

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية أدرار



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الإنتاجية

دراسة ميدانية في مؤسسة إيباش للأشغال العامة أدرار

خلال الفترة من 2018/02/06 إلى غاية 2018/04/15

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال.

إشراف الأستاذ:

✓ عياد صالح

من إعداد الطالبة:

✓ يدا الزهرة.

أعضاء لجنة المناقشة

أقسام حسنة:..... رئيسة

عياد صالح:..... مشرفاً

عياد ليلي:..... مناقشة

السنة الجامعية: 2017 - 2018

الآية القرآنية:

فَنبَسَمَ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ
الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

سورة النمل الآية 19_

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى إخوتي الأعمام

إلى زملائي في الدراسة

إلى صديقاتي

إلى زوجي

إلى كل من يناضل في طلب العلم

جزاكم الله خيرا

الشكر

الشكر لله أولا وأخيرا، وأحمده حمدا كثيرا، على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع وعلى كل النعم التي أنعمها علينا.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الأستاذ "عياد صالح" الذي تفضل مشكورا بقبول الإشراف على هذا العمل وأعانني بحسن توجيهه وإرشاده، كما أتوجه مسبقا "لأعضاء لجنة المناقشة" وهذا لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بالشكر التقدير لجميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ولا أنسى أن أتقدم بخالص الشكر لإطارات وعمال شركة "إيباش" عما قدموه لنا من تسهيلات، وأخص بالذكر المحاسب بالشركة.

وفي الأخير، أشكر كل من ساعدني في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أثر استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الإنتاجية، واعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وإجراء المسوحات الميدانية للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على المقابلة كأداة الدراسة.

واستهدفت مذكرتنا الإلمام بأهم العناصر والمحددات التي تساعد على تطبيق استراتيجية التنويع داخل المؤسسة، ومن أهمها استخدام نموذج الهيكل - الأداء - السلوك (SCP) وهذا من أجل التوصل إلى تحديد الأداء الفعلي والواقعي للمؤسسة الإنتاجية محل الدراسة (إيباش للأشغال العامة).
توصلت دراستنا الميدانية إلى أن التطبيق الفعال لاستراتيجية التنويع يساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال مؤشر الربحية.

Summary:

The purpose from this study is trying to know the effect of diversification strategy to Improve the performance of the yield society, we have also depended on the descriptive and anebyses method that based on studying the phenomenon as like as we seen it on the realty and doing the field suveryors to getting the handout from there principle sources through the reliance on instrument of study.

Our memo was targeted the inspiration from the most important elements that he lp us to implement the divers ification strategy in side the firm like using the strueture model, the per form an a and behavior (scp) and all this is to access to determinated the real performance to the yield firm insid the study (aipach commonalty work).

We as a result we discover that the effective application in diversification strategy has a big role in improve the per form ano of the socity through in dicator of profitability.

فهرس المحتويات

	الآية القرآنية
	الإهداء
	الشكر
	فهرسة عامة
	قائمة الجداول
أ - د	مقدمة
22 - 7	الفصل الأول: إستراتيجية التنوع
07	تمهيد الفصل الأول
08	المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية
08	المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية
10	المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجية
14	المطلب الثالث: أهمية الإستراتيجية
15	المبحث الثاني: ماهية إستراتيجية التنوع
15	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنوع
16	المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التنوع
18	المطلب الثالث: أهمية إستراتيجية التنوع
19	المبحث الثالث: ماهية نموذج scp
19	المطلب الأول: نموذج scp
20	المطلب الثاني: مكونات نموذج scp
21	المطلب الثالث: تحليل العلاقة داخل نموذج scp
22	خلاصة الفصل الأول
45 - 24	الفصل الثاني: أثر إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة
24	تمهيد الفصل الثاني
25	المبحث الأول: مدخل عام حول الأداء
25	المطلب الأول: مفهوم الأداء
26	المطلب الثاني: مستويات الأداء
27	المطلب الثالث: متطلبات نجاح الأداء
28	المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء
28	المطلب الأول: تعريف قياس الأداء وأنواعه

فهرس المحتويات

28	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء
29	الفرع الثاني: أنواع تقييم الأداء
34	المطلب الثاني: فوائد قياس الأداء وأهميته
34	الفرع الأول: فوائد قياس الأداء
34	الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء
35	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء ومؤشرات قياسه
35	الفرع الأول: طرق تقييم الأداء
39	الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء
43	المبحث الثالث: أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة
43	المطلب الأول: واقع إستراتيجية التنوع بالمؤسسة
44	المطلب الثاني: أثر إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية والربحية المؤسسة
45	خلاصة الفصل الثاني
54 - 47	الفصل الثالث: دراسة حالة
47	تمهيد الفصل الثالث
48	المبحث الأول: منهجية الدراسة
48	المطلب الأول: لمحة حول مؤسسة إيباش
49	المطلب الثاني: أساليب القياس
51	المبحث الثاني: تحليل النتائج
51	المطلب الأول: التحليل والتفسير الإحصائي للنتائج
54	خلاصة الفصل الثالث
56	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1 . 2	حسنيات ومساوئ الاحتكام إلى معدلات ثابتة	32
2 . 2	العوامل المساعدة على نجاح أو فشل آلية الإدارة بالأهداف	33
3 . 3	مساهمة كل منتج في رقم أعمال مؤسسة إيباش خلال 2013 إلى 2016	51
4 . 3	درجة التنويع في المؤسسة خلال الفترة 2013 . 2016	52
5 . 3	رقم الأعمال بالمؤسسة خلال الفترة 2013 . 2016	52
6 . 3	تحليل الانحدار الخطي بين إستراتيجية التنويع ورقم أعمال المؤسسة	52
7 . 3	معاملات الانحدار للعلاقة الخطية بين إستراتيجية التنويع ورقم أعمال المؤسسة	53

مقدّمته

تمهيد:

إن التغيرات والتطورات الحاصلة اليوم أصبحت تفرض على الدول ضرورة مواكبتها ومجاراتها، مم أدى بالمؤسسات الاقتصادية إلى إعادة النظر في استراتيجيتها وهيكلتها والسعي نحو تغييرها للأفضل، بهدف تحسين مستوى أدائها من خلال خلق تموضع أحسن مقارنة بمنافسيها وبالتالي قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، تضمن لها النمو إما محليا أو عالميا، لذا ازداد الاهتمام بالتنوع في السلع من جانب المنتجين، واتجهت المؤسسات التي كانت تنتج منتجا واحدا إلى إنتاج منتجات متعددة.

إن تسيير أي مؤسسة ليس بالعملية السهلة، إذ يتوجب على المسير دائما تحقيق معدلات معينة من الأداء خاصة أنه يتعين عليه تحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة وأقل وقت، وهذا لأن العمل يستدعي مجهودات أكبر و استنفاد للمورد، مع السعي الى تحقيق الأهداف.

الإشكالية:

من مجمل ما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو التالي:

ما مدى تأثير استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الإنتاجية؟.

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تشكل أهم فصول الموضوع.

- ما هو مفهوم استراتيجية التنوع وما هي أنواعها؟.
- هل هناك ممارسة فعلية لاستراتيجية التنوع من طرف مؤسسة ايباش؟.

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة يمكن صياغة عدة فرضيات على النحو التالي:

*التطبيق الفعال لاستراتيجية التنوع يساهم في نمو المؤسسة وتوسعها؛

*نموذج (SCP) هو خيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الصناعية؛

*هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة.

مجال الدراسة:

تم الاقتصار في هذا البحث على إبراز أهمية استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وهذا لأهمية هذه الاستراتيجية في نمو وازدهار المؤسسة.

الحدود الزمنية: لقد بدأت في إنجاز الجانب الميداني من مذكرتي في 6 فيفري وإلى غاية 15أفريل

2018.

الحدود المكانية: تم إسقاط هذه الدراسة على مؤسسة صناعية بالولاية (مؤسسة إيباش) الناشطة في مجال الأشغال العامة الكائنة بالمنطقة الصناعية بالولاية أدرار.

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يتم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

* توضيح ماهية استراتيجية التنويع.

* إعطاء فكرة حول النموذج الصناعي SCP.

* إيضاح معنى تقييم الأداء ومؤشرات قياسه.

* إبراز مدى تطبيق هذه الاستراتيجية على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعد محاولة لتسليط الضوء على دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وتزداد هذه الأهمية خاصة في كون الدراسة تتناول مؤسسة رائدة محليا على مستوى ولاية أدرار ممثلة في مؤسسة إيباش للأشغال العامة.

أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

لم يكن اختيار هذا الموضوع من باب الصدفة بل لعدة دوافع من بينها:

* كون الموضوع يندرج ضمن التخصص.

* بالإضافة إلى الميل الشخصي لمواضيع ذات الطابع الاستراتيجي.

* بدافع زيادة المعرفة وإثراء المكتبة الجامعية بدراسة أخرى في مثل هكذا مواضيع.

منهج الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة كان من الضروري اعتماد المنهجين الوصفي والتحليلي، فالمنهج الوصفي لإبراز بعض المفاهيم المتعلقة بالدراسة، أما المنهج التحليلي فيتم اعتماده لتحليل وضعية المؤسسة محل الدراسة على ضوء المعلومات المقدمة من طرفها.

وذلك بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني للمؤسسة للوصول إلى النتائج المرجوة.

صعوبات البحث:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتها لإنجاز هذا البحث فيما يلي:

* صعوبة الحصول على المعلومة، بسبب تشعب المعارف وكثرتها.

* ضيق الوقت وذلك لكوني أنجز المذكرة بمفردي.

* صعوبة الالتقاء بمحاسب مؤسسة إيباش وذلك لكونه يمارس أشغال أخرى من غير المحاسبة.

* لم نقوم بدراسة السنة 2017 كون المؤسسة لم تقوم بعد بإعداد القوائم النهائية.

الدراسات السابقة:

إن الغرض الأساسي من التعرض للدراسات السابقة هو الوقوف على أهم الدراسات النظرية والتطبيقية ذات الصلة بموضوع البحث ومعرفة باختصار النتائج التي توصلت إليها، والتي يمكن الاستفادة منها لمعالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة.

وبعض هذه الدراسات ما يلي:

***دراسة لعمر تيمجغدين:**

حيث كانت تحمل المذكرة عنوان دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

حيث عالجت هذه الدراسة في فصلها الأول المقاربة النظرية لإستراتيجية التنويع، أما الثاني فحول مساهمة إستراتيجية التنويع في تحسين الأداء، والثالث حول واقع إستراتيجية التنويع وأثرها على مؤسسة كوندور.

من النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ما يلي:

* مفهوم الأداء يختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.

* تواجد المؤسسة في موقع ممتاز من حيث وجود العديد من المؤسسات المنافسة لها، الشيء الذي يسهل عليها رصد تحركات المنافسين.

* تعتبر مؤسسة كوندور من المؤسسات المهتمة باستقطاب المورد البشري الكفاء.

***دراسة لنبيلة جعيج:**

حيث حملت الدراسة عنوان إستراتيجية التنويع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية دراسة ميدانية في مؤسسة حضنة بالمسيلة ومؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريريج.

حيث عالجت في فصلها الأول مفهوم إستراتيجية التنويع وأهميتها والإستراتيجية، والثاني حول أثر إستراتيجية التنويع على القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، والثالث كان حول الدراسة الميدانية لأثر التنويع في المنتجات على التنافسية في مؤسسة حضنة وكوندور.

من النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ما يلي:

* تساعد إستراتيجية التنويع في المنتجات على توزيع المخاطر.

* التنويع في المنتجات يسمح للمؤسسة بكسب ميزة تنافسية.

* ساعد التنويع في المنتجات المؤسستين على إستغلال الطاقة الزائدة لإدخال منتجات جديدة.

***دراسة لعبد الله غالم و عمر تيمجغدين:**

حيث كان المجلة بعنوان أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

من النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ما يلي:

*إن التنويع أصبح من الإستراتيجيات المهمة للمؤسسة من أجل البقاء في ظل بيئة دائمة التغير.

*إن لإستراتيجية التنويع أثر بارز على أداء المؤسسة الصناعية.

*إن التنويع يؤدي إلى إتساع في تشكيلة منتجات المؤسسة مما ينعكس على قدرتها في الإستجابة

لقطاعات سوقية جديدة.

هيكلية الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع اقتضت دراستنا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كالتالي: فصلين للجانب النظري

وفصل للجانب التطبيقي حيث في:

***الفصل الأول:**

بعنوان ماهية إستراتيجية التنويع، حيث تناولنا فيه ثلاثة مباحث المبحث الأول حول الإستراتيجية من

مفهوم وأنواع وأهمية،الثاني عالجنا فيه إستراتيجية التنويع مفهومها، أنواعها وأهميتها كذلك، أما المبحث

الثالث فتطرقتنا فيه إلى نموذج SCP المفهوم والعلاقة وعناصره.

*** الفصل الثاني:**

بعنوان أثر إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة، ويضم كذلك ثلاثة مباحث الأول

تحدثنا فيه عن الأداء من مفهوم ومستويات ومتطلبات النجاح، أما الثاني فتناولنا فيه مؤشرات قياس الأداء

حيث تطرقنا إلى المفهوم والأنواع والأهمية والفوائد بالإضافة إلى طرق التقييم والمؤشرات، والثالث كان حول

أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة من حيث الواقع والحصة السوقية والربحية.

***الفصل الثالث:**

ومعنون بدراسة الحالة، حيث يضم المبحث الأول فيه منهجية الدراسة ويتحدث عن لمحة حول مؤسسة

الدراسة، وكذلك أساليب القياس، أما المبحث الثاني فيه فيتناول تحليل النتائج أي التحليل والتفسير الإحصائي

لنتلك النتائج.

الفصل الأول

الفصل الأول: استراتيجية التنويع

تمهيد:

أصبح الفكر الاستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المنظمات على اختلاف أحجامها والقطاعات التي تعمل فيها، بحيث أصبح يتوجب على الشركات تطوير وتطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في مختلف عملياتها وأنشطتها للنجاح والتميز على منافسيها، وفي هذا الفصل سيتم التطرق في المبحث أول إلى مفاهيم الاستراتيجية المختلفة وأهميتها، وبعد ذلك إلى مختلف أنواعها أما المبحث الثاني فسيتم التطرق فيه إلى كل ما يتعلق باستراتيجية التنويع من مفهوم وأنواع وغيرها، والثالث نتحدث فيه عن نموذج Scp.

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.

إن التطور الإستراتيجي جاء ملازماً لتطور الفكر الإداري والتنظيمي، وبذلك شكل هذا التطور رصيد معرفي متراكم تستفيد منه مختلف منظمات الأعمال صغيرة كانت أم كبيرة، خدمية أم صناعية، سنحاول تحديد كل من الإستراتيجية والأنواع المختلفة.

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية.

والتي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها strategos ويعود مصطلح الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية (الجنرال)، وقد استخدم هذا المفهوم قبل الحرب العالمية الثانية ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو أو الإقلال من آثار الهزيمة.¹

ثم انتقل هذا المفهوم من الاستخدام العسكري إلى الاستخدام المدني ضمن إطار إدارة الأعمال لكي يشير إلى استخدام كل طاقات المنظمة وتعبئتها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية لها.²

لقد أورد كبار المهتمين بموضوع الإستراتيجية مجموعة من التعارف والمفاهيم على فترات من الزمن منها:

1) تعريف دركر في الخمسينات بأنها "تحليل للموقف الحالي وتغييره إذا ما تطلب الأمر بما في ذلك تحديد ماهية وكمية الموارد."³

2) يعرفها شاندلر في الستينات بأنها "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف."⁴

3) وعرفها كانون في نهاية الستينات على أنها "القرارات الموجبة للتصرف والتي تحتاجها المنظمة تنافسيا لتحقيق أغراضها."

4) أما تعريف لوجان ونيومان الذي جاء في بداية السبعينات على أنها "الخطط التي ترنو نحو المستقبل، والتي تتوقع التغيير وتنشئ التصرف اللازم لانتهاز الفرص المتضمنة في مهمة المنظمة.

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي (عرض نظري وتطبيقي)، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 51.

مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 51.²

³ محمد الصيرفي، إستراتيجيات الشراء، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، 2009، ص 11.

⁴ مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الإستراتيجي، بدون طبعة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015، ص 15.

(5) أما في السبعينات فعرّفها **كليووك** بأنها "خطة موحدة شاملة ومتكاملة توضع لتأمين وتحقيق أهداف المنظمة الأساسية."¹

أما تعريف **شتاينروماينر** فهو "تلاحم المنظمة ووضع أهدافها في ضوء القوى الداخلية والخارجية وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف وتأمين التطبيق الملائم لتحقيق أغراض وأهداف المنظمة."²

(6) وعرف **هوفر وشندل** الاستراتيجية بأنها "التلميح الموجه للمنظمة الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها بينما يستجيب للفرص والمخاطر في البيئة."³

(7) ويعرفها **براندت** بأنها "بيان ملخص لكيفية السعي نحو الأهداف."

(8) أما الياباني **أوما** فيقول على أنها "ليست إلحاق الهزيمة بالمنافسين، بل إنها خدمة احتياجات الزبائن الفعلية."

(9) ويعود **كليووك** ليعرفها على أنها "خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المزايا الإستراتيجية للمنشأة ومع تحديات البيئة، وهي مصممة لضمان تحقيق أهداف المنشأة."

(10) أما **جواد والمؤمن** فيعرفان الإستراتيجية بأنها "الاتجاه العام الذي تسعى المنظمة إلى بلورته واقعياً" وأنها "الخط العام الذي ينتهج في ضوء خطط المنافسين واعتماداً على فلسفة المنظمة العامة، وبما يضمن بقاءها وديمومتها واستمرار عملها."

(11) ومن التعريفات الحديثة تعريف **هندرسن** للإستراتيجية بأنها "بحث مدروس متأنٍ لخطة عمل تؤدي إلى تطوير الفائدة التنافسية للمنشأة وتضاعفها."⁴

من خلال التعريفات السابقة نستنتج المفهوم التالي:

الإستراتيجية هي اتخاذ المنظمة لقرارات طويلة المدى من أجل تحقيق أهدافها من خلال دراسة العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) وتكييفها مع العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) وهذا ما يعزز موقعها التنافسي في مجال عملها.

¹ محمد الصيرفي، المرجع سابق، ص12

² مرجعاً أعلاه، ص12.

³ محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص18

⁴ محمد الصيرفي، المرجع أعلاه، ص13.

المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجية

1- إستراتيجية الاستقرار: تتناسب هذه الاستراتيجية مع المنظمة الناجحة التي تعمل في بيئة مستقرة، فتحافظ المنظمة على أداء أعمالها السابقة نفسها وبمستوى الأداء السابق نفسه، وتتجه المنظمات إلى هذه الإستراتيجية إذا اعتقدت أن أداءها العالي جيد أو في حالة عدم ميل مديرها نحو تبني مستوى عالي من المخاطرة، وعدم إدراك الإدارة للتغيرات الحاصلة في البيئة وتفضيل المديرين للعمل بدلا من التفكير والتأمل لأن الإستراتيجية المستقرة لا تلزمهم في تقييم بدائل أخرى وتتركز توجهاتهم نحو الإستراتيجية الحالية، إن إستراتيجية الاستقرار لا تعني عدم فعل شيء وإنما الاستمرار بالأعمال الحالية ومحاولة تطويرها ولها عدة أنواع هي:¹

- أ- إستراتيجية عدم التغيير: وهي تعني استمرار منظمة الأعمال على نفس المسار دون أي تغيير يذكر.
- ب- إستراتيجية الريح: وهي تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، وتؤدي هذه الإستراتيجية إلى نجاح في الأجل القريب مصحوب بركود في الأجل البعيد.
- ج- إستراتيجية التوقف أو التريث: وهي تنطوي على خفض أهداف المنظمة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها وطاقتها.
- د- إستراتيجية الحركة مع الحيطه والحذر: وهي تتبع في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.
- هـ- إستراتيجية الحصاد: ويدخل في إطار هذه الإستراتيجية تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.

و- إستراتيجية النمو التدريجي: وهي أن تقوم المنظمة باقتناء أنشطة بعناية لتكون عمليات النمو ممكنة فيها في حين أن باقي الأنشطة الأخرى تكون في وضع استقرار.²

2- إستراتيجية النمو: تحظى هذه الإستراتيجية بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال لأنهم عادة ما يقرنون النمو بالنجاح، وتسعى المنظمات التي تعمل في حركية إلى النمو الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات وإلى الاستفادة من منحنى الخبرة وخفض كلفة الوحدة المباعة ومن ثم زيادة الأرباح.

ويكتسب هذا الأسلوب أهمية خاصة إذا كان السوق الذي تعمل فيه المنظمة ينمو بسرعة وإذا لجأ المنافسون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر لكن بالمقابل تعاني المنظمات التي لم تحقق الحجم

¹ محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص 220 221.

² محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع أعلاه، ص 220 221.

الاقتصادي اللازم خسائر اقتصادية، إلا إذا تمكنت هذه المنظمة من استخدام قطاع صغير ومريح في السوق، ويعد النمو مؤشر على نجاح المنظمة إستراتيجيا وأنواعها هي:

أ- إستراتيجية التركيز: تقوم معظم المنظمات ببيع مشروعاتها التي اكتسبتها في فترات مبكرة من أجل التركيز في مجال نشاطها الإستراتيجي حيث يتم التركيز كذلك على عنصر التنافس داخل إطار النشاط الواحد.¹

ومن مزايا هذه الإستراتيجية تركيز الشركات قدراتها وإمكانياتها الإدارية والمالية والتقنية والتنافسية بنجاح في مجال نشاط واحد وهي تناسب الصناعات سريعة النمو.²

ب- إستراتيجية التكامل: تعد من بين الإستراتيجيات المحبذة بمنظمات الأعمال، خاصة وأنها تضي على المنظمة أرباح إذا ما وضعت موضع تنفيذ فعال، وهناك نوعين

-التكامل العمودي: يشير إلى الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة التي تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها، حيث كانت هذه المنظمة تشتري هذه المتطلبات أو الخدمات من شركات أخرى مستقلة، ويتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية وتسويق منتجات تامة الصنع، ومن أهم مزايا التكامل العمودي خفض النفقات وتحسين التنسيق والرقابة وينقسم إلى:

+التكامل العمودي الأمامي: تهدف إلى الدخول في مجال توزيع منتجات منظمة الأعمال عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي.

+التكامل العمودي الخلفي: عندما تتجه منظمة الأعمال نحو السيطرة على المواد الأولية فإنها تحقق التكامل الخلفي، فقد يكون من خلال السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستعملة في العمليات أو عند رغبة المنظمة في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي، والتكامل الخلفي يمكن المنظمة من السيطرة بصورة أكبر على جودة المواد الأولية التي تحصل عليها.³

-التكامل الأفقي: وهنا قد يتم التكامل عند دخول منظمة الأعمال لميادين عمل جديدة فيأخذ شكل طرح منتجات جديدة للأسواق نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة كما قد يكون عن طريق شراء المنظمة لمنظمة أخرى تقوم بإنتاج المنتج نفسه وبالعملية الإنتاجية نفسها.⁴

ج) إستراتيجية التنويع: تتبع هذه الإستراتيجية من قبل المنظمة عندما ترغب في النمو وذلك للانتقال إلى مناطق نشاط مختلفة تماما عن طريق تقديم منتجات جديدة إلى أسواقها الحالية بالإضافة إلى عملياتها

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، بدون طبعة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص 158.

² حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 158.

³ محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 224.

⁴ محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع اعلاه، ص 224.

الحالية، أو اكتساب منظمات أخرى في صناعات أخرى أو في الصناعة نفسها وذلك بهدف دخول المنظمة في بعض الأعمال التي تختلف عن طبيعة الأعمال التي تقوم بها.¹

ولها نوعان هما:

- تنوع مترابط: نعني به دخول الشركة في أنشطة جديدة مترابطة ومتوافقة مع النشاط الرئيسي لها، من حيث التكنولوجيا، الأسواق أو المنتجات.²

* التنوع المتم المترابط: يحدث عندما تقوم منظمة الأعمال بتوسيع قاعدة أعمالها من خلال إضافة مهارات ونشاطات وظيفية أساسية إلى مجموعتها الموجودة، لكن ليس من خلال تغيير سوق منتجاتها الأخيرة، ويستخدم عندما تكون منظمة الأعمال في صناعة جذابة لكنها تمتلك مهارات قد توسعت بحيث يمكن استغلالها من خلال الذهاب إلى الأنشطة المتممة داخل قطاع الأعمال الذي تعمل فيه.

* التنوع التكميلي المترابط: وتشمل توسيع العمل من خلال الدخول إلى أسواق منتجات أو خدمات جديدة تتطلب مهارات وظيفية مماثلة لتلك المهارات التي تمتلكها المنظمة فعلا، ويستخدم هذا النوع عندما يكون لدى المنظمة مركز قوي لكنها تشارك في سوق ذو جاذبية عادية أو متدنية.³

- تنوع غير مترابط: يقصد بها الاستحواذ أو الاندماج مع شركة أخرى مختلفة تماما من حيث نوعية النشاط.⁴

(د) إستراتيجية الاندماج أو التملك: فيها تعتمد المنظمة على رفع أدائها بشكل أعلى من مستوى الأداء العادي في الماضي، وذلك عن طريق زيادة مبيعاتها وأرباحها، وتنقسم إلى:

- إستراتيجية الاندماج: يقصد به ضم منطمتين أو أكثر معا، وتكون نتيجة الاندماج تكوين منظمة واحدة ويتم الاندماج عادة بين منظمات متماثلة في الحجم.

- إستراتيجية التملك (الاكتساب): تتمثل 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.⁵

- إستراتيجية المشاريع المشتركة والتحالفات: تظهر هذه الإستراتيجية عند قيام منطمتين أو أكثر في تكوين مشروع على شكل إتحاد مؤقت من أجل إنجاز عمل معين لغرض محدد، وتلجأ المنظمات إلى هذه الإستراتيجية بسبب رغبتها بالنمو السريع وعدم قدرتها على تحمل التكاليف لإنشاء مشاريع جديدة ورغبة منها

¹. محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره ص 111

². مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، مرجع سابق، ص 18.

³ محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 226

⁴. مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، مرجع أعلاه، ص 18

⁵. محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع أعلاه، ص 227، 228

في توزيع تكلفة عمليات النمو والتطوير أو الاستفادة من الخبرات المتنوعة من المنظمات المشتركة التي قد لا تتوفر في كل منظمة منها.¹

أما التحالفات فتشير إلى التسيقات التي تقوم فيها المنظمات بربط قواها لتشكيل شركة تضامنية تعاونية.

هـ) إستراتيجية الاستثمار: وتسمى أيضا إستراتيجية النمو لغرض البيع، فقد يخطط الكثير من قيادات المنظمات إلى تحقيق نمو منظماتهم لتصل في نموها إلى أعلى درجة ممكنة لها حسب مرحلة تطور منتجاتها أو خدماتها.²

3- إستراتيجية الانكماش أو التراجع: تلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما لا تستطيع تحقيق أهدافها فهي تعمل على خفض حجم عملياتها.³

أ) إستراتيجية التحول: تحدث عندما تقوم المنظمة بتغيير عملياتها إلى ميادين جديدة للأعمال وقد تحتفظ المنظمة بقدر محدد من أعمالها القديمة مع زيادة التركيز على ميدان العمل الجديد وجعله النشاط الجديد للمنظمة وتتطلب هذه الإستراتيجية قدر عالي من المرونة داخل المنظمة.

ب) إستراتيجية التجريد: فيها تقوم المنظمة باستبعاد جزء من أنشطة أعمالها لزيادة فعالية أحد وحدات الأعمال أو أحد خطوط منتجاتها عندما يكون الأداء الكلي للوحدة أو للخط سيئ ويمكن إتباع هذه الإستراتيجية عندما تكون الأسواق صغيرة جدا والمنافسة قوية.⁴

ج) إستراتيجية المنظمة الأسيرة: وتعني أن تقوم المنظمة ببيع منتجاتها إلى منظمة أخرى تتولى القيام بعدة وظائف والتي كان من المفروض أن تؤدي من قبل المنظمة ذاتها وبموجب هذا الاتفاق تتعهد المنظمة الأسيرة (المتحكمة فيها) بشراء كميات كبيرة على الأجل الطويل،

بالمقابل تتعهد المنظمة الأسيرة بضمان مواعيد التسليم وبأسعار خاصة قد تكون أقل من سعر السوق.

د) إستراتيجية الالتفاف: تركز على تحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمة وتكون مناسبة عند مواجهة المنظمة لمشكلات عامة لم تصل فيها إلى المرحلة الحرجة.

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص 114.

² محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع اعلاه، ص 229

³ محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع اعلاه، ص 116

⁴ حسن محمد أحمد محمد مختار، المرجع السابق، ص 172

هـ) إستراتيجية التصفية: تعد هذه الإستراتيجية الخيار الأخير الذي قلما تلجأ إليه المنظمة من إستراتيجيات التراجع وهي تعني أن المنظمة تتبع موجوداتها وتغلق أبوابها، إن ضرر التصفية يؤثر بوضوح على فشل الإدارة العليا وعدم قدرتها على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة.¹

4- الإستراتيجية المركبة: تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية عندما تركز قدراتها المادية والبشرية على إتباع إستراتيجيات متعددة (النمو، الاستقرار، التراجع) في عدد من وحدات العمل الإستراتيجي في وقت واحد، وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة في المنظمات الكبيرة التي تتعدد منتجاتها وأسواقها.²

المطلب الثالث: أهمية الإستراتيجية

تظهر أهمية الإستراتيجية من خلال النقاط التالية:³

- 1- تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً.
- 2- تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافاً وتوجهات واضحة للمستقبل.
- 3- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- 4- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- 5- تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
- 6- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.
- 7- إضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفوة .

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، صص 116-118.

² محمد الصيرفي، إستراتيجيات التخزين، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، 2009، ص 25.

³ محمود جاسم محمد الصميدعي، المرجع اعلاه، ص 20 21.

المبحث الثاني: ماهية إستراتيجية التنويع

إن الشركات التي تعمل في صناعة واحدة أكثر عرضة للتأثر بحالات الكساد الحادة ومن أجل هذا تقوم غالبية الشركات بالتنويع والمنافسة في أكثر من صناعة مم يسمح لها بالنمو، وإمكانية استخدام مواردها بشكل أكثر فعالية، والاستفادة من فوائض العائدات.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنويع

يعرف بييري التنويع بأنه "دخول المنظمة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة "

في حين يرى روميلت، بيتز، هوبكينز: التنويع بأنه بقية مجالات النشاط، ويعبر التنويع بهذا المفهوم عن تنويع مجال النشاط أي دخول المنظمة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد.

إذن تعني إستراتيجية التنويع أن تختار الإدارة الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلفا تماما عن طبيعة الأعمال التي تقوم بتنفيذها المنظمة في الوقت الحاضر ولفترة طويلة.¹

وتعني أيضا أن تقوم منظمة الأعمال بالتوسع من خلال:²

- تقديم منتجات أو خدمات جديدة.

- إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية.

- إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

إن الهدف الرئيسي لهذه الإستراتيجية هو دخول منظمة الأعمال في بعض مجالات الأعمال فهي إستراتيجية مناسبة عندما يكون للمنظمة موقع تنافسي قوي ومن أسباب اعتماد هذه الإستراتيجية مايلي:³

- تنويع المخاطر.

- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع.

- تحقيق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الإستراتيجية.

- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010، ص 117.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 224 .

³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع أعلاه، ص 224 .

المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التنويع

تتضمن إستراتيجية التنويع الأنواع التالية:

1)التنويع المرتبط وغير المرتبط:

أ)التنويع المرتبط(المترايط): وهو إضافة منتجات أو خدمات جديدة ولكنها مرتبطة بالمنتجات والخدمات القائمة تعرف على نطاق واسع بأنها تنويع مرتبط وبمعنى آخر الدخول إلى نشاط أعمال جديد في صناعة مختلفة والتي تكون:

- مرتبطة بنشاط أو أنشطة الأعمال القائمة للشركة.

- لدى الصناعة خصائص مشتركة بين مكون أو أكثر لكل نشاط من سلسلة القيمة.

وهكذا فإن التنويع المرتبط يتضمن التنويع في أعمال متشابهة والتي من الممكن أن تكون من الأعمال الأساسية للشركة.¹

وعلى الرغم من أن التنويع يمكنه تقليل عدم اليقين والمخاطر المتعلقة بالنشاط في صناعة واحدة، إلا أن المشاركة في أعمال كثيرة غير مرتبطة قد تؤدي إلى حالات عدم تيقن متعلقة بفقد الاتصال بأساسيات كل نشاط أو نوع من الأعمال.

ويبنى التنويع المرتبط على تحويل ورفع قيمة الكفاءات والمشاركة في الموارد وحزم المنتجات إن الارتباط في النهاية يقوم على تشابهات واضحة مثل خطوط المنتج أو العملاء أو قنوات التنويع.

إن مفتاح التنويع المرتبط الناجح هو تطوير التعاونية التعظيمية بين وحدات الأعمال المرتبطة والخطوة الأولى في هذه العملية هي تحديد القدرة الكامنة لتوفيق القوى بين وحدات الأعمال، وبعد ذلك يجب أن يكون هذا التوفيق مرهونا بكفاءة صعبة التقليد، إن تحقيق هذا الهدف يمكن أن يكون صعبا عندما لا يشترك مديرو وحدات الأعمال المختلفة في قيم ثقافية مشتركة.²

2)التنويع غير المرتبط(غير المترايط): يطلق على إضافة منتجات وخدمات جديدة ولكنها غير مرتبطة بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة حاليا، وتتبع بعض الشركات التنويع غير المرتبط معتمدة في ذلك بشكل جزئي على توقعاتها للأرباح الناتجة من تقسيمها للشركات المملوكة لها ثم بيعها بنظام القطعة.

¹ باسم شمس الدين، إستراتيجية النمو والاستقرار والنجاح في العملية الإدارية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، صص 21، 22 .

² مرجع أعلاه، ص 23 .

التنويع غير المرتبط يتضمن الدخول إلى صناعة ليس لديها ارتباط واضح بأي من أنشطة سلسلة القيمة للشركة في صناعتها الحالية ويبنى فقط على استخدام الكفاءات التنظيمية العامة من أجل زيادة ربحية كل وحدة أعمال.

إن التنويع غير المرتبط تقوده الرغبة في الاستفادة من فرص الربح في صناعة ما، ويجعل الشركة تشترك في أعمال غير متشابهة بطبيعتها وعلى الرغم أن هذه الطريقة قد تقلل المخاطر التي تتعرض لها الشركة فإنها تحمل أيضا عدد من الأضرار أو المساوئ المحتملة

وبسبب أن اهتمامات المديرين الإستراتيجيين موزعة عبر وحدات الأعمال غير المرتبطة، فإنهم قد لا يبقون على مقربة من السوق والتغيرات التقنية التي تؤثر على الأعمال أو يسايرونها، وعلاوة على ذلك فقد يتجاهلون عن غير قصد النشاط الأساسي للشركة من أجل وحدة أعمال أخرى أو أكثر، إن تجنب هذه الأخطاء يكون أسهل عندما تكون وحدات أعمال الشركة مرتبطة.¹

2)التنويع الداخلي والخارجي:

أ)التنويع الداخلي: هو استخدام المنظمة لمواردها الداخلية للدخول في مجالات أعمال جديدة غالبا ما تكون مترابطة في مجالات العمل الحالية وذلك عن طريق تنمية مجالات الأعمال الجديدة بنفسها، ويتمثل هذا النوع من التنويع في التوسع في المنتجات التي تقدمها المنظمة إلى الأسواق المحلية أو التوسع في السوق أو تقسيمات سوقية جديدة أو تقديم منتجات جديدة في أسواق حالية تعمل فيها المنظمة.

ب)التنويع الخارجي: فهو عندما تقوم المنظمة في الدخول إلى مجالات عمل جديدة عندما تكون مترابطة عن طريق الاندماج والاستحواذ ضمن منطمتين أو أكثر من عملياتها لتكوين منظمة تأخذ شكلاً جديدا وعادة يتم الاندماج بين المنظمات المتماثلة، أما الاستحواذ فهو شراء المنظمة أو احتوائها بالكامل.²

3)التنويع العمودي والأفقي:

أ)التنويع العمودي: هي أن تتوسع المنظمة في مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها الحالية والتي كانت تعتمد فيها على منظمات أخرى مستقلة، وينقسم إلى:

- التكامل الأمامي: يعني الدخول إلى فروع تجارية وإحداث علاقة مباشرة مع المستهلكين.

- التكامل الخلفي: يتعلق بدخول المؤسسة في أنشطة التموين بالمواد والمستلزمات نشاطها الأصلي التي عادة ما تحصل عليها من الموردين.

¹ باسم شمس الدين، مرجع سابق، صص 24، 25

² محمود جاسم محمد الصميدعي، المرجع السابق، ص 112.

ب)التنويع الأفقي: هو استخدام نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة مشابهة للأنشطة الأصلية و/أو بديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس نقاط التوزيع، بحي تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو في الأنشطة وإقامة علاقة وثيقة مع العملاء.¹

المطلب الثالث: أهمية إستراتيجية التنويع

تتجلى أهمية التنويع في كونه يضمن للمؤسسة التمتع الحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، وهذا نتيجة إضافة منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة أيضاً، فضلا على ذلك فهو يضمن للمؤسسة:²

- الاستخدام الأفضل 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 يخفف من تكاليف النقل الداخلية للمنتجات والمواد.
- تقليل المخاطر ومنها تلك المخاطر المتوقعة من انخفاض الطلب عن طريق إنتاج سلعة أخرى ذات طلب كبير، وكذلك تقليل المخاطر الناتجة عن تأخير أو تدهور نوعية المواد الأولية.
- تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة، مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها المؤسسة مع منتجاتها الحالية.

¹عالم عبد الله، تيمجدينعمر،أترإستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد7، العدد2، جامعة بسكرة، 2014،2013/11/28، ص ص 67، 68.

²عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور،برج بوعريبيج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية 2012/2013، جامعة محمد خيضر بسكرة،07/02/2018، 15:21، ص 23، (بتصرف)

المبحث الثالث: ماهية نموذج scp

إن التحولات التي شهدتها بيئة الأعمال أدت بالمؤسسات إلى الاهتمام بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية لمواجهة التحدي الجديد، فبعد أن كان الهدف الرئيسي تحقيق الربح، أصبح على المؤسسة اليوم ربط هذا الهدف بأولوية ضمان البقاء والتأقلم مع المعطيات الجديدة.

المطلب الأول: نموذج Structure conduct performance

إن الطريقة المتبعة في الاقتصاد الصناعي، هي دراسة العلاقات السببية بين هيكل السوق واستراتيجيات المنشآت في الأسواق وأدائها الاقتصادي.

حيث يعتبر هذا النموذج كابتكار جديد في مجال التحليل الاقتصادي نظرا لمنهجية التحليل التي يعتمد عليها في تحليل أداء مختلف الصناعات، إن استخدام نموذج الهيكل، السلوك، الأداء يساعد على تحليل الهيكل والسلوك والتوصل إلى تحليل الأداء الفعلي والواقعي للصناعات بحيث يكون أكثر قربا من الواقع الاقتصادي أي توضيح العلاقة السببية قائمة التي تبدأ من هيكل السوق إلى السلوك ثم الأداء.¹

وقد جاء إثبات هذه العلاقة من طرف الاقتصادي الأمريكي (ماسون) في الثلاثينات والأربعينات، حيث حاول العديد من الاقتصاديين الاعتماد عليه، وبعده تلميذه (باين) في الخمسينات والستينات ولكن جاءت الدراسات الحديثة لتؤكد تعقد هذه العلاقة بين الهيكل والسلوك والأداء، حيث بينت هذه الدراسات إلى إمكانية تأثير كل من السلوك والأداء على هيكل السوق.²

غير أن هاته الدراسات لم تتمكن بعد من وضع الشكل النهائي والواقعي للنموذج، بالرغم من التعديلات العديدة التي شهدتها النموذج.

المطلب الثاني: مكونات نموذج (السلوك - الهيكل - الأداء)

1) الهيكل: يشير الهيكل إلى الظروف البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع، والتي من الممكن أن يكون لها تأثير ملموس على مستوى سلوك هذه المؤسسات ومن ثم على أدائها المستقبلي، إن عملية تحليل الهيكل تهدف إلى تحديد حالة المنافسة الممارسة بين مختلف العناصر الفاعلة داخل المنظمة.³

إذ أن المنظمة تأخذ هيكلها من الهياكل الأربعة التالية:

¹ رامي محمد أبو وادي، نهيل إسماعيل سقف الحيط، محددات أداء الصناعة المصرفية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلة 13، العدد 2، 2007، ص 183.

² عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص 3.

³ مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 27.

-المنافسة التامة.

-المنافسة الاحتكارية.

-الاحتكار التام.

-احتكار القلة.

(2) **السلوك:** يقصد به مجموعة السياسات والإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة قصد التأثير في حجم تدخلها في السوق، وكذا تعزيز مركزها التنافسي داخل المجال الصناعي الذي تنشط فيه.

ووفقا لنموذج SCP فإن متغيرات السلوك تشمل التالي:

-سياسات التسعير: تعتبر سياسة التسعير أحد الوسائل التي تستخدمها المؤسسة الصناعية في تحقيق أهدافها.

-سياسة الدعاية والإعلان: يعتبر كل من الدعاية والإعلان أحد أهم السياسات التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافها، فهما وسيلة اتصال بالجمهور مدفوعة الأجر تهدف إلى إعلامهم بخصائص المنتج أو إغرائهم للإقبال على شرائه.

فعموما كل من الدعاية والإعلان يقدمان معلومات مفيدة للمستهلكين عن خصائص المنتج، نوعيته وكذا أسعاره ومدى توافره.

فمن خلالهما يتم تنشيط المبيعات، مما يساعد على التوسع في الإنتاج وتخفيف تكلفته الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض سعر المنتج.

-سياسة البحث والتطوير: نظرا لما قد يترتب على الإعلان من زيادة في معدلات ربحية المشروع، فإن هذا يزيد من قدرته على البحث والتطوير ومن ثم التجديد.

فالتطوير يمكن المؤسسة من حصولها على مزايا تنافسية تسمح لها من تقييم أداءها وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة.

(3) **الأداء:** يمثل النتيجة النهائية لنشاط المؤسسات الإنتاجية في مجال تحقيق أهدافها ويعتمد قياسه على مجموعة من المؤشرات تختلف باختلاف المستوى المستهدف، من بين هذه المؤشرات الربحية، الكفاءة وغير¹.

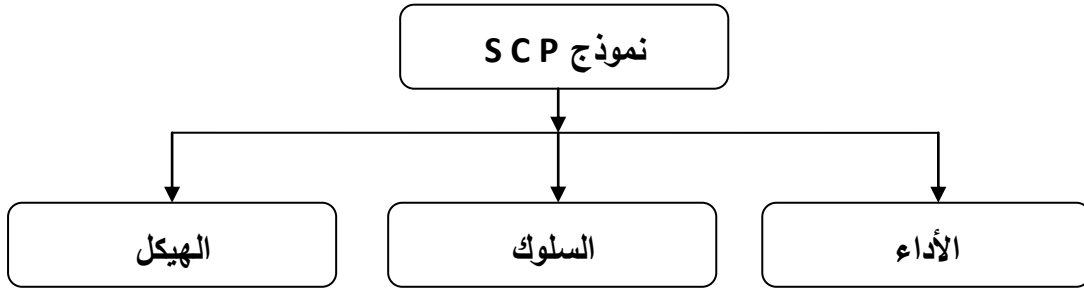
¹ بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، 2013، ص 28.

المطلب الثالث: تحليل العلاقة داخل النموذج

إن الأداء الفعال مرتبط بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة الاقتصادية، فالمؤسسة ذات الأداء الفعال هي التي تتمكن من تحقيق أهدافها المسطرة، فمن بين الباحثين الذين اهتموا بدراسة العلاقة بين الإستراتيجية والأداء نجد ريملت الذي وجد أن المؤسسات المتخصصة في ميدان معين هي التي تكون لها الحصة الأكبر في السوق من المؤسسات المتواجدة في نفس القطاع السوقي كما أن تكريس الموارد الإستراتيجية تحت رقابة المسيرين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء، وعليه فإن الإستراتيجية هي شرط أساسي لتحقيق الأداء.

ومن جهة أخرى فإن مستوى أداء المؤسسة قد يؤثر على الهيكل، وبالتالي على سلوك المؤسسات في ظل هذا الهيكل، إذ أن المستويات العليا من الربحية والكفاءة الإنتاجية أو التطور التقني قد يؤدي إلى تدعيم التركيز في الصناعة أو مقوماتها وتخفيض مستواها، وهذا من خلال تأثيرها على العوامل المؤثرة في أبعاد الهيكل كحجم الطلب على السلعة ومرونته ومستويات التكاليف وغيرها من العوامل.¹

الشكل رقم (1-1): يوضح نموذج SCP:



المصدر: من إعداد الباحثة.

¹عمر تيمجدين، مرجع سبق ذكره، ص 6.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال الفصل الأول توصلنا إلى أن إستراتيجية التنويع تعتبر من الخيارات الإستراتيجية التي تساعد المؤسسة على النمو والتوسع، فهي تسعى لتبنيها تكيفا مع التغيرات السريعة التي تطرأ على بيئتها، ومن جهة أخرى فإن التنويع يعمل على التقليل من المخاطر من خلال توزيعها على عدة أنشطة ذات طبيعة مختلفة. فيعتبر النموذج الصناعي الأنسب لمعرفة ما العلاقة بين الأداء SCP أما فيما يخص نموذج والسلوك والهيكل التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحسين وضعها الأدائي.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: أثر استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة

تمهيد:

يعد الأداء وتقييمه من أهم أدوات الرقابة الإستراتيجية التي تسعى إلى تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها بالإضافة إلى سعيها إلى زيادة قدرة المنظمة على تغيير خياراتها الإستراتيجية تبعاً للتغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وسندرس في هذا الفصل مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء، حيث يتناول المبحث الأول مدخل عام حول الأداء وكذلك المستويات ومتطلبات النجاح، أما المبحث الثاني فيعالج مؤشرات قياس الأداء من مفهوم وأنواع وفوائد وأهمية القياس ومؤشراته، أما الثالث فيه أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة من خلال الربحية والحصة السوقية.

المبحث الأول: مدخل عام إلى الأداء

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشاملة لجميع فروعها فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه فالجميع يبحث عن الارتقاء بأداء مؤسساتهم.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

هناك عدة تعاريف للأداء منها:

- 1/ الاداء: هو محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو بدونها خلال زمن محدد.¹
- 2/ الأداء هو أيضا العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانيات معينة.
- 3/ الأداء هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية.²
- 4/ الأداء هو المخرجات والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.³
- 5/ الأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.⁴
- 6/ الأداء هو عبارة عن الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة.⁵
- 7/ ويعرفه كل من miller et bromily بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.⁶

¹ بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص 317.

² مريم فرحي، نورة معمر، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، 2016، 28/11/2017، 22:05، ص 31.

³ توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص 3.

⁴ وائل محمد صبحي، محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 32.

⁵ حمودي أم العز، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة معدة لإستكمال متطلبات الماستر، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2011*2012، <https://www.univ-ouargla.dz/7/2/2018bu.univ-ouargla.dz>، 03: 16، ص 4.

⁶ مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2011*2012، جامعة فرحات عباس، سطيف، 18/11/2017، 21:40، ص 50.

ومن هذه التعاريف يمكن استنتاج المفهوم التالي:

الأداء هو ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزز والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، فهو المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب.

المطلب الثاني: مستويات الأداء

هناك مستويات عديدة للأداء وهي كالآتي:¹

- الأداء الاستثنائي: هو الذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل الموظف الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمنظمة.
- الأداء البارز: والتي تبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وامتلاك كادر كفؤ وذو تحفيز عالي، امتلاك وضع نقدي ومالي متميز.
- الأداء الجيد جدا: والتي تبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية، والكادر الكفؤ بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد.
- الأداء الجيد: والتي تبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- الأداء المعتدل: والتي تمثل سيرورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- الأداء الضعيف: التي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع لوضوح نقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- الأداء المتأزم: والتي تتمثل بالأداء غير الكفؤ تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازور للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2007، صص 385، 386.

المطلب الثالث: متطلبات نجاحه (الأداء)

لنجاح الأداء لابد من توفر ثلاثة عناصر هي:¹

1/ الإدارة الإستراتيجية: إن الإستراتيجية عبارة عن خطة إدارية تخطط لمجاور ثلاثة في المنظمة هي تقوية موقف المنظمة، وتلبية احتياجات العملاء، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

2/ الشفافية: هي حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات ومعرفة اليات اتخاذ القرار في المؤسسة، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من ثقة والمساعدة على اكتشاف الفساد.

و تعني أيضا الدقة في وصف وتبادل المعلومات والأساس المنطقي والفرضيات والإجراءات كأساس لإصدار أحكام و قرارات.

3/ المساءلة: تعني أن الفرد لا يعمل بنفسه فقط بل أنه مسؤول أمام الآخرين، وتعرف على أنها مساءلة طرف أطراف العقد أو الاتفاق للطرف الآخر وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد والتي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوعية والتوقيت ومعايير الجودة.

وللمساءلة ثلاثة أبعاد هي: المتعلقة باللوائح والقوانين والمتعلقة بالفعالية والمتعلقة بالبرامج.

¹ عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في جامعة st.clements العالمية، تخصص إدارة الصحة، 2009، 29/11/2017، 21:58، ص19. (بتصرف)

المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء

لكل منظمة نظامها الخاص لإدارة وتقييم الأداء سواء كان ذلك متعلقا بأداء الأفراد، أو بأداء الأقسام وفرق العمل، أو بأداء المنظمة ككل، فمن خلال القياس تستطيع المنظمة أن تحكم على برامجها وأنظمتها وبالتالي على مدى تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: تعريف قياس (تقييم) الأداء وأنواعه

لقد استعمل بعض الباحثين والكتاب فيما سبق مصطلح قياس كتعبير عن تحليل الأداء ثم تطور المصطلح وأصبح تقييم بدل قياس أي في الآونة الأخيرة يستعمل مصطلح تقييم أكر من قياس.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لقياس الأداء منها:

* يعرف قياس الأداء على أنه "عملية جمع وحساب وتقديم مكونات كمية لأغراض إدارية متمثلة في المتابعة والمراقبة وتحسين الأداء الوظيفي".¹

* وينظر بعض الكتاب إلى عملية قياس الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات والغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين.

* ويعرف أيضا على أنه (عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة).²

* يعتبر قياس الأداء "التحديد الكمي للإجراءات والمخرجات باستعمال مقاييس الأداء".³

* يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا وفي أية مجالات".⁴

ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص مفهوم قياس الأداء

قياس الأداء هو عملية تقييم وتحليل لعناصر الإدارة ومعرفة مدى تقديم الأداء الحسن من طرف العاملين.

¹ محمد الريس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، الدار الجزائرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، ط1، 2015، ص47.

² رحاب محمد عبد الرحمن، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، الدار الجزائرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، ط1، 2015، ص160.

³ عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سابق، ص12.

⁴ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2010، ص243.

الفرع الثاني: أنواع تقييم الأداء

يقسم تقييم الأداء إلى نوعين رئيسيين هما:

1/ تقييم الأداء السلوكي: تعتمد طرق التقييم التقديرية أو الذاتية على تقييم الأداء السلوكي وتستخدم ولهذا الغرض وسائل مقارنة ووسائل احتكام المعدلات المطلقة أو الثابتة لتقييم أداء الموارد البشرية.

- تركز وسائل المقارنة على أساليب ثلاثة لتقييم أداء الأفراد وهي كالتالي:

* أسلوب الترتيب: يعتمد على مبدأ المقارنة والمفاضلة بين الأفراد، إذ يرتب المقيم (الرئيس) الأفراد (المرووسين) ترتيباً تنازلياً طبقاً للمستوى العام لأداء ومساهمات الأفراد، من الأفضل إلى الأسوء، أو من الأعلى إلى الأدنى.

* أسلوب الترتيب المزدوج: يقوم على مبدأ المقارنة الزوجية بين الأفراد فيختار المقيم الأفضل بين زوجين (شخصين) ويضع كل شخص في الترتيب أو التصنيف الذي حصل عليه، ثم يتم جمع عدد المرات التي تحصل فيها هذا الشخص على الترتيب الأفضل نتيجة قيامه بوظيفته بتمايز عن أقرانه أو زملائه في العمل.

أما عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم فتحدد من خلال المعادلة البسطة التالية:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

بحيث أن n تمثل عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.¹

ومن محسنات هذا الأسلوب أنه يساعد على وضع الأفراد في مراتب بحيث يسهل على إدارة الموارد البشرية إعطاء الأفراد التعويضات على أساس المراتب التي حصلوا عليها، إلا أن ما يعاب عليها أنها لا تقيس سلوكاً وظيفياً محدداً كونها تركز على قاعدة التصنيف (من الأفضل) وهو بالتالي عرض لتحديات قانونية.

* أسلوب التوزيع الإلزامي: يهدف إلى دفع الترتيب ليكون طبيعياً، أي بصورة أوضح في نهاية المطاف يتوزع أداء الأفراد توزيعاً طبيعياً بالاستناد إلى الافتراض القائل بأن نسبة قليلة من الأفراد تحصل على الترتيب الأفضل، ونسبة قليلة منهم تحصل على الترتيب الأدنى، بينما باقي الأفراد يحصلون على الترتيب الوسطي.

تمتاز الوسائل الأولى من طرف التقييم الذاتية ببعض التحسينات التي تتمحور حول سهولة استخدامها ونجاحها كالية رقابية/ سلوكية، إلا أن لهذه الوسائل بعض المساوئ المتأتية من الأحكام الذاتية التي يطلقها من يتولى تطبيقها.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002، ص ص 372، 373. (بتصرف).

- أما وسائل الثانية المستخدمة في تقييم الأداء السلوكي هي وسائل الاحتكام إلى معدلات أداء ثابتة إذ يتحدد المعدل الثابت للأداء والخاص بكل نوع من أنواع الوظائف ويقيم أداء الموظف على أساس هذا المعدل المحدد لكل نوع، والبارز حول أهمية استخدام هذه الوسائل الاحتكافية أنها تقارن أداء الأفراد العاملين في أقسام ووحدات مختلفة، كما أنها تمكن المقيم من قياس أداء الأفراد بالاستناد إلى شروط وظيفية محددة تطلب منهم.¹

أما أبرز أساليب هذه الوسائل فهي كالتالي:

* أسلوب القوائم: هو الذي يقيس أداء الأفراد على ضوء ما تضمنته قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوب قياسها، وبموجب هذا الأسلوب يعطى الموظف نقاط إيجابية أو سلبية على نتائج سلوكياته الوظيفية التي حددتها وشملتها القائمة على أن تجمع النقاط الإيجابية وتطرح النقاط السلبية لبنود القائمة، أم البنود التي لم تعط نقاطا فتبقى فارغة وتستبعد عند الحساب معدل التقييم النهائي لكافة بنود القائمة.

* أسلوب رسم الدرجات: هو من أكثر الأساليب استخداما، إذ يستخدم لتقييم خصائص عدة لأداء الأفراد وذلك من خلال سلسلة متصلة ذات درجات محددة ومقسمة إلى عدة مستويات (مثلا من 1 إلى 5) ولها صفات تبدأ وتنتهي عادة بنقيضين (مثلا ضعيف، ممتاز)، وعلى المقيم أن يقوم بقراءة خاصة المطلوب تقييمها واختيار درجة من درجات السلسلة التي تنطبق على أداء الفرد، وهذا يعني بالتحديد أن بإمكان المقيم تحديد موقع أداء المقيم على سلسلة التقييم ومن ثم اختيار نقاط للدرجات

(مثلا 5 نقاط لدرجة ممتاز، ونقطة واحدة لدرجة ضعيف) على أن تجمع النقاط عموديا للحصول على مجموع علامات أداء لكل فرد من الأفراد الذين خضعوا للتقييم.

* أسلوب الاختيار الإلزامي: يستخدم هذا الأسلوب للتقليل من ذاتية المقيم والإكثار من الموضوعية في اختيار بند أو رأي واحد من بندين أو رأيين مخصصان لتقييم الأداء والاختيار، هو بطبيعة الحال إلزامي، بالرغم من التشابه الإيجابي أو السلبي بين البندين أو الرأيين وأن كان المطلوب هو إجابة واحدة بحيث تكون هي الأهم لقياس ما ينبغي قياسه.

* أسلوب الأحداث الحرجة: هي عبارة عن تقارير قصصية قصيرة أو أحداث اعترضت سلوكيات الأفراد، تتضمن هذه التقارير أوصاف مكتوبة عن فاعلية أو عدم فاعلية الأفراد خلال ممارساتهم لأجزاء من وظائفهم، ويحتفظ المقيم عادة بيومية من الأحداث الحرجة عن كل فرد اخضع للتقييم، ومن المهم أن يسجل الحدث الحرج فور حدوثه مباشرة وان لا يتكل على ذاكرته تحاشيا للنسيان، والمطلوب من المقيم أيضا أن لا

¹حسن إبراهيم بلوط، مرجع أعلاه، ص 374، 375، 376 (بتصرف)

يركز على الحدث بل على سلوكيات وتصرفات الفرد خلال مواجهته الحدث والاستفادة من تجربة المرور به.¹

يهدف هذا الأسلوب إلى إبراز السبل الكفيلة بتحديد السلوكيات المرغوبة للقيام بأداء الوظيفية على أفضل ما يرام وهذا ما يجعل منه قاعدة لبرامج تدريبية يمكن أن تعد بهدف تحسين وتنمية أداء الأفراد، ومن تحسيناته أنه يركز على سلوك الوظيفي القائم وليس على صفات الأفراد.

إلا أن من مساوئه أنه لا يلاقي استحسانا من قبل الرؤساء كونه يستدعي منهم تسجيل أحداث حرجة مر بها مرؤوسيه، وأيضا لا يسمح بمقارنة أداء الأفراد أو أداء الوحدات.²

¹حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص 377، 379، 381

²حسن إبراهيم بلوط، مرجع أعلاه، ص ص 382، 383.

الجدول رقم (2 . 1): يوضح حسنات ومساوئ وسائل الاحتكام إلى معدلات ثابتة.

الأسلوب	أبرز الحسنات	أبرز المساوئ
القوائم	. بسيط وسهل الفهم. - يشارك في تنفيذه خبراء للوظائف المراد تقييمها.	. يتطلب وقتا وجهدا لإعداد قوائمه . عدم التناسب أحيانا بين وضع الأوزان وخصائص ومساهمات الأفراد.
الدرجات	. مقبول ومعتمد لدى الأطراف. - يقيس خصائص أداء عدة (نوعية، العمل، معرفة الوظيفة). . سهل الاستخدام ومرن الاستعمال.	. عرضة للأخطاء. - صعوبة قياس أداء الأفراد على ضوء الخصائص والدرجات. - لا يخدم أهداف المقيم كونه لا يتلقى استرجاعا على أدائه من المقيم.
الاختبار الإلزامي	. يقلل من ذاتية المقيم ويزيد من موضوعيته. . سهل التطبيق.	- صعوبة في وضع البنود أو الآراء المتشابهة. . لا يتلقى استحسان المقيمين.
الأحداث الحرجة	. يركز على سلوك وليس الصفات. - يستخدم بداية انطلاق لتحديد الاحتياجات التدريبية. . يركز على الأحداث الجيدة والأحداث غير الجيدة.	. يستغرق وقتا طويلا. . لا يلقى استحسان المقيمين. . غير معتمد نظرا لقلّة الفائدة منه.

المصدر: من كتاب حسن إبراهيم بلوط، ص 384.

2/ تقييم الأداء بالنتائج: إن تقييم أداء الأفراد هو بالدرجة الأولى تقييم للنتائج التي تلي مباشرة سلوكيات أو تصرفات معينة تتطلبها النشاطات والأعمال التي يتولى الأفراد القيام بها وإنجازها، إذا يركز تقييم الأداء بالنتائج على تقييم وقياس مساهمات الأفراد خلال ممارساتهم للأعمال المسندة إليهم، وينقسم إلى نوعان هما: الإدارة بالأهداف: هي التي طورها العالم الإداري الشهير بيتر دركر منذ أواسط الخمسينيات، وأهميتها تكمن في ارتكازها على تحديد ووضع الأهداف التي تقيس سلوكيات أعضاء المؤسسة كافة فالمؤسسة تضع الأهداف التالية:

- * أهداف المؤسسة ككل.
- * أهداف لكل قسم من أقسام المؤسسة.
- * أهداف لكل مدير من مدرء المؤسسة.

*أهداف لكل موظف من موظفي المؤسسة.

ومن الطبيعي أن يتأكد أصحاب القرار من الأمور التالية:

. الجلوس معا وتحديد الأهداف والفترات الزمنية اللازمة لإنجازها.

. وضع خطط عملية تتضمن متى وأين تتحقق الأهداف الموضوعية.

. وضع مقاييس تؤكد على تحقيق الأهداف المرجوة.

بعد وضع الأهداف ورسم الخطط لا بد من متابعة التطور الحاصل ومراجعته بشكل دوري طيلة الفترة

الزمنية المحددة لإنجاز الأهداف، ولا بد أيضا من مراجعة النتائج التي تحققت وتقييمها من جانب كل مستوى

إداري ساهم في وضع الأهداف لينتقل بعد ذلك لوضع أهداف جديدة لفترات مستقبلية مقبلة.¹

الإدارة بالأهداف هي من أبرز الأساليب التخطيطية والرقابية المستخدمة لقياس أداء المدراء والأفراد

معاً، بعد وضع الأهداف العامة يبدأ وضع الأهداف الفردية لكل مستوى من مستويات المؤسسة، وهذه

الأهداف توضع بمرافقة الأفراد ورؤسائهم المباشرين.

أما أبرز العوامل المساعدة على نجاح آلية الإدارة بالأهداف والمساهمة في فشلها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (2.2): العوامل المساعدة على نجاح أو فشل آلية الإدارة بالأهداف.

العوامل المساعدة على نجاح الإدارة بالأهداف	العوامل المساهمة في فشل الإدارة بالأهداف
- أهداف ذات نتائج واضحة وملموسة وقابلة للتحقيق.	. عدم دعم المدراء لهذه الآلية.
- ترك حرية المشاركة للأفراد في كيفية تحقيق الأهداف وتشجيع إبداعهم.	- النقص الحالي في قدرة المدراء على تطبيقها نتيجة قلة تدريبهم في كيفية استخدامها.
. التنسيق بين المدراء والأفراد في وضع الأهداف وفي التأكد من التزام بها والسعي إلى إنجازها.	. وضع أهداف سهلة أو غير واقعية.
- مراجعة أداء الأفراد دورياً وإشراك الأفراد بكافة مراحل تنفيذ هذه الآلية.	. زيادة مفرطة في شكليات تطبيقها وإهمال جوهر هذه الآلية.

المصدر: من كتاب حسن إبراهيم بلوط، ص 387.

. مراجعة تخطيط العمل: هو يشبه النوع الأول، إلا أن الفرق بين الإدارة بالأهداف ومراجعة تخطيط العمل

يكمن في المراجعة الدورية التي يجب أن تحصل باستمرار بين رؤساء العمل ومروسيهم، إذ أن آلية تخطيط

العمل تتطلب المراجعة الدائمة لخطط العمل لكي يصار إلى اكتشاف المشاكل المترتبة والاحتياجات التدريبية

التي تفعل العمل وتساعد على تحقيق الأهداف، كما أن آلية تخطيط العمل تعطي مرونة أكثر للرئيس بما

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 384، 385.

يعود لنوع الأهداف بحيث أن الأهداف القياسية ليست دائما هي المحور كما هو الحال في آلية الإدارة بالأهداف.¹

المطلب الثاني: فوائد قياس الأداء وأهميته

الفرع الأول: فوائد قياس الأداء: من أهم فوائد قياس الأداء مايلي:²

- * قياس الأداء يعمل على إلقاء الأضواء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي مثل:
 - * الاستخدام غير السليم للأفراد.
 - * التوزيع غير السليم للعمل.
 - * الإجراءات غير الملائمة.
 - * التشغيل غير المكافئ للمعدات.
- * قياس الأداء يمكن من تحديد الاختلافات الجوهرية بين النتائج الفعلية المحددة لها بهدف تطوير مراحل العمل أو المعايير.
- * قياس الأداء يساعد في اختيار النظام الذي يتم استخدامه لقياس الأداء وتطبيقه.
- * قياس الأداء يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى منظمات الأعمال أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.

الفرع الثاني: الأهمية: تكمن أهمية قياس الأداء في النقاط التالية:³

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
- يفيد في رفع روح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

¹حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص ص 385، 388.

²رحاب محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص ص 160، 161.

³قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لإستكمال نيل شهادة الماستر، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز، شهر أفريل 2013، 2014، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، 15/4/2016، 7:51، ص4.

- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء و مؤشرات قياسه

الفرع الأول: طرق تقييم الأداء: تتمثل أهم طرق تقييم الأداء فيما يلي:¹

1. مقابلة الأداء الفعلي بالمعياري: حيث يقارن الأداء الفعلي بمعدلات الأداء المعيارية، ويحسب معدل الأداء بالنسبة للأعمال التي يمكن قياسها كميًا، تحديد الوقت الكلي المعياري لأداء عملية معينة بواسطة فرد عادي، أما النسبة للأعمال التي لا يمكن قياسها كميًا مثل الأعمال القيادية والذهنية فيقيم أداء عاملها بمدى تحقيق الأهداف المخططة بأبعادها الفنية والوقتية والمالية.

ويعاب عليها بأنها تركز على النواحي الفنية في الأداء دون أنماط التعامل السلوكي للفرد مع الغير في المنظمة.

2- إعداد التقارير الدورية: حيث تحدد عناصر التقييم بشكل واضح ومفهوم لكل من الرؤساء والمرؤوسين وتشمل العناصر أو المجالات التالية:

*الأداء الفني من حيث الكم والجودة والتطوير والابتكار .

* الأداء السلوكي من حيث الإيجابية والتعاون والالتزام والمواظبة والاتصال بالآخرين والقيادة.

* إمكانية التقدم المستقبلية في العناصر السابقة.

ومن حيث توقيت إعداد التقارير يستحسن أن تكون التقارير ربع سنوية بحيث تسهم في الكشف عن نواحي القصور أو دواعي تقويم الأخطاء في مراحلها المبكرة، مع إعداد تقرير سنوي شامل من واقع التقارير الربع السنوية وهذا أفضل مما تتبعه منظمات كثيرة من حيث الاكتفاء بإعداد تقرير في آخر كل عام.

أما من حيث نموذج التقرير فهناك منظمات تستخدم نموذج موحد يضم معايير عامة لتقييم كل العمال بالوظائف، ويعيب على هذا الأسلوب أنه يغفل عن خصائص ومتطلبات الأداء التي تختلف من وظيفة إلى أخرى، لذلك يتطلب التقييم الفعال استخدام عدة نماذج لقياس الكفاءة بحيث يصمم نموذج لكل مجموعة وظيفية متجانسة في ضوء تحليل ووصف الوظائف، بحيث تسهم عناصر النموذج في تحقيق أهداف عملية تقييم الأداء كم يجب، ويوجد نوعين من التقييم هما:

*التقييم الوصفي: قد يتم تقييم أداء الأفراد وصفيا بحيث تتوزع مراتب التقييم على سلم من المستويات، يستحسن أن يكون عددها فرديا بحيث تكون هناك مرتبة وسيطة، هذا مع مراعاة ألا يقل عدد المراتب بحيث

¹أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، ص328.(بتصرف).

يصعب تحديد الفرق بين مستويات كفاءة الأفراد، ولا أن تزيد عن الحد المعقول، ويستحسن تحديد خمس مراتب لتقييم كل عنصر فتكون: ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز.¹

ومن ناحية أخرى يمكن أن يتضمن نموذج التقييم أسئلة توجه للرئيس المقيم بشأن كل عنصر لتأكيد صحة ودقة التقييم بحسب المراتب.

*التقييم الكمي: هنا تحدد عناصر تقييم أداء الفرد وتحدد لكل عنصر درجات ومستويات تبدأ من حد أدنى وتنتهي بحد أقصى، بحيث يضع الرئيس علامة على الدرجة التي تناسب مستوى الفرد في كل عنصر، ويقيم الفرد بشكل عام من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها في عناصر التقييم.

ويعيب على هذه الطريقة أن التقييم فيها يفتقر لاعتبارات الصحة والدقة.²

3. التوزيع الإجباري: وفق هذه الطريقة يكون الرئيس مجبراً على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، وبأخذ شكل التوزيع الطبيعي، لهذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى.³

ويعيب عليها أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفراد يمكن تصنيفهم إلى ضعيف أو متوسط مثلاً بينما قد يكون كل أو معظم مرؤوسيه من مستوى جيد جداً الأمر الذي لا يعطي عدالة في التقييم، فضلاً عن الإحباط الذي قد يحدث لبعض المرؤوسين.

4. الترتيب التنازلي: هنا يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من خلال مقارنة المستوى العام لأداء بعضهم ببعض دون تمحيص مستوى الأداء في كل عنصر من عناصر التقييم،⁴ وقد يبدأ الرئيس بتحديد أحسن مرؤوسيه وأسوأهم ثم يحدد مستويات الباقيين بين هذين المستويين حتى ينتهي من الترتيب العام للمرؤوسين، ورغم سهولة هذه الطريقة إلا أنها غير موضوعية حيث تتوقف على التقدير والاتجاه الشخصي للرئيس وما يشوبه من تحيز.

5. المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يعطى لكل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات من المقارنات ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل ويتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب الأداء العام وحسب المقارنات التي تمت.⁵

¹ أحمد سيد مصطفى، المرجع أعلاه، ص 328، 329، 330. (بتصرف)

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 331 332.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 300. (بتصرف)

⁴ أحمد سيد مصطفى، مرجع أعلاه، ص 333.

⁵ أحمد ماهر، مرجع أعلاه، ص 298.

6. التقرير الحر: حي يقوم الرئيس بكتابة أفكاره وأرائه عن المرؤوس دون التقيد بنموذج ذي عناصر وأوزان محددة، فيمكن أن يتضمن التقرير بيانات عن الموظف ووظيفته وما إذا كان معينا بها أو منقولا إليها حديثا، ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين، واقتراح الإجراء المناسب مثل التدريب أو النقل.

ولا تخلو أيضا هذه الطريقة من التحيز حيث أن الرئيس يختار مجالات التقييم ويعالجها حسب اتجاهاته الشخصية.

7- تسجيل السلوكيات ومقابلة التقييم: في هذه الطريقة يقوم الرئيس بتسجيل سلوكيات المرؤوس بحسب إيجابيتها وسلبياتها وتواريخها، ثم يجري مقابلة دورية مع المرؤوس لمناقشته في هذه التصرفات كأساس للتقييم النهائي، فالرئيس يحدد المجالات والمواقف التي يراها مؤثرة وتمثل محكا لاختبار تصرف أو أداء الفرد.¹

ومن ناحية أخرى قد ينسى الرئيس عندما يحين موعد التقييم في نهاية العام أو نصفه مثلا قد ينسى بعض أو معظم هذه الايجابيات أو السلبيات ويتذكر آخرها أو أحدثها وقد يميل الرئيس إما لضعف الذاكرة أو للاستسهال لأن يصيغ تقييمه بالإيجابيات أساسا أو السلبيات أساسا، أو أن يميل للتقييم الوسط أو المحايد. وينقسم إلى:

* سجل التقييم: يمكن للرئيس أن يخصص سجلا يخصص به صفحة أو أكثر لكل مرؤوس يسجل بها:

(أ) حجم ونوعية الإنتاج في فترات دورية متقاربة.

(ب) مخالفات الأداء الفني أو مخالفات التعامل وتواريخها.

(ج) المجهودات غير العادية وتوقيتاتها.

(د) مدى تجاوز الإجازات والمسموحات الزمنية وتواريخها.

* مقابلة التقييم: في هذه الحالة يحدد الرئيس مواعيد دورية لمقابلة المرؤوس ومناقشته في مستوى أدائه الفني وتعامله في ضوء: معايير التقييم سواء كانت أهداف أو إجراءات أو معدلات أداء وبيانات سجل التقييم، ويجب أن يبدأ الرئيس المقابلة بالتي هي أحسن فيحي مرؤوسه ويبدأ معه بالإيجابيات ثم ينتقل إلى السلبيات ويحاول أن يتعرف على أسبابها ما إذا كان راجع للإهمال أو عدم انضباط أو كانت خارجة عن إرادة الموظف.

وتستهدف مقابلات التقييم الدورية ما يلي:

(أ) تحري الحقيقة من مصادرها الأصلية، أي الموظف نفسه.

(ب) الوقوف على مسببات الخطأ أو القصور.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 334، 335. (بتصرف)

- (ج) إتاحة فرصة للمرؤوس للتعرف على سلبياته وتداركها، وتعريفه بنقاط القوة وكيفية تعظيمها.
- (د) التعرف في الوقت المناسب على مدى اتفاق قدرات وميول المرؤوس مع طبيعة ومتطلبات الوظيفة.
- (هـ) تعرف الرئيس على درجة وضوح معايير التقييم وسرعة وصولها للمرؤوسين.
- (و) إشعار المرؤوسين بموضوعية عملية القياس حي تستند إلى الأحداث الواقعية المسجلة.
- وبعد الانتهاء من المقابلة يقوم الرئيس بإعداد تقرير التقييم بالاعتماد على سجل الأداء وهذه المقابلة، ويمكن له أن يطلب من مرؤوسيه ملء نموذج خاص لتوضيح مجالات ودرجة الإنجاز والصعوبات المؤثرة.¹
- ومن المهم إعلام المرؤوس بنتيجة التقييم ليعرف نواحي القصور ويعمل على تصحيحها، ويسعى الرئيس للتحسين من خلال التدريب أو ترشيد الأداء، وتعد هذه الطريقة من طرق التقييم الفاعلة.
8. الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسه ولا إلى صفاتهم، بل يهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج.
- وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:²
- (أ) يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع المرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها، وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.
- (ب) أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف وأن يتابع تحقيق النتائج، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلاً.
- (ج) عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً وسلباً.
- تعتبر هذه الطريقة موضوعية وإن كانت تحتاج إلى مجهود زائد من الرئيس المباشر في تحديد أهداف محددة وواضحة ومقبولة من مرؤوسيه.
9. تقييم الأداء 360 درجة: وفق هذه الطريقة يجرى تقييم الموظف من جانب كافة المحيطين به في دائرة قطرها 360 درجة من جانب كل من الرئيس، الزميل، المرؤوس، العميل الداخلي، العميل الخارجي، الموظف نفسه.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 335، 336، 337. (بتصرف).

² أحمد ماهر، المرجع السابق، ص ص 301، 302. (بتصرف).

وهكذا يتضح للموظف كيف قيمه الآخرون، فيقارن تقييماتهم بتقييمه لنفسه،¹ ويسعى للاستفسار منهم ويشارك في التخطيط لتطوير أدائه على أساس ما تبين من نقاط القوة والضعف في شخصيته وأدائه، ويتم اختيار المرؤوسين الذين سيقومون رئيسهم بشكل عشوائي حتى لا يختار الرئيس من تربطهم به علاقة أو مصلحة.

والميزة الأساسية لهذه الطريقة أنها تقلل من التحيز القائم على الانطباعات الشخصية، وتساعد أكثر من غيرها في التطوير الاستراتيجي للموظف.

10. مركز التقييم: هنا يجري تقييم الموظف في مركز خاص بالتقييم خارج مبنى المنظمة، يقوم أكثر من مقيم بتقييم عدد يتراوح بين 6 و 12 موظف لا سيما من موظفي المناصب القيادية، ويجرى التقييم من خلال أساليب مثل: مقابلات، تمثيل الأدوار، سلة القرارات، مناقشات جماعية.

والهدف ببساطة هو تحديد مدى توفر خصائص الشخصية المتكاملة ومهارات التعامل مع الآخرين، وكلها من متطلبات الوظائف الإدارية القيادية، وكذلك تحديد ما إن كان لدى الموظف المهارات اللازمة للعمل في فريق.

ولعل الجمع بين أكثر من طريقة لتقييم الأداء بحي يمكن من تعظيم فاعلية التقييم، وفي هذا الصدد يمكن مثلا الجمع بين كل من طريقة تسجيل السلوكيات ومقابلة التقييم ومدخل الإدارة بالأهداف هذا طالما كان نطاق إشراف الرئيس (أي عدد مرؤوسيه) معقولا.²

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء:

توجد عدة مؤشرات لقياس الأداء أهمها:

1/ **الكفاءة:** تعني القدرة على خفض الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير الجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار وتحسب بالعلاقة التالية:

الكفاءة تساوي قيمة المخرجات / تكلفة المدخلات

2/ **الفعالية:** تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أي التقارب بين

¹ احمد سيد مصطفى، مرجع أعلاه، ص 339.

² احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 339، 340.

النتائج المحصلة والأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو من يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحدود.¹

وتحسب بالعلاقة التالية:

الفعالية تساوي الإنجاز المحقق/ الإنجاز المحدد

3/ الإنتاجية: يمكن تعريفها بأنها طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الأفراد والمنظمات وتحدد المصادر اللازمة لتحسين الإنتاجية، وعند عدم التحسين فإنه يجب إعادة النظر من خلال تدريب الأفراد أو تغيير الهيكل أو غير ذلك من الطرق الحديثة.²

وتتمثل في النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها، وتعرف بأنها تربط بين الفعالية في الوصول إلى الأهداف، والكفاءة 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 الموارد والمدخلات في فترة زمنية محددة.³

الإنتاجية تساوي المخرجات/ المدخلات

4/ الربحية: وتعني التجسيد الفعلي للنتائج، أي أن الربحية ترتبط بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتتحقق الربحية عندما تكون الإيرادات المحققة أكبر من النفقات أو التكاليف.⁴

وتقيس الربحية مدى قدرة المنشأة على تحقيق العائد المناسب على الأموال المستثمرة في أنشطتها، وفي تحليل ربحية المنشأة يتوجب مراعاة العنصرين الأساسيين اللذان يحددان تلك الربحية وهما:

* قدرة المنشأة على الرقابة على التكاليف.

* كفاءة إدارة المنشأة في استخدام الأصول على توليد المبيعات.

¹ مريم فرحي، نورة معمر، مرجع سبق ذكره، ص 36. (بتصرف).
² سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 30.

³ مريم فرحي، نورة معمر، مرجع أعلاه، ص 37.

⁴ مؤمن شرف الدين، المرجع السابق، ص 32.

يعرفها kaplan et norton بأنها إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي و المستقبل و ذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة منظورات (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

أما horngren فيعرفها على أنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة وإستراتيجياتها إلى مقاييس الأداء.

وتعرف أيضا على أنها: مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية وتقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة.¹

كما عرفت على أنها بطاقة تسجيل ذات أبعاد أربعة هي: المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي، فضلا عن قيادة أداء المنظمة المستقبلية.

وعرفها robinson بأنها: نموذج يعرض طرقا متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الإستراتيجية التي تأخذ بالحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد.

وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من المحاور التالية:

1/ المحور المالي: يشير إلى النجاح المالي الذي تحققه المنظمة، لتظهر بأفضل صورة أمام المساهمين، وتتضمن الأهداف المالية ووسائل قياسها تكلفة تقديم الخدمة بعين الاعتبار خاصة في القطاع العام.

2/ محور العملاء (الزبائن): هم المتعاملين مع المنظمة والمنتفعين من خدماتها ومنتجاتها، إذ تسعى المنظمات الآن إلى كسب رضاهم بشكل مستمر للمحافظة عليهم وكسب عملاء جدد، حيث كثير من المنظمات تقدم خدمات للمستهلكين تسعى من ورائها إلى كسب المزيد من رضاهم وأحيانا تقديم خدمات تفوق توقعاتهم وتؤدي إلى إبهاجهم. كم أن الموردين يعدوا من العملاء أيضا.

3/ محور العمليات الداخلية: وتشير إلى مجموع النشاطات التي تتم داخل المنظمة، إن العمل وفق بطاقات الأداء المتوازن يؤدي إلى التقديم المستمر لهذه العمليات نتيجة للتغذية العكسية العائدة عن سير العمليات وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى اختيار أفضل العمليات والممارسات، وبأخذ في عين الاعتبار كيفية توصيل الخدمة أو المنتج إلى المستهلك، وما مدى كفاءة وفعالية العمليات ذات العلاقة، لتقديم الخدمة بشكل أسرع وبتكلفة أقل.

4/ محور التعلم والنمو: ويشير إلى منح الاهتمام الكافي بالعاملين من جميع النواحي، مل التحفيز المالي، والمعنوي والتدريب والتعليم، وأصبح الاهتمام الآن بما يسمى عمال المعرفة.

¹محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 81.

إن توفر الأجواء المناسبة للعاملين من جميع النواحي يمكنهم من انجاز مهامهم على أفضل وجه باختيار الممارسات الأفضل المؤدية إلى إنجاز الأعمال وبالتالي تحقيق الأهداف.

ولقياس هذه المحاور لابد من وضع الأهداف وتحديد المبادرات اللازمة لتحقيقها ووضع المؤشرات اللازمة لقياس مستوى الأداء ومعرفة مدى إسهامه بتحقيق الأهداف ومن ثم معرفة النتائج ويمكن شرحها كما يلي:¹

- الأهداف: وتعني حالة ترغب المنظمة في الوصول إليها، والأهداف بشكل عام موزعة بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل تقريبا نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها.
- المبادرات: وهي المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف، أي الأنشطة اللازم القيام بها لتحقيق الهدف.
- المؤشرات: وهي بمثابة المجلس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا، وهي دلائل ترشد عن مدى السير بالاتجاه الصحيح، كأن نستدل من نفاذ الكمية لسلعة معينة على زيادة الطلب عليها.
- النتيجة: هي مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع، أي التعرف على الوضع الحقيقي.

¹ إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، بدون طبعة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 95.

المبحث الثالث: أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة

تعتبر إستراتيجية التنوع عن قدرة المؤسسة على خلق فرص متعددة تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، من خلال تخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق أرباح، حيث نجد المؤسسة الأكثر تنوع هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

المطلب الأول: واقع إستراتيجية التنوع بالمؤسسة

أساس هذه الإستراتيجية قيام المنظمة وإدارة تسويقها ومنتجاتها بإضافة منتجات جديدة أو أشكال جديدة لمنتجاتها القائمة والتي تختلف في الاستخدام عن المنتجات القائمة أو تكون أكثر ملائمة لاستخدام محدد في الإنتاج لمنظمات الأعمال التي تنتج لسوق المستهلك الأخير، وهذا يعني أن المنظمة الصناعية تسعى إلى توسيع الاتساع والعمق لمزيج منتجاتها، فإستراتيجية التنوع تعني وضع الكثير من الخيارات أمام منظمات الأعمال وذلك عن طريق تقديم مجموعة متكاملة من المنتجات الجديدة أو الأشكال الجديدة فالاختيار من بينها يخضع لظروف ومتطلبات عمليات الإنتاج لدى هذه المنظمات وسعيها لمواجهة طلب أسواق المستهلكين المتغيرة والمتطورة والمتجددة.

وتتطلب هذه الإستراتيجية ما يلي:

* تمتع المنظمة بمهارات وخبرات ابتكارية وإنتاجية عالية.

* تقنيات إنتاجية جديدة.

* تسهيلات مالية متعددة.

* تغيرات تنظيمية عالية في هيكل الأعمال داخل المنظمة.

* البحث والتطوير لإنتاج منتجات جديدة.

وتساعد هذه الإستراتيجية في:

1/ تقليل المخاطر نتيجة لانخفاض الطلب على بعض المنتجات.

2/ تقليل أثر تقلبات الطلب وخاصة الموسمية منها في سوق المستهلك الأخير وأثره على الطلب في السوق الصناعية.

3/ تقليل الخسائر حيث أن المنتجات التي تتأثر بانخفاض الطلب عليها وتقابلها منتجات أخرى قد يرتفع الطلب عليها أو لا يتأثر الطلب عليها بشكل كبير.

إن استخدام هذه الإستراتيجية يجعل المنظمة أكثر قدرة ومرونة للتعامل مع اتجاهات الطلب، فمثلا المنظمة التي تتعامل في منتجات تدخل في صناعة وسائل التدفئة والتبريد، فإن انخفاض الطلب على المنتجات التي تدخل في إنتاج وسائل التدفئة يقابله ارتفاع في الطلب على المنتجات التي تدخل في إنتاج وسائل التبريد، وفي هذه الحالة فإن الطلب على منتجات هذه المنظمة يأخذ مستوى الاستقرار وبالتالي فإن ربحيتها سوف لا تتأثر كثيرا وذلك بسبب التنوع في المنتجات.

المطلب الثاني: أثر إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية وربحية المؤسسة

تعمل إستراتيجية التنوع على تحسين كل من الحصة السوقية وربحية المنظمة وذلك من خلال :

1/ أثر إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية للمؤسسة:

تقوم هذه الإستراتيجية على إنتاج منتج جديد والدخول إلى أسواق جديدة، هذا مما يعطي للمنظمة فرصة لتوزيع منتجاتها وزيادة الطلب عليها من طرف المستهلكين، عندها تحاول المنظمة اقتحام عدة أسواق جديدة وتحقيق الميزة التنافسية، أي زيادة حصتها السوقية، ويكون ذلك من خلال: ¹

أ- الدعم المتبادل: يتحقق من خلال تحويل الموارد من وحدة نشاط معينة إلى أخرى، فقد تتحمل المؤسسة خسائر في نشاط معين بسبب شدة المنافسة لذلك تستخدم أرباحها من بقية الأنشطة لدعم هذا النشاط.

ب - إعاقة الوصول إلى مصادر المواد أو الأسواق: تبرز أهمية هذه الإعاقة بوضوح في إستراتيجية التنوع المعتمد على التكامل الرأسي، وفي مثل هذه الحالة قد تقرر المؤسسة تحقيق التكامل الأمامي أو الخلفي للوصول إلى المستهلكين بسهولة أو القيام بدور الموردين، ومن ثم تمنع المنافسين من الوصول إلى المواد الخام أو الأسواق بسهولة.

2/ أثر إستراتيجية التنوع على ربحية المؤسسة:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على نسبة الربحية منها تنوع المنتجات، لذلك نفترض استقرار العوامل الأخرى ويبقى المتغير الوحيد هو تنوع المنتجات، ويظهر أثر تنوع المنتجات على الربحية من خلال نسبة النتيجة الصافية على رأسمال المستثمر،² وقد تتمثل هذه العوامل في التكلفة والسعر، زيادة الأرباح ، توزيع المخاطر، تحسين الجودة.

إن تحقيق الربح هو الهدف الأساسي من جميع المنتجات والمنتج الجديد الذي تعمل المنظمة على إنتاجه.

¹ عمر تيمجدين، المرجع السابق، ص 79.

² جعيج نبيلة، إستراتيجية تنوع المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة معدة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف لمسيلة ، 2007، 07/02/2018، 16:03، ص ص 152، 153.

خلاصة الفصل الثاني:

خلصنا في هذا الفصل إلى أن الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار وذلك من خلال تحقيق مؤشرات أداء عالية، والتي تطرقنا إليها في هذا الفصل، بالإضافة إلى أثر إستراتيجية التنوع من خلال واقعها بالمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الربحية والحصة السوقية.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: دراسة الحالة

تمهيد:

إن التغير الدائم وعدم الاستقرار الذي يميز البيئة الإنتاجية في ظل منافسة متزايدة باستمرار، والتي أصبحت إحدى السمات الرئيسية لبيئة الأعمال الحديثة، مما يفرض على المؤسسات تحسين أداءها وذلك بتبني إستراتيجية التنويع مما يكسبها قدرات تنافسية عالية.

لأجل دراسة هكذا موضوعات لابد من إجراء دراسة تطبيقية (ميدانية) لإعطاء نتائج أكثر دقة ومصداقية، وسنتطرق في هذا الفصل إلى مجموعة عناصر مهمة منها مايلي: لمحة حول مؤسسة الدراسة، وكذلك أدوات وأساليب القياس، وفي الأخير نحصل على النتائج التي تبرز مدى صحة أو نفي الفرضيات المدروسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

تعتبر شركة إيباش للأشغال العامة من أهم المؤسسات الاقتصادية خاصة على مستوى إقليم ولاية أدرار نظرا للنشاط الذي تقوم به على مستوى الأشغال الكبرى، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى لمحة حول مؤسسة الدراسة، وكذا أساليب القياس اللازمة لإجراء دراسة الحالة.

المطلب الأول: لمحة حول مؤسسة إيباش

1/نشأة المؤسسة

تأسست شركة إيباش للأشغال العامة بموجب عقد تأسيسي رقم: 98 ب0882023، محرر في 1998¹. بدأت الشركة نشاطها الرئيسي المتمثل في المقاوله برأس مال قدره 10000000 دج والذي زاد ليصبح بتاريخ 2013/12/31 بمبلغ 4000000000 دج المعلن عنه في قرار الجمعية العامة في 2014/06/24 كما قررت تخصيص نتيجة السنة المالية المقدرة بمبلغ 541988800 دج، كما يلي: 5% للاحتياط القانوني والباقي لحساب الاحتياطات الاختيارية.

وقد مرت الشركة بثلاثة مراحل والمتمثلة في :

مرحلة المقاولاتية : وهي المرحلة التي شرعت المؤسسة فيها بتكوين رأس المال من خلال إنجاز العديد من المشاريع الحكومية في مختلف القطاعات.

مرحلة الإنجاز: في هذه المرحلة تم إنجاز المشروع الصناعي.

مرحلة الاستغلال: في هذه المرحلة بدأت الشركة في استغلال مشاريعها الخاصة بالمقاوله.

وفي سنة 2002، قامت الشركة بتوسيع فكرة إنتاج أعمدة الشبكة الكهربائية، وبعد حصول الشركة على شهادة الاعتماد من المخبر الوطني لمؤسسة سونلغاز في الجزائر العاصمة واعتمادها بتاريخ 2003/10/18، بدأت بصناعة أعمدة الشبكة الكهربائية لتغطية حاجيات المنطقة والولايات المجاورة.

وفي 30 ديسمبر 2012، توسعت الشركة وذلك بالشرع في ممارسة النشاط الثانوي المتمثل في البناءات المعدنية، إذ بدأت بإنتاج التجهيزات المدرسية وبعدها صناعة الأبواب الحديدية، وفي نفس السنة زاد خط الإنتاج بصناعة أعمدة الإنارة الكهربائية بمختلف أنواعها.²

2/تعريف المؤسسة:

شركة إيباش للأشغال العامة تعتبر شركة ذات مسؤولية محدودة تأسست في 1998/02/02 لمدة 99 سنة، نشاطها الرئيسي مقاوله أشغال البناء أما نشاطها الثانوي هو الإنتاج الصناعي المتمثل في البناءات المعدنية.

¹إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

²إعداد الطالبة بناء على محضر الجمعية العامة العادية للمؤسسة لسنة 2014.

تقع الشركة بالمنطقة الصناعية لولاية أدرار بشارع بيذا محمد، بكتلة عملية معتبرة تقدر ب 26 عامل وتزداد بحسب احتياجات الشركة وتحيط بها مؤسسات تجارية أهمها مؤسسة بوبرنوس للسيارات الصناعية طويوتا TOYOTA.

شركة إيباش شركة صناعية كونها تقوم بشراء المواد التي تدخل في عملية الإنتاج ثم تقوم بتحويلها لتتحصل على منتج نهائي (أبواب حديدية، أعمدة كهربائية)، وفي نفس الوقت تعتبر شركة تجارية كونها تقوم ببيع مختلف المنتجات متمثلة في: (المنتجات المدرسية من طاولات وكراسي، أبواب معدنية، أعمدة الإنارة العمومية، أعمدة الشبكة الكهربائية) أضف إلى ذلك بعض المنتجات المستوردة من الصين حسب طلبات الزبائن وخدمات أخرى.¹

المطلب الثاني: أساليب القياس

من بين الدراسات الأولى المهمة بإستراتيجية التنويع وعلاقتها بأداء المؤسسة الاقتصادية، نجد دراسات الإقتصاد الصناعي المرتكزة أساسا على درجة التنويع في المؤسسات محل الدراسة، ومن هذه المقاييس نذكر:

1/ مؤشر بيرري berry: وصيغته كالتالي:

$$IB = \sum_{i=1}^n \pi_i^2$$

حيث:

IB: مؤشر بيرري

Pi: النصيب النسبي للنشاط i الذي تساهم فيه المؤسسة من الإنتاج الكلي أو المبيعات الكلية للمؤسسة في جميع المنتجات.²

2/ الانحدار

هو وضع معادلة رياضية تبين العلاقة بين متغيرين أو أكثر، فإذا أردنا إيجاد العلاقات بين المتغيرات والطلب، فإذا علمنا أن شيئا أدى إلى تحريك الطلب باتجاه ما في السابق فعلىنا معرفة العلاقات التي أدت إلى هذا التوجه،³ وبالتالي إذا حدث نفس الشيء في المستقبل فيمكن التنبؤ بالطلب، وتوجد عدة طرق لقياس الانحدار هي:

* طريقة الانحدار الخطية: وهي طريقة رياضية تعبر عن علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع، أي معادلة الخط المستقيم توضح كالتالي:

$$Y = a + bx$$

حيث:

Y المتغير التابع.

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة في 21_2_2018. على الساعة 11:35

² عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 24 (بتصرف).

³ محمد عبد العال النعيمي، وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة (مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان الاردن، 2009، ص 157، (بتصرف).

A ثابت.

B ميل الخط المستقيم.

X المتغير المستقل.

ولصيافة معادلة الانحدار يجب أولاً حساب قيمة المعامل الثابت وميل الخط المستقيم حسب طريقة المربعات الصغرى:

$$b = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2}$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

X = $\sum x / n$ وسط بيانات x

Y = $\sum y / n$ وسط بيانات y

المبحث الثاني: تحليل النتائج

تستدعي منا الدراسة الميدانية ضرورة التوصل إلى نتائج دقيقة وواضحة، لإعطاء صورة أدق عن موضوع البحث، لهذا سنعرض في هذا المبحث كل ما يتعلق بالتحليل والتفسير الإحصائي للنتائج.

المطلب الأول: التحليل والتفسير الإحصائي للنتائج

أن المؤسسة محل الدراسة تحتوي على العديد من المنتجات، قمنا بأخذ عينة من المنتجات لإجراء الدراسة عليها وعددها 7 أي أن $N=7$ ومساهمة النشاط في إجمالي رقم أعمال المؤسسة يكون لدينا الجدول التالي:

جدول رقم (3 . 3): مساهمة كل منتج في رقم أعمال مؤسسة إيباش خلال 2013 إلى 2016.

2016	2015	2014	2013	السنوات المنتجات
0,028	0,187	0,157	0,494	Porte metallique
0,00078	0,034	0,024	0,244	Porte metallique ²
0,235	0,673	0,801	0,494	Support
0,055	0,452	0,641	0,244	Support ²
0,0077	0,053	0,013	0,010	Tubeacienoir
0,000059	0,0028	0,00016	0,0001	Tubeacienoir ²
0,021	0,0094	0,026	-	Porte blindee
0,00044	0,000088	0,000676	-	Porte blindee ²
0,619	0,051	-	-	Panneauxmetallique
0,383	0,0026	-	-	panneaux metallique ²
0,077	0,024	-	-	Coffrage
0,0059	0,000576	-	-	Coffrage ²
0.0096	-	-	-	Fenetre en bois
0,000092	-	-	-	Fenetre en bois ²
0,445271	0,492064	0,665836	0,4881	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات مقدمة من المؤسسة.

المعادلة نسبة المنتج = كمية المنتج الواحد في السنة

إجمالي كميات المنتجات لنفس السنة

بتعويض القيم المحصل عليها من الجدول في العلاقة رقم (1) أعلاه، يمكن تحديد درجة تنوع في المؤسسة خلال الفترة 2013-2016 كما يلي:

جدول رقم (3 . 4) : درجة التنوع في المؤسسة خلال الفترة 2013 . 2016.

السنوات	2013	2014	2015	2016
IB المؤسسة	0,5119	0,334164	0,507936	0,554729

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول أعلاه.

جدول رقم (3 . 5): رقم الأعمال بالمؤسسة خلال الفترة 2013 . 2016.

السنة	رقم الأعمال
2013	109840952
2014	122955249
2015	138020359
2016	196961267

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مقدمة من المؤسسة.

من خلال نتائج الجدول رقم (3 . 4)، نلاحظ أن درجات التنوع في تزايد، حيث تم تسجيل قيمة 0,334164 سنة 2014 لترتفع إلى 0,507936 سنة 2015 لتصل سنة 2016 إلى 0,554729.

وأخيرا نخلص إلى أن درجة التنوع تزيد بزيادة عدد مجالات النشاط باعتبارها تؤثر على رقم الأعمال وبالتالي تتأكد العلاقة الطردية بين عدد المنتجات ورقم أعمال المؤسسة.

الجدول (3-6): تحليل الانحدار الخطي بين إستراتيجية التنوع ورقم أعمال المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة المعنوية P عند 0.05
الانحدار	4.145	07	1.38	4.22	*0.01

المصدر: اعتمادا على نتائج الدراسة ببرنامج (SPSS 17)

تحليل الانحدار يثبت تأثير إستراتيجية التنوع في الرفع من رقم أعمال المؤسسة بشكل إيجابي مباشر
($F=4.22$ ؛ $P=0.01$).

الجدول (3-7): معاملات الانحدار للعلاقة الخطية بين إستراتيجية التنوع ورقم أعمال المؤسسة

النموذج	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	المعامل المعياري B	قيمة T	قيمة الاحتمال P (معنوية المعاملات)
الثابت	2.65	0.99		40.56	0.00
المتغير	0.71	0.36	0.23	7.320	0.04

المصدر: اعتمادا على نتائج الدراسة ببرنامج (SPSS 17)

جدول معاملات الانحدار أعطى العلاقة الخطية بين إستراتيجية التنوع ورقم أعمال المؤسسة كما يلي:
($\gamma = 2.65 + 0.71 \times$)، حيث يظهر أن إستراتيجية التنوع تؤثر بشكل كبير على رقم أعمال المؤسسة.
المعنوية لإستراتيجية التنوع هي 0.04 وهي أقل من المعنوية الجدولية 0.05 وبالتالي يمكننا قبول
الفرضية: التي تقول يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة.

خلاصة الفصل:

تحتل مؤسسة إيباش موقع هام في السوق المحلي، وذلك لغياب المنافسة الشديدة محليا كون المؤسسة تحتل ما يقارب نسبة 80 بالمئة تقريبا من حصة السوق، لعدم وجود مؤسسة أخرى تنشط في نفس المجال على غرار بعض التجار الحرفيين، أو بعض مؤسسات من خارج الولاية، مما يسمح لها بالتنوع في المنتجات من أجل تلبية احتياجات السوق والزبائن، وهذا ما توضحه الدراسة التي تم تقديمها ضمن هذا الفصل.

خاتمة

الخلاصة:

لقد أصبحت إستراتيجية التنويع محل اهتمام العديد من المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة، وذلك لأهميتها في تحسين وضع المؤسسة، والعمل على مواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم.

لذا حاولنا من خلال هذه الدراسة إيجاد أثر إستراتيجية التنويع في أداء المؤسسة الإنتاجية، وذلك من خلال التعرف على بعض المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية التنويع، والخيار الإستراتيجي المتاح أمام المؤسسة (نموذج SCP)، والتطرق أيضا إلى مفاهيم خاصة بالأداء ومستوياته، بالإضافة إلى مفهوم القياس وفوائده وأنواعه وغيرها، وكذلك مؤشرات قياس الأداء، ثم حاولنا إبراز واقع إستراتيجية التنويع في المؤسسة، وما أثر هذه الإستراتيجية على الربحية والحصة السوقية للمؤسسة.

1/ نتائج الدراسة:

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة إيباش للأشغال العامة بأدرار خلصنا إلى النتائج التالية:
حجم المؤسسة: المؤسسة صغيرة وبالتالي حجم الإنتاج صغير ويسوق حسب الطلب، والمخزون غالبا يساوي الصفر.

احتياجات السوق من المنتج: لا يتطلب إنتاج غزير وبالتالي الطلب يمكن تغطيته.

- ارتباط طلب الزبون بسياسة الدولة التقشفية خلال السنوات الأخيرة مما أدى إلى نقص في الطلبات أي تلبية الحاجات بكل سهولة.
- المخزون في المؤسسة لا يتعدى السنة، ويقدر مكوث المنتج بالأشهر فقط (أقصى حد 6 أشهر).
- يعمل التنويع في المؤسسة على تحسين أداء العاملين.

2/ تقييم الموضوع محل الدراسة:

*الفرضية الأولى: إستراتيجية التنويع تعمل على نمو وتوسع المؤسسة، هي فرضية صحيحة.

*الفرضية الثانية: يعتبر نموذج SCP أحد الخيارات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين أدائها، هي فرضية صحيحة.

*الفرضية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة، هي فرضية صحيحة.

3/التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها حول دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء مؤسسة إيباش للأشغال العامة، خلصنا إلى التوصيات التالية:

- ضرورة تطبيق إستراتيجية التنويع في مؤسسات ذات الحجم الكبير.
- يلزم على المؤسسات تبني إستراتيجية التنويع لتحسين أدائها.
- ضرورة استخدام نموذج SCP من طرف المؤسسات كبديل إستراتيجي.
- يتوجب على المؤسسات الاهتمام بمصلحة البحث والتطوير لما لها من أهمية في تطوير منتجات جديدة.

4/أفاق موضوع البحث:

من خلال دراستنا لدور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة، خلصنا إلى المواضيع التالية التي تحتاج لبحث:

- دراسة موضوع دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة كأطروحة دكتوراه لتوسع فيه أكثر.
- أثر إستراتيجية التنويع على الهيكل والسلوك في المؤسسة.
- دراسة نموذج SCP في قطاع الخدمات.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- (1) إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، بدون طبعة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- (2) أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة السعودية، 1994.
- (3) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة.
- (4) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- (5) باسم شمس الدين، إستراتيجيات النمو والاستقرار والنجاح في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012.
- (6) بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
- (7) توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
- (8) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002.
- (9) حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، بدون طبعة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة جمهورية مصر العربية.
- (10) حسين على نجيب، غالب عوض صالح الرفاعي، تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب (تطبيق شامل للحزم spss)، الطبعة العربية الأولى، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- (11) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة العربية، دار اليازور للنشر والتوزيع، 2007.
- (12) رحاب محمد عبد الرحمن، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2015.
- (13) روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ، الرياض السعودية، 1994.

- 14) سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 15) سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 16) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، جامعة الإسكندرية مصر، 1995.
- 17) مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي(عرض نظري وتطبيقي)، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 18) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 19) محمد الرئيس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2015.
- 20) محمد الصيرفي، إستراتيجيات الشراء، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، القاهرة مصر، 2009.
- 21) محمد الصيرفي، إستراتيجيات التخزين، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، 2009.
- 22) محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي(منهج معاصر)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 23) محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997.
- 24) محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق(مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 25) مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

26) مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الإستراتيجي، بدون طبعة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015.

27) وائل محمد صبحي، محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، 2009.

28) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

29) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، 2009.

المذكرات:

30) بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، 2013.

31) جعيج نبيلة، إستراتيجية تنويع المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة معدة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.

32) حمودي أم العز، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة المتوسطة، مذكرة الماستر ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، 2012.

33) مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، 2012.

34) مريم فرحي، نورة معمر، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، 2016.

35) عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحول على درجة الدكتوراه في جامعة st/ clements العالمية تخطيط إدارة الصحة، 2009.

36) عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، برج بو عريريج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، 2013.

37) قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، شهر أفريل 2014.

المجلات:

38) غالم عبد الله، تيمجدين عمر، أر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحو والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة بسكرة.

39) رامي محمد أبو وادي، نهيل إسماعيل سقف الحيط، محددات أداء الصناعة المصرفية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 2، 2007.