مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية
Forum For Economic Studies and Research Journal
المجلد 09 / العدد: 01 (2025)، ص 248 - 262

قياس حدة المنافسة ودورها في تنويع المنتجات -دراسة تطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2023

The measurement of competitive intensity and its role in product diversification- An applied study on small and medium-sized enterprises in Algeria (2023)

زويد الزهرة

مخبر البحث في تسيير المنظمات LARMO، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر،

zohra.zouied@univ-annaba.dz

تاريخ الاستلام: 2025/02/16 **تاريخ القبول: 2025/05/19**

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حدة المنافسة في تنويع المنتجات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، إضافة الى العوامل المحددة لحدة المنافسة في الصناعة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من 357 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وقد تم جمع البيانات الكمية والنوعية من الوزارة الوصية لسنة 2023.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن المنافسة العادلة بين مؤسسات الصناعة تشكل حافز قوي ذو تأثير ايجابي على التنويع في المنتجات، كما أن السلوك التنافسي للمؤسسات الجزائرية داخل الصناعة يعكس طريقة استجابتها للتغيرات البيئية وتحركات المنافسين، حيث أن مؤسسات الدراسة تتميز بسلوك تنافسي دفاعي فيما يخص التنويع. وفي ضوء النتائج تم تقديم عدد من التوصيات أهمها أنه على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الانفتاح أكثر على التطورات التكنولوجية ورغبات الزبائن من أجل الاستمرار في السوق، وعليها تقديم منتجات متنوعة تفوق توقعات زبائنها ولا يجب أن تكتفي باستراتيجية الدفاع.

الكلمات المفتاحية: المنافسة، حدة المنافسة، التنويع، هيكل السوق، السلوك التنافسي.

تصنيف JEL: L22، L10

Abstract:

The study aimed to identify the role of competition intensity in product diversification in Algerian small and medium enterprises, in addition to the factors determining the intensity of competition in industry. The study used the descriptive analytical approach to achieve its objectives. The study sample consisted of 357 small and medium enterprises. Quantitative and qualitative data were collected from the relevant ministry for the year 2023.

The study reached many results, such as: fair competition between enterprises in the industry constitutes a strong incentive with a positive impact on product diversification. The competitive behavior of Algerian enterprises in the industry reflects their response to environmental changes and competitors' movements, as the study enterprises are characterized by defensive competitive behavior in terms of diversification. In light of the results, a number of recommendations were presented, the most important of which is that Algerian small and medium enterprises should be more open to technological developments and customer desires in order to continue in the market, and they should provide diverse products that exceed their customers' expectations and should not be satisfied with a defensive strategy.

Key Words *: Competition, competition intensity, diversification, market structure, competitive behavior.*

JEL Classification: *L22، L10*

1. مقدمة:

من السمات المميزة للأسواق التنافسية هو حرية الدخول إليها والخروج منها، وانطلاقا من هذه العملية (الدخول والخروج) فان هناك إمكانية كبيرة أمام المؤسسات المتواجدة في السوق للنمو والتي تعيد تخصيص مواردها وتكييفها وتحسين كفاءتها.

في العقود الأخيرة تغيرت البيئة الاستراتيجية للمؤسسات تغييرا كبيرا وأصبحت السرعة والمرونة والتطوير أهم ما يميزها، وفي هذا السياق تطورت مقاربة جديدة للتحليل الاستراتيجي والعلاقات التنافسية وأصبحت حواجز الدخول إلى الأسواق والخروج منها مرتبطة بقدرة المؤسسات على رفع أو خفض هذه الحواجز من خلال قدرتها على التنويع في المنتجات، إضافة الى قدرتها على المزاحمة في السوق وتحمل الضغوط التنافسية.

حيث تشير حدة المنافسة إلى مدى ممارسة الشركات للضغوط على بعضها البعض داخل صناعة معينة، من خلال مهاجمة الموقف التنافسي لكل منها لتحسن أدائها على حساب أداء الآخرين، وتتجلى حدة المنافسة بين الشركات القائمة في صناعة ما في مجموعة متنوعة من الأشكال، مثل خصم الأسعار، وطرح منتجات جديدة، والحملات الإعلانية الهجومية، وتقديم عدد أكبر من خدمات ما بعد البيع، وغيرها. وانطلاقا من ذلك، يمكن أن يكون لحدة المنافسة تأثير إيجابي على النظام الاقتصادي ككل، حيث تدفع شدة المنافسة العالية الشركات الى التفوق على منافسيها، خلال تقديم ابتكارات أفضل، بهدف تعظيم أدائها داخل البيئة التنافسية، ونتيجة لذلك، تؤدي هذه الظاهرة عادة إلى منتجات وخدمات أفضل للمستهلكين.

وعليه، فإن الفهم الجيد لاستراتيجيات التنويع في المؤسسات داخل الصناعة يبدأ من خلال دراسة سلوكهم التنافسي ومدى تركزهم وهيكل المنافسة داخل الصناعة وبالتالي تحليل الديناميكية التنافسية داخل هذه الصناعة.

1.1 مشكلة الدراسة وفرضياتها

إن دراسة التنويع وعلاقته ببنية السوق أو الصناعة من الدراسات التقليدية وتعود إلى أعمال SCHUMPTER، هذا الأخير يرى أن المؤسسات التي تنشط في السوق يجب أن تركز على التنويع والابتكار بدرجة أكبر، ومع ذلك فقد أظهرت الدراسات الحديثة أن هناك علاقة ايجابية بين المنافسة في السوق والتنويع، هذا على المستوى الدولي، ولكن في الجزائر وقبل انفتاح السوق كانت المؤسسات الوطنية تنشط في سوق محمية من طرف الدولة حيث كانت المنافسة أقل حدة مما عليه الآن وقد تكون معدومة في بعض الصناعات، لذلك نطرح الإشكالية التالية:

ما هو دور حدة المنافسة داخل الصناعة في تنويع المنتجات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

وانطلاقا من الإشكالية المطروحة، اعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنافسة العادلة وتنويع المنتجات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنويع والسلوك التنافسي الهجومي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

الفرضية الثالثة: الصناعات الأكثر تنويعا هي التي تتكون أغلبيتها من مؤسسات القطاع الخاص.

2.1 أهمية الدراسة

يكتسب موضوع التنويع أهمية كبيرة للمؤسسة، خاصة في ظل الاهتمام المتزايد بخلق الميزة التنافسية والتمايز في السوق في ظل منافسة قوية وحادة بين المنتجات والعلامات، لذلك تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تبحث عن العلاقة بين حدة المنافسة في الصناعة وتنويع المنتجات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

كما تتجلى أهمية هذه الدراسة في جانب آخر، ألا وهو الكشف عن كيفية قياس حدة المنافسة في الصناعة، وإيجاد قياس مناسب للصناعات الجزائرية من خلال تحليل كمي ونوعي لخصوصيات هذه الصناعة.

3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الاضافة إلى الأدبيات الموجودة من خلال:

- تحديد أهم العوامل المحددة لحدة المنافسة داخل الصناعات الجزائرية؛
- التعرف على دوافع التنويع في المنتجات واستراتيجياته؛
- رصد دور حدة المنافسة في تنويع المنتجات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛
- المساعدة في توفير معلومات مهمة لمدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن نتائج الدراسة مهمة في صياغة وتنفيذ استراتيجيات الأعمال وخطط التنويع من أجل تحقيق وضع أفضل في السوق.

2. الاطار النظري للدراسة

غالبا ما تتم مواجهة مشاكل اليوم والغد بالإبداع وهو النتيجة الحتمية للشركات التي ترغب في التنويع، مما يساعدها على إدارة المنافسة الشرسة في الأسواق المختلفة والحفاظ على مكانتها في السوق، حيث يساعد التنويع في التمييز بين منتجات شركة وأخرى، فما المقصود بحدة المنافسة والتنويع؟

1.2 حدة المنافسة

إن فهم حدة المنافسة داخل صناعة ما أمر مهم للعديد من أصحاب المصلحة، فهو مهم للشركات الجديدة التي تفكر في دخول الصناعة وتحتاج إلى تقييم جاذبيتها من حيث إمكانات الربح، كما أنه مهم للشركات القائمة في الصناعة والتي قد تضطر إلى اتخاذ قرار بشأن ما إذا كانت ستزيد مواردها للحفاظ على أدائها أو تتخلص من استثماراتها وتدخل في صناعات جديدة، اضافة الى ذلك، فهو مهم للسلطات والهيئات التنظيمية، المسؤولة عن محاربة السلوكيات التواطؤية بين الشركات المهيمنة والتي قد تخفض القدرة الشرائية للمستهلكين.

1.1.2 مفهوم حدة المنافسة:

إن التفسير الديناميكي للمنافسة هو أحد الاتجاهات الحديثة في أبحاث الإدارة الاستراتيجية، ومن خلال هذا الاتجاه، يتم تحديد حدة المنافسة كعامل تهديد يؤثر على قدرة المنظمات على الحفاظ على ميزة تنافسية طويلة الأجل، ويؤثر على أداء ونجاح/فشل المنتجات الجديدة . (Bylykbashi, Roehrich, & Assala, 2021, p. 22)

فمن وجهة نظر استراتيجية، تعرف حدة المنافسة على أنها المدى الذي تمارس فيه الشركات التي تنشط في نفس الصناعة ضغوطا على بعضها البعض، لخلق تأثير خارجي يحفز الابتكار وتقديم الأفضل ويدفعها الى التفوق على المنافسين. (العيسوي، 2024، صفحة 11)

ووفقا لـ Porter ، أحد مؤسسي المفهوم البنيوي للمنافسة، يتم تحديد حدة المنافسة كواحدة من القوى الخمس التي تحدد جاذبية الصناعة وتعبر عن تبادل الحركات التنافسية. (Porter, 2008, p. 80)

يعرف Chen حدة المنافسة على أنها درجة العدوانية وسرعة الإجراءات والاستجابات التي تتخذها المنظمات للتنافس في السوق؛ وباستخدام الحركات التنافسية الفردية كوحدة للتحليل، يقترح تحليل المعركة التنافسية كسلسلة من الأفعال وردود الأفعال بين المنظمات أو العلامات التجارية التي تتواجد في حالة من الترابط التنافسي. (Chen, 1996, p. 341)

وأخيرا، وفقا لـ Muller)، تعكس حدة المنافسة عدد المنظمات المتنافسة في السوق والمنافسة الشرسة التي تواجهها في هذا السوق. ويأخذ هذا المؤلف في الاعتبار، في تعريف حدة المنافسة، طبيعتها الجزئية، أي حقيقة أنه في بعض الحالات قد لا تكون حدة المنافسة ذات علاقة بجميع المنافسين في السوق. (Muller, 2002, p. 309)

مما سبق، حدة المنافسة هي الضغط الذي يتعين على الشركات التعامل معه في سوق تتنافس فيه العديد من الشركات على الحصص السوقية والنمو، ويمكن وصفها بمستوى رد الفعل والسرعة التي تعمل بها الشركات وتتفاعل بها مع التحركات التجارية للشركات الأخرى للتنافس في سوق شديدة التنافس. وقد ينشأ عن هذه المعركة الشرسة من أجل الحصول على حصة في السوق شكلان مختلفان من الإجراءات: الفوز بمكانة أعلى أو تطوير قدرة أفضل على رد الفعل بسبب التركيز على تحديد المواقع.

وتسمح حدة المنافسة بوصف المنافسة التي نلاحظها في أي سوق معين، وهي تتوافق مع درجة المنافسة التي يمارسها المنافسون في السوق، حيث تؤدي المعركة التنافسية في السوق إلى نوعين من الإجراءات (Chen, 1996, p. 342):

- الإجراءات الاستراتيجية طويلة الأجل التي تتضمن استثمارات كبيرة، والتي تم تصميمها لتقديم عرض أكثر جاذبية للمشترين من العرض الذي يقترحه المنافسون، وتتطلب تعبئة أكبر للموارد وتصاحبها تغييرات كبيرة في التوجه الاستراتيجي للمنظمة وفي تحديد مجال نشاطها؛
- الإجراءات التكتيكية التي تؤدي إلى تعديلات طفيفة فقط، لأنها استثمارات قصيرة الأجل، والهدف منها إما كبح مبيعات المنافسين، أو تعزيز مبيعات المنظمة مؤقتا.

وعلى الرغم من أهمية حدة المنافسة، فقد تم إهمال بنيتها الداخلية، فالمعرفة المحسنة بآليات عملها توفر فهما أفضل للبيئة التنافسية في السوق، وتؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية أكثر ملاءمة. (Bylykbashi, Roehrich, & Assala, 2021, p. 22)

2.1.2 العوامل الهيكلية المحددة لحدة المنافسة في السوق:

وفق مجلة هارفارد للأعمال تزداد حدة المنافسة بفعل عدد من العوامل الهيكلية والتي حددها بورتر فيما يلي (Porter, 2008, p. 85):

- تركيز الشركات

كلما زاد عدد الشركات في السوق أو الصناعة، زادت حدة المنافسة أو التنافس الشديد، وهذا يتعارض بشكل تام مع الأسواق التي يسود فيها الاحتكار. ففي الاحتكار، تحكم شركة واحدة السوق، وعادة ما تكون المنافسة محدودة أو غير موجودة. وبالتالي، لا يُرى أي تنافس شديد بسبب هيمنة لاعب واحد في الأسواق الاحتكارية.

- معدل نمو السوق

يعد معدل نمو السوق أحد العناصر الرئيسية التي تؤثر بشكل كبير على مستوى حدة المنافسة، حيث أن السوق تكون أكثر تنافسية عندما يكون النمو بطيئا، وذلك لأنها على وشك التشبع، مع وجود منافسة شديدة بين المنافسين

الحاليين على الحصص السوقية. من ناحية أخرى، تكون المنافسة أقل حدة أو ضعيفة بشكل عام عندما ينمو السوق بسرعة، وذلك لأن الأسواق الناشئة وآفاق الأعمال الجديدة تجذب من المنافسين، مما يزيد من حجم السوق الإجمالي. ونتيجة لذلك، تكون الشركات حرة في التركيز على توسيع قاعدة عملائها بدلا من المزاحمة على حصة أعلى من السوق.

- التكاليف

أحد الجوانب المهمة التي تؤثر على درجة حدة المنافسة هو هيكل التكلفة السائد في قطاع أو صناعة، وتحديدا نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف المتغيرة، فعندما تكون التكاليف الثابتة مرتفعة نسبيا مقارنة بالتكاليف المتغيرة، تضطر الشركات إلى خفض أسعارها للعمل بكامل طاقتها، مما يؤدي إلى تكثيف المنافسة، وهو ما يدفع الشركات في حروب الأسعار لجذب العملاء، بالتالي تنخفض هوامش الربح وتنخفض الربحية.

- التمايز في المنتج

تتأثر درجة المنافسة في السوق بشكل كبير بالتمايز في المنتج. فعندما تكون المنتجات سلعا متشابهة، تتركز المنافسة حول السعر، مما يؤدي إلى تنافس شديد. من ناحية أخرى، يصعب تقليد المنتجات شديدة التمايز، مما يسمح للشركات بفرض نفسها وتقليل حدة المنافسة.

- تكاليف التبديل

هذه التكاليف حاسمة في تحديد مستوى حدة المنافسة في السوق، حيث تقلل تكاليف التبديل المرتفعة من المنافسة، وخاصة بالنسبة للمنتجات المتخصصة، في حين تزيد تكاليف التبديل المنخفضة من المنافسة، وخاصة بالنسبة للمنتجات ذات الاستهلاك الواسع، ويعود ذلك إلى أن المنتجات المتخصصة تتطلب استثمارا كبيرا من حيث تعلم كيفية استخدام المنتج، أو قد يتم تصميمها وفقا لمتطلبات العميل. لذلك، يتعين على الشركات أن تفكر في تكاليف التحول في صناعتها وتطوير استراتيجيات لكسب ولاء العملاء للحفاظ على القدرة التنافسية.

3.1.2 قياس حدة المنافسة:

إن تقييم درجة المنافسة في الأسواق يمكن أن يكون مقياسا رئيسيا للعديد من القرارات التنظيمية لصناع السياسات، حيث أن فهم الوضع الراهن بين الأسواق يمكن أن يقود صناع السياسات إلى إعادة هيكلة الأسواق، وإزالة الحواجز أمام الدخول للصناعة، وفرض القيود على سلوك الشركات أو استراتيجياتها، أو السعي إلى اتخاذ اجراءات أخرى لزيادة العرض.

وعليه، فإن الفهم الواضح لدرجة المنافسة يمكن أن يؤثر على قرارات دخول/خروج السوق، واستراتيجيات التمايز/الاستيعاب، فضلا عن قرارات أخرى تتعلق بالقدرات التنافسية والخدمات التكميلية.

وعلى مر السنوات الماضية، تم الاحتكام الى العديد من الأساليب لقياس حدة المنافسة والتركيز في الأسواق، وتشمل هذه الأساليب العد البسيط لعدد الشركات المتنافسة، ونسب التركيز في الصناعة والتي تحسب حصص السوق لأكبر عدد من الشركات لتقييم مدى احتكار سوق معين، وهامش السعر والتكلفة (مؤشر Lerner) الذي يقيس هامش الربح على التكلفة الهامشية، أو الأرباح النسبية التي تلخص التغير في المنافسة. (Mantin, Gillen, & Delibasi, 2018, p. 2)

وفي دراسة مسحية لتحديد المقاييس المستخدمة لقياس حدة المنافسة، حددت دراسة Kwieciński مدخلين لقياسها، الأول يعتمد على آراء الخبراء بالاعتماد على المصادر الأولية للمعلومات، أما المدخل الثاني يعتمد على المؤشرات الكمية في الصناعة، كما تم تقسيم المتغيرات المستخدمة لقياس حدة المنافسة الى متغيرات هيكلية

ومتغيرات سلوكية، بينما اتجهت دراسات أخرى الى التركيز على هيكل السوق في تحديد هذه الحدة، خاصة مؤشر عدد الشركات المتنافسة في السوق ومؤشر توزيع الحصص بين هذه الشركات. كما ميزت بين حدة المنافسة ونوع المنافسة، حيث أن هذا الأخير يعكس العناصر أو العوامل التي تتنافس عليها الشركات سواء كانت منافسة سعرية أو غير سعرية (العيسوي، 2024، صفحة 12) .

ومن المقاييس الشائعة المستخدمة لتحديد التركيز في هياكل السوق مؤشر هيرفيندال-هيرشمان، أو HHI، الذي يتم بناؤه باستخدام حصص السوق للشركات المتنافسة، إضافة الى عدد الشركات في الصناعة. وما يعاب على هذا المؤشر هو أنه لا يقدم مؤشرات لحدة المنافسة في الصناعة، فهو مؤشر لتوقع المنافسة فقط، ولا يقدم أي مؤشر على مدى تنافس الشركات أو المنتجات أو مستوى المنافسة في السوق. حيث لوحظ أن هذه المؤشرات لا تفرق بين الاحتكار الثنائي بأسعار منخفضة بسبب المنافسة الشديدة والاحتكار الثنائي بأسعار مرتفعة بسبب الافتقار إلى المنافسة. إضافة الى ذلك، لا تميز المقاييس المستخدمة عادة بين حصص السوق التي تنشأ نتيجة لاختلافات الجودة ولا تأخذ في الاعتبار أي سمات أخرى تنشأ عن تقسيمات السوق المختلفة بين الشركات المتنافسة. وهذا يعني أن مثل هذه المقاييس تتجاهل كيفية تنافس الشركات مع بعضها البعض. (Mantin, Gillen, & Delibasi, 2018, p. 2)

2.2 تنويع المنتجات

أدت العولمة، وإلغاء القيود التنظيمية المفروضة على الأسواق، والتقدم في مجال التكنولوجيا إلى فتح الحدود أمام الشركات في مختلف أنحاء العالم، وأصبحت تتبع استراتيجيات نمو مختلفة للتنافس ومواجهة عدم اليقين، حيث يمكن تشكيل هذه الاستراتيجيات من خلال السعي المتزامن لاختراق السوق وتطويره وتطوير المنتج.

ومن بين استراتيجيات النمو، تتميز استراتيجية التنويع بشكل واضح، ففي حين تعتمد الاستراتيجيات الأخرى عادة على نفس الموارد التقنية والمالية والترويجية المستخدمة لخطوط المنتجات الحالية، فإن التنويع يؤدي باستمرار إلى تغييرات سياقية في هيكل الأعمال.

1.2.2 تعريف تنويع المنتجات

في قاموس الأعمال، عرف تنويع المنتجات على أنه عملية توسيع الفرص التجارية من خلال الإمكانيات السوقية الإضافية لمنتج موجود. (dictionary, 2024)

يرى Oladimeji أن التنويع يتم عندما تهدف الشركة إلى تغيير تعريف أعمالها إما عن طريق تطوير منتجات جديدة أو التوسع في سوق جديدة بشكل فردي أو بالاشتراك مع شركات أخرى، حيث يشكل حافز للميزة التنافسية ووسيلة توزع بها الشركة مخاطرها عبر العديد من مجالات النشاط لزيادة الربحية وتقليل المخاطر وتعزيز عمليات السوق وتحسين الأداء (Oladimeji & Udosen, 2019, p. 121).

كما يشرح Jayathilake التنويع على أنه استراتيجية النمو، حيث تقوم الشركة بتسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة. وهذه الاستراتيجية تنطوي على مخاطر لأن الشركة تنتقل إلى سوق جديدة لديها خبرة أقل فيها، لذلك فهي تحتاج إلى أن يكون لديها تصور واضح حول ما ستحمله هذه الاستراتيجية للاستفادة القصوى منها (Jayathilake, 2018, p. 92).

ويتم تحقيق التنويع من خلال الدخول الى أسواق إضافية وأيضا من خلال استراتيجيات التسعير، كما يمكن تحسين المنتج أو تكييفه أو تغييره، أو يمكن تطوير أنشطة تسويقية جديدة. (dictionary, 2024)

اذن، من ناحية نظرية، ينظر إلى تنويع المنتجات باعتباره استراتيجية مهمة لتعظيم قيمة الشركة وتقليل المخاطر، ولكن له أيضا تكاليف معينة مرتبطة به.

2.2.2 دو افع التنويع:

وفقا لـ Montgomery، فإن هناك ثلاثة أسباب مهمة تستند إلى اتجاهات نظرية مختلفة تتوجه الشركات بسببها التنويع، هذه الاتجاهات هي قوة السوق، والنظرة القائمة على الموارد، ونظرية الوكالة (Montgomery, 1994, p. 164).

الدافع الأول وراء تنويع الشركة لمنتجاتها هو السعي وراء القوة السوقية. ففي دراسة Rehman وآخرين قدموا ثلاثة أسباب غير تنافسية تدفع الشركة إلى التنويع. أولا، يمكن للشركة استخدام الأرباح التي تحققها في صناعة أو قطاع واحد للدخول الى صناعة أو قطاع آخر. ثانيا، يسمح التنويع بتحالف الشركة مع شركات أخرى تتنافس في أسواق مختلفة في نفس الوقت. وأخيرا، قد تستخدم الشركات استراتيجية التنويع لدفع المنافسين الصغار للخروج من السوق من خلال الشراء المتبادل مع شركات كبيرة أخرى (Rehman, Khan, Khuhro, & Khan, 2021, p. 45).

الدافع الثاني يستند الى المنظور القائم على الموارد، حيث ترى نظرية الموارد أنه يمكن للمنظمة الاستفادة من قدراتها الداخلية النادرة والفريدة من نوعها لتحقيق ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى، وتنص النظرية على أن جميع المنظمات تمتلك في حوزتها العديد من الموارد غير المستغلة ذات الإمكانات التي تجعلها متفوقة على المنافسين وتمكن أيضا من زيادة الأداء عند استغلالها بشكل صحيح (Oladimeji & Udosen, 2019, p. 122).

حيث تنوع الشركات في تلك المجالات أين توجد قدرة فائضة من القدرات والموارد التي يمكن نقلها بسهولة وكفاءة عبر الصناعات. وينصب التركيز هنا على اقتصاديات الحجم حيث تنظم الشركة الأنشطة الاقتصادية المتنوعة بكفاءة من خلال استخدام نفس قنوات التسويق والتوزيع لتسويق منتجاتها. إضافة الى ذلك، قد تتمكن الشركات من الاستفادة من خدمات ومهارات أعضاء الموظفين القانونيين والماليين لديها لدعم العمليات التجارية في مختلف الصناعات. (Montgomery، 1994، صفحة 167)

ويرى Rehman وآخرون أن المنظمات تستخدم استراتيجية التنويع لاستكشاف التوافق الجيد بين كفاءاتها التنظيمية والفرص الخارجية مما يؤدي إلى دخول خطوط أعمال جديدة وترك الخطوط القديمة غير المربحة (Rehman, Khan, Khuhro, & Khan, 2021, p. 45).

وأخيرا، من منظور نظرية الوكالة، يمكن النظر إلى استراتيجية التنويع باعتبارها ملاحقة المدراء لمصالحهم الذاتية على حساب المساهمين، فعند غياب حصص ملكية كبيرة، يسعى المدراء إلى اتباع استراتيجيات خفض القيمة لتعزيز مصالحهم الخاصة على حساب مالكي الشركة، و تشكل عمليات الاندماج، وخاصة اندماج التكتلات وسيلة ملائمة للقيام بذلك (Montgomery، 1994، صفحة 166). وتوضح النظرية كذلك الدوافع المحتملة وراء قرار المدراء بالتنويع هي:

- زيادة صلاحيات المديرين، أجورهم، مكانتهم وسلطتهم؛
- جعل المناصب الوظيفية أكثر أمانا داخل المنظمة من خلال الاستثمار في المشاريع التي تتطلب المهارات المحددة التي يمتلكونها وبالتالي جعل الشركة تعتمد عليهم ؛
- التقليل من مخاطر محفظة الاستثمار الخاصة بهم عن طريق خفض مخاطر الشركة حيث أن المدراء غير قادرين على خفض مخاطر محافظهم الخاصة من خلال التنويع .(Rehman, Khan, Khuhro, & Khan, 2021, p. 45)

3.2.2 استراتيجيات التنويع:

لاستمرار النمو في مرحلة النضج، قد تحاول الشركات التوسع دوليا في أسواق أقل نضجا، وفي حال عدم رغبتها في ذلك، فقد تحتاج الشركات إلى التنويع في صناعات مختلفة، ويمكن التمييز بين ثلاث استراتيجيات للتنويع وهي: التنويع الافقي، التنويع العمودي والتنويع التكتلي.

حيث يشار إلى الدخول في مجالات أو صناعات جديدة لا تنشط فيها الشركة حاليا بالتنويع التكتلي، حيث تهدف الشركات من خلاله إلى تقليل التعرض للمخاطر الإجمالية وتوسيع فرص النمو. ومن ناحية أخرى، يشير تنويع المنتجات في مجالات النشاط الحالية إلى التوسع خارج خطوط المنتجات الحالية و/أو سوق الصناعة الحالية (Mishra & Akbar, 2007, p. 26).

التنويع الأفقي

يتعلق التنوع الأفقي للمنتجات بشراء أو تطوير منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة قد تجذب اهتمام العملاء الحاليين ، وفي هذه الحالة تعتمد الشركة على المبيعات والعلاقات التكنولوجية مع خطوط المنتجات الحالية. ويتكون التنوع الأفقي من توسع الشركة في أكثر من صناعة عبر شركات لا ترتبط بالضرورة ببعضها البعض، ويمكن وصفه بأنه تقديم منتجات جديدة، على الرغم من أنها لا تساهم في خط المنتج الحالي بأي شكل من الأشكال، إلا أنها تلبي المهام التي تقع ضمن نطاق معرفة الشركة وخبرتها في التكنولوجيا والتمويل والتسويق (Kenyoru, Chumba, Chumba, & Rotich , 2016, p. 127).

التنويع العمودي

يحدث التنويع العمودي للمنتجات عندما تعتمد الشركة على نفسها في المراحل التي تسبق دورة إنتاجها أوفي المراحل اللاحقة من نفس الدورة - إنتاج المواد الخام أو توزيع المنتج النهائي، اذ تتوسع الشركات عموديا عندما تساوي التكلفة الهامشية لاستيعاب الإنتاج التكلفة الهامشية للاستعانة بمصادر خارجية في السوق.

وقد ناقش العديد من الباحثين أهمية وجدوى هذه الاستراتيجية، حيث ركزوا على أهمية التكامل العمودي وتكامل الأنشطة المنفصلة على طول سلسلة القيمة لأنه يعكس خلق القوة السوقية، كما أنه قد يسهل التمييز في الأسعار أو يمكن استخدامه لرفع تكاليف المنافسين من خلال زيادة تكاليف دخولهم إلى الصناعة. وأخيرًا، فان نظرية دورة الحياة التي تفترض أنه في الصناعات الناشئة، يكون التكامل العمودي أكثر احتمالية لدعم إنتاجهم لأن الطلب على المدخلات المتخصصة صغير جدا. (Kalama, Kavale, & Limo, 2024, p. 340)

التنويع التكتلي:

في تنويع منتجات التكتلي، تنتقل الشركة إلى منتجات أو خدمات جديدة ليس لها علاقة تكنولوجية أو تجارية بالمنتجات أو المعدات أو قنوات التوزيع الحالية، ولكنها قد تجذب مجموعات جديدة من العملاء. والدافع الرئيسي وراء هذا النوع من تنويع المنتجات هو العائد المرتفع على الاستثمارات في الصناعة الجديدة. وعلاوة على ذلك، فإن القرار باللجوء إلى هذا النوع من تنويع المنتجات يمكن أن يؤدي إلى فرص إضافية مرتبطة بشكل غير مباشر بتطوير الأعمال الرئيسية للشركة، والوصول إلى التقنيات الجديدة، وفرص الشراكات الاستراتيجية. وأخيرا، يتضمن تنويع المنتجات التكتلي إنتاج منتجات غير ذات صلة بمجالات النشاط الحالية ولكنها مربحة، و غالبا ما يرتبط الأمر باستثمارات كبيرة ترافقها عوائد مرتفعة. (Kenyoru, Chumba, Chumba, & Rotich , 2016, p. 128)

3. اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

تم جمع المعلومات من احصائيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة **2023**، حيث قامت الباحثة بجمع معلومات عن**375** مؤسسة صغيرة ومتوسطة موزعة على**12** صناعة، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام معاملات الارتباط واختبار **STUDENT**، وقد تم استخدام برنامج **SPSS** (نسخة 25) لتحليل النتائج واختبار الفرضيات,

1.3 عدد المؤسسات في الصناعة والتنويع:

تشمل عينة الدراسة أكثر من **350** مؤسسة موزعة على **12** صناعة مختلفة تتباين من ناحية عدد المؤسسات المكونة لها والجدول الموالي يوضح عدد مؤسسات العينة في كل صناعة وعدد المؤسسات التي تنوع في المنتجات:

جدول رقم (01): عدد المؤسسات في الصناعة والتنويع

الصناعة	عدد المؤسسات (العينة)	عدد المؤسسات التي تنوع في المنتجات	% المؤسسات التي تنوع في المنتجات
الحليب ومشتقاته	39	06	15.38
الحبوب ومشتقاتها	35	06	17.14
المشروبات غير الكحولية	76	13	17.10
النسيج	22	07	31.81
الورق والورق المقوى	21	07	33.33
النشر والطباعة	19	03	15.78
الصناعة الصيدلانية	25	10	40
صناعة العطور والصابون ومواد التنظيف	14	07	50
صناعة البلاستيك والمطاط	47	05	10.63
صناعة الخزف	14	04	28.57
صناعة الحديد والصلب	28	09	32.14
صناعة مواد البناء	17	03	17.64

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إحصائيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2023.

معامل الارتباط (عدد المؤسسات في الصناعة/عدد المؤسسات التي تنوع في المنتجات)= 0.61 .

ما يلاحظ هو وجود علاقة ارتباط قوية بين عدد المؤسسات في السوق والتنويع إذ أشار معامل الارتباط إلى **0.61** عند مستوى معنوية **0.05**، بالتالي كلما كان عدد المؤسسات في الصناعة كبيرا، كانت المؤسسات أكثر تنويعا، إذن الاحتكار في السوق يعتبر احد أهم العقبات أمام طرح منتجات متنوعة، في حين المنافسة العادلة تشكل حافز ذو تأثير ايجابي قوي على التنويع، وهو ما يثبت **صحة الفرضية الأولى**.

ولكن ما يلاحظ أيضا أن هذه العلاقة ليست دائما بهذا الشكل، فكلما ارتفع عدد المؤسسات التي تنوع منتجاتها انخفض عدد المؤسسات المكونة للصناعة، فالمؤسسات التي لا تنوع لا تبقى في السوق لأنها لا تستطيع المنافسة بإمكانياتها ومواردها الحالية هذا من جهة، من جهة أخرى ترتفع حواجز الدخول للصناعات التي تتشكل أغلبيتها من مؤسسات تنوع في المنتجات.

2.3 السلوك التنافسي:

تم تقييم المؤسسات المكونة لعينة الدراسة بواسطة نظام تنقيط يأخذ بعين الاعتبار سلوك المؤسسات اتجاه المنافسة في المجالات التالية:

- **السياسة التنافسية:** يقصد بها كل الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل التنافس والبقاء في السوق من أجل الحصول على رضا ووفاء الزبائن وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية، وقد قيمت مؤسسات عينة الدراسة على أساس ما يلي:

جدول رقم (02): عناصر تقييم السياسة التنافسية

الصناعة	عناصر التقييم
الحليب ومشتقاته	كثافة التشكيلة، الجودة العالية للمنتج، التوافق جودة/سعر، سياسة الولاء، الابتكار.
الحبوب ومشتقاتها	وضع سياسة تنافسية حقيقية.
المشروبات غير الكحولية	الجودة العالية للمنتج، ترقية المبيعات خاصة بالموزعين، الابتكار، الأسعار التنافسية.
النسيج	الجودة العالية للمنتج، الابتكار، تشكيلة منتجات موجهة للزبون الصناعي، كثافة التشكيلة، كسب ولاء الزبائن.
الورق والورق المقوى	كثافة التشكيلة، الجودة العالية للمنتج، التوافق جودة/سعر، سياسة وبرامج الولاء، الابتكار.
النشر والطباعة	كثافة التشكيلة، الجودة العالية للمنتج، التوافق جودة/سعر، سياسة وبرامج الولاء، الابتكار.
الصناعة الصيدلانية	السعر التنافسي، توفر المنتجات، الابتكار، سياسة الولاء، مدى مرونة التسديد.
صناعة العطور والصابون ومواد التنظيف	التوافق جودة/سعر، سياسة الولاء، كثافة التشكيلة، مدى مرونة التسديد، مدى توفر المنتجات.
صناعة البلاستيك والمطاط	جودة المنتجات، كثافة التشكيلة، خدمات ما بعد البيع، الأسعار التنافسية، ولاء الزبائن.
صناعة الخزف	التوافق جودة/سعر مع الأخذ بعين الاعتبار مستويات جودة المنتج، كسب ولاء الموزعين وتجار الجملة، مرونة التسديد، الاهتمام بتصميم المنتجات والابتكار.
صناعة الحديد والصلب	الجودة العالية للمنتج، التوافق الجيد جودة/سعر، مدى توفر المنتجات، كثافة التشكيلة، ولاء الزبون.
صناعة مواد البناء	التوافق المرضي جودة/سعر، التعامل المميز مع الزبائن الأوفياء والطلبات ذات الحجم الكبير، مرونة التسديد للزبائن الأوفياء، مدى الالتزام بمقاربة قياس الجودة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إحصائيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2023.

- **في مجال التسويق:** وتضم كل العناصر التي لم يشملها العنصر السابق والتي ترتبط مباشرة بدعم صورة العلامة والمؤسسة وقيمت مؤسسات العينة على أساس أكثر العناصر التسويقية المنتشرة في الجزائر وهي:

جدول رقم (03): عناصر تقييم السياسة التسويقية

الصناعة	عناصر التقييم
الحليب ومشتقاته	الإشهار عن طريق المعلقات والملصقات، الإشهار في الصحف، الاشهار الرقمي، المشاركة في المعارض، ترقية المبيعات.
الحبوب ومشتقاتها	مدى وجود العمليات التسويقية والتجارية.
المشروبات غير الكحولية	شهرة وصورة جيدة للعلامة، ترقية المبيعات، الاشهار ، المشاركة في المعارض.
النسيج	المشاركة في المعارض، الكتالوجات والمطويات، الإشهار عن طريق الملصقات، صالونات العرض، الظهور في الدليل المهني.
الورق والورق المقوى	المشاركة في المعارض، الكتالوجات والمطويات، الإشهار عن طريق الملصقات، صالونات العرض، الظهور في الدليل المهني.
النشر والطباعة	وجود كتالوج المنتجات والمطويات، الإشهار، المشاركة في المعارض المختصة،وجود موقع الكتروني.
الصناعة الصيدلانية	المشاركة في المعارض والملتقيات، الإشهار بكل أنواعه وترقية المبيعات المباشرة عن طريق الممثلين التجاريين، الملصقات الاشهارية ومطويات المنتجات، نشر المجلات المتخصصة.
صناعة العطور والصابون ومواد التنظيف	المشاركة في المعارض، وجود موقع الكتروني، كتالوج المنتجات، الإشهار بكل أنواعه.
صناعة البلاستيك والمطاط	المشاركة في المعارض، الإشهار في وسائل الإعلام (مكتوب، مسموع أو مرئي)، كتالوج المنتجات التقني أو الموجه للزبائن، سياسة خلق صورة العلامة.
صناعة الخزف	الإشهار.
صناعة الحديد والصلب	المشاركة في المعارض، الإشهار عبر وسائل الإعلام المختلفة، توزيع هدايا آخر السنة، كتالوج المنتجات.
صناعة مواد البناء	المشاركة في المعارض المختصة، هدايا آخر السنة، وجود كتالوج المنتجات، تلبية توقعات الزبائن والعمال.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إحصائيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2023.

- **اليقظة التنافسية:** يقصد بها رصد ودراسة المنافسين من ناحية المنتجات، تقنيات الإنتاج، التقدم التكنولوجي، إضافة إلى سياسة تسعير المنافسين وسياسة الاتصال ونوع الموردين الذين يتم التعامل معهم...الخ، وقد تقييم مؤسسات العينة في المجالات التالية:

جدول رقم (04): عناصر تقييم اليقظة التنافسية

الصناعة	عناصر التقييم
الحليب ومشتقاته	المعرفة الجيدة للسوق، متابعة المنافسين.
الحبوب ومشتقاتها	اليقظة التنافسية الشاملة.
المشروبات غير الكحولية	المعرفة الجيدة لحاجات ورغبات الزبائن، متابعة المنافسين.
النسيج	معرفة السوق، الإصغاء الدائم للزبون.
الورق والورق المقوى	بناء هيكل يقظة مستقل.
النشر والطباعة	المعرفة الجيدة للسوق، بناء هيكل يقظة مستقل.

الصناعة الصيدلانية	المعرفة الجيدة للسوق، المعرفة الجيدة المنافسين.
صناعة العطوروالصابون ومواد التنظيف	المعرفة الجيدة للسوق، الإصغاء المستمر للعميل.
صناعة البلاستيك والمطاط	اليقظة التنافسية الشاملة.
صناعة الخزف	اليقظة الشاملة.
صناعة الحديد والصلب	المعرفة الجيدة للسوق، الإصغاء المستمر للزبون.
صناعة مواد البناء	الإصغاء المستمر للزبون، المتابعة الدورية للمنافس.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إحصائيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2023.

انطلاقا من الجداول (**1** و **2** و **3**) المؤسسات التي سجلت أكثر من ثلاث إجابات بـ "نعم" على كل مجال من المجالات السابقة يتم اعتبارها ذات سلوك تنافسي هجومي.

جدول رقم (05): نوع السلوك التنافسي لعينة الدراسة في كل صناعة

الصناعة	نوع السلوك التنافسي			نوع الاستراتيجية التجارية		
	هجومي%	دفاعي%	بدون معلومات%	هجومية%	دفاعية%	بدون معلومات%
الحليب ومشتقاته	42	58	/	79	21	/
الحبوب ومشتقاتها	34	60	6	32	62	6
المشروبات غير الكحولية	28	72	/	39	61	/
النسيج	55	45	/	38	62	/
الورق والورق المقوى	75	25	/	83	17	/
النشر والطباعة	68	32	/	84	16	/
الصناعة الصيدلانية	50	42	8	57	31	12
صناعة العطوروالصابون ومواد التنظيف	79	21	/	79	14	7
صناعة البلاستيك والمطاط	52	40	8	52	40	8
صناعة الخزف	71	29	/	29	71	/
صناعة الحديد والصلب	61	31	8	52	42	6
صناعة مواد البناء	52	24	24	76	/	24

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إحصائيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2023.

معامل الارتباط (السلوك التنافسي الهجومي/عدد المؤسسات التي تنوع في المنتجات)= - 0.40 .

معامل الارتباط (السلوك التنافسي الدفاعي/عدد المؤسسات التي تنوع في المنتجات)= 0.51 .

انطلاقا من الجدول رقم **(02)** نلاحظ وجود علاقة طردية بين السلوك الدفاعي والتنويع إذ قدر معامل الارتباط بينهما بـ **0.51** عند مستوى معنوية 0.05، بينما هناك علاقة عكسية عند مستوى معنوية 0.05 بين السلوك الهجومي والتنويع لمؤسسات العينة إذ قدر معامل الارتباط بـ **- 0.40.**

إن المؤسسات داخل الصناعة تتبع أسلوبا تنافسيا دفاعيا في مجال التنويع أي أن الاستراتيجية الواضحة هي سحب السوق وليس دفع التكنولوجيا، فمؤسسات العينة تقوم بعمليات التنويع كرد فعل وليس كمبادرة، بالتالي **نفي الفرضية الثانية**.

وبالرجوع إلى العلاقة بين السلوك التنافسي الهجومي والاستراتيجية التجارية الهجومية نجد معامل الارتباط **+0.43** وله دلالة إحصائية معتبرة **t=1.52** (اختبار **STUDENT**) عند مستوى معنوية 0.05، كلما اعتمدت المؤسسات على سلوك تنافسي هجومي تبنت إستراتيجية تجارية هجومية، والمؤسسات التي تبنت سلوكا تنافسيا هجوميا لم تكن دفاعية في إستراتيجيتها التجارية (معامل الارتباط بين السلوك التنافسي الهجومي والإستراتيجية التجارية الدفاعية هو- **0.45**. عند مستوى معنوية 0.05)

3.3 هيكل الصناعة (طبيعة المؤسسات المكونة للصناعة):

من أجل تحديد طبيعة المؤسسات المسيطرة في الصناعة لم يتم الاعتماد على معيار عدد المؤسسات العمومية مقارنة بالمؤسسات الخاصة فقط، بل تم الاعتماد على عدة معايير أخرى منها الحجم (رقم الأعمال، عدد العمال، عدد الفروع) ، الخبرة والأقدمية، مدى تمايز المنتجات، الحصة السوقية، درجة التركيز، حواجز الدخول والخروج من الصناعة لذلك يقدم الجدول رقم معطيات نوعية وليست كمية تحدد مباشرة طبيعة المؤسسات المسيطرة في الصناعة.

هل سيطرة مؤسسات القطاع العام على صناعات معينة يجعل هذه الصناعات أكثر تنويعا لأنها تحظى بدعم اكبر، أم أن طبيعة الصناعة هي التي تدفع المؤسسات إلى الاستثمار في التنويع سواء كانت خاصة أو عمومية؟ للإجابة على هذا السؤال يقدم الجدول التالي تصنيف للصناعات محل الدراسة حسب أغلبية المؤسسات المكونة لها:

جدول رقم (06): طبيعة المؤسسات المكونة للصناعة (عمومية/خاصة)

الصناعة	طبيعة المؤسسات المكونة للصناعة	
	عمومية	خاصة
الحليب ومشتقاته	X	
الحبوب ومشتقاتها	X	
المشروبات غير الكحولية		X
النسيج		X
الورق والورق المقوى	X	
النشر والطباعة		X
الصناعة الصيدلانية	X	
صناعة العطور والصابون ومواد التنظيف		X
صناعة البلاستيك والمطاط	X	
صناعة الخزف		X
صناعة الحديد والصلب	X	
صناعة مواد البناء	X	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إحصائيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2023.

معامل الارتباط (طبيعة مؤسسات الصناعة/ المؤسسات التي تنوع في المنتجات)= - 0.037 .

من الجدول السابق نلاحظ انه لا توجد علاقة واضحة بين طبيعة المؤسسة والقدرة على التنويع إذ اظهر معامل الارتباط قيمة سالبة تقترب من الصفر تقدر بـ **0.037** عند مستوى معنوية 0.05، فهناك صناعة الأدوية وصناعة العطور والصابون والتي تعتبر أكثر الصناعات تنويعا، إلا أن الأولى تهيمن عليها مؤسسات القطاع العام بينما الثانية تهيمن عليها مؤسسات القطاع الخاص، وبالتالي **نفي الفرضية الثالثة.**

4. الخاتمة:

إن وجود المؤسسات واستمرارها يتوقف على عوامل خاصة بها كما يتوقف على عوامل أخرى مرتبطة بالوسط الذي تعمل فيه، فنشوء المؤسسات وتطورها وازدهارها يتحدد بكيفية تسييرها من جهة، وبكيفية التعامل مع المتغيرات المختلفة التي تحيط بها، وتبقى المنافسة أهم التحديات التي تواجهها، إذ أن طريقة مواجهة هذه المنافسة هي التي تحدد مصير المؤسسة.

هذه المنافسة تشكل تهديدا يدفع إلى التكيف والتطور، أو تهديدا ينتهي بزوالها نتيجة مقاومتها للتغيير وجمودها، تهديدا تزداد حدته في ظل تعدد المنافسين وتعدد التحديات والرهانات.

تستند نتائج الدراسة إلى نتائج التحليل السابق وقد توصلنا إلى ما يلي:

- كلما كان حجم الصناعة كبيرا (عدد المؤسسات المكونة لها) كانت المؤسسات أكثر تنويعا فالاحتكار في السوق يعتبر أحد أهم العقبات أمام التنويع، إذ أظهرت نتائج التحليل أن المنافسة العادلة بين مؤسسات الصناعة تشكل حافز قوي ذو تأثير ايجابي على التنويع في المنتجات؛
- إن السلوك التنافسي للمؤسسات داخل الصناعة يعكس طريقة استجابتها للتغيرات البيئية وتحركات المنافسين، ومؤسسات العينة تتميز بسلوك تنافسي دفاعي فيما يخص التنويع إذ أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة عكسية بين السلوك الهجومي والتنويع بينما أبانت عن علاقة طردية موجبة بين السلوك الدفاعي والتنويع، إذن تتبع هذه المؤسسات استراتيجية سحب السوق (وهي استراتيجية دفاعية) في مجال التنويع؛
- إن وجود صناعات أكثر تنويعا من صناعات أخرى ناتج عن طبيعة المنتج وخصائص الصناعة ولا علاقة لها بطبيعة المؤسسات المهيمنة أو المشكلة للصناعة، فبالرغم من استفادة مؤسسات القطاع العام من دعم الدولة إلا أن ذلك لا يجعلها أكثر تنويعا من مؤسسات القطاع العام.

من النتائج السابقة نوصي بما يلي:

- تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة الأغلبية بين المؤسسات في الصناعة الجزائرية وكثير منها هي مؤسسات سريعة النمو مع امتلاكها لإمكانيات تجعل تأثيرها على الاقتصاد لا يستهان به، فإذا توفر الدعم الحقيقي لهذه المؤسسات فإنها ستتمكن من المنافسة بقوة على المستوى الدولي من خلال طرح منتجات مبتكرة متنوعة بجودة عالية وأسعار تنافسية؛
- اعتماد استراتيجية سحب السوق في تنويع المنتجات في المؤسسات الجزائرية يجعلها تتخذ استراتيجية دفاعية ولا تقوم بالمبادرة مما يجعلها دائما في موقع الملاحق فقط، فعليها تقديم منتجات تفوق توقعات زبائنها ولا يجب أن تكتفي باستراتيجية الدفاع؛
- عدم وجود منافسة حادة في بعض الصناعات تجعل المؤسسات المكونة لها جامدة نوعا ما ولا تقوم بالتنويع إلا في إطار ما يسمى بالتحسينات الطفيفة، وهو ما يشكل خطرا نوعا ما لإمكانية اختفاء السوق الأساسي

نتيجة ابتكار منتجات جديدة تماما (مثلا في صناعة مواد البناء فان المنافسة شبه غائبة لأن الطلب أكبر بكثير من العرض وهذا ما أدى إلى دخول مؤسسات أجنبية إلى الجزائر بتقنيات بناء مختلفة تستخدم مواد بناء مختلفة وجديدة تماما عما هو موجود الآن) ، لذلك على المؤسسات الانفتاح أكثر على التطورات التكنولوجية ورغبات الزبائن من أجل الاستمرار في السوق؛

- حماية استمرارية وبقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة من المنافسة الاحتكارية، عن طريق وضع آليات لمحاربة المنافسة غير المشروعة والاحتكار في السوق؛
- يقع على عاتق وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة تشجيع المؤسسات على الحصول على التكنولوجيا واستخدامها، لأنه لا يمكن التنويع في المنتجات الا من خلالها؛
- العمل على ابرام اتفاقيات تعاون وشراكة بين المؤسسات او بين الصناعات في مختلف الجوانب التكنولوجية والمالية والتسويقية.

إذن من المتوقع أن يتعاظم اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتنويع خلال السنوات القادمة أكثر من أي وقت مضى حتى تستطيع التكيف مع المحيط المتغير الذي تنشط فيه والذي يضع الكثير من الضغوطات على المؤسسات حتى تكون أكثر تميزا وأكثر سعيا لتحقيق الميزة التنافسية.

5. . قائمة المراجع:

أولا : المراجع باللغة العربية

- عبد الحميد العيسوي. (2024). أثر شدة المنافسة على مستوى تطور محاسبة العملاء: رؤية تطويرية. مجلة بحوث الأعمال، 1-43.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

- Bylykbashi , S., Roehrich, G., & Assala, K. (2021). How To Measure Competitive Intensity? European Journal of Economics, Law and Social Sciences, 22-42.
- Business dictionary. (2024, novembre 21). Retrieved from bdc: https://www.bdc.ca
- Chen, M. (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theorical Integration. Academy of Management Review, 100 – 134.
- Montgomery ,C .(1994) .Corporate Diversification .Journal of Economic Perspectives ، 163-178.
- Jayathilake, H.M .(2018) .Product diversification strategies: A review of Managerial skills .International Journal of Advancements in Research & Technology.100-90 ،
- Mantin, B., Gillen, D., & Delibasi, T. (2018). MEASURING COMPETITION INTENSITY AND PRODUCT DIFFERENTIATION:. cresse.info, 1-40.
- Muller, J.-P. (2002). L'influence de la réaction concurrentielle sur la performance des nouveaux . 18 ème Congrès International de l AFM, (pp. 303 – 324.). Lille, France .
- Oladimeji, M. S., & Udosen, I. (2019). he Effect of Diversification Strategy on Organizational. Journal of Competitiveness, 120–131.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, 79- 95.
- Rehman, Z. u., Khan, A., Khuhro, R. A., & Khan, A. (2021). Product Line Diversification and Its Impact on Firm. Journal of Applied Economics and Business Studies, 43-58.