

## Analysis of the impact of strategic diversification on corporate performance in the global competitive market

Dr. Sadiq Ali Mubarak Al-Shuwaikhat\*\*, Dr. Haya Ibrahim Abdulrahman Al Tuwaym\*, Dr. Sara Saad Al-Dawsari\*

\* College of Management | Midocean University | UAE

Received:  
05/03/2024

Revised:  
16/03/2024

Accepted:  
23/04/2024

Published:  
30/10/2024

\* Corresponding author:  
[sadiq.alshuwaikhat@gmail.com](mailto:sadiq.alshuwaikhat@gmail.com)

Citation: Al-Shuwaikhat, S. A., Al-Tuwaym, H. I., & Al-Dawsari, S. S. (2024). Analysis of the impact of strategic diversification on corporate performance in the global competitive market. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(12), 49 – 65 .  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.S050324>

2024 © AISRP • Arab  
Institute of Sciences &  
Research Publishing  
(AISRP), Palestine, all  
rights reserved.

• Open Access



This article is an open  
access article distributed  
under the terms and  
conditions of the Creative  
Commons Attribution (CC  
BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** Strategic diversification is a cornerstone of corporate strategies in the Kingdom of Saudi Arabia (KSA) within the global competitive market. It involves developing diverse products and services, entering new markets, and investing in advanced technologies and innovations to expand the scope of business and improve performance. This research aims to shed light on the importance of strategic diversification as a key element in the strategies of global companies and to examine its potential impact on their performance in the context of global competition, which is a key factor for excellence and survival. The research explores the impact of this diversification on the capabilities of manufacturing companies in the KSA and identifies the impact of this relationship on their overall performance, analyzing strategic diversification to enhance innovation capabilities within them. It also examines the factors of diversification in light of the rapid transformations in the global market. The research adopted a descriptive analytical approach to examine the theoretical foundations related to the topic and to conduct a field study on a sample of (192) respondents. The electronic questionnaire was distributed to the sample to be answered, in addition to using a Likert scale. The statistical program SPSS was used to analyze the study data.

The research reached a set of results, including: There is a high level of application of strategic diversification in food industry companies in the KSA from the perspective of the sample individuals, as the arithmetic mean value reached 4.178 with a standard deviation of 0.745., There is a very high level of performance of food industry companies in the KSA in the global competitive market from the perspective of the sample individuals, as the arithmetic mean value reached 4.357 with a standard deviation of 0.626.

**Keywords:** Strategic diversification, global competition, Market competition, flexibility and adaptation, innovation.

### تحليل تأثير التنوع الإستراتيجي على أداء الشركات في سوق التنافس العالمي

الدكتور / صادق علي مبارك الشويخات\*\*، الدكتورة / هيا ابراهيم عبد الرحمن ال توييم\*، الدكتورة / سارة

سعد الدوسري\*

\* كلية الإدارة | جامعة ميدوشن | الإمارات العربية المتحدة

المستخلص: يعد التنوع الاستراتيجي واحد من العناصر الأساسية التي يتشكل بها استراتيجيات الشركات في المملكة في سوق التنافس العالمي، فهو عبارة عن تطوير لمجموعات متنوعة من المنتجات والخدمات أو حتى الدخول في سوق جديدة واستثمار في التقنيات والابتكارات المستحدثة لتعزيز نطاق العمل والتحسين للأداء، فهذا البحث يهدف لإلقاء الضوء على أهمية التنوع الاستراتيجي كونه عنصر أساسي في استراتيجيات الشركات العالمية والفحص لكيفية الإمكان لتأثير هذا على أدائها في سياق التنافس العالمي لكونه عنصر أساسي للتفوق والبقاء، حيث يقوم البحث على الاستكشاف لتأثير هذا التنوع على قدرة شركات التصنيع بالمملكة العربية السعودية والتعرف على تأثير هذه العلاقة على الأداء العام لها مع التحليل للتنوع الاستراتيجي لتعزيز عمليات الابتكار بداخلها، والفحص لعوامل التنوع في ظل التحولات المتسارعة في السوق العالمي، وقد اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لفحص الأسس النظرية التي تتعلق بالموضوع والتنفيذ للدراسة الميدانية على عينة قوامها (192). حيث تم توزيع الاستبانة الالكترونية على العينة للإجابة عليها ، بالإضافة لاستخدام مقياس لكرت، حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة، وقد توصل البحث لمجموعة من النتائج منها: وجود مستوى مرتفع من تطبيق التنوع الاستراتيجي في شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.178 بانحراف معياري 0.745، وجود مستوى مرتفع جدا من أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.357 بانحراف معياري 0.626 .

الكلمات المفتاحية: التنوع الاستراتيجي- سوق التنافس- المرونة والتكيف- الابتكار.

## المقدمة:

إن التنوع الاستراتيجي يعتبر أحد العناصر الرئيسية التي تشكل أساس استراتيجيات الشركات بالمملكة العربية في سوق التنافس العالمي. يمثل هذا المفهوم الاستراتيجي تطوير مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات، أو دخول أسواق جديدة، أو استثمار في تقنيات وابتكارات جديدة بهدف تعزيز نطاق الأعمال وتحسين أداؤها. يأتي التنوع الاستراتيجي كاستجابة استباقية للتحديات والفرص التي تنشأ في سياق التطورات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة التي تشهدها الأسواق العالمية. (رحيم، 2008، ص. 12).

وتعتبر الشركات المتنوعة استراتيجيًا هي التي تستفيد من مزايا تنوع أنشطتها لتحقيق ميزة تنافسية. يظهر التنوع الاستراتيجي بمختلف أشكاله، مثل التنوع الأفقي، والتنوع الرأسي، والتنوع الجغرافي. يترتب على هذا التنوع تأثيرات متعددة على أداء الشركات، سواء كانت إيجابية أو سلبية، وهو ما يبرز أهمية إجراء تحليل دقيق لهذه التأثيرات. (عيسى وآخرون، 2011، ص. 35).

فكان لابد من السعي للعمل على تحليل تأثير التنوع الاستراتيجي على أداء شركات التصنيع الغذائي بالمملكة في سوق التنافس العالمي. حيث سيتم التركيز على فحص كيفية تنوع الأنشطة يمكن أن يؤثر على الكفاءة التشغيلية للشركات، وكذلك تحديد التأثير على الابتكار وقدرة الشركات على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة العالمية.

وسيشمل البحث أيضًا استعراض دراسات سابقة حول هذا الموضوع لفهم الاتجاهات السابقة والنتائج المستخلصة. سيتم تحليل السياق الحالي للأعمال والتغيرات الاقتصادية العالمية لفهم التحديات والفرص التي قد تواجه الشركات المتنوعة في سوق التنافس العالمي.

وبهذا، يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على أهمية التنوع الاستراتيجي كعنصر أساسي في استراتيجيات الشركات العالمية وفحص كيف يمكن أن يؤثر ذلك على أداؤها العام في سياق التنافس العالمي.

## مشكلة البحث:

تظهر مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- كيف يؤثر التنوع الاستراتيجي على أداء الشركات بالمملكة في السوق التنافسي العالمي؟
- 2- كيف تعمل استراتيجية التنوع المترابط وغير المترابط على أداء الشركات بالمملكة في السوق التنافسي العالمي؟
- 3- هل لاستراتيجية التنوع الداخلي والخارجي تأثير في أداء الشركات بالمملكة بالسوق العالمية التنافسية؟
- 4- هل لاستراتيجيات التنوع الرأسي والأفقي تأثير على أداء الشركات في سوق التنافس العالمي؟

## أهمية البحث:

يتناول هذا البحث موضوعًا ذا أهمية كبيرة في سياق التجارة العالمية والتحول المتسارع في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية. ففهم تأثير التنوع الاستراتيجي على أداء الشركات في سوق التنافس العالمي يمثل عنصراً أساسياً للتفوق والبقاء في هذا السياق المعقد. (طاهر، 2007، ص. 20).

- أولاً: يعزز البحث هذا من فهمنا لكيفية قدرة الشركات الغذائية بالمملكة على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة الاقتصادية العالمية. يوفر التحليل العميق لتأثير التنوع الاستراتيجي رؤى حول السبل التي يمكن للشركات من خلالها تحسين تكيفها ومرونتها في مواجهة التحديات المستمرة.
- ثانياً: يكشف البحث عن علاقة تنوع الأنشطة وكفاءة العمليات داخل الشركات الغذائية بالمملكة، مما يساهم في تحسين فعالية الإدارة وتحسين أداء العمليات. هذا يمكن أن يساهم في تحقيق توازن بين التنوع والكفاءة التشغيلية.
- ثالثاً: يبرز البحث كيف يمكن للتنوع الاستراتيجي أن يكون محفزاً للابتكار داخل الشركات الغذائية بالمملكة، مما يعزز قدرتها على تلبية احتياجات الأسواق العالمية المتغيرة وتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة.

## أهداف البحث:

1. استكشاف تأثير التنوع الاستراتيجي على قدرة الشركات الغذائية بالمملكة على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة الاقتصادية العالمية.
2. فحص العلاقة بين تنوع الأنشطة وكفاءة العمليات داخل الشركات الغذائية بالمملكة وتحديد كيفية تأثير هذه العلاقة على أداؤها العام.

3. تحليل كيف يمكن للتنوع الاستراتيجي أن يلعب دوراً في تعزيز الابتكار داخل الشركات الغذائية بالمملكة وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات الأسواق العالمية.
4. فحص العوامل المؤثرة في فعالية التنوع الاستراتيجي في ظل التحولات المتسارعة في الأسواق العالمية.
5. توفير إطار توجيهي يساعد الشركات الغذائية بالمملكة العربية على تحسين استراتيجيات التنوع الاستراتيجي لتعزيز أدائها وتعزيز تنافسيتها في سوق التنافس العالمي.

#### الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية: هناك تأثير ذي دلالة إحصائية للتنوع الاستراتيجي في أداء الشركات الغذائية بالمملكة في سوق التنافس العالمي.
- الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام التنوع المترابط وغير المترابط في أداء الشركات الغذائية بالمملكة في سوق التنافس العالمي.
- الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام التنوع الداخلي والخارجي في أداء الشركات الغذائية بالمملكة في سوق التنافس العالمي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام التنوع الأفقي والرأسي في أداء الشركات الغذائية بالمملكة في سوق التنافس العالمي.

#### الدراسات السابقة:

1. دراسة بن منصور موسى، عنوان الدراسة: "دور إستراتيجيات التنوع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة اندماج مؤسستي فايزر وفارماسيا" 2018 .  
تستهدف هذه الورقة البحثية تحليل إحدى إستراتيجيات التنوع الرئيسية، وهي إستراتيجية الاندماج، ودورها في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الحديثة. يتم تسليط الضوء على تجربة اندماج شركة "فايزر" مع شركة "فارماسيا" الدولية، محللين الأثار المترتبة عن هذا الاندماج على تحسين ميزة التنافسية. يهدف البحث إلى استخلاص الدروس والخبرات من تلك التجربة العملاقة لتعزيز الفهم حول كيفية تحسين المؤسسات لميزتها التنافسية، وكيف يمكن تكامل أفضل الممارسات في السياق الجزائري.
  2. دراسة عبد الله، وعمر تيمحدين، بعنوان الدراسة: "أثر إستراتيجية التنوع في حافطة الأنشطة على أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة عنتراد"، 2022.  
تتناول هذه الدراسة أهمية استراتيجية تنوع حافطة الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في البيئة الصناعية الحديثة. يُسلط البحث الضوء على أهمية تنوع الأنشطة كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، مع التركيز على الشركة الجزائرية "عنتراد"، المعروفة بعلامتها التجارية كوندور.
- تتناول الدراسة مفهوم إستراتيجية التنوع وأساليب قياسها، بالإضافة إلى استعراض مساهمة التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. ويتم تحليل تجربة شركة "عنتراد" كنموذج عملي لتبني استراتيجية التنوع، وكيف أن هذه الاستراتيجية ساهمت في بقائها وتحقيقها نجاحاً في سوق المنافسة، وزيادة حصتها السوقية وتنميتها.

#### الإطار النظري:

##### أولاً: استراتيجية التنوع

في ظل المنافسة المتزايدة التي تواجهها المؤسسات اليوم، يصبح التركيز على استراتيجيات النمو أمراً حيوياً لتحقيق الصمود والاستمرارية في السوق. يسعى الكثيرون إلى تحسين ميزتهم التنافسية، سواء على مستوى الإنتاج الداخلي من خلال تقديم سلع وخدمات تلبي احتياجات وتوقعات العملاء، أو على المستوى الخارجي من خلال اقتحام أسواق جديدة ، وإستراتيجيات التنوع تعتبر أحد الوسائل الفعالة لتحقيق هذه الأهداف، حيث تهدف إلى تنوع نطاق عمل المؤسسة وتوسيع انتشارها. وتعتمد هذه الاستراتيجيات على إدخال منتجات أو خدمات جديدة إلى السوق أو توسيع نطاق العمل الحالي لتشمل فئات أو أسواق جديدة، لذلك سوف نتعرض لبعض النقاط الهامة وهي كالتالي : ( عبد السلام ، 2002 ، ص23)

## تعريف استراتيجية التنوع :

تعريف إستراتيجيات التنوع يأتي ضمن إستراتيجيات النمو والتوسع، وهي تهدف إلى تعظيم ميزة تنافس المؤسسة وتطوير ذاتها. لفهم هذا المصطلح، نقدم تعريفًا يتكون من كلمتين: "إستراتيجيات" و"تنوع".

وتعتبر الإستراتيجية تحديد الأهداف الأساسية ذات المدى الزمني الطويل للمؤسسة، مع اختيار السبل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. هذا يعني أن الاستراتيجية هي النهج الذي تتبناه المؤسسة لتوجيه جهودها نحو تحقيق أهدافها المستقبلية. (الحسيني ، 2000، ص56)

ومن خلال القراءة السريعة لتعريف الإستراتيجية، نفهم أنها ليست مجرد خطة، بل هي أداة أو طريقة يتبعها الفريق القيادي للتحكم في توجيه المؤسسة. في سياق الإستراتيجيات، يتم التركيز على التصرفات وتخصيص الموارد بطريقة تعكس تحديد الأهداف الطويلة الأمد. (حسين ، 2008، ص102)

والاستراتيجية تمثل النهج الشامل الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق تميزها وتطوير نفسها، وتشكل الإستراتيجيات التنوع جزءًا من هذا الإطار يهدف إلى توسيع نطاق الأعمال وتحقيق نمو مستدام.

ويُفهم التنوع على أنه عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة التي يمكن إدارتها بشكل منفصل عن باقي مجالات النشاط. وفي هذا السياق، ويُشير التنوع إلى تعدد وتنوع الأنشطة أو القطاعات التي تديرها المؤسسة بشكل فعال.

أما بالنسبة لتنوع مجال النشاط الاستراتيجي، فيعبر عن دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو إطلاق منتجات جديدة لاستهداف أسواق جديدة. هذا يعني أن التنوع يُستخدم كوسيلة لتنوع وتفعيل وحدات الأعمال القائمة، وفي الوقت نفسه، يُعتبر أداة فعالة لاقتحام أو اكتساب حصة في أسواق جديدة.

وبشكل أكثر تحديداً، يمكن أن يكون التنوع استراتيجية استجابة لتحديات السوق أو فرص النمو، حيث يسعى القادة في المؤسسة إلى استخدام معرفتهم وخبراتهم الحالية لاستغلال الفرص الجديدة في مجالات النشاط الاستراتيجية.

وبناءً على التعريف المقدم، يُفهم أن التنوع يعتبر وسيلة يستخدمها المؤسسة لتنشيط وحدات أعمالها، وكذلك يُعتبر أداة لاقتحام أسواق جديدة. ويُمكن أيضاً تعريف التنوع على أنه قيام المؤسسة بالتوسع من خلال إطلاق منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة. وكما يشمل ذلك إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية للمؤسسة أو إضافة عمليات إنتاجية جديدة إلى عملياتها الحالية. (جاسم ، 2000، ص22)

وتُستخدم استراتيجيات التنوع لتعظيم الفرص النمو وتحقيق تنوع في إيرادات المؤسسة، حيث يُمكن للتنوع أن يكون في عدة منتجات أو خدمات. يُبرز التمييز كفرق بين التنوع والتميز، حيث يكون التمييز توجيه الاهتمام نحو تحسين منتج أو خدمة واحدة بشكل خاص لتمييزها عن المنافسين. بينما يكون التنوع هو توسيع نطاق العمل ليشمل مجموعة متنوعة من المنتجات أو الخدمات أو حتى الأسواق. (بن ساسي ، 2011 ، ص78)

ويكمن الهدف الرئيسي لاستراتيجيات التنوع في دخول المؤسسة في مجالات جديدة تختلف عن النشاط الحالي للمؤسسة. وفي ظل البيئة التنافسية الشديدة التي تتعرض لها المؤسسات اليوم، تتجه الكثير منها نحو تبني استراتيجيات التنوع كوسيلة لتحقيق النمو والتوسع. يمكن للمؤسسات تحقيق التنوع عبر استخدام مواردها الداخلية، وذلك عندما تقوم بتعزيز وتطوير وحدات أعمالها الحالية، أو عبر استخدام مصادر إنتاج خارجية من خلال الاندماج مع مؤسسات أخرى أو شراء وامتلاكها.

وتتمثل استراتيجيات التنوع في دخول المؤسسة في مجالات جديدة من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو إضافة أسواق جديدة إلى نطاق الأسواق الحالية، أو حتى إضافة عمليات إنتاجية جديدة. يمكن للتنوع أن يحدث أيضاً من خلال التكامل الأفقي، حيث يتم التوسع في مراحل العمليات المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات الموجودة، أو التكامل العمودي الذي يشمل السيطرة على عناصر سلسلة الإنتاج.

وتُستخدم استراتيجيات التنوع لتحفيز النمو وتعظيم الفرص في سوق متغير، ويمكن تحقيق ذلك بتنوع العروض والتوسع في مجموعة الخدمات والمنتجات. ويُعتبر التنوع خطوة استراتيجية تتيح للمؤسسة الاستجابة لتحديات السوق واستغلال الفرص الجديدة لتعزيز موقعها التنافسي. (جاسم ، 2000، ص47)

## أشكال وأنواع استراتيجية التنوع :

تنوعت استراتيجيات التنوع إلى ثلاث أنواع رئيسية، وهي :

• التنوع الداخلي والتنوع الخارجي:

ويُفهم التنوع الداخلي كفعل يتيح للمؤسسة إنتاج منتجات جديدة باستخدام مواردها الداخلية، أي مواردها الخاصة. يتم ذلك عبر إنشاء وحدات أو خطوط إنتاج جديدة، وغالباً ما تكون هذه المنتجات ذات صلة وارتباط وثيق مع مجالات العمل الحالية. (حسين ، 2008، ص55)

أما التنوع الخارجي، فيشمل شراء مؤسسة جديدة أو وحدة أعمال استراتيجية جديدة، أو حتى الاندماج مع مؤسسة أخرى. يتم تحقيق هذا النوع من التنوع من خلال استثمار المؤسسة في مجالات خارجية توفر لها فرصاً جديدة. يمكن أن يتجلى التنوع الخارجي في اتخاذ استراتيجيتين رئيسيتين، وهما استراتيجية الاندماج، حيث تدمج المؤسسة مع مؤسسة أخرى، واستراتيجية الاستحواذ، حيث تقوم بشراء وامتلاك مؤسسة أخرى.

تُظهر هذه الاستراتيجيات التنوع تفاعل المؤسسة مع التغيرات في البيئة وتحفيزها للاستفادة من الفرص الجديدة، مما يساهم في تعزيز مكانتها التنافسية في السوق. (عباسية ، 2012، ص48)

• التنوع المترابط والتنوع غير المترابط:

يتمثل التنوع المترابط في قيام المؤسسة بممارسة أعمال جديدة تُضاف إلى مجال عملها الحالي. ويُفضل في هذا السياق أن تكون هذه المجالات الجديدة ذات ارتباط استراتيجي بالمجال الحالي الذي تعمل فيه. ويمكن أن يكون هذا الارتباط في مجالات مثل تكنولوجيا الإنتاج، المنتجات، قنوات التوزيع، المستهلكين، أو الأسواق.

أما التنوع غير المترابط، فيحدث عندما تقوم المؤسسة بالدخول في أنشطة جديدة تكون خارج نشاطها القاعدي. على سبيل المثال، استثمار مؤسسة الخطوط الجوية في صناعة الدواء يُعتبر نموذجاً للتنوع غير المترابط. في هذه الحالة، تختلف المجالات الجديدة تمامًا عن النشاط الرئيسي الذي كانت تعني فيه المؤسسة. (عطا الله ، 2022، ص90)

وباختصار، يتضح أن هناك العديد من استراتيجيات التنوع التي يمكن للمؤسسة اعتمادها، ويتوقف اختيار الاستراتيجية الأمثل على مواردها وقدراتها الداخلية، بالإضافة إلى توافرها مع البيئة التي تعمل فيها، يجب أن يكون هذا الاختيار استراتيجياً ومُدروساً، حيث يتيح للمؤسسة تحقيق أهدافها وتعزيز ميزتها التنافسية في سوق يتسم بالتغيرات المستمرة والتحديات المتزايدة. (الحسيني ، 2000، ص54)

أهمية استراتيجيات التنوع :

إن أهمية استراتيجيات التنوع تظهر بوضوح من خلال تعزيز موقف المؤسسة بالنسبة لمنافسها، يساعد التنوع في الحفاظ على مكانتها التنافسية وحصتها السوقية، ويتحقق ذلك من خلال إضافة منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة. وإلى جانب ذلك، يأتي أهمية التنوع في:

1. الاستخدام الأفضل للموارد: يتيح التنوع استغلال الموارد المتاحة بشكل أكثر فاعلية، خاصةً عندما تكون التكاليف الثابتة ذات أهمية كبيرة، من خلال إضافة منتجات جديدة أو فتح أسواق جديدة، يمكن تحقيق أقصى استفادة من البنية التحتية والموارد المتاحة. (جاسم ، 2000، ص33)
2. انخفاض تكاليف النقل: في حالة التكامل العمودي، حيث تكون جميع مراحل الإنتاج متمركزة في منطقة واحدة، يتم تقليل تكاليف النقل الداخلي للمنتجات والمواد، مما يعزز الكفاءة الإنتاجية ويقلل من التكاليف الإجمالية.
3. تقليل المخاطر: يُساهم التنوع في تقليل المخاطر، سواء كانت ناتجة عن تقلبات في الطلب أو تدهور في نوعية المواد الأولية. بتنوع خطوط المنتجات أو توسيع نطاق العمل، تقلل المؤسسة من التأثيرات السلبية للتغيرات السوقية. (دحبور ، 2010، ص93)
4. نقل وتبادل الخبرات والمعارف التكنولوجية: يعد التنوع واستراتيجيات النمو فرصة للمؤسسة لنقل وتبادل الخبرات والمعارف التكنولوجية. بفتح أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة، تتيح للمؤسسة تحقيق اندماج أفضل في التكنولوجيا الحديثة وتطبيق أفضل الممارسات.
5. تحقيق التوازن الاقتصادي: يُمكن التنوع المتقن من تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة، حيث يُمكنها تغطية جوانب تعرضت للتأثيرات السلبية مع منتجاتها الحالية. بتوسيع نطاق الأعمال أو إضافة منتجات جديدة، يمكن للمؤسسة التعامل بفعالية مع التقلبات في السوق وتحسين استقرارها المالي.
6. وتتيح هذه الجوانب للمؤسسة تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق فوائد استراتيجية من خلال تحقيق توازن بين تحسين الكفاءة التشغيلية وتنوع المنتجات والخدمات. (بن ساسي، إلياس. 2011، ص23)

## ثانياً : السوق العالمية

في ظل التفاعل والتداخل المتزايد في عصرنا الحالي، يسعى الشركات بشكل متزايد إلى توسيع نطاق تأثيرها خارج الحدود المحلية، بهدف استغلال الفرص الكبيرة المتاحة في السوق العالمية. ومع ذلك، فإن التنافس في هذه الأسواق يتطلب استراتيجيات متطورة تأخذ في اعتبارها التحديات والفرص الفريدة المتاحة في محيط الأسواق الدولية. (العمري ، 2008 ، ص53)

تتنوع هذه الاستراتيجيات بدايةً من فهم عميق للسوق العالمية، وصولاً إلى تتبع وتحليل أداء السوق الدولية. يُمكن لتنفيذ هذه الاستراتيجيات أن يمنح الشركات ميزة تنافسية ويزيد من فرص نجاحها على المستوى العالمي.

في هذا السياق، يمكن تلخيص أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تسهم في نجاح الشركات على الساحة العالمية كما يلي: (إسماعيل ، 1997 ، ص88)

## • الوعي بالسوق العالمية :

قبل الانطلاق في أي استراتيجية تسويق عالمية، يعتبر فهم شامل لمشهد السوق العالمية أمراً حيوياً للشركات. يتضمن ذلك الحصول على رؤية دقيقة لاتجاهات السوق وسلوك المستهلك، وفحص المشهد التنافسي في الأسواق الدولية المختلفة. من خلال إجراء أبحاث سوقية شاملة، تستطيع الشركات تحديد الفرص والتحديات المحتملة، وتطوير استراتيجيات مصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات المحددة لكل سوق. (عيسى وآخرون ، 2011 ، ص21)

تتضمن بعض النقاط الرئيسية التي يجب مراعاتها عند فهم السوق العالمية:

1. حجم السوق وإمكانات النمو: تقييم حجم السوق المستهدف ومعدل نموه لتحديد جاذبيته للتوسع الدولي وضبط توقعات النمو المستقبلي.
2. العوامل الثقافية والاجتماعية: فهم الفروق الثقافية والاجتماعية واللغوية للأسواق المختلفة لتكييف استراتيجيات التسويق بشكل أفضل.
3. البيئة القانونية والتنظيمية: التعرف على المتطلبات القانونية والتنظيمية لضمان الامتثال وتجنب المخاطر المحتملة.
4. التحليل التنافسي: تحديد المنافسين الرئيسيين وتحليل نقاط قوتهم وضعفهم لتطوير استراتيجيات فعالة. (بولطيف ، 2018 ، ص44)

## • فهم الأسواق الدولية والبحث فيها :

عندما يكون لدى الشركات فهماً أساسياً للسوق العالمية، يصبح من الضروري التفاعل مع الأسواق الدولية بشكل فردي من خلال إجراء أبحاث سوقية شاملة. يتضمن ذلك جمع المعلومات حول حجم السوق وإمكانات النمو وتفضيلات العملاء وقنوات التوزيع والمنافسين. (حجاج ، 2015 ، ص22)

لتحقيق هذا الهدف، يمكن للشركات اتباع الخطوات التالية:

1. استخدام البحث الثانوي: الاستفادة من المصادر الموجودة مسبقاً مثل تقارير السوق، ومنشورات الصناعة، والإحصاءات الحكومية. هذا يساعد على الحصول على رؤى استراتيجية للسوق المستهدفة.
2. إجراء بحث أولي: جمع المعلومات المباشرة من خلال إجراء دراسات استقصائية ومقابلات ومجموعات تركيز مع المستهلكين المستهدفين وأصحاب المصلحة الآخرين. هذا يوفر تحليلاً أعمق لاحتياجات السوق.
3. التعاون مع الشركاء المحليين: البحث عن التعاون مع الشركاء المحليين مثل الموزعين أو وكالات أبحاث السوق. يمكن لهؤلاء الشركاء توفير رؤى قيمة حول الديناميات السوقية المحلية. (إسماعيل ، 2011 ، ص30)

## • تنفيذ الاستراتيجية العالمية:

بعد وضع استراتيجية التسويق العالمية، يأتي الخطوة التالية التي تتعلق بتنفيذها بشكل فعال. يشمل ذلك تحديد موارد التسويق المطلوبة، وتوظيف فرق عمل فعالة، وتطبيق الخطط الزمنية للتسويق. كما يجب على الشركات تعيين مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس أداء الحملة وتحقيق الأهداف المحددة. وعند تنفيذ استراتيجية تسويق عالمية، يجب على الشركات مراعاة ما يلي: (حجاج ، 2015 ، ص66)

1. تقييم وتحسين الأداء: يتطلب النجاح الدائم تقييماً دورياً لأداء الاستراتيجية والتحسين المستمر. يمكن أن تكون هذه العملية استجابة لتغيرات السوق وردود الفعل من العملاء. يسمح التقييم المنتظم بتعديل الاستراتيجية وتحسينها لضمان فاعلية مستدامة في السوق العالمية. (سالم ، 2017 ، ص74)
2. تكامل التسويق مع العمليات العملية: لضمان تنفيذ سلسل للاستراتيجية العالمية، يجب تكامل الجوانب التسويقية مع العمليات العملية للشركة. يتعين توجيه كل جزء من الشركة نحو تحقيق أهداف التسويق العالمية.

3. مراقبة البيئة العالمية: تتغير البيئة العالمية باستمرار، وعلى الشركات مراقبة التحولات والتغيرات في السوق الدولية. يتيح لهم ذلك التكيف الفوري مع المتغيرات وتعديل الاستراتيجية إذا لزم الأمر. (أبو بكر ، 2008، ص 27)

● تطوير المنتجات والخدمات لتناسب الأسواق العالمية:

تواجه الشركات تحديًا كبيرًا في المنافسة العالمية، وهو ضرورة تكييف منتجاتها وخدماتها لتلبية تفضيلات واحتياجات الأسواق الدولية المتنوعة. إن نجاح منتج في سوق معينة لا يعني بالضرورة نجاحه في سوق أخرى، مما يستدعي من الشركات إعادة النظر والتعديل المستمر لضمان جاذبية المنتجات للمستهلكين المستهدفين. (عبد العال ، 2000، ص 79)

ولتحقيق هذا التكييف، يمكن للشركات القيام بخطوات محددة، بما في ذلك إجراء أبحاث سوق دقيقة لفهم احتياجات المستهلكين في كل سوق، واستخدام هذه المعلومات لتعديل المنتجات الحالية أو تطوير منتجات جديدة. كما يجب مراعاة العوامل الثقافية عبر اعتبار المعايير والمعتقدات الثقافية في عمليات التكييف والتسويق.

تكمن أهمية التوطين والترجمة في ضمان أن المعلومات حول المنتج، والتعبئة، والعلامات التجارية مفهومة بشكل صحيح من قبل المستهلكين المحليين. ولضمان استمرار نجاح المنتج في السوق، يتعين على الشركات اختبار العروض وتحسينها باستمرار باستناد إلى ردود فعل العملاء وتطورات السوق. (الغالي ، 2007، ص 58)

فعلى سبيل المثال، في حالة إطلاق خط منتجات جديد للعناية بالبشرة في السوق اليابانية، يجب على الشركة أن تضع في اعتبارها تفضيلات السوق المحلية مثل المكونات الطبيعية والتصميم البسيط. من خلال هذا الاهتمام بالتفاصيل، تضمن الشركة تحقيق تكامل فعال مع السوق المحلية وتعزيز ميزاتها التنافسية.

بناء قنوات التوزيع الدولية يُعد جزءًا حيويًا من استراتيجية نجاح الشركات في السوق العالمية. يتعين على الشركات تحديد وتطوير قنوات توزيع فعالة ومكلفة مناسبة للوصول إلى المستهلكين في أسواق متنوعة. تعتمد اختيار قنوات التوزيع على متغيرات مثل خصائص السوق، ونوع المنتج، وتفضيلات الزبائن. (الغالي ، 2007، ص 36)

عند بناء قنوات التوزيع الدولية، يمكن للشركات:

1. تحديد الشركاء المحليين: التعاون مع موزعين، تجار جملة، وكلاء، أو تجار التجزئة الذين يمتلكون خبرة وتواجد قوي في السوق المحلية.
2. استخدام قنوات متعددة: اعتماد مزيج من القنوات عبر الإنترنت وغير الإنترنت، مثل المبيعات المباشرة وشراكات التجزئة ومنصات التجارة الإلكترونية، لتوسيع نطاق الوصول للعملاء.
3. النظر في اللوجستية والبنية التحتية: تقييم التحديات اللوجستية وقدرات البنية التحتية في كل سوق لضمان توفير المنتج بكفاءة وفي الوقت المحدد.
4. بناء حضور للعلامة التجارية: تطوير وجود قوي للعلامة التجارية من خلال المتاجر الفعلية أو الأنظمة عبر الإنترنت، والتعاون مع المؤثرين المحليين لتعزيز رؤية العلامة التجارية ومصداقيتها. (التلبي ، 2012، ص 88)

● فهم وإدارة الاختلاف الثقافي في الأسواق العالمية :

إدارة الاختلافات الثقافية تعتبر جوهرية لنجاح الشركات في الأسواق الدولية، حيث تؤثر تلك الاختلافات على سلوك المستهلك وتفضيلاته. لتحقيق المنافسة الناجحة على الساحة العالمية، يتعين على الشركات أن تكون حساسة لتلك الاختلافات وتعمل على فهمها، مع وضع استراتيجيات متناغمة تأخذ في اعتبارها التفاوتات الثقافية الفريدة لكل سوق. (الحسيني ، 2000، ص 59)

أثناء إدارة الاختلافات الثقافية في السوق العالمية، يستطيع الشركات:

1. تدريب الحساسية الثقافية: توفير تدريب للموظفين، بما في ذلك فرق التسويق والمبيعات، حول المعايير الثقافية والقيم والتقاليد في الأسواق الدولية المتنوعة.
2. تكييف الرسائل التسويقية: تعديل الحملات التسويقية لتجنب النماذج النمطية أو المحتوى الذي يمكن أن يكون مسيئًا ثقافيًا، من خلال تطوير رسائل تسويقية تظهر الاحترام والحساسية الثقافية.
3. تصميم المنتجات والخدمات: تعديل المنتجات والخدمات لتتناسب مع التفضيلات الثقافية والعادات المحلية، بهدف ضمان جاذبية المنتجات أو الخدمات للمستهلكين المستهدفين.
4. بناء العلاقات: تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة المحليين، مثل الزعماء المحليين أو المؤثرين أو ممثلي الحكومة، لفهم أعماق المعايير الثقافية وتسهيل دخول السوق بسلاسة أكبر. (انساعد ، 2015، ص 67)

## دراسة وتحليل الأسواق العالمية:

لضمان نجاح استراتيجيات التسويق العالمية وتحسين الأداء، يتعين على الشركات أن تكون على دراية دائمة بأدائها في السوق الدولية، وذلك من خلال تتبع وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتقييم اتجاهات السوق، بالإضافة إلى تحديد المجالات التي يمكن تحسينها. (عطا الله ، 2022 ، ص41)

عند تتبع وتحليل أداء السوق الدولية، يمكن للشركات:

1. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة: يجب على الشركات تحديد وتتبع مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بأهدافها الاستراتيجية، مثل نسبة النمو في الإيرادات، حصة السوق، اكتساب العملاء، ورضا العملاء.
2. استخدام أدوات التحليلات: ينبغي على الشركات الاستفادة من أدوات تحليل البيانات لفهم سلوك العملاء، وحركة مرور مواقع الويب، وفعالية حملات التسويق.
3. المقارنة مع المنافسين: يجب مقارنة مؤشرات الأداء مع المنافسين لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتعزيز الميزات التنافسية.
4. إجراء دراسات استقصائية للسوق: يمكن للشركات جمع تعليقات المستهلكين بانتظام لفهم مستوى رضاهم وتفضيلاتهم وتحديد مجالات التحسين. (فرحات ، 2006 ، ص27)

## الإطار التطبيقي

## منهجية البحث:

يستند البحث على نهجاً وصفيًا تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

## مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في شركات التصنيع الغذائي بالمملكة العربية السعودية ولصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من أجل الحصول على بيانات الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 192 فرد وهم الذين قاموا بالإجابة على أسئلة استمارة الاستبيان الإلكتروني

## الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الفايرونيباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارة أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

## أداة الدراسة

قامت الدراسة باستخدام استمارة الاستبيان كأداة للدراسة والتي تكونت من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) ويشتمل القسم الثاني على العبارات المتعلقة بمحور التنوع الاستراتيجي ويتضمن 3 ابعاد ويشتمل على 15 عبارة ومحور أداء الشركات ويشتمل على 7 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.



جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1 – 1.799	منخفضة جدا
1.800 – 2.599	منخفضة
2.600 – 3.339	متوسطة
3.400 – 4.199	مرتفعة
4.200 – 5.000	مرتفعة جدا

صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوي التجانس الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة ودرجة العبارة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة حيث جاءت النتائج كما يلي:  
المحور الأول: التنوع الاستراتيجي

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
التنوع المترابط والغير مترابط			
1	تهتم الشركة بالعمل على إضافة منتجات جديدة بصفة مستمرة	0.670**	0.000
2	تعمل الشركة على انتاج السلع التي تحقق مستويات مرتفعة من الإيرادات	0.702**	0.000
3	تهتم الشركة بزيادة المستويات التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج	0.667**	0.000
4	تقوم الشركة بالعمل على إقامة شراكات مع العلامات التجارية العالمية في مجال العمل	0.676**	0.000
5	تهتم الشركة بالتعرف على أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في مجال العمل	0.659**	0.000
التنوع الداخلي والخارجي			
6	تهتم الشركة بإقامة وحدات وخطوط إنتاجية جديدة	0.699**	0.000
7	تعمل الشركة على تحقيق أفضل استغلال ممكن للموارد المتاحة	0.469**	0.000
8	تعمل الشركة على إقامة شراكات مع الشركات العاملة في نفس المجال	0.610**	0.000
9	تعمل الشركة على زيادة القدرة التسويقية في الأسواق الحالية التي تعمل بها	0.672**	0.000
10	تهتم الشركة بالعمل على فتح أسواق جديدة لسلعها	0.668**	0.000
التنوع الأفقي والرأسي			
11	تعمل الشركة على التعرف على كافة احتياجات العملاء وتلبيتها	0.700**	0.000
12	تهتم الشركة بزيادة أماكن توزيع السلع في كافة انحاء المملكة	0.654**	0.000
13	تعمل الشركة على إقامة علاقات وثيقة ومتينة مع الموردين	0.587**	0.000
14	تهتم الشركة بإقامة علاقات مباشرة مع المستهلكين من خلال إقامة أماكن توزيع خاصة بها	0.611**	0.000
15	تقوم الشركة بالعمل على توفير احتياطات دائمة من مستلزمات الإنتاج	0.474**	0.000

ويتبين من الجدول السابق رقم (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوي الصدق لعبارات المحور الأول للاستبيان مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
1	تهتم الشركة بإنتاج كافة السلع التي تلبى احتياجات العملاء بأعلى مستوى جودة ممكنة	0.684**	0.000
2	تعمل الشركة على تحقيق أعلى مستوى ممكن من كفاءة الأداء	0.660**	0.000
3	تعمل الشركة على التوسع في السلع التي تقوم بإنتاجها محليا وعالميا	0.827**	0.000
4	تشجع الشركة العاملين على تقديم المقترحات التي تساهم في تطوير مستويات الاداء	0.815**	0.000
5	تشجع الشركة العاملين على الاهتمام بالتطوير والابداع عند أداءهم لأعمالهم	0.642**	0.000
6	تهتم الشركة بالتوسع في الأسواق العالمية	0.821**	0.000
7	تهتم الشركة بتحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة	0.852**	0.000

ويتبين من الجدول السابق رقم (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارات المحور الثاني للاستبيان مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التنوع الاستراتيجي	15	0.891
أداء الشركات	7	0.869
إجمالي استمارة الاستبيان	22	0.923

يبين جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة المستخدمة، حيث أن قيمة ألفا كرونباخ لكافة محاور أداة الدراسة أكبر من 0.70 وبالتالي تبين هذه النتيجة أن أداة الدراسة على درجة عالية من الثبات وكافية لتحقيق أغراض الدراسة.

خصائص عينة الدراسة

- النوع الاجتماعي: تبين ان 164 من افراد عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة 85.4 % و28 من الاناث بنسبة 14.6 %
- العمر: تبين ان 48 من افراد عينة الدراسة أعمارهم اقل من 30 سنة بنسبة 25 % و108 فرد أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 56.3 % و24 فرد أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة 12.5 % و12 فرد أعمارهم 50 سنة فأكثر بنسبة 6.3 %
- المؤهل العلمي: تبين ان 60 فرد من افراد عينة الدراسة مؤهلهم متوسط بنسبة 31.3 % و116 فرد من افراد عينة الدراسة مؤهلهم بكالوريوس بنسبة 60.4 % و12 فرد مؤهلهم ماجستير بنسبة 6.3 % و4 أفراد مؤهلهم دكتوراه بنسبة 2.1 %
- عدد سنوات الخبرة الوظيفية: تبين ان 44 من افراد عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية اقل من 5 سنوات بنسبة 22.9 % و72 فرد خبرتهم الوظيفية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 37.5 % و32 فرد خبرتهم الوظيفية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 16.7 % و44 فرد خبرتهم الوظيفية 15 سنة فأكثر بنسبة 22.9 %

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص للشخصية

النسبة %	العدد	الفئات	الخصائص
85.4	164	ذكر	النوع الاجتماعي
14.6	28	أنثي	

النسبة %	العدد	الفئات	الخصائص
25.0	48	أقل من 30 سنة	العمر
56.3	108	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
12.5	24	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
6.3	12	سنة فأكثر 50	
31.3	60	متوسط	المؤهل العلمي
60.4	116	بكالوريوس	
6.3	12	ماجستير	
2.1	4	دكتوراه	
22.9	44	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة الوظيفية
37.5	72	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
16.7	32	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
22.9	44	سنة فأكثر 15	

## تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: التنوع الاستراتيجي

1- التنوع المترابط وغير مترابط

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التنوع المترابط وغير المترابط

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	1	0.930	4.188	تهتم الشركة بالعمل على إضافة منتجات جديدة بصفة مستمرة
مرتفع	5	0.803	4.063	تعمل الشركة على انتاج السلع التي تحقق مستويات مرتفعة من الإيرادات
مرتفع	3	0.859	4.125	تهتم الشركة بزيادة المستويات التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج
مرتفع	2	0.689	4.167	تقوم الشركة بالعمل على إقامة شراكات مع العلامات التجارية العالمية في مجال العمل
مرتفع	4	0.721	4.063	تهتم الشركة بالتعرف على أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في مجال العمل

تم ترتيب عبارات التنوع المترابط وغير المترابط من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم الشركة بالعمل على إضافة منتجات جديدة بصفة مستمرة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.188 وانحراف معياري 0.930 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تعمل الشركة على انتاج السلع التي تحقق مستويات مرتفعة من الإيرادات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.063 وانحراف معياري 0.803 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التنوع المترابط وغير المترابط تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من تطبيق التنوع المترابط وغير المترابط في شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.121 وانحراف معياري 0.800

2- التنوع الداخلي والخارجي

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التنوع الداخلي والخارجي

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	4	0.779	4.021	تهتم الشركة بإقامة وحدات وخطوط إنتاجية جديدة

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	3	0.772	4.104	تعمل الشركة على تحقيق أفضل استغلال ممكن للموارد المتاحة
مرتفع	5	0.921	3.896	تعمل الشركة على إقامة شراكات مع الشركات العاملة في نفس المجال
مرتفع جدا	1	0.639	4.271	تعمل الشركة على زيادة القدرة التسويقية في الأسواق الحالية التي تعمل بها
مرتفع جدا	2	0.597	4.250	تهتم الشركة بالعمل على فتح أسواق جديدة لسلعها

تم ترتيب عبارات التنوع الداخلي والخارجي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل الشركة على زيادة القدرة التسويقية في الأسواق الحالية التي تعمل بها) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.271 وانحراف معياري 0.639 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تعمل الشركة على إقامة شراكات مع الشركات العاملة في نفس المجال) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.896 وانحراف معياري 0.921 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التنوع الداخلي والخارجي تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع من تطبيق التنوع الداخلي والخارجي في شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.108 وانحراف معياري 0.742

3- التنوع الأفقي والرأسي

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التنوع الأفقي والرأسي

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع جدا	4	0.701	4.271	تعمل الشركة على التعرف على كافة احتياجات العملاء وتلبيتها
مرتفع جدا	3	0.714	4.313	تهتم الشركة بزيادة أماكن توزيع السلع في كافة أنحاء المملكة
مرتفع جدا	5	0.772	4.229	تعمل الشركة على إقامة علاقات وثيقة ومتينة مع الموردين
مرتفع جدا	1	0.565	4.375	تهتم الشركة بإقامة علاقات مباشرة مع المستهلكين من خلال إقامة أماكن توزيع خاصة بها
مرتفع جدا	2	0.719	4.333	تقوم الشركة بالعمل على توفير احتياطات دائمة من مستلزمات الإنتاج

تم ترتيب عبارات التنوع الأفقي والرأسي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم الشركة بإقامة علاقات مباشرة مع المستهلكين من خلال إقامة أماكن توزيع خاصة بها) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.375 وانحراف معياري 0.565 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تعمل الشركة على إقامة علاقات وثيقة ومتينة مع الموردين) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.229 وانحراف معياري 0.772 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات التنوع الأفقي والرأسي تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من تطبيق التنوع الأفقي والرأسي في شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.304 وانحراف معياري 0.694

يتبين مما سبق وجود مستوي مرتفع من تطبيق التنوع الاستراتيجي في شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.178 وانحراف معياري 0.745

المحور الثاني: أداء الشركات

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات أداء الشركات

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع جدا	3	0.642	4.417	تهتم الشركة بإنتاج كافة السلع التي تلي احتياجات العملاء بأعلى مستوى جودة ممكنة
مرتفع	7	0.756	4.188	تعمل الشركة على تحقيق أعلى مستوى ممكن من كفاءة الأداء
مرتفع جدا	6	0.646	4.292	تعمل الشركة على التوسع في السلع التي تقوم بإنتاجها محليا وعالميا
مرتفع جدا	2	0.608	4.417	تشجع الشركة العاملين على تقديم المقترحات التي تساهم في تطوير مستويات الاداء
مرتفع جدا	5	0.619	4.313	تشجع الشركة العاملين على الاهتمام بالتطوير والابداع عند أداءهم لأعمالهم
مرتفع جدا	4	0.569	4.396	تهتم الشركة بالتوسع في الأسواق العالمية
مرتفع جدا	1	0.541	4.479	تهتم الشركة بتحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة

تم ترتيب عبارات أداء الشركات من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم الشركة بتحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.479 وانحراف معياري 0.541 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تعمل الشركة على تحقيق أعلى مستوى ممكن من كفاءة الأداء) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.188 وانحراف معياري 0.756 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات أداء الشركات تبين أن ست عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.357 وانحراف معياري 0.626

## اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: هناك تأثير ذي دلالة إحصائية للتنوع الاستراتيجي في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي.

جدول (10) تأثير التنوع الاستراتيجي على أداء الشركات

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R <sup>2</sup>		معامل R <sup>2</sup> Adjusted		
0.717		0.514		0.512		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	1065.483	1	1065.483	201.131**	0.000	
الباقي Residual	1006.517	190	5.297			
المجموع Total	2072.000	191				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء الشركات	الثابت Constant	9.634	1.481		6.507	.000
	التنوع الاستراتيجي	.333	.023	.717	14.182	.000

تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الاستراتيجي في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتنوع الاستراتيجي في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 واتضح ان المتغير المستقل (التنوع الاستراتيجي) يفسر 51.4 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الشركات) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التنوع الاستراتيجي بمقدار 1 %

ازداد مستوى أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.333% وهو ما يوضح صحة الفرض الرئيسي للدراسة  
الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام التنوع المترابط وغير المترابط في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي.

جدول (11) تأثير التنوع المترابط وغير المترابط على أداء الشركات

ملخص النموذج Model Summary						
معامل $R^2$ Adjusted		معامل التحديد $R^2$			معامل الارتباط R	
0.507		0.509			0.714	
تحليل التباين ANOVA						
Sig F	F	متوسط المربعات	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	197.327**	1055.599	1	1055.599	الانحدار Regression	
		5.349	190	1016.401	الباقى Residual	
			191	2072.000	المجموع Total	
Sig T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج	المتغير التابع
.000	11.488		1.201	13.795	الثابت Constant	أداء
.000	14.047	.714	.058	.811	التنوع المترابط وغير المترابط	الشركات

تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع المترابط وغير المترابط في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتنوع المترابط وغير المترابط في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 واتضح ان المتغير المستقل (التنوع المترابط وغير المترابط) يفسر 50.9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الشركات) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التنوع المترابط وغير المترابط بمقدار 1% ازداد مستوى أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.811% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الاول للدراسة  
الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام التنوع الداخلي والخارجي في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي.

جدول (12) تأثير التنوع الداخلي والخارجي على أداء الشركات

ملخص النموذج Model Summary						
معامل $R^2$ Adjusted		معامل التحديد $R^2$			معامل الارتباط R	
0.309		0.313			0.559	
تحليل التباين ANOVA						
Sig F	F	متوسط المربعات	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	86.525**	648.333	1	648.333	الانحدار Regression	
		7.493	190	1423.667	الباقى Residual	
			191	2072.000	المجموع Total	
Sig T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج	المتغير التابع
.000	9.963		1.589	15.833	الثابت Constant	أداء
.000	9.302	.559	.077	.714	التنوع الداخلي والخارجي	الشركات

تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الداخلي والخارجي في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتنوع الداخلي والخارجي في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 واتضح ان المتغير المستقل (التنوع الداخلي والخارجي) يفسر 31.3% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الشركات) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التنوع الداخلي

والخارجي بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.714% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة  
الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام التنوع الأفقي والرأسي في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي.

جدول (13) تأثير التنوع الأفقي والرأسي على أداء الشركات

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R <sup>2</sup>		معامل R <sup>2</sup> Adjusted		
0.655		0.428		0.425		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	887.839	1	887.839	142.455**	0.000	
الباقى Residual	1184.161	190	6.232			
المجموع Total	2072.000	191				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء الشركات	الثابت Constant	11.200	1.627	0.655	6.884	0.000
	التنوع الأفقي والرأسي	.897	.075		11.935	0.000

تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الأفقي والرأسي في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتنوع الأفقي والرأسي في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 واتضح ان المتغير المستقل (التنوع الأفقي والرأسي) يفسر 42.8 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الشركات) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التنوع الأفقي والرأسي بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.897% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة

## استنتاجات الدراسة

- وجود مستوي مرتفع من تطبيق التنوع المترابط وغير المترابط والتنوع الداخلي والخارجي في شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وتبين وجود مستوي مرتفع جدا من تطبيق التنوع الأفقي والرأسي في شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
- وجود مستوي مرتفع من تطبيق التنوع الاستراتيجي في شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.178 بانحراف معياري 0.745
- وجود مستوي مرتفع جدا من أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.357 بانحراف معياري 0.626
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الاستراتيجي في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتنوع الاستراتيجي في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التنوع الاستراتيجي بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.333% وهو ما يوضح صحة الفرض الرئيسي للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بن منصور موسى، 2018 وكذلك مع نتيجة دراسة عبد الله، وعمر تيمحدين، 2022
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع المترابط وغير المترابط في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتنوع المترابط وغير المترابط في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التنوع المترابط وغير المترابط بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.811% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة



- وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الداخلي والخارجي في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتنوع الداخلي والخارجي في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي ويتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التنوع الداخلي والخارجي بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.714% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة
- وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الأفقي والرأسي في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتنوع الأفقي والرأسي في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي ويتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التنوع الأفقي والرأسي بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.897% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة

## التوصيات

- العمل على تشجيع كافة الشركات العاملة بالمملكة العربية السعودية على تطبيق التنوع الاستراتيجي من خلال توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي تساهم في تحقيق ذلك.
- العمل على تشجيع كافة الشركات العاملة بالمملكة العربية السعودية على التوسع في الأسواق العالمية من خلال تقديم الحوافز والمنح التي تساعد في زيادة قدرتهم على الوصول إلى تلك الأسواق
- العمل على تشجيع الباحثين على التوسع في اجراء الدراسات المتعلقة بكيفية تطبيق التنوع الاستراتيجي في الشركات العاملة بالمملكة العربية السعودية وتأثيراته على الأداء والإنتاجية وكذلك الدراسات المتعلقة بالعوامل المؤثرة على مستويات أداء الشركات العاملة بالمملكة العربية السعودية وكيفية زيادة قدرتهم على التوسع في الأسواق العالمية.

## المراجع :

### أولاً: الكتب:

- إبراهيم حيدر، بونس. الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات. مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1999.
- أبو بكر، مصطفى محمود. إدارة الموارد البشرية: مدخل حقيقي للميزة التنافسية. الدار الجامعية، القاهرة، 2008.
- إدريس، ثابت عبد الرحمان. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. دار النشر للثقافة، مصر، 2006.
- أبو النجا، محمد عبد العظيم. التسويق المتقدم. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- إسماعيل، محمد محروس. اقتصاديات الصناعة والتصنيع. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997.
- بن ساسي، إلياس. الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة. دار وائل، الأردن، 2011.
- حسين، رحيم. استراتيجية المؤسسة. دار بها الدين، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- الحسيني، فلاح حسن. الإدارة الاستراتيجية. دار وائل، الأردن، 2000.
- الصميدعي، محمود جاسم. استراتيجية التسويق: مدخل كمي وتعليلي. مكتبة الحامد، الأردن، 2000.
- عبد السلام، أبو قحف. الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- عبد العال، طارق. اندماج وخصخصة البنوك. الدار الجامعية، مصر، 2000.
- عيسى، يحيى، وآخرون. التسويق الاستراتيجي. دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- العمري، غسان عيسى، والسامرائي، سلوى أمين. نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر. دار الميسرة، الأردن، 2008.
- الغالي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل صبيح. الإدارة الاستراتيجية: منظور متحدي معاصر. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- فرحات، يوسف شكري. معجم الطلاب. دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط 7، 2006.
- ماهر، أحمد. دليل المدير في الخصخصة. الدار الجامعية، مصر، دن.
- الوادي، محمود حسين، ويامين، إسماعيل بونس. اقتصاديات الأعمال. دار صفاء للنشر والتوزيع، ط3، 2014.



## ثانياً: الرسائل العلمية:

- عبايسة، خديجة. دور استراتيجية التنوع في ربيعة المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة حالة مجمع بن حمادي الصناعي (برج بوعريبيج). رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، 2012.
- حجاج، عبد الرؤوف. دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بروج بوعريبيج. أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، 2015.
- أنساعد، رضوان. التسويق الصحي كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الصحية الخاصة: تجارب دولية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي، 2015.
- عطا الله، حجت صبري مصطفى. دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للصناعة المالية الإسلامية: دراسة حالة البنوك الإسلامية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2022.
- دحبور، لؤي صبيح. دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية - دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية. أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- بولطيف، سعيدة. أثر التسويق المستدام على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2018.
- حسن، حسن فلاح. استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009.
- سالم، عمر طارق عمر. علاقة التسويق الإلكتروني بتعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات تزويد الإنترنت في قطاع غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، 2017.

## ثالثاً: الدوريات العلمية:

- عبد الله، غالم، وتمجدين، عمر. أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، 2014.
- التلبي، نهاية عبد الهادي، والأغا، مروان سليم، وشراب، سائد حسن. التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة. مجلة جامعة الأزهر بغزة، المجلد 14، العدد 2، 2012.