

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2020

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

أثر استراتيجية الترويج على أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة-

تحت إشراف الأستاذة:

- حمد شفاء

من إعداد الطالبتين:

- رزق الله شهيناز

- رويقي سارة

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
		رئيسا
حمد شفاء	أستاذ مساعد (ب)	مشرفا ومقرا
		عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2020

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

أثر استراتيجية الترويج على أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة وناجر الفوسفات تبسة-

تحت إشراف الأستاذة:

- حمد شفاء

من إعداد الطابقتين:

- رزق الله شهيناز

- رويقي سارة

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
		رئيساً
حمد شفاء	أستاذ مساعد (ب)	مشرفاً ومقرراً
		عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل على جزيل نعمة إذ أعاننا على إنجاز هذا البحث ونتقدم بشكرنا الخالص إلى كل من ساهم في إنجاز وإخراجه من قريب وبعيد، والأهم من ذلك نتقدم بشكرنا إلى الدكتورة الفاضلة المشرفة "حمد شفاء" على جهودها المبذولة ونصائحها وارشاداتها القيمة لنا، فجزاها الله كل خير وأعانها في حياتها العلمية والعملية كما نتوجه بالشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وكذلك نشكر من حمل على عاتقه كتابة هذا العمل وإخراجه في أحسن صورة "سيف الدين سليم".

الخلاصة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، البعد المالي). ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن إستراتيجية التنويع تتطلب وعي من طرف المنظمة من أجل معرفة كيفية التحكم في تطبيقها ومساعدتها في تحسين أدائها. إن التنويع أصبح من الإستراتيجيات المهمة للمنظمة في كيفية كسب زبائن جدد وإنما في كيفية المحافظة عليه ومسايرة أذواقه، فهمهم الأداء يختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه، فهناك عدّة مؤشرات يتم من خلالها متابعة الأداء من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية، وتعتبر إستراتيجية التنوع عن قدرة المنظمة على خلق فرص متعددة تسمح لها بالنمو في السوق من خلال تخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق الربحية، وهي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

- الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التنويع، التنويع، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن.

Résumer:

Cette étude vise à identifier l'impact de la stratégie de diversification sur la performance de l'institution économique à travers les quatre dimensions du tableau de bord équilibré (apprentissage et croissance, opérations internes, clients et dimension financière). L'étude a abouti aux conclusions suivantes : La stratégie de diversification nécessite une prise de conscience de la part de l'organisation afin de savoir maîtriser sa mise en œuvre et l'aider à améliorer ses performances. La diversification est devenue l'une des stratégies importantes organisées dans la manière de gagner de nouveaux clients, mais dans la manière de la maintenir et de suivre le rythme de ses goûts. L'organisation cherche à créer de multiples opportunités qui lui permettent de se développer sur le marché en réduisant les coûts et en atteignant ainsi la rentabilité, et elle est la plus à même de créer de nouveaux marchés et d'obtenir la plus grande part de marché possible.

- **Mots clés :** stratégie de diversification, diversification, performance, tableau de bord équilibré.

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	بسملة
	شكر و عرفان
	الملخص
	الفهرس العام
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية التنويع	
أ-ط	تمهيد
12	المبحث الأول: الإطار النظري للإستراتيجية
12	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية
12	أولاً: تعريف الإستراتيجية
14	ثانياً: خصائص وأهداف الإستراتيجية
16	ثالثاً: أبعاد الإستراتيجية
17	المطلب الثاني: أنواع ومستويات الإستراتيجية
17	أولاً: أنواع الاستراتيجيات
28	ثانياً: مستويات الإستراتيجية
29	المطلب الثالث: صياغة الإستراتيجية
29	أولاً: التوجه الاستراتيجي
31	ثانياً: التحليل الاستراتيجي
40	ثالثاً: الاختيار الاستراتيجي
42	المبحث الثاني: أساسيات إستراتيجية التنويع
42	المطلب الأول: ماهية إستراتيجية التنويع
42	أولاً: مفهوم إستراتيجية التنويع
45	ثانياً: أهمية إستراتيجية التنويع
45	ثالثاً: دوافع إستراتيجية التنويع
46	المطلب الثاني: أسباب ومنافع إستراتيجية التنويع
46	أولاً: أسباب اتباع إستراتيجية التنويع

47	ثانيا: منافع إستراتيجية التنويع
48	المطلب الثالث: تنفيذ إستراتيجية التنويع
48	أولا: مراحل إستراتيجية التنويع
49	ثانيا: الاعتبارات الواجب توفرها من أجل إنجاز إستراتيجية التنويع
50	المبحث الثالث: أنواع إستراتيجيات التنويع
50	المطلب الأول: التنويع المترابط والتنويع غير المترابط
50	أولا: التنويع المترابط
51	ثانيا: التنويع غير المترابط
52	المطلب الثاني: إستراتيجية التنويع الداخلي والخارجي
52	أولا: التنويع الداخلي
53	ثانيا: التنويع الخارجي
53	المطلب الثالث: إستراتيجية التكامل العمودي والتكامل الأفقي
53	أولا: التكامل العمودي
54	ثانيا: التكامل الأفقي
55	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: علاقة إستراتيجية التنويع بالأداء	
59	تمهيد:
6	المبحث الأول: ماهية الأداء
60	المطلب الأول: مفهوم الأداء
60	أولا: تعريف الأداء
61	ثانيا: مصطلحات ذات العلاقة بالأداء
62	ثالثا: خصائص الأداء
63	رابعا: العوامل المؤثرة في الأداء
65	المطلب الثاني: أنواع، أبعاد، مجالات ومستويات الأداء
65	أولا: أنواع الأداء
67	ثانيا: أبعاد الأداء
67	ثالثا: مداخل الأداء
69	رابعا: مستويات الأداء
7	المطلب الثالث: مؤشرات ومحددات الأداء

70	أولاً: مؤشرات الأداء
73	ثانياً: محددات الأداء
75	المبحث الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
75	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
75	أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن
76	ثانياً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
77	ثالثاً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن
78	رابعاً: الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء
78	خامساً: علاقة الإستراتيجية ببطاقة الأداء المتوازن
80	المطلب الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن والمقومات الأساسية لنجاحها
80	أولاً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
81	ثانياً: مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
82	المطلب الثالث: أبعاد وخطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن
82	أولاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
85	ثانياً: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن
87	المبحث الثالث: أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية
87	المطلب الأول: أثر استراتيجية التنويع في تحقيق الربحية وأثر التعاون
87	أولاً: أثر استراتيجية التنويع على التكلفة والسعر
87	ثانياً: أثرها على زيادة الأرباح
88	ثالثاً: أثر استراتيجية التنويع على توزيع المخاطر
90	رابعاً: أثر التعاون والتعاقد
91	المطلب الثاني: أثر إستراتيجية التنويع على المكانة التنافسية وقوى المنافسة
91	أولاً: أثر إستراتيجية التنويع على المكانة التنافسية
95	ثانياً: أثر إستراتيجية التنويع على القوى التنافسية:
96	المطلب الثالث: أثر إستراتيجية التنويع في تعظيم قيمة المنظمة
100	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: أثر إستراتيجية التنويع على أداء شركة مناجم الفوسفات -تبسة-	
102	المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-
103	المطلب الأول: التعريف بشركة مناجم الفوسفات-تبسة SOMIPHOS ومراحل نشأتها

105	المطلب الثاني: تقديم الهيكل التنظيمي العام لشركة مناجم الفوسفات - تيسة
111	المطلب الثالث: تطبيق إستراتيجية التنويع بشركة مناجم الفوسفات - تيسة-
113	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة وخصائص عينة الدراسة
113	المطلب الأول: منهجية الدراسة
114	أولا: مجتمع وعينة الدراسة
116	ثانيا: أدوات الدراسة
116	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
116	أولا: الأساليب الإحصائية الوصفية
117	ثانيا: الأساليب الإحصائية الإستدلالية
118	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها
118	أولا: صدق أداة الدراسة
120	ثانيا: ثبات أداة الدراسة
120	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان واختبار صحة الفرضيات
123	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية
129	المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة للدراسة
135	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
137	خلاصة الفصل الثالث
140-137	خاتمة
149-142	قائمة المصادر والمراجع
--	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
23	الجدول رقم (01): الإستراتيجيات على مستوى المنظمة:
39	الجدول رقم (02): العوامل الاقتصادية والفنية الرئيسية لبيئة الصناعة:
113	جدول رقم (03): نسبة استجابة أفراد العينة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة
116	الجدول رقم (04): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة
119	الجدول رقم (05): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة
121	جدول رقم (06): توزيع العينة حسب متغير الجنس
121	جدول رقم (07): توزيع العينة حسب متغير السن
122	جدول رقم (08): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
122	جدول رقم (09): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية
123	جدول رقم (10): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (إستراتيجية التنويع)
123	الجدول رقم (11): تحليل آراء عينة الدراسة بالنسبة للمتغير (إستراتيجية التنويع)
125	جدول رقم (12): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (أداء المؤسسة)
126	جدول رقم (13): تحليل آراء العينة تجاه البعد المالي
127	جدول رقم (14): تحليل آراء العينة تجاه بعد النمو والتعلم
128	جدول رقم (15): تحليل آراء العينة تجاه بعد العملاء
129	جدول رقم (16): تحليل آراء العينة تجاه بعد العمليات الداخلية
130	الجدول رقم (17): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي
130	جدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وفقا للانحدار البسيط
133	الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
114	الشكل رقم (01): خصائص الإستراتيجية
43	الشكل رقم (02): مكونات مصفوفة النمو
85	الشكل رقم (03): يمثل عناصر قياس الأداء المتوازن
106	الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-
114	الشكل رقم (05): نموذج الدراسة
121	شكل رقم (06): التوزيع البياني للعينة حسب متغير الجنس
121	شكل رقم (07): التوزيع البياني للعينة حسب متغير السن
122	شكل رقم (08): التوزيع البياني للعينة حسب العلمي
122	شكل رقم (09): التوزيع البياني للعينة حسب متغير الخبرة المهنية

مقدمة

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تطورت فيها أمور كثيرة عما كان سائدا في السنوات القليلة الماضية حيث مست هذه التطورات جميع نواحي الحياة، وأثرت حتى على بيئة المنظمة وأصبح ما يميز هذه الأخيرة هو التغيير الدائم والتعقيد واشتداد المنافسة والغموض وعدم الاستقرار.

فبعد ان كان هدف المنظمة هو تحقيق الربح، أصبح عليها اليوم ربط هذا الهدف بألوية ضمان البقاء والاستمرار لذا يتوجب على المنظمة التحسين المستمر لمستوى أدائها من خلال خلق تموضع أحسن مقارنة بمنافسيها وبالتالي قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية دائمة ومستمرة تضمن لها نموا سواء محليا أو عالميا. فالواقع هذا التحدي الجديد، ونتيجة لتعدد البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمنظمة الاقتصادية أن تتبناها خلال مختلف مراحل مسارها التنافسي، أصبح اعتماد الخيار الملائم ضرورة ملحة وحتمية، إن أرادت تحسين أدائها في ظل اشتداد المنافسة وخصوصا بعد تزايد الإتجاه نحو المزيد من الإنفتاح والعولمة.

وعليه أصبحت المنظمة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر، لاكتساب ميزة أو ميزات تنافسية تضمن لها السيطرة والنجاح على المدى البعيد من خلال النمو والتوسع والتنويع على مستوى سوق أو عدة أسواق، لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، لذلك فهي تسعى إلى اختيار البديل المناسب والذي يتلاءم مع إمكانياتها الداخلية والخارجية وبذلك فهي أمام عدة بدائل وخيارات استراتيجية كبرى تتراوح بين النمو والتوسع، الاستقرار والانكماش.

إن التغييرات المتسارعة التي تشهدها المنظمات في الوقت الحالي، جعلت من الضروري عليها أن تعمل على تطوير أدائها من خلال تبني أدوات وأساليب إدارية حديثة تمكنها من تطبيق الاستراتيجيات ومتابعة الأداء بناء على الخطط التابعة من استراتيجيات المنظمة، وهذا ما يوفره لها نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، حيث تعمل هذه الأبعاد معا من خلال العلاقة النسبية بين كل منها والآخر لتحقيق إستراتيجية المنظمة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها.

فمن خلال هذه الدراسة، تم التركيز على إحدى استراتيجيات النمو والتوسع، المتمثلة في استراتيجية التنويع لما لها من أثر كبير على أداء المؤسسة الاقتصادية، كونها تساهم في زيادة الأرباح

مقدمة

وتخفيض التكاليف، زيادة على ذلك تعمل على تقليل المخاطر، بالإضافة إلى كونها استراتيجية تمكن المنظمة من المحافظة على الحصة السوقية وتمييزها.

أولاً: إشكالية الدراسة

يعد التنويع من البدائل التي تمكن المنظمة من تحسين أدائها ومركزها التنافسي، ولتحقيقه فهي تحتاج إلى موارد مالية تساهم في تنويع الأسواق وهذا للتقليل من المخاطر وزيادة الأرباح، ولهذا عملت شركة مناجم الفوسفات لإتباع استراتيجية التنويع، وهي المؤسسة محل الدراسة، وعليه تظهر معالم إشكالية هذه الدراسة في التساؤل التالي:

كيف يمكن لإستراتيجية التنويع التأثير على أداء شركة مناجم الفوسفات -تبسة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد أثر لإستراتيجية التنويع على البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات -تبسة؟
- هل يوجد أثر لإستراتيجية التنويع على بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات -تبسة؟
- هل يوجد أثر لإستراتيجية التنويع على بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات -تبسة؟
- هل يوجد أثر لإستراتيجية التنويع على بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات -تبسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة مجموعة من الفرضيات وهي:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنويع وأداء شركة مناجم الفوسفات -تبسة.

الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنويع والبُعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنويع والبُعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

الفرضية الثالثة:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنويع والبُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

الفرضية الرابعة

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنويع والبُعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيريها وهما إستراتيجية التنويع وأداء المنظمة، فتكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- تكمن الدراسة في إستراتيجية التنويع، حيث يعتبر التنويع إحدى المفاهيم ذات الأهمية بالنسبة للمنظمات، والذي يعتبر خياراً إستراتيجياً يحقق للمنظمة البقاء والنمو؛
- موضوع الأداء له أهمية كبيرة في مجال الأعمال لكونه مفتاح لتحقيق الأهداف بطريقة جيدة وفي الوقت المناسب وبتكلفة أقل؛
- يعتبر تحسين الأداء الهدف الأساسي لأي منظمة فهو يؤدي إلى تعزيز قدرتها على المنافسة في بيئتها، خاصة إذا تميزت هذه البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم استراتيجية التنويع ودوره في زيادة أرباح المنظمة وتحسين أدائها من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
- التعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من المفهومين استراتيجية التنويع والأداء لإزالة الغموض المرتبطة بكليهما؛
- التطرق لأحدث أسلوب لقياس وتقييم أداء المنظمة وهو أسلوب بطاقة الأداء المتوازن؛
- محاولة توضيح الغموض المتعلق بأثر استراتيجية التنويع على أداء المنظمة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

- كان سبب اختيار هذا الموضوع بالدرجة الأولى إلى الميل الشخصي لمواضيع ذات الطابع الاستراتيجي؛
- كون الموضوع له علاقة مباشرة مع التخصص العلمي المدروس؛
- وجود دوافع تتمثل في الرغبة والفضول في الخوض في كل ما هو جديد.

سادساً: الدراسات السابقة

1- دراسات استراتيجية التنويع:

1-1 دراسة جعيج (2007) بعنوان: "إستراتيجية التنويع وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية".¹

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الاستراتيجية في تحسين مستقبل المنظمة ومعرفة القدرة التنافسية لها بدراسة عواملها ومؤشرات قياسها، ومحاولة معرفة أهمية اختيار هذا البديل الاستراتيجي (التنويع وكيفية تأثيره على تنافسية المنظمات الإنتاجية).

¹-جعيج نبيلة (2007)، إستراتيجية التنويع وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007.

كما هدفت إلى التعرف على تأثير استراتيجيات التنوع في كل من منظمة **condor** و **hodnalait** ومن ثم توضيح واقع تنوع المنتجات في كل منها وتأثير التنوع على تنافسية المنظمة، وقد انتهى البحث بمجموعة من الاستنتاجات والفرضيات التي تؤكد الأثر الإيجابي لاستراتيجيات التنوع في المنتجات على القدرة التنافسية للمنظمة الإنتاجية.

1-2 دراسة بن عبيد، عباسية (2016) بعنوان: دور استراتيجيات التنوع في تخفيض المخاطر في المؤسسات الاقتصادية:²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات التنوع في تخفيض المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها لابد من أن تأخذ بعين الاعتبار المخاطر الناتجة عن حالات عدم التأكد وتجنبها من خلال تطبيقها لاستراتيجيات التنوع بشكل يتيح لها توزيع هذه المخاطر على مجموعة واسعة من الصناعات، واستنتجت الدراسة أن عند تطبيق استراتيجيات التنوع مع الأخذ بعين الاعتبار الدمج بين صناعات شديدة التقلب وأخرى قليلة التقلب، أو الدخول في صناعات مرتبطة بالدورة الاقتصادية مع تلك المستقلة عنها، دراسة المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة ضروري لتحديد نقاط القوة والضعف فيها وكذا التهديدات التي قد تواجهها لتتعرف على سبل تجنبها من خلال تحديد أفضل طريقة لتوزيع الخطر وتحقيق توازن مقبول في تدفق الأرباح والمداخيل الناتجة عن أنشطة مختلفة.

2- دراسات الأداء:

1-2 دراسة بومجان (2015): بعنوان تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة صنعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة".³

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وهذا من مدخلين حديثين وهما التمكين الإداري وإدارة المعرفة، والتطرق إلى أداء المنظمة من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، واستنتجت الدراسة أن مستوى إدراك إطارات ومسؤولي

² بن عبيد فريد، عباسية خديجة، دور استراتيجيات التنوع في تخفيض المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

³ عادل بومجان تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

المنظمة لأبعاد التأهيل كانت بدرجة متوسطة، كما أن مستوى إدراكهم لأداء المنظمة جاء أيضا متوسطا، هناك أثر دلالة احصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، وقد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من التوصيات أهمها: العمل على فهم وإدراك فلسفة ومضامين التمكين الإداري، ومراعاة أبعاده كالتحفيز من خلال إعادة النظر في المحفزات المادية والمعنوية، وكذا عملية التدريب بما يتماشى مع الاحتياجات التدريبية، إلى جانب الاهتمام بالاتصال، وبتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار ويفرق العمل وبالتقنة بين الأفراد كمرتكز تقوم عليه فلسفة التمكين الإداري، والعمل على تطبيق ممارسات وعمليات إدارة المعرفة وتوفير مناخ تنظيمي ملائم، وتنظيمات مرنة تتماشى مع السياسات الجديدة للموارد البشرية.

2-2 دراسة سليمانى (2006): بعنوان "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة المسيلة.⁴

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين الأداء التسويقي بشكل خاص والأداء الكلي بشكل عام، فالابتكار التسويقي في مجال المنتجات يعد إحدى الوسائل الاستراتيجية الهامة التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وكذا بقاءها ونموها وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وقام الباحث بناء على نتائج الدراسة باقتراح مجموعة من التوصيات أهمها: تأكيد ضرورة الاهتمام بالابتكار التسويقي لما له أثر على تحسين أداء المنظمة.

3- دراسات متعلقة باستراتيجية التنوع والأداء:

3-1 دراسة فتيلي (2018): بعنوان: دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة:⁵

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من المفهومين: استراتيجية التنوع والأداء وإبراز دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة، وتعتبر إحدى الاستراتيجيات التي من

⁴- دراسة محمد سليمانى، الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.

⁵- فتيلي ليلي، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.

شأنها التأثير على أداء المؤسسة، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن استراتيجية التنويع تتطلب وعي من طرف المنظمة، من أجل معرفة كيفية التحكم في تطبيقها ومساعدتها في تحسين أدائها، وأن التنويع أصبح من الاستراتيجيات المهمة للمنظمة من أجل البقاء في ظل بيئة دائمة التغير، حيث لا يكمن الهدف في كيفية كسب زبائن جدد وإنما في كيفية المحافظة عليه ومسايرة أذواقه، ومن ثم قامت الباحثة بصياغة مجموعة من التوصيات أهمها: تخفيض الضرائب المفروضة على بعض القطاعات حتى يتسنى لها فرض زيادة أرباحها، وضرورة إعطاء أولوية أكثر للدراسات المتعلقة بإستراتيجية التنويع.

3-2 دراسة تيمجدين (2013) بعنوان: أثر استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية:⁶

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ماهية استراتيجية التنويع مع عرض لمختلف الاستراتيجيات المتاحة للمنظمة الصناعية، كما هدفت إلى التعرف على مدى فعالية هذا البديل الاستراتيجي (التنويع) ودرجة ارتباطه بالنتائج المحققة من طرف المنظمة في ظل اشتداد المنافسة. واستنتجت الدراسة ان استراتيجية التنويع تعتبر من استراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق للمنظمة مكاسب إيجابية لاسيما توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة الناتجة أساسا عن المحيط غير المستقر، وكذلك لإستراتيجية التنويع أثر بارز على أداء المؤسسة الصناعية، حيث تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، فالمنظمة الأكثر تنوعا في محفظة الأنشطة هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، وقد قام الباحث بناء على نتائج الدراسة باقتراح مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة إحداث تنسيق وتعاون بين مختلف الوظائف من خلال تثبيت شبكة الاتصال وتبادل المعلومات، وكذلك لا بد على المؤسسات الصناعية الاهتمام بمصلحة البحث والتطوير لما لها أهمية كبيرة في تبني أي بديل استراتيجي للمنظمة، سيما ابتكار منتجات جديدة.

⁶ عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

- التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مختلف الدراسات السابقة يتضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف قليلا في مختلف الموضوعات الفرعية، وكذلك تختلف أيضا من ناحية الأهداف والأدوات مع تركيز الدراسة الحالية على الآثار الاقتصادية والإستراتيجية لإستراتيجية التنويع ومنه على أداء المنظمة.

سابعاً: منهج الدراسة

من أجل تقديم المعلومات بصورة واضحة ومفصلة والإجابة عن اشكالية الدراسة والتحقق من مدى صحة الفرضيات، تم اختيار منهج الدراسة كالتالي:

- الجانب النظري:

تم الاعتماد فيه على المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات وانتقاء الأفكار لتحديد أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع بالاعتماد على مجموعة من المراجع ممتثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية، المجالات والملتقيات.

- الجانب التطبيقي:

لتدعيم ما تم التوصل إليه في الجانب النظري تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية التي تساعد في تجميع المعلومات ومعالجتها ومن ثم تم تحليلها واستخلاص النتائج منها، مثل الاستبيان الموجهة لعينة من العمال، ويضاف إلى ذلك مختلف أدوات التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام برمجية الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS، وهذا لمحاولة التعرف على أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية.

ثامناً: حدود الدراسة:

جاءت حدود الدراسة كالتالي:

1- الحدود الموضوعية:

تناولت هذه الدراسة متغيري استراتيجية التنويع والأداء في الجانب النظري، كما تم التطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لقياس أداء المؤسسة الاقتصادية، أما في الجانب التطبيقي فقد ركزت الدراسة على محاولة توضيح أثر استراتيجية التنويع على أداء شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

2- الحدود الزمانية:

طبقت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

3- الحدود المكانية:

اقتصرت البحث على شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

تاسعا: هيكل الدراسة

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، تم في الفصل الأول تناول استراتيجية التنويع حيث في المبحث الأول تم التعرف على ماهية الاستراتيجية، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى أساسيات استراتيجية التنويع، أما في المبحث الثالث فقد تم التعرف على كل أنواع استراتيجيات التنويع بالتفصيل.

أما الفصل الثاني كان بعنوان الأداء وعلاقته باستراتيجية التنويع، حيث تم التعرف على مفاهيم أساسية حول الأداء، ثم في المبحث الثاني تم التعرف إلى قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أما في المبحث الثالث فقد خصص لمعرفة أثر استراتيجية التنويع على الأداء وأخيرا في الفصل التطبيقي فقد تعلق بأثر استراتيجية التنويع على تحسين أداء شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، تم في المبحث الأول تقديم مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، وفي المبحث الثاني تم تناول أدوات ومنهج الدراسة، أما المبحث الثالث فقد خصص لعرض وتحليل النتائج الاحصائية للاستبيان اضافة إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

عاشرا: صعوبات الدراسة

صعوبة الوصول للشركة واجراء التربص وهذا للظروف التي تمر بها البلاد جراء تفشي وباء كورونا.

الفصل الأول: الإطار النظري

لإستراتيجية التتويج

تمهيد:

إن التحولات الجذرية والعميقة التي شهدتها بيئة الأعمال، أدى بالمنظمات إلى الاهتمام بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية لمواجهة التحدي الجديد، فبعد أن كان الهدف هو تحقيق الربح، أصبح على المنظمة اليوم ربط هذا الهدف بأولوية ضمان البقاء والتأقلم مع المعطيات الجديدة، وبذلك فهي أمام عدة بدائل وخيارات إستراتيجية كبرى، عليها أن تختار ما يتناسب مع قدراتها الداخلية والخارجية.

وبذلك فقد أصبح اليوم أهم وأنجع السبل لتحقيق معدلات نمو مقبولة وسريعة هو تنويع المنتجات، وكذا كسب أسواق جديدة تحت ما يسمى بإستراتيجيات النمو.

يتناول هذا الفصل إحدى إستراتيجيات النمو، وهي التنويع والتي سيتم التطرق إلى جوانبها من خلال ثلاثة مباحث وهي:

- **المبحث الأول: الإطار النظري للإستراتيجية؛**
- **المبحث الثاني: أساسيات إستراتيجية التوزيع؛**
- **المبحث الثالث: أنواع إستراتيجيات التوزيع.**

المبحث الأول: الإطار النظري للإستراتيجية

تعد المنظمة بمختلف أشكالها منذ نشأتها الخلية الفعالة في العملية الإنتاجية لتحريك الاقتصاد، ونظرا لحساسية ودقة هذه المهمة، يستلزم عليها وضع إستراتيجية محكمة بإمكانها الاعتماد عليها حيث تتماشى مع الأهداف المسطرة والموارد والفرص المتاحة لهذه المنظمة قصد بلوغ الغاية التي ترمي إليها هذه الأخيرة، ولهذا من الضروري تناول موضوع الإستراتيجية بدقة.

المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية

يعتبر مصطلح الإستراتيجية من العبارات القديمة التي استخدمت منذ قرون عدة، حيث أصبح كثير من الأفراد يتداولون عبارة الإستراتيجية في سياق حديثهم التنظيمي أو السياسي أو العسكري، إضافة إلى مجال الأعمال، لذا وجب التعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة بالإستراتيجية ومراحل تطورها.

أولاً: تعريف الإستراتيجية

الإستراتيجية مصطلح استعمل في وقت مبكر وهي كلمة لها منشأ ودلالة عسكرية، جاءت من الكلمة اليونانية "strategos"، لها شقين "stratos" أي الجيش و"agos" بمعنى القيادة، أي قيادة الجيش وهناك من يترجمها إلى علم الجنرال.¹

ولقد اختلف الباحثون والمتخصصون في مجال التسيير في ضبط تعريف الإستراتيجية فقد عرفها:

- شاندير: الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.²

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات -مدخل أمثلة وقضايا معاصرة)، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2014، ص: 40.

² حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2013، ص: 296.

- أما ثيتار: فقد عرفها أنها مجموعة القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل وتم فصل الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف.¹

- حسب تومسون: فقد عرفها أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التتابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذا كفاءة عالية.²

- أما بورتر: فقد طرح مفهوم الإستراتيجية بأنه عملية بناء وضع للمنظمة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.³

ولقد أعطى منتزبرغ (Mintzberg) تعريفا شهيرا للإستراتيجية (يعرف بـ 5P)، حيث حاول مينتزبرغ أن يعبر عن الإستراتيجية في خمسة جوانب فيرى أن الإستراتيجية تتمثل في:⁴

- خطة (Plan): ومعناها أن الإستراتيجية تخطط، فهي عمل مقصود ومتعمد.
- وموقع (Position): أي اختيار موقع يمكن المنظمة من مواجهة المنافسة.
- ونموذج (Pattern): أي أن الإستراتيجية عبارة عن نموذج بمعنى أن العمل يتم فيها بكيفية معينة، وفي شكل مهيكمل ومحدد.
- ومناورة (Ploy): ويعني أن الإستراتيجية تسعى إلى تحقيق هدف معين.
- وأفق (Perspective): يقصد بذلك أن الإستراتيجية تصور للمستقبل.

¹ محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، المعزز، عمان، الأردن، 2014، ص 44.

² خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 39.

³ طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم...العمليات)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2011، ص 16.

⁴ عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة 1، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، ص ص 27-28.

ثانياً: خصائص وأهداف الإستراتيجية

1- خصائص الإستراتيجية:

إن الإستراتيجية كغيرها من المفاهيم التسييرية تحمل جملة من الخصائص والتي تتجلى فيما يلي:

1-1 الإستراتيجية عمل فكري: وهذا يعني أن الإستراتيجية عمل فكري قبل أن تكون أي شيء آخر فكل ما هو عمليات وإجراءات وقرارات كما ورد في التعاريف السابقة إنما ينتج من العمل الفكري الأصلي؛

2-1 تؤدي إلى تخصيص الموارد: وتخصص الموارد من أجل تنفيذ الإستراتيجية، فهي تشمل الموارد المالية والمادية والبشرية والزمنية...؛

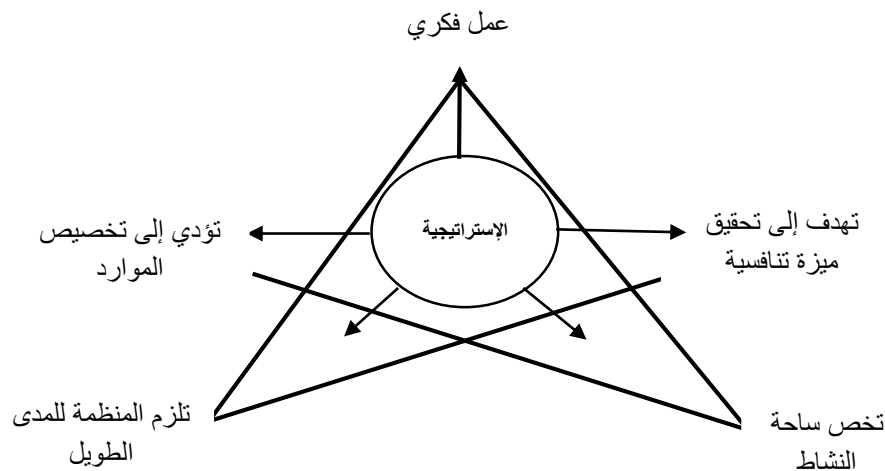
3-1 تلزم المنظمة للمدى الطويل: يظهر الالتزام لأن الاختيارات الإستراتيجية لا يمكن الرجوع فيها عادة، وهي قرارات تتعلق بالمدى الطويل وحتى الطويل جداً في بعض الحالات؛

4-1 نخص مساحة النشاط: أي أنها أساسية بالنسبة للمنظمة بما أنها تخص نشاطها وحدود هذا النشاط؛

5-1 تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية: وهذا المبرر الأول للإستراتيجية لأن لا معنى للإستراتيجية إن لم تكن تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية.

ويبين الشكل رقم (01) هذه الخصائص بوضوح:

الشكل رقم (01): خصائص الإستراتيجية:



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 24.

2- أهداف الإستراتيجية:

تساهم الإستراتيجية في تحقيق الأهداف التالية:¹

2-1 توجيه القرارات الإدارية: حيث تعتبر الإستراتيجية بمثابة إطار موحد عام يتم في إطاره إتخاذ القرارات، وبالتالي فإن الإستراتيجية هي القوة الدافعة في المنظمة لوضع وتنفيذ الخطط، حتى تحقق المنظمة أهدافها؛

2-2 تحديد مسار المنظمة نحو تحقيق الرسالة والأهداف: حيث تعتبر الإستراتيجية بمثابة وسيلة تساهم في تحديد مسيرة المنظمة نحو تحقيق الأهداف البعيدة المدى، وأولويات تخصيص الموارد، وتحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغايات، ثم تحديد الموارد المطلوبة؛

2-3 تحديد مجال المنافسة: حيث تساهم الإستراتيجية في تحديد المجال الذي تتنافس فيه المنظمة، ويتطلب تحديد مجال عمل المنظمة التعرض لقضايا نموها، وتوسع أعمالها وتنوعها وكذلك مجالات العمل المطلوب التخلي عنها؛

2-4 تحديد مجالات التميز بين مهام مستويات الإدارة: حيث تشكل الإستراتيجية نظاما منطقيًا يميز بين مهام كل مستوى من مستويات الإدارة في المنظمة؛

2-5 تحديد مجالات الإسهام الاقتصادي الذي تهدف أن تقدمه المنظمة لجميع عملائها (أصحاب رأس المال، العاملين، العملاء الخارجيين، المجتمع ... الخ)

وتبرز أهمية هذا الهدف في التعرف الموسع للمستفيدين مع مراعاة إستراتيجية المنظمة القطاع الموسع من المستفيدين والعملاء، وكذلك تتجنب الإستراتيجية التركيز على تحقيق الربح السريع كحافز للعمل وإنما مراعاة تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد.

¹ محمد محمد إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2016، ص ص: 301-302.

ثالثًا: أبعاد الإستراتيجية

يمكن استعراض أبعاد الإستراتيجية بصورة شمولية من خلال تبيان أن هذه الأبعاد تغطي مختلف مكونات الإستراتيجية وهي كالآتي:¹

- المجال: بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها الأنشطة؛
- العمليات: وتعني درجة تحديد المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل؛
- الطرق: والأساليب والوسائل المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي والريادية، والتفكير النظامي والمنهجي؛
- الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية: وهذه تحدد الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية لا بد أن تحدد فيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية أو الكوادر الوظيفية في المنظمة؛
- المدى الزمني: والذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية؛
- الفلسفة الفكرية: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد؛
- المحتوى: إن محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية تتويع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة مختارة؛
- التنفيذ: هل تنفيذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معا.

¹ خالد محمد طلال بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط1، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص: 169-170.

المطلب الثاني: أنواع ومستويات الإستراتيجية

إن تحديد أنواع ومستويات الإستراتيجية في بيئة الأعمال يتوقف على حجم المنظمة الاقتصادية، وكذا الرؤيا التي تراها الإدارة العليا للوصول إلى تحقيق أهدافها، ولكن عموما مستويات الإستراتيجية المنفق عليها من طرف أغلب الباحثين هي ثلاثة مستويات، والتي تختلف حسب حجم المنظمة وحسب طبيعة نشاطها وتتمثل في: الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل ومستوى وحدات الاعمال، وأخيرا على المستوى الوظيفي.

أولا: أنواع الاستراتيجية: يمكن تلخيص أنواع الإستراتيجيات كما يلي:

1- الإستراتيجية على مستوى المنظمة: تنقسم إلى أربعة إستراتيجيات أساسية وهي: إستراتيجيات الإستقرار، إستراتيجيات النمو، إستراتيجيات الإنكماش، وإستراتيجيات مركبة (مختلطة).

1-1- إستراتيجيات الاستقرار: تعتبر إستراتيجيات الاستقرار أو ما تسمى أحيانا بإستراتيجيات النمو المحدود أفضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبيا وفي بيئة خارجية غير مضطربة، ووفقا لهذه الإستراتيجيات تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حاليا من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز وتحسين ميزتها التنافسية. إن اتباع إستراتيجيات الاستقرار قد تقود المنظمة للدفاع عن وضعها الحالي وما حققته من نجاح في الماضي عبر القيام بأنشطة قانونية أو خيارات لتقليل التنافس.

وتضم إستراتيجيات الاستقرار عدة إستراتيجيات فرعية وهي كالاتي:

1-1-1- إستراتيجية الثبات النسبي:

وفقا لهذه الإستراتيجية تستمر المنظمة بتقديم منتجاتها وخدماتها إلى زبائنها بنفس الطريقة المتبعة حاليا أو في الماضي، وتستخدم المنظمات إستراتيجية الثبات النسبي لقناعتها بأن أدائها في تقديم المنتجات والخدمات إلى الأسواق هو أداء مرضي.¹

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 215، 216

1-1-2- إستراتيجية التمرکز:

قد تتببع المنظمات إستراتيجية التمرکز سواء منذ نشأتها أو خلال فترة نموها وهي تلجأ لاستخدام هذه الإستراتيجية لتحقیق الاستقرار، وتعتمد المنظمة وفقاً لهذه الإستراتيجية على تجميع أنشطتها المختلفة في توليفة واحدة ذات أبعاد محددة، وتتسم هذه الإستراتيجية بالشمول في مواجهة المواقف التي تتطلب اتباع إستراتيجيات مستقرة، وعادة ما ترتبط تلك الإستراتيجيات بالأمد البعيد ما عدا بعض المواقف الاستثنائية أو المؤقتة.¹

1-1-3- إستراتيجية الربح:

تتطوي هذه الإستراتيجية على قرارات بعدم القيام بأي شيء جديد في موقف أكثر سوءاً للمنظمة، وهي محاولة لدعم أرباح المنظمة بشكل اصطناعي عندما تتعرض مبيعاتها للتدهور، وذلك من خلال تخفيض الاستثمار والنفقات الجارية قصيرة الأجل، وتلجأ المنظمة إلى اتباع مثل هذه الإستراتيجية المغرية لتحقیق الاستقرار لأرباحها خلال هذه الفترة التي تتعرض فيها لمثل هذه المشكلات.²

1-1-4- إستراتيجية التريث (التوقف):

إستراتيجية التريث هي الإستراتيجية التي تعتمد المنظمة عندما تسعى إلى خفض مستوى أهدافها من مستوى النمو السريع إلى مستوى النمو الثابت أو المستقر من أجل تركيز الاهتمام على تحسين الكفاءة الانتاجية، يتم اعتماد هذه الإستراتيجية عندما تخيب توقعات وتنبؤات الإدارة حول ما تم التوقع والتنبؤ به، ولذلك تحتاج المنظمة إلى التريث قبل اعتماد إستراتيجيات نمو معينة.³

1-1-5- إستراتيجية الحركة البطيئة:

تتبع المنظمة إستراتيجية الحركة البطيئة أو النمو الحذر لشعورها بأن الظروف البيئية الخارجية أصبحت غير مواتية للاستمرار في إستراتيجية النمو السريع، أو لظهور عوامل بيئية خارجية (سياسية،

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 217.

² ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية 9، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص: 289.

³ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص: 179.

حكومية، قانونية، اقتصادية، اجتماعية، ديمغرافية، وقوى التنافس في الصناعة) تنذر بضرورة التخلي عن إستراتيجية النمو السريع والانتقال إلى إستراتيجية نمو بطيئة وحذرة، والتوقّي من خطورة تأثر تلك العوامل على أهداف المنظمة.¹

1-2-1- إستراتيجيات النمو:

تلخص إستراتيجيات النمو قرار المنظمة لأن تنمو وتوسع فعاليتها الراهنة، وقد أصبح هذا التوسع حالياً أحد الشروط المهمة للبقاء، ويعتبر النمو من الإستراتيجيات الجذابة التي تلفت المنظمات.² وتضم إستراتيجيات النمو عدة إستراتيجيات فرعية وهي كالآتي:³

1-2-1-1- إستراتيجية التركيز:

تتسم المنظمة التي تعتمد هذه الإستراتيجية بالتركيز على منتج واحد أو خدمة واحدة أو على عدد محدود جداً من المنتجات أو الخدمات والتي تمتاز بالتقارب، حيث تلجأ منظمة الأعمال إلى هذه الإستراتيجية وفق الأبعاد التالية: التركيز على العملاء، التركيز على المنتج، التركيز على التكنولوجيا.

1-2-2-1- إستراتيجية النمو الداخلي:

تعتمد هذه الإستراتيجية على الامكانيات الداخلية للمنظمة والتي تحقق من خلالها النمو والانتساع عبر زيادة المبيعات أو زيادة خطوط الإنتاج، وقوة العمل، وأن تتبع بعض المنظمات هذه الإستراتيجية بشكل واسع وتعتبرها البديل الأفضل من بين البدائل الأخرى اعتقاداً منها بأن النمو الداخلي يساهم في زيادة حجم العمليات الحالية ويحافظ على الثقافة والكفاءة التنظيمية ويساعد المنظمة إلى الدخول إلى أسواق جديدة بنفس المنتجات الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي لها.

¹ زكريا كطلك الدوري، مرجع سابق ص 220.

² عبد الباري إبراهيم، ناصر محمد سعود، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرون، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 179.

³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق ص: 223.

1-2-3- إستراتيجية التكامل الأفقي:

تقوم بعض المنظمات بإضافة وحدات جديدة أو شركات أخرى من نفس نوع النشاط من حيث السلع والخدمات وحجم الانتاج، وهذا النمو السريع يسمى بالتكامل الأفقي أو التنويع الأفقي.

1-2-4- إستراتيجية التكامل العمودي:

تتأرجح هذه الإستراتيجية بين السيطرة على المواد الأولية وبين تسويق المنتجات تامة الصنع.

فإذا عمدت المنظمة إلى دخول مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع منتجاتها فهي تعتمد إستراتيجية التكامل العمودي نحو الخلف، أما إذا دخلت مجالاً أو مجالات تتعلق بتوسيع منتجاتها فهي تعتمد إستراتيجية التكامل العمودي نحو الأمام. إن التكامل العمودي يمكن أن يتم بالاعتماد على مصادر النمو الداخلي للمنظمة أو بالاعتماد على مصادر النمو الخارجي عن طريق الاندماج أو الشراء أو المشاريع المشتركة.¹

1-2-5- إستراتيجية الاندماج:

يمثل الاندماج أحد البدائل الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات، ويقصد بالاندماج هو اتفاق منطمتين أو أكثر على تكوين منظمة جديدة وبموجب هذا الاتفاق تفقد المنطمتين المستقلتين شخصيتهما تماماً وتظهر للوجود منظمة جديدة.²

1-2-6- إستراتيجية المشروعات المشتركة:

تعد إستراتيجية المشروعات المشتركة من إستراتيجيات النمو السريع، ووفق هذه الإستراتيجية تتفق منطمتين أو أكثر وبشكل مؤقت للقيام بأعمال مشتركة ومحددة وتنتم هذه المشروعات المشتركة بكيان مستقل عن كيان المنظمة السابقة ويتحدد في بداية الاتفاق عن حدود وطبيعة التزاماتها الجديدة بحيث لا يشكل المشروع المشترك أية آثار سلبية على المنظمة الأصلية.³

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص: 176.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق ص: 226.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة، عمان، 2013، ص: 256.

1-3- إستراتيجيات الإنكماش: وتتمثل في:

تلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما ترغب في تخفيض أو تقليص أعمالها، فهي اذن إستراتيجية دفاعية تستخدمها المنظمة عندما يكون وضعها التنافسي ضعيف في بعض أو جميع خطوط منتجاتها والناج عن أداء ضعيف، وتستطيع المنظمة اتباع واحدة أو أكثر من إستراتيجيات التقليل والتي تشمل على: إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل، إستراتيجية التجرد، إستراتيجية التحول وإستراتيجية التصفية.¹

وتضم إستراتيجيات الانكماش عدة إستراتيجيات فرعية وهي كالاتي:

1-3-1- إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل:

تعتمد المنظمات إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل عندما تشعر بأن أداء وحدات أعمالها قد ضعف واتسم بالتدهور، مما يدعو المنظمة للقيام بإتباع إستراتيجية التخفيض التي تركز على تخفيض حجم الأنشطة في وحدات الأعمال وتخفيض التكاليف التي تشمل كافة المصروفات التي تتفق على الأعمال غير الضرورية، مما يساعدها في المراجعة على جميع أعمالها وتحديد المجالات التي يمكن التركيز عليها وتحسين الأداء فيها في الأمد الطويل، وتخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها.

1-3-2- إستراتيجية التجرد:

يقصد بإستراتيجية التجرد قيام المنظمة باستبعاد أو حذف نشاط من أنشطة المنظمة التي تقوم بأدائها، وتلجأ المنظمة لتبني هذه الإستراتيجية عادة عندما ترغب في زيادة أداء إحدى وحدات أنشطة الأعمال، أو خطوط الإنتاج بسبب كون الأداء الكلي للوحدات أو خطوط الإنتاج منخفضة جدا، وبالرغم من استخدام هذه الإستراتيجية لأغراض الاستقرار أو لأغراض النمو، إلا أنها تعد أحد الإستراتيجيات الانكماش شائعة الاستخدام في منظمات الأعمال عموما، وفي منظمات الأعمال متعددة الأنشطة خصوصا.

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الغدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ص: 173.

1-3-3- إستراتيجية التحول:

وفقا لهذه الإستراتيجية تعتمد المنظمة إلى القيام بتغيير أنشطة أعمال المنظمة الحالية والتحول إلى مجالات جديدة للعمل، وهذا التحول لا يعني بالضرورة عدم احتفاظ المنظمة ببعض أنشطة أعمالها القديمة، ولكن التركيز ربما يكون قويا على أنشطة الأعمال الجديدة.¹

1-3-4- إستراتيجية التصفية:

هذه الإستراتيجية هي الخيار الأخير أمام المنظمة، وبموجبها فإنها تقوم بإنهاء أعمالها، وتلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما يكون البديل الوحيد أمامها هو الإفلاس والتصفية، أو أن يكون إنهاء أعمال المنظمة أفضل للمساهمين من الاستمرار.²

1-4- الإستراتيجية المركبة:

تعمل المنظمات على تكوين خليط من الإستراتيجيات التي تناسب مع الغرض الرئيسي لها أو مع رسالتها، وقد تستخدم المنظمة أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت (إستراتيجية مركبة)، وهذا يحدث عادة بالنسبة للمنظمات ذات الحجم الكبير التي تتعدد أغراضها، أو قد تعني استخدام المنظمة لأكثر من إستراتيجية في صورة متتابعة.³

والجدول التالي يشمل مختلف الإستراتيجيات على مستوى المنظمة:

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 228-230.

² فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق ص: 182.

³ كاظم نزار الركباني، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2004 ص: 205.

الجدول رقم (01): الإستراتيجيات على مستوى المنظمة

الإستراتيجيات الخاصة	الإستراتيجيات العامة
1- إستراتيجية الثبات النسبي. 2- إستراتيجية التمرکز. 3- إستراتيجية الربح. 4- إستراتيجية التريث. 5- إستراتيجية الحركة البطيئة.	1- إستراتيجيات الاستقرار
1- إستراتيجية التركيز. 2- إستراتيجية النمو الداخلي. 3- إستراتيجية التكامل الأفقي. 4- إستراتيجية التنوع الأفقي المترابط. 5- إستراتيجية التنوع الأفقي غير المترابط. 6- إستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة المترابطة. 7- إستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة غير المترابطة. 8- إستراتيجية الاندماج. 9- إستراتيجية المشروعات المشتركة.	2- إستراتيجيات النمو
1- إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل. 2- إستراتيجية التجرد. 3- إستراتيجية التحول. 4- إستراتيجية التصفية.	3- إستراتيجيات الانكماش
تضم أكثر من إستراتيجية واحدة.	4- الإستراتيجيات المركبة

المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 ص 219.

2- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: وتنقسم إلى ثلاث إستراتيجيات أساسية وهي: إستراتيجية قيادة التكلفة، التمييز، وإستراتيجية التركيز:

2-1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية، والاستمرار على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكاليف باستخدام الخبرة السابقة، والرقابة المحكمة على التكاليف بشكل عام والتكاليف الثابتة بشكل خاص، ويقلل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحث والتطوير وخدمات البيع والاعلان... الخ يعطي وحدة الأعمال الإستراتيجية قوة دفاعية ضمن المنافسين.¹

2-2- إستراتيجيات التمييز:

تعتمد هذه الاستراتيجية على تزويد المشتريين بشيء ما يكون مختلفا أو متفردا، والذي يجعل منتج أو خدمة المنظمة متميزة عن تلك الخاصة بالمنافسين، الافتراض الأساسي وراء إستراتيجية التمييز أن يكون العملاء على استعداد أكبر لأن يدفعوا أسعارا أكثر للمنتج المتميز، حيث تكون القيمة متفوقة لأن المنتج عالي الجودة، والمتفوق تقنيا بطريقة ما، أو له جاذبية خاصة بطريقة ما مدركة أو بأخرى، وقد يتحقق التمييز بعدد من الطرق، فقد يحتوي المنتج على الكثير من التصميمات الجديدة، أو قد ينتج باستخدام مواد أو عمليات ذات جودة عالية، أو قد يباع أو يخدم ببعض الطرق الخاصة، وغالبا سوف يدفع العملاء أسعارا أعلى إذا كانت السلعة أو الخدمة تقدم قيمة متميزة أو خاصة أو يشعرون بذلك.²

2-3- إستراتيجيات التركيز:

في ظل هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة إلى العمل في جزء محدود من السوق، بغية العمل بكفاءة وفاعلية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل، وقد تعمل المنظمة على تدنية تكلفة إنتاج منتجها بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة منتجات المنتجين الآخرين، وقد تعتمد سياسة الجمع ما بين السياستين السابقتين أي الخروج بمنتج متميز نوعا وسعرا.³

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص: 260.

² بتس روبرت، لي ديفيد، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص ص: 322-323.

³ زغدار أحمد، المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 53.

3- الإستراتيجيات الوظيفية:

تتقسم إلى سبعة إستراتيجيات أساسية وهي: إستراتيجية الإنتاج والعمليات، إستراتيجية الموارد المالية، إستراتيجية الموارد البشرية، إستراتيجية التسويق، إستراتيجية النظم والمعلومات، إستراتيجية البحث والتطوير وإستراتيجية إدارة المعرفة، ويمكن شرح كل منها بإيجاز كما يلي:¹

3-1- إستراتيجية الانتاج والعمليات:

تحدد هذه الإستراتيجية كيف يتم انتاج (المنتج/الخدمة)، لذلك فإن اعتماد مفرداتها يرتبط بحدود كبيرة بطبيعة الخيارات المعتمدة على مستوى الأعمال فيما إذا كانت إستراتيجيات تركيز، تكامل، تنويع، ويمكن القول أن هذه الإستراتيجية في الصناعة تمثل قضية مركزية ومحورية رئيسة، حيث إن اختيار نوع التكنولوجيا ومستوى تطورها يرتبط بحدود كبيرة في مثل هذا النوع من الإستراتيجيات، فأنظمة الإنتاج المرنة، وتصميم الوظائف، واعتماد أسلوب الانتاج الملائم، كلها يجب أن تؤخذ ضمن هذه الإستراتيجيات، كما أن التحسين المستمر لعمليات الإنتاج والعمليات ،ومن الطبيعي الاهتمام في إطار هذه الإستراتيجية بأنظمة السيطرة وتخطيط المنتجات، وأساليب التجهيز والتخزين والإمداد التي أصبحت اليوم توضع في إطار نظام إدارة الجودة الشاملة.

3-2- إستراتيجية الموارد المالية:

تتفحص الإستراتيجية المالية وتحدد الإطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ أفضل القرارات المالية التي تساعد المنظمة على تنفيذ استراتيجيتها، ويمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمنظمة (وحدة الأعمال) ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة ، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال، إن الإستراتيجية المالية تحاول تعظيم القيمة المالية للمنظمة وتحقيق التوازن بين الأصول والخصوم، أو الالتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي، أو السيولة الكافية للمنظمة، أو وحدة الأعمال. إن مستوى المرغوب من الاستثمارات الجارية مقابل الاستثمارات طويلة الأجل هو من القضايا الإستراتيجية التي تهتم بها الإستراتيجية المالية.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 264.

3-3- إستراتيجية الموارد البشرية:

لغرض تنفيذ إستراتيجيات المستوى الاعلى يفترض أن تتوضع إستراتيجية مناسبة للموارد البشرية، وعلى اعتبار أن الموارد البشرية تمثل أهم الموارد (المعرفة والمهارات) فإن تعزيز هذه الجوانب تجعل من إستراتيجيات المنظمة فاعلة، وعادة ما تهتم إستراتيجيات هذا المستوى ببناء موازنة مقبولة بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، كما أن جوانب تطوير، تدريب، تصميم فرق العمل، وزيادة مهارات العاملين تعتبر مفردات مهمة ضمن هذه الإستراتيجية.

إن بعض الخيارات الإستراتيجية لوحداث الأعمال تتطلب إعادة النظر بالإستراتيجيات المعتمدة على مستوى الموارد البشرية، وإدخال طرق وأساليب جديدة على أساليب العمل، وفي الوقت الحاضر وعلى اعتبار أن التنوع في قوى العمل تمثل ميزة إستراتيجية فريدة، فمن المفترض من منظمة الأعمال أن تجعل من هذا التنوع حقيقة واقعة تدار بذكاء لغرض زيادة إنتاجية الموارد البشرية وتحسين جودة مخرجاتها، ومن الطبيعي الإشارة إلى أن مختلف جوانب العمل في إطار هذه الإدارة من اختيار، تعيين، تدريب، ترقية، أنظمة حوافز، وتقييم أداء، يجب أن توجد لها الإستراتيجيات الفاعلة التي تجعل من هذه الإدارة قادرة على استغلال الموارد وتنفيذ الإستراتيجيات في المستويات العليا.

3-4- إستراتيجية التسويق:

إستراتيجية التسويق مصطلح عام يستخدم لوصف برنامج المنظمة في اختيار تقسيم سوقي معين والعمل على إشباع هذا التقسيم من خلال الاستخدام المناسب لعناصر المزيج التسويقي، وإستراتيجية التسويق بهذا الوصف تشير إلى خطة المنظمة للوصول إلى الزبون عبر تشخيص السوق المستهدف والبرنامج التسويقي الخاص به وعليه فإن الهدف من إستراتيجية التسويق يتمثل في جانبين:

- الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة في السوق الحالية للمنتج الحالي من خلال إشباع السوق واختراقه؛
- البحث عن أسواق جديدة للمنتجات الحالية.¹

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص: 264، 265.

3-5- إستراتيجية نظم المعلومات:

تلعب إستراتيجية نظم المعلومات دورا متميزا في دعم الإستراتيجية التنافسية وتشكيل ملامحها الأساسية، كون هذه الإستراتيجية تتعامل مع العديد من الأدوات التي من شأنها أن تتغير من الطريقة التي تؤدي بها الأعمال في المنظمة، وبشكل أكثر تحديدا تعد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لاسيما الانترنت والحاسوب أحد أهم هذه الأدوات في الوقت الراهن.

إذ يساهم الانترنت في التعرف إلى تحركات المنافسين ورصدها من خلال زيارة مواقعهم الالكترونية فضلا عن التعرف إلى ما يريده الزبائن وانطباعاتهم عن المنظمة ومنتجاتها وهو ما يعرف بالإستراتيجية المستندة إلى المواقع الالكترونية، وفي الوقت الراهن وصل الأمر إلى إجراء عمليات البيع والشراء (التجارة الالكترونية) باعتماد بعض التقنيات كتبادل البيانات إلكترونيا أو عبر البريد الإلكتروني.

3-6- إستراتيجية البحث والتطوير/التكنولوجيا:

تركز إستراتيجية البحث والتطوير على القضايا الخاصة بتحسين السلعة وتطويرها، والابتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية، وتتعامل مع المزيج المناسب للأعمال المختلفة من البحوث والتطوير (أساسية/خاصة بالمنتج/خاصة بالعمليات الصناعية) ومع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة. ومن الاختبارات الإستراتيجية الهامة هنا هو هل تكون المنظمة رائدة في التكنولوجيا، أي تقوم بإنتاج سلعة يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

3-7- إستراتيجية إدارة المعرفة:

أصبحت إدارة المعرفة في عالم اليوم إحدى وظائف المنظمات المعاصرة مما يستلزم وجود إستراتيجية وظيفية خاصة بهذا الميدان الوظيفي، وإستراتيجية إدارة المعرفة بهذه الكيفية هي إستراتيجية وظيفية للمنظمات التي ينصرف نطاق عملها على توليد المعرفة.

والمعرفة في حقيقتها هي الاستنتاج المتأتي من ربط المعلومات مع بعضها البعض ومقارنتها مع ما هو معروف في الوقت الحاضر.¹

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 266.

ثانياً: مستويات الإستراتيجية

إن تحديد مستويات الإستراتيجية في بيئة الأعمال يتوقف على حجم المنظمة الاقتصادية، وكذا الرؤيا التي تراها الإدارة العليا للوصول إلى تحقيق أهدافها، ولكن عموماً مستويات الإستراتيجية المتفق عليها من طرف أغلب الباحثين هي ثلاث مستويات، والتي تختلف حسب حجم المنظمة وحسب طبيعة نشاطها وتتمثل في: الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، ومستوى وحدات الأعمال، وأخيراً المستوى الوظيفي.

1- الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتعلقة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية، وفي هذا المستوى يؤخذ بنظر الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات.¹

2- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمنظمة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس، وكسب السوق، وبالتالي تحقيق الأرباح. فمنظمة الأعمال التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الإستراتيجية توجد فيها إستراتيجيات أعمال متعددة، وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استناداً إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل، وفي ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لوحدة العمل هذه.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2004، ص: 52.

وكذلك يجب أن نشير إلى الدور المهم الذي يجب أن تؤديه وحدة الأعمال لدعم جهود الإدارة العليا في انجاز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وحيث إن الجهة المسؤولة عن وضع إستراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل وتنسيق عال ومتكامل مع الإدارة العليا للمنظمة.¹

3- إستراتيجيات المستوى الوظيفي:

تقدم الإستراتيجية على المستوى الوظيفي إطار الإدارة وظائف المنظمة، وهذه الإستراتيجية تستمد من إستراتيجية وحدة الأعمال وتعمل وفقها، فعلى سبيل المثال إذا كانت إستراتيجية وحدة الأعمال هي تقديم منتج جديد فإن قسم التسويق سيقوم بالبحوث اللازمة لمعرفة آراء المستهلكين فيه وفحصه وتجربته وتقديمه وتسعيه وترويجه وتوزيعه ...

ويقوم قسم الإنتاج والعمليات بوضع الخطط اللازمة لتصميم وإنتاج هذا المنتج الجديد، وكذلك الأقسام الأخرى، والهدف الذي تسعى الإستراتيجيات الوظيفية إلى تحقيقه هو زيادة الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن، وكذلك تحسين الأداء من خلال جمع الكفاءات والأنشطة في نطاق وظيفي محدد.²

المطلب الثالث: صياغة الإستراتيجية

تأتي صياغة الإستراتيجية نتيجة لجهد كبير تقوم به الإدارة العليا لإجراء موازنة كبيرة بين متغيرات متعددة وضغوط كبيرة من أصحاب المصلحة في البيئتين الخارجية والداخلية كل يحسب باتجاه تحقيق ما يود الوصول إليه وهي الإدارة العليا في ظل هذا الخصم الهائل أن ترى وتسمع مالا يراه وما يسمعه الآخرون وصولاً إلى النجاح الاستراتيجي.

أولاً: التوجه الاستراتيجي

1- تعريف التوجه الاستراتيجي:

يعرف التوجه الاستراتيجي بأنه الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية والسعي إلى تعظيم العناصر الإيجابية وتقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحيطة لعملها، ويعرفه رونين

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2010، ص ص: 27-28.

² فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص: 199.

بأنه: "الوسيلة التي توجه المنظمة نحو خلق السلوك السليم وذلك من أجل تحقيق الأداء العالي على المدى البعيد"، كما يعرف بأنه: "مجموعة متجذرة من القيم والمعتقدات التي تدعم الإستراتيجية والجهود المبذولة لكسب الميزة التنافسية".¹

2- مكونات التوجه الاستراتيجي:

رغم اختلاف الباحثين في ترتيب مكونات التوجه الاستراتيجي، إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات تتمثل في الرؤية الإستراتيجية، الرسالة، الغايات والأهداف الإستراتيجية.

2-1- الرؤية الإستراتيجية : وهي وصف لطموحات المنظمة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول دون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات، وأكثر الرؤى فعالية هي التي تلهم أعضاء المنظمة التطلع للأفضل، والأعظم والأكبر، ويجب توصيل الرؤية الإستراتيجية لكل العاملين وإقناعهم بها بحيث تصبح أساساً قوياً للخطوة التالية وهي وضع رسالة المنظمة.

2-2- رسالة المنظمة:

تعتبر رسالة المنظمة عن غرضها أو السبب في وجودها ومقومات تفردتها والتي تجعلها مختلفة عن الآخرين، وأيضاً تحدد المجال الذي تعمل فيه المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها التي تقدمها للأسواق العاملة فيها، وأنها تتشئ توقعات مشتركة فيما بين العاملين والأطراف المتعاملة مع المنظمة لتكوين انطباع عام.²

2-3- الأهداف الإستراتيجية:

تمثل الأهداف الإستراتيجية أهداف عامة ترغب المنظمة في الوصول إليها مستقبلاً، وهذه الأهداف تخص المنظمة بأكملها، فالضرورة تقتضي وجود خطط إستراتيجية للوصول وتحقيق الأهداف

¹ علي صيهور السوداني، تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الأهلية/مدخل مقارن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 101، ص: 153.

² نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص: 199-200.

الإستراتيجية، هذا وتعبر الخطط الإستراتيجية عن الخطوات والمراحل التي تتبعا المنظمة للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية.¹

ثانيا: التحليل الاستراتيجي

تعتبر مرحلة التحليل الاستراتيجي من أهم مراحل صياغة الإستراتيجية، حيث تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة، لأهمية تأثيره على اهدافها وأنشطتها، فهو مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة وتحديد الإستراتيجية المطلوبة.

1- تعريف التحليل الاستراتيجي:

هو مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية، بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة وتحديد الإستراتيجية المطلوبة.²

2- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

تعطي البيئة الداخلية للمنظمة قدرات وميزات تجعلها متفردة في أساليب وطرق عملها، وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها، والبيئة الداخلية تتمثل في مجموعة العوامل والمتغيرات ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية.

¹ وائل ادريس، طاهر الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق ص: 124.

2-1- تعريف البيئة الداخلية:

تعرف البيئة الداخلية بأنها مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها، ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانيات المنظمة ومواردها المالية أو المادية، إضافة إلى مواردها البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية، تسويقية ومالية.¹

2-2- مكونات البيئة الداخلية:

تعددت مكونات البيئة الداخلية فقد أكد بعض الباحثين على موارد المنظمة، وأكد آخرون على عوامل إدارية وتنظيمية وركز آخرون على العوامل المالية والربحية، وسيتم ذكر أبرز هذه العوامل فيما يلي:²

2-2-1- تحليل الهيكل التنظيمي:

تعتبر العلاقة بين التنظيم والإدارة علاقة ترابط وثيقة، بمعنى أن التنظيم وسيلة أو وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة ويعد عملا جوهريا وضروريا من أعمال الإدارة بجانب الوظائف الأخرى كالتخطيط والتوجيه والرقابة، ومن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة.

2-2-2- ثقافة المنظمة:

قد عوقبت ثقافة المنظمة بعدة تعاريف فقد وصفت مثلا بأنها تلك القيم السائدة التي تعتقها المنظمة، أو هي الفلسفة التي ترشد سياسات المنظمة نحو العاملين والزبائن أو هي الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، وتكشف التعاريف المذكورة عن فكرة رئيسية أن ثقافة المنظمة تشير إلى معنى مشترك وهو أن كل منظمة تمتلك مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس نشأت بمرور الزمن، وهذه خلقت بدورها فهما مشتركا لدى أعضاء المنظمة حول الأشياء

¹ مخفي أمين، بطاهر بختة، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد السادس، سبتمبر 2016، ص: 93.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 124-125.

والأهداف وكيفية التصرف إزاءها، وبصفة عامة إن ثقافة المنظمة تبقى عنصرا رئيسا في تحديد كفاءة أداء المنظمة، وقد تمثل عاملا محفزا إلى اتخاذ وزيادة كفاءة الأداء، وقد تمثل عاملا معوقا أمام المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

2-2-3- العوامل التسويقية:

تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفعالية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة وإستراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة، وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي:

- تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المنظمة؛
- إيصال السعة أو الخدمة وفقا لاحتياجات ورغبات المستهلك؛
- الاهتمام بنتائج بحوث المنتج لتحديد كمية ونوعية المنتجات المطلوبة في السوق وتحديد الأسعار التنافسية؛
- تحديد وسائل وأساليب اتصال فعال للوصول إلى المستهلك المرغوب؛
- القدرة على التنبؤ بالتغير في حاجات المستهلك وتكوين قطاع سوقي جديد؛
- وجود رجال ينبع لديهم خبرة وكفاءة في الأداء؛
- القدرة على التنبؤ بسلوك المستهلك حال تقديم منتجات جديدة؛
- القدرة على التنبؤ بسلوك المستهلك حال تقديم منتجات جديدة.

2-2-4- العوامل الانتاجية:

تتضمن العوامل الانتاجية تلك الأنشطة المتعلقة بالعملية الإنتاجية وتعرف عملية الانتاج على أنها تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم المنظمة بتقديمها إلى الأسواق، وتختص الأنشطة والإستراتيجيات الخاصة بالإنتاج بكل من الجودة، التكاليف، الخدمة، الوقت، وكفاءة الإنتاج وأن الإستراتيجيات الإنتاجية التي تتمثل باختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو الخدمات تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية.

إن عملية تحليل وتقويم الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية تعد من النواحي المهمة للوقوف إلى جوانب القوة والضعف المرتبطة بالعمليات الإنتاجية في المنظمة، وبالتالي سوف تنعكس تلك الأنشطة على اختيار الإستراتيجية الملائمة.

2-2-5- عوامل إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة، فإذا تمتعت المنظمة بموارد بشرية كفئة فإنها تستطيع وضع إستراتيجيات تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية، ومن أهم العوامل الواجب دراستها وتحليلها فيها يتعلق بالموارد البشرية هي:

- امتلاك المنظمة قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية؛
- تزويد المنظمة بالعاملين ذوي الخبرات من أجل تأدية واجباتهم بكفاءة عالية؛
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع وخلق الرغبة عند الأفراد العاملين للعمل بكفاءة في المنظمة؛
- تحقيق الفاعلية في سياساتها، كالاختيار، التوظيف، الترقية، الأجور، المكافآت، التحفيز، التدريب وتقييم الأداء؛
- انخفاض تكلفة العمل من خلال تقليل معدل دوران العمل وتقليل الغياب عن العمل،
- توضيح السياسات المتعلقة بالموارد البشرية إلى الأفراد العاملين من أجل إنجاز أعمالهم بكل وضوح ودقة.

2-2-6- العوامل المالية:

يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي، وتتجسد عملية التحليل للموارد المالية في المنظمة من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها، وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي، إضافة إلى معرفة وتحديد درجة السيولة والربحية في المنظمة، وكذلك ضرورة الوقوف على حقيقة الموقف لمعيار الأموال الداخلية والخارجية أو تقدير أعباء الديون.

وتتطلب أيضا تحليل الوسائل المستخدمة في التخطيط المالي كالميزانية النقدية والتقديرية، ومن ثم القيام بعملية التقييم والرقابة

المالية لتحديد جدوى العمليات الحالية، وتحديد عناصر القوة والضعف في ميزانية المنظمة المسؤولة عن تمويل المنظمة لفترة قادمة.

2-2-7 تحليل سلسلة القيمة:

يعتبر تحليل سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم (Synergie) أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمنظمة، ووفقا لهذا المفهوم فإن كل منظمة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها، هذه الأنشطة تمثل في مجموعتها سلسلة للقيمة، وأن الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية.¹

3- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

تساعد هذه الخطوة المنظمة على تحديد طبيعة البيئة التي تعمل فيها، والفرص والتهديدات التي تواجهها، وكيف ستؤثر عليها وبالتالي تحديد ما تحتاج أن تقوم به المنظمة، فلا يكفي للمنظمة تحديد الفرص والتهديدات البيئية وإنما يتطلب أن تكون المنظمة على دراية كافية بتلك القيود أو المخاطر ووضع الإستراتيجيات التي تؤدي إلى التكيف مع هذه البيئة.

3-8- تعريف البيئة الخارجية:

يعرف "دافت" البيئة الخارجية بكونها مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المنظمة وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج سيطرة الإدارة في الأمد القصير.²

3-2- مكونات البيئة الخارجية:

إن كون البيئة الخارجية للمنظمات شاملة ومعقدة، فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها، ونجد من أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 136.

² طاهر منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 255.

لهذه البيئة يتمثل الأول في البيئة الخارجية الكلية، فيما يتمثل الثاني بالبيئة الخارجية الخاصة أو بيئة العمل.

3-2-1- البيئة الخارجية الكلية: وتتمثل في:

1- عوامل البيئة الاقتصادية:

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال، وتتمثل العوامل الاقتصادية في معدل النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات الفائدة، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح ...

2- عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية:

تتمثل العوامل الاجتماعية، التقاليد، اتجاهات المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية والتغيير الاجتماعي، حيث تولد هذه العوامل فرصا وتهديدات لمنظمات الأعمال، فتمثل اتجاهات المجتمع فرص متنوعة وتهديدات أو قيود بالنسبة لمنظمات الأعمال، حيث نجد الإتجاهات الجديدة خلال عقدي السبعينات والثمانينات في ترسيخ الوعي الصحي، وقد أثرت هذه الإتجاهات الجديدة بشكل كبير جدا على المنظمات، فقد استفادت تلك الشركات التي شخصت مبكرا تلك الفرص من خلال جنيها أرباحا كبيرة.

وتؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية السائدة لدرجة كبيرة في إنماء السلوك الإنساني للمدراء وغيرهم من الأفراد والجماعات التي تتعامل معها المنظمة، وأن التغيير في العوامل الثقافية والاجتماعية له تأثير واضح على تحديد أهداف المنظمات الأعمال وإستراتيجيتها.

3- عوامل البيئة التكنولوجية:

إن التغييرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثيرا واضحا على المنظمة، لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في منظمات الأعمال متابعة التغييرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بأعمال المنظمة، فالرغبات الجديدة من قبل

المستهلكين وتزايد المنافسة، وظهور تقنيات فنية جديدة، ودخول منافسين جدد وجديدة لتأكيد الميزة التنافسية للمنظمة في السوق.¹

4- العوامل الديمغرافية:

وتتضمن زيادة السكان التي تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات المقدمة من المنظمة، كما أن تحركات السكان من الريف إلى المدن، وتغير مستويات الدخل، لتركيبية العمرية للسكان، تفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار إستراتيجية تتلاءم وتلك البيئة الديمغرافية المحيطة بالمنظمة.

5- عوامل البيئة السياسية والقانونية:

إن لعوامل البيئة السياسية والقانونية تأثيرا جوهريا في مستوى الفرص والتهديدات في البيئة، وتؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل جديدة أو تحد منها لتمثل تهديدا لأعمالها في أحيان أخرى، فقد تقوم الحكومة بحماية المنتجات الوطنية من خلال فرضها تعريفات جمركية على البضائع المستوردة، بل قد تحدد الدول التي تسمح الاستيراد منها والتي قد تمنع الاستيراد منها، والتغير في القرارات السياسية فقد تخلق فرصا لبعض المنظمات أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات التي تتعرض لها.²

6- عوامل البيئة الدولية والعالمية:

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا على المنظمات بسبب قدرتها في إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وتنطوي تحت قدرتها في إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وتنطوي تحت العوامل الدولية، الائتلافات الإستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية والتطورات التكنولوجية السريعة.³

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص: 154-156.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

³ نفس المرجع السابق، ص: 92.

3-2-2-2- التحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس (البيئة الخاصة الخارجية):

بالرغم من التأثير الواضح لقوى البيئة الخارجية الكلية على المنظمات في الإطار العام، إلا أن مجموعة القوى الأكثر في الصناعة لها تأثير مباشر على جميع أنشطة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، وفي الصناعة، علما أن وضع حدود فاصلة بين قوى البيئة الخارجية الكلية وبين قوى الصناعة وقوى التنافس ليس بالأمر السهل، بسبب التداخل والتفاعل القائم والدائم بينهما.

3-2-2-1- تعريف بيئة الصناعة:

يطلق مفهوم بيئة الصناعة على مجمل المتغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بمعطيات المنظمة، وتتمثل بمجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها: الموردين، والمنافسين، والعملاء، وأصحاب الأسهم، ومجمل مجموعات الضغط المباشر على منظمة الأعمال، ويرى "دافت" أن هذه البيئة تحتوي على العناصر الأكثر التصاقا بالمنظمة وأهدافها، ويطلق بعض الباحثين مسميات مختلفة على هذا المفهوم نفسه مثل بيئة العمليات وبيئة المجموعات التنظيمية، وبيئة المهمة.¹

3-2-2-2- العوامل الاقتصادية والفنية لبيئة الصناعة:

تتأثر الصناعة بالعديد من العوامل الاقتصادية والفنية وكذلك تتأثر بالتغيرات التي تحدث في هيكل الصناعة ذاته، وطرق تمويل الصناعة، والخامات المستخدمة والتدخل الحكومي فيها، والسياسات التسويقية المستخدمة في الصناعة، وتتمثل العوامل التي تعبر عن الملامح الاقتصادية للصناعة في الجدول الآتي:²

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 164.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 99-100.

الجدول رقم (02): العوامل الاقتصادية والفنية الرئيسية لبيئة الصناعة:

ت	العوامل الرئيسية	العوامل الفرعية
1	حجم السوق	لا تمتلك الأسواق الصغيرة قابلية جذب المنافسين الكبار أو الجدد، في حين أن الأسواق الكبيرة غالباً ما تخلق الاهتمام لدى الشركات نحو اكتساب المنافسين وبناء مواقع من الصناعات الجذابة.
2	معدل نمو السوق	يؤدي النمو السريع إلى دخول منافسين جدد في السوق، والنمو البطيء لخلق تنافس شديد داخل السوق، ويؤدي إلى تدهر أو خروج المتنافسين الضعفاء.
3	الفائض أو العجز	يدفع الفائض من المنتجات إلى تقليل الأسعار وهامش الأرباح، العجز يرفع الأسعار وهامش الأرباح إلى الأعلى.
4	ربحية الصناعة	الصناعات ذات الأرباح العالية لها قابلية على جذب داخلين جدد، في حين الأرباح المتدنية فإنها تشجع المنافسين على الخروج من السوق.
5	حواجز الدخول والخروج	تؤدي الحواجز العالية إلى حماية مواقع وأرباح الشركات القائمة في السوق، أما الحواجز المنخفضة تؤدي مواجهة المنظمات لخطر دخول شركات جديدة في السوق.
6	أسعار المنتجات	أكثر المشترين يبحثون عن الأسعار الأقل.
7	المنتجات النمطية	يمتلك المشترين قوة كبيرة بسبب قدرتهم في التحول من بائع إلى آخر.
8	التغييرات التكنولوجية السريعة	التغييرات التكنولوجية السريعة قد تعرض المنظمة إلى عامل الخطر كالاستثمارات في التسهيلات والمتطلبات التكنولوجية ربما تصبح متقدمة قبل استخدامها.
9	الاحتياجات الرأسمالية	المستلزمات الرأسمالية الكبيرة تؤدي إلى اتخاذ قرارات استثمارية حرجة، والوقت يصبح مهم، وتزداد حواجز الدخول والخروج من السوق.
10	التكامل العمودي	ترفع الاحتياجات الرأسمالية، وتؤدي إلى خلق الاختلافات في التنافس، واختلاف الكلف بين الشركات المتكاملة جزئياً وكلياً وبين الشركات غير المتكاملة جزئياً وكلياً.
11	اقتصاديات الحجم	ازدياد حجم وحصص السوق المطلوبة لتحقيق الكلفة التنافسية.
12	ابتكار منتجات سريعة	قصر دورة حياة المنتج، تزيد الخطر بسبب إتاحة الفرصة لتقديم شركات على أخرى.

المصدر: زكريا مطلق الدوري، زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 101.

ثالثا: الاختيار الاستراتيجي

يتوافر أمام المنظمة عدد لا نهائي من البدائل الإستراتيجية، فكل منظمة يمكنها عمل توليفة من هذه الإستراتيجيات والتي تتلاءم مع رسالتها، وأغراضها وأهدافها، وكذلك بما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية، ويكون على الإدارة أن تقوم بالاختيار من بين عدد من التوليفات الممكنة للإستراتيجيات، ويتطلب هذا الاختيار وجود عدد من الأساليب التي تساعد على إجرائه، كما يتطلب وجود عدد من المعايير والتي يمكن استخدامها في تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة.

ولا يوجد ما يسمى بالإستراتيجية المثلى والتي تصلح لجميع المنظمات، أو لنفس المنظمة في مواقف مختلفة، ولكن ما يوجد هو إستراتيجية مثلى لمنظمة معينة في ظروف معينة، وفي وقت محدد.

1- تعريف الاختيار الاستراتيجي:

يرى "تومسون" (THOMSON) أن الاختيار الإستراتيجي هو ذلك الاختيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح.

أما "ماكملون تومبوك" (MACMILLON TAMPOC) يرى أن الاختيار الاستراتيجي هو مفتاح تحقيق لنجاح المنظمة، فهو الخيار الأساسي الذي تتبناه المنظمة والذي يضمن نجاحها المستقبلي.¹

2- البدائل الإستراتيجية:

بعد قيام المنظمة بعملية تشخيص لبيئتها الداخلية والخارجية، بما يجعلها تحدد نقاط قوتها وضعها، اضافة إلى محاولتها توضيح الفرص والتهديدات المحيطة بها، وقيام المنظمة بتحديد مسارها الاستراتيجي الذي يضمن لها تحقيق أهدافها وغايتها التي تسعى إليها، يصبح أمام المنظمة مجموعة الاختيارات تفرض عليها القيام بالاختيار بينها بحيث يلبي لها طموحاتها ويرضي كافة الأطراف المرتبطة بها.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 400.

ويمكن تصنيف البدائل الإستراتيجية إلى ثلاثة إستراتيجيات هي:¹

- خيارات إستراتيجية على المستوى الكلي؛
- خيارات إستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال؛
- خيارت إستراتيجية على المستوى الوظيفي.

3- العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي:

ان اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل، يبقى مرهونا بمدى تقبل المنظمة لهذه التوليفة المثالية وذلك لوجود مجموعة من العوامل المؤثرة في الخيارات الإستراتيجية ومنها:²

- **شدة تمسك المنظمة بالإستراتيجيات السابقة:** وتكون المنظمة مقيدة اساسا بالإستراتيجيات المستخدمة حاليا والتي استخدمت في الماضي القريب، مما يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعله واستجابتها مع البيئة الخارجية.
- **اتجاه المنظمة نحو الخطر:** من المعروف أن اتجاه المنظمة نحو المخاطرة يولد شعورا بعدم الارتياح والثاني يخلق لدى بعض المديرين عدم الثقة في قدرات منظماتهم، مما يجعل اختيارهم محصور في الإستراتيجيات الدفاعية من أجل مواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة.
- **الوقت الملائم للتصرف:** هذا يفترض على المنظمة معرفة الوقت الذي تحتاج فيه إلى الأموال لانفاقها على الأنشطة ومتى تولد عوائد، والوقت المناسب للسوق لاستقبال هذه الأنشطة الجديدة.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 406.

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص: 209.

المبحث الثاني: أساسيات إستراتيجية التنويع

بعد أن تقوم المنظمة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتقوم بتحديد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، فإنها تكون أمام عدة بدائل وخيارات إستراتيجية كبرى عليها أن تختار الأنسب منها لتتبنه، وسيتم في هذا المبحث التركيز على بديل أساسي وهو التنويع كإستراتيجية للنمو.

المطلب الأول: ماهية إستراتيجية التنويع

في ظل التحولات الدائمة التي تطرأ على بيئة المنظمة ترغب دائما هذه الأخيرة في النمو، وذلك بالانتقال إلى مناطق نشاط مختلفة عن طريق تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة إلى أسواقها الحالية أو إضافة مراحل إنتاج جديدة...، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى ماهية إستراتيجية التنويع وذلك من خلال التطرق إلى مفهومها، أهميتها، ومنافعها.

أولاً: مفهوم إستراتيجية التنويع

قبل التطرق إلى مفهوم إستراتيجية التنويع لابد من التعرف على مفهوم التنويع، حيث يعرف باري "BERRY" التنويع بأنه دخول المنظمة إلى أسواق جديدة، في حين يرى آخرون من أمثال RUMLET وPITITS التنويع بأنه عدد من مجالات الأنشطة والأعمال المستقلة التي يمكن إدارتها بشكل منفصل عن بقية مجالات النشاط.¹

في حين تعني إستراتيجية التنويع أن تختار الإدارة الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلف تماما عن طبيعة الأعمال التي تقوم بتنفيذها المنظمة في الوقت الحاضر ولفترة طويلة.²

وتعتبر هذه الإستراتيجية هي إحدى إستراتيجيات النمو وهي معاكسة لإستراتيجية التخصص أو التركيز، وتمثل درجة تنويع نشاطات المنظمة محورا رئيسا في تفكير مسؤولي أي منظمة لأن على أساسها تتحدد تنافسية المنظمة وربحياتها، خاصة وأن إستراتيجية التنويع تسعى لتقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة مما يضاعف من أهمية هذه الخيارات.³

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ص: 164.

² سعد غالب ياسين، الغدرة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 122.

³ مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص: 236.

وتناول بعض الباحثين أمثال أنسوف - رايجلي ورملت عددا من تصنيفات إستراتيجيات التسويق وفيما يلي عرض موجز لكل تصنيف:¹

1- مصفوفة المنتج - السوق لأنسوف:

2- عرض أنسوف إستراتيجية التسويق على أنها تغيير في خصائص خط المنتج أو السوق وذلك بالعكس من التغلغل في السوق - تنمية السوق وتنمية المنتج تمثل أنواعا أخرى من التغيير في هيكل المنتج -السوق، ووفقا لأنسوف تعبر إستراتيجية المنتج/السوق عن مزيج من عنصرين وهما خط المنتج ومجموعة المهام التي صممت المنتجات من أجل إشباعها، ويقترح أنسوف أربعة أنواع مختلفة من إستراتيجية المنتج -السوق على النحو التالي:

أ- **التغلغل في السوق:** هو جهد مبذول لزيادة مبيعات المنظمة دون الابتعاد عن إستراتيجية المنتج -السوق الأصلية، وتحاول المنظمة هنا تحسين أداء نشاطها إما من خلال زيادة حجم مبيعاتها لعملائها الحاليين أو بإيجاد عملاء جدد للمنتجات الحالية.

ب- **تنمية السوق:** هي إستراتيجية تحاول المنظمة من خلالها تعديل خط المنتج الحالي، وذلك بإحداث بعض التعديلات في خصائص المنتج حتى يمكنه تقديم مهام أو وظائف جديدة للعميل.

شكل رقم (02): مكونات مصفوفة النمو

	جديد	حالي	المنتج المهمة
تنمية المنتج		التغلغل في السوق	حالية
التنوع		تنمية السوق	جديدة

المصدر: نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا (أعداد -تنفيذ -مراجعة)، جامعة

الاسكندرية، 2006، ص ص: 337-338.

¹ نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، (إعداد -تنفيذ -مراجعة)، جامعة الاسكندرية، 2006، ص ص: 337-338.

ج- تنمية المنتج: تعبر هذه الإستراتيجية عن قيام المنظمة بالإبتعاد عن المهمة الحالية للمنتج وتقديم منتجات جديدة لها خصائص مختلفة بغرض تحسين أداء المهمة التي يقدمها المنتج.

د- التنوع: تتطلب هذه الإستراتيجية قيام الشركة بالاعتماد على كل من خط المنتج وهيكـل السوق الحالي وذلك بتقديم منتج جديد يمكنه أداء مهام مختلفة.¹

تتضمن مصفوفة أنصوف لإستراتيجية التنوع:

- العمل ضمن خطوط إنتاج مختلفة؛
- طرح مجموعة موجهة من المنتجات الموجهة لأسواق جديدة؛
- طرح مجموعة من المنتجات الجديدة تحمل نفس العلامة التجارية؛
- امتلاك الإدارة بعض منافذ التوزيع الخاصة بها لتوزيع منتجاتها؛
- التكامل مع الموردين للموارد الخامة ومستلزمات الإنتاج؛
- طرح أكثر من منتج بعلامات تجارية مختلفة للوصول لأكثر من قطاع من قطاعات المستهلكين.²

إن إستراتيجية التنوع تعني أن تقوم منظمة الأعمال بالتوسع من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة، اضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية، اضافة بعض العمليات الانتاجية إلى عملياتها الحالية.

والهدف الرئيس لهذه الإستراتيجية هو دخول منظمة الاعمال في بعض مجالات الأعمال فهي إستراتيجية مناسبة عندما يكون للمنظمة موقع تنافسي قوي.

ويمكن تقديم التعريف الإجرائي الآتي: يمكن القول أن إستراتيجية التنوع تمثل عملية الدخول في نشاط جديد أو منتج جديد، أو اضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى العمليات القائمة.

¹ نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 339.

² محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، مصر، ص: 147.

ثانيا: أهمية إستراتيجية التنويع

تتجلى أهمية إستراتيجية التنويع في كونها تضمن للمنظمة التوقع الحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، وهذا نتيجة اضافة منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة، فضلا عن ذلك فهو يضمن للمنظمة:¹

- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وخاصة عندما يكون عبئ التكاليف الثابتة كبيرا؛
- انخفاض تكاليف النقل، ففي حالة التكامل الرأسي إذا كانت كل المراحل الإنتاجية مجمعة في منطقة واحدة فهذا من شأنه أن يخفض في تكاليف النقل الداخلي للمنتجات والمواد؛
- تقليل المخاطر ومنها تلك المخاطر المتوقعة من انخفاض الطلب عن طريق انتاج سلعة أخرى ذات طلب كبير، وكذلك تقليلًا للمخاطر الناتجة عن تأخير أو تدهور نوعية المواد الأولية؛
- تحقيق التوازن الاقتصادي للمنظمة، مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها المنظمة مع منتجاتها الحالية.

وكذلك يمكن إبراز أهمية إستراتيجية التنويع في النقاط التالية:²

- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة؛
- تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالمنفعة على المنظمة؛
- إيجاد خط متكامل لزيادة مبيعات المنتج الأصلي للمنظمة بتبني إستراتيجية التنويع.

ثالثا: دوافع إستراتيجية التنويع

هناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمات إلى اتخاذ التنويع كإستراتيجية منها:³

- 1- **حالة عدم التأكد:** إن أهم دافع للتنويع في الحقيقة هو أن المنظمة تمارس نشاطها في ظروف عدم التأكد، فعلى سبيل المثال قد يتراجع الطلب على منتج منظمة متخصصة، مما يؤدي إلى تراجع أرباحها، وفي هذه الحالة عليها أن تفكر في إدخال خطوط إنتاج جديدة، كما قد تتعرض المنظمة لتعطل

¹ عيسى يحه وآخرون، التسوق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 175.

² نسرين محمد فتحي محمود، إستراتيجية التنويع للمنتوج وإسهامها في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة القلم، العدد 04، 2018، ص ص: 9-10.

³ بن عبيد فريد، عبابسة خديجة، دور إستراتيجية التنويع في تخفيض المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، 2016، العدد 10، ص: 522.

طاققتها لفترة طويلة، خاصة إذا كان الطلب موسميا كما في حالة الطلب على الألبسة في فصلي الشتاء والصيف.

2- النمو: إن الغرض الرئيسي وراء قيام المنظمة باتباع إستراتيجية التنويع هو الرغبة في التوسع في أعمالها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي.

3- القوة السوقية: تجد المنظمة في التنويع فرصة لتوسيع حصتها السوقية من خلال خطوط انتاج جديدة وكذلك زيادة قوتها السوقية من خلال المنتجات القائمة وهذا ما يحصل في حالة احتكار السوق.

4- ارتفاع عوائق الدخول: إن بناء قاعدة جديدة للمنافسة (مناطق التبادل الحر بين مختلف الاقتصاديات) أدى إلى تطور هياكل السوق منذ سنوات 1980 و1990، وهو ما نتج عنه تطور تكاليف الدخول إلى الأسواق ذات الأحجام الكبيرة والمنافسة العالمية، وهذا التطور في شروط المنافسة أظهر أهمية إستراتيجية التنويع من خلال تركيز المنظمة اهتماماتها حول توجيه مختلف استثماراتها نحو صناعات مختلفة.¹

المطلب الثاني: أسباب ومنافع إستراتيجية التنويع

أولاً: أسباب اتباع إستراتيجية التنويع

هناك أسباب كثيرة تدفع المنظمة لإتباع إستراتيجية التنويع أهمها:²

- صعوبات تواجهها الإدارة في زيادة مبيعاتها من المنتجات الحالية، كما هو الحال إذا ما بلغت سوق المنتج درجة كبيرة من التشبع؛

- استغلال الأصول التي تمثل طاقة إنتاجية عاطلة، كذلك بعض المعدات والكفاءات في قسم التسويق، مما يدفع الإدارة إلى التفكير في إنتاج منتجات جديدة تقوم بتسويقها؛

وكذلك يمكن إبراز أسباب اتباع استراتيجية التنويع في النقاط التالية:³

¹ بن عبيد فريد، عبابسة خديجة، مرجع سابق، ص: 522.

² أحمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران، عمان، 2000، ص: 157.

³ جعيجع نبيلة، إستراتيجية التنويع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص: 41.

- زيادة الأرباح واستقرارها، إذ تساعد إستراتيجية التنويع في نمو المنظمة وتقلل من المخاطر التي قد تتعرض لها إذا اعتمدت منتجا واحدا أو عددا قليلا من المنتجات؛
- توزيع المخاطر التي يحتمل أن تتجم عن كساد أحد الاصناف، حيث أن التنويع يؤدي إلى توزيع المخاطر على الأصناف الرائجة فلا يتعرض المنتج أو الموزع إلى الخطر؛
- رغبة المنتج في استغلال مخلفات الإنتاج والاستفادة منها في إنتاج منتج جديد؛
- كذلك تقوم المنظمات بالتنويع وذلك من أجل الاستفادة من المخترعات الحديثة في إنتاج منتجات جديدة تشبع الرغبات الكامنة في نفوس المستهلكين وتعالج مشاكلهم الاستهلاكية؛
- تحقق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الإستراتيجية.

ثانيا: منافع إستراتيجية التنويع

إن إتباع المنظمة لإستراتيجية التنويع يكسبها العديد من المنافع، حيث تتلخص أهم هذه المنافع في النقاط التالية:¹

- تقليل المخاطر؛
- تكوين الثروة عن طريق اقتصاديات الحجم؛
- تطوير كفاءات جديدة؛
- مرونة إستراتيجية كبيرة.

¹ Jean pierre helfer. M. Malika, jack ossoni, strategie industriell edition dunod, 2éme edition, paris, 1998, p : 180.

المطلب الثالث: تنفيذ إستراتيجية التنويع

تمر إستراتيجية التنويع بعدة مراحل تتطلب مرونة في تشكيلها لتكون المنظمة مستعدة للتكيف مع أي تغير يحدث في بيئتها، وأيضا توجد اعتبارات أساسية لابد من توفرها لإنجاح إستراتيجية التنويع.

أولا: مراحل إستراتيجية التنويع

فيما يلي عرض لمراحل إستراتيجية التنويع والمتمثلة في:¹

- **التشخيص الاستراتيجي:** يتوقف التشخيص على تحديد الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، كذلك محاولة تثبيت فرق العمل الإداري حول ما هو ضروري إما بمتابعة مشروع معين أو باستغلال أقصى للنشاطات الحالية، ويتوقف التشخيص على خصائص السوق، وتقنيات الإنتاج على وجود جملة معايير تحتية، عن طريقها يمكن تحديد في ما إذا كانت إحدى هذه الأنشطة لا يمكن أن تؤدي إلى مردود، وبالتالي المنظمة عليها أن تختار الإنتاجيات التي تبلغ عن طريقها الحجم المعياري بتنويعها للمخاطر إذا رغبت في هذا المسلك فتقتحم بذلك إما أسواق جديدة أو منتجات جديدة لميادين نشاط تختلف درجة بعدها عن النشاط الجوهرية.
- **اختيار الإستراتيجية:** بعد أن تعرض المنظمة الانواع المختلفة لإستراتيجية التنويع، تبدأ في الاختيار بين هذه الإستراتيجيات، ويكون اختيار الإستراتيجية التي تلائم المنظمة من خلال المراد تحقيقه والموارد المتاحة في المنظمة، وتختار المنظمة إما نوعا واحدا من إستراتيجيات التنويع، أو يتم الجمع بين الكثير من الإستراتيجيات.
- **تنفيذ الإستراتيجية:** بعد أن تحدد المنظمة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه ونوع الإستراتيجية التي تتبعها يجب عليها أن تضع الوسائل وتنظيمها من أجل تحقيق الأفعال، وبالتالي هناك عدة تساؤلات يمكن أن تطرح:
 - عملية التنفيذ هل تكون من قبل المنظمة وحدها أم شركاء آخرين؟

¹ حيمر مريم، دور استراتيجيتي الاعلان والتنويع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة "مؤسسة مطاحن الحبوب" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2013، ص ص: 43-44.

- كيف تنظم المنظمة وتربط مواردها الداخلية، البشرية، التقنية، المالية لمساعدة الخيارات الإستراتيجية؟¹

ثانيا: الاعتبارات الواجب توفرها من أجل إنجاز إستراتيجية التنويع

توجد عدة اعتبارات أساسية لا بد من توفرها لإنجاح إستراتيجية التنويع وهي:²

- توفير إدارة قادرة على إدارة المزيج الإنتاجي لدى المنظمة المعنية؛
- توفر مستوى مقبول من النقدية يكفي للتعامل مع متطلبات المزيج الإنتاجي وحسب معدل التدفقات النقدية الداخلية والخارجية؛
- توفر درجة عالية من الجاذبية لمعظم المنتجات الموجودة في مزيج المنتجات، وذلك من حيث وجود ميزة أو مزايا تنافسية ملموسة ومعروفة من قبل المستهلكين في الأسواق المستهدفة فمثلا لا بد من توفر بعض المنتجات ذات النمو العالي وحصص سوقية عالية، بالإضافة إلى وجود بعض المنتجات التي تدر نقدية عالية وباستمرار؛
- أن توفر إستراتيجية التنويع للمنظمات المعنية بعض المزايا المرتبطة بتحقيق تكاليف أقل، ادراكات حسية عالية لدى المستهلكين، نقاط قوة كبيرة في المجالات التسويقية والتكنولوجية بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين؛
- أن توفر المنتجات المراد إضافتها إلى مزيج المنتجات عوائد على الاستثمار بمعدلات مقبولة حسب معايير المحللين الماليين والتسويقيين؛
- أن لا تكون تكلفة التطوير الداخلي لمزيج المنتجات أو التطوير الخارجي عالية جدا، بحيث تتجاوز الأرباح التي تحققها المنتجات الموجودة حاليا في المزيج، ولا بد من التأكيد أنه من الصعب أو المستحيل توفر كل هذه الاعتبارات مجتمعة في آن واحد لكن من المهم دراسة كل موقف على حدى، لأن كل موقف له خصائصه ومواصفاته وبيئته الخاصة.

¹ جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية، جدة السعودية، ص: 215-216.

² إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، عمان، الأردن، 1992، ص: 40.

المبحث الثالث: أنواع إستراتيجيات التنويع

إن الهدف الرئيسي من تبني إستراتيجية التنويع من طرف المؤسسة الاقتصادية هو دخولها مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة تشكيلة المنتجات التي تقوم بها حالياً، فهي تسمح لها بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها، فإذا كان هذا المجال الجديد الذي تدخله المنظمة مرتبط بمجالات عمل المنظمة الحالية، فإن هذا التنويع يطلق عليه اسم التنويع المترابط، أما إذا كان هذا المجال غير مرتبط بمجالات عمل المنظمة الحالية، فهي تتبع إستراتيجية التنويع غير المترابط.

في المقابل قد تتبنى المؤسسة الاقتصادية إستراتيجية التنويع الداخلي باستخدام مواردها الداخلية، أو من خلال الاندماج مع مؤسسة أخرى، أو شراء أو حيازة مؤسسة أخرى، وبذلك قد انتهجت إستراتيجية التنويع الداخلي.

وعليه، ومما تقدم يمكن التطرق إلى أنواع إستراتيجيات التنويع تحت ثلاثة مطالب وهي:

- **المطلب الأول:** التنويع المترابط وغير المترابط؛

- **المطلب الثاني:** التنويع الداخلي والخارجي؛

- **المطلب الثالث:** التنويع العمودي والخلفي.

المطلب الأول: التنويع المترابط والتنويع غير المترابط

من الأمور التي يمكن للمنظمة حسمها هي فيما إذا كانت ستباشر التنويع في أنشطة جديدة كلية أم في أنشطة لها علاقة بالأنشطة القائمة على أساس من العوامل المشتركة.

أولاً: التنويع المترابط

تعتمد هذه الإستراتيجية على إضافة منتجات جديدة ترتبط بأعمال المنظمة الحالية كارتباطها بالتكنولوجيا أو الانتاج أو التسويق، إن الترابط القائم على التوافق الاستراتيجي للأعمال الجديدة مع الأعمال الحالية يمكن منظمة الأعمال الاستفادة من أثر التداؤب بين مقومات الإنتاج. فمن خلال التنويع المترابط تستطيع المنظمة أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول في عدة أعمال يترتب عليها تقديم منتجات مختلفة في المواسم المختلفة طوال العام أي أنها تحاول أن تصل إلى الاستقرار في

مبيعاتها عن طريق تعاملها مع المنتجات التي تغطي معظم مواسم السنة، وينقسم التوزيع المترابط إلى نوعين رئيسيين:

1- التنوع المتم المترابط:

إن هذا النوع من التنوع يحدث عندما تقوم منظمة الأعمال بتوسيع قاعدة عملها من خلال اضافة مهارات ونشاطات وظيفية أساسية إلى مجموعتها الموجودة ولكن ليس من خلال تغيير آخر لسوق منتجاتها، ويستخدم هذا التنوع عندما تكون منظمة الاعمال في صناعة جذابة وتمتلك مهارات قد توسعت بحيث يمكن استغلالها من خلال قياسها بأنشطة متممة داخل قطاع الأعمال التي تعمل فيه.

2- التنوع التكميلي المترابط:

ويشمل على توسيع العمل من خلال دخول أسواق منتجات أو خدمات جديدة تتطلب مهارات وظيفية مماثلة لتلك المهارات التي تمتلكها منظمة الأعمال فعلا ويستخدم هذا النوع عندما تكون منظمة الاعمال مركز أعمال قوي لكنها تشترك في سوق ذو جاذبية عادية.¹

ثانيا: التنوع غير المترابط

وهي أحد أنواع إستراتيجيات النمو التوسعي، وتتمثل هذه الإستراتيجية في قيام المنظمة بالدخول في ميادين إنتاج أو أعمال لا ترتبط اطلاقا بالمنتجات الحالية، وعادة ما يكون أحد الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء تبني المنظمة لهذه الإستراتيجية هو ربحية ميدان الإنتاج أو النشاط الجديد، وعادة ما يكون أحد الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء تبني المنظمة لهذه الإستراتيجية هو ربحية ميدان الإنتاج أو النشاط الجديد.²

وأیضا تستخدم هذه الإستراتيجية إذا كانت المنتجات أو الخدمات المضافة ليست مرتبطة بخط المنتج الحالي في الجانب التكنولوجي، الانتاجي، أو قنوات التسويق، أو المستهلك. أي أن كل خط إنتاج له موارده الاولية ومستلزماته ومعداته الإنتاجية، وإمكانيات ووسائل التسويق الخاصة به.³

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 327-328.

² عيد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص: 301.

³ زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 109-110.

المطلب الثاني: إستراتيجية التنوع الداخلي والخارجي

التنوع الداخلي يقصد به استخدام الموارد الداخلية للمنظمة، أما التنوع الخارجي عندما تلجأ المنظمة للاستحواذ والاندماج مع منظمات أخرى.

أولاً: التنوع الداخلي

تعتمد هذه الإستراتيجية على الامكانيات الداخلية للمنظمة والتي تحقق من خلالها النمو والانتعاش عبر زيادة المبيعات أو زيادة خطوط الإنتاج، وقوة العمل، وان تتبع بعض المنظمات هذه الإستراتيجية بشكل واسع وتعتبرها البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة الأخرى اعتقاداً منها بأن التنوع الداخلي يساهم في زيادة حجم العمليات الحالية ويحافظ على الثقافة والكفاءة التنظيمية، ويساعد المنظمة للدخول إلى أسواق جديدة بنفس المنتجات الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي لها، وتساهم هذه الإستراتيجية في جذب زبائن جدد للمنتجات التي تقدمها المنظمة، إن التنوع الداخلي يخلق أعمالاً جديدة سواء في التوجه العمودي أو الأفقي، والتنوع الداخلي الأفقي ربما يتضمن خلق شركات جديدة بغض النظر عن كون الأعمال مرتبطة أو غير مرتبطة، أما التنوع الداخلي العمودي فيشير إلى تعظيم الأعمال المرتبطة وغير المرتبطة مع المنظمات بقنوات عمودية للتوزيع وتعزيز العلاقات مع الموردين والزبائن، ويمكن للمنظمة تطبيق إستراتيجية التنوع الداخلي من خلال تقديم منتج جديد إلى سوق جديد. وتعد هذه الإستراتيجية قليلة الاستخدام في الشركات عموماً بسبب تعرضها لأكثر الأنواع مخاطرة، لعدم تأكد المنظمات من نجاح المنتج الجديد أو فرص النجاح لدخول أسواق جديدة.¹

ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية بعض الأشكال التالية:²

- دخول المنظمة أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي ليشمل عملاء جدد سواء في السوق المحلي أو في الأسواق العالمية؛
- جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية، وذلك من خلال محاولة كسب شرائح سوقية جديدة من العملاء لم تكن تستخدم منتجات المنظمة من قبل؛
- تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية وذلك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمنظمة؛

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره ص: 223.

² جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، دار الجامعة، مصر، 2007، ص: 305.

- تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة.

ثانيا: التنويع الخارجي

يحدث هذا النوع عندما تقوم المنظمة بالدخول إلى مجالات أعمال جديدة عادة ما تكون مترابطة، عن طريق شراء منظمة واحتوائها بالكامل أو الاندماج مع منظمة أخرى لتكوين منظمة تأخذ شكلا جديدا، إما من خلال الاندماج أو من خلال الاستحواذ،¹ ويأخذ التنويع الخارجي الأشكال التالية:

- 1- إستراتيجية الاندماج: ويقصد بالاندماج ضم منطمتي أعمال أو أكثر معا، وتكون نتيجة الاندماج تكوين منظمة أعمال واحدة ويتم الاندماج عادة بين منظمات متماثلة في الحجم.
- 2- استراتيجية التملك: تتمثل هذه الإستراتيجية في القيام بشراء منظمة أو وحدة أعمال واحتوائها بالكامل باعتبارها منظمة تابعة للمنظمة المقتنية ويحدث التملك عادة بين منظمات متفاوتة في الحجم وقد يتم بطريقة ودية أو غير ودية ويسمى الشراء غير الودي بالاستيلاء أو السيطرة، إن أهم أسباب إقبال منظمات الأعمال على الاندماج أو الشراء هو تحقيق مزايا التوافق في البيع أو التشغيل أو الإدارة أو التكنولوجيا.²

المطلب الثالث: إستراتيجية التكامل العمودي والتكامل الأفقي

يتضمن الخيار الاستراتيجي للتنويع والمتمثل بالتنويع أو التكامل الأفقي قيام المنظمات بالدخول إلى بعض المجالات الجديدة والتي قد تكون مترابطة أو غير مترابطة بشرط أن تكون في نفس مستويات العمليات الحالية التي تقوم بها المنظمة، في حين يتمثل التكامل العمودي بشكليه الأمامي والخلفي وذلك بدخول المنظمات في أعمال جديدة مترابطة وغير مترابطة وبمستويات ومن العمليات تختلف عن العمليات الحالية لها.

أولا: التكامل العمودي

تعمل المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية على تقوية شعبيتها الصناعية، وهذا بإضافة مراحل سابقة لعملية الإنتاج وتسمى هذه الحالة بالتنويع أو الاندماج العمودي نحو الأعلى أو المن المصدر أو

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص: 238.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص: 254.

لاحقة لعملية الانتاج أو تسمى بعملية التوزيع العمودي نحو الأسفل أو المصب، ففي حالة التكامل العمودي نحو الأعلى فهي تبحث بالأساس التحكم في مصادر تمولينها لتوفير كل ما تحتاجه من مواد أولية من السوق وأيضاً تقليص تكاليف المعاملات وفق نظرية المعاملات ونظرية الوكالة.

أما في حالة التكامل العمودي نحو الأسفل فهي تهدف للسيطرة على منافذ التوزيع واسترجاع الهوامش التجارية التي كان يأخذها الوسطاء، بالإضافة إلى الإطلاع المباشر عن حاجيات المستهلكين والرقابة على السياسات التسويقية المعتمدة.¹

- إن التكامل العمودي يمثل توسعاً أو امتداداً للمنظمة عن طريق التكامل السابق أو اللاحق للعمليات الإنتاجية. أن ذلك يعني أن المنظمة تسعى إلى إيجاد عمليات إضافية باتجاه المصدر الأصلي للمواد الخام (التكامل الخلفي) أو باتجاه المستهلك النهائي لمنتجاتها (التكامل الأمامي)، ومن أهم مزايا التكامل العمودي خفض التكاليف وتحسين التنسيق والرقابة.

- 1- إستراتيجية التكامل العمودي-الأمامي: إن هذه الإستراتيجية تعني سيطرة المنظمة على قنوات ومنافذ توزيع منتجاتها الموصلة إلى المستهلك النهائي
- 2- إستراتيجية التكامل العمودي _الخلفي: إن هذه الإستراتيجية تعني سيطرة المنظمة على تجهيز المواد الخام لكي تضمن تدفق هذه المواد إليها بيسر وسهولة وبكلفة أقل أو تضمن جودة هذه المواد أو تضمن كلا الحالتين.²

ثانياً: التكامل الأفقي

إن التنوع الأفقي أو الرأسي يشير إلى اتجاه التنوع ذاته، وقد يطلق على التنوع الأفقي اسم التكامل الأفقي، ويتضمن هذا التنوع قيام المنظمة بالدخول إلى بعض ميادين العمل الجديدة - مترابطة أو غير مترابطة في نفس مستوى العمليات الحالية التي تقوم بها المنظمة، وقد يتم التنوع الأفقي باستخدام التنوع الخارجي عن طريق شراء المنظمة لمنظمة أخرى تقوم بإنتاج نفس المنتج وبفس العملية الإنتاجية، أو قد تقوم المنظمة بشراء منظمة أخرى تمتلك بعض منافذ التوزيع في أسواق جديدة لنفس المنتج الذي تقوم المنظمة بإنتاجه.³

¹ مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 239.

² فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 323-324.

³ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الأدار الجامعية، مصر، 2000، ص: 225.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أن إستراتيجية التنويع تعتبر إحدى الخيارات الإستراتيجية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وتسمح لها بالنمو والتوسع وتحقق لها مكاسب ايجابية لاسيما توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، سواء كان النمو داخليا أو خارجيا أو كان له علاقة بالنشاط الأصلي أو ليس له علاقة بذلك والتنويع يضمن للمنظمة استمرارية النمو، حيث يقف كل هذا على مدى معرفة المنظمة لكيفية تطبيق هذه الإستراتيجية.

الفصل الثاني:

علاقة استراتيجية التوزيع بالأداء

تمهيد:

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المنظمات، لما يحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتساارعها، لذلك تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار لبناء مركز تنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء، فقد أدركت المنظمات الاقتصادية ذلك وبدأت في التركيز عليه لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الانتاجية لديها.

ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المنظمة الاقتصادية، وذلك من خلال تحديد ماهيته وأهم المفاهيم المرتبطة به، إضافة إلى ذلك سيتم توضيح طرق قياس الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن وأهم العناصر المتعلقة بها، فقد تم تفصيل هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- **المبحث الأول:** الإطار النظري للأداء؛
- **المبحث الثاني:** بطاقة الأداء المتوازن؛
- **المبحث الثالث:** أثر إستراتيجية التنوع على أداء المنظمة.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمة وعلى الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهومه ونظرتهم إليه تعددت مساهماتهم أكثر لإثراء هذا الموضوع باختلاف توجهاتهم النظرية، وعلى الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، وفي هذا المبحث سيتم التطرق لكل من تعريف الأداء، خصائصه، أبعاده، محدداته، مؤشراتهِ والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل وذلك لأهمية الموضوع حيث تعددت تعاريفه واختلفت من باحث لآخر، بالإضافة إلى تميزه بمجموعة من الخصائص.

أولاً: تعريف الأداء

يعرف الأداء بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولهذا فهو مفهوم يربط بين أوجه التشابه وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.¹

كما يعرف الأداء يعبر عن مدى انجاز المهام حيث يرى بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المراقبة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة.²

وينظر إلى الأداء بأنه النتيجة النهائية لنشاط منظمه ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق

¹ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مداخل جديدة... لعالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999، ص: 03.

² عبد المليك مزهوه، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، سكرة، الجزائر، 2012

الفصل الثاني: علاقة استراتيجية التنوع بالانداء

أهدافها بطريقة كفئة وفعالة وتحقق وتوقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله.¹

كما يسير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، فهو بهذا يعتبر المحدد لنجاح المنظمة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين هما الكفاءة والفعالية.²

ومن التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف المحددة مسبقا مع السعي لضمان البقاء والاستمرار.

ثانيا: مصطلحات ذات العلاقة بالأداء

1- الكفاءة: تمثل الكفاءة العلاقة بين الموارد والمخرجات المحققة وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات، والتي تشير إلى مقدار الموارد والأموال والعاملين اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات وتعبير آخر فإن الكفاءة هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.³

2- الفعالية: تعرف الفعالية بأنها أي نشاط مقترن بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط، كما تعرف بأنها القدرة على تحديد الأهداف الملائمة والقيام بالعمل الصحيح باتجاه تحقيقها.⁴

¹ وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 27.

² الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010، ص: 217.

³ لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 2018، ص: 86.

⁴ لمى فيصل اسير، نموذج مقترح لرفع فعالية المصرف التجاري السوري من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة تشرين، 2014، ص: 68.

3- إدارة الأداء: تعرف إدارة الأداء بأنها عملية ادارية مركبه تقوم إدارة المنظمة فيها بتخطيط أهدافها، وتنفيذ برامجها، وتهيئة الظروف والإمكانات التي تتطلبها عملية التنفيذ، ومراجعة أدائها في ضوء معايير واضحة تهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية.¹

4- تقييم الأداء: هو عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل منظمة ما خلال فتره زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعا، وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل.²

ثالثا: خصائص الأداء

تتمثل خصائص الأداء فيما يلي:³

– الأداء مفهوم واسع: يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات والأفراد الذين يستخدمونه، بالنسبة للمالكين فقد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني القدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقط يعني الأجر الجيد أو مناخ العمل الملائم في حين قد يعني للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها المنظمة، ويبقى الأداء مسألة ادراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى ومن منظمة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير؛

– الأداء مفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية تكون متغيرة فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة الأولى لدخول السوق – الانطلاق –، يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء المنظمة التي تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية التقنية المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن؛

¹ إياد علي الدبني، دور التخطيط الاستراتيجي في جوده الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه جامعة دمشق، غير منشورة، 2010 ص: 147.

² أيتن محمد المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة 2008 ص: 18.

³ صالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكره نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية علوم التسبير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2006، ص ص: 128-129.

الفصل الثاني: علاقة استراتيجية التنوع بالأداء

– الأداء مفهوم شامل: يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على المديرين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كافية وغير كاملة للتعبير عن أداء المنظمة، لذلك على المديرين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكميلها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة؛

– الأداء مفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المديرين إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذلك على المدير أخذ الأولويات بعين الاعتبار اضافة إلى محاولة التوفيق بينهما؛

– الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة: يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات المديرين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.¹

رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء

يجب أن يأخذ المسئولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عوامل قد تؤثر في الأداء ومن بين تلك العوامل ما يلي:

– الاختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الأداء، فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل؛

¹ صالح جليح، مرجع سابق، ص: 129.

الفصل الثاني: علاقة استراتيجية التنوع بالنداء

– وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج: إن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمراً عادياً بل ومتطلباً لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضاً في معدل الإنتاج، وعلى النقيض فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلاً ومعدل أعلى للإنتاج مثل هذا المعدل متعجل قد لا يمكن تحقيقه دائماً ويتولد عن انخفاض في نوعية المنتج النهائي¹؛

– التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء: يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، فالتعديل التنظيمي مثلاً الذي يعبر من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييراً في معدل الإنجاز وديناميكية العملية اليدوية ترتب ارتفاعاً واضحاً في معدل الإنتاج وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لأنها وحدة العمل؛

– الأداء في العمليات المماثلة قد يتباين بحسب التوطن الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية: قد تتباين معدلات الإنتاج حسب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلاً في عملية ينطوي على حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث أن الأفراد قابلون للعد قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان الحفر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موطن وانتظام تدفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موطن ... الخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج؛

– نوعية وحدة العمل التام قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج: معدلات الأداء كمية بطبيعتها وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلاً معدلاً جيداً للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء².

¹ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء تقييم الأداء تحسين الأداء مؤسسياً وفردياً)، دار الجامعة الجديدة، عمان، الأردن، 2009

ص: 07.

² توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص: 07.

المطلب الثاني: أنواع، أبعاد، مجالات ومستويات الأداء

أولاً: أنواع الأداء: يمكن إيجاز أنواع الأداء فيما يلي:

1- حسب معيار الطبيعة: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:¹

1-1- الأداء الاقتصادي: بتطبيق المبادئ الاقتصادية بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المنظمة وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي وبما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

1-2- الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث تتمثل أهداف المنظمة على المستوى الاجتماعي والقومي في المجالات التالية: التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة مثل تبادل الخبرات الفنية والإستثمارات والبحوث لأهداف التي تحدد مساهمة المنظمة في بعض أوجه النشاط الإقتصادي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر به، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي الأداء، ولذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

1-3- الأداء الإداري: يتمثل النوع الثالث من أنواع الأداء في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

2- حسب معيار الشمولية: وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:²

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص: 116-117.

² عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

الفصل الثاني: علاقة استراتيجية التنوع بالانداء

2-1- الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها من خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المنظمة وبلوغها لأهدافها العامة كالأستمرارية والربحية.

2-2- الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء المنظمة الفرعية الأداء الجزئي هو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة.

3- حسب المعيار الوظيفي: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:¹

3-1- أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة لذا فإن البعد المالي الأداء الكلي المنظمة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها مما يطرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المنظمة بحجم المردودية التي تساهم في تحقيقها.

3-2- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين.

3-3- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف آلات أو التأخر في تلبية الطلبات.²

¹ محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية علوم التسبير، جامعة المسيلة 2006، ص: 119.

² مرجع سابق، ص: 119.

ثانياً: أبعاد الأداء: تتمثل أبعاد الأداء فيما يلي:¹

1- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المنظمة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المنظمة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا المقياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المنظمة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر، ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا يستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمنظمة الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضاء عند أفراد المنظمة على إختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمنظمتهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتضت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المنظمة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المنظمة.

ثالثاً: مداخل الأداء: توجد خمسة مداخل أساسية للأداء يمكن تلخيصها فيما يلي:²

1- مدخل الهدف: تتحدد فعالية المنظمة في هذا المدخل بمدى تحقيقها الأهداف المتعلقة بها، ويستعمل هذا المدخل حيث يمكن قياس أهداف المخرجات بسهولة، ومن مؤشرات الفعالية الربحية مثل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، القيمة السوقية للأسهم، ومؤشرات النمو، وتوجد مأخذ على هذا المدخل منها صعوبة تطبيقه بسبب تعدد أهداف المنظمة المتناقضة فيما بينها بحيث أن الفعالية في

¹ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص: 22-23.

² محمد فيصل صالح، الأداء التنظيمي وأبعاده قياسه في الجامعات العربية: مقياس الدرجة المتوازنة للأداء، ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق 25، 27 يوليو 2004، ص: 141

الفصل الثاني: علاقة استراتيجية التنوع بالنداء

تحقيق هدف معين ترتبط عكسيا بالفعالية في تحقيق هدف أو أهداف أخرى كما أن هناك صعوبة في قياس أهداف المنظمات غير الهادفة للربح.

2- مدخل موارد المنظمة: إن الفعالية التنظيمية وفق هذا المدخل هي مدى قدرة المنظمة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة في بيئتها على الموارد النادرة والقيمة، وقدرات متخذ القرارات في المنظمة على إدراك وتفسير الأسبقيات الواقعة في البيئة الخارجية وتغييراتها بهدف الاستمرار في الحصول على هذه الموارد التي منها الموارد البشرية والموارد المالية والمواد الخام والتكنولوجيا.

ويعد مدخل موارد المنظمة مناسباً عندما يكون من الصعب قياس الفعالية التنظيمية بمؤشرات الفعالية الأخرى كالعديد من المنظمات غير الهادفة للربح التي يصعب فيها قياس أهداف المخرجات أو الكفاءة الداخلية، ويمكن لبعض المنظمات الهادفة للربح استعماله التي تنافس على أساس امتلاكها الأفضل للموارد مقارنة بالمنافسين.

من المآخذ على هذا المدخل تركيزه الحصول على المدخلات، وهي الموارد الأفضل من البيئة أكثر من الاستخدام الأفضل لها، وأكثر من التأكيد أو الارتباط بالمخرجات لتحديد الحاجات التي ترغب المنظمة في إشباعها في مجال عملها وأكثر من التأكيد أو الارتباط بالمخرجات لتحديد الحاجات التي ترغب المنظمة في إشباعها في مجال عملها.

3- مدخل العملية الداخلية: من المؤشرات المستعملة في هذا المدخل، الكفاءة الاقتصادية للمنظمة، وكذا رضا العاملين عن العمل من خلال أنشطة متعددة منها اهتمام المشرفين بالعاملين والتعاون فيما بين جماعة العمل وفيما بينها والإدارة والاتصالات بين الإدارة والعاملين، ويركز هذا المدخل على العملية الداخلية أو النشاطات الداخلية في المنظمة ولا يقيس علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، ويقدم نظرة محدودة لفعالية المنظمة، لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار مدخلات المنظمة من بيئتها، أو مخرجات المنظمة إلى هذه البيئة التي تؤثر في فعالية المنظمة في حال اتصافها بالتغير السريع.

4- مدخل أصحاب المصلحة: إن أصحاب المصلحة هم أي مجموعة بداخل المنظمة (بيئتها الداخلية أو في خارجها) تعتمد عليهم المنظمة في بقائها أو تطورها من خلال تلبيةها لمطالبهم، وتعد المنظمة فعالة عند إرضائها لكل أصحاب المصلحة وتزيد فعاليتها بزيادة إرضائهم ومنهم المساهمون، الموارد

البشرية في المنظمة، الزبائن، الموردون، الدائنون، والمنظمات الحكومية ذات العلاقة، وهيئات حماية البيئة والمستهلك.

ومن مؤشرات الفعالية رضا المساهمين عن عوائدهم المالية، رضا العاطلين عن العمل، رضا الزبائن عن نوعية السلع والخدمات، رضا الموردين عن صفقاتهم مع المنظمة، رضا الدائنين عن سداد المنظمة لديونها لهم وفوائدها، رضا المنظمات الحكومية عن امتثال المنظمة للقوانين ذات الصلة بعملها، ورضا هيئات حماية البيئة عن نشاطات المنظمة تجاه حماية البيئة، ورضا هيئات حماية المستهلك عن التزام المنظمة في تسويقها لمنتجاتها أو خدماتها بمطالب هذه البيئة كتقديم منتجات أو خدمات غير ضارة بصحة المستهلك وتوفير معلومات صحيحة عن نوعيتها وكيفية استعمالها.

5- مدخل قيم التنافس: هذا المدخل يشمل أهداف المخرجات والحصول على الموارد، وتطوير الموارد البشرية كأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها ويبين أن معايير الفعالية ومفهومها هي قيم الإدارة وأن القيم المتضادة تتواجد في نفس الوقت ويتوجب على المدراء تقرير أي قيم يرغبون في تبنيها، وأي منها ستعطي تأكيدا أقل في الأسبقية لديهم مؤشرات بعدان للقيم، يختص بعد القيمة الأولى بالتركيز المنظمي الذي هو تركيز القيمة المهيمنة على المسائل أو القضايا الداخلية أو الخارجية للمنظمة فالتركيز الداخلي اهتمام الإدارة بمصلحة وكفاءة العاملين، ويمثل التركيز الخارجي التأكيد على مصلحة المنظمة بعلاقتها بالبيئة.

رابعاً: مستويات الأداء: هناك ثلاثة مستويات للأداء وهي:¹

1- المستوى الاستراتيجي: يختص هذا النوع بالخيارات التي تلزم المنظمة في مواجهة تغيرات المحيط وقراراته تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي وهو مستوى الأداء المالي، المستوى الأكثر استخداماً في المنظمة حيث يستخدم مؤشرات مالية متنوعة، يمثل هذا المستوى القاعدة التي تبني عليها تمثيل الأداء ونشره في كل المنظمة؛

2- المستوى التكتيكي: يختص هذا النوع بهيكل وإدارة الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة، ومستوى الأداء هنا الذي يجمع بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي، هو مستوى الفعالية التنظيمية حيث

¹ شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص: 104-105.

الفصل الثاني: علاقة استراتيجية التنوع بالانداء

يمثل الأداء الأوسع والأشمل الذي يدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والعملياتي وتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية تتمثل في تحديد إمكانية وقدرة المنظمة على البقاء والاستمرار؛

3- المستوى العملي: هو مستوى القرارات الروتينية التي تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمنظمة وتنفيذها لتحقيق أقصى ربح وتهدف هذه القرارات لتحسين الأداء الداخلي من خلال مستوى الأداء المالي والأداء العملياتي وعليه فإن المجالات التي تسعى المنظمة إلى قياسها تتعدد على أساس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويبقى عليها أن تؤدي نشاطاتها بكفاءة وفعالية لتحقيق النجاح والبقاء.

إن كل مستوى يعكس هدف معين تسعى المنظمة لتحقيقه وتختلف هذه المستويات من المنظمة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطاتها ونظرة الإدارة العليا لهذه المجالات نشاطاتها ونظرة الإدارة العليا لهذه المجالات.

المطلب الثالث: مؤشرات ومحددات الأداء

إن نجاح مهمة تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية متوقف على دقة وملائمة المؤشرات والمحددات وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الفرض المطلوب فهناك عدد كبير من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

أولاً: مؤشرات الأداء

يتضمن نظام القياس الأداء معايير ومقاييس ومؤشرات للأداء، وبدون مقياس واضح ومتفق عليه ستتحول الأمور إلى التدخل الشخصي الانطباعي في الحكم عن الأمور وتقييمها، فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه وقبل التطرق إلى مؤشرات الأداء لابد من التعرف على مفهوم المؤشر.

1- تعريف المؤشر:

هو تقييم كمي لظاهرة يفترض أنها متعددة الأبعاد ويوجد لها قياسات متعددة تعكس الأبعاد المختلفة لهذه الظاهرة.

2- مؤشرات الأداء:

تصنف مؤشرات الأداء إلى مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية وتتمثل فيما يلي:¹

3- مؤشرات الأداء المالية:

تعد المؤشرات المالية من أقدم وأكثر الأدوات استعمالاً في التحليل المالي وتقييم أداء المنظمات ويوجد عدد هائل من المؤشرات أهمها معدل هي مش الربح معدل العائد على الاستثمار والقيمة المضافة الاقتصادية هامش الربح معدل العائد على الاستثمار والقيمة المضافة الاقتصادي.

- **معدل العائد على الاستثمار:** يمثل هذا المعدل المؤشر الأكثر انتشاراً لأنه يدمج ويدخل الأموال المستثمرة في مؤشر الأداء ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{النتيجة / الأموال المستثمرة}}{\text{معدل العائد على الاستثمار}}$$

- **القيمة المضافة الاقتصادية:** يعود فضل ابتكارها إلى المكتب الإستشاري الأمريكي في الثمانينيات، ومن أشهر المؤشرات المستعملة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالتسيير وكذلك في متابعة وتقييم الأداء وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة الاقتصادية} = \frac{\text{الأصول الصافية (معدل العائد لهذه الأصول - تكلفة رأس المال)}}{\text{معدل العائد على الاستثمار}}$$

يتميز مبدأ هذا المؤشر بالسهولة والتعقيد في آن واحد، تتمثل سهولته في مقارنة العائد بالتكلفة الموارد المستعملة، أما تعقيد فيكمين في المعالجات المتكررة للأصول الصافية من أجل الوصول إلى تقييم سليم، فحسب مبتكره يجب على الأقل إجراء حوالي 150 إعادة نظر في المعطيات المحاسبية لهذه الأصول.

- **مؤشر هامش الربح:** كذلك يعد هذا الأخير من المؤشرات المالية الأكثر انتشاراً واستعمالاً يحسب بالعلاقة:

$$\text{معدل هامش الربح} = \frac{\text{نتيجة الاستغلال / رقم الاعمال}}{\text{معدل هامش الربح}}$$

¹ السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، 2011، 2012، ص: 31.

الفصل الثاني: علاقة استراتيجية التنوع بالنداء

بالإضافة إلى مؤشرات أخرى يمكن أن تستعين بها المؤسسة في تقييم أدائها، غير أنه وبالرغم من استعمال المؤشرات المالية منذ زمن بعيد غير أنه في السنوات الأخيرة أصبحت لوحدها لا تكفي للحكم على الأداء ووجهت لها انتقادات من أهمها:

- أنها معطيات مجردة لا تتحدث ولا تسمح بالعمل أو إمكانية ملموسة للعمل.
- قد تبين المؤشرات المالية وجود تحسن أو تراجع، لكنها لا تعني شيئاً ملموساً ولا توضح الطريق الذي يجب اتباعه.
- تتعلق بالماضي حيث غالباً ما نقلت عن مشاكل قديمة وترجمتها بتراجع في الأداء المالي لا تسمح بتوقع المستقبل.

4- مؤشرات الأداء غير المالية: جاءت هذه الأخيرة كضرورة فرضتها الحاجة إلى التكيف مع الظروف الجديدة والتي عجزت المؤشرات المالية لوحدها عن تفسيرها وتقييمها، كما أن العلاقات الجديدة بين المنظمة ومختلف الأطراف المتعاملة معها جعلت من المؤشرات المالية غير صالحة لتقييم الأداء، فالمنظمة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود مع مختلف الأطراف الذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المنظمة وقد يؤثرون عليها، ويظهر المؤشر غير المالي بوجهين:

- وجه داخلي يتجه نحو العمليات الأساسية، كإرضاء الزبائن والجودة.
- وجه خارجي يرتبط بالمحيط وتطورات الطلب والمنافسة ونتيجة لذلك فإن إعداد المؤشرات غير المالية يتطلب توضيح الأهداف الاستراتيجية والتركيز على العمليات الأساسية في خلق القيمة وعلى المتغيرات الأساسية والعوامل الأساسية للنجاح.¹

كما يصنف بعض الباحثين مؤشرات الأداء التالية:

- الربحية: ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الهدف المخطط الأرباح الإجمالية (أو الصافية) وكلما ترتفع النسبة كلما يدل ذلك على تحقيق مستوى أعلى الأرباح، ويعكس هذا المؤشر

¹ السعيد بريش، نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص: 32.

معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر، أو الأرباح المتحققة لكل وحدة نقد من رأس مال المستثمر.¹

- **الانتاجية:** تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها وتعرف بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف، الكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدرة الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة).²

- **التكلفة:** أي تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين إضافة إلى علاقة جودة سعر وأداء المنظمة يتجلى في مدى تحكمها في التكاليف.

- **الحصة السوقية:** يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على أدائها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار، ويقصد بالحصة السوقية مجموع مبيعات المنظمة من منتج معين على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس المنتج.³

ثانياً: محددات الأداء

انطلاقاً من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وإن ذلك يعتبر سلوكاً، فإن هذا السلوك التآثر سلباً وإيجاباً ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميت المحددات الداخلية والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميت بالمحددات الخارجية وأما هذه المحددات فهي على النحو التالي:⁴

¹ مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 262.

² الصمديعي محمود جاسم محمد، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ص: 28.

³ زويد زهرة، بوكروش محمد، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 11/10 نوفمبر، 2009، ص: 04.

⁴ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 113.

1- المحددات الداخلية:

1-1- الجهد: وهو الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته. حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب. وإن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبته عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء فهو أي الجهد سيكون من محدداته الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

1-2- القدرات: وتعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية، بالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها فيمن يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

1-3- إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل. بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها. حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم.

2- المحددات الخارجية: يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتمثل في:

1-2- متطلبات العمل: وتتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

2-2- البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المنظمة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيت دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه.

2-3- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتقاعد عادة يمتلك القدرة والكفاءات ويبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد

الفصل الثاني: علاقة استراتيجية التنوع بالنجاح

يؤثر ايجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر في سلبا في دافعية بعض زملاؤه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت يؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها و ايجابيا في حالة ارتفاعها.

المبحث الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم نماذج تقييم الأداء التي تقوم على دمج كل الجوانب المالية وغير المالية لتشكّل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة يمكنها من فهم وإدراك متطلبات المتغيرات المتعلقة ببيئتها بما تشمله من نقاط قوة ونقاط ضعف ومن فرص وتهديدات ومن هنا ظهرت فكرة اعتماد مدخل إداري يحقق التوازن في قياس الأداء وهو ما جسّدته بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن كما قال 'كابلان ونورتن' تعكس التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل المقاييس المالية وغير المالية بين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية لذا تقيس بطاقة قياس الأداء المتوازن أداء المنظمة من خلال أربعة عناصر أساسية وتتمثل في: الجانب المالي، جانب العميل، جانب العمليات الداخلية، وجانب التعلم والنمو، وتؤثر استراتيجية المنظمة على المقاييس المستخدمة في كل مجال من هذه المجالات.

وللتعرض أكثر لمفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن يمكن استعراضها فيما يلي: تعريفها والجوانب والاعتبارات التي اهتمت بها وأهميتها ومستويات تصور الفكر الاستراتيجي لها وذلك على النحو التالي:

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذه الاداة يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

تعرف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمه رؤية وإستراتيجية شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. وذلك

من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.¹

كما عرف "كابلان ونورتن" بأنه يمكن وصف بطاقة التقييم الأداء المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة يشمل وأيضا نظام إدارة استراتيجي لكونها تحاول أن توازن وتربط بين رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وانعكاسها من خلال تجسيدها والمنظورات الأربعة لبطاقة التقييم المتوازن.²

وتتضمن بطاقة التقييم المتوازن للأداء، تقييم أداء المنظمة من خلال العناصر الأربعة الأساسية: الجانب المالي، جانب العميل، جانب العمليات الداخلية، وجانب التعلم والنمو.

ويتم عرض هذه الجوانب من منظور مقاييس أو مؤشرات الأداء الإستراتيجي التي دفع المنظمة إلى تحقيقها، ويجب التفارقة هنا بين نوعين من المؤشرات، مؤشرات محركات الأداء ومؤشرات تحقيق النتائج المستهدفة للوصول إلى هدف الإستراتيجي.³

ثانياً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تظهر أهمية بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:⁴

– أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن منظماتهم؛

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 57

² وائل محمد صبحي ادريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان 2009، ص: 151.

³ محمد قدي حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسياً وفردياً، دارالجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015/2014 ص ص: 247-248.

⁴ وائل محمد صبحي ادريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، نفس المرجع السابق، ص ص: 153-154.

الفصل الثاني: علاقة استراتيجية التنوع بالنداء

- تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدفع الأساسي للأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس؛
- تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة؛
- تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، تدنيه وقت الاستجابة تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة والإدارة على المدى البعيد؛
- تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر؛
- تترجم الرؤية والإستراتيجية؛
- تعرف الارتباطات الاستراتيجية لتكامل الأداء؛
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء؛
- المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي؛
- زيادة الفهم والمعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول التوقعات والمواضيع التشغيلية التي هي جزء من مبررات تصميم بطاقة الأداء المتوازن.

ثالثاً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

- تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من مقاييس الأداء الأخرى وفيما يلي عرض مفصل لأهم خصائص البطاقة المصممة بشكل جيد:¹
- المساعدة في توصيل وإعلام الاستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة.

¹ لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، دراسة حالة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017 ص: 27-28.

– علاقات الشباب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن.

– الاهتمام بالأهداف المالية.

– دور الأصول المعنوية في خلق القيمة.

رابعاً: الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء

لقد بين كابلان ونورتون (Kaplan/Norton) بأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لتقييم الأداء المتوازن للمنظمات، يمكن اعتبارها كأداة برنامج الإدارة في تحقيق العديد من الوظائف من بينها.¹

– توضيح وترجمة تصور المنظمات وبرامجها: حيث تمكن المنظمات من ترجمة برامجها إلى أهداف محددة وواضحة ويتم تحديد وتوضيح تصور المنظمة بخصوص السوق المستهدف وشريحة العملاء الذين ستقوم المنظمات بخدمتهم وذلك لتحقيق أهدافها.

– توصيل وربط أهداف برامج التغيير مع مؤشرات القياس المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح برامج التغيير التنظيمي.

– التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات: يظهر أفضل تأثير لقياس بطاقة الأداء المتوازن عندما يتم توظيفها لإحداث التغيير التنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المديرون التنفيذيون الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة.

– التغذية العكسية والتعلم: لقد أكد كابلان ونورتون على أهمية التغذية العكسية في عملية التحسين وتطوير المستمر في أداء المنظمات وبحيث ينقل المنظمة من وضع إلى وضع آخر أفضل تكون فيه المنظمة متعلمة من تجاربها وخبراتها المتراكمة.

خامساً: علاقة الإستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن هي أولاً وقبل كل شيء تعبر عن الإستراتيجية، ومقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن منطقياً هي مستمدة من هذه الاستراتيجية، ويتطور تنفيذ الاستراتيجية من خلال

¹ د.نعيمه عباس الخفاجي، د.إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص: 51-25.

الفصل الثاني: علاقة استراتيجية التنوع بال أداء

فهم استراتيجية المنظمة، وهذا يخلق فرصة للربط بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بمقاييس الأداء الاستراتيجية بحيث تغذي توجه نحو الغايات والأهداف التي يتعين تحقيقها، ولتكون الاستراتيجية قابلة للتنفيذ على الوجه الصحيح، يجب أن يكون الهيكل التنظيمي يتماشى مع الأهداف والغايات وخطط العمل الإستراتيجية.

إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يستدعي توفر مجموعة متطلبات من أجل تطبيقه، تتمثل أهمها في النقاط التالية:¹

– **التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية:** حيث أن هذه الأخيرة، تعتبر المحور الأساسي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

– **الأخذ بمنهج النظم:** وهذا يعني استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي وليس نظام لقياس الأداء، وهذا يتطلب دمج الجوانب الأربعة للبطاقة في شكل منظومة متكاملة، تساهم في تطبيق المبادئ الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام.

– **وجود الدافعية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن:** ويكون ذلك استجابة لتغيرات في بيئة الأعمال، كشدة المنافسة والتركيز على رضا العملاء، لتي أوجدت ضرورة البحث عن أساليب وأدوات أكثر فاعلية لمواجهة هذه التغيرات، وذلك أن بطاقة الأداء المتوازن هي أحد الأساليب التي يتم استخدامها في قياس وتقييم الأداء في ظل بيئة الأعمال الحالية ومن خلال ما سبق يتبين أن أهم ما يميز بطاقة الأداء المتوازن أنها أداة للإدارة الاستراتيجية ومن خلال ما سبق يتبين أن أهم ما يميز بطاقة الأداء المتوازن أنها أداة للإدارة الاستراتيجية وهذا ما أكد عليه كل من نورتن وكابلان بأنه لا يجب النظر إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجرد وسيلة متعددة الجوانب لتقييم الأداء، بل كحجر الأساس لنظام جديد للإدارة الإستراتيجية، وذلك نظرا لمساهمتها في تنفيذ وتقييم استراتيجية المنظمة، حيث أنها تخفض معدل الفشل في تنفيذ الإستراتيجية إلى 90%.

¹ نوال شين، تأثير الإتجاه الإستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه كلية علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2016،

المطلب الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن والمقومات الأساسية لنجاحها

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مكونات والمقومات الأساسية لنجاح البطاقة حيث تبلور مكوناتها في ثمانية عناصر أساسية تحقق من خلالها آلية عملها:

أولاً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن: وتتمثل في:¹

- **الرؤية المستقبلية:** حيث تبين اتجاه المنظمة وهيئتها المستقبلية التي ستكون عليها.
- **الإستراتيجية:** وتتألف من الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.
- **المنظور:** مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور. وهناك أربعة منظورات أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو.
- **المبادرات الإستراتيجية:** وهي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي، وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

بالإضافة إلى مكونات أخرى تتمثل في:

²

- **الأهداف:** إن الهدف بيان عرض الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
- **المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل

¹ مى فيصل أسير، نموذج مقترح لرفع فعالية المصرف التجاري السوري من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2013-2014، ص: 24.

² إبراهيم خليل المدهون، عبير عباد احمد البطنجي، التخطيط الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص: 47-48.

لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

- **المستهدفات:** والتي تمثل البيانات والتطورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
- **ارتباطات السبب والنتيجة:** والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا اذن).

ثانياً: مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- تطلب عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن العديد من المقومات وفيما يلي هذه المقومات:¹
- 1- **دعم الإدارة العليا،** حتى تكون عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ناجحة لابد من وجود دعم الإدارة العليا له، فعندما يدرك العاملون في المنظمة بأن الإدارة تدعم جهود تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فإن ذلك يساعد في التزام العاملين بتطبيق النظام ويخفف من معارضتهم.
 - 2- **الحوافز المادية،** يجب التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تصميم بطاقة الأداء المتوازن أو تطبيقها، وهذا يعتبر دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
 - 3- **تكوين فريق العمل** حيث أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يشمل جميع مكونات المنظمة، لذلك ليس من المنطق أن يقوم بالعملية شخص واحد، بل هو جهد جماعي داخل المنظمة.
 - 4- **يجب إدراك أنه لا توجد حلول معيارية** تتناسب مع جميع المنظمات، وذلك لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية لكل منظمة.
 - 5- **إدارة التغيير** حيث تتطلب عملية تطبيق النظام لإجراء عدة تغييرات في المنظمة، سواء كان التغيير متعلقا بالثقافة أو بالأنظمة أو بالأفراد، كما أن تغيير البيئة حول المنظمة مستمر ومتواصل، وكذلك متطلبات المستفيدين من الخدمة المقدمة من المنظمة، وبالتالي فإنه على المنظمة أن تجري التغييرات المطلوبة لتتمكن من مواكبة التغييرات الجارية.

¹ كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في غزة بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة الجنان طرابلس، لبنان 2015، ص ص: 91-92.

الفصل الثاني: علاقة استراتيجية التنوع بالنداء

6- دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ولا يعني ذلك بالضرورة التخلي عن الاستراتيجيات الموجودة، أو أنه سيتم صياغة الاستراتيجيات جديدة، فالإجراءات التصحيحية يفترض فيها أن تضع المنظمة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة واستغلال أفضل للفرص المتاحة، وتجنب التهديدات الخارجية وتقليل أثر نقاط الضعف الداخلي.

7- تحديد الأهداف بشكل واضح، وتعريف المقاييس بشكل دقيق، حيث انه من الأهمية أن يتم تحديد الأهداف بطريقة يفهمها القائمون على التنفيذ ومراعاة الدقة والموضوعية في تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف.

8- الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى، ومن أعلى إلى أسفل بين مكونات التنظيم الإداري في المنظمة وذلك من أجل أن تصل الرسالة إلى المرسل إليه ويفهم مضمونها كما أراده المرسل، كما ينبغي أن تركز إدارة المنظمة على عملية الاتصال بشكل سليم، حيث أن النظام الجيد يحتاج إلى عقد اجتماعات وإجراء اتصالات ومناقشات بين العاملين في المنظمة لإقرار خطة العمل والمحاور الرئيسية للمقاييس التي ينبغي التركيز عليها.

المطلب الثالث: أبعاد وخطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن تعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية، وبين قيادة واتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء الداخلية والخارجية، ويتم من خلال هذا المطلب التعرف على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ومختلف خطوات إعدادها.

أولاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو اذن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى اربع محاور أو أبعاد رئيسية هي:

– **البعد المالي:** هو البعد الأول والأهم في نموذج (BSG) لقياس الأداء الإستراتيجي، ويتضمن هذا البعد عدداً من المعايير الاستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل، والذي يشكل هدفاً استراتيجياً تسعى معظم المنظمات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الإستراتيجية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، وذلك لتحقيق أقصى فعالية ممكنة ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.¹

– **بعد العملاء:** إن رضا العملاء يعتبر من أهم المقاييس، لأنه يعبر عن النتائج والأعمال التي تقوم بها المنظمة، وهذا الرضا يتحقق نتيجة للأداء الجيد الذي تقوم به المنظمة ويمكن ربط هذا المقياس مع المقاييس الأخرى، كما أن رضا العملاء يحقق منافع متعددة للمنظمة فهو يحافظ على استمرار تعامل العملاء مع المنظمة لأطول فترة ممكنة، ويعتبر مدخلاً للتعقيم علاقة العملاء بالمنظمة، ويقلل حساسية العملاء تجاه أسعار منتجات المنظمة، ولكن رغم أهميته هذا المقياس إلا أنه لا يعتبر كافياً وبشكل منفرد للتعبير عن بعد العملاء وقياسه، وبالتالي لا بد من الاهتمام بمقاييس أخرى كالاحتفاظ.

– كما أن تحليل رضا العملاء يمكننا من معرفة نتيجة التقييم الذي يجريه العملاء، ورغم أن هذه العملية ذات طابع فردي إلا أنها تأخذ صبغة جمعية نتيجة الأحكام الإيجابية التي يجريها عدد كبير من العملاء في إطار تقييم لخدمات المنظمة.²

– **بعد العمليات التشغيلية الداخلية:** يعد هذا البعد ركناً أساسياً لنجاح المنشأة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية سواء لحملة الأسهم أو العملاء، فبمجرد أن يتوافر للمنشأة تصور واضح لكل من البعد المالي والبعد الخاص بالعمل، فإنه يمكنها تحديد الوسائل التي من خلالها نستطيع تحقيق قيمة مميزة لعملائها، وتحسين الإنتاجية من أجل تحقيق الأهداف المالية، وتشجيع المنشأة على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية لتحديد ما يجب أن تتميز أو تتفوق فيه لكي تصبح أكثر نجاحاً وتطوراً، هذا بالإضافة

¹ منى إبراهيم خليل المدهون، عبير عباد أحمد البطني، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

² فراس عبد القادر غفير، دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، في إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2015،

الفصل الثاني: علاقة استراتيجية التنوع بالنداء

إلى مساعدة تلك المنشأة في البحث عن العمليات والأنشطة الحرجة والحيوية بالنسبة، لها يهدف بعد العمليات التشغيلية إلى تحقيق الأهداف التالية:

– إبراز مسببات حدوث التكلفة (المقاييس التشغيلية)، التي تقوم بترجمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للعملاء.

– تحفيز المنشأة على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية، لتحديد ما يجب أن تتميز فيه لكي تصبح أكثر تطوراً ونجاحاً.

– مساعدة المنشأة في البحث عن العمليات والأنشطة التي تكون حرجة وحيوية بالنسبة لها (نقاط قوة وضعف).

وتعرف العمليات بأنها مجموعة محددة من أنشطة العمل المترابطة، ولكل منها بداية ونهاية ومدخلات ومخرجات.¹

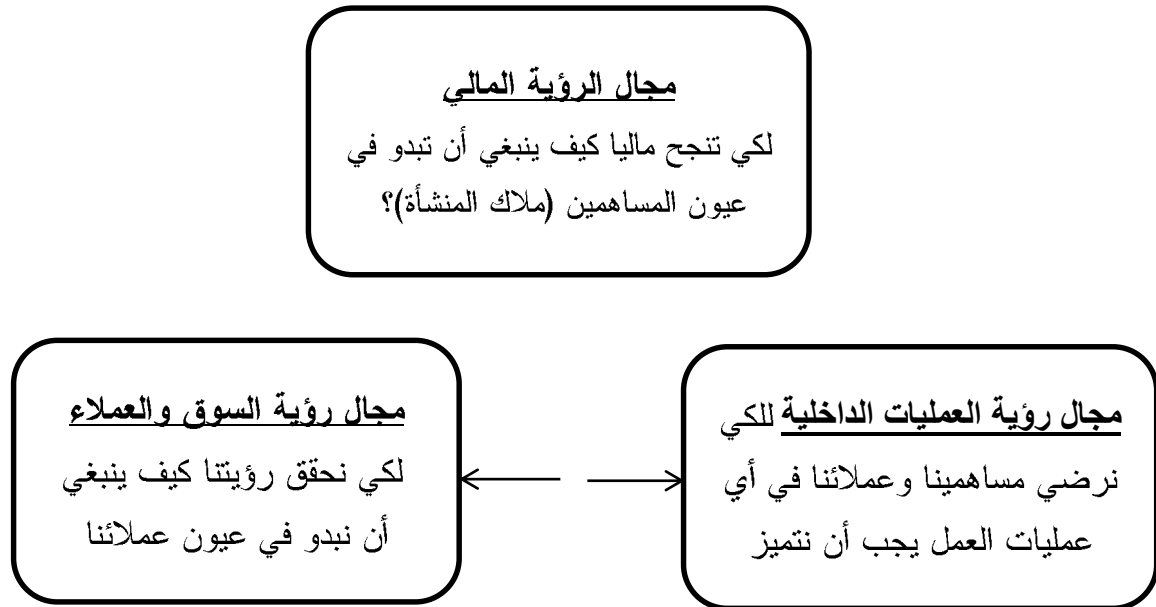
– **بعد التعلم والنمو:** تحتاج كل منظمة إلى تحسين أدائها في الأبعاد الثلاث السابقة، ويتسنى لها ذلك من خلال تحسين جوهر بعد التعلم والنمو على اعتباره المحرك الأساسي لإنجاز العمليات الداخلية في المؤسسة، التي تهدف إلى خلق قيمة للزبائن وملاك المنظمة، فمن خلال ما تم عرضه حول بطاقة الأداء المتوازن من مؤشرات ومبادرات ذات العلاقة بالأبعاد الثلاثة السالفة الذكر وربطها مع بعضها البعض، يمكن إكتشاف بعض الفجوات في البناء التحتي التنظيمي الحالي لمهارات المستخدمين وأنظمة المعلومات المستخدمة (الطاقات والإمكانات المتاحة، والمستوى الضروري منها لتحقيق النتائج (الطاقات والإمكانات المطلوبة)، على أن يتم غلق هذه الفجوة من خلال قياس وتصميم بعد التعلم والنمو الذي يضمن أداء مستمر في المستقبل.²

¹ فراس عبد القادر غفير، مرجع سابق، ص: 43.

² لطرش وليد، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

ويمكن توضيح عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتن في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): يمثل عناصر قياس الأداء المتوازن



واستنتج الباحثان أن التوازن في بطاقة الأداء المتوازن ينعكس من خلال:¹

- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.
- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي.
- التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

ثانياً: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعدد آراء الباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ويختلف تصميمها من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة عملها وحسب (كابلان ونورتن) أنه مهما تتع الخطوات ينبغي توفر أربع خطوات أساسية بالنسبة لجميع المنظمات هي تحديد رؤية واستراتيجية المنظمة ثم الأهداف ووضع المؤشرات والتنفيذ وتتمثل أهم الخطوات فيما يلي:²

¹ منى ابراهيم المدهون، عيبر عباد أحمد البطنجي، مرجع سبق ذكره ص: 45.

² سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص: 236.

الفصل الثاني: علاقة استراتيجية التنوع بالنداء

- تحديد رسالة المنظمة: هي الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة؛
- تحديد رؤية المنظمة: هي التصور الذي تسطره المنظمة لما تكون عليه في المدى البعيد وهي قابلة للتعديل والمراجعة؛
- صياغة استراتيجية المنظمة: هي عملية تكوين وضع تنفرد به المنظمة عن طريق تصميم مجموعة متنوعة من الأنشطة؛
- تحديد الأهداف الاستراتيجية: تحدد هذه الأهداف انطلاق من الإستراتيجيات التي تمت صياغتها؛
- تحديد عوامل النجاح الحرجة: أي العوامل التي تؤثر بشكل كبير على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد البطاقة بما يعمل على تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛
- تحديد المؤشرات: بعد تحديد عوامل النجاح يتم تجسيدها كميًا عن طريق قياسها من خلال إختيار المؤشرات المناسبة لها؛
- تحديد وتطوير خطط العمل: يبين وضع هدف أو أهداف لكل مؤشر مستخدم شرط أن تنسجم هذه الأهداف مع رؤية وإستراتيجية المنظمة وتوضح خطط العمل ضمن فرق مكلفة بإعداد البطاقة حيث تقوم بإعداد جدول وتحديد الأولويات؛
- تحديد الاعمال التنفيذية: تتضمن تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء بتنفيذها الانتقال بالخطة إلى الواقع العملي وبلوغ أهداف المنظمة وبتوزيع الموارد وتحديد المسؤوليات وإطلاع العاملين بالمنظمة على بطاقة الأداء المتوازن؛
- متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن: لضمان سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر التأكد بأنها تنجز وطبقتها المنشودة ويتم ذلك عن طريق التقارير اليومية التي تعدها مختلف المصالح حيث يمكن استبدال المؤشرات الموضوعه في الخطه بأخرى تكون عملية أكثر وتتسع بفعالية أكبر.

المبحث الثالث: أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية

تعتبر استراتيجية التنوع عن قدرة المنظمة على خلق فرص متعددة تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، من خلال تخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق الربحية، حيث نلاحظ أن المنظمة الأكثر تنوعاً في محافظة أنشطتها، هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وبالتالي تعظيم قيمة المنظمة.

المطلب الأول: أثر استراتيجية التنوع في تحقيق الربحية وأثر التعاون

أولاً: أثر استراتيجية التنوع على التكلفة والسعر

إن إضافة منتجات جديدة من خلال التنوع في حافظة الأنشطة والتي تشبع حاجات وتلبي رغبات جديدة أو غير مشبعة سابقاً للزبائن له أثر على التكلفة والسعر فعلى جانب الطلب سوف تؤدي القابلية للإحلال بين السلع إلى انخفاض الأسعار في المنظمات المنوعة بالمقارنة بمثيلاتها في المنظمات المتخصصة، فمثلاً المنتجون المتخصصون في إنتاج أكياس البلاستيك والورق للذين يعملون بصورة مستقلة، سوف لا يأخذون في اعتبارهم بطريقة واضحة عند وضع الأسعار، حقيقة إن زيادة سعر إحدى السلع يزيد من استهلاك الأخرى، لكن المنظمة التي تتبع استراتيجية التنوع وتنتج مثلاً سلعة متكاملة كالشاي والسكر سوف تميل إلى خفض أسعارها، وعلى جانب الإنتاج إذا انخفضت التكلفة الحدية لإحدى السلع زاد انخفاضها بزيادة إنتاج السلع الأخرى.¹

ثانياً: أثرها على زيادة الأرباح

التنوع عبارة عن قيام المنظمة بالدخول في أنشطة جديدة متميزة عن الأنشطة التي تؤدي حالياً، والمنظمة متنوعة الأنشطة هي تلك التي تعمل في صناعيتين مختلفتين أو أكثر، فحتى تتجح استراتيجية التنوع في زيادة أرباح المنظمة فإنها يجب أن تمكن المنظمة أو بعض الوحدات الاستراتيجية الأنشطة التي تؤديها من:

- تخفيض تكاليف خلق إحدى أو عدد من القيم التي تنميها،

¹ روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير الطاهر، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1994، ص: 356.

الفصل الثاني: علاقة استراتيجية التنوع بالنداء

- أن يؤدي التنوع إلى تمييز منتجات المنظمة بطريقة تمكنها من فرض أسعار أعلى لتلك المنتجات،
- تمكينها من إدارة المنافسة في الصناعة بطريقة أفضل، وعادة ما يبدأ المديرون في التفكير في استراتيجية التنوع عندما تتوافر لديهم أموال فائضة عن حاجة الأنشطة الحالية للمنظمة والتزاماتها الخاصة بالديون.

إن الهدف الرئيسي في تبني المنظمة لاستراتيجية التنوع هو زيادة أرباحها، سواء بزيادة صافي الأرباح عامة المتحصل عليها من جميع المنتجات أو بعد اضافة هذا المنتج، أو تحقيق الربح من المنتج الجديد على حد، فحتى تنجح استراتيجية التنوع في زيادة أرباح المنظمة، فإنها يجب أن تتمكن المنظمة من تمييز منتجاتها بطريقة تمكنها من فرض أسعار أعلى لتلك المنتجات، وكذا تمكينها من إدارة المنافسة.¹

ثالثاً: أثر استراتيجية التنوع على توزيع المخاطر

يمكن توزيع المخاطر من خلال التنوع إلى عدد من مجالات الأنشطة غير المترابطة، وذلك لتخفيض المخاطر في حالة القيام باستثمار وحيد، ففكرة اختيار محفظة من الاستثمارات لتخفيض هذا الخطر من خلال تبني التنوع كاستراتيجية، والتي يتم تحقيقها من خلال الاستحواذ والشراء.²

1- تخفيض المخاطر الخاصة عن طريق استراتيجية التنوع

إن تخفيض الخطر يمثل أولويات الهدف الاستراتيجي، والتنوع هو الطريق الرئيسي لتحقيق ذلك، من خلال سعي المنظمة وراء ايجاد عدد كبير من الأنشطة لتوزيع المخاطر الكلية بينها:³

1-1- المخاطر المرتبطة بالتقلبات الدورية للطلب: تواجه المنظمات العديد من الآثار السلبية المتعلقة بانخفاض فائض الطاقة، تراجع الأرباح، تقييد القدرة المالية، رحيل الموظفين المؤهلين وفقدان الاتصال

¹ شارلز هيل وجارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علي بسيوني ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 740.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1996، ص: 184.

³ بن عبيد فريد، عباسية خديجة، دور استراتيجية التنوع في تخفيض المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، 2016، العدد 10، ص ص: 524-526.

الفصل الثاني: علاقة استراتيجية التنوع بالنداء

مع العملاء، لذلك يجب على المسؤول الجمع بين نشاطين أو أكثر بطريقة تحقق الاستقرار في رقم أعمال المنظمة، وأمام المنظمة ثلاثة حلول تتمثل في:

1-1-1- مجموعة الأنشطة في مراحل عكس الدورة: تسعى المنظمة إلى تحقيق الاستقرار في رقم أعمالها، والحل الأول الممكن هو دمج أنشطة بحيث يرتبط رقم أعمال أحدها عكسيا على الآخر.

1-1-2- المزج بين أنشطة شديدة التقلب مع أخرى قليلة التقلب: يظهر ذلك في حالة السلع المعمرة التي تعتبر أكثر تقلبا والسلع غير المعمرة كالمواد الغذائية والصيدلانية والتي تعتبر أقل تقلبا باعتبار أن مرونة الطلب عليها جد عالية.

1-1-3- مزيج بين الأنشطة المرتبطة والمستقلة عن الدورة: تتمثل الأنشطة المستقلة عن الدورة في مؤسسات الدفاع الوطني، حيث أن حجم طلباتها مرتبط بالسياسة الوطنية، المناخ الدولي أو غيرها من المتغيرات.

1-2- مخاطر متعلقة بدورة حياة المنتج: يمر المنتج خلال فترة حياته بأربع مراحل: النشأة، النمو، التباطؤ، الزوال، سمحت لنا دراسات الاقتصاد القياسي بالترقية بين هذه المراحل بواسطة معدل نمو الطلب، حيث يأخذ هذا المعدل القيم التالية على: ترتيب المراحل: ضئيلة، كبيرة، متراجعة، سالبة.

1-3- خطر البقاء: تسعى المنظمة للبقاء لأجل غير مسمى، لكن مدة حياة المنتج محدودة، بالتالي لا يمكن لها ضمان البقاء إلا من خلال الاستبدال المتتالي للمنتجات عبر الزمن، حيث تنتظر المنظمة مرحلة تراجع المنتج القديم لتنفيذ عملية الاستبدال.

1-4- الخطر على حجم المنظمة: يمكن للمنظمة تجنب ذلك من خلال الدخول في أسواق وأنشطة أخرى.

1-5- الخطر المالي: يعرف التدفق النقدي طوال مدة حياة المنتج حالتين لعدم التوازن، إذ يكون كبيرا في الجزء الأول من الدورة ويكون سلبيا في المرحلة الثانية من الدورة.

2- تخفيض المخاطر المتعددة عن طريق إستراتيجية التنوع :

إن تبرير مزايا استراتيجية التنوع التي تطبقها المؤسسات الصناعية في كونها استراتيجية تتيح للمنظمة تقسيم المخاطر على العديد من مجالات النشاط على ظادورات اقتصادية مختلفة النتائج، حيث أن الأرباح ستكون أقل في حال تقسيم رأس المال على عدد كبير من المنتجات من استثماره كله في منتج واحد، في حين أنه يخفض من خطر استثمار رأس المال في مكان غير مناسب.¹

رابعاً: أثر التعاون والتعاقد

يقصد بمفهوم التعاقد الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال داخل المنظمة أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة، ويتجدد الأثر الناتج عن التعاقد بحجم القيمة المتحققة من خلال تكوين روابط داخل نظام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل.²

وينظر إلى أثر التعاقد بأنه أثر مشاركة الموارد (Synergy) وهو تصرف تعاوني لعدد من الوحدات المستقلة بحيث يؤدي إلى ناتج كلي أكبر من مجموع النواتج الفردية لكل وحدة على حدى، وذلك وفقاً لتعريف قاموس ويبستر، وفي مجال الإدارة الإستراتيجية يعرف إشارة مشاركة الموارد على أنه أثر "5=2+2" إشارة إلى أن قيام المنظمة بالتنوع في مجالات نشاط مترابطة ومتعددة يؤدي إلى تحقيق أداء كلي مجمع أكبر بكثير من مجرد مجموع أداء هذه الأنشطة كل على حدى.³

يعني التنوع كما تم التوضيح سابقاً أن تقوم المنظمة ببعض مجالات الأعمال الجديدة إلى مجال عملها الحالي بشرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطاً استراتيجياً بالمجال الحالي الذي تعمل فيه المنظمة، والواقع أن الترابط القائم على التوافق الاستراتيجي للأعمال الجديدة مع الأعمال الحالية يمكن للمنظمة من الاستفادة من أثر (عامل) المشاركة والتعاون بين مقومات الإنتاج، ويشير هذا العامل إلى أن تعاون عناصر الإنتاج يمكن أن يؤدي إلى درجة فعالية أكبر من مجموع الفعالية الخاصة بهذه العناصر إذا قمنا باستخدام كل عنصر منها على حدا، كما يمكن الحصول على أثر التعاون بين عناصر الإنتاج

¹ بن عبيد فريد، عباسة خديجة، مرجع سابق، ص: 527.

² هاني م، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1، دار المعتر، عمان، الأردن، 2014، ص: 162.

³ نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 347.

من خلال ضم منطمتين أو أكثر تعملان في أسواق مكملة، أو يؤدي إلى تكامل الموارد المالية لكل منها، أو تعمل في ميدان انتاج مكمّل، أو تتصف كل منهما بقدرات ادارية مكملة، ويمكن تحقيق أثر عامل التعاون والتعاقد من الناحية المالية من خلال ضم منطمتين أحدهما لديها موارد مالية قوية ولكن فرص النمو أمامها محدودة، أما الأخرى فإنها تتمتع باحتمالات عالية للنمو في الأسواق ولكنها لا تمتلك الموارد المالية الكافية لهذا التوسع والنمو، وبطبيعة الحال يؤدي هذا الانضمام إلى زيادة قدرة المنظمة الجديدة على الاقتراض من مصادر التمويل المختلفة. كذلك تستطيع المنظمات من خلال التنوع أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول في عدة أعمال يترتب عليها تقديم منتجات مختلفة في المواسم المختلفة طوال العام، أي أنها تحاول أن تصل إلى الاستقرار في مبيعاتها طوال العام بتعاملها في عدد من المنتجات التي تغطي معظم المواسم طوال السنة؛

- أما أثر عامل التعاون في مجال الإدارة فإنه يظهر عندما يمكن استخدام المهارات والخبرات الإدارية المكتسبة في مجال معين وذلك في مواقف ومجالات مختلفة؛
- أما عامل التعاون والمشاركة في مجال الإنتاج والعمليات فيمكن أن يتحقق بإضافة عدد من العمليات الانتاجية إلى العمليات الحالية للمنظمة والتي تؤدي إلى زيادة فعالية نشاط الإنتاج والعمليات ككل، والواقع أن نجاح استراتيجية التنوع يتوقف على وجود قدر من التوافق الاستراتيجي بين مجالات الأعمال المختلفة.¹

المطلب الثاني: أثر إستراتيجية التنوع على المكانة التنافسية وقوى المنافسة

أولاً: أثر إستراتيجية التنوع على المكانة التنافسية

1- أثر إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية:

تعتبر الحصة السوقية للمنظمة عن مدى كفاءة نشاطاتها التسويقية والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة في ذلك السوق، وتعتبر المنظمة التي تحصل على أكبر حصة سوقية منظمة رائدة تقود إلى تغييرات في الأسعار أو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا حديثة في السوق وتحقيق تغطية سوقية لمنتجاتها. وتقوم المنظمة بإتباع عدة طرائق من أجل زيادة حصتها السوقية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، المنظمة تقوم باقتناص الفرص

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص: 224-225.

الفصل الثاني: علاقة استراتيجية التنويع بالنداء

التي تؤدي إلى زيادة أرباحها، كما تساهم في زيادة القيمة التي لها الأثر الكبير لدى المجهزين وأصحاب المصالح، وأساس لمواجهة المنافسين وتحقيق مزايا تفتقر لها المنظمات الأخرى. كما تعتمد المنظمات في بعض الأحيان استراتيجية محددة تدعم مشروع عملها مع تحديد العمليات والأنشطة المساندة لهذه الاستراتيجية من أجل تحقيق أهدافها وزيادة الأرباح.

وبما أن الحصة السوقية التي تحوزها المنظمة تعتبر مؤشرا محوريا على المكانة التنافسية لهذه المنظمة، فإن فعالية استراتيجية التنويع يتم التأكد منها من خلال معرفة مدى مساهمة هذه الاستراتيجية في تعزيز الحصة السوقية للمنظمة.

وتعتبر الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة السبيل نحو اكتساب المنظمة لميزة تنافسية تسمح لها بكسب مكانة تنافسية مرموقة بين منافسيها وهو ما يعني امتلاك المنظمة لحصة سوقية كبيرة، وبالتالي لمعرفة أثر استراتيجية التنويع على الحصة السوقية للمنظمة يمكن المرور عبر معرفة استراتيجية التنويع على الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة التي هدفها اكتساب ميزة تنافسية لنيل مكانة تنافسية عالية ممثلة في حصة سوقية كبيرة، فبالنسبة لاستراتيجية تخفيض التكاليف فمن أهم العوامل التي تسمح للمنظمة بتخفيض تكاليفها هو أثر التجربة والذي يفترض أنه كلما تضاعفت التجربة المتراكمة في إنتاج منتج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق تتجه نحو الانخفاض، ويتحقق أثر التجربة بإتباع المنظمة لاستراتيجية التنويع من خلال:

- تصنيع منتجات جديدة تشترك مع المنتجات السابقة في خطوط الإنتاج أو تتشابه معها في مراحل وتقنيات الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة فعالية أداء القوى العاملة،
- تحسين العملية الانتاجية ذاتها من خلال تحسين وتطوير الآلات وتكنولوجيا الإنتاج،
- تحقيق إقتصاديات الحجم الكبير من خلال بيع منتجات متطورة وجديدة إضافة إلى المنتجات السابقة،
- تطوير أسواق جديدة إضافة إلى الأسواق الحالية.¹

فالمنظمة باتباعها لاستراتيجية التنويع تستفيد من أثر التجربة في تخفيض تكاليف الإنتاج الأمر الذي يمكنها من تحقيق أمرين هما إما أن تعمل المنظمة على بيع منتجاتها بسعر مماثل لأسعار

¹علاء فرحان طالب، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص: 262.

المنافسين وبالتالي يمكنها ذلك من الحصول على حصة سوقية أكبر في السوق بزيادة الإنتاج لتلبية طلب زبائنها التي ضمنت وفائهم والاستحواذ على حصص منافسيها من السوق بتلبية طلب زبائنهم الذين تحولوا إليها بسبب تخفيضها لأسعار منتجاتها.¹

إضافة إلى ما سبق فالتنوع عن طريق تطوير الأسواق مع بقاء المنتجات والخدمات والتكنولوجيا المستعملة في الإنتاج على ما هي عليه والذي يكون ذلك غالبا باقتحام المنظمة لأسواق في مناطق خرافية جديدة يسمح للمنظمة بكسب حصص سوقية جديدة إضافة إلى حصصها الأولية.²

2- أثر إستراتيجية التنوع على رقم الأعمال:

إن تكوين مجموعة من المنتجات المترابطة أو المكملة لبعضها، يحتاج إلى دراسة درجة ترابط مبيعات المنتج الجديد مع مبيعات المنتج أو المنتجات الحالية (القائمة)، وهذا الترابط قد يكون سالباً أو موجباً أي قد يكون المنتج الجديد منافس للقائم أو قد يكون مكمل له، وقد يضطر المنتج إلى إضافة منتج منافس إذا توقع إقدام بعض المنافسين على إنتاجه والذي يجب أن يكون أكثر ربحاً من باقي المنتجات. كما قد تكون لإضافة منتج جديد أثر على مبيعات المنتجات الحالية، وذلك بأن زيادة مبيعات أحدهما تتبعها زيادة مبيعات الأخرى إذا كان المنتج الجديد مكمل.³

3- أثر إستراتيجية التنوع على الدعم المتبادل للقدرات التنافسية:

يظهر ذلك في العنصرين الآتيين:⁴

– نقل القدرات التنافسية من نشاط لآخر: يتضمن استخدام هذه الطريقة استخدام القدرات التي نمتها المنظمة في أحد أنشطتها الحالية إلى وحدة أخرى تمتلكها المنظمة وتعمل في صناعة أخرى، وتميل المنظمات التي تنوع نشاطها عن طريق نقل المهارات إلى شراء الأنشطة التي لها صلة بنشاطها أو بقدراتها الحالية مثل قدراتها في مجالات التسويق والإنتاج وإدارة المواد أو البحوث أو التطوير، فنقل

¹ علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص: 262.

² مراد مداح، كمال العقاب، مساهمة استراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة، مجلة التنمية الاقتصادية، 2017، العدد 04، ص: 353.

³ نبيلة جعيجع، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

⁴ شارلز هيل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص: 742-743.

القدرات التي تمتلكها المنظمة إلى واحد أو أكثر من الأنشطة المتنوعة قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف خلق القيم في هذه الوحدات، أو يمكن لبعض هذه الوحدات من تمييز منتجاتها عن منتجات منافسيها، أو توفر لها خيارات تسعير أفضل من تلك المتاحة لمنافسيها. ولكي تتجح استراتيجية التنوع فلا بد أن تشمل القدرات المتبادلة قدرات مهمة لتنمية قدرات تنافسية للوحدات التي يتم التبادل أو النقل إليها.

– **تفعيل القدرات:** يتضمن تفعيل القدرات استخدام ميزة تنافسية نمتها المنظمة في نشاط معين لخلق نشاط جديد في صناعة أخرى غير التي نمت فيها تلك القدرة، والفكرة الأساسية هي أن القدرات التي تعتبر مصدرا للمزايا التنافسية في صناعة معينة قد تستخدم للحصول على فوائد التمييز أو تخفيض تكاليف أنشطة جديدة في صناعة غير تلك التي تعمل فيها المنظمة.

4- أثر إستراتيجية التنوع على القدرات الإدارية للمنظمة:

يظهر أثر التنوع على تلك القدرات الموجودة في المستويات الإدارية والوظائف المختلفة بالمنظمة متعددة النشاط، وتساعد هذه القدرات كل وحدة من وحدات المنظمة على تحقيق مستوى أداء أفضل مما لو كانت كل وحدة منها منظمة مستقلة تعمل بقدراتها الذاتية فقط، حيث يتم خلق القيمة على المستوى التشغيلي إذا أمكن لوحدات النشاط مشاركة تكاليف تنفيذ أنشطة معينة ومشاركة مهارات وخبرات الإداريين أو مشاركة الموارد الخاصة بالتسهيلات الرئيسية أو التنظيم.¹ فعموما يؤدي التنوع إلى تنمية القدرات الإدارية والاستفادة منها والتي من الممكن أن تأخذ عددا من الأشكال تشمل:²

– **قدرات الابتكار:** يؤدي الابتكار إلى إيجاد أنشطة جديدة مربحة بسرعة تزيد كثيرا من سرعة المنظمات التي تعمل معها في نفس الأنشطة حيث يؤثر الابتكار على المورد البشري من خلال:

– تشجيع ثقافة التأثر والتأثير بين الأفراد في المنظمة؛

– اكتساب وتعلم الأفراد الخبرات ومهارات جديدة خاصة عند إدخال منتجات جديدة؛

– هيكل تنظيمي ونظام رقابة فعالان: إن تبني المنظمة لإستراتيجية التنوع يجعل وحدات الأعمال في هذه المنظمات تكون مستقلة بنفسها من جهة وكذا اتباع نظام اللامركزية، واسناد إدارة كل وحدة إلى

¹ نيبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 184.

² شارلز هل وجارديث، مرجع سبق ذكره، ص: 751.

الفصل الثاني: علاقة استراتيجية التنوع بالانداء

مسؤول ذي خبرة من جهة أخرى، مما يسمح بتقديم وتكوين هيكل تنظيمي ونظام رقابة فعال يوفران بيئة العمل الجيدة وكذا عددا من الحوافز التي تشجع الأفراد على تعظيم كفاءة وحداتهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين العائد وبالتالي الأداء ككل؛

– قدرات استراتيجية عالية: تساعد استراتيجية التنوع على توفير لدى الإدارة العليا قدرات استراتيجية متميزة من خلال إدارة هذه الوحدات بطريقة تعظم العائد من كل منها مقارنة إذا كان كل منها يدار بطريقة مستقلة من الوحدات الأخرى، بالإضافة إلى خلق نزعة الريادة والابتكار لدى المديرين من المستويات الإدارية العليا الذين تتوفر لديهم قدرات استراتيجية عالية.

ثانيا: أثر إستراتيجية التنوع على القوى التنافسية

تشمل الصناعة مجموعة المنظمات التي تنتج سلع خدمات متشابهة، ويرى بوتر (Porter) أن تركيز المنظمة الرئيسي ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل صناعتها، وتتوقف درجة المنافسة على القوى التنافسية الخمس، ولذا ينبغي أن تقوم المنظمة عند منبع الصناعة بمراجعة وتقسيم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر، ودرجة تأثيرها على نجاح المنظمة، التهديد بدخول منافسين جدد، المنافسة بين المنظمات القائمة، التهديد بمنتجات أو خدمات بديلة، قوة المساومة عند المشترين، قوة المساومة عند الموردين، والقوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين، وكلما ازدادت قوة كل من هذه القوى، قلت قدرة المنظمة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح أكبر.

1- أثر إستراتيجية على القوة التفاوضية للموردين:

يعتبر الموردون مصدر مدخلات القطاع، وبالتالي فهم يمتلكون نوعا من القوة أو السلطة على قطاع الصناعة، فتبني المنظمة لإستراتيجية التنوع والذي يظهر جليا لاسيما التكامل العمودي والخلفي من خلال استقلالية أكبر في استعمال المدخلات في العملية الانتاجية، مما يضعف الضغط الذي يمارسه الموردون على المنظمة.¹

¹ جميع نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

2- أثر إستراتيجية التنوع على القوة التفاوضية للزبائن:

إن بإدخال منتجات جديدة بسعر معقول وبجودة عالية يمكن المنظمة أن تؤثر على القدرة التفاوضية لزبائنها لاسيما باهتمامها المستمر بالبحث والتطوير الذي يضمن اضافة خصائص جديدة للمنتجات والتي تكون غالبا المحدد لجاذبية المنتج وبالتالي جذب الزبائن الحاليين وحتى المحتملين.¹

3- أثر إستراتيجية التنوع على المنافسين:

ان تبني المنظمة لإستراتيجية التنوع له أثر كبير لصد المنافس الذي دخل إلى الصناعة التي تعمل فيها، أو المنافس الذي تتوافر لديه القدرة على ذلك فعلى سبيل المثال إذا أقدم المنافس وحاول الحصول على نصيب من تلك الصناعة عن طريق تخفيض الأسعار فإن المنظمة تستطيع أن ترد عليه بنفس الأسلوب وتنوع نشاطها أي تنقله إلى الصناعة التي يعمل فيها المنافس ثم تخفض أسعارها للحصول على نصيب من الصناعة التي بدأ يعمل فيها المنافس، فأثر التنوع في محفظة الأنشطة على المنافسين يظهر جليا في سرعة تقديم المنظمة لمنتجات جديدة وتغيير العملية الانتاجية التي من خلالها تتمكن من الرد على هجوم المنافس في سوق أخرى.²

المطلب الثالث: أثر استراتيجية التنوع في تعظيم قيمة المنظمة

تتفق قيمة المنظمة في تعريفاتها المتعددة على أنها تمثل أقصى مقدار من الأموال والتي يرغب مستثمر ما في دفعها مقابل الحصول على أسهم المنظمة، لأن الأخيرة تمثل مقياسا نهائيا لقيمة المنظمة في السوق المالية والأسهم العادية للمنظمة تحمل قيم مختلفة تتقدمها القيمة الحقيقية التي تتحدد وفقا لمعطيات المنظمة وأوضاعها المالية. ومن المتوقع لهذه القيمة أن تختلف عن القيمة الفعلية للسهم في السوق المالية التي تعكس سعر البيع الفعلي للسهم في السوق المالية، ويجري قياس العائد على الاستثمار في أسهم المنظمة في ضوء هذا النوع من قيم الأسهم وبالتالي فإن ارتفاع القيمة السوقية للسهم في السوق تترجم ارتفاع مقابل في عوائد الاستثمار فيه، وإذا استمر هذا الارتفاع لمدة من الزمن

¹ جميع نبيلة، مرجع سابق، ص: 99.

² شارلز هل وجارديث جومز، مرجع سابق، ص: 749.

لنعكس على تعظيم ثروة المساهم هدفا أساسيا تتشده منظمات الأعمال لينعش تنافسيتها واستمراريتها بعد أن يعطي إشارات حاسمة إلى بلوغ أداء المنظمة مستويات عالية.¹

ونظرا إلى أن الهدف النهائي لأية منظمة هو تعظيم قيمة أسهمها في السوق المالية وبالتالي قيمة الأسهم فيها، ولأجل تحقيق هدف التعظيم وجب دراسة تأثير استراتيجياتها المختلفة التي تبرز من بينها استراتيجيات التنوع في قيمة المنظمة، فالتنوع يعد استراتيجية جذابة عندما يصبح أداء مجموعة متنوعة من الأعمال تحت إدارة منظمة واحدة أفضل من أدائها منفصلة أو مستقلة عن بعضها على أن لا يتم التمادي في التنوع إلى مستويات عالية بحيث يكون دور التنوع غير المترابط واضحا بشكل أكبر من التنوع المترابط مما يؤدي إلى انخفاض قيمة المنظمة.²

وتتجه معظم المنظمات أولا إلى التنوع عندما تتوفر لديهم فوائض مالية أكثر من احتياجاتهم لتحقيق ميزة تنافسية في مجال نشاطهم الأساسي، وتستطيع المنظمات التي تنتهج التنوع خلق قيمة عبر ثلاث طرق: من خلال اكتساب وإعادة هيكلة المنشآت المتدهورة، من خلال نقل وتحويل الكفاءات والقدرات بين أنشطة العمل، من خلال تحقيق الحجم والنطاق الاقتصادي:³

1- الاكتساب وإعادة الهيكلة:

ترتكز استراتيجية الاكتساب وإعادة الهيكلة على فرضية أن المنظمات التي تدار بكفاءة وفاعلية يمكن أن تخلق قيمة من خلال اكتساب منشأة ضعيفة إداريا وتحسين كفاءتها، ويعتبر هذا المفهوم شكلا من أشكال التنوع نظرا لأن المنظمة المكتسبة يشترط أن تكون عاملة في نفس المجال الصناعي للمنظمة التي تكتسبها.

إن عمليات تحسين كفاءة المنظمة المكتسبة يمكن أن تنبثق من عدة مصادر (أولا) غالبا ما تقوم المنظمة المكتسبة باستبدال فريق الإدارة العليا للمنظمة ضعيفة الأداء بفريق آخر أكثر جرأة وإقدام.

¹ مصطفى منير اسماعيل، سعد علي العنزي، جدلية العلاقة بين نمو المنظمة وقيمتها بإطار استراتيجية التنوع -مخمل وصفي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص: 13.

² سعد علي حمود العنزي، مها عبد الكريم حمود الراوي، فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال باتباع استراتيجيات التنوع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص: 36-37.

³ شارلز هيل وجارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول -مدخل متكامل-، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006، ص: 492-493.

(ثانيا) أن فريق الإدارة الجديدة عادة ما يكون لديه الشجاعة للتخلص بالبيع من الأصول غير المنتجة والعمالة غير المدربة، (ثالثا) تشجيع فريق الإدارة الجديد على التدخل في إدارة المنظمة المكتسبة للتوصل إلى طريقة ناجحة لتحسين كفاءة الوحدة، وكذلك تحسين الجودة، والبحث عن التحديث والتجديد وكذا الاستجابة للعميل، (رابعا) ولتحفيز فريق الإدارة الجديد وباقي العاملين المنتمين للوحدة المكتسبة لابد من ربط الزيادة في قيمة الرواتب والأجور بالارتفاع بمستوى الأداء، هذا بالإضافة إلى قيام المنظمة المكتسبة بإرساء وتحديد أهداف مرتبطة بأداء المنظمة التي تم اكتسابها والتي يتعذر الوفاء بها دون إدخال تحسينات على كفاءة التشغيل، كما أن ذلك يؤدي إلى إدراك فريق الإدارة الجديد بأن الفشل في تحقيق ذلك التحسين في مستوى الأداء تماشيا مع الأهداف المحددة خلال فترة محددة من الوقت قد يترتب عليه فقدان أعضاء هذا الفريق لوظائفهم، ولا شك أن هذا النظام القائم على الثواب والعقاب الذي تضعه المنظمة المكتسبة يعطي أفراد الفريق الجديد كل الحافز في معرض البحث عن طرق ووسائل لتحسين الكفاءة والفاعلية للوحدة التي يتولون مسؤوليتها.

2- نقل وتحويل الكفاءات والقدرات:

إن المنظمات التي تعمل على إرساء استراتيجية التنوع على أساس نقل وتحويل القدرات تتجه إلى محاولة إيجاد مشروعات أعمال جديدة ترتبط بأنشطتهم القائمة من خلال واحدة أو أكثر من وحدات خلق القيمة، وقد تتطلع هذه المنظمات إلى خلق القيمة بالاعتماد على المهارات المتميزة المرتبطة بوحدة أو أكثر من وظائف خلق القيمة القائمة، ومن أجل تحسين المركز التنافسي للنشاط الجديد أو كبديل لذلك قد تلجأ تلك المنظمات إلى اكتساب منظمة في مجال نشاط مختلف اعتقادا في أن بعض مهارات المنظمة المكتسبة يمكن أن تؤدي إلى تحسين فاعلية وكفاءة أنشطتهم الخاصة بعمليات خلق القيمة. وإذا ما تكتلت جهود المنظمات المعنية في عمليات نقل الكفاءة فإن ذلك قد يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بخلق القيمة في واحد أو أكثر من مجالات النشاط المتنوع، أو قد يهيئ الفرصة لوحد أو أكثر من مجالات النشاط المتنوعة للقيام بوظائف خلق القيمة بطريقة تؤدي إلى تحقيق التميز للوصول إلى سعر عادل ومريح.

ولتفعيل هذه الاستراتيجية يتعين أن تشمل تلك الكفاءات المنقولة على أنشطة لها أهميتها في إرساء الميزة التنافسية وغالبا فإن كل المنظمات تفترض أن وجود أي سمات مشتركة يعتبر كافيا لخلق القيمة.

3- تحقيق الحجم الاقتصادي:

وينشأ ذلك عندما تتقاسم وحدتان أو أكثر من وحدات النشاط موارد معينة مثل القدرات التصنيعية وقنوات التوزيع والحملات الاعلانية وتكاليف البحث والتطوير، وترتب على تلك المشاركة أن كل وحدة ستستثمر استثمارات أقل في الوظائف التي جرت المشاركة فيها.

- نجد أن استراتيجية التنوع المرتكزة على الحجم الاقتصادي يمكن أن تساعد المنظمة على تحقيق مركز أو وضع منخفض التكلفة في كل مجالات العمل التي تباشرها، لذلك نستطيع القول إن التنوع بغرض تحقيق الحجم الاقتصادي يصلح كأسلوب لتدعيم الاستراتيجية العامة لتحقيق الريادة في التكلفة.¹

وكما هو الحال في عمليات نقل وتحويل الكفاءة، فإن التنوع من أجل تحقيق الحجم الاقتصادي يتوقف على وجود عوامل مشتركة بين وظيفتين أو أكثر من وظائف خلق القيمة المرتبطة بأنشطة. المنظمة القائمة والجديدة، وبالإضافة إلى ذلك يحتاج المديرون إلى إدراك أن التكاليف البيروقراطية لعملية التنسيق الضرورية لتحقيق الحجم الاقتصادي داخل المنظمة عادة ما تفوق القيمة التي يمكن خلقها من خلال اعتماد تلك الاستراتيجية، وناء على ذلك يفضل تبني مثل هذه الاستراتيجية فقط في حالة ما إذا كانت المشاركة والتقاسم مرجحة من أجل ضمان أو تحقيق ميزة تنافسية متميزة في مجال أو أكثر من مجالات العمل داخل المنظمة.

4- التكاليف البيروقراطية:

بينما يؤدي التنوع إلى خلق القيمة للشركة، إلا أنه غالباً ما ينتهي الأمر إلى عكس ما هو مأمول في هذا الشأن. وعلى سبيل المثال، وفي دراسة تناولت التنوع على صعيد ثلاثة وثلاثون شركة أمريكية كبرى بين أعوام 1950، 1986، لاحظ مايكل بورتر أن سجلات التنوع للشركات تبدو كثيية ومثيرة للحزن، إذ اكتشف بورتر أن معظم الشركات في هذا المجال قد تجردت من أنشطة متنوعة مكتسبة بأكثر مما احتفظت، وقد انتهى إلى أن الاستراتيجيات الخاصة بتنوع أنشطة الشركات قد أدت إلى تشتت القيمة بدلاً من خلقها، هذا فضلاً عن أن عدداً كبيراً من الدراسات الأكاديمية تؤيد وتدعم ما انتهى إليه بورتر من أن التنوع المكثف يتجه أن يكون عامل ضعف أكثر مما يكون فرصة لربحية الشركة. وهناك سبباً أساسياً يكمن وراء فشل التنوع في تحقيق أهدافه، ويتجسد ذلك في أن التكاليف البيروقراطية المرتبطة بالتنوع تتجاوز القيمة المخلوقة بواسطة تلك الاستراتيجية.²

¹ شارلز هـل وجارديث، مرجع سبق ذكره، ص: 494.

² شارلز هـل وجارديث، مرجع سابق ص 495.

خلاصة الفصل الثاني:

يمكن استنتاج مما سبق أن الأداء مفهوم واسع جداً لأنه حظي باهتمام العديد من الباحثين حيث يعبر الأداء عن المخرجات التي تحصل عليها المنظمة في سعيها لتحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية، وتماشياً مع التطورات تم إدراج مؤشرات غير مالية إلى جانب المؤشرات المالية، فظهرت العديد من الأدوات التي أكدت هذا الطرح ومن أشهرها بطاقة الأداء المتوازن، وقد تطرقت إلى الأداء على أساس مجموعة متكاملة من المنظورات وهي المنظور المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وحاولت الربط بينهما من خلال تحديد العلاقات النسبية فيما بينها، وأكدت على أهمية استراتيجيات النمو وأهمها استراتيجية التنوع وأثرها على أداء المنظمة.

ومن جانب آخر تم دراسة أثر الاستراتيجية المتبناة على أداء المنظمة من خلال التطرق إلى استراتيجية التنوع محل الدراسة وذلك بمحاولة تبيان أثرها على بعض المؤشرات بتسليط الضوء على التكلفة والسعر، الحصة السوقية، وكذا المنافسين.

في النهاية تم التوصل إلى أن التنوع يعتبر من استراتيجيات النمو الهامة التي تضمن للمنظمة البقاء وبالمقابل تحقيق أرباح من مجالات النشاط و/أو الأسواق المتعددة.

الفصل الثالث:

أثر إستراتيجية التتويج على أداء

شركة مناجم الفوسفات تبسة-

تمهيد:

بعدها تم التعرض في الجانب النظري لمختلف الجوانب المتعلقة بإستراتيجية التنويع والأداء، وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما سيتم التحقق من هذه الأمور ميدانيا وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من خلال دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة أثر إستراتيجية التنويع على أداء شركة مناجم الفوسفات - تبسة - من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات-تبسة؛
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة وخصائص عينة الدراسة؛
- المبحث الثالث: التحليل الاحصائي لمحاوَر الستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

لتجسيد الموضوع محل الدراسة تطبيقيا، كان من المفروض اختيار كيان اقتصادي يتوفر فيه محور الدراسة، لذلك تم اختيار شركة SOMIPHOS لإسقاط المعطيات النظرية على نشاطها، وبناء على ذلك سيتم التعريف بالشركة نموذج التطبيق ومراحل نشأتها، الأهداف، المهام، الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بشركة مناجم الفوسفات-تبسة SOMIPHOS ومراحل نشأتها

تعود نشأة صناعة الحديد والفوسفات إلى القرن التاسع عشر مع اكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري كمنجم الكويف، مزايطة، رأس الواد وبرج غدير، وانتقال إنتاج الفوسفات إلى بئر العاتر، ليتم بعدها اكتشاف منجم جبل العنق، ثم البدء في استغلاله سنة 1960.

1- التعريف بالشركة:

هي مؤسسة مناجم الفوسفات «SOMIPHOS» S.M. وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا.¹

تعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ: 1000000000.00 دج تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في:

- المركب المنجمي جبل العنق CDO:

يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة.

- المنشآت المينائية عنابة IPA:

الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة، نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن.

- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD:

هو مركز يهتم بإسعاد -إنجاد- وحدات الإنتاج والعمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة 1991، تحت تسمية L'URA وحدة البحث التطبيقي، ثم تم ضمه ودمجه مع Le BEM مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ وتحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة لصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم.

- المقر:

مقر الإدارة العامة لـ SOMIPHOS هو موجود بمدينة تبسة، يحتوي على الإدارة والهيكل المركزي التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ 1400 عامل، حققت رقم أعمال قدر بـ 1750 مليون دج لسنة 2005.

2- لمحة تاريخية عن مؤسسة SOMIPHOS:

بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف "المكتب الجزائري للاستغلال والبحوث المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 أوت 1966، أين يتم تأمين الموارد الوطنية ونشأت مؤسسة تحت اسم SONAREM، لتتأصل بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS كحصيلة للتغيرات الهيكلية لـ SONAREM، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-441 الصادرة بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت على إثره FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة — مؤسسة عمومية اقتصادية — بتاريخ 22 ماي 1990 برأسمال مبدئي قدر بـ: 50.000.000 دج ثم زاد إلى 300.000.000 دج ثم 1.000.000.000 دج ليصل سنة 2004 إلى سقف 2.241.000.000 دج وفي 08 أكتوبر 2001 وبعد الافتتاح الرأسمالي الذي شهده الاقتصاد الوطني أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي "مجموعة LNM" والمتواجد مقرها في هولندا وأصبح مساهم في منجمي الحديد ونزة وبخضرة بنسبة 70% و FERPHOS بنسبة 30% في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشركات والذي أطلق عليه اسم ISPAT TEBESSA، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم FERPHOS سنة 2004 وأصبحت تتكون من سبعة (07) مؤسسات فرعية تابعة بحسب طبيعة نشاطها، توجه وتقاد من طرف الإدارة العامة للمجموعة وتتمثل هذه المؤسسات في:

الفصل الثالث:دراسة ویدانية بشركة وناجم الفوسفات -تبسة-

- **SOMIPHOS**: مؤسسة مناجم الفوسفات الكائنة بتبسة تتكون من 4 وحدات تتمثل في المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المنايئة عنابة، مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية، والمقر الإداري؛

- **SOMIFER**: مؤسسة مناجم الحديد الكائنة بتبسة، المحتفظ بمراكز الإنتاج المنجمية للحديد؛

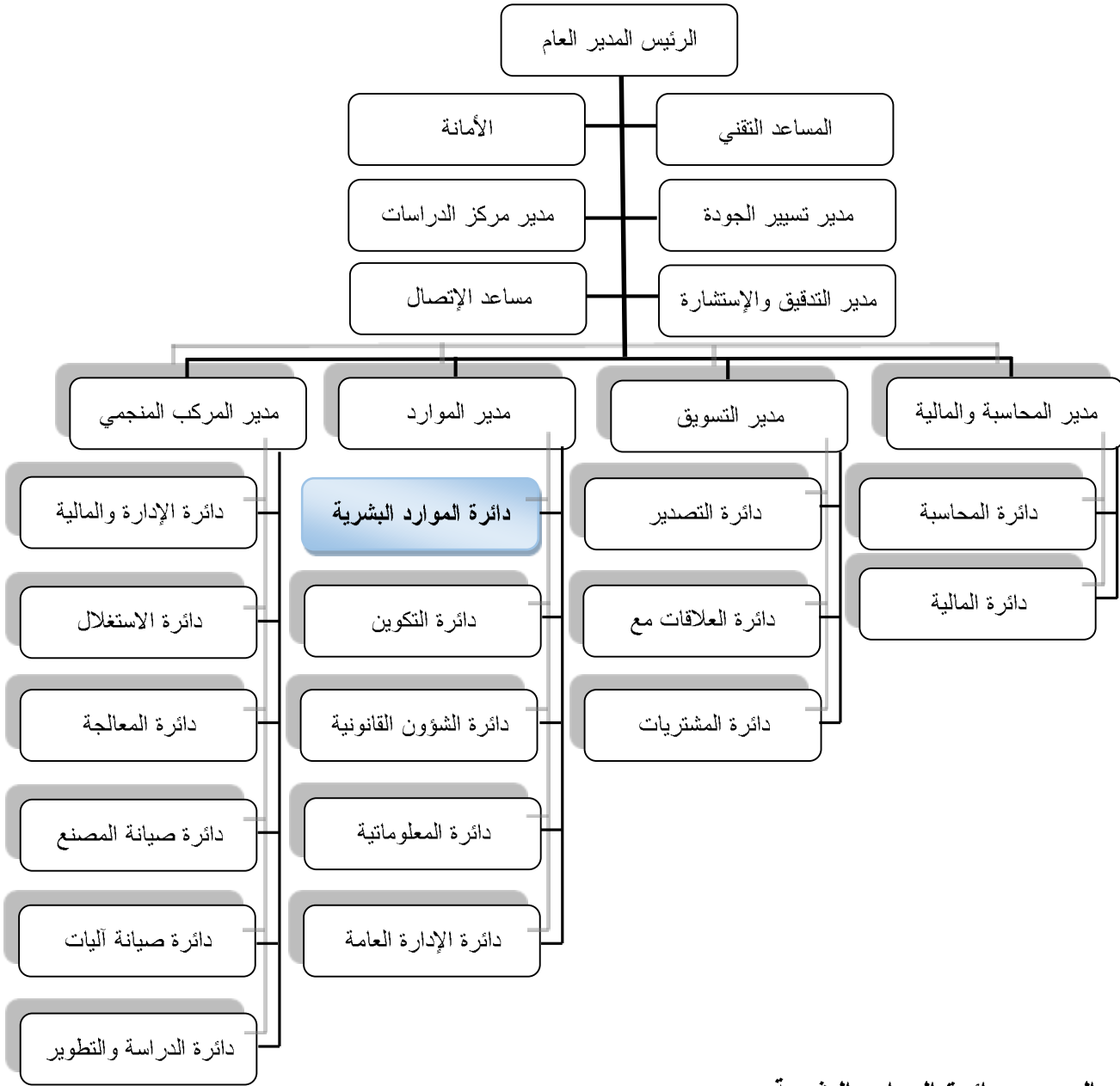
- **SOTRAMINES**: مؤسسة النقل.

المطلب الثاني: تقديم الهيكل التنظيمي العام لشركة مناجم الفوسفات - تبسة

من أجل التسيير الحسن للعملية الإنتاجية تم وضع هيكل تنظيمي يسهل عملية توزيع المهام بين مختلف دوائر الشركة، وقد وضع هذا الهيكل على أساس مختلط يجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب مراحل الإنتاج.

بتفرع SOMIPHOS عن FERPHOS اعتمدت هيكل تنظيمي خاص بها، يتماشى ومتطلبات نشاطها ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم متكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وهي على النحو التالي:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-



المصدر: دائرة الموارد البشرية

1- الرئيس المدير العام:

هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء (09) وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة SOMIFHOS كما يمثل هرم المسؤولية لشركة سوميفوس دو اليب الشركة، ومن أبرز مهامه:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة؛
- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة؛
- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركة؛
- ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته؛
- تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل؛
- ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة)؛
- المصادقة على الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية؛
- الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة بالخارج؛
- يتمتع المدير العام إضافة إلى مديري الوحدات والهيكل المركزية إلى طاقم من المساعدين يقومون بدور الاستشارة التقنية وإعداد الملفات وكل ما من شأنه مساعدته بالأعمال التي تتطلبها العملية التسييرية وأخذ القرارات اللازمة.

2- الأمانة:

يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبالات يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

3- المساعد التقني:

برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق)، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها.

4- مساعد تسيير الجودة:

من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل المؤسسة والسهر على إنجاحه.

- إعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها.

5- المساعد التدقيق والاستشارة:

عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في إستراتيجية المؤسسة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملائمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناء على ما ورد في التقرير.

6- مساعد الاتصال والتلخيص:

من ضمن مهامه:

- التكفل بكل الأعمال الإحصائية؛
 - تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام؛
 - إعداد الحصيلة السنوية؛
 - تقديم المعلومات للهيئات الخارجية.
- 7- مدير مركز الدراسات:**

فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة وكذا بعض الأعمال الخدمائية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين.

- يشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.

8- مديرية الموارد:

تتكفل المديرية بما يلي:

- رسم استراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع؛
- السهر على تطبيق تشريعية العمل والنصوص المنظمة؛
- إعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني؛
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم؛
- القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية؛

- إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام؛
- تمثيل المؤسسة لدى الهيئات الخارجية.

9- مديرية التسويق:

تتكفل المديرية بما يلي:

- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر؛
- البحث عن الأسواق وزبائن جدد من أجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق؛
- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها؛
- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته وسماع انشغالاته؛
- استقبال الوفود والزبائن الدوليين؛
- التنسيق بين أطراف الإنتاج؛
- إعداد التقارير الدورية وتبليغها إلى السلم الرئاسي.

10- مديرية المحاسبة والمالية:

تتكفل مديرية المالية بما يلي:

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة؛
- إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية؛
- إعداد الميزانية السنوية؛
- القيام بتسيير المالي ومتابعتها على مستوى البنوك؛
- إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.

11- مديرية المركب المنجمي جبل العنق:

يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمؤسسة ككل باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة فرفوس ككل حيث أنه يترجع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها 2 مليار طن إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج.

يبلغ إنتاجها السنوي مليون ونصف طن كما أن عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل تمثل

نسبة التأطير فيهم حوالي 11% مهيكليين عبر 6 أقسام عملية وهم:

- قسم الاستغلال؛

- قسم المعالجة؛
- قسم الصيانة المصنع؛
- قسم الصيانة المتحركة؛
- قسم الإدارة والتطوير يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسير .

12- مديرية الموارد البشرية:

مهمتها الإشراف على تسيير الموارد التقنية والبشرية، ويقع تحت إدارتها ما يلي:

1- دائرة الموارد البشرية:

تقوم هذه الدائرة بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من العمال وكذا مراجعة ملفات العمال الحاليين للتقاعد، وتنظيم وتقدير الاحتياجات المتعلقة بالتوظيف والتكوين وكذا الترقية وتوزيع العمال، كما تقوم بوضع أسس الانضباط داخل الشركة، وحساب أجور العمال.

2- دائرة التكوين:

القيام بوضع دورات تكوينية مستمرة للعمال، والسهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط لها.

3- دائرة الشؤون القانونية:

تهتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة بالشركة، وكذا فض النزاعات بين العمال والإدارة في إطار قانون العمل، وفض النزاعات مع الأطراف الخارجية.

4- دائرة المعلوماتية:

- إبراز صورة الشركة في المعارض والصالونات الدولية، جمع المعلومات التقنية التي تخص الشركة؛
- جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه؛
- تتولى مهمة نقل المعلومات بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة؛
- خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها؛
- السهر على السير الحسن لأجهزة الإعلام الآلي وتطبيقات وبرامج تكنولوجيا المعلومات، وصيانتها في مختلف الأقسام.

5- دائرة الإدارة العامة:

تعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل أقسام الشركة، وتعتني كذلك بالتعاملات الخارجية و إبرام العقود مع الزبائن والموردين، وتنظيم المعارض الاقتصادية والندوات.

وكل ذلك يندرج تحت مصلحتين أساسيتين هما:

- مصلحة الوسائل العامة؛

- مصلحة العلاقات الخارجية.

المطلب الثالث: تطبيق إستراتيجية التنوع بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

بهدف معرفة واقع إستراتيجية التنوع في شركة مناجم الفوسفات، لابد من التطرق إلى مدى تطبيق هذه الإستراتيجية عن طريق مشروع إنتاج الأسمدة الفوسفاتية.

كما سبق وأن تم التطرق إلى التنوع في الفصل الأول، فهو يعني دخول المنظمة إلى السوق بمشاريع جديدة وتطويرها، فشركة مناجم الفوسفات تريد إنتاج الأسمدة الفوسفاتية وهذا تنوع مترابط مطبق من طرق الشركة يعني تحويل الفوسفات الخام إلى أسمدة فوسفاتية. فالشركة تطبق إستراتيجية التنوع عن طريق مشروع الأسمدة الفوسفاتية وهو مشروع مندمج لتحويل الفوسفات ويعد أكبر وأهم مشروع صناعي تطلقه الجزائر منذ ما يقارب العشرية والذي ستسمح آثاره بإحداث تغيير بمنطقة شرق البلاد وتعزيز الإقتصاد الوطني.

ويعد هذا المشروع المندمج لاستغلال وتحويل الفوسفات والغاز الطبيعي الذي يمتلكه الطرف الجزائري فيه 51 بالمائة مقابل 49 بالمائة بالنسبة للطرف الصيني، ويشمل هذا المشروع منجم بلاد الحدبة بتبسة وقاعدة وادي الكباريت بسوق أهراس وكذا قاعدة حجر السود بسكيكدة وميناء عنابة وسيجسد بين المجمعين الجزائريين سوناطراك وأسميدال - منال والمجمعين الصينيين الذين تديرهما شركة سينتيك قد تطلب استثمارا بقيمة 6 مليار دولار. ويعد المشروع المندمج لتحويل الفوسفات بمنطقة بلاد الحدبة يعد مشروعا كبيرا سيسمح بإعادة بعث الإقتصاد عبر كامل منطقة شرق البلاد. ويعد هذا المشروع المندمج لاستغلال وتحويل الفوسفات والغاز الطبيعي الذي يمتلكه الطرف الجزائري فيه 51 بالمائة مقابل 49 بالمائة بالنسبة للطرف الصيني مقسما بين منجم بلاد الحدبة بتبسة على 2045 هكتار

الفصل الثالث:دراسة وهدانية بشركة وناجم الفوسفات-تبسة-

وأرضية وادي الكبريت بسوق أهراس المتربعة على 1484 هكتار وأرضية حجار السود بسكيكدة على 149 هكتار وميناء عنابة على 42 هكتار حسب البطاقة التقنية لهذا المشروع.¹

وسيسمح مركب الفوسفات الذي سخر له مبلغ استثمار —: 6 ملايين دولار والذي ينتظر أن يدخل مرحلة الاستغلال في سنة 2022 باستحداث 3 آلاف منصب شغل مباشر في حين أن ورشات الانجاز الخاصة به عبر الولايات الأربع المذكورة ستضمن 14 ألف منصب شغل حسب ذات الوثيقة، وسيضمن مركب الفوسفات عائدات بالعملة الصعبة تتجاوز 1.9 مليار دولار سنويا وأشارت وزارة الطاقة إلى أن هذا المشروع المندمج سيسمح كذلك بصنع الأسمدة الأزوتية والفوسفاتية الضرورية لتطوير الفلاحة مما يساهم في ضمان الأمن الغذائي والاكتفاء الذاتي في هذا المجال.

من جهة أخرى هذا المشروع المندمج لاستغلال وتحويل الفوسفات من منجم بلاد الحدبة بقدرة 500 مليون طن سيضمن انتاج مشتقات الفوسفات أسمدة فوسفورية وحامض الأمونياك ومواد أخرى تستعمل في عديد النشاطات الاقتصادية. هذا الاستثمار سيرفع من قدرات إنتاج الفوسفات على المستوى الوطني المقدر حاليا ب 2 مليون طن سنويا ليصل إلى 10 ملايين طن سنويا وذلك بدخول هذا المشروع الضخم حيز الخدمة.

1 - وكالة الأنباء الجزائرية، مركب الفوسفات أكبر مشروع صناعي منذ ما يقارب عشرة، 26 نوفمبر 2018، تاريخ الإطلاع: 2020/06/25 على الموقع: <http://www.aps.dz>

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة وخصائص عينة الدراسة

للقوف على واقع أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، فإن ذلك يستلزم إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي يقود إلى النتائج، لذلك سيتم الاعتماد على استمارة لجمع المعلومات التي من خلالها سيتم الحكم بشكل دقيق على أهمية الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يتم في هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة والتعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة والأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا العنصر سيتم تحديد مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة.

1- تحديد مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من إطارات شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

2- تحديد عينة الدراسة:

تتميز عينة الدراسة بأنها عمدية حيث استعمل أسلوب المسح الشامل لكل مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 30 استمارة استرجعت كاملة. والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (03): نسبة استجابة أفراد العينة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات	العدد	نسبة الاستجابة (%)
الموزعة	30	100
التي لم يتم استرجاعها	00	00
الصالحة للتحليل	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

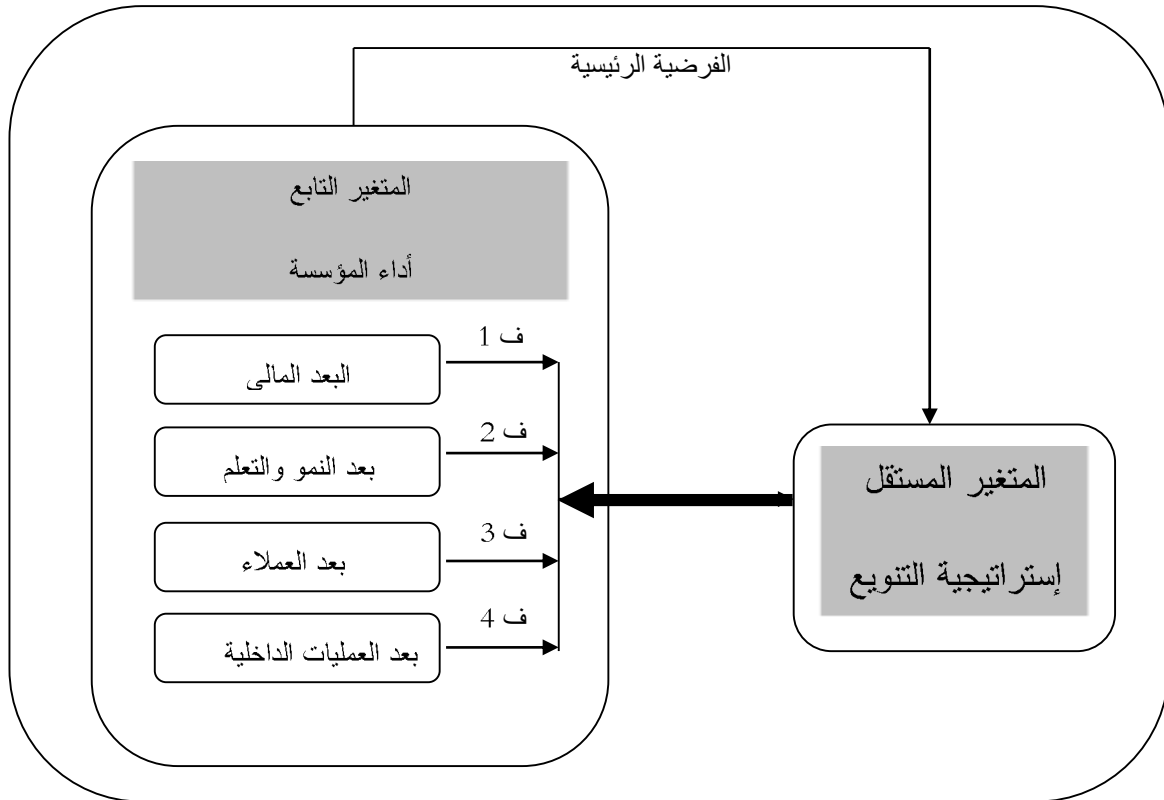
الفصل الثالث:دراسة وهدانية بشركة وناجم الفوسفات-تبسة-

يلاحظ من الجدول رقم (03) أنه تم توزيع 30 استبيان بما يوافق أغلبية مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاعها 30 كاملة أي بنسبة 100% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

3- نموذج الدراسة:

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانياً من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة.

ثانياً: أدوات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل الشركة والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للشركة وعلاقتها بالمحيط الاقتصادي.

1- الوثائق والسجلات:

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالشركة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للشركة من خلال إجراء بعض المقابلات.

2- استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته،¹ وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:²

- الجزء الأول:

ويشتمل على متغيرات الدراسة الديموغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)

- الجزء الثاني:

ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ: 28 سؤال تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (04) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

¹ مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص: 305.

² الملحق رقم: (01).

الجدول رقم (04): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)	محاور الدراسة	
12	إستراتيجية التنويع	
04	البعد المالي	أداء المؤسسة
04	بعد النمو والتعلم	
04	بعد العملاء	
04	بعد العمليات الداخلية	
16	مجموع المتغير التابع	
28	المجموع الكلي للعبارات	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

سيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، وتحديدًا سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

- استخدمت هذه الأساليب للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة، وتتمثل فيما يلي:
- التوزيع التكراري والنسب المئوية والتمثيل البياني: لمعالجة البيانات الديموغرافية والتعرف على خصائص العينة.
 - الوسط الحسابي (Mean): مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.¹
 - الانحراف المعياري (Déviation Standard): لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.²

¹ عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص ص: 142-95.

² إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 121.

ثانيا: الأساليب الإحصائية الاستدلالية

تتمثل فيما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لاختبار ثبات أداة الدراسة، تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا أكبر من (0,6)، وكلما اقتربت من (1) دل ذلك على درجة ثبات أعلى.
- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- الانحدار البسيط: لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.¹
- اختبار (One Sample t-test): يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0,05) لقبول الفرضيات أو رفضها، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات.² ويتم حساب هذه الأساليب وفقا لما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية:

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

2. معامل ألفا كرونباخ:

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

¹ وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: www.guidesps.com)
² ثائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 71.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

تم حسابهما لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها

أولاً: صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 30 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا¹ (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة²، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

¹ ألفا كرونباخ: "هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة مجتمعة وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ " أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0 و1 ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي العتيبي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد، الأردن، 2005، ص: 49).

² الملحق رقم (02).

الفصل الثالث:دراسة ويحانية بشركة وناجم الفوسفات-تبسة-

الجدول رقم (05): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرومباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 12	إستراتيجية التنويع	95.9
من الفقرة 13 إلى 28	الأداء	95.8
من الفقرة 01 إلى 27	معامل الثبات الكلي	97.5

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (05) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جدا حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 97.5% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

وبالتالي لإتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة من وثائق وسجلات واستبانة مصممة لهذه الدراسة.

ومما سبق يمكن القول أن مجتمع الدراسة يتكون من 30 فردا، ويشتمل نموذج الدراسة من متغير مستقل (إستراتيجية التنويع) ومتغير تابع (أداء المؤسسة) ومنه تم اعتماد جملة من الإجراءات بغية الوصول إلى نتائج دقيقة، وإتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان واختبار صحة الفرضيات

من خلال هذا المبحث سيتم تحليل البيانات المتحصل عليها من توزيع الاستثمار الخاصة بالموظفين والزبائن، للتعرف على مدى تبني الوكالة البنكية محل الدراسة لإدارة العلاقة مع الزبون ومدى اهتمامها بتحسين جودة الخدمة، والتي تسمح بالإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات، وسيتم التطرق إلى ذلك في المطالب الآتية:

- ✓ عرض وتحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية؛
- ✓ تحليل نتائج المتغيرات المستقلة للدراسة (الستبيان الموجه للإطارات)؛
- ✓ اختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية، وعلى ضوء هذه المتغيرات سيتم وصف عينة الدراسة.

1- البيانات الوصفية العامة الخاصة بعينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على الخصائص الديموغرافية الموالية:

1-1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول والشكل الموالين توزيع العينة حسب متغير الجنس.

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية، وعلى ضوء هذه المتغيرات سيتم وصف عينة الدراسة.

1- البيانات الوصفية العامة الخاصة بموظفي الوكالة:

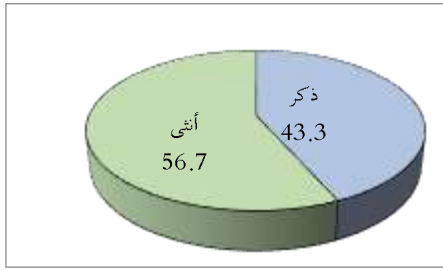
اشتملت عينة الدراسة على الخصائص الديموغرافية الموالية:

1-1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول والشكل الموالين توزيع العينة حسب متغير الجنس.

الفصل الثالث:دراسة وهدانية بشركة وناجم الفوسفات-تبسة-

جدول رقم (06): توزيع العينة حسب متغير الجنس شكل رقم (06): التوزيع البياني للعينة حسب متغير الجنس



الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	13	43.3
أنثى	17	56.7
المجموع	30	100

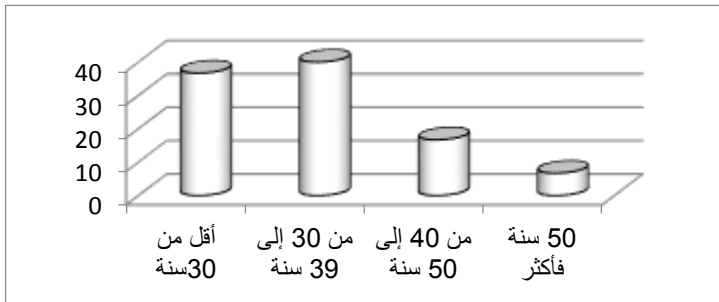
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

✓ يتضح من الجدول رقم (06) أن نسبة عدد المبحوثين من الإناث كانت أعلى من نسبة الذكور حيث قدرت نسبتهن بـ 56.7%، في حين قدرت نسبة الذكور بـ 43.3%، وقد يفسر هذا سماح الشركة للمرأة بتقلد مناصب عالية بهيئاتها التنظيمية.

1-2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

سيتم تبويب مفردات العينة إلى ثلاث فئات حسب متغير السن كما يوضحه الجدول والشكل الآتيين:

جدول رقم (07): توزيع العينة حسب متغير السن شكل رقم (07): التوزيع البياني للعينة حسب متغير السن



السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	11	36,7
من 30 إلى 39 سنة	12	40,0
من 40 إلى 50 سنة	5	16,7
50 سنة فأكثر	2	6,7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

بناء على معطيات الجدول رقم (07) يتبين أن هناك تباين في أعمار أفراد عينة الدراسة، فالفئة العمرية الأكثر تكرارا هي الفئة من 30 سنة إلى 39 سنة بنسبة 40%، وجاءت باقي النسب متفاوتة ويلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة تفوق سن الثلاثين، وقد يرجع هذا إلى عامل المستوى أي سنوات الدراسة الجامعية، ثم ما يليها من مسابقات التوظيف وباقي الإجراءات الأخرى، وقد سجلت النسبة (أقل من 30 سنة) نسبة 36.7 من عينة الدراسة، وهي نسبة ضعيفة إذا ما قورنت مع باقي النسب الأخرى.

1-3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي.

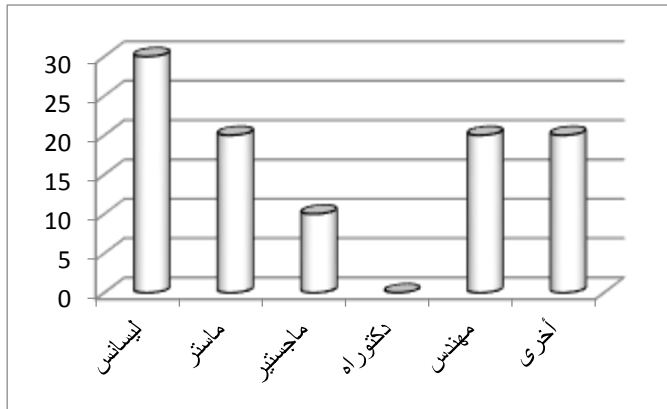
جدول رقم (08): توزيع العينة حسب

المؤهل العلمي

النسبة%	التكرار	المستوى التعليمي
30,0	9	ليسانس
20,0	6	ماستر
10,0	3	ماجستير
00	00	دكتوراه
20,0	6	مهندس
20,0	6	أخرى
100	30	المجموع

شكل رقم (08): التوزيع البياني للعينة حسب

المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة من فئة مستوى الليسانس بنسبة قدرها 30% وجاءت باقي النسب متفاوتة، وكانت كل الفئات من المستويات الجامعية، وهو ما يفسر على أن نوعية الدراسة تتطلب هذه المستويات لزيادة التفاعل مع متغيرات الدراسة وإعطاء البحث أكثر مصداقية، وهنا يلاحظ كذلك أن الشركة تعتمد على الكفاءات.

1-4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

تتصف مفردات العينة باختلاف الوظائف، كما هو مبين في الجدول والشكل المواليين.

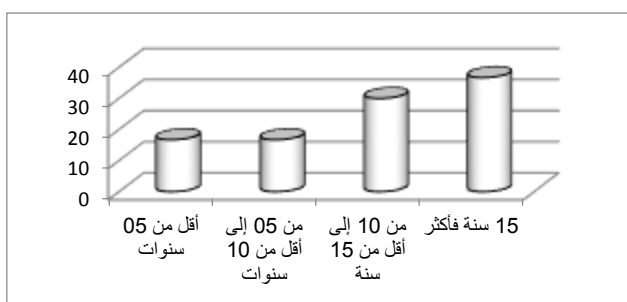
جدول رقم (09): توزيع العينة حسب متغير

الخبرة المهنية

النسبة%	التكرار	المستوى الوظيفي
16,7	5	أقل من 05 سنوات
16,7	5	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
30,0	9	من 10 إلى أقل من 15 سنة
36,7	11	15 سنة فأكثر
100	30	المجموع

شكل رقم (09): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (09) أن الشركة تتوفر على عامل خبرة مرتفع، حيث سجلت أعلى نسبة للفئة (15 سنة فأكثر)، واحتلت الفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) المرتبة الثانية

الفصل الثالث:دراسة وهدائية بشركة وناجم الفوسفات-تبسة-

بنسبة قدرت بـ: 30%، وهي تشكل مجتمعة نسبة 66.7% وهو معدل مرتفع يشير إلى أن الشركة لديها عنصر خبرة مهم، ما يساعدها على التطور أكثر وتعزيز عامل المنافسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة للدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم توضيح مدى تطبيق وتوافر إستراتيجية التنوع في الشركة محل الدراسة، وهو ما سيتم توضيحه وفقا لما يلي:

1- تحليل بيانات المتغير المستقل (إستراتيجية التنوع)

جدول رقم (10): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (إستراتيجية التنوع)

إستراتيجية التنوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	اتجاه الإجابة	المستوى
المتوسط العام	3.42	1.101	-	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول إستراتيجية التنوع كانت باتجاه موافق أي بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3,42 وبانحراف معياري قدر بـ: 1.101، وهو ما يدل أن محور إستراتيجية التنوع فعال بشركة مناجم الفوسفات-تبسة-بحسب اتجاه عينة الدراسة.

3- تحليل آراء عينة الدراسة بالنسبة للمتغير (إستراتيجية التنوع):

وهو ما سيتم توضيحه وفقا للجدول الموالي:

الجدول رقم (11): تحليل آراء عينة الدراسة بالنسبة للمتغير (إستراتيجية التنوع)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
1	تعمل الشركة على تطوير منتجاتها باستمرار وطرح منتجات جديدة في السوق.	3,47	1,358	6	موافق	مرتفع
2	يعتبر التنوع من الإستراتيجيات المهمة للشركة من أجل البقاء في السوق.	3,57	1,431	2	موافق	مرتفع
3	تسعى الشركة إلى التوسع في نشاطاتها من أجل النمو والاستمرار.	3,30	1,317	11	محايد	متوسط

الفصل الثالث: دراسة وهدانية بشركة وناجم الفوسفات-تبسة-

متوسط	محايد	8	1,373	3,33	يؤدي التنوع إلى اتساع تشكيلة منتجات الشركة مما ينعكس على قدراتها في الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة.	4
مرتفع	موافق	3	1,479	3,53	تملك الشركة القدرات والإمكانيات التي تجعلها قادرة على الاستمرار في اتباع إستراتيجية التنوع.	5
مرتفع	موافق	5	1,306	3,50	تقوم الشركة باستحداث وتطوير المنتجات لتحسين تنافسيتها.	6
متوسط	محايد	12	1,393	3,30	تقوم الشركة بطرح تشكيلة من المنتجات الموجهة لأسواق جديدة.	7
متوسط	محايد	9	1,149	3,30	تتبنى الشركة فلسفة التنوع وتحسين المستمر في جميع العمليات.	8
متوسط	محايد	10	1,291	3,30	أهداف الشركة قابلة للتكيف مع المستجدات البيئية.	9
مرتفع	موافق	7	1,192	3,40	تعتمد الشركة على دراسات السوق للتوجه أكثر نحو العميل وزيادة حصتها السوقية.	10
مرتفع	موافق	1	1,303	3,60	تقوم الشركة بإضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.	11
مرتفع	موافق	4	1,306	3,50	تتمتع الشركة بحافظة أنشطة متنوعة تسمح لها بالحصول على أرباح من أنشطة متعددة.	12
مرتفع	موافق	/	1.101	3.42	إجمالي المحور	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لإستراتيجية التنوع جاء مرتفعا، حيث بلغ 3.42 وقدر الانحراف المعياري بـ 1.101، ويعزى ذلك لكون جميع الإجابات كانت باتجاه موافق أي بمستوى مرتفع، مما يؤكد أن هناك اتفاق بين جميع المبحوثين على تبني الشركة لإستراتيجية التنوع حيث كانت إجاباتهم مؤيدة على أن التنوع يؤدي إلى اتساع تشكيلة منتجات الشركة مما ينعكس على قدراتها في الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة وأن للشركة أهداف قابلة للتكيف مع المستجدات البيئية ولم تتجه عينة الدراسة نحو الموافقة على أن الشركة تتبنى فلسفة التنوع والتحسين المستمر في جميع العمليات وأنها تقوم بطرح تشكيلة من المنتجات الموجهة لأسواق جديدة.

4- تحليل بيانات المتغير التابع (أداء المؤسسة):

جدول رقم (12): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (أداء المؤسسة)

المتغير التابع أداء المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	اتجاه الإجابة	المستوى
البعد المالي	3.47	1.228	1	موافق	مرتفع
بعد النمو والتعلم	3.40	1.199	2	موافق	مرتفع
بعد العملاء	3.28	1.199	3	محايد	متوسط
بعد العمليات الداخلية	3.17	1.002	4	موافق	مرتفع
المتوسط العام	3.33	1.101	-	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن إجمالي اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول مختلف أبعاد أداء المؤسسة كانت باتجاه محايد أي بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3,33 وانحراف معياري قدر بـ 1.101، وهو ما يدل أن محور أداء المؤسسة غير فعال تماما بشركة مناجم الفوسفات-تبسة-بحسب اتجاه عينة الدراسة، وهو ما سيتم توضيحه في تحليل آراء عينة الدراسة نحو مختلف الأبعاد.

5- تحليل آراء عينة الدراسة بالنسبة للمتغير (أداء المؤسسة): يمكن تحليل آراء عينة الدراسة من خلال مختلف أبعاد المتغير التابع وفقا لما يلي:

6- تحليل آراء عينة الدراسة بالنسبة للأبعاد:

6-1- البعد الأول: البعد المالي

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر البعد المالي بالشركة.

جدول رقم (13): تحليل آراء العينة تجاه البعد المالي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
13	تهتم إدارة الشركة بتحديد نواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالشركة	3,43	1,278	3	موافق	مرتفع
14	تعمل إدارة الشركة على الاستفادة من العلاقات المتبادلة مع الموردين بهدف زيادة صافي الربح	3,47	1,279	2	موافق	مرتفع
15	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم على أداء الشركة	3,63	1,474	1	موافق	مرتفع
16	يعد التوازن المالي وهدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى الشركة إليها	3,37	1,474	4	محايد	متوسط
	الإجمالي	3.47	1.228	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (13) أن المتوسط العام للبعد المالي جاء مرتفعاً، حيث بلغ 3.42 وقدّر الانحراف المعياري بـ 1.228، ويعزى ذلك لكون أغلب الإجابات كانت باتجاه موافق أي بمستوى مرتفع، في حين التزمت عينة الدراسة الحياد فيما يخص العبارة (16) مما يؤكد أن المبحوثين من عينة الدراسة لا يرون أن هناك توازن مالي وأن هدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى الشركة إليها، وبشكل عام يمكن القول أن البعد المالي فعال ضمن أداء شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

4-2- البعد الثاني: بعد النمو والتعلم

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد النمو والتعلم بالشركة.

جدول رقم (14): تحليل آراء العينة تجاه بعد النمو والتعلم

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
17	توفر الشركة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد	3,60	1,329	1	موافق	مرتفع
18	يتم تخزين المعلومات عن طريق الحاسوب بشكل واسع	3,27	1,388	4	محايد	متوسط
19	تقوم الشركة بتأهيل العاملين لديها من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية	3,40	1,303	2	موافق	مرتفع
20	تقدم الشركة برامج تدريبية كافية للموظفين لرفع كفاءاتهم	3,33	1,213	3	محايد	متوسط
	الإجمالي	3.40	1.199	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (14) أن المتوسط العام لبعدها النمو والتعلم جاء مرتفعا، حيث بلغ 3.40 وقد انحراف المعياري بـ 1.228، ويعزى ذلك لكون أغلب الإجابات كانت باتجاه موافق أي بمستوى مرتفع، في حين التزمت عينة الدراسة الحياد فيما يخص العبارتين (18، 20) مما يؤكد أن الباحثين من عينة الدراسة لا يرون أن الشركة يتم فيها تخزين المعلومات عن طريق الحاسوب بشكل واسع وأنها أيضا تقدم برامج تدريبية كافية للموظفين لرفع كفاءاتهم، وبشكل عام يمكن القول أن بعد النمو والتعلم فعال ضمن أداء شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

4-3- البعد الثالث: بعد العملاء

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد النمو والتعلم بالشركة.

جدول رقم (15): تحليل آراء العينة تجاه بعد العملاء

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
21	تعتمد الشركة على دراسات السوق للتوجه أكثر نحو العميل وزيادة حصتها السوقية	3,20	1,270	3	موافق	مرتفع
22	تقوم الشركة بتحليل احتياجات عملائها ودراساتها لتحقيق رضاهم	3,40	1,276	2	محايد	متوسط
23	إرضاء العملاء والاستماع لهم هو غاية الشركة	3,43	1,305	1	موافق	مرتفع
24	تقوم الشركة بإجراء دراسات دورية لرصد التغيرات في أذواق العملاء	3,10	1,242	4	محايد	متوسط
	الإجمالي	3.28	1.199	/	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (15) أن المتوسط العام لبعدهم العملاء جاء متوسطاً، حيث بلغ 3.28 وقدّر الانحراف المعياري بـ 1.199، ويعزى ذلك لكون أغلب الإجابات كانت باتجاه (محايد) أي بمستوى متوسط، في حين وافقت عينة الدراسة وبمستوى مرتفع على العبارتين (23، 24) مما يؤكد أن المبحوثين من عينة الدراسة يرون فعلاً أن هناك إرضاء للعملاء والاستماع لهم من غايات الشركة وأنها تقوم بتحليل احتياجاتهم ودراساتها لتحقيق رضاهم، وبشكل عام يمكن القول أن بعد العملاء غير فعال ضمن أداء شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

4-4- البعد الرابع: بعد العمليات الداخلية

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد العمليات الداخلية بالشركة.

جدول رقم (16): تحليل آراء العينة تجاه بعد العمليات الداخلية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
25	تتبنى الشركة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين وزيادة كفاءتها الإنتاجية	3,00	1,174	3	محايد	متوسط
26	تقوم إدارة البحث والتطوير في الشركة بتصميم وتطوير طرق إنتاج أكثر كفاءة	2,97	1,189	4	محايد	متوسط
27	تعمل الشركة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد	3,53	1,137	1	موافق	مرتفع
28	لدى الشركة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات عملائها	3,20	1,324	2	محايد	متوسط
	الإجمالي	3.17	1.002	/	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (16) أن المتوسط العام لبعده العمليات الداخلية جاء متوسطاً، حيث بلغ 3.17 وقدّر الانحراف المعياري بـ: 1.002، ويعزى ذلك لكون أغلب الإجابات كانت باتجاه (محايد) أي بمستوى متوسط، في حين وافقت عينة الدراسة وبمستوى مرتفع على العبارة (27) مما يؤكد أن المبحوثين من عينة الدراسة يرون فعلاً أن الشركة تعمل على تسليم المنتجات في الوقت المحدد، وبشكل عام يمكن القول أن بعد العمليات الداخلية غير فعال ضمن أداء شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وبالتالي سيتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة.

1- تحليل التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

الفصل الثالث:دراسة وهدانية بشركة وناجم الفوسفات-تبسة-

وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)	محاور الاستبيان
استراتيجية التوزيع	1.096	0.181	المحور الأول
أداء المؤسسة	0.820	0.512	المحور الثاني
الاستبيان ككل			
	1.062	0.209	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن (sig>0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات العلمية.

2- اختبار الفرضيات الفرعية

- تقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة a أكبر 0,05.
- تقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة a أصغر أو يساوي 0,05.

والجدول الموالي يؤكد أو ينفي صحة هذه الفرضيات.

جدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وفقا للانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإندار (α)	معامل الإندار (β)	قيمة (t)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
إستراتيجية التوزيع	البعد المالي	0.924	0.828	7.828	0.686	61.271	0.828	0.000
	بعد النمو والتعلم	0.926	0.851	8.579	0.724	0.851	73.602	0.000
	بعد العملاء	0.878	0.806	7.207	0.650	0.806	51.935	0.000
	بعد العمليات الداخلية	0.347	0.382	2.186	0.146	0.382	4.777	0.037

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال معطيات الجدول يمكن اختبار الفرضيات الفرعية وفقا لما يلي:

2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى تقبل الفرضية البديلة H_1 ، أي أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التنوع على البعد المالي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

حيث أشار مستوى الدلالة إلى (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة المولية، ويمكن تفسير ذلك وفقا لقيمة معامل الانحدار التي قدرت بـ: (0.924) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين R قيمة قدرت بـ (0.828)، وهو ارتباط قوي جدا وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط -يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن إستراتيجية التنوع في مؤسسة الفوسفات تبسة تؤثر بشكل جيد على البعد المالي، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.686) مما يعني أن نسبة (68.6%) من التغيرات في البعد المالي ترجع بشكل كبير لإستراتيجية التنوع، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية

2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية تقبل الفرضية البديلة H_1 ، أي أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التنوع على بعد النمو والتعلم في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

حيث أشار مستوى الدلالة إلى (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقا لقيمة معامل الانحدار التي قدرت بـ: (0.926) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين R قيمة قدرت بـ (0.806)، وهو ارتباط قوي جدا وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط -يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن إستراتيجية التنوع في مؤسسة الفوسفات تبسة تؤثر بشكل جيد على بعد النمو والتعلم، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.724) مما يعني أن نسبة

الفصل الثالث:دراسة وهدانية بشركة وناجم الفوسفات -تبسة-

(72.4%) من التغيرات في بعد النمو والتعلم ترجع بشكل كبير لإستراتيجية التنوع، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة تقبل الفرضية البديلة H_1 ، أي أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التنوع على بعد العملاء في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

حيث أشار مستوى الدلالة إلى (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقا لقيمة معامل الانحدار التي قدرت بـ: (0.878) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين R قيمة قدرت بـ (0.806)، وهو ارتباط قوي جدا وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن إستراتيجية التنوع في شركة الفوسفات تبسة تؤثر بشكل جيد على بعد العملاء، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.650) مما يعني أن نسبة (65%) من التغيرات في البعد المالي ترجع بشكل كبير لإستراتيجية التنوع، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

2-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة تقبل الفرضية البديلة H_1 ، أي أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التنوع على بعد العمليات الداخلية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

حيث أشار مستوى الدلالة إلى (0.03) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقا لقيمة معامل الانحدار التي قدرت بـ: (0.347) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين R قيمة قدرت بـ (0.382)، وهو ارتباط قوي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن إستراتيجية التنوع في مؤسسة الفوسفات تبسة تؤثر بشكل جيد على بعد العمليات الداخلية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.146) مما يعني أن نسبة

الفصل الثالث:دراسة وهدانية بشركة وناجم الفوسفات -تبسة-

(14.6%) فقط من المتغيرات في بعد العمليات الداخلية ترجع بشكل كبير لإستراتيجية التنوع، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

3- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

ويمكن تمثيل أهم نتائج الفرضية الرئيسية وفقا للجدول التالي:¹

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإندار (α)	معامل الإندار (β)	قيمة (t)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
إستراتيجية التنوع	أداء المؤسسة	0.769	0.835	8.042	0.698	0.835	64.671	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التنوع على أداء شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التنوع على أداء شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين إستراتيجية التنوع وأداء المؤسسة، وعليه تبين أنه يوجد هناك أثر لإستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.769) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.835)، وهو ارتباط قوي جدا وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن أداء المؤسسة يتحقق بشكل جيد من خلال إستراتيجية التنوع، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.698) مما يعني أن نسبة (69.8%) من التغيرات في أداء المؤسسة ترجع بشكل كبير لإستراتيجية التنوع، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

¹ الملحق رقم (02).

الفصل الثالث: دراسة ویدائیة بشركة وناجم الفوسفات -تبسة-

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة H_1 الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التوزيع على أداء شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الفصل الثالث وبعد إجراء الدراسة الميدانية التي كانت في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، تم اختبار فرضيات الدراسة في الجانب التطبيقي، وهذا بعد تفريغ وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان الذي وزع على عينة قدرها 30 إطار بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، للاطلاع على آرائهم تجاه أثر إستراتيجية التنويع على أداء الشركة، حيث خصصت هذه الدراسة الميدانية للتعرف على العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين، حيث تم استخلاص وجود علاقة ارتباط طردية قوية إلى متوسطة بين إستراتيجية التنويع والأداء في الشركة.

تم تقديم الشركة محل الدراسة والتعرف على نشأتها، والتعرف على تنظيمها الداخلي، وإمكانياتها، وواقع تطبيق إستراتيجية التنويع في الشركة.

تم التطرق إلى كيفية التحضير للدراسة الميدانية من خلال دراسة مجتمع الدراسة، إضافة إلى التعرف على عينة الدراسة والأدوات المساعدة على الدراسة المتمثلة أهمها في الوثائق والسجلات والاستمارة، كما تم التطرق إلى كيفية تنفيذ الدراسة من خلال اختبار الاستبيان أي معرفة مدى صدق وثبات هذه الأداة، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة أهمها في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط.

ولمعرفة أثر إستراتيجية التنويع على أداء الشركة تم الاعتماد على تحليل البيانات الشخصية والمستوى التعليمي للعينة محل الدراسة إضافة إلى تحليل بيانات ومتغيرات الدراسة، حيث تبين أن بيانات الدراسة تخضع لتوزيع طبيعي لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتم كذلك اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية.

ومن خلال تحليل نتائج الدراسة تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التنويع على أداء شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

خاتمة

خاتمة

تمحور موضوع هذه الدراسة حول أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، وفي ختام هذه الدراسة يمكن القول بأن المنظمة التي تريد المحافظة على بقائها واستمرارها والتوسع في أسواقها في ظل المنافسة الشديدة، لا بد أن تكون قادرة على مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة للبيئة الخارجية، ويعتبر التنوع أهم وسيلة لتحقيق ذلك لكونه أفضل الخيارات التي تؤدي إلى بلوغ الأداء المطلوب وهذا من خلال تنمية الحصة السوقية بتوسيع أسواقها فضلا عن تخفيض التكاليف الناتج أساسا عن التكاملية التي يضمنها التنوع في موارد المنظمة.

وفي ضوء التطورات الحديثة في مجال الإدارة، فإن تحسين أداء المنظمات أصبح متعلقا بمدى قدرتها على قياس وتقييم أدائها من مختلف الجوانب وفي هذا الإطار يبرز أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأحد أهم وأحدث الأدوات في هذا المجال، حيث تقود المنظمة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وتتجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمنظمة، كما تترجم رؤية المنظمة وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية، حيث أنها تبين على نحو أعمق ما يحدث في المنظمة، إذ أنها تحيط بكافة جوانب المنظمة في عملية قياس وتقييم الأداء، وذلك بالتركيز على جوانبها الأربعة: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو.

وبعد التفصيل في الجوانب النظرية تم إسقاط الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة شركة مناجم الفوسفات -تيسة-، حيث تم توزيع استبيان على عينة من إطارات الشركة، وانطلاقا من النتائج المتوصل إليها من تحليل البيانات، تم التوصل إلى أن استراتيجية التنوع استراتيجية هادفة تسمح بتحسين أداء شركة مناجم الفوسفات -تيسة-.

أولا: نتائج الدراسة

1- النتائج النظرية:

من خلال الدراسة للبحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن استراتيجية التنوع تتطلب وعي من طرف المنظمة، من أجل معرفة كيفية التحكم في تطبيقها ومساعدتها في تحسين أدائها؛

خاتمة

- تعتبر استراتيجية التنويع من استراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق للمنظمة مكاسب ايجابية حيث تسمح لها بالحصول على الأرباح؛
- تساعد استراتيجية التنويع على توفير خيارات للمستهلك من جهة وتدعيم المركز التنافسي للمنظمة من جهة أخرى؛
- إن التنويع أصبح من الاستراتيجيات المهمة للمنظمة من أجل البقاء في ظل بيئة دائمة التغير، حيث لا يكمن الهدف فقط في كيفية كسب زبائن جدد وإنما في كيفية المحافظة عليه ومسايرة أذواقه؛
- مفهوم الأداء يختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه، فهناك عدة مؤشرات يتم من خلالها متابعة الأداء من تفاصيل الأهداف الاستراتيجية؛
- تسعى المنظمة إلى تحسين أدائها من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء والجانب المالي)؛
- تعبر إستراتيجية التنويع عن قدرة المنظمة على خلق فرص متعددة تسمح لها بالنمو في السوق، من خلال تخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق الربحية، وهي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وبالتالي تعظيم قيمة المنظمة.

2- النتائج التطبيقية:

- تواجد الشركة في موقع ممتاز من حيث وجود العديد من الشركات المنافسة لها الشيء الذي يسهل عليها رصد تحركات المنافسين؛
- تسعى الشركة إلى تحسين أدائها من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء والجانب المالي)؛
- أن الشركة تختار استراتيجياتها بما يتناسب مع رؤيتها الاستراتيجية ورسالتها وعلى ضوء تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وهذه الاستراتيجيات تكون موجهة للمنافسة في السوق ومواجهة المنافسين؛
- أن الشركة تستهدف تخفيض التكلفة لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة؛

خاتمة

- أن إدارة الشركة تقوم بوضع أسعار مناسبة لمواجهة المنافسين، كما أنها تسعى للبحث عن أسواق جديدة والتوسع فيها؛

- تسعى الشركة لتقييم أدائها بشكل دوري للتأكد من أنها تحقق أهدافها قصيرة وطويلة الأجل؛

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التنويع على أداء شركة مناجم الفوسفات -تيسة-، وعليه تبين أنه يوجد هناك أثر لإستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.769) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.835)، وهو ارتباط قوي جدا وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن أداء المؤسسة يتحقق بشكل جيد من خلال إستراتيجية التنويع، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.698) مما يعني أن نسبة (69.8%) من التغيرات في أداء المؤسسة ترجع بشكل كبير لإستراتيجية التنويع، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

ثانيا: اقتراحات الدراسة

- اتباع إستراتيجية التنويع في الشركة من أجل النمو والتوسع في أسواقها، وجلب التكنولوجيا وطرق العمل الحديثة لمواكبة التغيرات البيئية الخارجية والقدرة على مواجهة المنافسين من مختلف النواحي.

- يمكن للمنظمة توسيع قاعدة نشاطها بإضافة خطوط إنتاج جديدة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد.

- الحد من المعوقات التي تقف في طريق تطبيق إستراتيجية التنويع في المنظمات.

- استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن الذي يعتبر أحدث الأساليب في قياس وتقييم الأداء من مختلف الجوانب ومقارنته بالأداء السابق وكذلك مقارنته بأداء الشركات الأخرى المماثلة.

- استخدام الذكاء التنافسي لدراسة السوق، العميل، والمنافس ومنه الدخول في أسواق جديدة وكسب عملاء جدد.

- السعي إلى إرضاء الزبائن، والعمل على استهداف وكسب زبائن جدد.

خاتمة

ثالثاً: آفاق الدراسة

تم في هذه الدراسة محاولة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، ولا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وأبعاده، ولهذا الصدد تم اقتراح عدد من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

- أثر استراتيجية التنويع على هيكل الصناعة.
- دور استراتيجيات النمو في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- دور إستراتيجية التنويع في دفع الإبداع التكنولوجي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1. إبراهيم خليل المدهون، عبير عباد احمد البطنجي، التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
2. إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، عمان، الأردن، 1992.
3. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
4. إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
5. أحمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران، عمان، 2000.
6. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
7. ألفا كرونباخ: "هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة مجتمعة وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل " ألفا كرونباخ " أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0 و 1 ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي العتبي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد، الأردن، 2005).
8. أيتن محمد المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة 2008.
9. بتس روبرت، لي ديفيد، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
10. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مداخل جديدة... لعالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999.

قائمة المصادر والمراجع

11. ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية 9، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
12. ثائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
13. جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية، جدة السعودية.
14. جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2007.
15. حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2013.
16. خالد محمد طلال بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
17. خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
18. د.نعيمة عباس الخفاجي، د.إحسان محمد ياغي، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
19. روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير الطاهر، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1994.
20. زغدار أحمد، المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
21. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
22. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
23. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
24. سعد غالب ياسين، الغدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

قائمة المصادر والمراجع

25. شارلزهل وجارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول -مدخل متكامل-، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006.
26. شارلزهل وجارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علي بسيوني ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2008.
27. الصميدعي محمود جاسم محمد، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
28. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم...العمليات)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2011.
29. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية -المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2010.
30. عبد الباري إبراهيم، ناصر محمد سعود، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرون، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
31. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
32. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
33. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2004.
34. عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
35. علاء فرحان طالب، استراتيجيات المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
36. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة 1، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
37. عيسى يحه وآخرون، التسوق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
38. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات -مداخل أمثلة وقضايا معاصرة)، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2014.

قائمة المصادر والمراجع

39. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
40. كاظم نزار الركباني، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2004.
41. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة، عمان، 2013، ص: 256.
42. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء تقييم الأداء تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)، دار الجامعة الجديدة، عمان، الأردن، 2009.
43. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015/2014.
44. محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، مصر.
45. محمد محمد إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2016.
46. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، المعزز، عمان، الأردن، 2014.
47. مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
48. مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
49. مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.
50. مصطفى منير اسماعيل، سعد علي العنزي، جدلية العلاقة بين نمو المنظمة وقيمتها بإطار استراتيجية التنوع - مغل وصفي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
51. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
52. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
53. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الغدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
54. نبيل محمد مرسى، إستراتيجيات الإدارة العليا، (إعداد - تنفيذ - مراجعة)، جامعة الاسكندرية، 2006.

قائمة المصادر والمراجع

55. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
56. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1996.
57. نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2009.
58. هاني.م، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1، دار المعترز، عمان، الأردن، 2014.
59. وائل محمد صبحي ادريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان 2009.
60. وصفي عبد الكريم الكساسة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

2- الأطروحات والرسائل الجامعية:

61. جعيجع نبيلة، إستراتيجية التنويع وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007.
62. حيمر مريم، دور استراتيجيتي الاعلان والتنويع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة "مؤسسة مطاحن الحبوب" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2013.
63. دراسة محمد سليمان، الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
64. عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
65. محمد سليمان، الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية علوم التسيير، جامعة المسيلة 2006.

قائمة المصادر والمراجع

66. إياد علي الدبني، دور التخطيط الاستراتيجي في جوده الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه جامعة دمشق، غير منشورة، 2010.
67. شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
68. عادل بومجان تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
69. فراس عبد القادر غفير، دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، في إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2015.
70. كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة الجنان طرابلس، لبنان 2015.
71. لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، دراسة حالة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017.
72. لمى فيصل اسير، نموذج مقترح لرفع فعالية المصرف التجاري السوري من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة تشرين، 2014.
73. مى فيصل أسير، نموذج مقترح لرفع فعالية المصرف التجاري السوري من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2013-2014.
74. نوال شين، تأثير الإتجاه الإستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه كلية علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2016، 2017.
75. صالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكره نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2006.
76. فتيلي ليلي، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.

3- المجلات والدوريات:

77. بن عبّيد فريد، عبابسة خديجة، دور استراتيجية التنويع في تخفيض المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، 2016، العدد 10.
78. سعد علي حمود العنزي، مها عبد الكريم حمود الراوي، فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال باتباع استراتيجيات التنويع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013.
79. السعيد بريش، نعيمة يحيائي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، 2011، 2012.
80. الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010.
81. عبد الملّيك مزهّوة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، سكرة، الجزائر، 2012.
82. علي صيهود السوداني، تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الأهلية/مدخل مقارن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 101.
83. مخفي أمين، بطاهر بختة، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد السادس، سبتمبر 2016.
84. مراد مداح، كمال العقاب، مساهمة استراتيجية التنويع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة، مجلة التنمية الاقتصادية، 2017، العدد 04.
85. نسرّين محمد فتحي محمود، إستراتيجية التنويع للمنتوج وإسهامها في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة القلم، العدد 04، 2018.

4- الملتقيات:

86. زويد زهرة، بوكرش محمد، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 11/10 نوفمبر، 2009.
87. محمد فيصل صالح، الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية: مقياس الدرجة المتوازنة للأداء، ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق 25، 27 يوليو 2004.

قائمة المصادر والمراجع

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1- الكتب:

88. Jean piene helper. M .Malika, jack ossoni, strategie industriell edition dunod, 2éme edition, paris, 1998.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

89. وكالة الأنباء الجزائرية، مركب الفوسفات أكبر مشروع صناعي منذ ما يقارب عشرية، 26 نوفمبر 2018، تاريخ الإطلاع: 2020/06/25 على الموقع: <http://www.aps.dz>

90. وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية. (تم تحميل الملف من الموقع:

www.guidespss.com).

الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع: استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم إعداده بغرض الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لمذكرة الماستر في إدارة الأعمال بعنوان: أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، نتمنى من سيادتكم تعبئة هذا الاستبيان واختيار الإجابة التي تعكس وجهة نظركم مع مراعاة الدقة الموضوعية لأن دقة الإجابة على فقرات الاستبيان لها الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي ستقدمها هذه الدراسة.

نحيطكم علما بأن جميع إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

بارك الله فيكم وجزاكم كل خير

تحت إشراف الأستاذة:

شفاء حمد

الطالبتين:

سارة رويقي

شهيناز رزق الله

السنة الجامعية: 2019-2020

أولاً: البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

الجنس:

ذكر

أنثى

الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي:

ليسانس

ماستر

ماجستير

دكتورة

مهندس

أخرى

الخبرة العلمية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

ثانيا: محاور الاستبيان

المحور الأول: استراتيجية التنوع في شركة مناجم الفوسفات

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعمل الشركة على تطوير منتجاتها باستمرار وطرح منتجات جديدة في السوق					
02	يعتبر التنوع من الإستراتيجيات المهمة للشركة من أجل البقاء في السوق					
03	تسعى الشركة إلى التوسع في نشاطاتها من أجل النمو والاستمرار					
04	يؤدي التنوع إلى اتساع تشكيلة منتجات الشركة مما ينعكس على قدراتها في الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة					
05	تملك الشركة القدرات والامكانيات التي تجعلها قادرة على الاستمرار في اتباع استراتيجية التنوع					
06	تقوم الشركة باستحداث وتطوير المنتجات لتحسين تنافسيتها					
07	تقوم الشركة بطرح تشكيلة من المنتجات الموجهة لأسواق جديدة					
08	تتبنى الشركة فلسفة التنوع والتحسين المستمر في جميع العمليات					
09	أهداف الشركة قابلة للتكيف مع المستجدات البيئية					
10	تعتمد الشركة على دراسات السوق للتوجه أكثر نحو العميل وزيادة حصتها السوقية					
11	تقوم الشركة بإضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية					
12	تتمتع الشركة بحافظة أنشطة متنوعة تسمح لها بالحصول على أرباح من أنشطة متعددة					

المحور الثاني: الأداء في شركة مناجم الفوسفات

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن ونرجو منكم تحديد درجة موافقتكم وذلك بوضع X أمام العبارة التي تناسب اختيارك

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد المالي						
13	تهتم إدارة الشركة بتحديد نواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالشركة					
14	تعمل إدارة الشركة على الاستفادة من العلاقات المتبادلة مع الموردين بهدف زيادة صافي الربح					
15	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم على أداء الشركة					
16	يعد التوازن المالي وهدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى الشركة إليها					
بعد النمو والتعلم						
17	توفر الشركة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد					
18	يتم تخزين المعلومات عن طريق الحاسوب بشكل واسع					
19	تقوم الشركة بتأهيل العاملين لديها من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية					
20	تقدم الشركة برامج تدريبية كافية للموظفين لرفع كفاءاتهم					
بعد العملاء						
21	تعتمد الشركة على دراسات السوق للتوجه أكثر نحو العميل وزيادة حصتها السوقية					
22	تقوم الشركة بتحليل احتياجات عملائها ودراساتها لتحقيق رضاهم					
23	إرضاء العملاء والاستماع لهم هو غاية الشركة					
24	تقوم الشركة بإجراء دراسات دورية لرصد التغيرات في أذواق العملاء					
بعد العمليات الداخلية						
25	تتبنى الشركة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين وزيادة كفاءتها الإنتاجية					

					تقوم إدارة البحث والتطوير في الشركة بتصميم وتطوير طرق إنتاج أكثر كفاءة	26
					تعمل الشركة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد	27
					لدى الشركة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات عملائها	28

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير

الملحق رقم (02)

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	ذكر 13	43,3	43,3	43,3
	أنثى 17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	أقل من 30 سنة 11	36,7	36,7	36,7
	من 30 إلى 39 سنة 12	40,0	40,0	76,7
	من 40 إلى 50 سنة 5	16,7	16,7	93,3
	50 سنة فأكثر 2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	ماستر 13	43,3	43,3	43,3
	ماجستير 4	13,3	13,3	56,7
	مهندس 7	23,3	23,3	80,0
	أخرى 6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	أقل من 05 سنوات 11	36,7	36,7	36,7
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات 8	26,7	26,7	63,3
	من 10 إلى أقل من 15 سنة 7	23,3	23,3	86,7
	15 سنة فأكثر 4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Validé	30	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,975	28

معامل الفا كرونباخ لمخوار استراتيجية التنويع

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	12

معامل الفا كرونباخ لمخوار الأداء

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,958	16

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعمل الشركة على تطوير منتجاتها باستمرار وطرح منتجات جديدة في السوق	30	3,47	1,358
يعتبر التنويع من الإستراتيجيات المهمة للشركة من أجل البقاء في السوق	30	3,57	1,431
تسعى الشركة إلى التوسع في نشاطاتها من أجل النمو والاستمرار	30	3,30	1,317
يؤدي التنويع إلى اتساع تشكيلة منتجات الشركة مما ينعكس على قدراتها في الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة	30	3,33	1,373
تملك الشركة القدرات والإمكانات التي تجعلها قادرة على الاستمرار في اتباع إستراتيجية التنويع	30	3,53	1,479
تقوم الشركة باستحداث وتطوير المنتجات لتحسين تنافسيتها	30	3,50	1,306
تقوم الشركة بطرح تشكيلة من المنتجات الموجهة لأسواق جديدة	30	3,30	1,393
تتبنى الشركة فلسفة التنويع والتحسين المستمر في جميع العمليات	30	3,30	1,149
أهداف الشركة قابلة للتكيف مع المستجدات البيئية	30	3,30	1,291
تعتمد الشركة على دراسات السوق للتوجه أكثر نحو العميل وزيادة حصتها السوقية	30	3,40	1,192
تقوم الشركة بإضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية	30	3,60	1,303
تتمتع الشركة بحافظة أنشطة متنوعة تسمح لها بالحصول على أرباح من أنشطة متعددة	30	3,50	1,306
N valide (listwise)	30		

المحور الثاني: الأداء
البعد الأول: البعد المالي

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تهتم إدارة الشركة بتحديد نواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالشركة	30	3,43	1,278
تعمل إدارة الشركة على الاستفادة من العلاقات المتبادلة مع الموردين بهدف زيادة صافي الربح	30	3,47	1,279
يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم على أداء الشركة	30	3,63	1,474
يعد التوازن المالي وهدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى الشركة إليها	30	3,37	1,474
N valide (listwise)	30		

البعد الثاني: النمو والتعلم

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
توفر الشركة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد	30	3,60	1,329
يتم تخزين المعلومات عن طريق الحاسوب بشكل واسع	30	3,27	1,388
تقوم الشركة بتأهيل العاملين لديها من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية	30	3,40	1,303
تقدم الشركة برامج تدريبية كافية للموظفين لرفع كفاءاتهم	30	3,33	1,213
N valide (listwise)	30		

البعد الثالث: العملاء

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تعتمد الشركة على دراسات السوق للتوجه أكثر نحو العميل وزيادة حصتها السوقية	30	3,20	1,270
تقوم الشركة بتحليل احتياجات عملائها ودراساتها لتحقيق رضاهم	30	3,40	1,276
إرضاء العملاء والاستماع لهم هو غاية الشركة	30	3,43	1,305
تقوم الشركة بإجراء دراسات دورية لرصد التغيرات في أذواق العملاء	30	3,10	1,242
N valide (listwise)	30		

البعد الرابع: العمليات الداخلية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تتبنى الشركة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين وزيادة كفاءتها الإنتاجية	30	3,00	1,174
تقوم إدارة البحث والتطوير في الشركة بتصميم وتطوير طرق إنتاج أكثر كفاءة	30	2,97	1,189
تعمل الشركة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد	30	3,53	1,137
لدى الشركة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات عملائها	30	3,20	1,324
N valide (listwise)	30		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاسييان

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الاستبيان_إجمالي	30	3,3726	1,00783
N valide (listwise)	30		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
المحور_الأول	30	3,4250	1,10171
المحور_الثاني	30	3,3333	1,01396
البعد_المالي	30	3,4750	1,22887
بعد_النمو_والتعلم	30	3,4000	1,19914
بعد_العملاء	30	3,2833	1,19938
بعد_العمليات_الداخلية	30	3,1750	1,00248
N valide (listwise)	30		

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon				
		الاستبيان إجمالي	الأول المحور	الثاني المحور
N		30	30	30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,3726	3,4250	3,3333
	Ecart-type	1,00783	1,10171	1,01396
Différences les plus extrêmes	Absolue	,194	,200	,150
	Positive	,139	,101	,091
	Négative	-,194	-,200	-,150
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,062	1,096	,820
Signification asymptotique (bilatérale)		,209	,181	,512
a. La distribution à tester est gaussienne.				
b. Calculée à partir des données.				

نتائج اختبار الفرضيات

- الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الأول المحور ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : الثاني المحور
- b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,835 ^a	,698	,687	,56721	,698	64,671	1	28	,000

- a. Valeurs prédites : (constantes), الأول المحور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régession 20,807	1	20,807	64,671	,000 ^b
	Résidu 9,008	28	,322		
	Total 29,815	29			

- a. Variable dépendante : الثاني المحور
- b. Valeurs prédites : (constantes), الأول المحور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,700	,343		2,038	,051
الأول_المحور	,769	,096	,835	8,042	,000

a. Variable dépendante : الثاني_المحور

الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الأول_المحور ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المالي_البعد

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,828 ^a	,686	,675	,70041	,686	61,271	1	28	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الأول_المحور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	30,058	1	30,058	61,271	,000 ^b
1 Résidu	13,736	28	,491		
Total	43,794	29			

a. Variable dépendante : المالي_البعد

b. Valeurs prédites : (constantes), الأول_المحور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,310	,424		,731	,471
الأول_المحور	,924	,118	,828	7,828	,000

a. Variable dépendante : المالي_البعد

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الأول المحور ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : والتعلم_النمو_بعد

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,851 ^a	,724	,715	,64064	,724	73,602	1	28	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الأول_المحور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	30,208	1	30,208	73,602	,000 ^b
	Résidu	11,492	28	,410		
	Total	41,700	29			

a. Variable dépendante : والتعلم_النمو_بعد

b. Valeurs prédites : (constantes), الأول_المحور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,227	,388	,585	,563
	الأول_المحور	,926	,108	,851	,000

a. Variable dépendante : والتعلم_النمو_بعد

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الأول_المحور ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : العملاء_بعد

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,806 ^a	,650	,637	,72242	,650	51,935	1	28	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الأول_المحور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	27,104	1	27,104	51,935	,000 ^b
1 Résidu	14,613	28	,522		
Total	41,717	29			

a. Variable dépendante : العملاء_بعد

b. Valeurs prédites : (constantes), الأول_المحور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,278	,437		,635	,530
1 الأول_المحور	,878	,122	,806	7,207	,000

a. Variable dépendante : العملاء_بعد

الفرضية الفرعية الرابعة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الأول_المحور ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الداخلية_العمليات_بعد

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,382 ^a	,146	,115	,94295	,146	4,777	1	28	,037

a. Valeurs prédites : (constantes), الأول_المحور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,247	1	4,247	4,777	,037 ^b
Résidu	24,896	28	,889		
Total	29,144	29			

a. Variable dépendante : الداخلية_العمليات_بعد

b. Valeurs prédites : (constantes), الأول_المحور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,985	,571		3,477	,002
الأول_المحور	,347	,159	,382	2,186	,037

a. Variable dépendante : الداخلية_العمليات_بعد

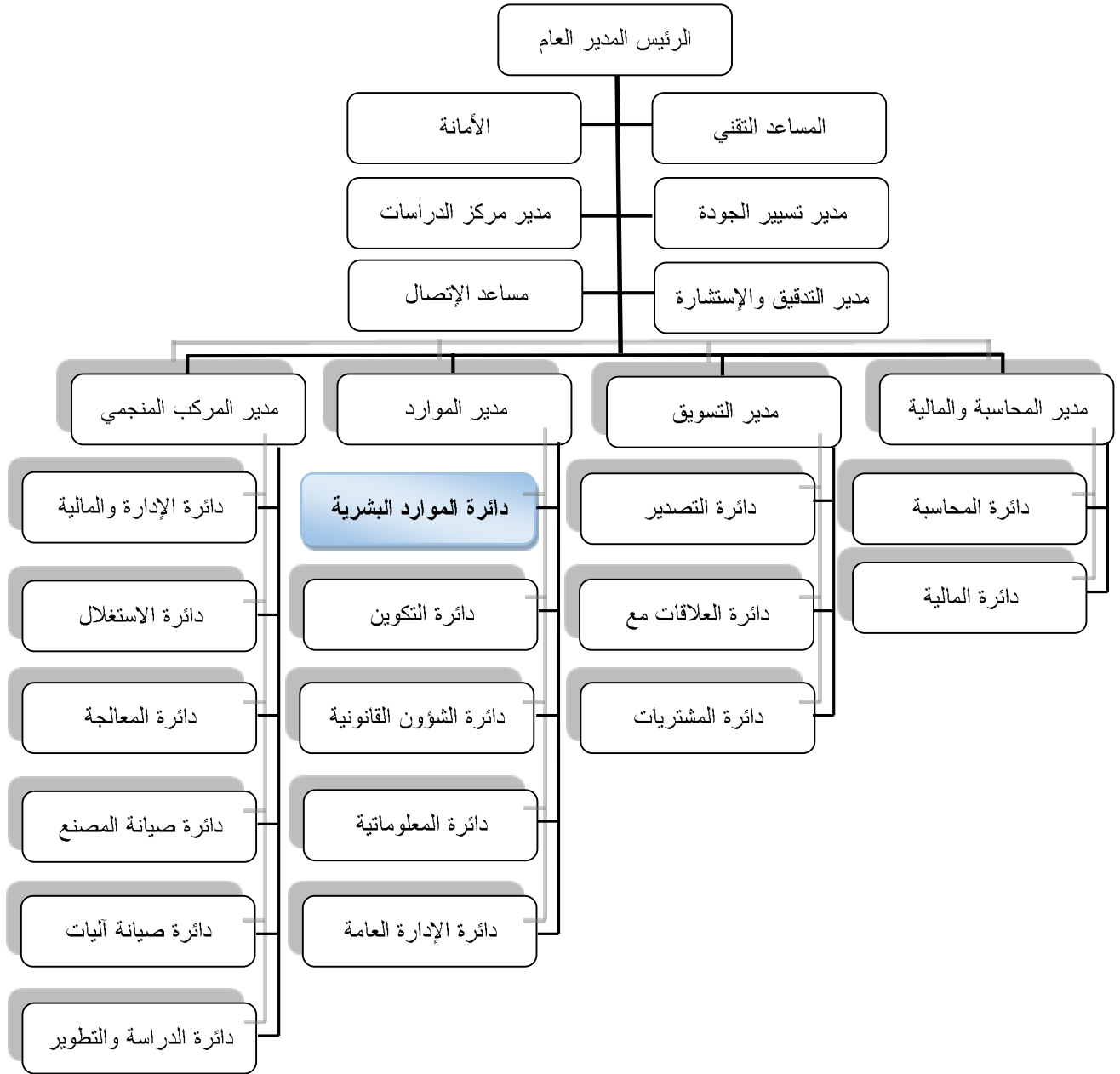
معامل Anova لمتغيرات البيانات الشخصية

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
الجنس	Inter-groupes	6,200	23	,270	1,386	,363
	Intra-groupes	1,167	6	,194		
	Total	7,367	29			
العمرية_الفئة	Inter-groupes	19,200	23	,835	1,073	,509
	Intra-groupes	4,667	6	,778		
	Total	23,867	29			
العلمي_المؤهل	Inter-groupes	64,800	23	2,817	,931	,594
	Intra-groupes	18,167	6	3,028		
	Total	82,967	29			
المهنية_الخبرة	Inter-groupes	26,467	23	1,151	,986	,559
	Intra-groupes	7,000	6	1,167		
	Total	33,467	29			

الملحق رقم (03)

الهيكل التنظيمي والتحليل الوظيفي.



المادة الرابعة :

برنامج الترييض المعد من طرف الكلية مرافق عند تنفيذ من طرف جامعة بسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمساقمة تنفيذ الترييض التطبيقي، هؤلاء الأشخاص مكون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الأعمال البرنامج وكل غياب الترييض يعني أن يكون على استشارة السيرة الذاتية الصلصة من طرف الكلية .

المادة السادسة:

خلال الترييض التطبيقي والمحدد بتلاني يوما بين الترييض مجموع الموظفين في وضائه المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن يوضع للطلبة عند وصولهم لاماكن ترييضهم مجموع التكاليف المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء ترييض الطالب بعد إعلامه عن طريق رسالة مرسلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير بحماية الترييض ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وبسير بالخصوص عن تنفيذ كل تدبير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعنى لتنفيذ الترييض.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على الترييض يمكن اللجوء بحسب على المؤسسة أن تلجأ إلى القضاء الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تحمّل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مبدأ الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

رئيس قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية
والعلوم التجارية وعلوم التسيير
د. محمد إسماعيل



ممثل المؤسسة

BRK Ahmed