبيرة التي تصنعها، تعتبر المنتجات أكثر أهمية بالنسبة لصانعي الزجاج مقارنة بشركات الكيماويات لذا فإن الأسعار مرتفعة. (Macmillan & Tampoe, 2000)

يستطيع الموردون التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات. لذلك لابد من دراسة نقاط تميزهم، ومدى مساهمتهم لتحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف. (د.السالم، 2016، صفحة 109)، ويمكن اختصار شروط سيطرة الموردين والتي تتصف بالقوة، فيما يلي: (حريرز و بوشمال، 2014، صفحة 148)

- توفر بدائل قليلة للمنتج الذي يبيعه مع أهمية هذا المنتج للشركة المشترية؛
 - لا تمثل الشركة المشترية عميلاً مهماً للموردين، مما يجعل الموردين أقل رغبة لخفض الأسعار وتحسين الجودة؛
 - تميز منتجات وخدمات الموردين وتفردده دون التحول من مورد إلى مورد آخر بسهولة.
- ان النقاط أعلاه وغيرها تساهم في زيادة القوة التفاوضية للمجهزين باتجاه المنظمة أو المنظمات التي يتعاملون معها، وفي المقابل هذا الأمر، فان منظمة الاعمال أيضا تستطيع زيادة ضغطها على المجهزين وتقوية موقفها التفاوضي من خلال العديد من الاجراءات التي يمكن أن نشير الى بعضها كالآتي: (ادريس و الغالي، 2011، صفحة 102)
- يكون في صالح المنظمة البحث عن مصادر تجهيز عديدة تتنافس فيما بينها بتقديم أفضل الأسعار وأحسن النوعيات للمنظمة المشترية؛
 - تركيز مشتريات المنظمة بمجهزين معروفين يضعها في موقع المحتكر لتجهيز هؤلاء وبالتالي تستطيع توجيههم من خلال مصالحها وتبادل المنافع معها،
 - قيام المنظمة بتحقيق تكامل خلفي للصناعة التي تعمل فيها، والذهاب الى تطوير الامداد اعتماداً على ذاتها.

ثالثاً- تهديد المنتجات البديلة: تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، " فعلى سبيل المثال، يعد الفاكس بديل للبريد السريع، والسكرارين بديل للسكر، ويمكن اعتبار القهوة بديل للشاي، وإذا ارتفع سعر الشاي فقد يتحول

المستهلكين الى شرب القهوة وبالتالي فإن سعر الشاي يمثل "السقف" بالنسبة لسعر البن. ولا بد من الإشارة هنا إلى أهمية التعرف على البدائل الممكنة للسلعة التي تؤدي نفس الوظيفة بالرغم من أنها قد لا تبدو كبدايات ممكنة". (العارف، 2005، صفحة 175)

وفقا لبورتر فإن وجود السلع أو الخدمات البديلة يحد من العائدات المحتملة للشركة بوضع سقف على الأسعار والتي من الممكن أن تحقق أرباحا لها. (د.السالم، 2016، صفحة 110). لذا تحاول مؤسسات القطاع في بعض الوضعيات أن تتصرف جماعيا بهدف مواجهة المنتجات البديلة (الاحلالية) كالمجهودات الإعلانية المشتركة أو المتابعة الجماعية لتطوير المنتجات المهددة للقطاع. (حريز و بوشمال، 2014، صفحة 149). لذلك على منظمة الأعمال أن تتابع بجدية تهديدات البدائل الخاصة بسلعها ومنتجاتها لمعرفة ازدياد التهديد أو نقصانه إن محددات تهديد البدائل يرتبط بمجموعة من العوامل أهمها: (ادريس و الغالي، 2011، صفحة 104، 105)

- الأداء النسبي للبدائل من حيث الاسعار والتنوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها؛
- تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والنفسي زادت خطورتها؛
- الميل لدى المشترين نحو هذه البدائل وقناعاتهم بأنها خيارات واقعية ومتاحة يمكن أن تتطور لاحقاً باتجاهات أفضل.

رابعاً- المنافسون في الصناعة: تعد الكيفية التي تتنافس فيها المنظمة في الصناعة محددًا ومرتكزًا أساسيًا لجاذبية وربحية تلك الصناعة. فكثافة المنافسين يمكن أن يؤثر على كلفة التجهيز والتوزيع وجذب المستهلكين وهذا يؤثر بشكل مباشر في الربحية. فكلما كانت كثافة المنافسة عالية كلما كانت الصناعة أقل جاذبية". (الركابي، 2004، صفحة 131)، ويرى "بورتر" أن المنافسة الحادة مرتبطة بوجود عدة عوامل ومنها:

أ- عدد المنافسين: كلما قل عددهم ازدادت حساسيتهم لبعضهم البعض؛

ب- معدل نمو الصناعة: يلاحظ في حركة النقل الجوي، أنه عندما ينخفض عدد الركاب تبدأ حروب الاسعار بين شركات الطيران للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

ج- حجم التكاليف الثابتة: حيث ان شركات الطيران تتحمل التكاليف الثابتة بغض النظر عن عدد الركاب نظرا لالتزامها بجداول ومواعيد الرحلات. (العارف، 2005، صفحة 174)

د- التمييز للمنتجات أو الخدمات: فالمنظمات التي تتسم بمنتجاتها بالتمييز ستمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة ومنه تحقيق أرباح عالية.

هـ- الطاقة: تفضل الكثير من الشركات تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة لتشغيل مواردها حتى تحقق اقتصاديات الحجم مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تخفيض الاسعار في الصناعة ككل.

و-حواجز (عوائق) الخروج: وتكون عالية

ي-تنوع المنافسين: من حيث اختلاف الاساليب والطرق والسياسات المتبعة في بيئة التنافس. (مطلبك الدوري، 2005، صفحة 108،107)

خامسا- القوة التفاوضية للزبائن: يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات والتنافس مع بعضهم البعض إذا ما توفرت بعض العناصر التالية: (العارف، 2005، صفحة 175)

- قدرة المشتري على التكامل الخلفي من خلال قيامه بإنتاج السلعة (مثلاً مؤسسة صحفية تنتج ورق)؛

- سهولة إحلال الموردين لكثرة عددهم أو بسبب أن المنتج نمطي أو غير مميز (مثلاً، محطات البنزين)؛

- تغيير المورد لا يحمل المشتري سوى تكلفة ضئيلة (على سبيل المثال سهولة الحصول على مستلزمات المكاتب)؛

- تمثل السلعة المشتراة نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها المشتري مما يؤدي إلى دفعه للبحث عن أسعار أقل؛ (مطلبك الدوري، 2005، صفحة 106)

- عندما تعتبر المنتجات المشتراة مكونا رئيسيا من المنتج وجزءا هاما من تكاليفها؛

نجد بأنه من خلال القوة التفاوضية للزبائن أمام الموردين يكون بإمكانهم التأثير على مردودية المنتجين وتقييدهم أكثر وجعلهم يلتزمون بضمان تحقيق أكبر منافع للمستهلك، فضلا على إجبارهم تقديم خدمات واسعة للزبون وشروط دفع وتسديد متميزة ومناسبة لهم من خلال مختلف الأفكار والدراسات التي تطرقت الى مدى تأثير المشتري وقوتهم التفاوضية ومساومتهم. (حريز و بوشمال، 2014، صفحة 152).

المطلب الثالث: تعزيز الميزة التنافسية من خلال استراتيجية التنويع

تتجه معظم المؤسسات إلى استراتيجية التنويع لتحقيق ميزة تنافسية في مجال نشاطها الأساسي عندما تتوفر لديها فوائض مالية أكثر من احتياجاتها، ومن الناحية الاقتصادية يمكن القول بأن التنويع يخلق قيمة لحملة الأسهم من خلال الاعتماد على تحويل القدرات والمهارات المكتسبة في نشاطها الحالي (الأصلي)، كما يمكن أن يؤدي إلى تحسين المركز التنافسي للنشاط الجديد. ومنه فالتنويع إستراتيجية هجومية لأنه يركز على الاستخدام الجيد للقدرات الإنتاجية الموجودة، والقدرات المالية الفائضة أو استعمال صورة وسمعة وعلامة المؤسسة، وكذلك الشبكة التجارية الفعالة، وبرغم تحقيق إستراتيجية التنويع للمزايا المالية فإن المؤسسات غالبا ما تركز على الجانب التنافسي الذي يسمح لها بتحسين مركزها التنافسي، وهو بالتأكيد يعود إيجابيا على الجانب المالي للمؤسسة (بوظلاعة،

2008، صفحة 160). تتبع المؤسسات الاقتصادية كنموذج قاعدي في التنوع عدة طرق رئيسية تستطيع من خلالها من تعزيز ميزتها التنافسية، وتكمن هذه الطرق في: (موساوي، 2018، صفحة 355)

1-نقل القدرات المنافسة من نشاط لآخر: تضمن هذه الطريقة استخدام القدرات التي نمتها الشركة في أحد أنشطتها الحالية إلى أنشطة أخرى تمتلكها الشركة، وتعمل في صناعة أخرى، فعلى سبيل المثال: فإن شركة فليب مورس نقلت قدراتها المتميزة في مجالات تنمية المنتجات، وفي خدمة أسواق المستهلكين، وتحسين شهرة الماركات التجارية التي اكتسبها من عملها في صناعة التبغ إلى صناعة البيرة.

2- تفعيل القدرات: يشمل تفعيل القدرات استخدام ميزة تنافسية نمتها الشركة في نشاط معين لخلق نشاط جديد في صناعة أخرى. مثلاً: شركة كانون قد استخدمت قدراتها في صناعات الآلات الدقيقة، والبصريات والتصوير الإلكتروني، لإنتاج طابعات ليزر، والفرق بين نقل القدرات وتفعيلها: أن نقل القدرات يتم بين الأنشطة الموجودة فعلاً، بينما يتضمن تفعيل القدرات في إنشاء وتطوير نشاط جديد.

3-استغلال الموارد المتاحة وأثر التداؤب: تمنح استراتيجيات التنوع إمكانية تقاسم الأنشطة بين وحدات المؤسسة، وبوجود مجموعة من العلاقات التي تربط بين النشاطات الرئيسية فيما بينها، وبينها وبين الأنشطة الداعمة داخل وحدات المؤسسة، وهذه العلاقات تجعل المؤسسة تستفيد من مفهوم التداؤب، (بوظاعة، 2008، صفحة 160). يمكن القول بأن أثر مشاركة الموارد أو ما يطلق عليه La synergie هو تصرف تعاوني لعدد من الوحدات المستقلة، بحيث يؤدي إلى ناتج كلي أكبر من مجموع النواتج الفردية لكل وحدة على حدى والمعبر عنه عادة بالمعادلة $5=2+2$ ، في إشارة إلى أن قيام المؤسسة بالتنوع في مجالات نشاط مترابطة ومتعددة يؤدي إلى تحقيق أداء كلي أكبر بكثير من مجرد مجموع أداء هذه الأنشطة كل على حدة. (مرسي، 2006، صفحة 347).

1- مشاركة الموارد للحصول على وفورات العمل في نفس المجال: (موساوي، 2018، صفحة 356)

إن الشركات التي تستثمر في الأصول التي يتم تقاسمها بين وحدتان أو أكثر في صناعات مختلفة الموارد الاقتصادية مثل: وسائل الإنتاج وقنوات التسويق، وحملات الترويج أو تكاليف البحوث والتطوير، فإن هذه الوحدات قد تحقق وفورات العمل في نفس المجال، تستثمر في هذه الأصول تخفيض التكاليف المترتبة على استخدام تلك الأصول أي مبالغ أقل بالمقارنة بالشركات التي تستثمر في أصول لا يتم تقاسمها، وقدرة الشركة التي تستخدم مواردها في أكثر من نشاط، وعلى استخدام هذه الأصول بكثافة أكبر بالمقارنة بالشركات التي لا تتوفر لها تلك الإمكانيات، وبذلك فإنها تستطيع تحقيق وفورات العمل في نفس المجال.

4-إدارة المنافسة (المنافسة متعددة الأبعاد): قد تستخدم الشركة استراتيجيات التنوع لصد المنافس الجديد الذي دخل إلى الصناعة التي تعمل فيها، أو المنافس الذي تتوافر لديه القدرة على ذلك. فمثلاً: إذا قامت الشركة بإرسال للشركات الأخرى رسالة مفادها إذا

حارثموني فأحول حياتكم إلى حليم. ويعتبر ذلك مثالا للإستراتيجية واحدة بواحدة. وتأمل الشركات إذ يؤدي إتباع هذه إلى تراجع المنافس وتخفيف شدة المنافسة في الصناعة، وهناك عدد آخر من الشركات تتنافس بعضها في أكثر مجال مثلا: شركة ميكروسوفت وسوني تنافسان بعضها في مجالات الفيديو وصناعة المنتجات اللاسلكية

5-تحقيق الحجم الاقتصادي واقتصادات التوسع: ينشأ الحجم الاقتصادي عندما تتقاسم وحدتان أو أكثر من وحدات النشاط موارد معينة مثل: القدرات التصنيعية وقنوات التوزيع والحملات الإعلانية وتكاليف البحث والتطوير، ويترتب على ذلك أن كل وحدة ستستثمر استثمارات أقل في الوظائف التي جرت المشاركة فيها وعلى سبيل المثال نجد أن تكاليف المبيعات وخدمة الأنشطة الخاصة بالأجهزة الرئيسية لدى شركة (ELECTRIC GENERAL) منخفضة لأنها تتوزع على عدد كبير من المنتجات، (بوظاعة، 2008، صفحة 161).

أما اقتصادات التوسع فإنها تسمح للمؤسسة باستخدام مواردها في بناء موقع قوي في مجال نشاط معين بسهولة أكبر عما لو قامت به مؤسسة جديدة ناشئة، ومن أشد المدافعين عن هذه الفكرة هي (بنروز، penrose) التي تقر قدرة الشركات المنشأة فعلا على الدخول في صناعات ما بشكل أسهل عن قيام الشركات المنشأة حديثا بذلك، (مرسي، 2006، صفحة 355)

6-تحقيق مركز قوي في السوق: هناك آليتان هامتان للفوز بميزة تنافسية في السوق من خلال التنوع، هما:

6-1-الدعم المتبادل: يتحقق من خلال تحويل الموارد من وحدة نشاط معينة إلى أخرى، فقد تتحمل المؤسسة خسائر في نشاط معين بسبب شدة المنافسة، ولذلك قد تستخدم أرباحها من بقية الأنشطة لدعم هذا النشاط وتحقيق أرباح أكبر مستقبلا.

6-2-إعاقه الوصول إلى مصادر المواد أو الأسواق: ويكون ذلك من خلال التنوع المعتمد على التكامل الرأسي حيث تقر المؤسسة تحقيق التكامل الأمامي أو الخلفي للوصول إلى المستهلكين بسهولة أو القيام بدور المورد، وبالتالي خلق عائق تمنع بها المنافسين من إمكانية الوصول إلى المواد الخام أو الأسواق، ومن جانب آخر قد تمارس المؤسسة قوتها في السوق احتكار جزئي وزيادة حواجز الدخول في صناعة معينة على درجة عالية من التخصص. (بوظاعة، 2008)

7-استغلال القدرات الإدارية العامة للشركة: يقصد بالقدرات الإدارية العامة، تلك القدرات الموجودة في المستويات الإدارية العليا التي تستعيد منها الوحدات الاستراتيجية والمستويات الإدارية والوظائف المختلفة بالشركة متعددة الأنشطة، ومن الممكن ان تأخذ القدرات العامة أشكالا عدة تشمل القدرة على تطوير هياكل تنظيمية وأنظمة رقابة أفضل، قدرة ابتكار أفضل، قدرات استراتيجية أفضل. (موساوي، 2018، الصفحات 355-356)

وبالتالي تلعب إستراتيجية التنوع في تحسين الميزة التنافسية في العمل على المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة وحصتها السوقية بفتح أسواق جديدة من خلال اضافة منتجات جديدة، وتعد إستراتيجية التنوع من أهم الخيارات الاستراتيجية حيث تساعد في توزيع

المخاطر من خلال توسيع محفظة المنتجات والاسواق، حيث تستخدم المنظمات هذه الاستراتيجية من أجل زيادة فرصها في تحقيق مركز تنافسي متميز، وقد اهتم عدد من الباحثين بدراسة أهمية إستراتيجية التنوع أن تنفيذ استراتيجية التنوع لها فعالية في استخدام الموارد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد أيضاً ، أثر استراتيجية التنوع أيضاً في الارتقاء بالمنظمة ككل وذلك من خلال تعزيز ثقة المستهلك ودعم الحصة السوقية للشركة في السوق ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية، وأن اتباع استراتيجية التنوع في المنتجات يؤدي الى تحقيق رضا العملاء بالإضافة الى ارتفاع رقم الاعمال للشركة من خلال تنوع المنتجات بالإضافة الى التقليل من حدة المخاطر والتقلبات الناتجة عن تدهور الطلب . (متولي، 2020، صفحة 306)

ثانياً: دور استراتيجية التنوع في تنمية حافظة الأنشطة وتوزيع المخاطر لتحسين الميزة التنافسية.

1-1 دور استراتيجية التنوع في توزيع المخاطر: (بن عبيد و عباسه ، 2016، الصفحات 524-527)

1-1- تخفيض المخاطر الخاصة عن طريق التنوع: إن أولويات الهدف الاستراتيجي هو تخفيض المخاطر واستراتيجية التنوع هي الطريق الأساسي لذلك، ونذكر أنواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة:

أ- المخاطر المرتقبة بالتقلبات الدورية للطلب: تواجه المؤسسة انخفاض فائض الطاقة مثل تراجع الأرباح، تسريح العمال، رحيل الموظفين المؤهلين، فقدان الاتصال مع العملاء، لذلك يجب الجمع بين نشاطين أو أكثر بطريقة تحقق الاستقرار في رقم أعمال المؤسسة. وأمام المؤسسة ثلاثة حلول تتمثل في:

- دمج الأنشطة بحيث يرتبط رقم أعمال أحدها عكسياً مع الآخر
- المزج بين أنشطة شديدة التقلب مع أخرى قليلة التقلب مثلاً: المواد الغذائية والصيدلانية التي تعتبر سلع غير معمرة وأقل تقلباً باعتبار مرونة الطلب عليها جد عالية.
- المزج بين الأنشطة المرتبطة والمستقلة عن الدورة، تتمثل الأنشطة المستقلة عن الدورة في مؤسسات الدفاع الوطني، حيث أن حجم طلباتها مرتبط بالسياسة الوطنية وتتميز بارتفاع معدل تذبذبها يمكن وقف الطلبات في أي وقت. وبالتالي يسمح تعايش سوق مدني وسوق عسكري بتحقيق الاستقرار.

ب- مخاطر متعلقة بدورة حياة المنتج: تتميز دورة حياة المنتج بأربع مراحل، النشأة، النمو، التباطؤ، الزوال. وسمحت الدراسات بالفرقة بينهم بمعدل نمو الطلب، حيث يأخذ هذا المعدل القيم التالية على ترتيب المراحل: ضئيلة، كبيرة، متراجعة، سالبة.

ج- خطر البقاء: حيث تنتظر المؤسسة مرحلة تراجع المنتج القديم لتنفيذ عملية الاستبدال بمنتج آخر.

د- الخطر على حجم المؤسسة: وذلك من خلال دخول المؤسسة الكيماوية في مجال الصيدلة.

هـ- الخطر المالي: يكون التدفق المالي في الجزء الأول من الدورة كبيراً، ويكون سلبياً في المرحلة الثانية من الدورة.

1-2- تخفيض المخاطر الخاصة عن طريق التنوع: وذلك بتقسيم الخطر على عدد كبير من الأنشطة، وهي من مزايا استراتيجية التنوع، حيث أن الأرباح ستكون أقل في حال تقسيم رأس المال على عدد كبير من المنتجات من استثماره كله في منتج واحد.

2- دور استراتيجية التنوع في تنمية حافظة الأنشطة:

توجد العديد من أدوات تحليل المحيط التنافسي للمؤسسات. ولعل أهمها وأشهرها (Ansoff, MC Kinsey, A.D.Little, BCG) وأكدوا على أن هذه الأدوات قد تضمن للمؤسسة بناء مركز تنافسي قوي، ذلك أنها تساعد على اتخاذ القرار الصحيح بشأن الاستراتيجيات الواجب اتباعها لتحقيق النجاح.

كما تستخدم مصفوفة "البي سي جي" في تقييم مركز كل منتج في السوق وذلك من خلال درجة نمو السوق، وتقاس بالنسبة المئوية لنمو المبيعات. وحصّة المنتج السوقية أي الموقع التنافسي النسبي، الأمر الذي يساعد الإدارة على خلق التحقق من أداء المؤسسة في الأمد الطويل. كما يتميز باحتوائه على قيم رقمية قابلة للمقارنة والاستسقاء وبالتالي تحديد مواقع المنتجات ثم الاستراتيجيات الواجب انتهاجها بمقارنة الأوضاع. (بتقة، 2022)

الخلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح مفهوم الميزة التنافسية الي تعني المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون. وإلى أهمية الميزات التنافسية للمنظمة ومن بينها نذكر التفوق النوعي والكمي، اختراق مجال تنافسي جديد، خلق القيمة للعملاء. أيضا إلى خصائص المزايا التنافسية والتي تتجسد في أنها مستمرة ومستدامة، النسبية، متجددة، مرنة، كما تم التطرق أيضا إلى مصادر الميزات التنافسية من مصادر داخلية وخارجية. والتطرق إلى محددات الميزة التنافسية التي يتم بها تحديد مدى قوة وإمكانية مواجهة المنافسين او الصمود والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة بمتغيرين هما حجم الميزة ونطاق التنافس. وأيضاً إلى الاستراتيجيات التنافسية الثلاث: استراتيجية قيادة التكلفة والتميز والتركيز. والتطرق الى القوى الخمس لبورتر، وإلى كيفية تعزيز الميزة التنافسية من خلال استراتيجية التنوع في المنتجات ببعدي حافطة الأنشطة وتوزيع المخاطر.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة
الوطنية للتأمينات

لا يعد التأمين صناعة حديثة العهد، بل نشأ قديماً مع فكرة التعاون وتطور إلى أن وصل إلى الصورة التي هو عليها الآن، وأصبح في المجتمعات الحديثة ضرورة ملحة لدرء المخاطر التي لا يمكن للأفراد والمجتمعات إهمالها أو التغاضي عنها، ويعتبر التأمين الوسيلة المثلى لحماية الممتلكات ووسائل الإنتاج ورؤوس الأموال، وضمان حماية الأسرة والأفراد من كافة الأخطار التي قد يتعرضون لها في حياتهم. تعتبر دراسة الحالة اسقاط لما تطرقنا اليه في الجانب النظري ولذلك خصصنا فصل تطبيقي لدراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات بصفة عامة، بالاعتماد على وكالة بسكرة، للوقوف على دور استراتيجية التنوع في تحسين الميزة التنافسية. ولتوضيح ذلك قمنا بتخصيص ثلاث مباحث. حيث قمنا في المبحث الأول تقديم لمحة عامة حول نشأة وتعريف بالشركة الجزائرية للتأمينات وإلى أنواع منتجات وخدمات الشركة والتعرف على هيكلها التنظيمي ثم الانتقال إلى المبحث الثاني وتطرقنا إلى استراتيجيات ووظائف الشركة وتحليل للمحيط الداخلي والخارجي ثم الانتقال إلى المبحث الثالث أين كانت دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات.

الفصل الثالث:

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات

تعتبر شركة CAAT شركة اقتصادية عامة (EPE) مرخص لها بتنفيذ جميع عمليات التأمين ضد الأضرار. وهي شركة مساهمة (SPA) برأسمال قدره: 20.000.000.000 دينار جزائري والمساهم الرئيسي فيها الدولة الجزائرية.

المطلب الأول: التعريف بشركة CAAT وأهدافها

ظهرت عند إعادة هيكلة قطاع التأمينات بمقتضى المرسوم رقم: 85/82 المؤرخ في: 30 أبريل 1985، والذي حدد نظامها الأساسي مشيراً بأنها شركة عمومية، ومضيفاً فيه أنها تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أما غرضها فيتمثل في القيام بكل من عمليات التأمين على الأخطار المرتبطة بفرع النقل البحري، الجوي البري، وعمليات التأمين المرتبطة بمرور القطارات، وفي أكتوبر 1989 في إطار الإصلاح الاقتصادي وإلغاء التخصص، أخذت الشركة الجزائرية للتأمين الشامل شكل شركة عمومية اقتصادية (EPE) ملك للدولة ذات أسهم (SPA) وانتهاء احتكار الدولة على عمليات التأمين وإعادة التأمين، حيث شرعت في ممارسة مختلف فروع التأمين وبهذا قررت الجمعية العامة للمساهمين في: 24 ديسمبر 1989 رفع التخصص وتجسيد الانفتاح على الأسواق ودخول عالم المنافسة (كان قبل سنة 1995 سوق احتكار قلة. ويبلغ رأسمالها الاجتماعي 7.49 مليار دينار سنة 2007، وقد ارتفع مقارنة بعام 2000 حين كان يقدر بقيمة 1.5 مليار دينار. ومن بين أهداف المؤسسة: (الشركة الجزائرية للتأمينات، 2023)

- دعم النمو الاقتصادي؛
- حماية الشركات والخواص ضد المخاطر القابلة للتأمين؛
- احترام أخلاقيات المهنة؛
- الالتزام نحو مؤمنائها؛ ومن بين الأهداف التي تسعى لتحقيقها إنشاء نقاط بيع جديدة ولاسيما في الولايات المنشأة حديثاً.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة CAAT المركزية ووكالة CAAT لولاية بسكرة

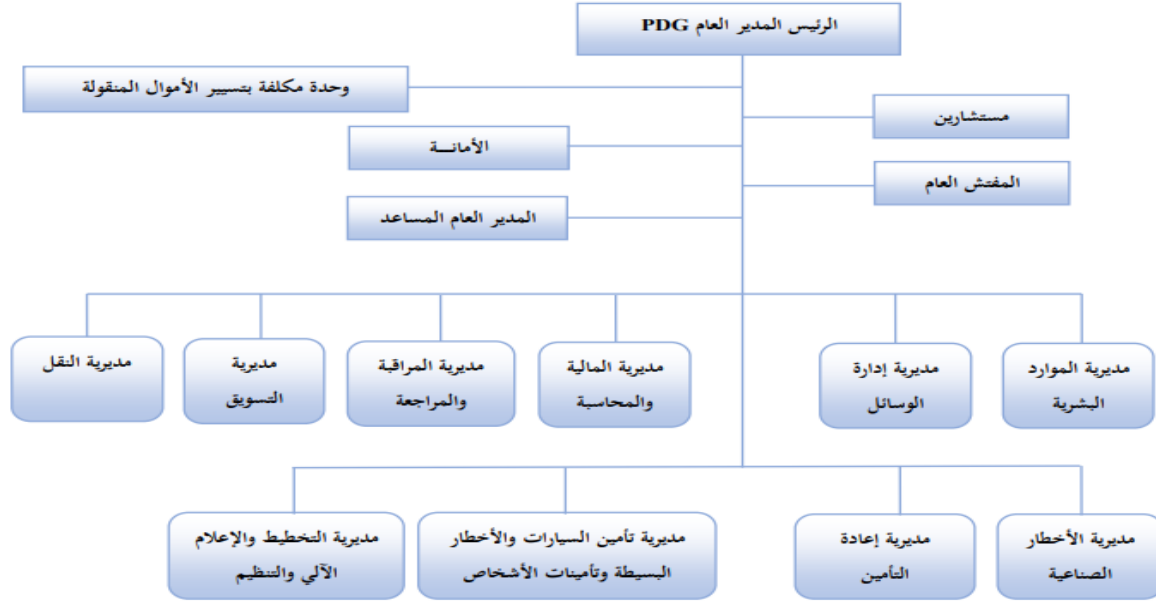
لقد عرفت الشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT) منذ نشأتها عدة تغيرات هامة، خاصة فيما يتعلق بالجانب التنظيمي إذ عرف هيكلها التنظيمي تغيرات عديدة، وذلك موازاة مع التطورات التي حدثت مثل إلغاء مبدأ التخصص. والذي أعد على أساس التقسيم الوظيفي وأصبح تقسيم الهيكل يمزج بين الوظائف والفروع.

1- الهيكل التنظيمي لشركة CAAT:

يقع المقر الاجتماعي لشركة (CAAT) بالجزائر العاصمة (بئر مراد رابح)، حيث يمثل الجهاز المركزي للمؤسسة، وتكمن مهامه الأساسية في تحديد السياسة العامة للمؤسسة وتوجيهها بشكل شامل، وبمتابعة الإنتاج وإدارة الوكالات عن طريق الوحدات الجهوية، فهو يتكون من:

أولاً- المديرية العامة: كل هيئات المؤسسة تقع تحت سلطتها وتضم المديرية المركزية العشر، يتأسسها الرئيس المدير العام.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الشركة الجزائرية للتأمينات وكالة بسكرة

1- **مديرية إعادة التأمين:** هذه المديرية مكونة من فريق من التقنيين مختصين في إعادة التأمين وكذلك تكوين هذه الإطار على بتربصات الرسكلة في مجال إعادة التأمين المشهورة على مستوى السوق العالمية.

2- **مديرية إدارة الوسائل:** تتمثل مهام هذه المديرية في المحافظة على الوسائل الإدارية وتنظيم الوسائل ومساعدة الإداريين.

3- **مديرية التسويق:** تقوم هذه المديرية بالقيام بدراسة السوق، كما تتم دراسة المنتجات الجديدة، والسهر على التسويق وترقية المبيعات والبحث عن وكالات إشهار.

4- **مديرية الموارد البشرية:** وتقوم بإعداد برامج سنوية قصد تكوين العمال، كتحديد المهام وتقسيم الوظائف وترقية العمال في المناصب.

6- **مديرية التخطيط والإعلام الآلي والتنظيم:** تتمثل أهم مهامها في تسهيل وتقديم الخدمة لكل الأقسام وتسييرها بطريقة عملية ومنظمة، وتنظيم وتنشيط المنتقيات والمنتديات وإصدار مجلة الشركة (CAAT) التي تعتبر من أكبر شركات التأمين في الجزائر.

5- **مديرية المحاسبة والمالية:** تكتسب إدارة المالية والمحاسبة أهمية قصوى في أي مؤسسة لاسيما تسيير الموارد المالية حسب احتياجاتها ووفقا لاستراتيجية المؤسسة. (تصريحات عمال الشركة)

الفصل الثالث:

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات

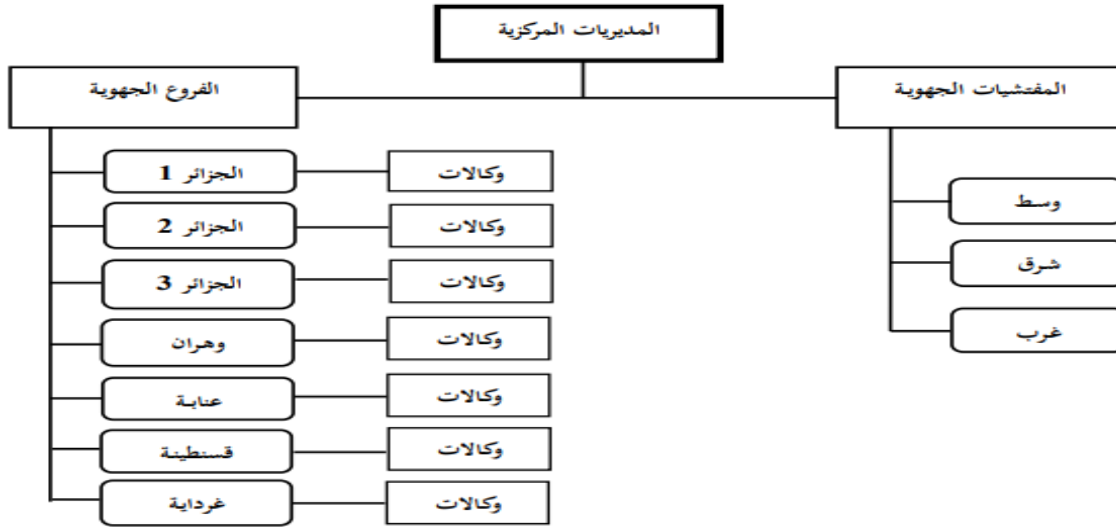
2- الهيكل الالامركزي لشركة (CAAT): ويتكون مما يلي:

أولاً: الفروع الجهوية: عبارة عن وحدات اقتصادية مستقلة نسبياً حيث يمكن تشبيهها بالمؤسسة؛ وهي وحدات جهوية منظمة إلى مديريات ودوائر يتمثل دورها في حماية، تسيير، ربط ومراقبة نشاط المؤسسة، فهي مسؤولة عن الموارد البشرية المادية والمالية الموجهة إليها من أجل تحقيق النشاطات والأهداف المسطرة من قبل المديرية العامة

ثانياً: الوكالات: تكون الهيكل القاعدي للمؤسسة وهي مكلفة بحماية وكسب العلاقات اليومية مع الزبائن، بالإضافة إلى ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تسطرها الوحدات الجهوية، كما تستجيب لمتطلبات الزبائن.

ثالثاً: المفتشيات الجهوية: وعددها ثلاثة (03) مفتشيات: وسط وغرب وشرق، وهي تابعة للمفتش العام يتأس كل واحدة منها مفتش جهوي، وتمارس أعمال التفتيش في الشركة.

شكل رقم (02): المديريات المركزية (الفروع والمفتشيات الجهوية) لشركة (CAAT)



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على تصريحات الشركة الجزائرية للتأمينات

1- الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات وكالة بسكرة (تصريحات رئيس المصلحة بتاريخ: 2023/04/06)

3-1- مصلحة المحاسبة والمالية: يشرف عليها رئيس مصلحة يدعى برئيس مصلحة المحاسبة والمالية حيث يقوم بالإشراف على جميع الأعمال المالية والمحاسبية التي تقوم بها الوكالة توجيه العمليات والتأكد من ضبطها.

3-2- مصلحة الحوادث: هي مصلحة تقوم بضمان حقوق المؤمن لهم، من خلال تعويضهم عند حوادث الضرر الجسمية أو المادية وممتلكاتهم والمتابعة وذلك بواسطة المحضر الودي للحوادث لإعطاء المعلومات المتعلقة به، ثم تقوم المصلحة بدورها بفتح ملف الحادث، ويسجل في دفتر ويرقم عندئذ ويأتي دور الخبير بعد ذلك.

الفصل الثالث:

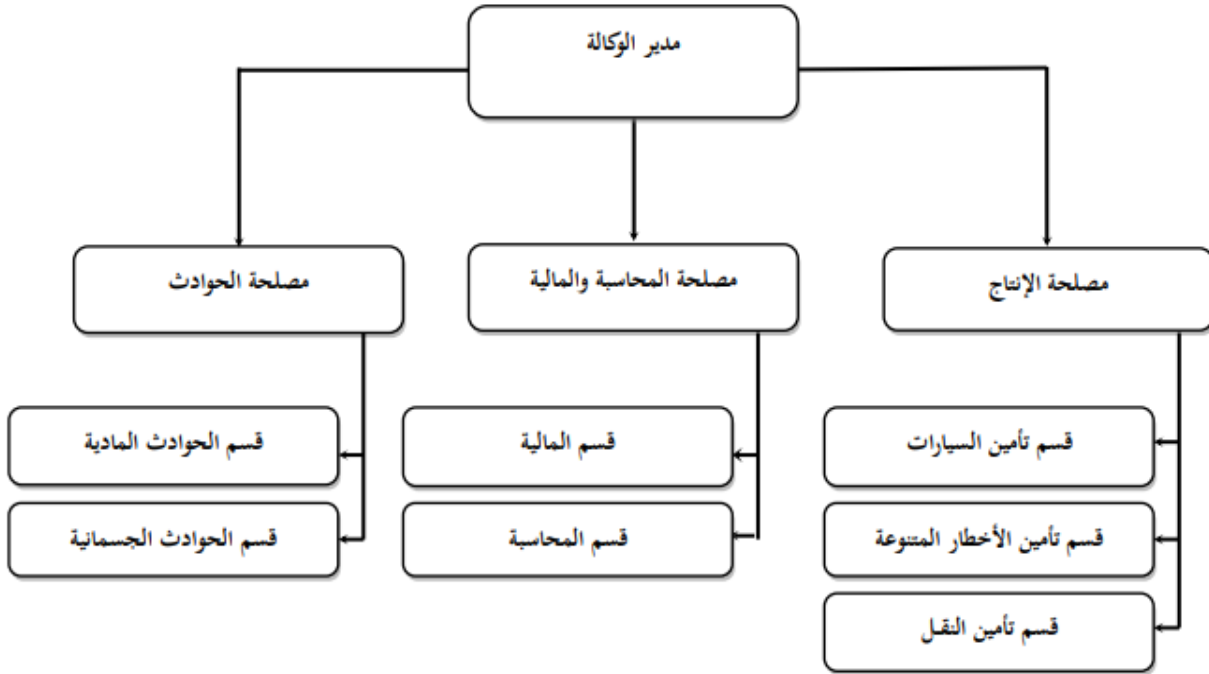
دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات

3-3- مصلحة الإنتاج: وهي من بين أهم الدوائر الموجودة على مستوى الوحدة، فهي نقطة الانطلاق بالنسبة لكل ما تقوم به ويتمثل إنتاجها لعقود التأمين مقابل ضمانات للزبائن وكذلك المبلغ المدفوع مقابل العقود المبرمة بين الزبائن والوكالة، وتقوم بالمراقبة وتسجيل العقود في سجلات خاصة بها.

العروض الترويجية	منتجات وخدمات المهنيين	منتجات وخدمات الأشخاص
------------------	------------------------	-----------------------

بالمراقبة وتسجيل العقود في سجلات خاصة بها.

شكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة لشركة (CAAT)



المصدر: الشركة الجزائرية للتأمينات وكالة بسكرة

الفصل الثالث:

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات

➤ التأمين على السيارات.	➤ التأمين المتعدد المخاطر المهنية.	➤ باقة لها أسرتي ++.
➤ التأمين على المساكن.	➤ التأمين على المسؤوليات المدنية المهنية.	➤ باقة لها برو +.
➤ التأمين ضد آثار الكوارث الطبيعية.	➤ المساعدة المهنية.	➤ باقة الناقلون.
➤ المساعدة المنزلية.		➤ باقة BTPH.
➤ المساعدة للمركبات.		

المطلب الثالث: منتجات وخدمات شركة CAAT

جدول رقم (01): يبين منتجات وخدمات شركة CAAT

المصدر: من إعداد الباحثة (الشركة الجزائرية للتأمينات، 2023)

1-العروض الترويجية:

1-1-باقة لها أسرتي +: يستطيع الأشخاص تأمين المنزل والسيارة وتغطية ضد آثار الكوارث الطبيعية، الكل في عرض واحد، خارج المساعدة والتأمينات الإجبارية بشرط اكتتاب جميع الضمانات.

1-2-باقة لها برو +: يستطيع الأشخاص تأمين النشاط والمحل والمسكن ومركباتهم أو حاضرة السيارات والكل في عرض واحد، خارج المساعدة والتأمينات الإجبارية بشرط اكتتاب جميع الضمانات.

1-3- باقة الناقلون: تأمين خاص للمحترفين في النقل البري، ويخص هذا التأمين النشاط والمحلات والمركبات والسلع المنقولة عبر الطريق البري، وضد الكوارث الطبيعية، والكل في عرض واحد، خارج المساعدة والتأمينات الإجبارية بشرط اكتتاب جميع الضمانات.

1-4- باقة BTPH: تأمين خاص للمحترفين، ويخص هذا التأمين النشاط والمحلات والمركبات وآلات البناء الخاصة بالمؤمن إضافة إلى التأمين ضد الكوارث، والكل في عرض واحد، خارج المساعدة والتأمينات الإجبارية بشرط اكتتاب جميع الضمانات.

2- منتجات وخدمات المهنيين:

2-1- التأمين المتعدد المخاطر المهنية: تأمين خاص بالحرفيين، تجار أو ذو أعمال حرة، تمكن الشركة المؤمن من ممارسة مهنته وحماية تراثه والمخاطر المتعلقة بنشاطه. يشمل التأمين متعدد المخاطر المهني الضمانات التالية: حريق وانفجار، السرقة، كسر الزجاج، أضرار ناتجة عن المياه، مسؤولية مدنية.

2-2- التأمين على المسؤوليات المدنية المهنية: تأمين حماية في إطار نشاط المؤمن مثل: الحرفيون، التجار، ذو الأعمال الحرة (طبيب، محامي، ...) ضد التدايعات والعواقب المالية لمسؤوليتكم المدنية، تجاه طرف ثالث في ظل خسائر جسدية، مادية وغير مادية ناتجة عن خطأ مهني ارتكبه المؤمن عن غير قصد خلال كل عملية فكرية أو مادية في إطار نشاطه.

3-2- المساعدة المهنية: تعتبر المساعدة المهنية خدمة اصلاح استعجالي التي تعرضها الشركة للزبائن عند اكتتاب التأمين المتعدد المخاطر للمهنة، تضمن هذه الخدمة تكفل سريع وفعال وذلك في: السباكة (تسرب الماء أو حوض مسدود)، تحطم الزجاج، الكهرباء، الأقفال أي قفل مغلق أو متلف.

3-منتجات وخدمات الأشخاص:

3-1-التأمين على السيارات: وهي الحصول على تغطية للسيارة الشخصية، يقدم CAAT مجموعة متنوعة من التغطية بأسعار تنافسية، التأمين مسؤولية مدنية للمركبات وإجباري للتمكين من قيادة المركبة تسعير مقنن ومحدد من طرف وزارة المالية. فهو يغطي الخسائر المادية والجسدية المسببة للآخرين. **جدول رقم (02):** أنواع الضمانات والتأمينات على السيارات

	كسر زجاج	دفاع وطعن	أشخاص منقولين	سرقة أو حرق المركبة
خسائر اصطدامات	خيار قيمة مؤمنة 10.000 دج	خيار قيمة مؤمنة 20.000 دج	خيار قيمة مؤمنة 30.000 دج	خيار قيمة مؤمنة 50.000 دج
جميع المخاطر أو طرف ثالث	خيار اقيمة مؤمنة 200.000 دج	خيار اقيمة مؤمنة 300.000 دج	خيار اقيمة مؤمنة 500.000 دج	خيار اقيمة مؤمنة 800.000 دج
ضمانات جديدة مقترحة	عمل إرهابي أو تخريبي	أعمال شغب وحركات شعبية	زلزال	

المصدر: (الشركة الجزائرية للتأمينات، 2023)

3-2- التأمين على المساكن: يعد التأمين المتعدد المخاطر للمسكن تغطية شاملة حماية سواء للمسكن، ممتلكات أو المسؤولية الملقاة على عاتق المأمّن للتسيير والحفاظ ضد أي مساس. تتضمن التغطية: حريق، الأضرار الناجمة من المياه، كسر الزجاج، السرقة ومحاولة السرقة.

المهنة	
السباكة	. كسر القنوات، تسرب قنوات الصرف الصحي، قنوات الماء الثابتة في المسكن
الزجاج	التلف المسبب للأبواب الزجاجية أو النوافذ التي تؤمن الغلق الخارجي للمسكن.
الكهرباء	قطع تيار كهربائي داخل المسكن والناتج عن خلل أو تلف مُسبِّين للتركيبات الكهربائية.
الأقفال	في الحالة التي يكون فيها المسكن معرض لخطر أو تكون هناك حالة استحالة الولوج إليه.

المصدر: (الشركة الجزائرية للتأمينات، 2023)

3-3- التأمين ضد أخطار الكوارث: هدف التأمين الإجباري للكوارث الطبيعية هو ضمان للمؤمن إصلاح نقدي للخسائر المادية المباشرة المتكبدة من عامة الممتلكات المتضمنة في عقد التأمين إثر كارثة طبيعية مُعلنة من طرف الدول مثلا: زلزال، فيضانات وتدفق الطين، عواصف ورياح قوية، انزلاق ترابي.

3-4- المساعدة للمركبات: في حالة وقوع عطل أو حادث، CAAT للتأمين تضع تحت تصرفكم المساعدة للمركبات ++ ، مثلا: المساعدة في جر المركبات، مساعدة الركاب، توقيف سيارة أجرة لمواصلة الرحلة أو العودة، استرجاع نسخة من المفاتيح في حالة الضياع، حراسة المركبات.

المبحث الثاني: مساهمة استراتيجية التنوع في تحسين الميزة التنافسية

سننتظر في هذا المبحث إلى التحقق من مدى مساهمة استراتيجية التنوع في تحسين الميزة التنافسية، وذلك بالاعتماد على تحليل المحيط الداخلي باستخدام تحليل "سوت" وتحليل المحيط الخارجي باستخدام نموذج القوى الخمس "لبورتر" للشركة الجزائرية للتأمينات.

نقوم بعملية تحليل المحيط الداخلي من خلال تحليل الوظائف للمؤسسة باستخدام تحليل " سووت " من اجل تحديد نقاط القوة والضعف حيث تختلف وظائف شركات التأمين عن باقي وظائف الشركات الأخرى كالشركات الإنتاجية مثلا، ففي الوقت الذي تشتري فيه الأخيرة مواد أولية لتصنيع منتجات نهائية أو الشركات التجارية التي تشتري منتجات وتعيد بيعها، فإن شركات التأمين تقوم بالتأمين على المخاطر أي تبيع وعدا بالتعويض في حالة حدوث الضرر المؤمن ضده.

1- وظائف الشركة (CAAT): يعتمد نشاط شركة التأمين على عدة وظائف نبرزها فيما يلي: (الشركة الجزائرية للتأمينات، 2023)

➤ **الإنتاج:** المنتج التأميني هو مجموعة من المنافع الملموسة وغير الملموسة المرتقبة من شراء وثيقة التأمين وكذلك الخدمات المرتبطة بها، وتتميز المنتجات التأمينية بأنها خدمة آجلة وليست حاضرة كبقية الخدمات، وهي وعد على ورقة وتسمى وثيقة التأمين والمنفعة يحصل عليها عند تحقق الخطر. إذن يمثل الانتاج في بيع عقود التأمين مقابل ضمانات للزبائن وكذلك المبلغ المدفوع مقابل العقود المبرمة بين الزبائن والوكالة.

➤ **التوزيع:** تستعمل الشركة قناتين للتوزيع المباشر وغير مباشر، القناة أو التوزيع المباشر تتمثل في توزيع خدماتها ووثائقها بنفسها. وكما يتجه العملاء للاتصال بالشركة والتعرف أكثر على الوثائق التأمينية والمزايا التي تتسم بها وكم تبلغ أقساط التأمينات لاختيار ما يناسبهم والقناة الغير مباشرة تتمثل في الوسطاء أو الوكلاء وهم مجموعة من الافراد أو المنظمات الذين يقومون بتسويق الخدمات التأمينية. كما تقوم شركة CAAT توسيع شبكة التوزيع من خلال فتح فروع جديدة.

➤ **التسويق:** تضع المؤسسة مخطط للتسويق والذي يتضمن مجموعة الخطط والسياسات التي تمارسها الإدارة التسويقية، تعرض شركة CAAT تشكيلة من الخدمات على زبائنها حيث تتمثل هذه الخدمات في خدمة أساسية وهي عقد التأمين وخدمات فرعية تتمثل في نسبة الفائدة، التسهيلات، التخفيضات. حيث تعرض خدماتها في شكل منتج يدعى (الضمان) وهو الحصيلة من كل خطر تحققه ويكون غير أكيد، تلي من خلاله حاجات ورغبات عملائها. تطمح شركة CAAT لإنشاء نقاط بيع جديدة ولا سيما في الولايات المنشأة حديثا. كما تهتم بالتسعير للمنتجات بمعرفة القسط الواجب استيفاؤه من المؤمن له نظير خطر معين ينوي التأمين ضده وبالتالي تضع المؤسسة سعرا معين لكل نوع من أنواع التأمينات المختلفة يتناسب مع درجة واحتمال تحقق الخطر باستخدام حصيلة الخسارة الماضية للشركة وإحصاءات الصناعة التي يقوم بجمعها من مؤسسات رسمية ويكون سعر التأمين تنافسيا من جهة وكافيا لتغطية الخطر المؤمن ضده ويحقق بعض الربح من جهة أخرى. وضمن وظيفة التسويق تقوم الشركة بالترويج وذلك بإمداد الزبائن بالمعلومات المتعلقة بالمزايا الخاصة بها وخدماتها، والتوعية ونشر الثقافة التأمينية وإثارة اهتمامهم بها واقناعهم بأهمية التأمين في تقديم الحماية المالية ضد المخاطر التي قد يتعرضون لها.

- **الموارد البشرية:** تقدم الشركة CAAT نشاطات تدريبية خارجيا وداخليا، وتقدم دورات الدبلوم (من 9 أشهر إلى سنتين) من أجل تنمية المهارات المهنية والإدارية والتدرج الوظيفي، كما تقدم المؤسسة أيضا بما يسمى بالتدريب المؤهل وتمنح في نهاية الدورات بشهادات المشاركة وتقدم على مستوى الشركة. وذلك لإدراك الشركة أن أداءها يعتمد على مستوى تأهيل فرقها وخبرتهم تشكل أول ثروتها.
 - **البحث والتطوير:** تضع الشركة نظام معلومات على مستوى بوابة الويب CAAT لضمان هوية الشخص المقدم للطلب، وتطوير المنتج بإدخال تحسينات وتعديلات على المنافع في وثيقة التأمين وعلى الشروط المطلوبة للحصول على وثيقة التأمين وذلك بتعديل شروط الوثيقة حسب رغبات العميل وتسهيل الإجراءات الائتمانية.
 - **الاكتتاب:** تتمثل وظيفة الاكتتاب في توقيع عقود التأمين مع الزبائن بعد عملية اختيار وتصنيف طالبي التأمين من خلال دراسة الأخطار.
 - **التعويض:** هي الوظيفة المتعلقة بدفع مبلغ التأمين أو دفع التعويضات المستحقة للمؤمن له عند تحقق الخطر المؤمن ضده وبدراسة طلبات التعويض المقدمة، وتحديد مبلغ التعويض.
 - **إعادة التأمين:** تقوم المؤسسة بتحويل جزء أو كل العقود التأمينية المكتتبه من طرف الشركة إلى مؤمن آخر وهذا بسبب عدم قدرتها على الاحتفاظ بكافة الخطر لأنه يفوق قدراتها المالية، وإذا احتفظت الشركة بخطر يفوق قدراتها فلن تستطيع تعويضه في حالة وقوع الضرر لأن مبلغ التعويض المطلوب قد يكون أكبر من قدراتها المالية في حالة تضرر الأصل المؤمن ضده بنسبة كبيرة.
 - **وظيفة الاستثمار:** بما أن شركات التأمين تحصل أقساط التأمين في بداية العملية التأمينية فإنه ستوفر لها مبالغ مالية ضخمة، لهذا تقوم شركات التأمين باستثمار هذه المبالغ بدل الاحتفاظ بها مجمدة، وهذا بعد احتساب المخصصات التي تخصصها الشركة لمواجهة مختلف التزاماتها المستقبلية.
- 2-نقاط القوة والضعف للشركة: CAAT كأي شركة لها نقاط قوة لاقتناص الفرص لمواجهة التهديدات، ونقاط ضعف تحاول تخطيها وتنميتها**

الجدول رقم (04): نموذج "سووت" لشركة (CAAT)

نقاط القوة	نقاط الضعف
------------	------------

الفصل الثالث:

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات

<ul style="list-style-type: none"> - وتمثل في القوانين الاحترازية للسلطة العامة؛ - طول فترة تسديد التعويضات لبعض الملفات الخاصة بالحوادث لمدة سنة أو سنتين في حالة التعويض عند التصادم للمركبات مثلا عدم تقديم الطرف الآخر والتماطل في تقديم الوثائق اللازمة لاتخاذ إجراءات التعويض، أو استغراق وقت طويل للخبير وفي التحريات ودراسة ملفات التعويض؛ - طلب المساعدة من شركات التأمين الخارجية ما يسمى بإعادة التأمين في حالة تأمين المشاريع والشركات الكبيرة جدا والتي تتطلب أموال طائلة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تشكيلة متنوعة، ومواكبة التطور التكنولوجي والمعلوماتي والاتصال؛ - دعم الدولة؛ - العلامة والسمعة الجيدة للشركة وتاريخها؛ - تقدم الضمانات وأسعار معقولة؛ - قوة سوقية كبيرة ويظهر ذلك من خلال الحصة السوقية الكبيرة، والتوقع في أغلب أنحاء التراب الوطني؛ - تقوم بالضمان السريع وتلبية حاجيات الزبائن المطلوبة بتنوع خدماتها، وتخدم الأشخاص لكل التخصصات المهنية؛ - تطوير وتوسيع شبكتها التجارية بفتحها لنقاط جديدة، لتقريب زبائنها، والتسوية السريعة للمتضررين؛ - الشفافية والافصاح للوضعية المالية السنوية بالإضافة للوضعية لكل ثلاثي من السنة المالية.
التحديات	الفرص
<p>-تزايد تهديد الداخلون الجدد، وتزامنا مع دخول اتفاق الشراكة الأوروبية حيز التنفيذ وإنشاء منطقة التبادل الحر وترتيبات انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية التي تلزم دول الأعضاء بفتح أسواقها أمام شركات الخدمات الأجنبية بمختلف أنواعها لاسيما الخدمات المالية المصرفية والتأمينية بحيث تعمل هذه الشركات جنبا إلى جنب مع الشركات العمومية والخاصة</p>	<p>- فرصة التأمين على المنشآت الجديدة من المنازل حيث سيكون تقييم لأداء جهات الإنشاء والإشراف في تنفيذ المشاريع بكفاءة واستمرار سلامة المباني مدة طويلة وفي حالة تقصير يترتب عليها تعويضات وبذلك فإنها مطالبة برفع جودة وكفاءة أعمالها وبالتالي سيزيد من جودة المنشآت، ويخفف من حجم العيوب على المدى البعيد وبالتالي التخلص من تكاليف أخطاء المقاولين ومواجهة الكوارث أو التقليل من حجم الأضرار وضمان السلامة الممكنة من الاضرار للأشخاص والممتلكات.</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسة الميدانية بتاريخ: 06/04/2023 و (الشركة الجزائرية للتأمينات، 2023)

من الدراسة التحليلية لنقاط القوة والضعف لشركة (CAAT) نلاحظ أنها تتمتع بتشكيلة متنوعة من الخدمات وهذا أساس استراتيجية التنوع التي تعتمد على تنوع محفظة الأنشطة، كما نلاحظ في نقاط القوة، العلامة والسمعة الجيدة للشركة وهذا ما يدل على اتباعها استراتيجية التمييز، وهذا أدى إلى النقطة الثانية من نقاط القوة ألا وهي مركز تنافسي قوي، ويظهر ذلك من خلال الحصة السوقية الكبيرة بنسبة 19.6% واحتلالها للمرتبة الثانية، وهذا ما يعكس الميزة التنافسية للشركة، ونلاحظ من خلال نقطة القوة الثالثة، التوسع على كامل التراب الوطني، حيث تسعى الشركة إلى تغطية 48 ولاية وهذا ما يدل على تحسين الميزة التنافسية لشركة (CAAT).

المطلب الثاني: استراتيجيات الشركة (CAAT)

بعد عرض تشكيلة المنتجات للشركة، يمكن حصر استراتيجيات شركة (CAAT) فيما يلي: (الشركة الجزائرية للتأمينات، 2023)

الفصل الثالث:

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات

1- استراتيجية التنوع: وتقوم الشركة بإنتاج أنواع من المنتجات التأمينية من وثائق التأمين تستهدف من خلالها شريحة سوقية متنوعة أشخاص وتجار وحرفيين ومهنيين ورجال الأعمال، وقد يكون هذا التنوع في منتجات التأمين التقليدية كالتأمين على السيارات أو التأمين للنقل أو التأمين ضد أخطار الحريق أو التأمين على الحياة وغيرها من التأمينات، وقد يكون التنوع في مجالات التأمين غير التقليدية مستقبلا كبرامج التأمين على التعليم أو الزواج وهو ما اتجهت نحوه كثير من شركات التأمين في الولايات المتحدة وبعض دول الاتحاد الأوروبي. فالمنتجات الجديدة قد تنتمي إلى نفس الخط وقد لا تنتمي إلى نفس الخط الإنتاجي، فمؤسسة CAAT بإنتاجها منتجات خدمية تأمينية متمثلة في عقود التأمين يمكن القول أنها تتبع استراتيجية التنوع المرتبط، إذ ترتبط من ناحية التكنولوجيا، المورد البشري، والعلامة التجارية... الخ.

فالشركة CAAT انتهجت استراتيجية التنوع بشكل واضح وكبير في منتجاتها وخدماتها من تأمين على السكن والسيارات والكوارث الطبيعية... الخ، والتنوع في خدمة جميع فئات المجتمع من أشخاص ومهنيين ورجال الأعمال وحرفيين وحتى تقديم المساعدات والخدمات في الصيانة وتصليح الأعطاب والنقل.

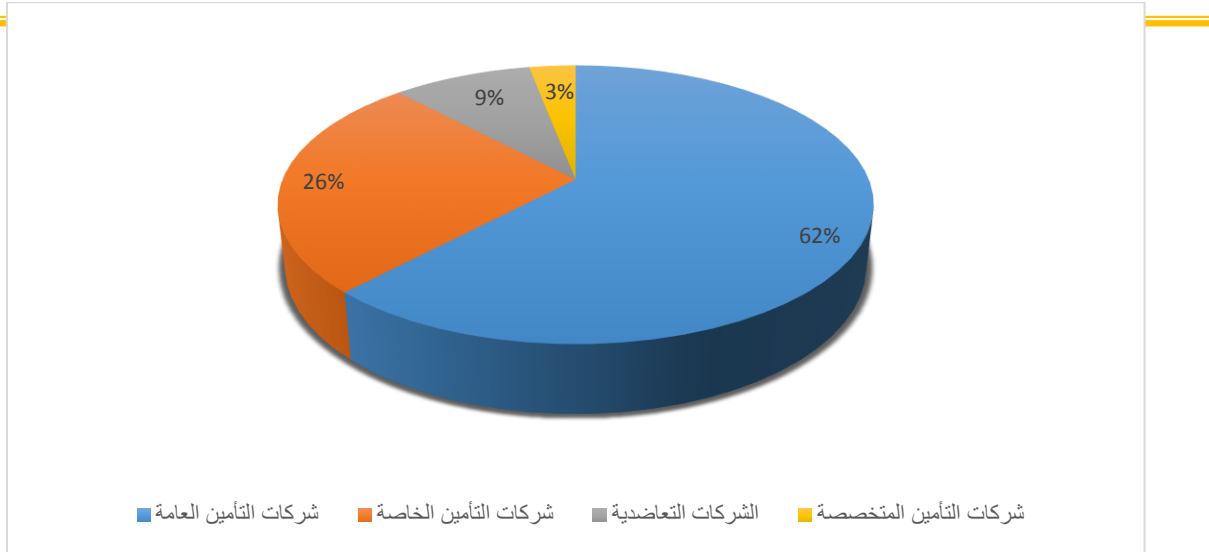
2- استراتيجية التميز: تهدف الشركة إلى تمييز منتجاتها عن باقي المنتجات للمنافسين في السهر على سرعة التسليم للتعويضات والجودة لخدماتها وتنوعها وأيضاً تتميز بصورة وسمعة العلامة التجارية (CAAT) واكتساب ثقة الزبائن وولائهم من خلال تقديم أسعار تنافسية. تبنت شركة CAAT استراتيجية تحسيس زبائنهم من خلال الحث والتوعية للوقاية من المخاطر والحماية، والتحسيس بجودة وقيمة الخدمات التي تقدمها والضمانات.

المطلب الثالث: تحليل المحيط الخارجي (القوى التنافسية الخمس لبورتر)

القوى الخمس (لبورتر) أداة تحليلية تستخدم في تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق، من أجل تحليل المركز التنافسي للمؤسسة، وبتطبيق نموذج بورتر الخماسي للقوى التنافسية على شركة CAAT تم التوصل إلى مجموعة النتائج التالية:

1- المنافسون في الصناعة: تتميز البيئة الاقتصادية الائتمانية بشراسة المنافسة، وإن أي خطأ في فهم قواعد اللعبة (مثلاً قبول أخطار رديئة) قد يهدد وجود الشركة وإفلاسها وإن كثافة المنافسة في سوق التأمينات عالية وبالتالي الصناعة فيها أكثر جاذبية. فشركة CAAT مقارنة بمنافسيها لها مركز قوي أمام المنافسون في الصناعة ماعدا الشركة المنافس المباشر (SAA) التي تحتل مركز الريادة في السوق التأمينية، وتشكل الحصة السوقية لأنواع الشركات التأمينية كما هو موضح في الشكل التالي:

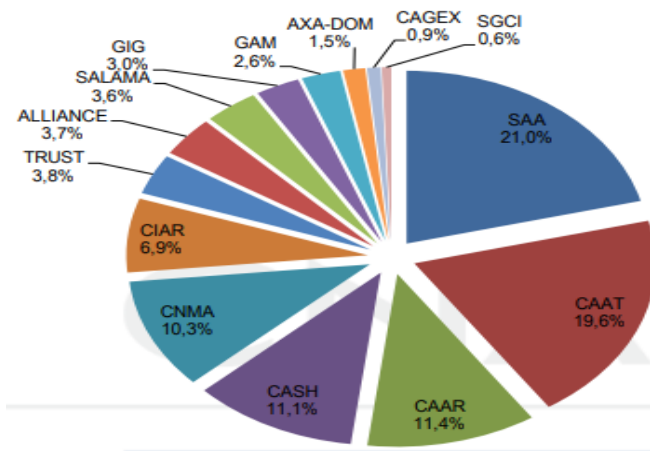
الشكل رقم (04): أنواع الشركات التأمينية والحصة السوقية



Source : (Direction des Assurances, Activité des Assurances en Algérie 2021, 2021)

من الشكل رقم (10) نلاحظ أن سوق قطاع التأمين يتكون من عدة أشكال للشركات المنافسة، شركات التأمين المتخصصة وتقوم بإنتاج المنتجات التأمينية بنسبة 3% وهي الحصة الأصغر بين الشركات في السوق مثل: AXA ، CAGEX ، SGCI ، CCR ، والشركات التعاضدية بنسبة 9% مثل: MAATEC ، CNMA ، LE MUTUALISTE ، شركات التأمين الخاصة بنسبة 26% مثل: CARDIF ، ALLIANCE ، GAM ، MACIR VIE. TRUST ALGERIA. CIAR ، و شركات التأمين العامة بإنتاج المنتجات التأمينية بنسبة 62% والتي تشكل أكبر حصة سوقية في سوق التأمينات مثل: CAAR. SAA. CASH. و هي الشركات المسيطرة والمهيمنة وشركة CAAT من بين هذه الشركات وبالتالي لها مركز تنافسي قوي في السوق التأمينية.

الشكل رقم (05): الحصة السوقية لشركات التأمين على الأخطار لسنة 2020



المصدر: (المجلس الوطني للتأمينات، 2023)

نلاحظ أن أكبر حصة سوقية لشركات التأمين على الأخطار مؤسسة SAA بنسبة 21% لتحتل المرتبة الأولى في سوق صناعة التأمينات، وتليها في المرتبة الثانية شركة CAAT بحصة سوقية 19.6%، وفي المرتبة الثالثة نجد مؤسسة CAAR بحصة سوقية 11.4% التي تعتبر شركات مهيمنة على سوق الصناعة التأمينية، ثم تليها كل من CASH و CNMA و CIAR بالترتيب وبحصة سوقية: 11.1%، 10.3%، 6.9%. وباقي الشركات التي تعتبر الشركات الصغيرة بحصص سوقية ضعيفة نسبيا.

2-تهديد الداخلون الجدد: تهديد الداخلون الجدد إلى الصناعة برغبة في الحصول حصة من السوق لصالحهم، والتي تمثل جزء من الطلب الكلي للصناعة، ونظرا لتحسن وارتفاع معدلات نمو صناعة التأمين التي شهدتها في السنوات الأخيرة، أدى إلى جذب شركات تأمين جديدة إلى الصناعة لاسيما الأجنبية منها لجاذبية القطاع التي تشجع دخول منافسين جدد. وبالتالي تزايد تهديد الداخلون الجدد، وتزامنا مع دخول اتفاق الشراكة الأوروبية حيز التنفيذ وإنشاء منطقة التبادل الحر وترتيبات انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية التي تلزم دول الأعضاء بفتح أسواقها أمام شركات الخدمات الأجنبية بمختلف أنواعها لاسيما الخدمات المالية المصرفية والتأمينية بحيث تعمل هذه الشركات جنبا إلى جنب مع الشركات العمومية والخاصة، حيث أن عوائق الدخول التي تمارسها المؤسسات تقف عازجة أمام هذا التهديد. وشركة CAAT ضمن هذه الشركات المهددة.

3-القوة التفاوضية للموردين: تعتمد شركة التأمين CAAT على المورد البشري بشكل أساسي وهو أهم عامل من عوامل الإنتاج، بالإضافة إلى أن تكاليف العاملين تمثل أكثر من 60% من إجمالي التكاليف العامة في صناعة التأمين ورغم وجود تكامل عمودي خلفي بالنسبة إلى صناعة التأمين، بإنشاء مدرسة عليا لدراسات التأمين (تشكلت بنحو 14 شركة تأمين موزعة بين كات، كاجاكس، كار، سلامة، أليانس...) متخصصة في تكوين إطارات قطاع التأمين الحاليين في صناعة التأمين وضمان تدريبهم من خلال دورات تكوينية، وتأهيل مستوى موظفي شركات التأمين وتدريب قادة المستقبل في صناعة التأمين، ويساهم الإطارات بزيادة أداء وحجم سوق التأمينات، واقتراح خدمات جديدة وتنافسية، يمكن لهذا المورد أن يشكل تهديدا نسبيا لصناعة التأمين في الجزائر إذا ما تكتل موظفو شركات التأمين عن طريق نقابة خاصة بعمال قطاع التأمين وتمثل القوة التفاوضية لموظفي شركات التأمين في المطالبة برفع الأجور والمرتبات وغيرها من المطالب مما يؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي انخفاض الأرباح. (بوعلام، 2010)، وبالتالي القوة التفاوضية في الوقت الحالي غير موجودة بالنسبة لشركة CAAT وإن وجدت تكون القوة التفاوضية للمورد ضعيفة.

4-المنتجات البديلة: يمكن القول إنه يوجد مجموعة من البدائل كما يلي:

➤ **مواجهة الخطر:** وهي اجتناب الأخطار التي قد يتعرض لها الأفراد لكن الفرد يعيش في بيئة يجعل عملية التجنب الكلي للخطر من الأمور المستحيلة وينحصر استخدامها في مجال التجنب الجزئي.

- **لتأمين الشخصي:** وهنا نجد أن الفرد يتحمل نتيجة الاخطار بنفسه دون اشتراك الآخرين، ويستغني عن خدمات شركة التأمين. وبالتالي يعتبر التأمين الذاتي بديلا لمنتجاتها.
 - **نقل الخطر:** بمقتضى هذه السياسة يتم مواجهة الخطر بنقل أعبائه إلى طرف ثاني، ويتم النقل بموجب عقد بين الطرفين، يترتب عليه أن يتعهد صاحب الخطر الأصلي بدفع تكلفة الخطر إلى الطرف المنقول إليه الخطر، والذي يتعهد هو الآخر بتحمل عبء الخسارة عند تحقق الحادث أو الحوادث المنصوص عليها في العقد. وتنحصر أهم العقود في عقود التشييد، عقد الإيجار، عقود النقل وعقود الأمانة
 - **التأمين الحكومي:** وتفرض الدولة التأمين الإجباري في نظام التقاعد والتأمين الاجتماعي لتبسيط رعايتها الاجتماعية على أفراد المجتمع، فتدخل الدولة كمنافس لتخفيض تلك التكاليف معالجة الآثار التي يتعرض لها العامل خلال حياته الوظيفية وهي، الشيخوخة، إصابة في العمل، المرض والبطالة وتحقق أي من هذه المخاطر، سواء كان هذا البديل في صورة تعويض أو معاش بحسب الأحوال بما يكفل للعامل ولأسرته حياة كريمة.
 - **بدائل التأمين على الحياة:** والرغبة في الادخار والاحتياط للمستقبل، لذلك نجد الكثير من وسائل الادخار وتكوين الأموال، وتمتع الفرد من اقتناء منتجات التأمين على الحياة، ومن بين وسائل الادخار نجد شهادات الاستثمار وصناديق التوفير في البنوك، بالإضافة إلى شراء الأسهم والسندات، وبالتالي قد تشكل هذه البدائل تحديدا.
- نستنتج أن هذه البدائل التي سبق ذكرها لا تعوض بنسبة كبيرة الخدمات التي تقدمها شركة التأمين، وبالتالي تهدد المنتجات البديلة تهدد ضعيف على الصناعة التأمينية بالنسبة لما تقدمه من خدمات وضمانات.

5-القوة التفاوضية للزبائن: يقصد بالعملاء في صناعة التأمين تلك الفئة التي تسعى للحصول على المنتجات التأمينية، ويصنف عملاء شركات التأمين عادة إلى مجموعتين كبيرتين تمثل الفئة الأولى الأشخاص العاديين الذين يقومون باقتناء منتجات تأمينية، مثل تأمين السيارات الخاصة، تأمين المنازل... الخ، ونلاحظ أن هذه المنتجات لها صفة الإلزام أي أن التأمين فيها يكون إجباري بقوة القانون ولا مجال للتهرب منها، خاصة وأن الأقساط التي يدفعونها صغيرة. تتميز العلاقة بين المؤمن والمؤمن له، بأنها مستمرة على حسب العقد: ستة أشهر، سنة، سنتين، ونلاحظ ارتفاع درجة الولاء والوفاء الكبير الذي يتميز به عملاء وزيائن المؤسسة وذلك لخبرتها الطويلة في المجال حيث بلغت نسبة المتعاملين معها لمدة أكثر من 6 سنوات 47.5%. لا يستطيع أن يؤثر المشترون على المنتجات من خلال تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات لأن شركة CAAT تقدم أفضل العروض وأسعار معقولة وتنافسية في سوق التأمينات. وعليه تكون القوة التفاوضية للأفراد في تحديد السعر محدودة ولا تشكل تهديدا للصناعة، وهذا يعني عدم تركيز العملاء من الأفراد مما يقلل من تهديدهم لصناعة التأمين. أما المجموعة الثانية فهي تمثل الشركات الاقتصادية، خاصة الكبيرة منها التي تقوم بتأمين منشأتها ووسائل إنتاجها بأقساط كبيرة جدا، ومن بين الشركات الكبيرة

الفصل الثالث:

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات

في الجزائر نجد شركة سوناطراك، شركة سونلغاز ومؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، بالإضافة إلى شركات خاصة مثل مجمع (بن حمادي، إيليو) ونظرا لمكانة هذا النوع من العملاء تجده يتمتع بقوة تفاوضية تسمح له بالتفاوض في تحديد السعر. لكن بتميز شركة (CAAT) بأسعارها المعقولة والمدروسة وتلبية وتغطية أغلب رغبات الزبائن فلا يوجد مساومات ومفاوضات مع الزبائن.

6- دور الدولة: يظهر دور الدولة في صناعة التأمين من خلال لجنة الاشراف على التأمينات التي تقوم بالتأكد من إمكانيات وفائها بالتعهدات للمؤمنين، ومدى احترام القوانين المعمول بها لحماية المؤمنين، لتطوير هذه الصناعة لتصبح ركيزة الاقتصاد الوطني مستقبلا، تطوير التعاون من الخارج من أجل إعطاء حيوية للقطاع من خلال جلب التجربة الدولية وقنوات جديدة في مجال إعادة التأمين. وبالتالي الدولة تعتبر داعم للمؤسسات التأمينية. ومن خلال تحليل القوى الخمس (لبورتر) نستنتج ما يلي:

جدول رقم (05): القوى الخمس لبورتر شركة CAAT

القوى الخمس لبورتر	القوى الخمس لشركة CAAT
1- المنافسون في الصناعة	شركات التأمين العامة تساهم بإنتاج المنتجات التأمينية بنسبة 62 % في سوق التأمينات والتي تشكل أكبر كمية إنتاج وهي الشركات المسيطرة والمهيمنة وشركة CAAT من بين هذه الشركات وبالتالي لها مركز تنافسي قوي في السوق التأمينية.
2- تهديد الداخلون الجدد	- مع دخول اتفاق الشراكة الأوروبية حيز التنفيذ وإنشاء منطقة التبادل الحر وترتيبات انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية التي تلزم دول الأعضاء بفتح أسواقها أمام شركات الخدمات الأجنبية
3- القوة التفاوضية للموردين	- وجود تكامل عمودي خلفي بالنسبة لشركة CAAT، بإنشاء مدرسة عليا لدراسات التأمين وبالتالي القوة التفاوضية في الوقت الحالي غير موجودة بالنسبة لشركة CAAT وإن وجدت تكون القوة التفاوضية للمورد ضعيفة.
4- تهديد المنتجات البديلة	- البدائل التي سبق ذكرها لا تعوض بنسبة كبيرة الخدمات التي تقدمها شركة التأمين، وبالتالي تهديد المنتجات البديلة تهديد ضعيف بالنسبة لما تقدمه شركة CAAT من خدمات وخدمات.
5- القوة التفاوضية للعملاء	- من خلال تخفيض الأسعار وجود أعلى والمزيد من الخدمات من شركة CAAT وتقدم أفضل العروض وأسعار معقولة وتنافسية في سوق التأمينات. وعليه تكون القوة التفاوضية للأفراد والمؤسسات في تحديد السعر محدودة ولا تشكل تهديدا للصناعة.
6- دور الدولة	- الدولة تعتبر داعم للمؤسسات التأمينية.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تصريحات الشركة الجزائرية للتأمينات وكالة بسكرة (CAAT).

نستنتج أن التهديد الأول للشركة (CAAT) تهديد الداخلون الجدد خاصة الشركات الأجنبية. والتهديد الثاني يتمثل في تهديد القوة التفاوضية للعملاء باحتمال ظهور أسعار أقل أو ضمانات أحسن، من طرف المؤسسات المنافسة، أما باقي التهديدات فتعتبر تهديدات ضعيفة، شركة (CAAT) تحتل مركز تنافسي قوي وتمتع بميزة تنافسية تتمثل في صورتها وسمعتها ودعم الدولة أي لها استراتيجية التميز.

المبحث الثالث: دور أبعاد استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية

نحاول في هذا المبحث معرفة وإيجاد دور استراتيجية التنوع للمنتجات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. عن طريق عرض وتحليل أبعاد الدراسة والمتمثل في دور استراتيجية التنوع بأبعادها (تنمية حافظة الأنشطة، وتوزيع المخاطر) على الميزة التنافسية بأبعادها (المكانة التنافسية، ربحية المؤسسة ورقم أعمال المؤسسة).

المطلب الأول: دور بعد تنمية حافظة الأنشطة في تحسين المركز التنافسي للشركة

عرف (JOHNSON & SCHOLLES) التحليل الاستراتيجي من وسائل تحديد التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية للمؤسسة ومن بين نماذج التحليل الاستراتيجي بصفة عامة ونماذج تحليل محفظة الأنشطة بصفة خاصة، نعلم على نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG 01. لأنها الأشهر والاقدم والاسهل استعمالا. لإيجاد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط، باعتبار محفظة الأنشطة مجموعة من الأزواج منتج/سوق التي تضمها المؤسسة وتتقاسم الموارد والمهارات وعوامل النجاح الأخرى في محفظة متنوعة ومتوازنة. موجّهة إلى نفس العملاء وبنفس التكنولوجيا ونفس المنافسين لتحسين ميزتها في مواجهتهم. (قاستل و بوحروود، 2020)

ولدراسة أثر تنمية حافظة الأنشطة لا بد من تحديد وتحليل مجالات النشاط وذلك بإعداد مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG.

1-تحليل أنشطة الشركة (حافضة الأنشطة) لشركة LA CAAT وتطبيقها على مصفوفة "BCG": تمتلك الشركة مجموعة كبيرة من المنتجات يمكن تقسيمها إلى مجالات النشاط الاستراتيجية للشركة. فمنا هنا بتجزئة منتجات الشركة إلى مجموعة من ميادين النشاط الاستراتيجي DAS كما يلي:

- DAS1 = تأمين IARD (ويقصد به تأمين الكوارث والحرائق ومختلف الأخطار)
- DAS2 = تأمين النقل
- DAS3 = تأمين السيارات
- DAS4 = تأمين الزراعة

المرحلة الأولى: حساب الحصة السوقية لكل ميدان نشاط لشركة LA CAAT:

تمثل الحصة السوقية أحد أهم المؤشرات لقياس فعالية الميزة التنافسية والربحية لأي مؤسسة اقتصادية. وتحسب الحصة السوقية بالشكل التالي: (تيمجغدين، 2013، صفحة 102)

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{الحصة السوقية المطلقة}}{\text{الحصة السوقية المطلقة لأكبر منافس}}$$

الحصة السوقية المطلقة لأكبر منافس

بعد إجراء العمليات الحسابية بالقانون أعلاه نجد الحصة السوقية النسبية لكل ميدان نشاط للشركة LA CAAT مقارنة بأكبر منافس والرائد في السوق شركة SAA والذي يملك 21.99% من السوق التأمينية في الجزائر مقارنة بشركة LA CAAT التي حققت حصة سوقية بقيمة 18.28%. ومنه نتحصل على الجدول الموالي:

جدول رقم (06): الحصة السوقية النسبية لكل ميدان نشاط للشركة LA CAAT

مجال النشاط	الحصة السوقية المطلقة لشركة LA CAAT	الحصة السوقية المطلقة لأكبر منافس (SAA)	الحصة السوقية النسبية لشركة LA CAAT
IARD = تأمين IARD	30%	15%	2%
DAS2 = تأمين النقل	24%	7%	3.42%
DAS3 = تأمين السيارات	11%	28%	0.39%
DAS4 = تأمين الزراعة	1%	28%	0.035%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (SAA Assurance, 2023)

من خلال الجدول نلاحظ أن منتج تأمين النقل يأخذ أكبر حصة سوقية نسبية بقيمة 3.42% ويليه مباشرة منتج تأمين IARD حصة سوقية نسبية بقيمة 2%، باعتبارهم المنتجات التي تعتمد عليهما الشركة بنسبة كبيرة في تحقيق أكبر العوائد، أما بالنسبة لـ: (DAS3: تأمين السيارات) و (DAS4: تأمين الزراعة) فالحصة السوقية النسبية لهما تقدر بـ: 0.39%، 0.035% على التوالي والتي تمثل حصص صغيرة نسبيا.

المرحلة الثانية: حساب معدل نمو الصناعة

بعد حساب الحصة السوقية النسبية لميادين النشاط للشركة CAAT، نقوم بحساب معدل نمو الصناعة بالقانون التالي:

أي معدل نمو الصناعة = إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن+1) - إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)

إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن+1) (قاسم و بوحروود، 2020)

وبالتالي نتحصل على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (07): معدل نمو الصناعة للشركة CAAT لسنة 2020. الوحدة: مليون دج

معدل النمو	مبيعات الصناعة لسنة 2019	مبيعات الصناعة لسنة 2020	مجال النشاط
10.44%	14.774.183	16.317.560	IARD = تأمين IARD
-24.30%	1.938.784	1.467.558	DAS2 = تأمين النقل
-11.37%	7.834.867	6.943.563	DAS3 = تأمين السيارات
81.07%	11.112	20.121	DAS4 = تأمين الزراعة
/	/	24.750.052	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجداول السابقة والعمليات الحسابية.

جدول رقم (08): معدل نمو الصناعة للمنافس شركة CNMA لسنة 2020. الوحدة: مليون دج

معدل النمو	مبيعات الصناعة لسنة 2019	مبيعات الصناعة لسنة 2020	مجال النشاط
-10.23%	1.259.000	1.129.000	IARD = تأمين IARD
-16.19%	210.000	176.000	DAS2 = تأمين النقل
-6.90%	10.769.000	10.025.000	DAS3 = تأمين السيارات
-16.82%	2.074.000	1.725.000	DAS4 = تأمين الزراعة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على (CNMA, 2023)

جدول رقم (09): معدل نمو الصناعة للمنافس شركة SAA لسنة 2020 الوحدة: مليون دج

معدل النمو	مبيعات الصناعة لسنة 2019	مبيعات الصناعة لسنة 2020	مجال النشاط
59%	5.040.000	8.000.000	IARD = تأمين DAS1
0%	444.000	444.000	DAS2 = تأمين النقل
5.16%	116.160.000	176.000.000	DAS3 = تأمين السيارات
53.8%	397.150	611.000	DAS4 = تأمين الزراعة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على (SAA Assurance, 2023)

جدول رقم (10): معدل نمو الصناعة للمنافس شركة CASH لسنة 2020 الوحدة: مليون دج

معدل النمو	مبيعات الصناعة لسنة 2019	مبيعات الصناعة لسنة 2020	مجال النشاط
1.94%	51.402.000	52.400.000	IARD = تأمين DAS1
8.95%	6.590.000	6.000.000	DAS2 = تأمين النقل
8.36%	68.536.000	62.000.000	DAS3 = تأمين السيارات
65%	2.636.000	4.300.000	DAS4 = تأمين الزراعة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على (CASH ASSURANCE, 2020)

ومن خلال الجداول السابقة لمعدل نمو السوق للشركة CAAT ومنافسيها نحسب معدل النمو في الصناعة التأمينية:

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{1.94 + 10.32 + 59 + 10.44}{4} = 15.26\%$$

4

أي: مجموع معدلات نمو المنافسين في DAS1 / عدد المنافسين. وبنفس الطريقة لحساب مجالات النشاط السابقة.

جدول رقم (11): يمثل معدل نمو كل مجال نشاط

مجال النشاط	:DAS1	: DAS2	:DAS3	:DAS4
تأمين IARD	15.26%	تأمين النقل	تأمين السيارات	تأمين الزراعة
معدل نمو السوق	15.26%	12.36%	5.36%	45%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على العمليات الحسابية

المرحلة الثالثة: حساب قطر الدائرة ورسم مجالات النشاط الاستراتيجي

تمثل مجالات النشاط بدوائر، يعبر حجم الدائرة عن حجم مجال النشاط، ويحسب قطر الدائرة بالقانون التالي:

$$d = \frac{1}{2}\sqrt{X} \quad (\text{د.شين، 2016})$$

حيث: d: يمثل قطر الدائرة

X: نسبة ميادين النشاط الاستراتيجي من رقم الاعمال (DAS) CA

مجموع CA

$$d(\text{IARD}) = \frac{1}{2}\sqrt{16.317.560} = 0.40$$

$$24.750.052$$

بنفس الطريقة نحسب قطر باقي مجالات النشاط ونجد النتائج التالية:

جدول رقم (12): قطر الدائرة لمجالات النشاط

مجالات النشاط	DAS1: تأمين IARD	DAS2: تأمين النقل	DAS3: تأمين السيارات	DAS4: تأمين الزراعة
قطر الدائرة	0.40	0.12	0.26	0.01

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على العمليات الحسابية.

نضع المقياس: 1 وحدة = 5 سم

$$DAS1: 1 \text{ وحدة} = 5 \text{ سم} \quad \left\{ \begin{array}{l} \leftarrow 5 \text{ سم} \\ \leftarrow x \end{array} \right.$$

$$DAS1 = 5 * 0.40 = 2 \text{ سم} \quad \left\{ \begin{array}{l} \leftarrow 2 \text{ سم} \\ \leftarrow 1 \end{array} \right.$$

بنفس الطريقة بالنسبة لباقي مجالات النشاط.

جدول رقم (13): قطر الدائرة بالسنتيمتر بمجالات النشاط

مجال النشاط	DAS1:تأمين IARD	DAS2:تأمين النقل	DAS3:تأمين السيارات	DAS4:تأمين الزراعة
القطر ب: سم	2 سم	0.6 سم	1.3 سم	0.05 سم

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على العمليات الحسابية

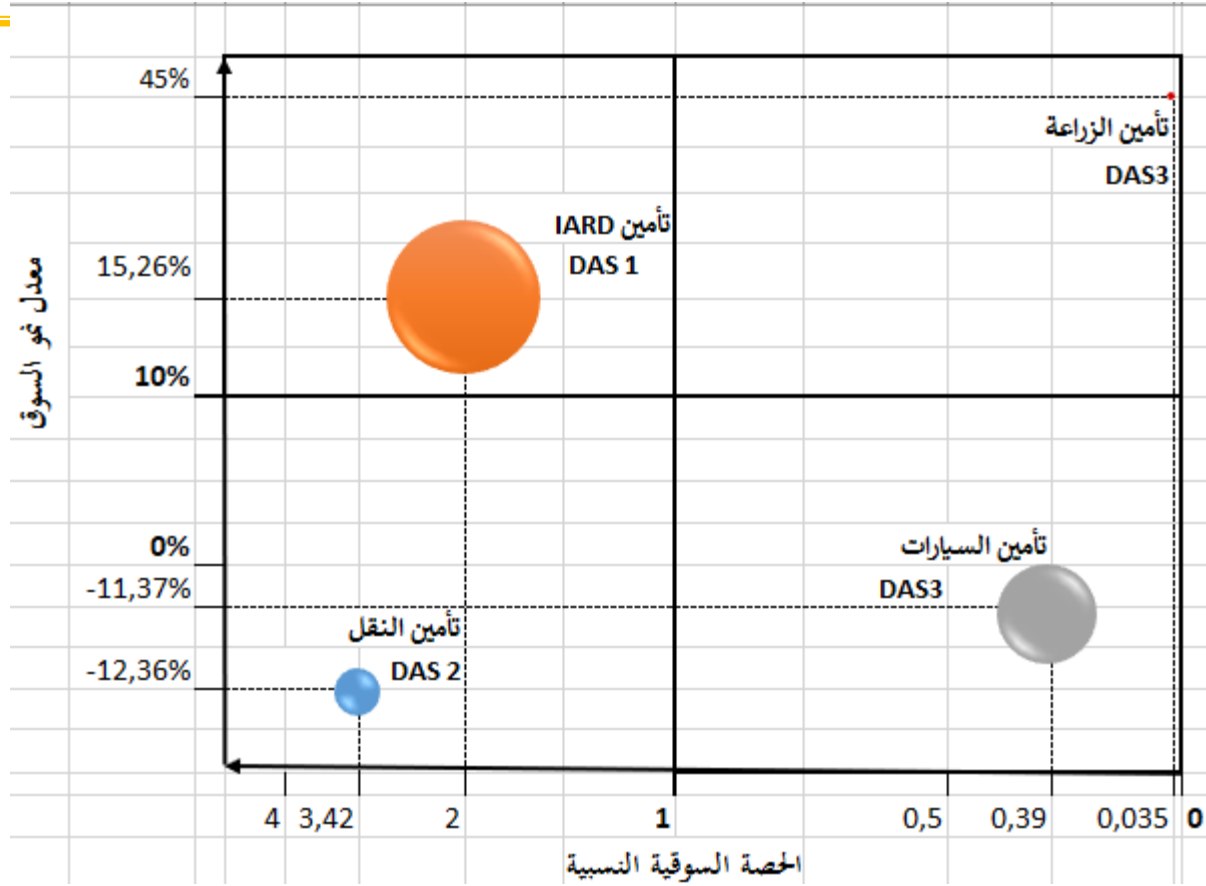
تمثل الدوائر بحيث يكون مركز الدائرة يتوافق مع نقطة تقاطع الاحداثيات (حصة سوقية، معدل النمو). كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (14): قطر الدائرة بالسنتيمتر بمجالات النشاط

مجال النشاط	DAS1:تأمين IARD	DAS2:تأمين النقل	DAS3:تأمين السيارات	DAS4:تأمين الزراعة
الحصة السوقية النسبية	2%	3.42%	0.39%	0.035%
معدل النمو	15.26%	12.36-%	5.36-%	45%

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على العمليات الحسابية

شكل رقم (06): نموذج BCG للشركة CAAT



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على العميات الحسابية

1- التحليل وفق مصفوفة BCG حافظة الأنشطة الاستراتيجية للشركة CAAT كما يلي: حافظة أنشطة شركة CAAT متنوعة ومتجانسة بأربعة مجالات نشاط تتوزع على كل خانات المصفوفة.

DAS1 (تأمين IARD): يقع في خانة النجم وهو نشاط وواعد للشركة يحتوي على حصة سوقية 2% ومعدل نمو سوقي 15,26% أي تمتلك أكبر حصة سوقية نسبية في السوق مقارنة بالمنافسين ومعدل نمو سوقي قوي، أين الاحتياجات المالية هنا كبيرة ويقابلها عائدات مالية كبيرة للشركة وهو يمثل أكبر عائدات شركة CAAT بنسبة 67%، وجب اتباع استراتيجية دفاعية للحفاظ على مركز هذا النشاط بالاستثمار والبحث والتطوير لدعم هذا المنتج لأنه يمثل أنشطة المستقبل وبالتالي رفع الحصة السوقية والانتقال إلى خانة البقرة الحلوب. وإن هذا النشاط في حالة توازن.

DAS 2 (تأمين النقل): ويقع في خانة البقرة الحلوب وهو نشاط تاريخي للشركة (37 سنة وجود) تمتلك الشركة حصة كبيرة من السوق بنسبة 3,42% لامتلاكها ميزة وكفاءة انخفاض تكاليف الشراء وتراكم الخبرة والمعارف وتنوع الأذواق والاحتياجات المختلفة

من تأمينات النقل البري والجوي والبحري. يعتبر هذا المنتج النشاط الأصلي للشركة ويحتل مركز الريادة في السوق التأمينية الجزائرية هذا النشاط من الأنشطة الناضجة التي تدر الأموال ومصدر أساسي لتمويل باقي الأنشطة، لذلك يجب الإبقاء عليه لأطول وقت ممكن ولأن له عائدات مالية كبيرة. يشكل النشاط حالة فائض. انخفاض معدل نمو السوق التأمينية لهذا النشاط ناتج عن الإجراءات الاحترازية لجائحة كورونا والحجر.

DAS 3 (تأمين السيارات): وقع هذا النشاط في خانة الأوزان الميتة ، يعني عائدات واحتياجات مالية ضعيفة، لكن بسبب توقف الدولة عن استيراد السيارات لمدة الستة سنوات الأخيرة، انخفضت الحصة السوقية إلى 0.39% وانخفاض معدل نمو السوق إلى (- 11.37%) وتراجع مبيعات هذا النشاط لذلك لا نعتبره من الأنشطة الهامشية والتخلي عنه بل الإبقاء عليه لأنه يساهم في الغالب بحوالي 30% من أرباح الشركة حسب السنوات السابقة.

DAS 4 (تأمين الزراعة): وقع هذا النشاط في خانة التردد أو (خانة الاستفهام) وبالتالي له احتياجات مالية كبيرة وعائدات مالية ضعيفة جدا وبالتالي يمثل حالة عجز، لأنه نشاط جديد للشركة CAAT في حافظة أنشطتها وهو في مرحلة الانطلاق من دورة حياة المنتج، بالرغم من معدلات نمو السوق لهذا النشاط مرتفعة بقيمة 45% لكن المؤسسة تمتلك فيها حصة ضعيفة 0.035%. فهو نشاط مستقبلي، لذلك وجب للشركة اتباع استراتيجية النمو والتطوير من أجل الاستثمار ثم اتباع استراتيجية الهجوم للانتقال إلى خانة النجوم. أو اتباع استراتيجية الانسحاب (الحذف) ونقله إلى الأوزان الميتة.

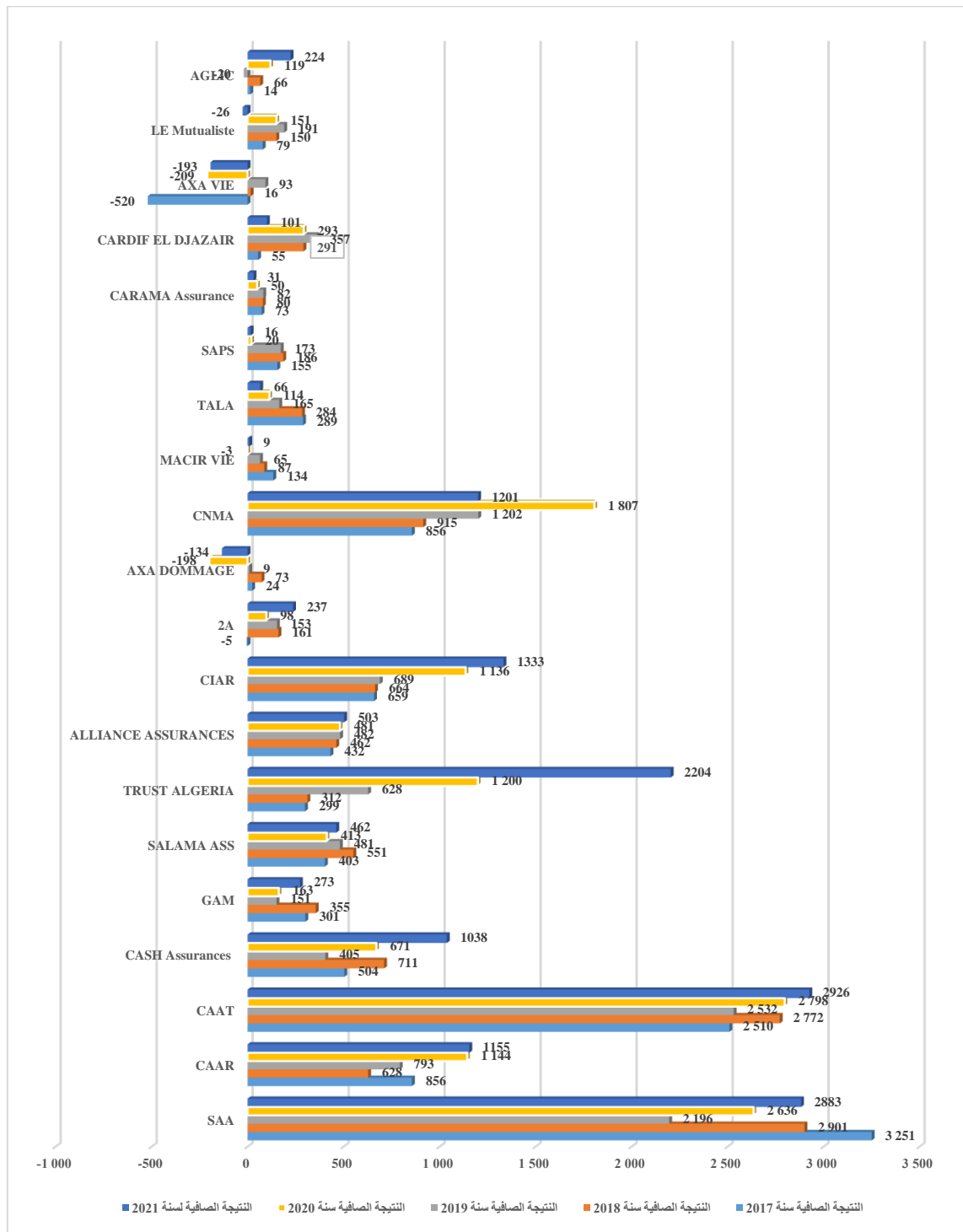
نستنتج من التحليل الإستراتيجي لحافظة أنشطة شركة CAAT أن لها فائض مالي، وتوازن مالي مقبول بتواجد نشاط في خانة البقرة الحلوب، وأنها متوازنة استراتيجيا باعتبار أنشطتها موزعة على مختلف خانات المصفوفة، ونستنتج أن تنوع الأنشطة للشركة وتنميتها بمنتج جديد منتج (تأمين الزراعة) حقق توازن مالي واستراتيجي وبالتالي تحسين مركزها وميزتها التنافسية.

وبناءً على ما توصلنا إليه أن التنوع في محفظة الأنشطة وتحليلها بنماذج التحليل تمكن صانعي القرار من معرفة مجالات النشاط التي تستوجب الاستثمار والحفاظة على بقائها، والأنشطة التي يجب التخلي عنها وتحديد التوازن المالي والاستراتيجي وبالتالي تحديد الموقف التنافسي والمركز التنافسي ثم الاستراتيجية المناسبة وبالتالي تحسين وتحقيق الميزة التنافسية.

2- دور تنمية حافظة الأنشطة على ربحية الشركة:

نتطرق إلى دور استراتيجية التنوع للمنتجات المتمثلة في بعد تنوع حافظة الأنشطة على ربحية الشركة CAAT بدراسة تحليل أرباح وعوائد الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT مقارنة مع منافسيها.

شكل رقم (07): النتيجة الصافية لشركات التأمين في الجزائر لسنة: 2017-2021 الوحدة: مليار دج



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية ل: 2021-2017 Activité des Assurances en Algérie

بتحليل وتفسير المنحنى البياني لشركة CAAT ومنافسيها نجد ما يلي:

في سنة 2017 احتلت كل من شركة SAA المرتبة الأولى بتحقيق رقم أرباح تقدر بـ: 3251 مليار دينار وبحصة سوقية 24 % لتليها شركة CAAT: 2510 مليار دينار وبحصة سوقية 19% لتكون الشركات الرائدة في السوق التأمينية، ولأن شركتي SAA، CAAT من الشركات ذات الخبرة ولها تاريخ كبير وثقة زبائنها في أداء التزاماتها والعودة لمنتجاتها المقدمة. فشركة CAAT لها وجود منذ 1985، وشركة SAA منذ 1963 أي أكثر من 50 سنة وجودا ونجاحا، وباقي الشركات ظهرت في 2011 مثل شركتي: TALA و SAPS ثم ظهور كل من CAARAMA;MACIRE VIE ; AXA VIE ; MUTUAIISTE في 2012، وأيضا لأنها تقوم بعمليات التأمين على الأشخاص بنسبة كبيرة وهذا عوائده قليلة مقارنة بعوائد الاضرار والأخطار وخاصة الصناعية التي تغطيها كل من شركتي SAA، CAAT .

في سنة 2018 نلاحظ أن شركة CAAT حققت أرباح بقيمة: 2772 مليار دج وبحصة سوقية 19% أي ارتفعت بـ: 10%، أما شركة SAA حققت أرباح بقيمة: 2901 مليار دج وبحصة سوقية 20%، أي حدث انخفاض بـ: -24% بسبب انخفاض نسبة التأمين على الأشخاص والزراعة والنقل لهذه السنة ولكن بالرغم من ذلك تبقى تحتل الصدارة والسيطرة على سوق التأمين مقارنة مع باقي المنافسين.

في سنة 2019 شركة CAAT حققت 2532 مليار دج، بحصة سوقية 18 % ونلاحظ انخفاضا مقارنة بسنة 2018 بـ: -9%. ورغم ذلك تحتل شركة CAAT المرتبة الأولى في تحقيق أكبر قيمة أرباح في سوق التأمينات وتتعدى منافسها المباشر شركة SAA، والتي حققت نتيجة صافية بـ: 2196 مليار دج، بحصة سوقية 16 % وانخفاض له بـ: -24% وبهذا الانخفاض حصل لأغلب شركات التأمين الأخرى أيضا بسبب ظهور فيروس كوفيد 19 وجمود القطاع الاقتصادي وتأثر سوق التأمين لكن تأثيرها كان على الثلاثي الأخير من سنة 2019 أي زمن ظهوره وكان تأثير معتبر على الشركات التأمينية.

في سنة 2020 ارتفاع الأرباح مقارنة بسنة 2019 للشركات في التعويض على الأضرار من بينها مؤسسة CAAT، SAA، CIAR ، TRUST ALGERIA، GAM ، CASH، CAAR، وهذا راجع لانخفاض حجم الحوادث والتعويضات إجراء الحجر الصحي أما باقي الشركات أي شركات التأمين على الأشخاص حدث انخفاض في قيمة أرباحها. (استنتاجات الباحثة من الدراسة الميدانية والتقارير المالية والمجلس الوطني للتأمينات)

انخفاض التأمين على الأضرار الذي يعود إلى آثار الأزمة الصحية ودخول الضريبة الجديدة حيز التنفيذ ما أدى ببعض حاملي وثائق التأمين إلى التقليل والتخلي على بعض الضمانات، أيضا تباطؤ النشاط الاقتصادي للبلاد المرتبط بوباء كوفيد 19 وخاصة في التأمين على السفر إثر إجراءات الحجر الصحي، أيضا تراجع التأمين الشخصي خسائر كبيرة.

سنة 2021 حدث التشايفي للشركات التأمينية بصفة عامة من جائحة كورونا وارتفاع الارباح لهذه السنة، حققت شركة CAAT 25404 مليار دج، بحصة سوقية 18 % ونلاحظ ارتفاعا مقارنة بسنة 2020 ب:3%، وشركة SAA حققت أرباح بقيمة:28800 مليار دج بحصة سوقية 20 % ونلاحظ ارتفاعا مقارنة بسنة 2020 ب:7%، أما شركة CAAR حققت أرباح بقيمة:16257 دج بحصة سوقية 11 % ونلاحظ ارتفاعا مقارنة بسنة 2020 ب:9%، أما شركة CASH حققت أرباح بقيمة:16097 دج بحصة سوقية 11 % ونلاحظ ارتفاعا مقارنة بسنة 2020 ب:14%، باقي الشركات أيضا حققت أرباحا معتبرة مثل: TRUST.ALLIANCE ، AGLIC ، CARDIF EL DJAZAIR، CARAMA ASS،TALA SAPS،2A ،MACIRVIE

أما كل من GAM, SALAMA CIAR, AXA, CNMA, حدث فيها تراجع وانخفاض للأرباح. (تحليل واستنتاج الباحثة)

نستنتج أن تنوع حافظة الأنشطة للمؤسسة CAAT حققت ربحية للشركة وموقع قوي باستغلال مواردها، وتحقيق مركز سوقي كبير وأيضا بفضل الدعم المتبادل بين وحداتها من قدرات تنافسية وقدرات إدارية واستراتيجية، وبالتالي أداء جيد مما لو كان كل نشاط مستقل عن الآخر، وبالتالي مكانة تنافسية وميزة تنافسية.

2- دور حافظة الأنشطة على الحصة السوقية للمؤسسة CAAT:

نتطرق هنا إلى أثر تنوع حافظة الأنشطة على الحصة السوقية بالإعتماد على دراسة وتحليل لرقم أعمال الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT ابتداء من سنة 2017-2021

● سنة 2017:

جدول رقم (15): أرقام أعمال منتجات شركة CAAT لسنة 2017 والفارق للسنة السابقة 2016 الوحدة: مليون دج

المنتجات	المبلغ	النسبة المئوية	الفارق
تأمين IARD	14.009.685	61%	10%
تأمين النقل	1.497.884	6%	-23%
تأمين السيارات	7.553.422	33%	-4%
تأمين القرض	67.449	0%	99.7%
المجموع	23.128.440	100%	2%

المصدر: ترجمة وإعداد الباحثة اعتمادا على (الشركة الجزائرية للتأمينات، 2017)

حققت شركة CAAT في سنة 2017 ربح صافي بقيمة: 2.509.989.561.25 دج، ورقم أعمال يساوي 23.128.440 مليون دينار، حيث نلاحظ أن تأمين IARD يقدم أكبر نسبة في رقم الاعمال ب: 61% وتأمين السيارات بنسبة 33% نلاحظ أنهما المنتجان الأكثر طلبا من طرف العملاء، من الجدول نلاحظ ارتفاع تأمين المخاطر والحرائق بنسبة 10% لارتفاع مبلغ المطالبات المسددة في إطار الحماية والتعويض للحوادث والحرائق وغيرها من المخاطر، وانخفاض التأمين للنقل ب: -23% بسبب ارتفاع التسويات للتأمين البحري، انخفاض تأمين السيارات ب: -4% لنقص عدد المطالبات المبلغ عنها وتوقف استيراد السيارات في الجزائر، ارتفاع تأمين القرض ب: 99.7% ارتفاع مستوى الاقترارات عملية التصفية السابقة.

● سنة 2018:

جدول رقم (16): أرقام أعمال منتجات شركة CAAT لسنة 2018 والفارق للسنة السابقة 2017 الوحدة: مليون دج

المنتجات	المبلغ	النسبة المئوية	الفارق
IARDتأمين	14.665.422	61%	5%
تأمين النقل	1.591.960	6%	6%
تأمين السيارات	7.865.183	33%	4%
تأمين القرض	51	0%	-100%
تأمين الزراعة	3.264	0%	/
المجموع	24.125.610	100%	4%

المصدر: ترجمة وإعداد الباحثة اعتمادا على (الشركة الجزائرية للتأمينات، 2018)

حققت شركة CAAT في سنة 2018 ربح صافي بقيمة: 2.771.621.779.33 دج، ورقم أعمال يساوي 24.125.610 مليون دينار، حيث نلاحظ أن تأمين IARD يقدم أكبر نسبة في رقم الاعمال ب: 61% وتأمين السيارات بنسبة 33% نلاحظ أنهما المنتجان الأكثر طلبا من طرف العملاء كما رأينا، من الجدول نلاحظ ارتفاع تأمين IARD بنسبة 5% بسبب زيادة تأمين العملاء من الكوارث الطبيعية والحرائق، ارتفاع التأمين للنقل ب: +6% بسبب بقاء أقساط التأمين للنقل، ارتفاع تأمين السيارات ب: +4% بسبب زيادة العملاء المؤمنين على وسائل النقل. انخفاض تأمين القرض ب: -100% استنفاد حجم القروض الاستهلاكية من البنوك. ونلاحظ دخول منتج جديد في إطار التنوع منتج تأمين الزراعة الذي حقق مبيعات بقيمة: 3.264

● سنة 2019:

جدول رقم (17): أرقام أعمال منتجات شركة CAAT لسنة 2019 والفارق مع السنة السابقة 2018 الوحدة: مليون دج

المنتجات	المبلغ	النسبة المئوية	الفارق
تأمين IARD	14.774.183	%60	%1
تأمين النقل	1.938.784	%8	%22
تأمين السيارات	7.834.867	%32	%0
تأمين القرض	34.164	%0	%66888
تأمين الزراعة	11.112	%0	240%
المجموع	24.589.110	100%	%2

المصدر: ترجمة وإعداد الباحثة اعتمادا على (الشركة الجزائرية للتأمينات، 2019)

حققت شركة CAAT في سنة 2019 ربح صافي بقيمة: 2.532.093.416.11 دج، ورقم أعمال يساوي 24.589.110 مليون دينار، حيث نلاحظ أن تأمين IARD يقدم أكبر نسبة في رقم الاعمال ب: %60 وتأمين السيارات بنسبة %32 نلاحظ أنهما المنتجان الأكثر طلبا من طرف العملاء كما رأينا، من الجدول نلاحظ ارتفاع تأمين IARD بنسبة %1 بسبب إعادة تقييم ملفات المطالبة القديمة واعلانات المطالبة الجديدة، ارتفاع التأمين للنقل ب: %22 بسبب انخفاض الاشتراك في التأمين للنقل، استقرار نوعا ما لتأمين السيارات. اما بالنسبة للتأمين على الزراعة والقرض حققا ارتفاعا ملحوظا.

● سنة 2020:

جدول رقم (18): أرقام أعمال منتجات شركة CAAT لسنة 2020 والفارق مع السنة السابقة الوحدة: مليون دج

المنتجات	المبلغ	النسبة المئوية	الفارق
IARD تأمين	16.317.560	%66	%10
تأمين النقل	1.467.558	%6	%24-
تأمين السيارات	6.943.563	%28	%11-
تأمين القرض	1.250	0%	%96-
تأمين الزراعة	20.121	%0	% 81
المجموع	24.750.052	100%	%10-

المصدر: ترجمة وإعداد الباحثة اعتمادا على . (الشركة الجزائرية للتأمينات، 2020)

حققت شركة CAAT في سنة 2020 ربح صافي بقيمة: 2.797.829.447.69 دج، ورقم أعمال يساوي 24.750.052 مليون دينار، حيث نلاحظ أن تأمين IARD يقدم أكبر نسبة في رقم الاعمال ب: %66 وتأمين السيارات بنسبة %28 نلاحظ أنهما المنتجان الأكثر طلبا من طرف العملاء، من الجدول نلاحظ ارتفاع تأمين المخاطر والحرائق بنسبة %10 مقارنة بسنة 2019 بسبب القيام بتحديث هذا التأمين، انخفاض التأمين للنقل ب: %24 بسبب انخفاض عمليات النقل والشحن من طرف العملاء، انخفاض تأمين السيارات ب: %11 انخفاض نسبة المركبات المستوردة وأيضا قيود وباء كوفيد 19، انخفاض تأمين القرض ب: %96 بسبب تصفية كل عقود القروض وانتهائها. كما نلاحظ ارتفاع تأمين الزراعة بنسبة %81 وهذا راجع لعمليات التسويق الكبيرة للمنتجات الفلاحية.

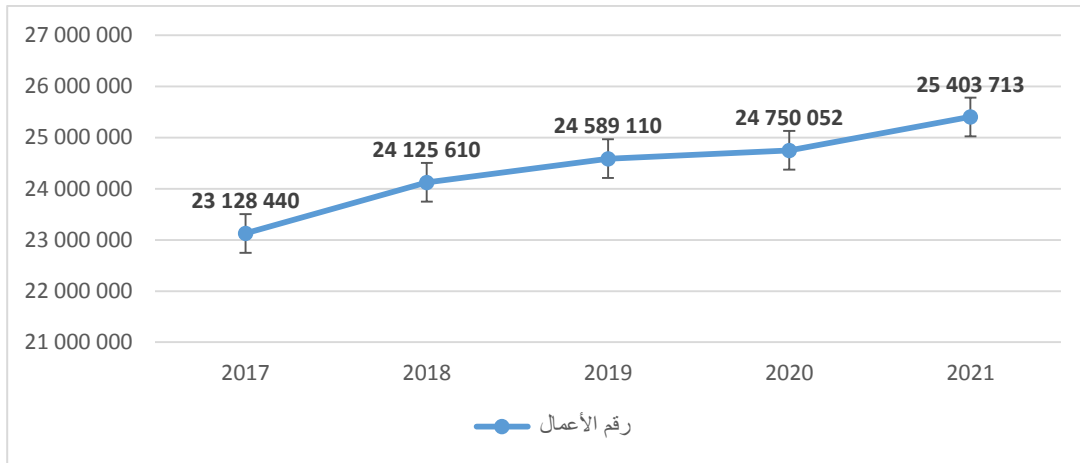
سنة 2021:

جدول رقم (19): أرقام أعمال منتجات شركة CAAT لسنة 2021 والفارق مع السنة السابقة 2022 الوحدة: مليون دج

المنتجات	المبلغ	النسبة المئوية	الفارق
IARDتأمين	17.016.933	%67	%4
تأمين النقل	1.976.509	%8	%35
تأمين السيارات	6.377.271	%25	%8-
تأمين القرض	2	%0	%100-
تأمين الزراعة	32.998	%0	% 64
المجموع	25.403.713	100%	%5-

المصدر: ترجمة وإعداد الباحثة اعتمادا على (الشركة الجزائرية للتأمينات، 2021)

حققت شركة CAAT في سنة 2021 ربح صافي بقيمة: 2.926.482.164.57 دج، ورقم أعمال يساوي 25.403.713 مليون دينار، حيث نلاحظ أن تأمين IARD يقدم أكبر نسبة في رقم الاعمال ب: 66% وتأمين السيارات بنسبة 28% نلاحظ أنهما المنتجان الأكثر طلبا من طرف العملاء ، من الجدول نلاحظ ارتفاع تأمين المخاطر والحرائق بنسبة 10% مقارنة بسنة 2019 بسبب القيام بتحديث هذا التأمين، انخفاض التأمين للنقل ب: 24% بسبب انخفاض عمليات النقل والشحن من طرف العملاء، انخفاض تأمين السيارات ب: 11% انخفاض نسبة المركبات المستوردة وأيضا قيود وباء كوفيد 19، انخفاض تأمين القرض ب: 100% بسبب تصفية كل عقود القروض وانتهائها. كما نلاحظ ارتفاع تأمين الزراعة بنسبة 81% وهذا راجع لعمليات التسويق الكبيرة للمنتجات الفلاحية.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجداول السابقة

في سنة 2017 حققت شركة CAAT رقم أعمال يساوي 23.128.440 مليون دينار، حيث نلاحظ أن منتج تأمين IARD يقدم أكبر مساهمة في رقم الأعمال الإجمالي بـ: 61% وتأمين السيارات بنسبة 33% نلاحظ أنهما المنتجان الأكثر مساهمة في رقم الأعمال الإجمالي، على غرار باقي المنتجات بمساهمتها القليلة، في سنة 2018 تحقق رقم أعمال بقيمة 24.125.610 مليون دج أي حدث ارتفاع في رقم الأعمال الإجمالي وهذا راجع لارتفاع مبيعات منتج تأمين IARD لأن هذا المنتج هو المنتج الأساسي التي تركز عليه الشركة والذي يمثل أكبر مساهمة في رقم الأعمال الإجمالي، وفي سنة 2019 نلاحظ ارتفاع في رقم الأعمال بـ: 24 589 110 مليون دج ليستمر الارتفاع إلى غاية 2021، لتكامل مبيعات الأنشطة مع بعضها البعض في المساهمة لكل منتج في ترايد رقم الأعمال الإجمالي رغم التفاوت النسبي للمنتجات، وأيضا لقيام الشركة بتوسيع نشاطها بخيار التنوع بدخول منتج جديد إلى قائمة المنتجات الحالية للشركة وهو منتج تأمين الزراعة ليساهم في توافر بين المنتجات الحالية والجديدة ورفع رقم الأعمال الإجمالي.

ومنه نجد أن استراتيجية التنوع لمنتجات المؤسسة لمحافظة أنشطتها عنصر مهم في رفع رقم الأعمال للشركة من خلال تكامل الأنشطة مع بعضها ومساهمة كل منتج، بالإضافة إلى الأسعار المعقولة والجودة للمنتجات المقدمة لزبائننا، إضافة إلى العروض والخدمات التي تعد عوامل استقطاب الزبائن. وبالتالي رفع في الحصة السوقية ومنه تحقيق ميزة تنافسية.

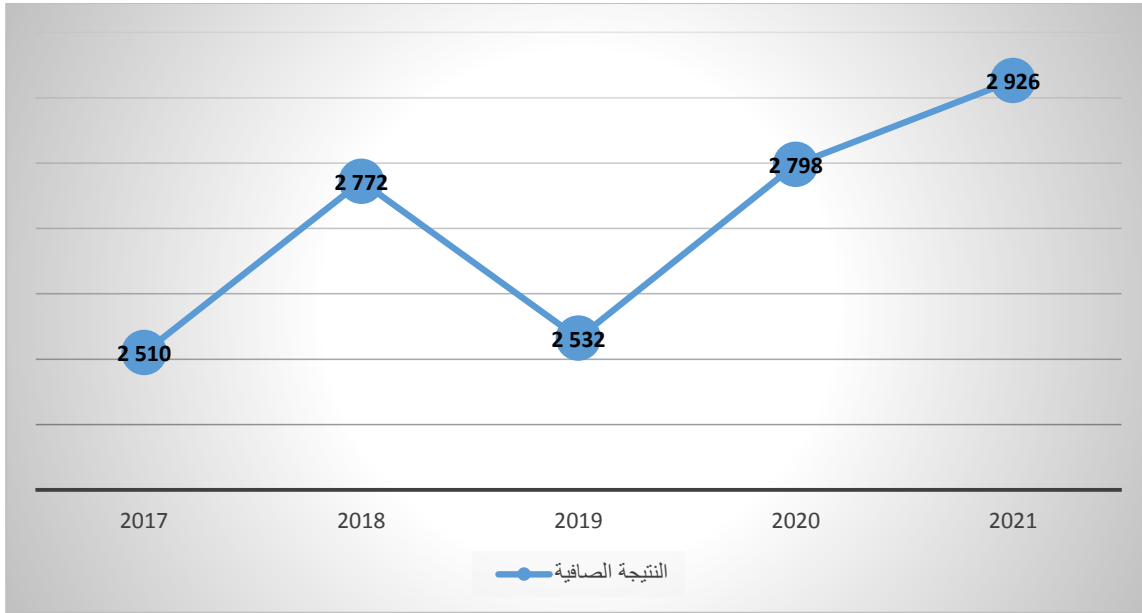
المطلب الثاني: دور بعد توزيع المخاطر على الميزة التنافسية

هناك أهمية كبيرة لاستراتيجية التنوع للمنتجات في تخفيض المخاطر وبالتالي المحافظة على الحصة السوقية وربحية الشركة باعتبار وجود منتجات أخرى تغطي أي تراجع قد يحدث لمنتج ما مما يقي النمو المستمر لرقم الاعمال من سنة إلى أخرى.

1- دور بعد توزيع المخاطر على ربحية الشركة:

إن الهدف الرئيسي من تبني استراتيجية التنوع هو زيادة أرباح الشركة ولتحقيق ذلك لابد من تمييز منتجاتها كما في شركة CAAT التي تميزت بتقديم خدمات بأسعار معقولة وتنافسية، والتركيز على الزبون بتقديم باقات العروض المغرية وتسهيلات الإجراءات الإدارية وتلبية حاجات ورغبات زبائنها، وبالتالي الزيادة في عدد الزبائن والشرائح والقطاعات السوقية المختلفة، ومنه ارتفاع أرباح الشركة CAAT. وهذا ما سنتحقق منه. بدراسة صافي أرباح شركة CAAT ابتداء من سنة 2017-2021 أين عرفت شركة CAAT تطورا ملحوظا في النتيجة الصافية وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): صافي أرباح شركة CAAT



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية ل: 2021-2017 Activité des Assurances en Algérie

من خلال المنحنى أعلاه يمكن تقسيم تطور النتيجة الصافية لشركة CAAT إلى ثلاث مراحل:

❖ **المرحلة الأولى (2017-2018):** حققت شركة CAAT سنة 2017 ربح صافي بقيمة 2 510 مليار دج وفي سنة 2018 ربح صافي بقيمة 2 772 مليار دج، أي ارتفاع بقيمة 10% مقارنة بسنة 2017، وذلك بفضل التطوير المستمر في سياق المنافسة، وتعزيز محفظة أعمالها والحفاظ على صورتها التي تتميز بمهمنة المخاطر الصناعية التي تشكل أكثر من نصف إجمالي الأقساط، وتنويع محفظة أنشطتها إضافة الاستثمار في قطاع المخاطر الزراعية التي حققت مبيعات 24 مليار دينار، بالإضافة إلى توسيع شبكة التوزيع للاقتراب من عملائها، وإضفاء الطابع الشخصي على خدمة الزبائن، وتنمية الموارد البشرية بالبرامج التدريبية والتأهيلية. (بن ميسيا، الشركة الجزائرية للتأمينات، 2018)

❖ **المرحلة الثانية (2018-2019):** حققت شركة CAAT سنة 2018 ربح صافي بقيمة 2 772 مليار دج وفي سنة 2019 ربح صافي بقيمة 2 532 مليار دج، أي انخفاض وتراجع ملحوظ بقيمة 9% مقارنة بسنة 2018، وذلك لظهور فيروس كوفيد 19 وجود القطاع الاقتصادي وتأثر سوق التأمين لكن تأثيرها كان على الثلاثي الأخير من سنة 2019 أي زمن ظهوره مما انعكس سلبا على عوائد الشركة CAAT ونتيجة لذلك قامت الشركة بتنويع التوزيع بواسطة البيع عبر الأنترنت والتحول الرقمي لعملياتها التجارية للقيام بالإجراءات الاحترازية ضد وباء كورونا. (من استنتاج الباحثة بالاعتماد على الدراسة الميدانية و (بن ميسيا، الشركة الجزائرية للتأمينات، 2019))

❖ **المرحلة الثانية (2019-2021):** حققت شركة CAAT سنة 2019 ربح صافي بقيمة 2 532 مليار دج مما نلاحظ تحسن للوضع المالي للشركة وفي سنة 2020 ربح صافي بقيمة 2 798 مليار دج وسنة 2021 بقيمة 2 926، أي ارتفاع في أرباح الشركة بشكل مستمر وملحوظ من سنة إلى أخرى نتيجة، وهذا راجع لعملية التحديث في أدوات الإدارة للشركة للتحويل إلى الرقمنة والتكامل التدريجي والتراكمي للخبرات التكنولوجية، بالرغم من القيود الناجمة عن الازمة الصحية التي أثرت على العديد من القطاعات الاقتصادية عملت الشركة CAAT على الاستمرار في بذل الجهود وتواصل عملية التأمينات على جميع فروعها، الاحتفاظ بعملائها وجذب عملاء جدد وذلك بتوسيع عروضها احترام التزاماتها بالتعويضات لهم، كذلك ارتفاع قيمة المبيعات للتأمين على النقل والاحطار والحرائق ثلاثة أضعاف ما سبق. من اعداد الطالبة بالاعتماد على (بن ميسيا، الشركة الجزائرية للتأمينات، 2020-2021)

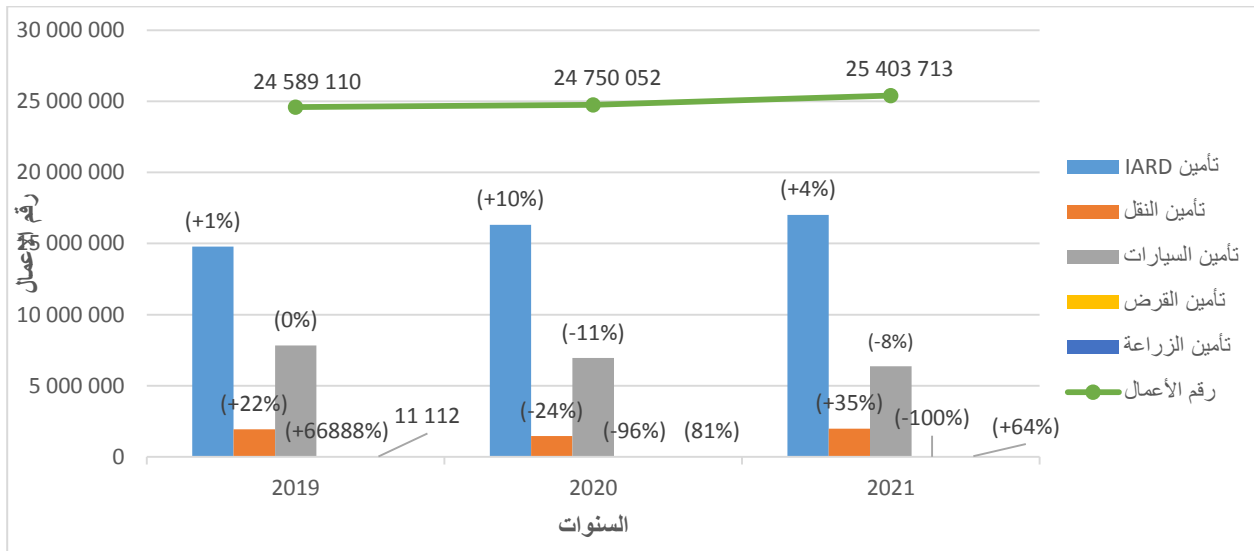
نستنتج من الدراسة التحليلية لأرباح الشركة CAAT أنها حققت أرباح وبارتفاع مستمر وملحوظ، بفضل تنويع تشكيلات المنتجات للشركة من تأمين IARD وتأمين السيارات، تأمين النقل، تأمين القرض، تأمين الأشخاص، وتأمين الزراعة، وتحقيق القيمة الإجمالية للأنشطة المتنوعة والمجتمع أعلى من مجموع القيم لمختلف أنشطتها منفردة، وذلك بنقل وتفعيل قدرات الشركة الإدارية والتنافسية على المنتجات وبالتالي التقليل من التكلفة من جهة والتكاملية التي يضمنها التنوع في موارد المؤسسة والتكامل بين المنتجات

في تغطية خسائر بعض المنتجات بأرباح المنتجات الأخرى وهذا أثر توزيع المخاطر وتحقيق ربحية الشركة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. حسب (Porter, 1985, p. 11) "السؤال المركزي في الإستراتيجية التنافسية هو المركز النسبي للشركة داخل صناعتها. الشركة التي يمكنها وضع نفسها بشكل جيد قد تكسب عائدات عالية وبالتالي ربحية الصناعة على المدى الطويل هو الميزة التنافسية المستدامة". وهذا ما يتطابق مع شركة CAAT.

2- دور بعد توزيع المخاطر على الحصة السوقية الشركة CAAT:

التنويع سلوك استراتيجي في السوق الصناعية التي تسودها حالات عدم التأكد، الذي قد يعرض رقم أعمال الشركة إلى التذبذب، هذه الاستراتيجية وسيلة لتوزيع المخاطر، في حال لو تعرضت صناعة المؤسسة لأزمة معينة، تكون محصنة بالصناعات الأخرى التي لم تشهد الازمة.

الشكل رقم (10): تغيرات نمو رقم الأعمال بين الفترة: 2019-2021



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (المجلس الوطني للتأمينات، 2023)

من المنحنى نلاحظ أنه في سنة 2020 حدث ارتفاع في رقم الأعمال الاجمالي لشركة LA CAAT إلى 24 589 110 مليون دج، نتيجة ارتفاع رقم أعمال منتجي التأمين على IARD ومنتج الزراعة ب: (+10%، +81%) على التوالي، ساهم هذا في تغطية الانخفاض لمبيعات المنتجات الأخرى مثل: تأمين النقل، وتأمين السيارات، وتأمين القرض التي كانت على التوالي: -24%، -11%، -96%.

ومن المنحنى نلاحظ أيضا أنه في سنة 2021 استمر الارتفاع في رقم الأعمال الاجمالي لشركة LA CAAT إلى 25.403.713 مليون دج، بالرغم من الانخفاض لمنتجي تأمين السيارات وتأمين القرض بنسبة: -8%، -100% على التوالي. وهذا نتيجة ارتفاع رقم أعمال منتج التأمين على IARD وتأمين النقل ومنتج تأمين الزراعة ب: (+04%، +35%، +64%) على التوالي، حيث ساهمت هذه المنتجات في تغطية الانخفاض لمبيعات تأمين السيارات وتأمين القرض.

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها خاصة الميزة التنافسية، لا بد عليها من تخفيض المخاطر، ويتم ذلك بتطبيق استراتيجية التنوع للمنتجات التي تعتبر الاستراتيجية الأساسية لإيجاد عدد من الأنشطة الصناعية لتوزيع المخاطر الكلية بينها. ويتعدد الأنشطة لشركة LA CAAT حققت ارتفاع في رقم أعمالها ومن ثم في أرباحها وذلك بتوزيع المخاطر والخسائر المالية على باقي المنتجات التي حققت مبيعات كبيرة والتي لم تمسها المخاطر وساهمت في تعويض وتغطية الخسائر.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

انطلاقا من النتائج السابقة التي توصلنا إليها خاصة الميدانية. تم التوصل الى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يوجد دور لبعده تنمية حافظة الأنشطة في تحسين الميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمينات LA CAAT

هذه الفرضية صحيحة، حيث التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة الاعمال وازدياد حدة المنافسة مما يؤثر على ربحيتها ومركزها التنافسي ويجعلها عرضة للخطر، فإن بديل التنوع بتنمية حافظة الأنشطة يسمح لها بالاستمرار والنمو والتوسع ومن الدراسة التحليلية بالاعتماد على تحليل "سووت" لشركة (CAAT) لاحظنا في نقاط القوة انها تتمتع بتشكيلة متنوعة وهذا ما يميز استراتيجية التنوع؛ بتنوع محفظة الأنشطة. وهذا ما حقق لها الربحية والمكانة التنافسية.

إن التنوع في محفظة الأنشطة وتحليلها بنماذج التحليل تمكن صانعي القرار من إتخاذ القرار الصحيح بمعرفة مجالات النشاط التي تستوجب الاستثمار والمحافظة على بقائها، والأنشطة التي يجب التخلي عنها وتحديد التوازن المالي والاستراتيجي وبالتالي تحديد الموقف التنافسي والمكانة التنافسية ثم الاستراتيجية المناسبة وبالتالي تحسين وتحقيق الميزة التنافسية.

تنوع حافظة الأنشطة لمؤسسة CAAT حققت ربحية للشركة وموقع قوي باستغلال مواردها، وتحقيق مركز سوقي كبير وأيضا بفضل الدعم المتبادل بين وحداتها من قدرات تنافسية وقدرات إدارية واستراتيجية، وبالتالي أداء جيد مما لو كان كل نشاط مستقل عن الآخر، وبالتالي مركز تنافسي وميزة تنافسية، استراتيجية التنوع لمنتجات المؤسسة لمحفظتها عنصر مهم في رفع رقم الأعمال للشركة من خلال تكامل الأنشطة مع بعضها ومساهمة كل منتج، بالإضافة إلى الأسعار المعقولة والجودة للمنتجات المقدمة لزبائنهم، إضافة إلى العروض والخدمات التي تعد عوامل استقطاب الزبائن. وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

الفرضية الثانية: يوجد دور لبعد توزيع المخاطر في تحسين الميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمينات LA CAAT

هذه الفرضية بدورها محققة أيضا، حيث أن مؤسسة الشركة الجزائرية للتأمينات تنشط في محيط يشهد منافسة شديدة مع تماثل في بعض منتجات المنافس مما يجعلها في خطر كبير في المحافظة على الحصة السوقية، فبتبنيها للتنوع من الوهلة الأولى مكنها من المحافظة على استقرار أرباحها من خلال تخفيض تكاليفها وتجنبها المخاطر غير المتوقعة للمحيط الذي تنشط فيه، بل وجعلها تحقق أرباح متزايدة من سنة لأخرى تزيد بارتفاع درجة التنوع، وهو دليل على العلاقة الطردية التي توصلنا إليها في الجانب التطبيقي بين هذين المتغيرين.

وتحقيق القيمة الإجمالية للأنشطة المتنوعة والمجتمع أعلى من مجموع القيم لمختلف أنشطتها منفردة، وذلك بنقل وتفعيل قدرات الشركة الإدارية والتنافسية على المنتجات وبالتالي التقليل من التكلفة من جهة والتكاملية التي يضمنها التنوع في موارد المؤسسة والتكامل بين المنتجات في تغطية خسائر بعض المنتجات بأرباح المنتجات الأخرى وهذا أثر توزيع المخاطر وتحقيق ربحية الشركة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها خاصة الميزة التنافسية، لا بد عليها من تخفيض المخاطر وتجنب تقلبات المحيط، ويتم ذلك بتطبيق استراتيجية التنوع للمنتجات التي تعتبر الاستراتيجية الأساسية لإيجاد عدد من الأنشطة الصناعية لتوزيع المخاطر الكلية بينها. وتعد الأنشطة لشركة LA CAAT حققت ارتفاع في رقم أعمالها ومن ثم في أرباحها وذلك بتوزيع المخاطر والخسائر المالية على باقي المنتجات التي حققت مبيعات كبيرة والتي لم تمسها المخاطر وساهمت في تعويض وتغطية الخسائر.

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل من خلال دراستنا إلى إبراز دور إستراتيجية التنوع في تحسين الميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، وذلك بالاعتماد على الربط بين الخيار الاستراتيجي التنوع وتحليل البيئة الداخلية بنقاط القوة والضعف للشركة والخارجية من خلال تطبيق القوى الخمس لبورتر، ولقد سلطنا الضوء على إستراتيجية التنوع كخيار استراتيجي وإضافة على ذلك قمنا بدراسة تحليلية إستراتيجية للمؤشرات الهامة مثل المركز التنافسي، ربحية الشركة، ورقم الأعمال الإجمالي، وتوزيع المخاطر وحافطة الأنشطة، وهاته التي تؤدي إلى الميزة التنافسية حسب (PHILIP KOTLER) "الميزة هي القدرة على أداء الأعمال بأساليب تجعل المنظمات عاجزة عن مجاراتها" (قاستل و بوحروود، 2020).

وفي الاخير على المؤسسات إدراك ضرورة استراتيجية التنوع على المساهمة في تحقيق وتحسين الميزة التنافسية. من خلال ما سبق من الدراسة الميدانية والدراسة التحليلية للشركة الجزائرية للتأمينات وكخلاصة نستنتج ما يلي:

- الشركة الجزائرية للتأمينات شركة طموحة وتعمل حاليا على تقديم منتجات جديدة في المستقبل إضافة إلى المنتجات الحالية.
- ساهمت استراتيجية التنوع في نمو رقم أعمالها من سنة إلى أخرى، برفع حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها.
- تطبيق للشركة الجزائرية للتأمينات للإدارة الاستراتيجية بشكل ملحوظ في نشاطها على غرار العديد من المؤسسات الجزائرية.

الخاتمة

الخاتمة العامة:

من خلال ما تم عرضه من معلومات وتحليل فقد توصلنا أن تحديد الخيار الاستراتيجي يعد اهم المحاور في المؤسسة لتحقيق مركز تنافسي، ويحتاج موارد ومهارات لاختيار الاستراتيجية المناسبة، ويعد التنوع هو البديل الاستراتيجي الذي أصبح محل اهتمام المؤسسات الآن، والأنسب للمؤسسة لمواكبة التغير المستمر لأذواق ورغبات المستهلكين المتجددة من جهة والحفاظ على مركزها التنافسي وحصتها السوقية من جهة أخرى. وبالتالي تحسين ميزتها التنافسية. وكما تم التعمق في المفاهيم الأساسية لاستراتيجية التنوع وكذا الميزة التنافسية في الجانب النظري، الأمر الذي مكنا من الوصول إلى جملة من النتائج وهي كالتالي:

النتائج النظرية:

- تعتبر استراتيجية التنوع من استراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق للمؤسسة عوائد مالية أكثر وتقليل للمخاطر الناتجة عن اتباع المؤسسة لنشاط وحيد، إضافة إلى تكوين حافظة أنشطة متنوعة تسمح لها بالحصول على أرباح متعددة من كل نشاط؛
- إن لاستراتيجية التنوع أثر بارز على أداء المؤسسة، فالمؤسسة الأكثر تنوعاً في محفظة الأنشطة هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة؛
- تقدم استراتيجية التنوع مرونة كبيرة، وتحقيق ربحية كبيرة.

النتائج الميدانية:

- تساعد استراتيجية التنوع المؤسسة في ضمان التموضع الجيد والتنافسي مقارنة بمنافسيها من خلال الحفاظ على مركزها التنافسي؛
- تعتبر استراتيجية التنوع من استراتيجيات النمو التي تحقق عوائد إيجابية بالحصول على الأرباح؛
- ساعد التنوع الشركة الجزائرية للتأمينات للوصول إلى تغطية كامل التراب الوطني تقريباً؛
- تساعد استراتيجية التنوع على توفير خيارات عديدة للمستهلك وتلبية حاجاته ورغباته؛
- التهديد الأول للشركة تهديد الداخلون الجدد خاصة الشركات الأجنبية. والتهديد الثاني يتمثل في تهديد القوة التفاوضية للعملاء باحتمال ظهور أسعار أقل أو ضمانات أحسن، أما باقي التهديدات فتعتبر تهديدات ضعيفة.
- أن التنوع في محفظة الأنشطة والاستثمار مكن الشركة من المحافظة على بقائها واستمراريتها، وحققت التوازن المالي والاستراتيجي و مكانة تنافسية وبالتالي تحسين وتحقيق الميزة التنافسية.
- أن تنوع حافظة الأنشطة يحقق ربحية للشركة وموقع قوي باستغلال مواردها، وتحقيق مركز سوقي كبير وأيضاً بفضل الدعم المتبادل بين وحداتها من قدرات تنافسية وقدرات إدارية واستراتيجية، وبالتالي أداء جيد مما لو كان كل نشاط مستقل عن الآخر.

- استراتيجية التنوع لمنتجات المؤسسة لمحفظة أنشطتها عنصر مهم في رفع رقم الأعمال للشركة من خلال تكامل الأنشطة مع بعضها ومساهمة كل منتج، بالإضافة إلى الأسعار المعقولة والجودة للمنتجات المقدمة لزيائنها، إضافة إلى العروض والخدمات التي تعد عوامل استقطاب الزبائن.

- القيمة الإجمالية لحافظة الأنشطة لرقم الأعمال أعلى من مجموع القيم لمختلف أنشطتها منفردة، وذلك بنقل وتفعيل قدرات الشركة الإدارية والتنافسية على المنتجات وبالتالي التقليل من التكلفة من جهة والتكاملية التي يضمنها التنوع في موارد المؤسسة والتكامل بين المنتجات في تغطية خسائر بعض المنتجات بأرباح المنتجات الأخرى.

- تعتبر استراتيجية التنوع الاستراتيجية الأساسية لإيجاد عدد من الأنشطة الصناعية لتوزيع المخاطر الكلية بينها. وتعدد الأنشطة تحقق الشركات ارتفاع في رقم أعمالها ومن ثم في أرباحها وذلك بتوزيع المخاطر والخسائر المالية على باقي المنتجات التي حققت مبيعات كبيرة والتي لم تمسها المخاطر وساهمت في تعويض وتغطية الخسائر.

مقترحات الدراسة:

بناء على ما توصلنا إليه يمكن تقديم مجموعة من المقترحات والمثلة في:

- المحافظة على الحصة السوقية الجيدة لمنتج التأمين IARD ومنتج تأمين السيارات وتطوير وتنمية المنتجات الأخرى، تأمين النقل وتأمين القرض وتأمين الزراعة بزيادة توعية وتحسيس الزبائن بضرورة الحماية والتأمين؛

- نظرا للتغيرات الاقتصادية والأزمات المالية التي تمس الاقتصاد والمؤسسات لاجمالة، وجب على المؤسسات الجزائرية ابتكار منتجات جديدة تحسن من مركز تنافسي

- على المؤسسات التأمينية الجزائرية توسيع الاستثمارات أكثر للحصول على عوائد أكبر كالتنوع الغير مرتبط، لتغطية تأمين المصانع والمؤسسات الضخمة للتخلص من التبعية الأجنبية في إعادة التأمين.

- تنمية الوعي الاستراتيجي في إدارة المؤسسات الجزائرية أكثر لتحقيق أهدافها بفعالية.

الفهرس

قائمة المحتويات

.....	الشكر
.....	الاهداء
.....	ملخص الدراسة
.....	قائمة الأشكال والجداول
أ.....	مقدمة:

الفصل الأول: أساسيات حول استراتيجية التنوع

9.....	تمهيد:
10.....	المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية
10.....	المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية
12.....	المطلب الثاني: خصائص ومبادئ الاستراتيجية
14.....	المطلب الثالث: مستويات الاستراتيجية
21.....	المبحث الثاني: ماهية وبناء استراتيجية التنوع
21.....	المطلب الأول: نشأة ومفهوم استراتيجية التنوع
22.....	المطلب الثاني: أهمية وأنواع استراتيجية التنوع
27.....	المطلب الثالث: أسباب ودوافع اختيار استراتيجية التنوع، وشروطها
31.....	المطلب الرابع: خيارات التنوع الاستراتيجي وآليات الدخول في استراتيجية التنوع
36.....	المبحث الثالث: محددات التنوع ومفاهيم عامة لحافظة الأنشطة
36.....	المطلب الأول: محددات التنوع
37.....	المطلب الثاني: تعريف حافظة الأنشطة وأدوات تحليلها
38.....	المطلب الثالث: مفهوم مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية، ايجابياتها وسلبياتها

الفصل الثاني: مساهمة استراتيجية التنوع في تحسين الميزة التنافسية

43.....	تمهيد:
44.....	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
44.....	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
45.....	المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية
45.....	المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية
47.....	المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية
47.....	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
49.....	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
51.....	المطلب الثالث: أسباب تنمية الميزة التنافسية
53.....	المبحث الثالث: الاستراتيجيات والقوى الخمس للتنافسية
53.....	المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر
58.....	المطلب الثاني: نموذج قوى التنافس الخمسة لـ " Porter "
63.....	المطلب الثالث: تعزيز الميزة التنافسية من خلال استراتيجية التنويع
.....	الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات
70.....	المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT
71.....	المطلب الأول: التعريف بشركة CAAT وأهدافها
71.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة CAAT المركزية ووكالة CAAT لولاية بسكرة
74.....	المطلب الثالث: منتجات وخدمات شركة CAAT
77.....	المبحث الثاني: مساهمة استراتيجية التنويع في تحسين الميزة التنافسية
78.....	المطلب الأول: تحليل المحيط الداخلي
80.....	المطلب الثاني: استراتيجيات الشركة (CAAT)
81.....	المطلب الثالث: تحليل المحيط الخارجي (القوى التنافسية الخمس لبورتر)
86.....	المبحث الثالث: دور أبعاد استراتيجية التنويع في تحقيق الميزة التنافسية

86.....المطلب الأول: دور تنمية حافظة الأنشطة في تحسين المكانة التنافسية للشركة

101.....المطلب الثاني: دور بعد توزيع المخاطر على الميزة التنافسية

المطلب الثالث: إختبار صحة

103.....الفرضيات

107.....الخلاصة:

109.....الخاتمة العامة:

.....الفهرس

.....المراجع

.....الملاحق

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

❖ الكتب:

- 1- ابراهيم العدلي. (2018). الاستراتيجية ، دار زهران ، ط01، الأردن.
- 2- ابراهيم عبد الله المنيف. (1998). استراتيجية الإدارة اليابانية، ط01، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض.
- 3- أندرو سمات و جيمس كريلمان. (2013). إدارة الأداء على أساس المخاطر، الدمج بين الإستراتيجية وإدارة المخاطر، ترجمة فيصل بن عبد الله البواردي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 4- جارديث جونز و شارلز هل. (2010). الادارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- 5- جو وايتهيد. (2013). الاستراتيجية، كل ماتحتاج إلى معرفته، ط01 ، ترجمة صباح حسن عبد القادر، دار الفجر، مصر، القاهرة.
- 6- حكمت رشيد سلطان و محمود محمد أمين عثمان. (2021). مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- زكريا مطلق الدوري. (2005). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.
- 8- سعد علي ربحان المحمدي. (2017). الادارة الاستراتيجية والادارات المعاصرة، (التمكين، التغيير ، التناقضات، التفاوض)، دار اليازوري، المجلد 01، عمان، الأردن.
- 9- أرمسترونج مايكل. (2020). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، ط2، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- 10- محمود حسين الوادي. (2020). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، ط2، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- 11- الركابي كاظم نزار. (2004)، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 12- هيثم عبد الله ذيب. (2016)، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- 13- سيد محمود جاد الرب. (2016). التخطيط الاستراتيجي، منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر، ط1، مصر، القاهرة.

المراجع

- 14- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (1999). الإدارة الإستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، الطبعة 07، القاهرة.
- 15- عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي. (2014). الميزة التنافسية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 16- نبيل محمد مرسي وسليم أحمد عبد السلام. (2007). الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 17- مطلق الدوري. (2005). الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.
- 18- مؤيد سعيد السالم. (2016). الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات العربية المتحدة.
- 19- نادية العارف. (2005). الإدارة الإستراتيجية، ط 03، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 20- نبيل مرسي. (2006). إستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
- 21- هشام حريز وعبد الرحمان بوشمال. (2014). التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية الإسكندرية.
- 22- وائل محمد ادريس وطاهر محسن الغالي. (2011). الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 23- محمد عبد الغني حسن هلال. (2007). مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
- 24- محمود حسين الوادي وآخرون. (2010). الاقتصاد الإداري، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن.
- 25- عائشة يوسف الشميلي. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الفجر، ط1، القاهرة، مصر.

❖ المقالات:

- 26- سارة موساوي. (2018). استراتيجية التنوع في المنتجات مصدر لتعزيز الميزة التنافسية، دراسة حالة كوندور إلكترونيك، جامعة زيان عاشور، مجلة البحوث والدراسات التجاري، العدد 04، الجلفة، الجزائر.
- 27- سعد علي حمود العنزي و مها عبد الكريم حمود الراوي. (2013). فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال باتباع استراتيجيات التنوع. مجلة كلية جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، بغداد.

- 28-شفاء حمد. (2021). دور استراتيجية التنوع في الإستفادة من اثر التآزر في منظمات الأعمال، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، المجلد 08، العدد 02، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
- 29-الياس سالم، (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- 30- هجيريه بتقة. (2022). استخدام اسلوب محفظة الأنشطة في تقييم الموقف التنافسي للمؤسسة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف، المجلد 06، العدد02، المسيلة، الجزائر.
- 31- خديجة عباسة وفريد بن عبيد. (2016). دور استراتيجية التنوع في تخفيض المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 10، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 32-سهام موفق واحمد ضيف (2018). تبني المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة الحقيقة، العدد 03، المجلد 17، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
- 33-صورية شني، السعيد بن لخضر. (2017). تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة المسيلة، العدد 02، الجزائر.
- 34-عادل ذاكرا النعمة ونسرين محمد فتحي محمود (2018). إستراتيجية التنوع للمنتوج واسهامها في تحقيق المزايا التنافسي المستدامة، مجلة كلية القلم، العدد 04، جامعة الموصل، العراق.
- 35- علالي مليكة. (2017). دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 22، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 36-اسماعيل قرينات. (2016). مساهمة الإستراتيجية التسويقية الدولية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، جامعة آكلي محند أولحاج، مجلة معارف، العدد 21، البويرة، الجزائر.
- 37-مديحة متولي. (2020). توسيط رضا العملاء في العلاقة بين استراتيجية التنوع وتحقيق ميزة تنافسية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 07، العدد 02، مصر.
- 38-منى فاستل وفتيحة بوحروود. (2020). تحليل انشطة المؤسسة الانتاجية باستخدام نموذج BCG، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 01، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- 39-منى فاستل وفتيحة بوحروود. (2020). دور استراتيجيات التنوع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة اندماج فايزر وفارماسيا، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 11، العدد 01، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

- 40-غالم عبد الله وتيممغدين عمر. (2014). أثر استراتيجية التنوع على اداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 41-موسى بن منصور وآسيا زهار. (2018). دور استراتيجيات التنوع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة اندماج فايزر وفارماسيا، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 04، العدد 02، جامعة بسكرة، الجزائر.

❖ المذكرات والاطروحات:

- 42-امين قطوش. (2018). أثر الشراكة الإستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل الدكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، سطيف، جامعة فرحات عباس -1، الجزائر.
- 43-كريم منصورى والشريف كنان. (2015). دور إستراتيجيتي الإعلان والتنوع في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة أكلي معند الحاج، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص تسويق، البويرة، الجزائر.
- 44-محمد بوطلاعة. (2008) دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
- 45-تيممغدين عمر. (2013). دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 46-نادين كوسا. (2017). أثر تبني استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في قطاع الاتصالات، رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، دمشق.
- 47-ليلي فتيحي. (2017). دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة هالبرتون، رسالة أعدت لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة بسكرة، الجزائر.

❖ المواقع الإلكترونية:

- 48- محمد إبراهيم محمد. (2005/05/11). خصائص الاستراتيجية وأنواع الاستراتيجيات حسب مستواها، المجرة، تم الاطلاع عليه في: 2023/03/26، رابط الموقع: <https://almerja.com/reading.php?idm=132039>
- 49- فيروز شين. (2016). محاضرات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، Researchgate، تم الاطلاع عليه في: 2023/03/10، ص 56، رابط الموقع: <https://www.researchgate.net/publication/364330616>

- 50- الاقتصاد بالعربية. تم الاطلاع عليه في: 2023/04/26، رابط الموقع: <https://www.economyinarabic.com>
- 51- الاستراتيجية والتحول. (2021/11/01). شركة لبكة لاستشارات الإدارية، تم الاطلاع عليه في: 2023/04/26، رابط الموقع: <https://bakkah.net.sa/ar/consulting-insights>
- 52- ن. بوعلام. (2010/08/29). 14 شركة تنشئ أول مدرسة عليا للتأمين بالجزائر. تم الاطلاع عليه في: 2023/04/15، رابط الموقع: <https://www.djazairress.com/elhiwar/35296>
- 53- يوسف بن ميسيا. (2023). الشركة الجزائرية للتأمينات. تم الاطلاع عليه في: 2023/04/06، رابط الموقع: <https://www.caat.dz>
- 54- مصطفى بن قطيب. (2023). ريادة الأعمال، معتبر، تم الاطلاع عليه في: 2023/04/29، رابط الموقع: <https://motaber.com/?p=9279>

ثانيا: باللغة الأجنبية.

- 55-Johnson Gerry, Scholes kevan, Whittington Richard. (2005). Exploring Corporate Strategy, Text and Cases, 07 th Edition, Prentice Hall, England.
- 56-Macmillan Hugh, Tampoe Mahen. (2000). Strategic Management, Oxford University press, New York
- 57-Remila Abdellah, Soltana Iyes. (2014). analyse de la stratégie de la diversification dans un contexte concurrentiel, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master, Option de Management des Organisation, Bejaia, algerie.
- 58-Brulhart frank. (2009). les 7 points clé du diagnostic stratigique, avec la méthode des cas, Ayrolles Group, paris.
- 59 -Campbell David, Stonehouse George, Houston Bill. (2002). Business Strategy, 2th édition, Butterworth-Heinemann, Great Britain.
- 60 -Macmillan Hugh, Tampoe Mahen. (2000). Strategic Management, Oxford University pres, New York.
- 61-Paul Dobson, Starkey Kenneth, Richards John. (2004). Strategic Management, Issues and Cases, 2th édition, Blakwell Publishing Ltd, Australia.
- 62 -Porter Michael. (1985). Competitive Advantage. Free Press, London.
- 63- Activité des Assurances en Algérie (2018). Direction Générale du Trésor, vu dans : 05/05/2023, lien de site web : : <https://www.uar.dz>.
- 64 -CASH ASSURANCE (2023). vu dans : 05/05/2023, lien de site web : <http://www.cash-assurance.dz>

65 - CNMA. (2023). vu dans : 05/05/2023, lien de site web : WWW.cnma.dz.

66 - SAA Assurance. (2023). vu dans : 05/05/2023, lien de site web : <https://www.la.saa.dz>.

67 - Rapport annual. (2023). vu dans : 26/04/2023, lien de site web : <http://www.caat.dz>.

68 -L'assurance Algérienne en Chiffres. (2023). vu dans : 27/03/2023, lien de site web : <http://www.cna.dz>.

الملاحق

Unité : Millions DA

	Année 2020		Année 2021		Variation 2020/2021	
	Montant	Part	Montant	Part	valeur	%
SAA	27 041	20%	28 800	20%	1 759	7%
CAAR	14 866	11%	16 257	11%	1 390	9%
CAAT	24 751	18%	25 404	18%	652	3%
CASH Assurances	14 091	10%	16 097	11%	2 006	14%
GAM	3 290	2%	3 163	2%	-127	-4%
SALAMA	4 558	3%	4 322	3%	-237	-5%
TRUST ALGERIA	4 758	3%	6 060	4%	1 302	27%
ALLIANCE ASSURANCES	4 728	3%	4 823	3%	95	2%
CIAR	8 729	6%	8 652	6%	-77	-1%
2A	3 822	3%	3 842	3%	20	1%
AXA Assurances Algérie Dommage	1 860	1%	1 633	1%	-227	-12%
CNMA	13 055	9%	12 643	9%	-412	-3%
Total Ass.de Dommages	125 549	91%	131 695	91%	6 146	5%
MACIR VIE	846	1%	1 026	1%	180	21%
TALA	1 170	1%	1 386	1%	216	18%
SAPS	1 500	1%	1 666	1%	166	11%
Caarama assurance	1 557	1%	1 739	1%	182	12%
CARDIF EL-DJAZAIR	2 947	2%	3 216	2%	269	9%
AXA Assurances Algérie Vie	1 908	1%	1 690	1%	-218	-11%
Le Mutualiste	386	0%	386	0%	0	0%
AGLIC	1 692	1%	1 967	1%	275	16%
Total Ass.de Personnes	12 007	9%	13 077	9%	1 070	9%
Total Général	137 556	100%	144 773	100%	7 217	5%

Unité : Millions DA

		Année 2018		Année 2019		Variation 18/19	
		Montant	Part	Montant	Part	En valeur	En %
Assurances Dommages	SAA	2 901	20%	2 196	16%	-705	-24%
	CAAR	628	4%	793	6%	165	26%
	CAAT	2 772	19%	2 532	18%	-240	-9%
	CASH Assurances	711	5%	405	3%	-305	-43%
	GAM	355	2%	151	1%	-204	-58%
	SALAMA ASS.	551	4%	481	3%	-70	-13%
	TRUST ALGERIA	312	2%	628	5%	316	101%
	ALLIANCE ASSURANCES	462	3%	482	3%	20	4%
	CIAR	664	4%	689	5%	25	4%
	2A	161	1%	153	1%	-8	-5%
	AXA Dommage	73	0%	9	0%	-64	-88%
	CNMA	915	6%	1 202	9%	287	31%
	Assurances de personnes	MACIR VIE	87	1%	65	0%	-22
TALA		284	2%	165	1%	-119	-42%
SAPS		186	1%	173	1%	-13	-7%
Caarama assurance		80	1%	82	1%	2	3%
CARDIF EL-DJAZAIR		291	2%	357	3%	66	23%
AXA Vie		16	0%	93	1%	78	491%
Le Mutualiste		150	1%	191	1%	41	27%
AGLIC		66	0%	- 20	0%	-86	-130%
Total (Ass.directe)		11 664	79%	10 826	78%	-838	-7%
CCR		3 094	21%	3 116	22%	22	1%
SGCI	303	2%	383	3%	80	26%	
CAGEX	383	3%	308	2%	-75	-20%	
Total général	14 759	100%	13 942	100%	-817	-6%	

Unité : Millions DA

		Année 2017		Année 2018		Variation 17/18	
		Montant	Part	Montant	Part	En valeur	En %
Assurances Dommages	SAA	3 251	24%	2 901	20%	-350	-11%
	CAAR	856	6%	628	4%	-228	-27%
	CAAT	2 510	19%	2 772	19%	262	10%
	CASH Assurances	504	4%	711	5%	207	41%
	GAM	301	2%	355	2%	54	18%
	SALAMA ASS.	403	3%	551	4%	148	37%
	TRUST ALGERIA	299	2%	312	2%	13	4%
	ALLIANCE ASSURANCES	432	3%	462	3%	30	7%
	CIAR	659	5%	664	4%	5	1%
	2A	-5	0%	161	1%	167	-3101%
	AXA Dommage	24	0%	73	0%	49	209%
	CNMA	856	6%	915	6%	59	7%
	Assurances de personnes	MACIR VIE	134	1%	87	1%	-47
TALA		289	2%	284	2%	-5	-2%
SAPS		155	1%	186	1%	31	20%
Caarama assurance		73	1%	80	1%	7	10%
CARDIF EL-DJAZAIR		55	0%	291	2%	236	429%
AXA Vic		-520	-4%	16	0%	536	-103%
Le Mutualiste		79	1%	150	1%	71	89%
AGLIC		14	0%	66	0%	52	381%
Total (Ass.directe)		10 368	78%	11 664	79%	1 296	13%
CCR		2 941	22%	3 094	21%	153	5%
Total général	13 309	100%	14 759	100%	1 450	11%	


<p>وفقا للشروط العامة النموذجية الحاملة للتأشيرة رقم 24 المؤرخة في 24-04-1998 و التي يقر المكتب بالإطلاع عليها و بناء على الشروط الخاصة التالية و الشروط الخاصة المحتفل إحقاقها. تؤمن الشركة الجزائرية للتأمينات :</p>		<p>الشركة الجزائرية للتأمينات COMPAGNIE ALGERIENNE DES ASSURANCES مقر الإجمالي: 52 شارع الأختة بوعبد بوزراد رئيس Siege social: 52 frère Bouadou - Bir Mourad Rais Tel :023569324 E-mail :info@caat.dz</p>	
<p>الشروط الخاصة لعقد تأمين السيارات CONDITIONS PARTICULIERES</p>		<p>CAAT UNE TOTALE ASSURANCE</p>	
<p>Direction Régionale : Agence : Code : Adresse : Date d'effet : Date d'expiration : Date de souscription : Durée :</p>	<p>عقد التأمين المديرية الجهوية : وكالة الاككتاب: الرمز: العنوان: تاريخ سريان العقد: تاريخ نهاية العقد: تاريخ الاككتاب: المدة:</p>	<p>N°. police/Avenant Type d'avenant N° . Attestation الشهادة رقم</p>	<p>المكتب الملقب و الإسم: اسم المؤسسة : ولد(ت) في: الجنس : الهاتف :</p>
<p>Assuré Nom et Prénom : Raison sociale : Code Client : Profession : Adresse : N. de Tél : E-mail :</p>	<p>المؤمن له اللقب و الإسم: اسم المؤسسة : رمز الزبون : المهنة: العنوان: الهاتف: البريد الإلكتروني:</p>	<p>Souscripteur Nom et Prénom : Raison sociale : Né (e) le : Sexe : N. de Tél :</p>	<p>المعاق السائق : ولد(ت) في: العنوان :</p>
<p>Permis de conduire N°: Délivré le: A :</p>		<p>رقم رخصة السياقة : سلمت في : الصنف: رخصة السياقة</p>	
<p>Véhicule Assuré Marque : Genre : Usage : Energie : Puissance : Type : Zone :</p>	<p>المركبة N. châssis : N. imm : Date MEC: PTC/CU: Nombre de places : Valeur à Neuf : Valeur Vénale: Valeur Auto Radio :</p>	<p>المقطورة N° châssis: N° imm: Date MEC : PTC / CU: Type :</p>	<p>الرقم التسلسلي : رقم التسجيل: تاريخ أول استعمال : جملة الحمولة المقيدة : عدد الركاب : القيمة الأولية : القيمة السوقية : قيمة مذياع السيارة :</p>


Garanties et limites de couvertures				الضمانات الممنوحة			
Garantie	Capital assuré	Franchise	Prime Nette	Garantie	Capital assuré	Franchise	Prime Nette

<p>Réduction/Majoration Bonus/ Malus : Maj âge : Maj permis : Maj Mat Inf : Maj Turbo :</p>	<p>التخفيضات و الإضافات العلاوة / الرابح: إضافة السن: إضافة رخصة السياقة : زيادة مرس الالتهاب: زيادة توريو :</p>	<p>Décompte de la prime à payer Prime nette : Accessoires : TVA : FGA : DTD : Timbre fiscal : Taxe env. : Prime totale:</p>	<p>تفصيل القسط القسط الصافي: الإضافات: الرسم على القيمة المضافة: الصندوق الخاص بالسيارات: الطوابع: ضريبة الدمغة: ضريبة التوث: القسط الإجمالي:</p>
--	---	---	---

Fait à / حرب : المؤمن له/المكتب : p/la CAAT الشركة الجزائرية للتأمينات

Lu et approuvé après avoir pris connaissance des Conditions Générales. قرأ و صدق عليه مع الإقرار بالإطلاع على الشروط العامة لعقد تأمين السيارات.

 الشركة الجزائرية للتأمينات الوكالة العنوان		خدم و توقيع رقم سلسلة
N°70162491		
شهادة تأمين السيارة		
الأمر رقم 15-74 المؤرخ في 1974/01/30 المرسوم رقم 34-80 المؤرخ في 1980/02/16		
اسم ولقب و عنوان المؤمن له		
الاسم و اللقب بالأحرف اللاتينية: _____		
من: _____ سارية المفعول إلى: _____		
المركبة	رقم عقد التأمين	
الصف		
النوع	مقطورة أو نصف مقطورة:	
رقم التسجيل	النوع: الصنف: الطراز: رقم التسجيل:	
إن استظهر هذا المستند لا يشكل سوى قرينة على التأمين بقدمها المؤمن المادة 11 من المرسوم رقم 34-80 المؤرخ في 16 فيفري 1980		

 الشركة الجزائرية للتأمينات الوكالة العنوان		خدم و توقيع رقم سلسلة
N°70162491		
شهادة تأمين السيارة		
الأمر رقم 15-74 المؤرخ في 1974/01/30 المرسوم رقم 34-80 المؤرخ في 1980/02/16		
اسم ولقب و عنوان المؤمن له		
الاسم و اللقب بالأحرف اللاتينية: _____		
من: _____ سارية المفعول إلى: _____		
المركبة	رقم عقد التأمين	
الصف		
النوع	مقطورة أو نصف مقطورة:	
رقم التسجيل	النوع: الصنف: الطراز: رقم التسجيل:	
إن استظهر هذا المستند لا يشكل سوى قرينة على التأمين بقدمها المؤمن المادة 11 من المرسوم رقم 34-80 المؤرخ في 16 فيفري 1980		

التأمين الشامل
CAAT
UNE TOTALE ASSURANCE

ASSISTANCE

مساعدة السيارات

في حالة عطل أو حادث اتصلوا على
en cas de panne ou d'accident; appelez

24h/24 021 98 48 00
7/7 0661 372 372
0770 172 172

يرجى تقديم رقم التسجيل و رقم العقد الخاص بك
Merci de communiquer votre numéro
d'immatriculation et le numéro de votre contrat

التأمين الشامل
CAAT
UNE TOTALE ASSURANCE

ASSISTANCE

Formule :

Nom/Prénom :

N° du contrat :

N° d'immatriculation:

Marque véhicule :

Effet :/Echéance:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 08 - 05 - 2023
إلى السيد: مدير الشركة الجزائرية
للتأمينات، وكالة بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 663 / ل.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب:

1 - حديد سعاد

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" دور استراتيجية التنوع في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة "

تحت إشراف: د/ شين فيروز

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والمسائل المرتبطة
بالتربية
د. غربي وهيب

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر - بسكرة

