

دور التنوع الجغرافي في تعزيز الميزة التنافسية للشركات
The role of geographical diversification in enhancing the competitive advantage of companies

سعايدية محمد علي¹، باريك مراد²

¹ جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية الجزائر

m.saaidia@univ-soukahras.dz

² جامعة تيسيمسيلت mourad.barik@univ-tissemsilt.dz

تاريخ النشر: 2024/06/ 30

تاريخ القبول: 2024/06/ 07

تاريخ الاستلام 2024/ 03/ 27

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول التنوع الجغرافي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للشركات من خلال التوسع في أسواق جديدة وتأسيس وجود محلي أو دولي والوصول إلى شرائح عملاء جديدة والاستفادة من مصادر مختلفة للإيرادات بتوظيف المواهب المحلية التي تفهم الثقافة واللغة وبيئة الأعمال في السوق المستهدفة والتنفيذ الفعال لاستراتيجيات التنوع الجغرافي من خلال التركيز على الأداء والابتكار لتحقيق النجاح المستدام في الأسواق الجديدة.

وتم أخذ إحصاءات من موقع تابع لشركة الجزائرية للاتصالات موبيليس وتمت الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية معتمدين على المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج SPSS 24. وكانت نتائج الدراسة القياسية تصب

في صحة الفرضيات التي مفادها وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية بين التنوع الجغرافي والميزة التنافسية للشركات. كلمات مفتاحية: التنوع الجغرافي، الميزة التنافسية

تصنيفات JEL: M140, M110

Abstract:

The study aimed to provide a theoretical framework on geographical diversification and its role in enhancing the competitive advantage of companies by expanding into new markets and establishing a local or international presence, companies can reach new customer segments and benefit from different sources of revenue, by employing local talents that understand the culture, language and business environment in the target market and implementation. Effective geographic diversification strategies by focusing on performance and innovation to achieve sustainable success in new markets. Statistics were taken from a website belonging to the Algerian Telecom Company Mobilis and the main problem and sub-questions were answered based on the descriptive analytical approach and the SPSS 24 program.

The results of the standard study validated the hypotheses that there is a correlation and influence between geographical diversification and the competitive advantage of companies.

Keywords: Geographical diversification, competitive advantage

JEL Classification Codes: M140, M110

المؤلف المرسل: سعايدية محمد علي، m.saaidia@univ-soukahras.dz

1. مقدمة:

التنوع الجغرافي والميزة التنافسية هما مفهومان رئيسيان في عالم الأعمال يلعبان دوراً مهماً في نجاح الشركة. يشير التنوع الجغرافي إلى توسع عمليات الشركة في مناطق أو بلدان مختلفة في حين أن الميزة التنافسية هي قدرة الشركة على التفوق على منافسيها.

يُعد التنوع الجغرافي أحد العوامل الرئيسية في تعزيز الميزة التنافسية للشركات على الصعيد العالمي. يتجلى دور هذا التنوع في تعميق وتوسيع تواجد الشركة عبر مناطق جغرافية متعددة مما يسهل وصول منتجاتها وخدماتها لمجموعة متنوعة من الأسواق والعملاء بشكل فعال.

توفر الشبكة الجغرافية الواسعة التي يؤدي التنوع إلى إنشائها فرصاً كبيرة لتوزيع المبيعات بطريقة متناسقة ومتوازنة في مختلف الأسواق مما يعزز قدرة الشركة على الوصول إلى عملائها وتلبية احتياجاتهم بفعالية أكبر. ومن خلال توسيع نطاق عملياتها وتواجدها الجغرافي تكون الشركة قادرة على التعامل بشكل أفضل مع التقلبات النقدية والتحديات الثقافية المختلفة مما يمنحها مزيداً من المرونة والقدرة على التكيف مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة.

ويتيح التنوع الجغرافي للشركة الاستفادة من تنوع الثقافات والخبرات المتوافرة في كل سوق مما يعزز فرص التطوير والابتكار ويمنحها تفوقاً تنافسياً من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة وملائمة لاحتياجات العملاء المحليين.

كما يسهم التنوع الجغرافي في بناء علاقات محلية قوية وشراكات استراتيجية في كل سوق مما يعزز من قدرة الشركة على التواصل مع العملاء وتقديم خدمات محسنة ومنسقة بشكل أفضل مع احتياجات السوق المحددة. باختصار يعتبر التنوع الجغرافي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للشركات حيث يجمع بين القدرة على التوسع والتكيف والابتكار في سوق عالمي متنافس.

وأيضاً تنوع العملات والثقافات يُعتبر جزءاً أساسياً من استراتيجية التنوع الجغرافي حيث يسمح بتقليل المخاطر المالية والاندماج في الثقافات وتحسين فهم السوق واحتياجات العملاء في كل منطقة هذا التوجه يساهم في تحقيق استقرار أكبر في الأداء المالي للشركة وزيادة فعالية العمليات التجارية.

من جانبها تعزز مرونة التصنيع واستراتيجية السعر قدرة الشركة على التكيف مع تغيرات الطلب والعرض في الأسواق المختلفة فعندما تكون العمليات الإنتاجية متنوعة ومنتشرة جغرافياً يمكن للشركة التكيف بشكل أفضل مع التحديات والفرص الجديدة التي تطرأ في كل سوق.

أما فيما يتعلق بالابتكار والتطوير فإن التنوع الجغرافي يوفر بيئة ملائمة لتبادل الأفكار والتجارب بين مختلف الثقافات والأسواق مما يعزز قدرة الشركة على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلي توقعات العملاء وتتفوق على المنافسين.

بالإضافة إلى ذلك يساهم التنوع الجغرافي في توسيع قاعدة العملاء وزيادة الوعي بالعلامة التجارية على مستوى عالمي مما يعزز من قدرة الشركة على تحقيق مبيعات مستدامة وتعزيز الولاء للعملاء عبر الثقافات المختلفة. من خلال ما سبق يمكن أن نطرح إشكالية الدراسة على النحو التالي:

- هل للتنوع الجغرافي تأثير على الميزة التنافسية للشركة؟
- ويتفرع عن هذه الإشكالية السؤالان الفرعيان التاليان:
- هل توجد علاقة ارتباط بين التنوع الجغرافي والميزة التنافسية للشركة؟
- ما درجة تأثير التنوع الجغرافي على الميزة التنافسية للشركة؟

دور التنوع الجغرافي في تعزيز الميزة التنافسية للشركات

بالنسبة للفرضية الأساسية للدراسة فكانت على النحو التالي:

يوجد تأثير للتنوع الجغرافي على الميزة التنافسية للشركة.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية التي تناولتها الدراسة:

الفرضية الفرعية 1:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الجغرافي والميزة التنافسية للشركة.

H_1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الجغرافي والميزة التنافسية للشركة.

الفرضية الفرعية 2:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التنوع الجغرافي والميزة التنافسية للشركة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التنوع الجغرافي والميزة التنافسية للشركة.

أهداف البحث:

الغاية هي العمل على توزيع فروع الشركات عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة الخصائص حسب الإمكانيات المتاحة داخل الدولة المعنية وهذا من خلال دراسة جميع الخصائص المتعلقة بكل منطقة جغرافية كالثقافات والمستوى الاجتماعي ويمكن تحديد أهداف دور التنوع الجغرافي في تعزيز الميزة التنافسية للشركات ب:

- تعميم تواجد فروع الشركات في أغلب قطر الوطن وخارج الوطن إن أمكن.
- العمل على إيجاد حلول لإبصال منتجات وخدمات الشركات في جميع مناطق الظل.

المنهج المتبع في الدراسة:

الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يذكر أهم عناصر التنوع الجغرافي والميزة التنافسية وما مدى قوة الارتباط ودرجة التأثير بينهما.

2. التنوع الجغرافي والميزة التنافسية

1.2. تعريف التنوع الجغرافي والميزة التنافسية

- تعريف التنوع الجغرافي:

التنوع الجغرافي هو القرار الاستراتيجي للشركة لتوسيع عملياتها في مناطق أو بلدان جديدة من خلال القيام بذلك بهدف الشركات إلى تقليل اعتمادها على سوق واحدة والاستفادة من فرص النمو الجديدة. ويمكن أن يشمل هذا التوسع فتح فروع جديدة أو إنشاء شركات تابعة أو مشاريع مشتركة أو الدخول في شراكات مع الشركات المحلية.

- تعريف الميزة التنافسية:

تشير الميزة التنافسية إلى الصفات أو الموارد الفريدة التي تمكن الشركة من التفوق على منافسيها. إنها قدرة الشركة على تقديم منتجات أو خدمات متفوقة تلبى احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية من غيرها في نفس الصناعة

أو السوق تتمتع الشركة التي تتمتع بميزة تنافسية على منافسيها مما يسمح لها بجذب المزيد من العملاء وزيادة حصتها في السوق وتحقيق ربحية أعلى.

- أثر التنوع الجغرافي على الميزة التنافسية:

- يمكن أن يكون للتنوع الجغرافي تأثير كبير على الميزة التنافسية للشركة حسب النقاط التالية:
- يسمح للشركات بالاستفادة من الأسواق الجديدة وشرائح العملاء من خلال توسيع عملياتها في مناطق مختلفة ويمكن للشركات الوصول إلى العملاء الذين قد يكون لديهم تفضيلات واحتياجات مختلفة. وهذا يمكنهم من تكيف منتجاتهم أو خدماتهم لتلبية الطلبات المحلية مما يمنحهم ميزة على المنافسين الذين ربما لم يكيفوا عروضهم وفقا لذلك.
- يعزز التنوع الجغرافي معرفة السوق وفهمها من خلال العمل في مناطق متعددة تكتسب الشركات رؤى حول مجموعات العملاء والثقافات المختلفة تمكنهم هذه المعرفة من تطوير استراتيجيات أفضل للتواصل مع العملاء وتقديم المنتجات أو الخدمات التي تتوافق مع تفضيلاتهم. يمكن للشركات ذات القوى العاملة المتنوعة أن تجلب مجموعة واسعة من الأفكار ووجهات النظر ونهج حل المشكلات مما يؤدي إلى زيادة الإبداع والابتكار.
- يحسن التنوع الجغرافي مرونة الشركة في مواجهة تقلبات السوق من خلال العمل في مناطق مختلفة ويمكن للشركات التخفيف من المخاطر المرتبطة بالانكماش الاقتصادي أو عدم الاستقرار السياسي في أسواق محددة إذا شهد أحد الأسواق انخفاضا يمكن للشركات الاعتماد على مناطق أخرى للحفاظ على تدفقات إيراداتها وربحيتها وهذا يقلل من ضعفها أمام التحديات الخاصة بالسوق ويوفر الاستقرار في مواجهة أوجه عدم اليقين.
- كما يعزز التنوع الجغرافي قدرات الشركة على جذب المواهب والاحتفاظ بها. غالبا ما ينظر الموظفون المحتملون إلى الشركات التي تبني التنوع والشمولية بشكل أكثر إيجابية تجمع القوى العاملة المتنوعة بين الأفراد ذوي الخلفيات ووجهات النظر المختلفة مما يساهم في تحسين ديناميكيات الفريق وتحسين قدرات حل المشكلات هذا لا يجذب أفضل المواهب فحسب بل يقلل أيضا من معدلات دوران الموظفين ويحسن معنويات الموظفين حيث يساهم التنوع الجغرافي في تحسين السمعة والاعتراف بالعلامة التجارية.
- غالبا ما ينظر العملاء والموظفون والمستثمرون إلى الشركات على أنها متنوعة وشاملة. يؤدي هذا التصور الإيجابي إلى زيادة الثقة في العلامة التجارية مما يؤدي إلى تحسين التعرف على العلامة التجارية وسمعتها نتيجة لذلك تتمتع الشركات بزيادة حصتها في السوق وربحيتها. (Farida. & Setiawan, 2022; Thomran et al., 2022; Haseeb et al., 2019; Hamadamin & Atan, 2019).

2-2 أهمية التنوع الجغرافي في تعزيز الميزة التنافسية

للتنوع الجغرافي دورا حاسما في تعزيز الميزة التنافسية للشركات مع تزايد عولمة عالم الأعمال يجب على الشركات التكيف مع المشهد المتغير من أجل البقاء في صدارة المنافسة وتحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال توسيع عملياتها في مناطق جغرافية مختلفة يمكن للشركات الاستفادة من فوائد التنوع واكتساب ميزة تنافسية. واحدة من المزايا الرئيسية للتنوع الجغرافي هي زيادة الابتكار تجلب القوى العاملة المتنوعة مجموعة واسعة من الأفكار ووجهات النظر وحل المشكلات.

إن التنوع الجغرافي يحسن المعرفة بالسوق كما تتمتع الشركات ذات القوى العاملة المتنوعة بفهم أفضل لمجموعات العملاء المختلفة في مختلف المناطق وهذا يمكنهم من التواصل مع العملاء على مستوى أعمق مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء وزيادة حصتهم في السوق من خلال التواجد في مواقع جغرافية مختلفة يمكن للشركات تخصيص عروضها لقطاعات معينة من السوق واكتساب ميزة تنافسية على منافسيها.

دور التنوع الجغرافي في تعزيز الميزة التنافسية للشركات

بالإضافة إلى ذلك يعزز التنوع الجغرافي ديناميكيات الفريق داخل المنظمات يجمع فريق متنوع أفراداً من خلفيات وثقافات مختلفة مما يعزز التعاون ويحسن التواصل هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام يساعد تنوع وجهات النظر داخل فريق متنوع في الحد من النزاعات وتعزيز عمليات صنع القرار الفعالة. كما يسهل التنوع الجغرافي جذب المواهب والاحتفاظ بها للشركات غالباً ما ينظر الموظفون المحتملون إلى المنظمات التي تتبنى التنوع بشكل أكثر إيجابية لأنها تقدر الشمولية تساعد هذه السمعة الإيجابية على جذب أفضل المواهب من خلفيات مختلفة الذين يبحثون عن فرص للنمو والتطوير في بيئة شاملة وتعمل الثقافة المتنوعة والشاملة على تحسين معنويات الموظفين مما يؤدي إلى انخفاض معدلات دوران الموظفين وزيادة الولاء تجاه الشركة. يساهم التنوع الجغرافي في تحسين السمعة والاعتراف بالعلامة التجارية للشركات تحظى المنظمات التي ينظر إليها على أنها متنوعة وشاملة بتقدير كبير من قبل العملاء والموظفين والمستثمرين. يؤدي هذا التصور الإيجابي إلى تعزيز الاعتراف بالعلامة التجارية وتحسين السمعة وزيادة الحصة السوقية والربحية في نهاية المطاف. إن التنوع الجغرافي له أهمية قصوى في تعزيز الميزة التنافسية للشركة من خلال تبني التنوع وتوسيع عملياتها في مناطق جغرافية مختلفة يمكن للشركات دفع الابتكار وتحسين المعرفة بالسوق وتعزيز ديناميكيات الفريق وجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها فضلاً عن تحسين السمعة والاعتراف بالعلامة التجارية تساهم هذه العوامل مجتمعة في القدرة التنافسية للشركة في السوق العالمية. مع استمرار تطور عالم الأعمال ستكون الشركات التي تعطي الأولوية للتنوع الجغرافي في وضع أفضل للبقاء في صدارة المنافسة وتحقيق النجاح على المدى الطويل. (Thomran et al., 2022; Haseeb et al. , 2019; Suharnomo, 2017).

3. دور التنوع الجغرافي في تعزيز الميزة التنافسية

1.3. التواجد الجغرافي وتوزيع المبيعات

التنوع الجغرافي أمر بالغ الأهمية لتعزيز الميزة التنافسية للشركة يسمح للشركات بالتوسع في أسواق جديدة وزيادة وصول العملاء وحصصهم في السوق هذا يؤدي أيضاً إلى تحسين رضا العملاء. يوفر التنوع الجغرافي أيضاً فرصاً للنمو والابتكار من خلال الوصول إلى شرائح العملاء غير المستغلة وتقديم وجهات نظر فريدة لتحديات الأعمال. بالإضافة إلى ذلك فإنه يساعد على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها من خلال تعزيز ثقافة متنوعة وشاملة مما يؤدي إلى زيادة معنويات الموظفين وتحسين ديناميكيات الفريق. تتمتع الشركات التي ينظر إليها على أنها متنوعة وشاملة أيضاً باعتراف وسمعة محسنة للعلامة التجارية والتي تؤدي إلى زيادة حصتها في السوق وربحيتها. إن التنوع الجغرافي له تأثير كبير على الميزة التنافسية للشركة مما يحسن نجاحها بشكل عام ويضعها في صدارة المنافسة. (Suharnomo, 2017 ; Wood et al. , 2021; Porter, 2011 ; Garrido-Prada et al. , 2019 ; Seppi, 2020; Song et al. , 2017).

2.3. تنوع العملات

التنوع الجغرافي مهم للشركات لاكتساب ميزة تنافسية أحد جوانب هذا هو تنوع العملة والذي ينطوي على إدارة مخاطر العملة والاستفادة من تقلبات العملة. تعد إدارة مخاطر العملات أمراً بالغ الأهمية للشركات الدولية حيث يمكن أن تؤثر تقلبات أسعار الصرف على الأرباح من خلال تنوع وجودها عبر مختلف البلدان يمكن للشركات تقليل تعرضها لمخاطر العملة إذا ضعفت إحدى العملات فإن المكاسب في العملات الأخرى يمكن أن تعوض التأثير مما يضمن الاستقرار ويقلل من الآثار السلبية. يسمح التنوع الجغرافي أيضاً للشركات بزيادة الربحية إلى أقصى حد من خلال تقلبات العملة المناطق المختلفة لديها ظروف اقتصادية مختلفة وتقييمات العملات من خلال العمل في أسواق متعددة يمكن للشركات

الاستفادة من تحركات العملة المواتية على سبيل المثال يمكن أن يؤدي بيع المنتجات في البلدان ذات العملات المرتفعة إلى زيادة الأرباح عند تحويل الأرباح مرة أخرى إلى العملة المحلية. كما يساعد التنوع الشركات على الاستحواذ على أسواق جديدة وجذب عملاء متنوعين تشير الدراسات إلى أن الشركات المتنوعة تتفوق على المنافسين وتغتني الفرص الجديدة إن التوسع في مناطق مختلفة يُمكن الشركات من تلبية احتياجات العملاء وتفضيلاتهم الفريدة وخلق القيمة وتمييز نفسها. بشكل عام يعزز التنوع الجغرافي القدرة التنافسية للشركة من خلال توفير المرونة ضد تقلبات السوق وفتح فرص النمو يسمح للشركات بإدارة مخاطر العملة والاستفادة من تقلبات العملة المواتية والاستفادة من شرائح العملاء المتنوعة. (Farida. & Setiawan, 2022; Wood et al., 2021; Garrido-Prada et al., 2019; Wong, 2020).

3.3. تنوع الثقافات

التنوع الجغرافي أمر بالغ الأهمية للميزة التنافسية للشركة يساعد تكييف المنتجات والخدمات مع التفضيلات المحلية على تلبية احتياجات قواعد العملاء المختلفة كمثال عندما توسعت ستاريكس إلى الصين قاموا بتضمين النكهات المحلية في قائمتهم استراتيجيات التسويق الحساسة ثقافيا مهمة أيضا مثل ترجمة المواد إلى اللغة المحلية واستخدام قنوات التسويق المحلية كما أطلقت Airbnb بنجاح حملات محلية في آسيا من خلال الشراكة مع المؤثرين المحليين.

يسمح فهم واحترام الاختلافات الثقافية للشركات بالتواصل الفعال مع الأسواق المتنوعة واكتساب ميزة تنافسية. يعمل التنوع الجغرافي على تحسين توجه العملاء ويعزز الابتكار ويوفر قدرات متعددة اللغات والألفة الثقافية للتنقل في الأسواق الدولية. بشكل عام فإنه يمكن الشركات من الاستفادة من الأسواق العالمية وتحسين رضا العملاء وتعزيز سمعة العلامة التجارية وإدارة المخاطر بفعالية ودفع الأداء المالي وتعزيز الابتكار. إن إدراك أهمية التنوع في مختلف جوانب العمليات يساعد على الاستفادة من التنوع الجغرافي كمحرك رئيسي للميزة التنافسية في بيئة الأعمال العالمية اليوم. (Farida. & Setiawan, 2022; Suharnomo, 2017; Wood et al., 2021; Porter, 2011; Garrido-Prada et al., 2019; Wong, 2020).

4.3. التوظيف والشراكات المحلية

يلعب التنوع الجغرافي دورا حاسما في تعزيز الميزة التنافسية للشركة. ويتمثل أحد جوانب ذلك في أهمية التوظيف والشراكات المحلية من خلال الوصول إلى المواهب والخبرات المحلية يمكن للشركات ضمان عمليات أكثر سلاسة وتواصل أفضل مع العملاء والشركاء كما يمكن أن يساهم توظيف الموظفين الذين يفهمون الثقافة واللغة وبيئة الأعمال في السوق المحلية بشكل كبير في نجاح الشركة.

ومن الضروري بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة المحليين. يمكن للشراكات الاستراتيجية مع الشركات المحلية مثل الموزعين أو تجار التجزئة أو مقدمي الخدمات أن توفر معرفة قيمة بالسوق وتوسع نطاق وصول الشركة. تستفيد هذه الشراكات من خبرات واتصالات الشركات المحلية للتنقل في تعقيدات الأسواق المختلفة بشكل فعال. إن تأسيس وجود محلي من خلال فتح مكاتب أو مرافق يدل على التزام الشركة بالسوق وكمثال قامت Tesla ببناء Gigafactory في شنغهاي عند دخول السوق الصينية لم يقلل هذا من تكاليف الإنتاج فحسب بل عزز أيضا صورة علامتها التجارية في السوق المحلية.

دور التنوع الجغرافي في تعزيز الميزة التنافسية للشركات

ومن خلال دمج هذه الاستراتيجيات في جهود التنوع الجغرافي يمكن للشركات الاستفادة من مجموعات المواهب المتنوعة واكتساب رؤى من أصحاب المصلحة المحليين وهذا يمكنهم من تكييف منتجاتهم وخدماتهم مع احتياجات السوق المحددة بشكل فعال. كما إنه يعزز الابتكار من خلال تشجيع التعاون بين الثقافات ووجهات النظر المختلفة.

بشكل عام يلعب التنوع الجغرافي جنبا إلى جنب مع التوظيف والشراكات المحلية دورا حاسما في تعزيز الميزة التنافسية للشركة ويسمح للشركات بالاستفادة من نقاط القوة الفريدة للأسواق المختلفة مع بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين من خلال تبني التنوع على المستويين التنظيمي والجغرافي يمكن للشركات فتح فرص جديدة للنمو وخلق القيمة. (Farida. & Setiawan, 2022; Suharnomo, 2017; Hamadamin & Atan, 2019; Wood et al., 2021; Porter, 2011; Garrido-Prada et al., 2019; Wong, 2020; Seppi, 2020).

5.3. مرونة التصنيع واستراتيجية السعر

يمكن لشركات التصنيع اكتساب ميزة تنافسية من خلال التركيز على مرونة التصنيع واستراتيجية السعر في السوق العالمية اليوم وتمثل إحدى طرق تحسين كفاءة التكلفة في تنوع الإنتاج في البلدان المضيفة الأقل فقرا في الموارد والتي توفر تكاليف أقل للعمالة والإنتاج يتيح ذلك للشركات الاستفادة من أسواق جديدة مع تقليل النفقات. غير أن التنوع الجغرافي في البلدان المضيفة الغنية بالموارد قد تكون له آثار مختلفة على ربحية الشركات في حين أنه قد تكون هناك تكاليف إنتاج أعلى فإن الوصول إلى الموارد القيمة وأسواق العوامل الاستراتيجية يمكن أن يفوق التحديات قصيرة الأجل ويخلق علاقة على شكل حرف U مع الربحية.

يلعب التنوع الجغرافي أيضا دورا حاسما في تقديم أسعار تنافسية في الأسواق المختلفة باستخدام نهج مبيعات متعدد القنوات يمكن للمصنعين الوصول إلى مجموعة متنوعة من العملاء من خلال قنوات التوزيع المختلفة هذا يضمن أنها تلي احتياجات شرائح العملاء وتفضيلاتهم المختلفة مع توفير تجربة شراء سلسة. كما أكد ظهور التجارة الإلكترونية والمنصات الرقمية على أهمية التنوع الجغرافي من خلال اعتماد استراتيجيات مبيعات متعددة القنوات يمكن للشركات زيادة مدى وصولها وتحسين مشاركة العملاء كما يمكنهم جمع رؤى العملاء القيمة وتعديل استراتيجيات التسعير وفقا لذلك ليظلوا قادرين على المنافسة.

استخدمت شركات الأغذية المهيمنة بنجاح ترتيبات توزيع المخاطر مثل التحالفات الاستراتيجية والمشاريع المشتركة واتفاقيات الترخيص واتفاقيات الامتياز لدخول منتجات جديدة وأسواق جغرافية وهذا يسمح لهم بالاستفادة من قنوات التوزيع المحلية وقدرات التصنيع ومعرفة السوق دون استثمارات كبيرة أو مخاطر مفرطة.

يؤثر التنوع الجغرافي بشكل كبير على الميزة التنافسية للشركة من خلال تحسين كفاءة التكلفة وتقديم أسعار تنافسية. يجب على الشركات المصنعة تكييف استراتيجيات المبيعات الخاصة بها لتشمل قنوات متعددة واستخدام الحلول التكنولوجية لضمان الاتساق عبر جميع القنوات عن طريق دمج الاستراتيجية والموارد بشكل فعال يمكن للشركات تحقيق قدرة تنافسية فائقة في السوق العالمية. (Farida. & Setiawan, 2022; Wood et al., 2021; Garrido-Prada et al., 2019).

6.3. نهج متعدد القنوات وتنوع الشركات التابعة

يعد التنوع الجغرافي مهما للميزة التنافسية للشركة وأحد جوانب ذلك هو استخدام قنوات التوزيع المختلفة في قطاع التصنيع أصبحت المبيعات متعددة القنوات ذات أهمية متزايدة مما يسمح للمصنعين بالوصول إلى العملاء من خلال منصات مختلفة مثل المتاجر التقليدية والتجارة الإلكترونية والأسواق عبر الإنترنت ووسائل

التواصل الاجتماعي ويؤدي توسيع نطاق الوصول إلى السوق من خلال قنوات متنوعة إلى زيادة ظهور العلامة التجارية وإشراك العملاء المحتملين بطرق مخصصة تساعد الاستفادة من الشبكات التابعة المتنوعة أيضا في الاستفادة من شرائح العملاء الجدد.

يؤدي تبني استراتيجيات متعددة القنوات إلى جمهور أوسع وزيادة الوعي بالعلامة التجارية وزيادة رضا العملاء كما أنه يقلل من المخاطر المرتبطة بالاعتماد على قناة واحدة. يشمل التغلب على التحديات التخطيط الاستراتيجي وإدارة البيانات المركزية وأنظمة إدارة المخزون والطلبات الموحدة إعطاء الأولوية لتجربة العملاء أمر بالغ الأهمية.

(Thomran et al., 2022; Suharnomo, 2017; Seppi, 2020).

4. عوامل الميزة التنافسية التي يعززها التنوع الجغرافي

1.4. الابتكار والتطوير

يلعب الابتكار والتطوير دورا حاسما في تأثير التنوع الجغرافي على الميزة التنافسية للشركة وتساهم التطورات التكنولوجية في مناطق مختلفة في زيادة الإبداع والابتكار داخل القوى العاملة المتنوعة تجلب القوى العاملة المتنوعة مجموعة واسعة من الأفكار ووجهات النظر فإن اعتماد أفضل الممارسات من الأسواق المتنوعة يعزز عوامل الميزة التنافسية مثل ديناميكيات الفريق المحسنة وجذب المواهب والاحتفاظ بها والسمعة والاعتراف بالعلامة التجارية. يتيح تبني التنوع والشمولية للشركات البقاء في صدارة المنافسة من خلال الاستفادة من نقاط القوة ووجهات نظر القوى العاملة المتنوعة لتحقيق النجاح على المدى الطويل. ^{2 4 10 12 13 17 20 22}

2.4. جودة المنتج أو الخدمة

يعزز التنوع الجغرافي الميزة التنافسية للشركة من خلال تحسين جودة المنتج أو الخدمة. يعد التوطين أمرا أساسيا لتلبية متطلبات السوق بما في ذلك ترجمة المواد وتعديل الميزات لتتماشى مع التفضيلات المحلية. يسمح استخدام الموارد المحلية بمراقبة الجودة بشكل أفضل كما رأينا في ستاربكس التي تقوم بتكييف قائمتها في الصين. يؤدي هذا التركيز على الجودة إلى تحسين رضا العملاء وزيادة حصتها في السوق وتعزيز السمعة والاعتراف بالعلامة التجارية. يلعب التنوع الجغرافي دورا حاسما في تحسين عوامل جودة المنتج أو الخدمة مما يساهم في الميزة التنافسية للشركة. (Farida. & Setiawan, 2022; Thomran et al., 2022; Haseeb et al.; 2019; Suharnomo, 2017; Wong, 2020; Eswaran, 2019; Hansen & Juslin, 2023).

3.4. سعر تنافسي

التنوع الجغرافي ضروري للشركات لاكتساب ميزة تنافسية من خلال التوسع في مناطق مختلفة يمكن للشركات تحسين استراتيجيات التسعير الخاصة بها وهذا بالاستفادة من الاختلافات في عوامل التكلفة مثل العمالة والمواد الخام. يمكنهم تحديد المناطق ذات تكاليف الإنتاج المنخفضة وتعديل الأسعار وفقا لذلك مع الحفاظ على الربحية كما يسمح التنوع الجغرافي للشركات بفهم ديناميكيات السوق الإقليمية وتصميم استراتيجيات التسعير للتنافس بفعالية مع المنافسين المحليين بالنظر في تفضيلات العملاء والقوة الشرائية يمكن للشركات تسعير منتجاتها بشكل استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية. (Suharnomo, 2017)

4.4. خدمة العملاء

دور التنوع الجغرافي في تعزيز الميزة التنافسية للشركات

خدمة العملاء ضرورية للشركات التي تعمل في التنوع الجغرافي باستعمال توظين فرق دعم العملاء ويمكن للشركات التواصل بفعالية مع قاعدة عملائها المتنوعة وتقديم مساعدة مخصصة يسمح هذا أيضا للشركات بمعالجة الاختلافات الثقافية وتقديم منتجات وخدمات مخصصة. يمنح هذا التوظين والتكيف الثقافي الشركات ميزة على المنافسين ويساعد على بناء علاقات قوية مع العملاء. بإعطاء الأولوية لخدمة العملاء في سياق التنوع الجغرافي يمكن للشركات تعزيز مركزها التنافسي في الأسواق العالمية. (Farida. & Setiawan, 2022; Haseeb et al., 2019; Wood et al., 2021; Porter, 2011; Wong, 2020).

5.4. العلامة التجارية

العلامة التجارية أمر بالغ الأهمية للشركات لتوسيع نطاق وصولها باعتماد التنوع الجغرافي يسمح تكيف صورة العلامة التجارية للأهمية الثقافية للشركات بالتواصل مع المستهلكين المحليين واكتساب ميزة تنافسية. تمكن "Glocalization" الشركات من تلبية تفضيلات العملاء المتنوعة وزيادة الطلب في الأسواق الجديدة كما يساهم وجود قوة عاملة متنوعة في بناء سمعة قوية للعلامة التجارية حيث يجلب وجهات نظر جديدة ويعزز الإبداع والابتكار ويحسن قدرات حل المشكلات واتخاذ القرارات إن تبني التنوع لا يعزز العلامة التجارية فحسب بل يساعد أيضا الشركات على فهم أسواق معينة بشكل أفضل وجذب الأفراد الموهوبين مع تقليل معدل دوران الموظفين. ويعد النظر في الأهمية الثقافية واحتضان التنوع أمرا ضروريا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية. (Haseeb et al., 2019; Wood et al., 2021; Porter, 2011; Rua & Santos, 2022; Hansen & Juslin, 2023).

6.4. تحسينات التكنولوجيا والعمليات

تعد تحسينات التكنولوجيا والعمليات أمرا حيويا للميزة التنافسية للشركة عن طريق التنوع الجغرافي تتيح مشاركة أفضل الممارسات عبر المناطق للشركات تنفيذ استراتيجيات ناجحة في أسواق مختلفة مما يؤدي إلى تخصيص موارد أكثر كفاءة وعمليات متسقة. كما يمكن التنوع الجغرافي للشركات من الاستفادة من التطورات التكنولوجية المحلية لتلبية الاحتياجات المحددة للعملاء مما يمنحها ميزة تنافسية على المنافسين. يمكن أن يؤدي دمج التقنيات المحلية إلى توفير التكاليف ومكاسب الكفاءة مثل اعتماد الأتمتة أو مصادر الطاقة المتجددة وتساهم هذه العوامل في تحسين القدرة التنافسية بوجه عام. (Farida. & Setiawan, 2022; Thomran et al., 2022; Haseeb et al., 2019; Suharnomo, 2017; Ireland et al., 2002; Porter, 2011; Eswaran, 2019).

7.4. القدرة على التسويق والتوزيع

عندما يتعلق الأمر بالتنوع الجغرافي تلعب القدرة التسويقية والتوزيع دورا حاسما في تعزيز الميزة التنافسية للشركة يتيح الوصول إلى العملاء باستعمال قنوات التسويق المتنوعة للشركات الاستفادة من شرائح العملاء المختلفة وتوسيع نطاق وصولها إلى السوق وهذا بتوظين المواد التسويقية واستخدام القنوات المحلية كما يمكن للشركات التواصل بشكل فعال مع الجمهور المستهدف في كل سوق.

يعد تطوير شبكات توزيع قوية في كل سوق أمرا ضروريا لضمان تسليم المنتجات بكفاءة ورضا العملاء من خلال شراء منتجات وخدمات ذات هامش ربح أعلى يقدرها العملاء حقا مع تحسين استراتيجيات التسعير يمكن للشركات تمييز نفسها عن المنافسين والاستفادة من فوائد التنوع الجغرافي ومع ذلك من المهم ملاحظة أن معدل نجاح هذه الاستراتيجيات لا يزال منخفضا نسبيا مما يشير إلى الحاجة إلى التحسين المستمر والابتكار في هذا المجال.

من خلال الاستفادة من قوة التسويق والتوزيع في الأسواق المتنوعة يمكن للشركات تعزيز ميزتها التنافسية ودفع النمو في سياق التنوع الجغرافي. (Haseeb et al., 2019)

8.4. القدرة على التكيف والتغيير

القدرة على التكيف والتغيير ضروريان للشركات للحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال اليوم تتمثل إحدى طرق تحقيق ذلك في التعلم من الأسواق المختلفة ودفع الابتكار يمكن أن يساعد توطين المواد التسويقية والشراكة مع المؤثرين المحليين الشركات على الوصول إلى جمهورها المستهدف بشكل فعال يجب على الشركات أيضا اعتماد استراتيجيات مرنة تستند إلى الديناميات الإقليمية والنظر في احتياجات العملاء المحددة في مواقع مختلفة.

يمكن أن يوفر التعاون مع الموردين وشركاء التوزيع ميزة تنافسية في جميع أنحاء سلسلة القيمة. يمكن أن يؤدي التنوع الجغرافي إلى تحسين العمليات وتقليل المخاطر وتعزيز مراكز السوق يساهم التنوع داخل المنظمات في تحسين عملية صنع القرار وتحسين تحليلات الأعمال ولكن الإدارة الفعالة أمر بالغ الأهمية لتحقيق فوائدها بالكامل. (Farida. & Setiawan, 2022; Thomran et al., 2022; Garrido-Prada et al., 2019).

9.4. المهارات والكفاءات

يلعب التنوع الجغرافي دورا حاسما في تعزيز الميزة التنافسية للشركة مستفيدا من مجموعات المواهب المتنوعة في مختلف المناطق من خلال الخلفيات ووجهات النظر الثقافية المختلفة يمكن للشركات الوصول إلى مجموعة واسعة من المهارات والكفاءات مما يؤدي إلى زيادة الابتكار وتحسين الأداء بالإضافة إلى ذلك تمكن القوى العاملة المتنوعة جغرافيا الشركات من فهم مجموعات العملاء المتنوعة والتواصل معها بشكل أفضل مما يؤدي إلى تحسين رؤى السوق وزيادة رضا العملاء. إن تنمية قوة عاملة عالمية ذات مهارات متعددة تسمح للشركات بالتكيف مع الأسواق المختلفة والتنقل في التعقيدات الدولية بشكل أكثر فعالية وبصفة عامة يعزز التنوع الجغرافي عوامل الميزة التنافسية من خلال الاستفادة من فوائد مجموعات المواهب المتنوعة وتعزيز قوة عاملة عالمية تجلب التنوع والقدرة على التكيف للمؤسسة. Ireland et al., 2002; Wong, 2020) (Farida. & Setiawan, 2022; Suharnomo, 2017;

10.4. شبكة التوزيع والشراكات

شبكات التوزيع والشراكات ضرورية للاستفادة من التنوع الجغرافي من أجل اكتساب ميزة تنافسية عن طريق التحالفات الاستراتيجية. يمكن للشركات الوصول إلى قاعدة عملاء أوسع ودخول أسواق جديدة توفر هذه الشراكات رؤى قيمة للسوق وتسمح بفهم أعمق للتفضيلات المحلية وسلوك المستهلك. يعزز التعاون مع الشركاء المحليين الميزة التنافسية من خلال الاستفادة من معرفتهم بالسوق المحلية والثقافة والممارسات التجارية كما يساعد هذا التعاون الشركات على تصميم منتجاتها أو خدماتها لتلبية الاحتياجات المحددة للسوق المستهدفة.

تشمل فوائد التنوع الجغرافي وشبكات التوزيع والشراكات الوصول إلى قاعدة عملاء أكبر وتوسيع حصتها في السوق وزيادة تدفقات الإيرادات وتعزيز الابتكار. ومع ذلك فإن إدارة هذه الشبكات والشراكات عبر مواقع مختلفة تتطلب اتصالا فعالا وتنسيقا ومواءمة الأهداف قد تشكل الاختلافات الثقافية والحواجز اللغوية أيضا تحديات تحتاج إلى معالجة. (Suharnomo, 2017 ; Ireland et al., 2002 ; Wong, 2020 ; Gluck et al., 1980)

دور التنوع الجغرافي في تعزيز الميزة التنافسية للشركات

5. اختبار العلاقة الارتباطية والتأثير بين التنوع الجغرافي والميزة التنافسية للشركات:

1.5 التعريف بشركة الدراسة التطبيقية:

فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر موبيليس أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003. يسعى موبيليس منذ نشأته إلى تحديد أهداف أساسية منها:

-تقديم أحسن الخدمات.

-التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.

-الإبداع.

-تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكّنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة. عينة الدراسة: شمل المسح المشتركين من جميع الولايات المشمولة من خلال عينة من 171 مشترك التابعين لشركة الجزائرية للاتصالات- موبيليس- وكان حجم العينة N=171 وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 01: يوضح توزيع المشتركين والوكالات التجارية حسب المنطقة الجغرافية

Zones géographiques	AT N=171	Nb agence commerciale
Centre	36	
Alger	35	26
Tizi ouzou	0	3
Blida	0	4
Boumerdes	1	2
Tipaza	0	4
Béjaia	0	4
Médéa	0	3
EST	34	
Constantine	30	8
Annaba	1	6
Skikda	1	4
Sétif	2	5
Batna	0	4
M'sila	0	3
Jijel	1	3
Ouest	30	
Oran	26	9
Tlemcen	1	3
Mascara	1	2
Relizane	0	4
Ain Temouchent	2	3

Mostaganem	0	3
Sidi Bel Abbes	0	3
Chlef	0	5
SUD	0	
Ouargla	0	4
Biskra	0	2
Laghouat	0	3
TOTAL	100	

المصدر: الباحث اعتمادا على الموقعين: www.arpce.dz و www.mobilis.dz/ar/boutique.php 2.5 النتائج:

بتطبيق العلاقة الارتباطية من خلال معامل بيرسون والانحدار الخطي البسيط بين المتغيرة المستقلة والمتمثلة في التنوع الجغرافي والمعبر عنها بانتشار عدد الوكالات التجارية عبر الولايات للدولة الجزائرية والموضحة في الجدول رقم 01 والمتغيرة التابعة والمتمثلة في الميزة التنافسية والمعبر عنها بمعيار نسبة (عدد) توزيع المشتركين من خلال العينة عبر نفس الولايات للدولة الجزائرية.

وكانت النتائج اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 24 حسب الجداول التالية:

جدول رقم 02: يوضح معامل ارتباط بيرسون

Corrélations			
		عدد الوكالات التجارية حسب كل ولاية	نسبة المشتركين حسب الولاية لشركة موبيليس
عدد الوكالات التجارية حسب كل ولاية	Corrélation de Pearson	1	823**
	Sig. (Bilatérale)		000
	N	25	25
نسبة المشتركين حسب الولاية لشركة موبيليس	Corrélation de Pearson	823**	1
	Sig. (Bilatérale)	000	
	N	25	25

** . La corrélation est significative au niveau 0 01 (bilatéral).

المصدر: الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS 24

دور التنوع الجغرافي في تعزيز الميزة التنافسية للشركات

جدول رقم 03: يوضح قيم معاملات التحديد

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	823 ^a	678	664	5 80571
a. Prédicteurs : (Constante) عدد الوكالات التجارية لشركة موبيليس حسب كل ولاية				
b. Variable dépendante : نسبة المشتركين حسب الولاية لشركة موبيليس				

المصدر: الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS 24

جدول رقم 04: يوضح تحليل التباين

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1631 715	1	1631 715	48 410	000 ^b
	Résidu	775 245	23	33 706		
	Total	2406 960	24			
a. Variable dépendante : نسبة المشتركين حسب الولاية لشركة موبيليس						
b. Prédicteurs : (Constante) عدد الوكالات التجارية لشركة موبيليس حسب كل ولاية						

المصدر: الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS 24

جدول رقم 05: يوضح معاملات معادلة الانحدار الخطي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	-4 335	1 672		-2 592	016
	عدد الوكالات التجارية لشركة موبيليس حسب كل ولاية	1 745	251	823	6 958	000
a. Variable dépendante : نسبة المشتركين حسب الولاية لشركة موبيليس						

المصدر: الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS 24

3.5 تحليل النتائج:

- الفرضية الارتباطية

اختبار الفرضية الفرعية 1:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الجغرافي والميزة التنافسية للشركة.

H_1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الجغرافي والميزة التنافسية للشركة.

من خلال الجدول رقم 02 فإن معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.823 بين التنوع الجغرافي والميزة التنافسية

وهو ارتباط قوي موجب ودال إحصائياً بحيث بلغت الاحتمالية 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الجغرافي والميزة التنافسية للشركة.

- الفرضية السببية (التأثير):

الفرضية الفرعية 2:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التنوع الجغرافي والميزة التنافسية للشركة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التنوع الجغرافي والميزة التنافسية للشركة.

اعتماداً على الجداول الثالث والرابع والخامس:

- قُدر معامل الانحدار ب 1.745 حيث كلما تغير التنوع الجغرافي بدرجة واحدة (1) تغيرت الميزة التنافسية ب 1.745

درجة وفي نفس الاتجاه لأن قيمة معامل الانحدار موجبة كما أن لها دلالة إحصائية قدرت ب 0.000 وهي أقل من

0.05

- بلغت قيمة معامل التحديد 0.678 وهذا يدل على أن التنوع الجغرافي يفسر الميزة التنافسية بنسبة 67.8% وهي

درجة تأثير كبيرة أما النسبة الباقية 32.2% تعود إلى عوامل أخرى خارج النموذج.

- اختبار F يثبت الدلالة الإحصائية الكلية لمعاملات النموذج بحيث مستوى الدلالة لاختبار F يساوي 0.000 أي ان

النموذج مقبول من الناحية الإحصائية.

ويمكن التعبير عن معادلة الانحدار الخطي بالصيغة الرياضية التالية :

$$Y = -4.335 + 0.678 * X$$

بحيث X : (الميزة التنافسية) و Y : (التنوع الجغرافي)

4.5 الخاتمة:

نستخلص أنه يمكن القول إن التنوع الجغرافي والميزة التنافسية للشركة أنهما مرتبطان بدرجة قوية وأن

التنوع الجغرافي يؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية لشركة موبيليس وهو ما أكدته الدراسة الإحصائية بحيث

أظهرت نتائج الدراسة القياسية في متغيري التنوع الجغرافي والميزة التنافسية لشركة موبيليس ما يلي:

-توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين التنوع الجغرافي والميزة التنافسية للشركة

-يوجد تأثير يتجاوز الثلثين ذو دلالة إحصائية بين التنوع الجغرافي والميزة التنافسية للشركة

5.5 الاقتراحات:

ونقترح من خلال مما سبق ما يلي:

- العمل على زيادة عدد الوكالات التجارية الذي يسهم في رفع عدد المشتركين لدى الشركة.

- إنشاء موقع الكتروني لكل منطقة حسب خصوصية كل منطقة ثقافياً اجتماعياً... الخ

دور التنوع الجغرافي في تعزيز الميزة التنافسية للشركات

- استعمال نظم معلومات جغرافي يظهر نسبة تغطية الشركة للمناطق الجغرافية عبر كامل التراب الوطني والعمل على وضع حلول للمناطق المعزولة والصعبة.

6. قائمة المراجع:

المقالات:

- 4 Farida I. & Setiawan D. (2022). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation : Technology Market and Complexity* 8(3) 163.
- 5 Thomran M. Alshallaqi M. Al-Mamary Y. H. & Abdulrab M. (2022). The key enablers of competitive advantage formation in small and medium enterprises: The case of the Ha'il region. *Frontiers in Psychology* 13 1030405.
- 10 Haseeb M. Hussain H. I. Kot S. Androniceanu A. & Jermstiparsert K. (2019). Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. *Sustainability* 11(14) 3811.
- 12 Suharnomo S. (2017). A systematic literature review of managing workplace diversity for sustaining organizational competitive advantage. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology* 8(12) 398-406.
- 13 Ireland R. D. Hitt M. A. & Vaidyanath D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of management* 28(3) 413-446.
- 14 Hamadamin H. H. & Atan T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability* 11(20) 5782.
- 15 Wood B. Williams O. Nagarajan V. & Sacks G. (2021). Market strategies used by processed food manufacturers to increase and consolidate their power: a systematic review and document analysis. *Globalization and health* 17(1) 1-23.
- 17 Porter M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. simon and schuster.
- 19 Garrido-Prada P. Delgado-Rodriguez M. J. & Romero-Jordán D. (2019). Effect of product and geographic diversification on company performance: Evidence during an economic crisis. *European Management Journal* 37(3) 269-286.
- 20 Wong K. (2020). Diversity and inclusion in the workplace: Benefits and challenges. *Public achievers website articles*.
- 22 Eswaran V. (2019 April). The business case for diversity in the workplace is now overwhelming. In *World Economic Forum* (Vol. 29).
- 24 Seppi J. S. (2020). Small Business International Expansion: Geographic Diversification Strategy.
- 25 Rua O. L. & Santos C. (2022). Linking brand and competitive advantage: The mediating effect of positioning and market orientation. *European research on management and business economics* 28(2) 100194.
- 26 Hansen E. & Juslin H. (2023). Strategic marketing in the global forest industries.

- 27 Gluck F. W. Kaufman S. P. & Walleck A. S. (1980). Strategic management for competitive advantage. *Harvard business review* 58(4) 154-161.
- 29 Song S. Park S. & Lee S. (2017). Impacts of geographic diversification on restaurant firms' risk: Domestic vs. international diversification. *International Journal of Hospitality Management* 61 107-118.

مواقع الإنترنت:

- 1 <https://homework.study.com/explanation/describe-how-cultural-diversity-can-give-a-firm-a-competitive-advantage-or-help-it-be-more-profitable-use-an-example-to-support-your-answer.html>
- 2 <https://www.barrettrose.com/diversity-competitive-advantage-2> (consulté le 28/01/2024)
- 3 <https://taylorwells.com.au/competitive-advantage-in-marketing-management> (consulté le 22/01/2024)
- 6 <https://www.deskera.com/blog/harnessing-power-multi-channel-sales-manufacturing/> (consulté le 16/12/2023)
- 7 https://en.wikipedia.org/wiki/Competitive_advantage (consulté le 17/11/2023)
- 8 <https://smallbusiness.chron.com/advantages-diverse-workforce-18780.html> (consulté le 25/11/2023)
- 9 <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity> (consulté le 22/10/2023)
- 11 <https://maven.com/articles/expanding-your-product-to-new-geographies> (consulté le 15/09/2023)
- 16 <https://www.isc.hbs.edu/strategy/Pages/strategy-explained.aspx> (consulté le 17/01/2024)
- 18 <https://www.worldsupporter.org/en/chapter/41634-summary-principles-marketing-kotler> (consulté le 03/10/2023)
- 21 <https://www.masterclass.com/articles/diversification-strategy> (consulté le 07/10/2023)
- 23 <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/diversity-factsheet> / (consulté le 11/09/2023)
- 28 https://thestrategystory.com/blog/strategies-to-create-a-competitive-advantage/#google_vignette (consulté le 15/09/2023)
- 30 <https://www.linkedin.com/advice/3/what-benefits-risks-diversification-growth-strategy> (consulté le 01/09/2023)