

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية
دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
تخصص : اقتصاد صناعي

إشراف الأستاذ:
أ.د / عبد الحميد غوفي

إعداد الطالب:
عمر تيمجديين

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ داودي الطيب
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ غوفي عبد الحميد
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذة محاضرة	د/ يحيواوي مفيدة
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	د/ برحومة عبد الحميد

السنة الجامعية 2013/2012

كلما أدبني الدهر أراني نقص عقلي وإذا ما ازددت علما زادني علما بجهلي

- الإمام الشافعي -

إنني رأيت أنه لا يكتب أحدا كتابا في يومه

إلا قال في نفسه، لو غير هذا لكان أحسن ، لو زيد هذا

لكان يستحسن ، لو قدم هذا لكان أفضل ، لو ترك هذا

لكان أجمل ،

وهذا من أعظم العبر ، وهو دليل على استيلاء النقص

في جملة البشر.

- عماد الدين الأصفهاني -

إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى :

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله.

إلى جدتي أطال الله في عمرها.

إلى إخوتي الأعمام.

إلى زملائي في العمل.

إلى كل موظف يناضل في طلب علم.

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.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل: الأستاذ الدكتور " محمد الحميد غوفي" الذي تفضل مشكورا بقبول الإشراف على هذا العمل والذي تمرني بنبل أخلاقه ورحابة صدره وحسن توجيهه وإرشاده. كما أتوجه بالشكر مسبقا " لأعضاء لجنة المناقشة " وهذا لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكل الشكر والتقدير لجميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير والعلوم التجارية بكل من جامعة بسكرة وجامعة المسيلة الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم.

ولا أنسى أن أتقدم بخالص الشكر إلى كل إطارات وعمال مؤسسة CONDOR ببرج بوعربريج عما قدموه لنا من تسهيلات ، أخص بالذكر مدير الموارد البشرية ، نائب المدير العام المكلف بالجودة ، المدير التجاري ورئيس مطبعة التسويق.

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

المخلص بالعربية:

إن ما يميز البيئة الصناعية ، هو التغير الدائم والغموض وعدم الاستقرار، في ظل منافسة تزداد حدتها ومناعبها ، والتي أصبحت إحدى السمات الرئيسية لبيئة الأعمال الحديثة . لذا أصبح من الضروري على المؤسسة الاقتصادية تحسين أدائها ، وذلك بتبني الخيار الاستراتيجي الذي يضمن لها النمو والتوسع مما يكسبها قدرات تنافسية عالية.

من هذا المنطلق ، أردنا من خلال هذا البحث الإجابة على إشكالية الموضوع المتمثلة في السؤال الجوهرى التالي: **ما هو دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ؟**. حيث تم التطرق إلى تحديد مفهوم إستراتيجية التنوع وطرق قياسها ، وكذا مساهمة التنوع كسلوك في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، من خلال الوقوف على بعض مؤشرات قياسه من جهة ، وتبيان أثر التنوع في المنتجات على أداء المؤسسة بالتركيز على رقم الأعمال، الحصة السوقية ، الربحية ، المورد البشرى من جهة أخرى . وانطلاقا مما سبق ، قمنا بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة الصناعية الجزائرية المنتمية للقطاع الخاص والمسماة "عنتر تراد" ، التي تحمل العلامة التجارية كوندور وهذا خلال الفترة (2003-2011) ، كنموذج تعمل على تبني التنوع كاستراتيجية ، تمكنها من البقاء في ظل اشتداد المنافسة لحماية مكانتها وزيادة الحصة السوقية وتنميتها.

الكلمات المفتاحية: الأداء ، الخيار الاستراتيجي، النمو والتوسع ، التنوع ، الحصة السوقية.

Résumé:

Ce qui caractérise l'environnement industriel , c'est le changement permanent ainsi que le flou et l'instabilité dans le cadre d'une concurrence accentuée qui est devenue au fil des années , l'une des spécificités majeures de l'environnement des affaires moderne . Tenant compte de ce qui précède , l'entreprise économique se retrouve dans l'obligation d'améliorer sa performance , et ce , en adoptant un choix stratégique qui lui garantit une croissance et une expansion continue, ce qui se traduit par son datation de grandes capacités concurrentielles.

Nous avons voulu a travers cet exposé et au vu de ce qui a précédé, répondre à la problématique suivante : **Quel est le rôle de la stratégie de la diversification dans l'amélioration de performance de l'entreprise industrielle ?.**

Pour y parvenir nous avons au préalable procéder à la détermination du concept de la stratégie de diversité ,et ses méthodes de mesure , ainsi que la contribution de la diversification autant que comportement dans l'amélioration de performance de l'entreprise économique , a travers la prise en compte de certaine indices de mesures d'une part ,et de l'autre part la démonstration de l'effet de la diversification des produits sur performance de l'entreprise , en mettant en exergue son chiffre d'affaire , sa part de marché , sa rentabilité , et le facteur humain. Par la suite , nous avons établi une projective de la partie théorique sur une entreprise industrielle algérienne du secteur privé dénommée « **Antar Trade** » , propriétaire de la marque commerciale « **condor** », pour la période (2003-2011) , comme un modèle d'entreprises ayant optées pour la diversification comme stratégie , lui permettant de survivre en préservant sa part de marché et son évolution par la suite dans un climat de vue de Concurrence.

Mots clés : performance, choix stratégique, croissance et expansions, diversification , part de marché .

الخطقة

الخطوة

I	الإهداء .
II	الشكر .
III	الملخص بالعربية .
V	الملخص بالفرنسية .
V	خطة الدراسة
V	قائمة الجداول .
VI	قائمة الأشكال .
ب - هـ	المقدمة العامة .
45 - 02	الفصل الأول: المقاربة النظرية لاستراتيجية التنويع
02	تمهيد الفصل الأول:.....
03	المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية والخيار الاستراتيجي في نموذج الاقتصاد الصناعي
03	المطلب الأول : منهج الاقتصاد الصناعي
03	أولا : نموذج الهيكل، السلوك، الأداء SCP
05	ثانيا : مكونات نموذج SCP
06	ثالثا : تحليل العلاقة داخل نموذج SCP
07	المطلب الثاني: ماهية الإستراتيجية.....
07	أولا: تعريف الإستراتيجية.....
09	ثانيا: مستويات الإستراتيجية.....
11	ثالثا : مراحل صياغة الإستراتيجية.....
12	المطلب الثالث: ماهية الخيار الاستراتيجي.....
12	أولا: تعريف الخيار الاستراتيجي.....
13	ثانيا: البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة الاقتصادية.....
17	ثالثا : العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي.....
18	المبحث الثاني: إستراتيجية التنويع، مفهومها، أنواعها وطرق قياسها.....
18	المطلب الأول : ماهية إستراتيجية التنويع.....
18	أولا : تعريف إستراتيجية التنويع.....

19ثانيا : أنواع إستراتيجية التنويع.....
23ثالثا : أهمية إستراتيجية التنويع.....
24المطب الثاني: قياس الأبعاد المختلفة لإستراتيجية التنويع.....
24أولا : طرق القياس المستمرة.....
26ثانيا : طريقة القياس المتقطعة.....
28المبحث الثالث: التجزئة الإستراتيجية وأثر التنويع على توازن حافظة الأنشطة.....
28المطلب الأول: التجزئة الإستراتيجية.....
28أولا : تعريف التجزئة الإستراتيجية.....
29ثانيا : معايير التجزئة الإستراتيجية.....
30ثالثا : أهمية التجزئة الإستراتيجية و حدودها.....
31المطب الثاني: حافظة الأنشطة.....
31أولا : تعريف حافظة الأنشطة.....
31ثانيا : أدوات تحليل حافظة الأنشطة.....
32المطلب الثالث: عرض لأهم أدوات تحليل حافظة الأنشطة . (التحليل المصفوفي)
32أولا : نموذج جماعة بوسطن الاستشارية - BCG
39ثانيا : نموذج التحليل الاستراتيجي لمجموعة ADL.....
42ثالثا : نموذج التحليل الاستراتيجي لمجموعة ماك كنزي MCKINSEY.....
45خلاصة الفصل الأول :
82 – 47	الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنويع في تحسين الأداء
47تمهيد الفصل الثاني:
48المبحث الأول: الأداء وتقييمه ، مفاهيم ومنطلقات أساسية.....
48المطلب الأول: مفهوم الأداء.....
48أولا: تعريف الأداء.....
50ثانيا: مستويات الأداء.....
51ثالثا : العوامل المؤثرة في الأداء.....
57المطلب الثاني: تقييم الأداء.....
57أولا : تعريف تقييم الأداء.....
57ثانيا : تصنيفات تقييم الأداء.....

61 ثالثا : أهمية تقييم الأداء.....
62المطلب الثالث: أسس تقييم الأداء ،مراحل ومتطلبات نجاحه.....
62أولا: أسس تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.....
64ثانيا: مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.....
65ثالثا: متطلبات نجاح تقييم الأداء.....
66المبحث الثاني: مؤشرات قياس أداء المؤسسة الاقتصادية.....
66المطلب الأول: مؤشرات قياس الأداء التقليدية.....
67أولا: مؤشرات الإنتاج.....
67ثانيا : مؤشرات الإنتاجية.....
69ثالثا : المؤشرات المالية.....
72رابعا: مؤشرات البيع.....
73المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء الحديثة (محاور بطاقة الأداء المتوازن).....
73أولا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن.....
74ثانيا: المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.....
76ثالثا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.....
77المبحث الثالث: أثر التنوع في المنتجات على أداء المؤسسة الاقتصادية.....
77المطلب الأول: أثر إستراتيجية التنوع على الربحية.....
77أولا : أثرها على التكلفة والسعر.....
77ثانيا : أثرها على زيادة الأرباح.....
78ثالثا : أثرها على توزيع المخاطر.....
79المطلب الثاني : أثر إستراتيجية التنوع على المكانة التنافسية.....
79أولا: أثرها على الحصة السوقية.....
79ثانيا: أثرها على الدعم المتبادل للقدرات التنافسية.....
80ثالثا : أثرها على القدرات الإدارية للمؤسسة الاقتصادية.....
81المطلب الثالث: أثر إستراتيجية التنوع على القوى التنافسية لـ PORTER.....
81أولا : أثرها على القوة التفاوضية للموردين.....
81ثانيا : أثرها على القوة التفاوضية للزبائن.....
81ثالثا : أثرها على المنافسين.....
82خلاصة الفصل الثاني :

128 – 84	الفصل الثالث: واقع إستراتيجية التنويع وأثرها على أداء مؤسسة كوندور
84	تمهيد الفصل الثالث:
85	المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة كوندور.....
85	المطلب الأول : تقديم مؤسسة كوندور
85	أولا : عرض المؤسسة.....
87	ثانيا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
91	ثالثا : تطور المورد البشري بالمؤسسة.....
93	المطلب الثاني: تحليل محيط المؤسسة
93	أولا: تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة
94	ثانيا: تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة
95	ثالثا: تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة
100	المبحث الثاني: واقع إستراتيجية التنويع في مؤسسة كوندور.....
100	المطلب الأول : محفظة أنشطة مؤسسة كوندور
100	أولا : عرض منتجات المؤسسة
101	ثانيا : تقسيم مجالات النشاط الإستراتيجية للمؤسسة (حافظة الأنشطة)
102	ثالثا : تطبيق مصفوفة BCG على مؤسسة كوندور.....
106	المطلب الثاني: إستراتيجية التنويع بمؤسسة كوندور.....
106	أولا : استراتيجيات المؤسسة.....
107	ثانيا : تحليل نشاط المؤسسة.....
111	ثالثا : تطور عدد المنتجات وعلاقتها بوثيرة نمو رقم الأعمال.....
114	المبحث الثالث: أثر إستراتيجية التنويع على أداء مؤسسة كوندور.....
114	المطلب الأول : قياس درجة التنويع في مؤسسة كوندور.....
114	أولا : طرق القياس المستمرة.....
118	ثانيا : طريقة القياس المتقطعة (نموذج RUMELT).
119	ثالثا : تحديد العلاقة بين التنويع وربحية المؤسسة.....
123	المطلب الثاني: أثرها على الحصة السوقية وربحية المؤسسة.....
123	أولا : أثرها على الحصة السوقية.....
124	ثانيا : أثرها على رقم الأعمال

126ثالثا : أثرها على الربحية.....
128 خلاصة الفصل الثالث :
135 -130 الخاتمة.....
143 - 137 قائمة المراجع.....
151 - 145 الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-I	الاختلاف بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية.	29
02-I	نماذج تحليل حافظة الأنشطة.	31
03-I	الوضعيات التنافسية وخصائصها.	40
04-I	تحديد معايير الجاذبية وكذا قوة النشاط.	44
01-II	أهم مؤشرات أداء النظام الإنتاجي.	59
01-III	تطور المورد البشري في مؤسسة كوندور.	91
02-III	توزيع المورد البشري حسب الشهادة بكل من وحدتي إنتاج التلفاز و تحويل البلاستيك.	92
03-III	المؤسسات المنافسة لمؤسسة كوندور.	97
04-III	موردي مؤسسة كوندور.	98
05-III	منتجات مؤسسة كوندور.	100
06-III	الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بأكبر منافسيها لسنة 2011.	102
07-III	معدل نمو كل نشاط استراتيجي.	102
08-III	إحداثيات كل نشاط استراتيجي.	103
09-III	تطور الإنتاج في المؤسسة خلال (2003-2011)	107
10-III	تطور رقم أعمال المؤسسة خلال (2003-2011).	109
11-III	تطور رقم أعمال المؤسسة خلال (2003-2011).	111
12-III	مساهمة كل منتج في رقم أعمال مؤسسة كوندور خلال 2003 إلى 2011.	115
13-III	درجة التنوع في المؤسسة خلال الفترة 2003-2011.	115
14-III	مساهمة كل منوع في رقم أعمال مؤسسة كوندور خلال 2003 إلى 2011.	116
15-III	درجة التنوع في المؤسسة خلال الفترة 2003-2011.	117
16-III	معدلات نموذج Rumelt.	118
17-III	النتيجة الصافية لكوندور خلال الفترة (2003 - 2010).	120
18-III	تغير أرباح المؤسسة، وقيمة التنوع فيها خلال الفترة (2003 - 2010).	121
19-III	الحصة السوقية للمؤسسة لسنة 2011.	123
20-III	مساهمة الوحدات الإستراتيجية في رقم الأعمال الإجمالي.	124
21-III	النتيجة الصافية لكوندور خلال الفترة (2003 - 2010).	126

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	نموذج الاقتصاد الصناعي (SCP).	01-I
15	الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة .	02-I
19	أنواع استراتيجيات التنويع.	03-I
27	تصنيف فئات المؤسسة وفق نموذج Rumelt.	04-I
29	معايير تحديد الثنائية منتج / سوق.	05-I
33	منحنى الخبرة.	06-I
35	مصفوفة BCG.	07-I
38	مصفوفة BCG المطورة.	08-I
41	مصفوفة ADL.	09-I
42	نموذج جنرال اليكتريك .	10-I
49	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.	01-II
54	القوى الخمس لبورتر .	02-II
58	مستويات تقييم الأداء.	03-II
74	هيكل بطاقة التقييم المتوازن .	04-II
78	تأثير الجودة على أرباح المؤسسة.	05-II
88	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.	01-III
91	تطور المورد البشري بالمؤسسة.	02-III
96	نموذج بورتر الديناميكي لتحليل المحيط التنافسي لمؤسسة كوندور .	03-III
104	نموذج BCG الخاص بإحدى مجالات النشاط الرئيسية للمؤسسة.	04-III
112	تطور رقم اعمال المؤسسة خلال 2003-2011.	05-III
113	نمو رقم الأعمال من خلال التأثير المتبادل بين المنتجات.	06-III
122	خط اندحار ربحية المؤسسة بدلالة درجة التنويع.	07-III
126	تطور النتيجة الصافية لمؤسسة كوندور خلال الفترة (2003 - 2010).	08-III

مقدمة

تمهيد:

إن التطورات المتسارعة التي ميزت البيئة الصناعية من غموض وعدم الاستقرار في ظل منافسة تزداد حدتها وتتعدد منابعها، أدى بالمؤسسات الاقتصادية سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية إلى الاهتمام بأساليب إدارية هادفة تستهدف مباشرة كل ما له صلة بالسلوك المراد تبنيه ، بهدف تحسين مستوى 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 للمؤسسة 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 الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

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

فمن خلال هذا البحث ، سنحاول التركيز على إحدى استراتيجيات النمو والتوسع ، المتمثلة في التنويع ، حيث سنحاول التطرق إلى هذه الإستراتيجية من زاوية التنويع في حافظة الأنشطة (التنويع في المنتجات)، لما لها من أثر كبير على أداء المؤسسة الاقتصادية ، كونها تساهم من خلال تنويع حافظة أنشطتها إلى تخفيض الأسعار، وذلك بتخفيض التكاليف ، زيادة على ذلك تعمل على تقليل المخاطر، بالإضافة إلى كونها إستراتيجية تمكن المؤسسة من المحافظة على الحصة السوقية وتمييزها. إذ سنقوم بالتأكد من كل ذلك ، بدراستنا لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الفتية والرائدة في مجال الإلكترونيك والأجهزة الكهرومنزلية ، ممثلة في مؤسسة كوندور، حيث تم اختيارنا لها للتعرف على مدى تبنيها لاستراتيجية التنويع في المنتجات ، وكذا لعدة عوامل تميزها من أهمها:

➤ كونها مؤسسة تابعة للقطاع الخاص ، مما يجعلها تتمتع باستقلالية ومرونة في قراراتها التي تتماشى وواقعها الحالي.

➤ سهولة إجراء مثل هذه الدراسات الميدانية في المؤسسة المتميزة بفتحها على محيطها الخارجي.

➤ سمعة المؤسسة والنمو الذي حققته رغم حداثة نشاطها ، مما يؤكد اهتمامها باستراتيجيات النمو.

أولاً: إشكالية البحث.

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

- ماهو دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية؟.

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية ، طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تشكل أهم مباحث الموضوع :

* ما هو مفهوم إستراتيجية التنويع، أنواعها وطرق قياسها؟.

* ماذا نقصد بتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية وما هي مؤشرات قياسه؟.

* هل هناك ممارسة فعلية لاستراتيجية التنويع من طرف مؤسسة كوندور؟.

* إلى أي مدى يساهم التنويع في تحسين أداء مؤسسة كوندور؟.

ثانياً: فرضيات البحث.

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

✓ إستراتيجية التنويع تحقق للمؤسسة النمو والتوسع.

✓ الاستعانة بمؤشرات قياس الأداء يسمح بتقييم مدى فعالية الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة الصناعية.

✓ إستراتيجية التنويع في المنتجات ، تساعد المؤسسة الصناعية في تحسين أدائها.

ثالثاً: أهداف البحث.

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي :

- توضيح ماهية إستراتيجية التنويع مع عرض لمختلف الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسة الصناعية .

- إيضاح معنى تقييم أداء المؤسسة الصناعية ومؤشرات قياسه .

- تبيان مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة باستراتيجيه التنويع .

- تسليط الضوء على مدى فعالية هذا البديل الاستراتيجي (التنويع)، ودرجة ارتباطه بالنتائج المحققة

من طرف المؤسسة في ظل اشتداد المنافسة. وهذا من خلال انجاز دراسة تطبيقية على مؤسسة

صناعية جزائرية.

كما تهدف الدراسة من خلال تحقيق هذه الأهداف إلى إثراء المكتبة بمرجع علمي جديد ، وأن

يؤسس كأرضية لدراسات أخرى في هذا المجال.

رابعاً: أهمية البحث.

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعاً ذا أهمية في حياة المؤسسة الصناعية ، وذلك بالتطرق إلى الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات التنافسية في بقاء ونمو المؤسسة ، وهذا بتسليط الضوء بالتحديد على دور إستراتيجية التنوع وتأثيرها على أداء المؤسسات الاقتصادية.

خامساً: دوافع ومبررات اختيار البحث:

- كان اختيارنا لهذا الموضوع بالدرجة الأولى ، إلى الميل الشخصي لمواضيع ذات الطابع الاستراتيجي والذي يتناسب مع اختصاصي في الاقتصاد الصناعي الذي يعالج الموضوع من زاوية الثلاثية التقليدية المعروفة هيكل/سلوك/أداء .
- القدرة على مواصلة البحث في هذا الموضوع مستقبلاً ، وخاصة في ظل الأهمية التي تحتلها الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق هدف المؤسسة الاقتصادية .

سادساً: منهجية البحث.

للإجابة على إشكالية بحثنا وكذا التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها ، ستمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - مؤسسة كوندور - ، وذلك بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني للمؤسسة محل الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة.

سابعاً: حدود البحث.

تم الاقتصار في هذا البحث على توضيح أهمية إحدى استراتيجيات النمو والتوسع (التنوع) في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ، وهذا لأهمية هذا البديل الاستراتيجي لبقاء ونمو المؤسسة. وسوف يكون التركيز ، أو على الأقل إسقاط دراستنا النظرية للبحث على واقع إحدى أهم المؤسسات الصناعية الجزائرية ، المتمثلة في مؤسسة كوندور " عنتر تراد " الناشطة في مجال الإلكترونيك والأجهزة الكهرومنزلية ، الكائنة بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج ، وذلك استناداً على المعطيات الإحصائية للمؤسسة خلال الفترة (2003-2011).

ثامنا: صعوبات البحث.

- تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتها لانجاز هذا البحث في نقطتين ، والتي يمكن حصرهما سواء عند اختيارنا لهذا الموضوع أو عند إجراء الدراسة الميدانية في:
- صعوبة إيجاد مؤسسة تتوفر على معلومات كافية ، وان وجدت فهناك نوع من التحفظ في تقديمها مما أثر نوعا ما على البحث.
 - عدم وجود نظام معلوماتي بين مديريات مؤسسة كوندور ، مما أثر على جودة المعلومة الإحصائية وعدم موضوعيتها أحيانا، الذي يستوجب منا مقارنة المعطيات المقدمة من طرف كل جهة.

تاسعا: خطة البحث.

لمعالجة هذا الموضوع ، اقتضت دراستنا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، كانت على الشكل الآتي:

فصلين للجانب النظري ، وفصل للجانب التطبيقي حيث في :

الفصل الأول: بعنوان المقاربة النظرية لإستراتيجية التنويع ، حيث تناولنا فيه ثلاثة مباحث المبحث الأول كان مفهوم الإستراتيجية والخيار الاستراتيجي في نموذج الاقتصاد الصناعي، والثاني إستراتيجية التنويع ، مفهومها ، أنواعها وطرق قياسها ، أما المبحث الثالث التجزئة الإستراتيجية وأثر التنويع على توازن حافظة الأنشطة.

الفصل الثاني: بعنوان مساهمة إستراتيجية في تحسين الأداء ، حيث تضمن بدوره ثلاثة مباحث، الأول الأداء وتقييمه مفاهيم ومنطلقات أساسية، أما الثاني مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية، والثالث أثر التنويع في المنتجات على أداء المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث: بعنوان واقع إستراتيجية التنويع وأثرها على أداء مؤسسة كوندور، حيث تناولنا فيه ثلاثة مباحث، الأول كان لمحة حول المؤسسة ، أما الثاني واقع إستراتيجية التنويع في مؤسسة كوندور، والثالث أثر إستراتيجية التنويع على أداء مؤسسة كوندور.

الفصل الأول

المقاربة النظرية لاستراتيجية التنويع

تمهيد:

إن التحولات الجذرية والعميقة التي شهدتها بيئة الأعمال ، أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية لمواجهة التحدي الجديد ، فبعد أن كان الهدف هو تحقيق الربح ، أصبح على المؤسسة اليوم ربط هذا الهدف بأولوية ضمان البقاء والتأقلم مع المعطيات الجديدة ، وبذلك فهي أمام عدة بدائل وخيارات إستراتيجية كبرى ، عليها أن تختار ما يتناسب وقدراتها الداخلية والخارجية. وبذلك أصبح تغيير قواعد اللعبة أحسن من اللعب أفضل من الآخرين ، فقد أصبح اليوم أهم وأنجع السبل لتحقيق معدلات نمو مقبولة وسريعة هو تنويع المنتجات ، وكذا كسب أسواق جديدة ، تحت ما يسمى باستراتيجيات النمو .

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

- **المبحث الأول:** مفهوم الإستراتيجية والخيار الاستراتيجي في نموذج الاقتصاد الصناعي.
- **المبحث الثاني:** إستراتيجية التنويع ، مفهومها ، أنواعها وطرق قياسها.
- **المبحث الثالث:** التجزئة الإستراتيجية وأثر التنويع على توازن حافظة الأنشطة.

المبحث الأول : مفهوم الإستراتيجية والخيار الاستراتيجي في نموذج الاقتصاد الصناعي.

المطلب الأول : منهج الاقتصاد الصناعي.

أولاً: نموذج الهيكل، السلوك، الأداء * SCP.

إن المنهج المتبع في الاقتصاد الصناعي ، هو دراسة العلاقات السببية بين هياكل السوق واستراتيجيات المؤسسات في الأسواق وأدائها الاقتصادي¹. فاستخدام نموذج الهيكل - السلوك - الأداء (SCP) ، يساعد على التوصل إلى تحليل الأداء الفعلي والواقعي للصناعات ، سيما وأنه يوفر أداة جديدة للتحليل ، تكون أكثر قرباً من الواقع الاقتصادي ، لأنها تعتمد على تغيير العلاقة بين عناصر الـ S-C-P بناء على دراسات تجريبية. فهذا المنهج في أبسط أشكاله ، يبين أن هناك علاقة سببية قائمة وتبدأ من هيكل السوق إلى السلوك ومن ثم الأداء.

وقد جاء إثبات هذه العلاقة من طرف الاقتصادي الأمريكي (E.S MASON) في الثلاثينات والأربعينيات ، وبعده تلميذه (J.S BAIN) في الخمسينيات والستينات ، ولكن جاءت الدراسات الحديثة لتؤكد تعقد هذه العلاقات بين هيكل السوق ، السلوك والأداء الصناعي ، حيث بينت هذه الدراسات إلى إمكانية تأثير كل من السلوك والأداء على هيكل السوق².

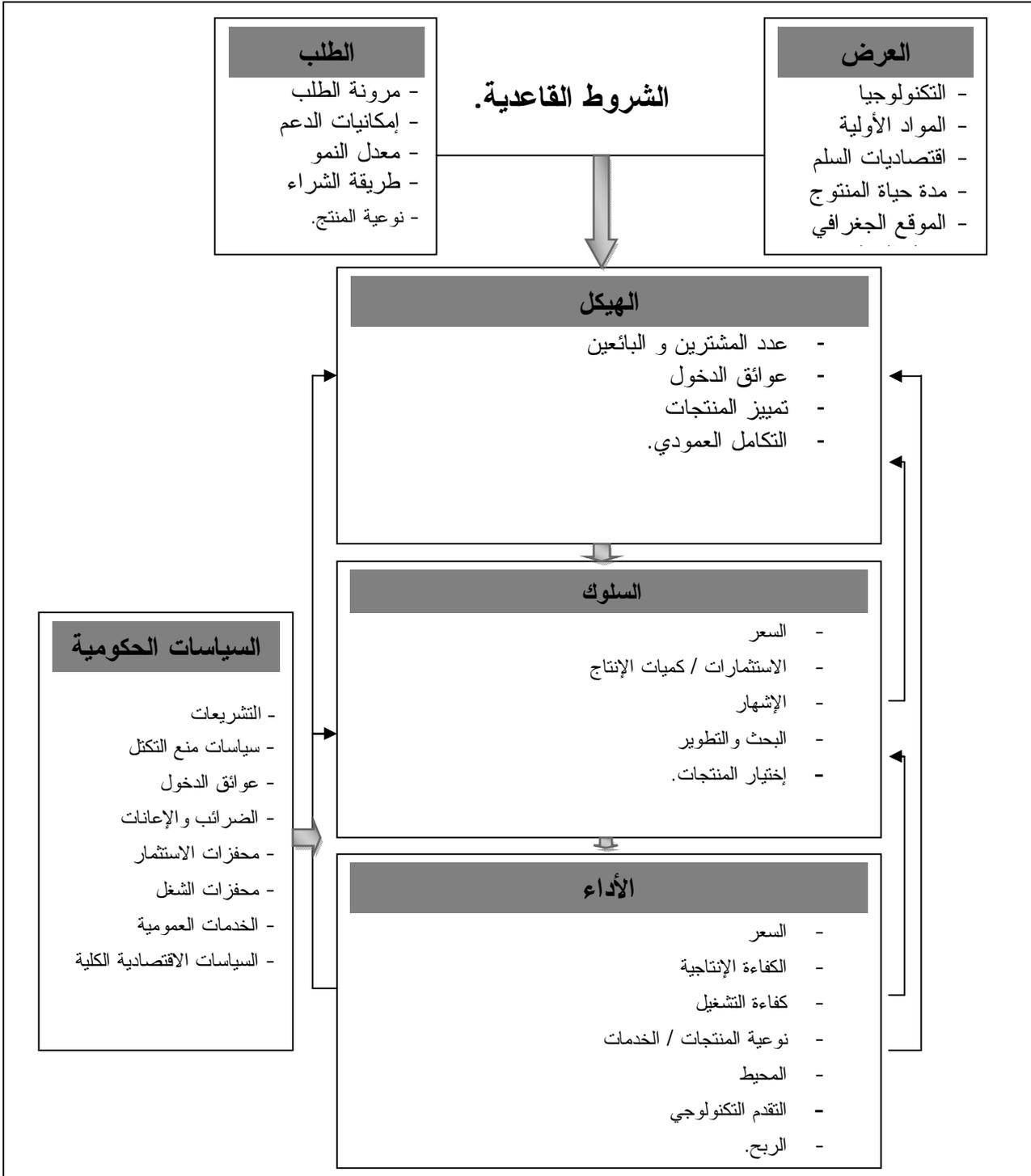
الشكل الموالي ، يوضح نموذج SCP وتلك العلاقات المعقدة بين عناصر مكوناته (الهيكل ، السلوك ، الأداء) ، ونشير هنا إلى أن عناصر النموذج تتأثر بالسياسات الحكومية (القوانين ، عوائق الدخول، تشجيع الاستثمار... الخ).

* Structure – Comportement – performance.

¹ محسن خمابسية، إستراتيجية تحسين القوة السوقية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2011، ص 10.

² روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة ، ترجمة فريد بشير الطاهر، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1994، ص 19.

شكل رقم (I-01): نموذج الاقتصاد الصناعي (SCP).



Dennis W- Carlton, Jeffrey M-Perloff, Economie Industrielle, 2ème édition,

المصدر:

De Boeck université , 1998 , paris , p03.

ثانيا: مكونات نموذج SCP.

1- هيكل الصناعة:

إن تعبير هيكل الصناعة ، يشير إلى الظروف البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات التي تنتمي إلى الصناعة ، والتي من الممكن أن يكون لها تأثير ملموس على سلوك هذه المؤسسات ومن ثم على أدائها المستقبلي، إن عملية تحليل هيكل الصناعة ، تهدف إلى تحديد حالة المنافسة الممارسة بين مختلف العناصر الفاعلة داخل الصناعة¹. إذ أن الصناعة تأخذ هيكلها من بين الهياكل الأربعة المعروفة المتمثلة في المنافسة التامة ، المنافسة الاحتكارية ، احتكار القلة والاحتكار التام.

2- سلوك المؤسسات الصناعية:

يقصد بها مجموعة السياسات والاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات ، قصد التأثير في حجم نفوذها في السوق ، وكذا تعزيز مركزها التنافسي داخل المجال الصناعي الذي تنشط فيه² ، فهو يتمثل أيضا في مختلف السياسات والاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات في ظل هيكل الصناعة السائد ، فوفقا لنموذج SCP ، فإن متغيرات السلوك تشمل المتغيرات التالية:

✓ سياسات التسعير: تعتبر سياسات التسعير إحدى الوسائل التي تستخدمها المؤسسة الصناعية في تحقيق أهدافها ، غير أن هناك اختلاف بين سياسات التسعير النظرية وسياسات التسعير في الواقع³.

✓ سياسة الدعاية والإعلان: يعتبر كل من الدعاية والإعلان أحد أهم السياسات التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافها ، فالإعلان " يعتبر وسيلة اتصال بالجمهور مدفوعة الأجر تهدف إلى إعلامهم بخصائص المنتج أو إغرائهم للإقبال على شرائه"⁴ ، 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.

¹ Jean Pierre Angelie, *Economie Industrielle*, élément de méthode, Alger, 1993, p65.

² Godefroy Dang Nguyen, *Économie industrielle appliquée*, édition Vuibert, Paris, 1995, p0 4.

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق، جامعة الإسكندرية ، مصر ، 1995، ص119.

⁴ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، مرجع سابق ، ص135.

✓ سياسة البحث والتطوير : " نظرا لما قد يترتب على الإعلان من زيادة في معدلات ربحية المشروع ، فان هذا يزيد من قدرته على البحث والتطوير ومن ثم التجديد"¹ ، فالتطور والتجديد المستمران ، يمكن المؤسسة من حصولها على مزايا تنافسية تسمح لها من تقييم أدائها وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة.

3- الأداء:

إن قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية ، يعتمد على مجموعة من المؤشرات تختلف باختلاف المستوى المستهدف في القياس من جهة ، وكذا حسب تفضيل ونظرة القائم بالقياس من جهة أخرى. ويمكن استخدام مجموعة من المؤشرات والتي سيتم التطرق إلى بعض منها في الفصل الثاني ، إذ تتراوح بين مؤشرات الربحية ، الكفاءة ، القوة السوقية والفعالية ، التطور التقني ورضا العملاء. وعموما ، يمكن القول إن الأداء في الاقتصاد الصناعي له بعدين ، الأول يستهدف المؤسسة الصناعية والثاني يركز على الصناعة في حد ذاتها.

ثالثا: تحليل العلاقة داخل نموذج SCP.

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 RUMELT 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 ، فان الإستراتيجية هي شرط أساسي لتحقيق الأداء.

ومن جهة أخرى ، فان مستوى أداء المؤسسة في الصناعة قد يؤثر على هيكل الصناعة ، وبالتالي على سلوك المؤسسات في ظل هذا الهيكل ، إذ أن المستويات العليا من الربحية أو الكفاءة الإنتاجية أو التطور التقني ، قد تؤدي إلى تدعيم التركيز في الصناعة أو مقاومتها وتخفيض مستواها ، وهذا من خلال تأثيرها على العوامل المؤثرة في أبعاد هيكل الصناعة (وبالأخص درجة التركيز في الصناعة) كحجم الطلب على السلعة ومرونته ومستويات التكاليف وغيرها من العوامل².

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، مرجع سابق ، ص 136.

² أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، ط1 ، دار زهران للنشر و التوزيع ، جدة ، السعودية ، 1994 ، ص 44.

المطلب الثاني : 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 وربما الرياضي أيضاً¹، إضافة إلى ميدان الأعمال .

أولاً : تعريف الإستراتيجية .

1- من الإستراتيجية العسكرية إلى إستراتيجية المؤسسة.

إن مفهوم الإستراتيجية مفهوم قديم وعريق ، ومع حدوث التطورات في مجال الأعمال ، أخذ مفهوم الإستراتيجية بعداً جديداً ، " فقد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية (Stratos) والتي تعني (Army) أي الجيش ، والجزء الثاني (Agein) ومعناه (Tolead) أي القيادة"² .

فقد كان على عاتق الجيش مسؤولية حماية المدنيين (أثينا باليونان) دبلوماسياً وعسكرياً ، تحت ما يسمى بقيادة السياسة الخارجية للمدينة من جهة ، وكذا إدارة الحملات العسكرية من جهة أخرى ، وتتميز الإستراتيجية عن التكتيك ، كون الأولى هي المسؤولة عن مجموع مراحل الحرب غير قابل للتقسيم . في حين أن التكتيك هو فن القيادة في ميدان المعركة ، فهو تخطيط يوضع لمعركة واحدة يحدد فيها طريقة تنفيذ الحملة العسكرية ، ولما كانت المعارك والحروب عامة لا ترتبط فقط بالجيش ، بل تتعدى إلى عوامل أخرى ، مثل : الإمداد والتموين ، وبخطوط الاتصال والمعلومات ، إضافة إلى الجانب المعنوي للحرب الذي قد يكون له الدور الحاسم في النهاية ، ولما كان كل ذلك ، فقد توسع مفهوم الإستراتيجية إلى عدد من الجوانب الاقتصادية والسياسية على يد نابليون³ .

إذن من خلال ما سبق ، يمكن القول أن مصطلح الإستراتيجية ، مشتق من فن الحرب والذي معناه التخطيط والتنفيذ وذلك باستخدام كل الموارد المتاحة.

¹ حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية-المفاهيم والنماذج-، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص 05.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، 2007، ص30.

³ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2001، ص12 .

2- الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

نظرا لارتباط مفهوم الإستراتيجية بنجاح المؤسسة الاقتصادية و مستقبلها ، شكل مصطلح الإستراتيجية لوحده حقل دراسة للعديد من الباحثين ، فتعددت أفكارهم بتعدد اتجاهاتهم ، فشهد هذا المفهوم تطورا سريعا ، ورغم هذا الاختلاف إلا أنها تلتقي في الجوهر والمضمون ، مما جعلها دراسات مكتملة لبعضها البعض عند النظر إليها بصورة شمولية .

وفيما يلي بعض تعاريف الإستراتيجية والمساهمات الفكرية للعديد من الباحثين في هذا المجال :
تعريف "Druker"¹: تعني الإستراتيجية تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف، ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة .

تعريف "Chandler"²: الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف .

أما "JOHNSON , SCHOLEs"³ : يعرفان الإستراتيجية على أنها اتجاه ونظام المؤسسة على المدى الطويل والتي تكيف مواردها مع تغيرات البيئة ، وبالخصوص مع أسواقها وزبائنهم من أجل الوفاء بتوقعات المساهمين.

تعريف "Mintzberg"⁴ : سعى إلى محاولة صياغة مفهوم الإستراتيجية، محاولا تضمينه أراء مجموعة كبيرة من شروحات الباحثين، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بنموذج (5p) لتعريف مفهوم الإستراتيجية .

p (plan) الخطة: فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة .

p (poly) المناورة: القصد منها خداع المنافسين والانتفاف حولهم .

p (patteun) النموذج: وهو سلوك معتمد ومهيكل للوصول إلى المركز .

p (position) الموقع: البحث عن موضع مناسب مقارنة بالمنافسة يضمن نوعا من الاستقرار في البيئة

p (perspective) التصور أو التطلع: تصور وإدراك الأشياء في المستقبل .

إن هذه العناصر الخمس مرتبطة فيما بينها ، وتظهر إجمالا في شكل خلاصات وإسهامات مترجمة لمجموعة من المفكرين، تهدف إلى إبراز الارتباط الوثيق والقوي بين التفكير والفعل في الإستراتيجية .

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 31 .

² عيسى يحه وآخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2011، ص08.

³ عيسى يحه وآخرون، مرجع سابق، ص08 و 09.

⁴ خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوري، الأردن، 2007، ص 167.

يتضح مما سبق ، أن الإستراتيجية في جوهرها هي مجموعة من القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف البعيدة المدى ، ووسائل تحقيقها ، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، يتم اتخاذها واختيار أفضلها بشكل يخلق التكامل بين أجزاء المؤسسة، ويعمل على تضافر جهودها ، وتعاون عناصرها مما يساعد على إحداث التفاعل الايجابي بين المنظمة وبيئتها ، وبين حاضرها ومستقبلها، بحيث تسير ككل متكامل وفق الوجهة التي تتحقق أهدافها من خلالها¹ .

إن أي محاولة من المحاولات السابقة لتعريف الإستراتيجية ، يعتبر مقبولا ولكن يجب التركيز والتصور الجيد والشمولي للمفهوم ، فلا يمكن الحديث عن إستراتيجية فعالة دون فهم عمليات موائمة وتنسيق هذه الإستراتيجية من السياسة العامة والبيئة الخارجية المحيطة بها ، وكذلك توضيح علاقة هذه الإستراتيجية مع البيئة التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة ، للوصول إلى الأهداف الواردة ضمن هذه الإستراتيجية² .

مما تقدم ، يمكن القول أن "الإستراتيجية هي ترجمة الجوانب التخطيطية إلى جوانب تنفيذية ، قصد تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة الاقتصادية ، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد خاصة النادرة والمعرفية منها ، وذلك على شكل قرارات وأفعال متناسقة ومترابطة ، تهدف في جزئياتها إلى تحقيق هدف المؤسسة بالصورة الشمولية المراد الوصول إليها" .

ثانيا : مستويات الإستراتيجية في المؤسسة.

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

¹ يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، دمشق، 1999، ص 191، 192.
² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 36 .

1- الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل.

تعد الإستراتيجية على مستوى المؤسسة أكثر أنواع الاستراتيجيات قربا لتحويل رسالة المؤسسة إلى أعمال وتصرفات فعلية¹، فهذا المستوى يمثل التوجه العام للمؤسسة الاقتصادية والذي يتم صياغته من خلال مقابلة الفرص والتهديدات البيئية وكذا الموارد المتاحة سواء الداخلية منها أو الخارجية ، ففي هذا المستوى يتم تطوير إستراتيجية المؤسسة التي تتسم بالتعقيد والتشعب ، حيث تقع مسؤولية هذا المستوى على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة .

2- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.

وتشير وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى مجمع لعدد من الأقسام التي تتولى تقديم بعض المنتجات أو الخدمات المتشابهة. وعادة ما يكون لكل وحدة من هذه الوحدات سوقا مستقلا ، ومنافسون مستقلون، ومن ثم استراتيجياتها المستقلة² .

يشترك في وضع هذه الاستراتيجيات رؤساء هذه الوحدات، ورؤساء النشاطات الإستراتيجية فيها، ويشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة³، وعند هذا المستوى يتم تحديد المنتج أو الخدمة التي ستقوم المؤسسة بتقديمها إلى أسواقها ، وكذا من هي الفئة المحتملة استهدافها ، إضافة إلى نواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات. فمسؤولية الإستراتيجية عند هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا لوحدة العمل مع التنسيق والتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة.

3- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

يتجلى هذا المستوى من الإستراتيجية في داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية والتي تتحدد في وظيفة واحدة مثل: وظيفة التمويل، ووظيفة الأفراد وغيرها . هذه الاستراتيجيات خاضعة للاتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة ووحدات الأعمال⁴.

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 81 .

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 82 .

³ مسعودي مليكة، سراج وهيبية ، نظرية الألعاب والتحكم الاستراتيجي التنافسي بين المؤسسات الصناعية ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص 04 .

⁴ مسعودي مليكة، سراج وهيبية، مرجع سابق ، ص 04.

ثالثا : مراحل صياغة الإستراتيجية.

إن عملية صياغة الإستراتيجية تتطلب جهودا كبيرة من طرف الإدارة العليا من أجل تحقيق التوليفات المثلى والمتعددة بين متغيرات وضغوط عديدة تردها من البيئة الداخلية والخارجية من جهة، وكذا التوفيق بينها وبين الموارد المتاحة لها من جهة أخرى، قصد بناء مركز استراتيجي تنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء من خلال تحسين أدائها .

إن الإستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة ومتراصة، فنجاح المرحلة الجديدة وفعاليتها يتطلب فعالية المرحلة التي قبلها ، فيمكن اختصار مراحل صياغة الإستراتيجية من خلال 04 مراحل وهي :

1- مرحلة تحليل البيئة.

يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة والمكون الرئيسي للإستراتيجية ، فبالرغم من أن الإستراتيجية وعملية القيام بها هو التسيير الاستراتيجي ، إلا أن التحليل يبقى هو المسؤول عن دراسة وضبط المتغيرات البيئية ، حيث يسعى للوصول إلى المواعمة أو التوفيق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمؤسسة ، وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية¹ .

2- مرحلة التخطيط الاستراتيجي .

خلال هذه المرحلة يتم تحديد رسالة المؤسسة الاقتصادية وكذا تقييم لبيئتها الداخلية والخارجية، كما تحتوي هذه المرحلة على تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في² :

- تحديد الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة الاقتصادية .
- تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل .
- تحديد البدائل الإستراتيجية .
- اختيار البديل المناسب .

¹ مزوغ عادل ، البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي ، مذكرة ماجستير ، جامعة سعد دحلب ، البلدة ، 2005، ص106.
² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2004، ص 82 .

3- مرحلة التنفيذ .

يعني بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة ، لوضع الاستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تعتبر تلك العمليات التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات¹ .

4- مرحلة مراجعة وتقييم الإستراتيجية.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأخيرة من مراحل صياغة الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل المستقبل ، والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم وهذا قصد معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى هذا فان هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي² :

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية .
- قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية، تجدر الإشارة إلى أن المراجعة والتقييم ضروريان، فنجاح الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم .

المطلب الثالث : ماهية الخيار الاستراتيجي .

يعتبر الخيار الاستراتيجي النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمتراصلة الخطوات والذي ينقل المؤسسة الاقتصادية إلى وضع أفضل ، ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها .
أولا : تعريف الخيار الاستراتيجي .

يرى (Mc Glosion)³ : أن الخيار الاستراتيجي هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى .
أما (THOMPSON)⁴ يرى : أن الخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار 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 .

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة (مفاهيم ونماذج تطبيقية) ، الدار الجامعية ، 2002 ، ص 14 .

² عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 83 .

³ محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، ط2 ، دار حامد للنشر، عمان، 2000، ص 98 .

⁴ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 400 .

في حين يرى (MACMILLON TAMPOC)¹ : أن الخيار الاستراتيجي هو مفتاح تحقيق نجاح المؤسسة، فهو الخيار الأساسي الذي تتبناه المنظمة والذي يضمن نجاحها المستقبلي .

من خلال ما سبق ، نخلص إلى أن الخيار الاستراتيجي هو النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية بعد قيامها بتحديد اتجاهها الاستراتيجي ، بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها، وهذا الخيار من المفترض أن ينقل المؤسسة إلى وضع أفضل ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها .

ثانيا : البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة الاقتصادية.

بعد قيام المؤسسة الاقتصادية بعملية التشخيص لبيئتها الداخلية والخارجية ، بما يجعلها تحدد نقاط قوتها وضعفها، إضافة إلى محاولتها توضيح الفرص والتهديدات المحيطة بها ، فضلا إلى قيام المؤسسة بتحديد مسارها الاستراتيجي الذي يضمن لها تحقيق أهدافها وغاياتها التي تسعى إليها . يصبح أمام المؤسسة مجموعة من الخيارات ، تفرض عليها القيام بالاختيار بينها بحيث يلبي لها طموحاتها ويرضي كافة الأطراف المرتبطة بها .

ويمكن تصنيف البدائل الإستراتيجية إلى ثلاث استراتيجيات هي² :

- خيارات إستراتيجية على المستوى الكلي .
 - خيارات إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال .
 - خيارات إستراتيجية على المستوى الوظيفي .
- 1- الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل.**

تعد من الاستراتيجيات التي لها علاقة قوية بترجمة رسالة وأهداف أعمال المؤسسة الاقتصادية إلى تصرفات فعلية ، وتصنف إلى أربع استراتيجيات وهي³ :

- إستراتيجية الاستقرار والثبات .
- إستراتيجية النمو والتوسع .
- إستراتيجية الانكماش والتراجع .
- الاستراتيجيات المركبة .

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 400 .

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 406 .

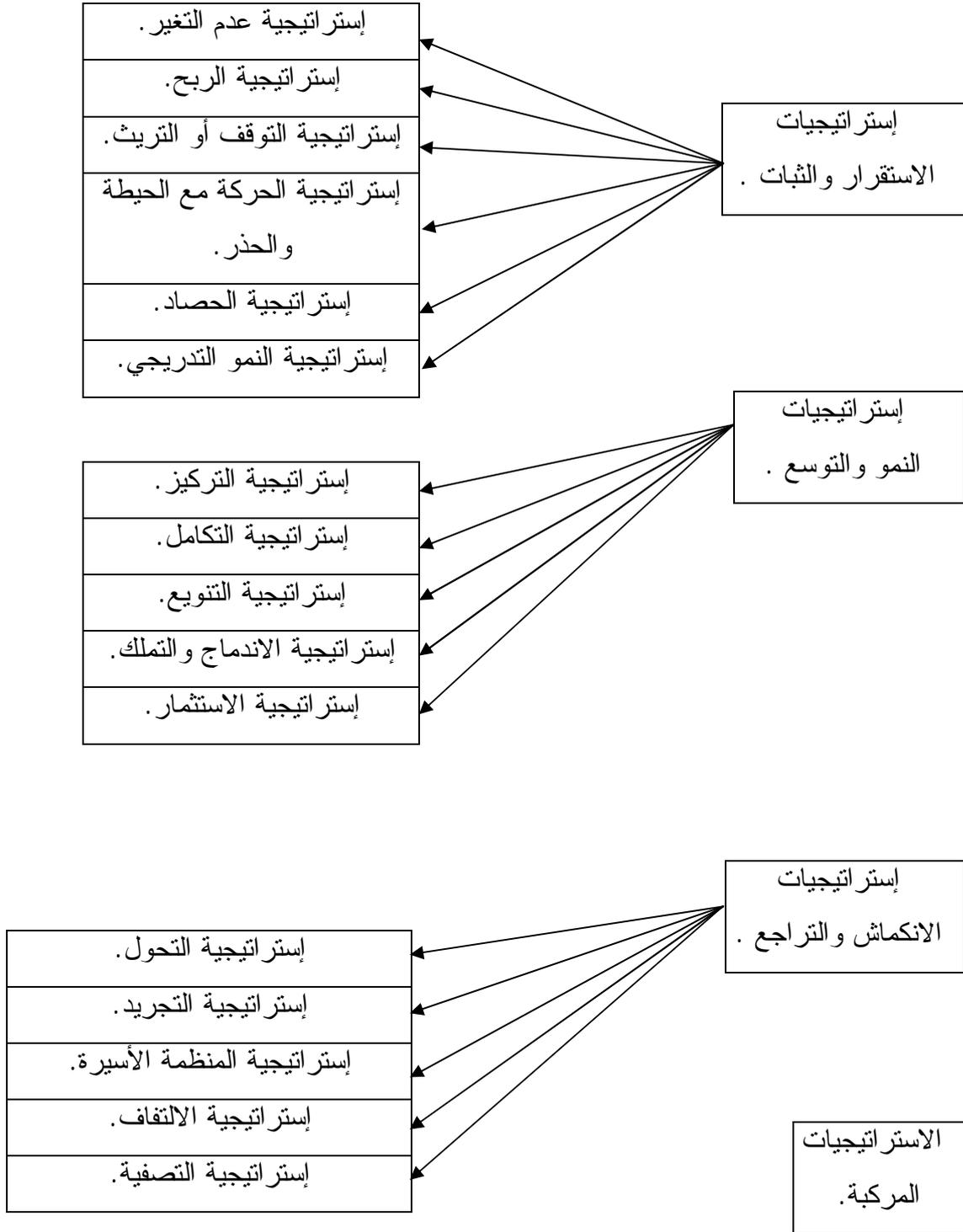
³ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي) ، دار المناهج ، عمان ، 2008 ، ص 281.

وبصفة عامة هاته الاستراتيجيات تهتم بالمجالات التالية¹ :

- أ- تعمل على تحديد طبيعة ميادين الأعمال التي سوف تعمل بها المؤسسة .
 - ب- تهدف إلى تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بتركيز الموارد على ميادين الأعمال التي تمثل المستقبل للمؤسسة وتقليل الموارد الموجهة إلى ميادين الأعمال التي من المحتمل أن تتوقف المؤسسة من الاستمرار فيها في المستقبل .
 - ج- المشاركة: تبين كيف يمكن أن تتم عملية التكامل بين أنشطة المؤسسة في ميادين الأعمال المختلفة .
 - د- تقوم بتقييم مدى مساهمة كل ميدان من ميادين الأعمال في تمويل المؤسسة بالدرجة المتوقعة منه.
- ويمكن توضيح هاته الخيارات في الشكل الموالي :

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 81 .

شكل رقم (I-02): الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة .



المصدر: خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 219. (بتصرف).

2- الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.

إن تحديد الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال ، ذو أهمية كبيرة للمؤسسة الاقتصادية ، فمفهوم وحدة الأعمال يشير إلى قطاع أعمال يطلق عليه " **Division** " أو خط إنتاج معين " **Product Line** " ، أو مركز ربحية (**Profit Center**) ، ويشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها ، وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط¹ .

ويمكن تصنيف الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى نوعين من الاستراتيجيات وهي² :

- الاستراتيجيات التنافسية .

- الاستراتيجيات التعاونية .

وعادة ما تركز هاته الخيارات الإستراتيجية

على عدد من المجالات أهمها³ :

أ- خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للتأكد من أن كل هذه الوحدات تعمل في إطار الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية ككل.

ب- محاولة خلق وتدعيم بعض المزايا التنافسية الفريدة لكل وحدة من هذه الوحدات.

ج- تحديد القطاع السوقي المستهدف لكل نتج تقدمه هذه الوحدات ، وتكوين الاستراتيجيات اللازمة لزيادة قدرة الوحدات على المنافسة في كل قطاع من هذه القطاعات السوقية .

د- التأكد من مدى تماشي الإستراتيجية الخاصة لكل قطاع مع احتياجات السوق ومع الموقف الحالي الذي يوجد عليه كل قطاع سوقي مستهدف.

¹ نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) ، الدار الجديدة للنشر ، مصر ، 2003 ، ص 35 .

² طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، مرجع سابق ، ص 417 .

³ إسماعيل محمد السيد ، مرجع سابق ، ص 82 .

3- الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

لكل وظيفة إستراتيجية خاصة بها ، وهي في خدمة إستراتيجية المؤسسة أو وحدة النشاط حسب الحالة ، فإذا كنا بصدد وظائف المؤسسة فهي تخدم إستراتيجية المؤسسة ، أما إذا كنا بصدد الوظائف التابعة لوحدة النشاط فهي تخدم إستراتيجية هذه الوحدة¹. ويشير مستوى الاستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المؤسسة مثل (التسويق ، الإنتاج ، البحث والتطوير، الموارد البشرية المالية... الخ) . جدير بالذكر أن الاستراتيجيات الوظيفية ، تهدف إلى تنمية القدرات الوظيفية الخاصة وبلوغ مستويات عالية من الكفاءة والمهارة ، وفي المحصلة بلوغ دعم كفاءة المؤسسة وزيادة قيمتها. أي أنه يتعين على مختلف الاستراتيجيات الوظيفية أن تخدم المؤسسة ككل مما يستوجب نظام تنسيقي بين مختلف الوظائف.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي.

إن اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل ، يبقى مرهونا بمدى تقبل المؤسسة لهذه التوليفة المثالية وذلك لوجود مجموعة من العوامل المؤثرة في الخيارات الإستراتيجية ومنها²:

- ✓ شدة تمسك المؤسسة بالاستراتيجيات السابقة: تكون المؤسسة مقيدة أساسا بالاستراتيجيات المستخدمة حاليا والتي استخدمت في الماضي القريب ، مما يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعله واستجابتها مع البيئة الخارجية.
- ✓ اتجاه المؤسسة نحو الخطر: من المعروف أن اتجاه المؤسسة نحو المخاطرة يولد شعورا بعدم الارتياح وبالتالي يخلق لدى بعض المديرين عدم الثقة في قدرات مؤسستهم ، مما يجعلهم يكمّن اختيارهم محصورا في الاستراتيجيات الدفاعية من أجل مواجهة أي تغييرات تحدث في البيئة. وبالتالي توجيه أموال المؤسسة للاستثمار في المجالات التي تدر عائدا معقولا إلى حد كبير.
- ✓ الوقت الملائم للتصرف: هنا يفترض على المؤسسة معرفة الوقت الذي تحتاج فيه إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة ومتى تولد عوائد ، والوقت المناسب للسوق لاستقبال هذه الأنشطة الجديدة.

¹ رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة ، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع ، قسنطينة ، الجزائر، 2008، ص154.

² مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، ص209.

المبحث الثاني: إستراتيجية التنويع، مفهومها، أنواعها وطرق قياسها .

المطلب الأول : ماهية إستراتيجية التنويع.

أولا : تعريف إستراتيجية التنويع.

هذه الإستراتيجية عكس إستراتيجية التخصص ، حيث تعتمد المؤسسة على تقديم تشكيلة من المنتجات، فتنبع المؤسسة الاقتصادية إستراتيجية التنويع عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة ، وذلك لما تتيحه من وضعيات مريحة للمؤسسة على المستوى التنافسي والمالي والتسويقي.

والتنويع من وجهة نظر **Ansoff**¹ : حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل ، فإذا ما امتلكت منظمة الأعمال إمكانيات وقابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فبإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها، وتعتبر هذه الإستراتيجية المفضلة للمؤسسات الرائدة الكبيرة.

أما **Berry** فيعرف التنويع " بأنه دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة" ، في حين يعرف آخرون من أمثال **Rumelt و Pitts** التنويع على " أنه عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة ، التي يمكن إدارتها بشكل منفصل على بقية مجالات النشاط ، وهذا يعبر عنه بتنويع مجال النشاط الاستراتيجي، أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد² .

مما تقدم ، نخلص إلى أن إستراتيجية التنويع تعنى أن تقوم المؤسسة الاقتصادية بالتوسع من خلال:

- تقديم منتجات و/ أو خدمات جديدة .

- كسب حصص سوقية جديدة .

- إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية .

غير أن دوافع اللجوء إلى التنويع ، لا تتوقف عند هذا الحد، بل هو أيضا أداة للمناورة الإستراتيجية في مواجهة حالات عدم التأكد في ظل محيط متغير، لذلك يوظف كاستراتيجية لمواجهة المنافسة أيضا.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص382 .

² جيجع نبيلة ، إستراتيجية التنويع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية ، مذكرة الماجستير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2007، ص82.

ثانيا : أنواع إستراتيجية 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 حاليا، فهي تسمح لها بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها، فإذا كان هذا المجال الجديد الذي تدخله المؤسسة مرتبط بمجالات الأعمال الحالية ، فإن هذا التنويع يطلق عليه اسم التنويع المترابط ، أما إذا كان هذا المجال غير مرتبط بمجالات عمل المؤسسة 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 وحيازة مؤسسة أخرى وبذلك قد انتهجت إستراتيجية التنويع الخارجي .

هذا ومن الممكن أن تقوم المؤسسة بالتنويع من خلال القيام بالتكامل الأفقي أو التكامل الرأسي، هذا الأخير قد يأخذ شكل التنويع الأمامي أو التنويع الخلفي .

وعليه ومما تقدم يمكن التطرق إلى أنواع استراتيجيات التنويع تحت ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

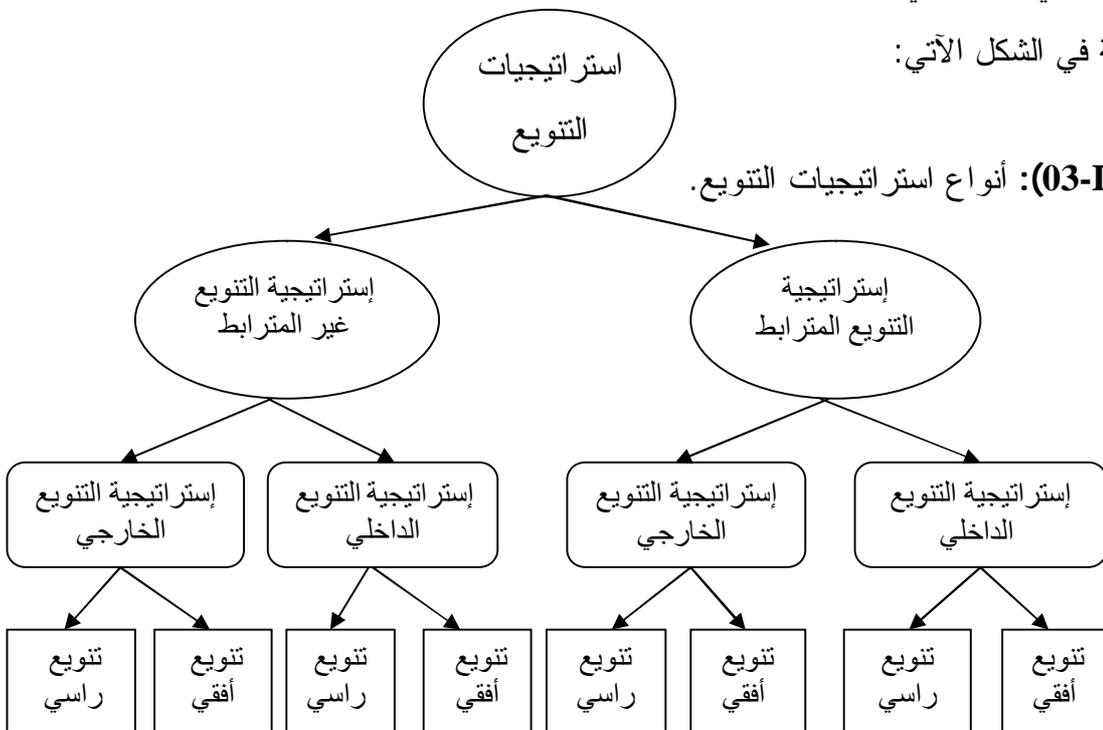
- التنويع المترابط وغير المترابط .

- التنويع الداخلي أو الخارجي .

- التنويع الأفقي أو الرأسي .

وهي ممثلة في الشكل الآتي:

شكل رقم (03-I): أنواع استراتيجيات التنويع.



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق ، ص243.

1- التنويع المترابط والتنويع غير المترابط .

1-1- التنويع المترابط :

هو أن تقوم المؤسسة بإضافة بعض مجالات الأعمال الجديدة إلى مجال عملها الحالي ، شرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطا استراتيجيا بالمجال الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة ، وهذا الارتباط قد يتعلق بمجالات متنوعة مثل التكنولوجيا، التوزيع، الزبائن، العلامة¹ ، حيث هذا الارتباط يتجلى في جانب أو أكثر مثل ارتباطها بالتكنولوجيا المعتمدة أو المستهلكين المستهدفين ، مما يمكن المؤسسة من الاستفادة من عامل تعاون عناصر الإنتاج ، الذي قد يؤدي إلى درجة فعالية أكبر من مجموع الفعالية الخارجية لهذه العناصر في حالة استخدام المؤسسة الاقتصادية لكل عنصر منها على حدى .

إن من خلال هذا النوع من التنويع ، تستطيع المؤسسة أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول في عدة مجالات من الأعمال وذلك بتقديم منتجات مختلفة في المواسم المختلفة ، وهذا بمحاولتها المحافظة على استقرار في مبيعاتها طوال السنة بتقديمها عدد من المنتجات التي تغطي معظم المواسم طوال السنة .

1-2- التنويع غير المترابط :

يحدث ذلك عندما تتحول المؤسسة إلى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية² ، فهذا النوع من التنويع يتضمن إضافة منتجات أو خطوط إنتاجية جديدة كلياً إلى مجال المؤسسة، ولا ترتبط بالمنتجات القائمة بأية صلة . وبهذه الإستراتيجية تهتم الإدارة العليا بمقياس العائد على الاستثمار، عوضاً عن وجود خيط متصل يربط بين أعمال المؤسسة كلما كان العائد على الاستثمار عالياً³ .

إن هذا الخيار يكون ملائماً للمؤسسات الاقتصادية التي تعمل في صناعة غير جذابة ، ولا تمتلك القدرة والمهارة على التحول بسهولة لتنويع منتجاتها ، حيث يكون الخيار المتاح أمام مثل هذه المؤسسات هو التنويع في صناعة ليست لها علاقة بصناعتها الحالية.

وتجدر الإشارة ، أنه لا يوجد تنافر ما بين التنويع المترابط والتنويع غير المترابط ، فهناك مؤسسات متنوعة تجمع بين النمطين ، إذ نجد بعض من أنشطتها مترابط و البعض الآخر عبارة عن أنشطة مستقلة ولا صلة لها ببعضها البعض.

¹ Ulrike Mayrhofer, Management stratégique, Bréal, France, 2007, P 44.

² جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 304 .

³ محمود جاسم محمد الصميدي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، ط2، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 112.

2 - التنويع الداخلي والتنويع الخارجي .

- 2-1 التنويع الداخلي:** " يعتبر التنويع داخليا إذا قامت المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية ، أي مواردها الخاصة ، وذلك بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة ، وغالبا ما تكون هذه المنتجات مترابطة"¹. ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية بعض أو كل الأشكال التالية²:
- دخول المؤسسة 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 المؤسسة من قبل.
 - تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية وذلك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمؤسسة.
 - تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة ، ويعتبر هذا الشكل اقل استخداما من الأشكال الأخرى ، نظرا لما يحيطه من مخاطر متنوعة.

2-2 التنويع الخارجي : يأخذ ثلاث أشكال أساسية وهي³:

- ❖ **الاستحواذ أو الامتصاص:** أي قيام المؤسسة بشراء مؤسسة أو مؤسسات أخرى ، عادة ما تكون اصغر منها أو تعاني من صعوبات ، وبالتالي تكون المؤسسة قد ضمت إليها منتجا أو منتجات أخرى وأسواق أخرى .
- ❖ **الاندماج :** انضمام مؤسسات أو أكثر ومزج أعمالها لتكون مؤسسة واحدة ، ربما باسم جديد أو باسم احدهما ، وعادة ما تكون تلك المؤسسات ذات حجم صغير.
- ❖ **المؤسسات المشتركة:** في هذه الحالة ليس هناك شراء ولا اندماج ، وإنما هناك مؤسسة جديدة تم إنشاؤها بالاشتراك مابين مؤسستين أو أكثر، بغرض إنتاج منتج أو منتجات جديدة .

¹ رحيم حسين، مرجع سابق، ص144.

² جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص305.

³ رحيم حسين، مرجع سابق، ص145.

ولنجاح إستراتيجية التنويع الخارجي بأشكالها المختلفة ، لا بد من اعتبارات يجب مراعاتها ومن أهمها ما يلي¹:

- ✓ تحديد الأهداف بوضوح وتوزيعها على مختلف المراكز المسؤولة ،خاصة توقعات الربحية.
- ✓ تحديد الأرباح لكل من مساهمي المؤسستين المنضمتين.
- ✓ تحديد نقاط القوة والضعف ، ومعايير الأداء الرئيسية لكل من المؤسستين.
- ✓ إشراك كبار المسؤولين في كل من المؤسستين في تحمل المسؤولية بناء على برنامج اندماج متكامل يهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

3 - التنويع الأفقي والرأسي .

3-1 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 ، بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو في الأنشطة وإقامة علاقة وثيقة مع العملاء². وقد يكون **تنويع أفقي مترابط** من خلال إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية ، أو قيام المؤسسة بشراء مؤسسات أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات المؤسسة الأصلية. كما قد يأخذ شكل **التنويع غير المترابط** وذلك بإنتاج منتجات جديدة تماما ، وليس لها علاقة بالمنتج الحالي.

3-2 التنويع الرأسي: وهو توجيه موارد وإمكانيات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي (أنشطة مكملة) ، بحيث قد يأخذ الشكلين التاليين³:

- **التكامل الأمامي:** ويعني الدخول إلى فروع تجارية وإحداث علاقة مباشرة مع المستهلكين.
- **التكامل الخلفي:** يتعلق بدخول المؤسسة في أنشطة التموين بالمواد ومستلزمات نشاطها الأصلي التي عادة ما تحصل عليها من الموردين ، وذلك بهدف تأمين النشاط من التقلبات في التوريد بالمواد والخدمات.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية ، ط1، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، مصر، 1999، ص، 170، 169.

² الياس بن ساسي ، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص79.

³ الياس بن ساسي ، مرجع سابق، ص79.

ثالثا: أهمية إستراتيجية التنويع.

تتجلى أهمية التنويع في كونه يضمن للمؤسسة التمتع بالحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية ، وهذا نتيجة إضافة منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة أيضا ، فضلا على ذلك فهو يضمن للمؤسسة¹:

- 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 يخفض من تكاليف النقل الداخلي 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 الحالية².

غير أنه بالمقابل ، تتطوي إستراتيجية التنويع على جملة من العيوب والمآخذ لعل أهمها³:

- تعقيدات التسيير، أي تسيير محفظة الأنشطة، حيث أن المؤسسة تكون أمام أسواق متعددة وذات طبيعة مختلفة ، وكذا أمام خطوط إنتاج ذات متطلبات مختلفة، وهو ما يقتضي إجراء تجزئة إستراتيجية ، وبالتالي إنشاء إدارة خاصة بكل نشاط وهو ما يعني ارتفاع التكاليف الثابتة.
- قد يشكل أحد أو بعض الأنشطة عبئا على المؤسسة لأسباب تجارية أو فنية ، ومع ذلك قد لا تستطيع التخلي عنه بسبب حواجز الخروج ، وبالتالي تبقى بمثابة أنشطة طفيلية تتغذى من إيرادات الأنشطة الأخرى.

¹ محمد محروس إسماعيل ، اقتصاديات الصناعة والتصنيع ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1997، ص 175.

² عيسى يجه وآخرون ، مرجع سابق ، ص 270.

³ رحيم حسين، مرجع سابق ، ص 147.

المطلب الثاني : قياس الأبعاد المختلفة لإستراتيجية التنويع.

هناك اتجاهان فكريان اهتمتا بدراسة أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسات الاقتصادية ، احد هذه التيارات تتمثل في الإدارة الإستراتيجية، والآخر يتمثل في الاقتصاد الصناعي. فدراسات الاقتصاد الصناعي تعتمد في قياسها على مؤشرات محسوبة انطلاقا من إحصاء مجالات النشاط لكل مؤسسة محل الدراسة. أما دراسات الإدارة الإستراتيجية استخدمت منذ سنة 1974 معيارا تصنيفيا يستند على أعمال RUMELT¹.

أولا: طرق القياس المستمرة.

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

1- مؤشر بيرري (BERRY):

يقابل هذا المؤشر مقياس هيرشمان - هيرفندال للتركيز. وهو يأخذ الصيغة التالية:²

$$I_B = 1 - \sum p_i^2$$

حيث:

I_B : مؤشر بيرري.

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

حيث أن :

➤ إذا كانت المؤسسة تنتج منتجا واحدا فان $p_i = 1$ ، ومن ثم فان $I_B = 0$ ، وفي هذه

الحالة تكون المؤسسة متخصصة تخصصا كاملا في منتج رئيسي واحد ولا يوجد هناك

أي نوع من التنويع.

¹ Marie Christine Henninger, **Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants**, thèse de doctorat en sciences des gestion, université des sciences de Gestion, univ- Toulouse1, 2000, P26.

² Ranaivoson Heritiana Renaud, **Diversité De La Production Et Structure De Marché**, Thèse pour le Doctorat de Sciences Economiques, Université de Paris 1, 2008, P 162.

➤ إذا كانت المؤسسة تشترك في إنتاج K منتج بحيث تتساوى مساهمتها في جميع

$$\text{المنتجات ، ومن ثم فإن : } I_B = 1 - \frac{1}{K}$$

يعطي هذا المؤشر وزنا أكبر للأنشطة ذات الأهمية النسبية الأكبر ، ووزنا أقل للأنشطة الثانوية ذات الأهمية النسبية المنخفضة ، لكن لا يحدد العلاقة بين هذه الأنشطة.

2- مؤشر أنتروبي (ENTROPIE).

يأخذ هذا المؤشر الصيغة التالية:¹

$$DT = \sum P_i \ln (1/P_i)$$

حيث :

DT: مؤشر أنتروبي.

Pi : النصيب النسبي للمؤسسة.

N : عدد مجالات النشاط.

يلاحظ أن هذا المقياس يعطي وزنا لكل مؤسسة يساوي اللوغاريتم لمقلوب نصيبها النسبي $\ln (1/P_i)$. وهذا يعني انه يعطي وزنا أقل للمؤسسات ذات الحجم الأكبر ، ووزنا أكبر للمؤسسات ذات الحجم الأقل. من مميزات هذا المؤشر أنه يدرس مستوى العلاقات المتبادلة بين النشاطات المختلفة في المؤسسة حيث :

- يأخذ القيمة 0 في حالة تخصص المؤسسة في منتج واحد والقيمة $\ln (n)$ في حالة وزع رقم

أعمال المؤسسة بشكل متساوي على عدد من الأنشطة (n) وتصبح في هذه الحالة $DT = \ln (n)$

¹Marie Christine Henninger, Op cit, P 29.

ثانياً: طريقة القياس المتقطعة.

- نموذج RUMELT (1974) :

ذهب Rumelt إلى الاستعانة بمؤشرات كمية لحصر مجال التوازن بين التخصص والتنويع ، وذلك بقياس درجة التنويع بمعدلات تقيس مستويات النشاط (أو الأنشطة) إلى رقم الأعمال الإجمالي وهي:

- معدل التخصص ويرمز له بـ **RS** : ويقاس بمساهمة النشاط الأكبر في رقم الأعمال الإجمالي.

- معدل الارتباط ويرمز له بـ **RC** : يقاس بنسبة رقم الأعمال الناتج عن الأنشطة المرتبطة فيما بينها إلى رقم الأعمال الإجمالي.

- معدل العلاقة ويرمز له بـ **Rr** ويقاس بنسبة رقم الأعمال الذي يعود لأكبر مجموعة نشاط المرتبطة بطريقة معينة.

- معدل الارتباط الراسي ويرمز له بـ **Rv** ويقاس بنسبة رقم الأعمال الذي يعود لأكبر مجموعة مجالات النشاط المشاركة في أي عملية إنتاجية لأي مرحلة من مراحل الإنتاج.

من خلال إيجاد قيمة هذه المعدلات يمكن الحصول على تصنيفات المؤسسة كما يلي:¹

✓ مؤسسة ذات نشاط وحيد ، تخصص $Rs \geq 0.95$.

✓ مؤسسة ذات نشاط مهيم وتتنوع رأسي : $Rv \geq 0.70$ $0.95 > Rs > 0.70$

✓ مؤسسة ذات نشاط مهيم وتتنوع مقيد : $Rc < (Rr + Rs)/2$ $0.95 > Rs > 0.70$

✓ مؤسسة ذات تنويع مقيد : $Rc < (Rr + Rs)/2$, $Rr > 0.70$, $Rs < 0.70$

✓ مؤسسة ذات تنويع غير مرتبط: $Rr < 0.70$

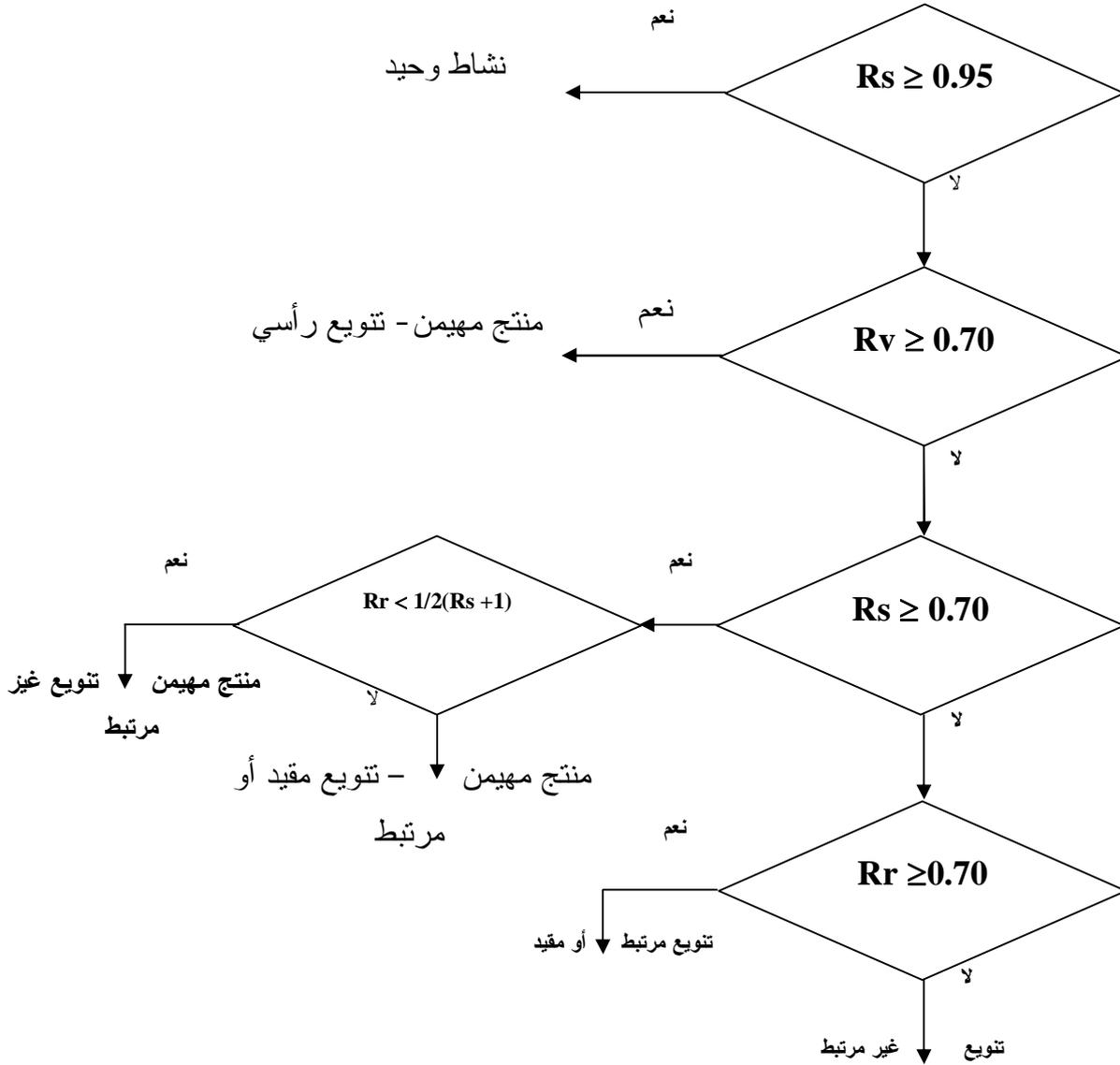
✓ مؤسسة ذات تنويع مرتبط : $Rc < (Rr + Rs)/2$, $Rr > 0.70$, $Rs < 0.70$

قام Rumelt بوضع عتبة محددة كمعيار للفصل بين التخصص والتنويع ، فالمؤسسة تتجاوز حدود التخصص وتدخل مجال التنويع إذا كان نشاطها الأصلي يساهم بأقل من 70% من رقم الأعمال الإجمالي ، وتنتقل من التنويع المرتبط إلى التنويع غير المرتبط إذا تجاوزت مساهمة الأنشطة المرتبطة فيما بينها نفس النسبة من رقم الأعمال.

¹ Marie Christine Henninger, Op cit , P 34.

ويمكن تلخيص نموذج Rumelt في الشكل الموالي:

شكل رقم (04-I): تصنيف فئات المؤسسة وفق نموذج Rumelt



Marie Christine Henninger, Op cit, p36.

المصدر:

المبحث الثالث: التجزئة الإستراتيجية وأثر التنويع على توازن حافظة الأنشطة.

إن تبني إستراتيجية التنويع ، يتطلب من المؤسسة الاقتصادية ضرورة معرفة مختلف جوانب ميادين الأنشطة المتواجدة بها ، غير أن تحقيق هذا الهدف يدفعها إلى تقسيم أنشطتها إلى مجموعات أو وحدات متجانسة من حيث عدة جوانب مثل : المنتجات ، الأسواق ، التكنولوجيا، شبكات التوزيع... الخ، وهذا قصد تبسيط عملية التحليل وتحقيق مزايا التنويع. يطلق على هذا التقسيم بالتجزئة الإستراتيجية لنشاط المؤسسة، للحصول على محفظة متنوعة من مجالات النشاط الاستراتيجي.

المطلب الأول: التجزئة الإستراتيجية*.

تؤخذ المؤسسة في مجال الإستراتيجية على أنها كيان واحد يضم مختلف الوظائف والأنشطة والمنتجات ، وبهدف تحديد مجال العمل الاستراتيجي ، يمكن تقسيم هذا الكل إلى مجموعة من المجالات الإستراتيجية (**DAS) ، والتي تتحدد من خلال الميزة الملائمة لكل جزء في خطوة أولى ، ثم إعادة تجميعها في مجموعات متجانسة وفقا لمعايير محددة في خطوة ثانية.

أولا: تعريف التجزئة الإستراتيجية.

التجزئة الإستراتيجية هي مرحلة أساسية ومهمة عند القيام بعملية التحليل الاستراتيجي ، فحسب مفهومها الاصطلاحي " هي عملية تقسيم المجموع إلى مجموعات تسمى عينات ، وذلك عن طريق معايير محددة ، بحيث أن العناصر المنتمية لنفس العينة تكون متجانسة من حيث معايير التقسيم".¹ أما التجزئة الإستراتيجية حسب (T.HAMER) تعني " حصر وجمع أنشطة المؤسسة ومنتجاتها، حتى يمكن تجميعها في مجموعة جزئية متجانسة، ومنه اختيار الخيار الاستراتيجي الملائم"² . إذا التجزئة الاستراتيجي هي " عملية تقسيم أنشطة المؤسسة وفق معايير معينة إلى مجموعات من الوحدات كل وحدة تمثل جزء استراتيجي وتعبر عن ثنائية منتج / سوق". ويجب التفرقة بينها وبين التجزئة التسويقية ، والجدول الموالي يوضح الاختلاف بين المفهومين.

*Segmentation Stratégique

**هناك من يطلق عليها اسم مجال الأنشطة الإستراتيجية Domains d'activité Stratégique
أو : وحدات الأعمال الإستراتيجية SBU
Centre d'activité Stratégique
أو : مراكز الأنشطة الإستراتيجية CAS

¹ Andrea micbeaux . marketing et base de données . Édition chihab. Paris. 1997.p111.

² Andrea micbeaux,op,cit,p111.

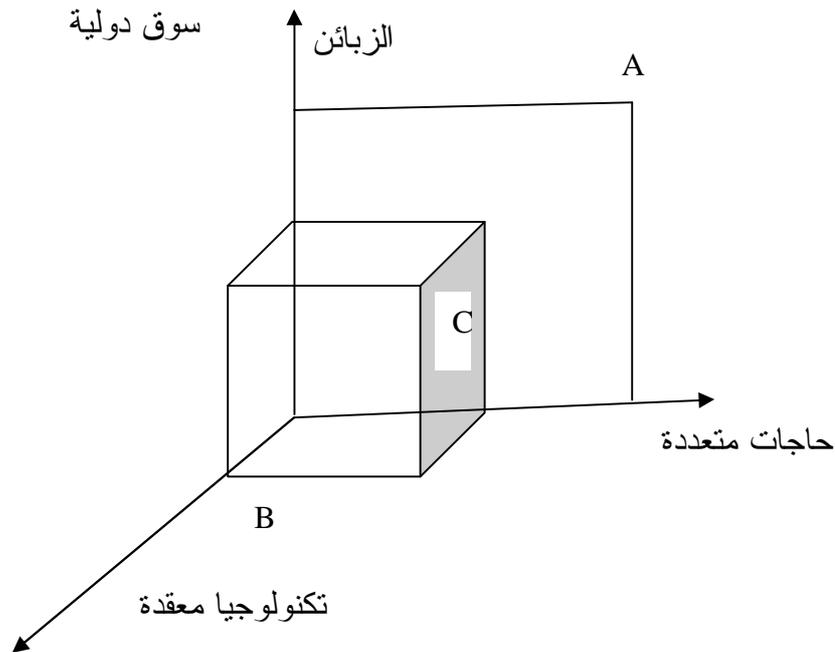
جدول رقم (02-I): الاختلاف بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية.

التجزئة الإستراتيجية	التجزئة التسويقية
* تركز على قطاعات أعمال المؤسسة ككل.	* تركز على قطاع أعمال المؤسسة.
* تعمل على تقسيم الأنشطة إلى مجموعات متجانسة من: نفس التكنولوجيا، نفس الأسواق، نفس المنافس.	* تعمل على تقسيم المستهلكين إلى متغيرات لها نفس الاحتياجات والسلوكيات.
* متابعة التغيرات ذات الأجل المتوسطة والطويلة.	* متابعة وتحدي التغيرات ذات الأجل القصيرة أو المتوسطة.

المصدر: Mohamed seghir Djetli, Marketing stratégique, Ibn Sina Edition, Alger, 2001, p30

ثانيا: معايير التجزئة الإستراتيجية: في الحقيقة لا توجد معايير دقيقة وموحدة، إذ تستعمل الكثير من المعايير كأساس لعملية التجزئة الإستراتيجية أهمها: الزبائن ، الحاجة التي يلبها المنتج ، الأسواق الجغرافية ، التكنولوجيا...الخ. وفي الواقع العملي يتم الاكتفاء بمعيارين أو ثلاثة وهي : الزبائن ، الحاجة ، التكنولوجيا. وبهذه الأبعاد الثلاثة تقسم المؤسسة إلى مجموعة من الثنائيات منتج / سوق وهو ما يوضحه الشكل الآتي:

شكل رقم (05-I): معايير تحديد الثنائية منتج / سوق.



المصدر: Raymond-Alain Thiéart , la stratégie d'entreprise , 2^{ème} édition , ECONOMICA , Paris, 1996 , P60.

❖ المعيار الأول: الزبائن.

يعتمد هذا المعيار على نوعية المستهلكين المستهدفين ، فان كان لمنتجين مختلفين نفس مجموعة المستهلكين ، فهما ينتميان إلى نفس مجال النشاط الاستراتيجي ، وعادة ما يتم تقسيم المستهلكين إلى وسيطيين ومستهلكين نهائيين.

❖ المعيار الثاني : الحاجات.

حسب هذا المعيار فان كل المنتجات التي تشبع نفس الحاجة يتم إدماجها في نفس مجال النشاط الاستراتيجي¹.

❖ المعيار الثاني : المنافسين.

فحسب الشكل أعلاه ، نجد ثلاثة منافسين كل له مجال نشاط استراتيجي ، فالمنافس A: اختار ثلاثية تتميز بمنتوج عادي ، يلبي حاجات مختلفة لزبائن عاديين. B : اختار ثلاثية تتميز بمنتوج ذو تكنولوجيا معقدة ، يستهدف سوق محلية ويلبي حاجيات معينة ووحيدة . أما المنافس C: اختار ثلاثية تتميز بمنتوج ذو تكنولوجيا عالية ويلبي حاجات مختلفة لسوق عالمي².

ثالثا: أهمية التجزئة الإستراتيجية و حدودها.

✓ أهميتها: تتجلى أهمية التجزئة الإستراتيجية في بعض النقاط التالية³:

- تعتبر التجزئة الإستراتيجية كمرحلة أولية للوقوف على الوضعية التنافسية للمؤسسة.
- تسمح للمؤسسة بالاستغلال الرشيد والعقلاني لمواردها.
- تساعد التجزئة الإستراتيجية على تصميم هيكل تنظيمي لكل مجال نشاط استراتيجي.

✓ حدودها: على الرغم من أهمية التجزئة الإستراتيجية في عملية التحليل الاستراتيجي إلا أن

التجزئة تلقت انتقادات نظرا للنقائص المسجلة عليها والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية⁴:

- الخلط بين التجزئة الاستراتيجية والتجزئة التسويقية.
- صعوبة تحديد مجال النشاط الاستراتيجي .
- تجاهل الارتباط العلائقي بين المنتجات.

¹Strategor , **politique générale de l'entreprise**, dunod , 3ème Édition , paris ,2003, p91 .

² Raymond-Alain Thiétart , Op cit, P61.

³ J. Detrie et les autres, **stratégie :politique générale de l'entreprise**,3ème Edition , Dunod ,1997,p93.

⁴J.P.helfer et les autres , **management, stratégie et organisation**, Vuibert , paris , 2000, p62.

المطلب الثاني : حافظة الأنشطة.

أولاً: تعريف حافظة الأنشطة.

هناك عدة تعاريف تطرقت لمفهوم حافظة الأنشطة منها:

تعريف 1 " محفظة الأنشطة هي مجموعة الثنائية منتج / سوق التي تضمها المؤسسة التي تبحث عن محفظة متنوعة ومتوازنة"¹.

تعريف 2 " محفظة الأنشطة هي مجموعة الأزواج منتج /سوق ، والتي تتقاسم الموارد والمهارات وعوامل النجاح الأخرى في المؤسسة"².

وعليه ، يمكن القول بأن محفظة الأنشطة "هي مجموعة من مجالات النشاط الاستراتيجي التي تضمها المؤسسة ، موجهة إلى نفس العملاء وبنفس التكنولوجيا وتواجه نفس المنافسة".

ثانياً: أدوات تحليل حافظة الأنشطة.

إن اختيار ميدان المنافسة الذي تخوضه المؤسسة والسلوكات الإستراتيجية التي تنتهجها ، يعتبر أحد العوامل الحاسمة للنجاح التنافسي ، على اعتبار أن اختيار الموقع المناسب يكسب المؤسسة الأفضلية في آليات الصراع. وعليه فإن تحليل حافظة الأنشطة يهدف إلى إيجاد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط ، لذا طور الباحثون مجموعة من الأدوات ، قصد الحصول على تحليل شامل ومتزامن مع مجموع حافظة النشاطات لمؤسسة معينة. هناك مجموعة من الأدوات بعضها كمي وبعضها الآخر كفي ، يمكن الاعتماد عليها في تحليل حافظة الأنشطة ، حيث تستخدم أبعاد مختلفة للتعبير عن جاذبية الصناعة والموقع التنافسي، وبشكل مختصر تتلخص أشهر هذه الأدوات في المصفوفات حسب أبعادها في الجدول أدناه ، والتي سنتطرق إليها بشيء من التفصيل في المطلب الثالث.

جدول رقم (03-I): نماذج تحليل حافظة الأنشطة.

عدد الخانات	محور العينات	محور السينات	المصفوفات
04	معدل النمو	الحصة من السوق	BCG
20	نضج السوق	الوضعية التنافسية	ADL
09	جاذبية السوق	القدرة التنافسية	Mc.Kinsey

المصدر :(. بتصرف). GERARD GARIBALDI , l'analyse stratégique , édition organisation, France , 2002 , p266.

¹ براهيم حياة ، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2007 ، ص 57 .

² براهيم حياة ، مرجع سابق ، ص 57 .

المطلب الثالث: عرض لأهم أدوات تحليل حافظة الأنشطة (التحليل المصفوفي).

أولاً: نموذج جماعة بوسطن الاستشارية - BCG*.-.

قدمت هذه المصفوفة من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية ، وهي مجموعة استشارية أمريكية ، وبالتالي فقد اقترن اسم هذه المصفوفة باسم المجموعة ، تعد هذه المصفوفة من أقدم وأبسط المصفوفات استخداماً في تحليل محفظة الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية .

تعتمد هذه المصفوفة في تحليل أعمالها الإستراتيجية على افتراض رئيسي هو أثر التجربة (منحى التعلم) على الأداء عبر الزمن ، كما تستخدم بعدين أساسيين هما : حصة السوق النسبية و معدل نمو السوق ، حيث سميت عند البعض بمصفوفة الحصة- النمو¹.

أ- منحى الخبرة:

يقوم على افتراض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة للإنتاج في المؤسسة كلما انخفضت التكاليف الوحوية لأنشطة الإنتاج والتسويق ، وهذا ما يحسن من الوضع التنافسي للمؤسسة. حيث تنخفض تكلفة الوحدة لمنتج ما بنسبة ثابتة نحو 20 % كلما تضاعف الإنتاج المتراكم ، وتختلف هذه النسبة من مجال نشاط إلى آخر في حدود 10 % إلى 30 % ، ويمكن التعبير عن تدني تكلفة الوحدة بفعل تراكم الخبرة في صورة جبرية كما يلي² :

$$C_n = cp^{-e}$$

بحيث:

C_n : تكلفة القيمة المضافة عند الوحدة n.

c: تكلفة القيمة المضافة عند الوحدة الأولى.

p : الإنتاج المتراكم.

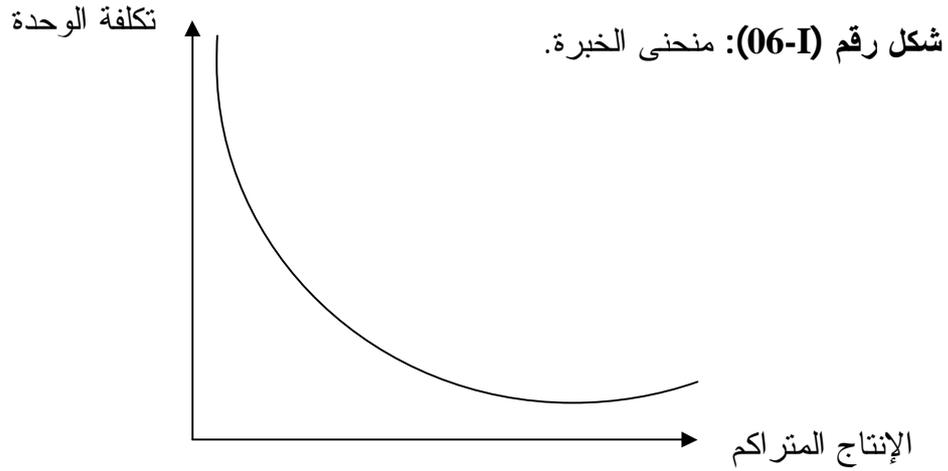
e: مرونة التكلفة بالنسبة للإنتاج.

¹ ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص232 .

* Boston Consulting Group

² G.koenig , management stratégique , Edition Nathan , paris ,1996, p307.

تجدر الإشارة إلى أن انخفاض تكلفة الوحدة يمكن أن يمثل ميزة تنافسية حاسمة ، وبالتالي على هذا الأساس ، يمكن أن تتبنى المؤسسة إستراتيجية قائمة على قيادة التكلفة. وعليه فإن الأنشطة التي تكسب فيها المؤسسة خبرة كافية عبر الزمن تكون عادة أكثر فائدة من الأنشطة الأخرى من حيث التكلفة. والشكل أدناه يمثل منحنى الخبرة.



المصدر: G.KOENIG , OP CIT, P308.

ويظهر منحنى الخبرة من خلال عدة مظاهر أهمها¹ :

- اقتصاديات الحجم ، وذلك من خلال انخفاض تكلفة الوحدة مقارنة بزيادة حجم الإنتاج.
- استخدام تكنولوجيا متطورة .
- أثر التعلم الناجم عن تكرار العمل .
- ب- الحصة السوقية النسبية.

تمثل الحصة السوقية أحد أهم المؤشرات لقياس فعالية الميزة التنافسية والربحية لأي مؤسسة اقتصادية ، لذلك فإن استخدامها مقياساً للأداء يعد من المقاييس الجيدة، والتي تتضح على المحور الأفقي للمصفوفة ، وهي تعبر على الحصة السوقية النسبية لكل مجال نشاط استراتيجي قياساً بأكبر المنافسين في السوق ، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزائه المستهدفة².

¹ Ahmed hamadouche , Méthodes et outils d'analyse stratégique , Édition chihab, Alger ,1997, p68,69.

² ثامر البكري ، مرجع سابق، ص233.

وتحسب حسب العلاقة التالية¹:

$$\text{حصة السوق النسبية} = \frac{\text{حصة سوق المؤسسة}}{\text{حصة سوق المنافس الأساسي}}$$

ج- معدل نمو السوق.

يمثل على المحور العمودي للمصفوفة ، وهو يعبر عن جاذبية الصناعة، فكلما زادت النسبة كلما أشار ذلك إلى أن السوق ذو قوة ومشجع للمؤسسات في الدخول إليه وأن فرص النجاح متوفرة به، وعلى العكس إذا ما كانت النسبة منخفضة ، فان ذلك يدل على أن السوق ذو موضع تهديد للمؤسسات العاملة فيه².

ويحسب حسب العلاقة التالية³.

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (ن+1)} - \text{إجمالي مبيعات الصناعة (ن)}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (ن)}}$$

د- بنية المصفوفة.

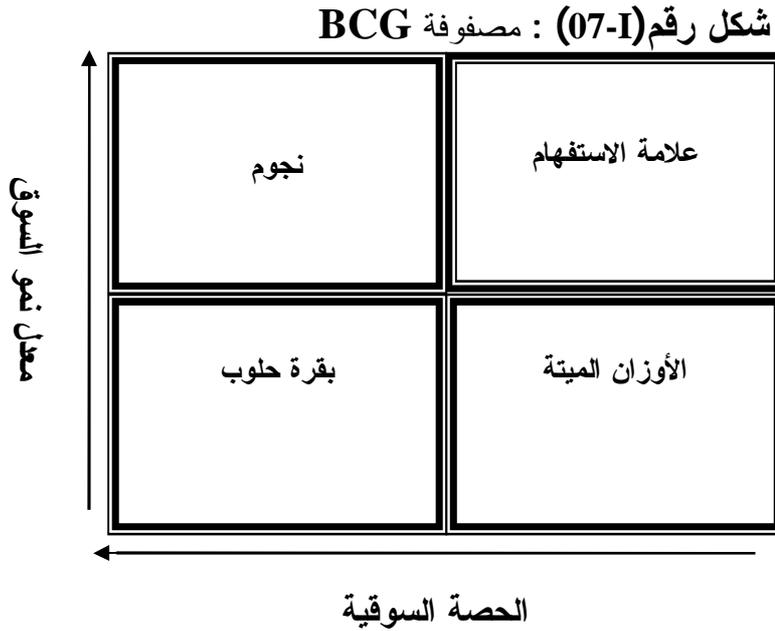
تظهر هذه المصفوفة على شكل لوحة مربعة ، معدل نمو السوق ممثل على المحور العمودي وعلى المحور الأفقي يمثل حصة السوق النسبية كما سبق وأن تطرقنا إليها أعلاه ، هذا المعيار الأخير يقاس على سلم نشاط من اليمين إلى اليسار من 0 إلى 10 ، قيمة الخط الأوسط تتموضع على القيمة 1. أما معدل نمو السوق فتجزئة المحور تم بين - 10 و 30 حيث يقسم المحور إلى نصفين عند المعدل - 10. المحورين الأوسطين يسمحان بتشكيل أربع (04) خلايا كل منها أقسام النشاط توضع حسب خصائصها⁴. والشكل الموالي يبين شكل المصفوفة.

¹ Stratégor, op cit, p105.

² ثامر البكري ، مرجع سابق ، ص 233.

³ نبيل مرسي خليل ، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 1994 ، ص 120.

⁴ Stratégor, op cit ,p106.



المصدر: VENETTE .E, L'ESSENTIEL DU MARKETING ,EDITION D'organisation ,2002,p187:

من الشكل أعلاه الذي يوضح مصفوفة BCG يمكن شرح الخلايا الأربعة على النحو التالي¹:

* خلية علامة الاستفهام (معدل نمو عالي / حصة سوقية منخفضة).

تشير هذه الخلية إلى حصة سوقية منخفضة ، في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع ، وتحاول المؤسسة الاقتصادية هنا الدخول إلى مركز قائد السوق ، لذا فإنها تستثمر الكثير من الأموال على المنتجات التي تكون ضمن هذه الخلية لغرض نقلها إلى خلية أفضل ، خاصة خلية النجوم ، ومن أهم مميزات هذه الخلية هي:

* إقبال ضعيف من طرف العملاء على منتجات المؤسسة ، مقارنة بإقبالهم

على منتجات المنافسين.

* عدم استقرار سمعة المؤسسة في السوق.

* أرباح ضعيفة وغير مرضية نتيجة انخفاض المبيعات.

لذا على المؤسسة أن تحاول تدعيم مركزها، بالاعتماد ضمن هذه الخلية على استراتيجيات النمو.

¹ نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص169.

*** خلية النجوم (معدل نمو عالي / حصة سوقية مرتفعة).**

إذا ما نجحت المنتجات في خلية علامة الاستفهام ، تصبح نجمة ، فهي تتسم بالقوة والارتقاء على المنافسين وأن فرص النجاح أمامها كبيرة وقد يصعب على المنافسين أن يصلوا إليها. للإشارة فإن المنتجات التي تقع في هذه الخلية ، لا تسع المؤسسة فقط إلى الحصول على الأرباح منها ، بل تتفق عليها ما تستطيع ، بما يزيد من حصتها السوقية في مواجهة المنافسين بقوة ، ومن أهم مميزاتها:

* تتسم المؤسسة في هذه المرحلة بمكانة وسمعة طيبة.

* زيادة المبيعات وارتفاع الحصة السوقية، نتيجة لامتتع هذه المنتجات بدرجة عالية من القبول في السوق.

إن الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات النمو لكي تحافظ على مركزها التنافسي ، وذلك من خلال :

- التكيف في أنشطة البحث والتطوير لغرض اكتساب المنتج صفات وخصائص أكثر تميزاً وللدخول من إمكانية التقليد من قبل المنافسين .

- مواجهة المنافسين عن طريق تخفيض الأسعار، سواء كان ذلك من خلال هامش الربح والذي تستطيع أن تعوضه بزيادة عدد الوحدات المباعة أو بسبب الارتقاء بمستوى منحى الخبرة والتعلم لدى العاملين في أنشطتها المختلفة .

- تعزيز نشاط الترويج بأساليب وطرق مبتكرة وجديدة لمواجهة المنافسين أو الداخلين الجدد.

*** خلية البقرة الحلوب (معدل نمو منخفض / حصة سوقية مرتفعة).**

تشير هذه الخلية إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة ، على اعتبار أن هذه الخلية تحقق عوائد نقدية كبيرة ، لكونها تتمتع بحصة سوقية كبيرة ، مما يعني بأنها قائدة للسوق ، وهذا على الرغم من كون معدل نمو السوق منخفض فيها ، ومن أهم مميزاتها : كبر حجم التدفق النقدي .

تسعى المؤسسة في استراتيجيات أعمالها للتعامل مع خصوصيات هذه الخلية بـ :

- تقليص الإنفاق المالي في أنشطة الترويج إلى حد ما ، لكونها قائدة للسوق وبالتالي تستفيد من هامش الربح .

- استخدام الفوائض المالية المتحققة من منتجات هذه الخلية لدعم وإسناد المنتجات التي تقع في الخلايا الأخرى لكي تنتقل إلى مستوى تنافسي أفضل .

- تسعى للمحافظة والإبقاء على هاته المنتجات ضمن هذه الخلية لأطول فترة ممكنة طالما تحقق تدفق تقدي ، وكذا لكي لا تنتقل إلى خلية الأوزان الميئة التي تعني الانسحاب من السوق.

* **خلية الأوزان الميئة (معدل نمو منخفض / حصة سوقية منخفضة) .**

وتسمى هذه الخلية أيضا بخلية الوضع المضطرب ، للدلالة على أن منتجات هذه الخلية ذات مستقبل مجهول ، وقد يؤول إلى الانسحاب أو الخسارة ، وتشير هذه الخلية إلى حصة سوقية منخفضة ، ومعدل نمو منخفض ، ومن أهم مميزات هذه الخلية ما يلي :

- انخفاض حجم المبيعات إلى أقل قدر ممكن .
- عدم الإقبال على المنتجات المتواجدة في هاته المرحلة .
- انخفاض الأرباح إلى أقل مستوياتها ، بل قد تحقق المؤسسة بعض الخسائر

هـ- **إيجابيات وسلبيات نموذج BCG :**

- الإيجابيات : يتميز هذا النموذج بمجموعة من الإيجابيات يمكن إبرازها في الجوانب التالية¹ :

- تتيح الفرصة وبشكل سريع ودقيق لإدارة المؤسسة في تحديد مواقع المنتجات التي تتعامل بها .
- تساعد هذه المصفوفة إدارة المؤسسة على اختيار الإستراتيجية المناسبة لمواجهة الحالات التي يكون بها المنتج في السوق ، وذلك على ضوء تقابل حصتها النسبية في السوق ومعدل نمو السوق.
- السمة البيداغوجية للمصفوفة التي تسهل على المسير تحليل الوضعية وتحديد خياراته الإستراتيجية الكبرى.

- السلبيات : من جهة أخرى فالمصفوفة تحوي جوانب قصور هامة أهمها²:

- استخدام حصة المؤسسة في السوق كمؤشر وحيد لربحيته هو بمثابة مؤشر تقريبي، فالربح الذي يحققه النشاط يختلف باختلاف المراحل التي يمر بها المنتج في دورة حياته.

¹ ثامر البكري ، مرجع سابق ، ص 236.

² إسماعيل محمد السيد ، مرجع سابق ، ص 291 ، ص 292.

➤ استخدام معدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية الصناعة غير كافي ، بل يتطلب تحليلا أكبر من مجرد تحليل درجة نمو الصناعة ، فمثلا دراسة الجوانب القانونية والتشريعية ، وكذا التغيرات التي تحدث في ذوق المستهلكين ، قد يؤثر على درجة جاذبية الصناعة بصورة اكبر من معدل النمو بها.

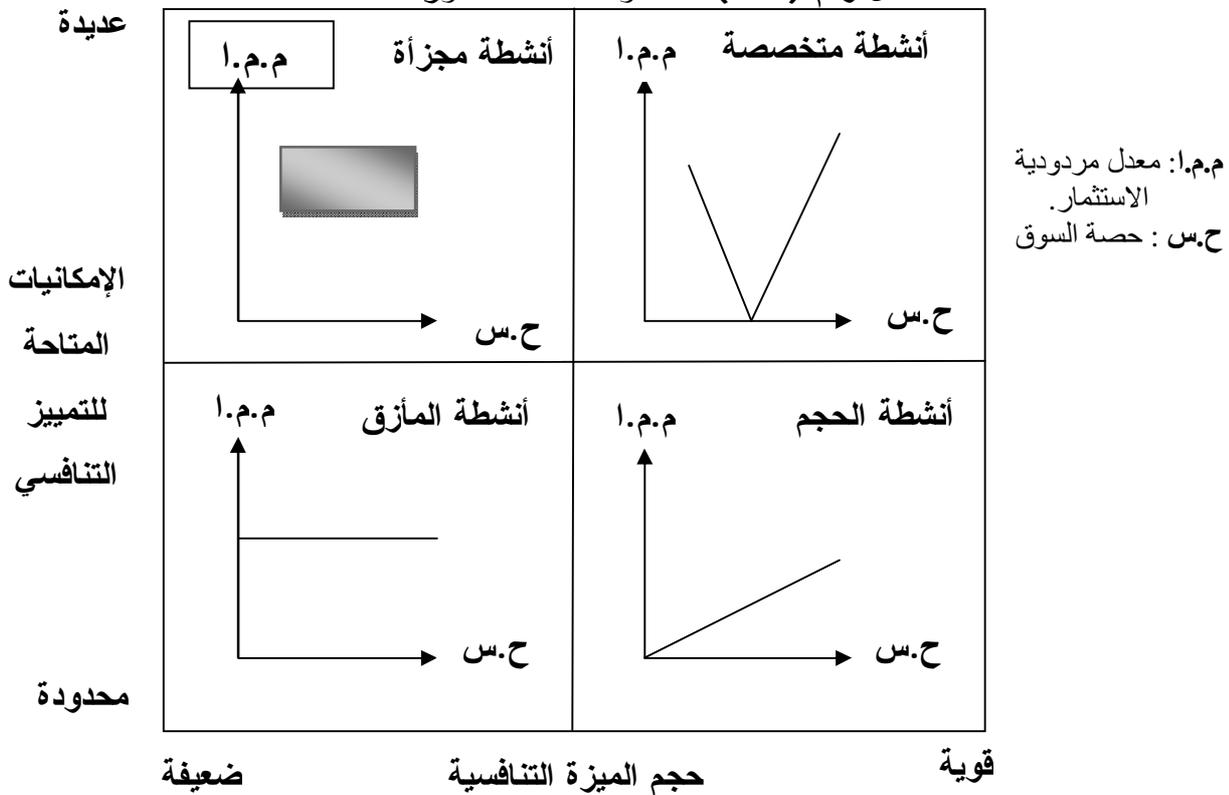
➤ تصنيف المؤسسة لأنشطة الأعمال إلى وحدات ذات نمو عالي أو منخفض ، أو حصة سوق عالية أو منخفضة ، وتجاهلها لتصنيف الوحدات ذات الأداء المتوسط هو بمثابة نظرة اختزالية لتقييم مستوى أدائها.

من الانتقادات الأخيرة الموجهة إلى هذا النموذج، قامت مجموعة بوسطن بتطوير نموذجها في مطلع الثمانينات .والتي تنقسم إلى أربعة فضاءات أو محيطات معتمدة في ذلك على معيارين هما:

- الميزة التنافسية من ضعيفة إلى قوية مبينة على المحور الأفقي.
- الإمكانيات المتاحة للتمييز التنافسي من محدودة إلى عديدة مبينة على المحور العمودي.

تتضح هذه المحيطات بيانيا كما يلي:

شكل رقم (08-I): مصفوفة BCG المطورة.



* **أنشطة المآزق:** في هذا الفضاء تزول الأفضليات التنافسية سواء المرتبطة بالسعر أو المرتبطة بالتنوع وهي حالات الصناعات التي لا يظهر فيها أثر التمييز بشكل واضح ، وتكون التكاليف جد متقاربة بين المؤسسات .

* **أنشطة الحجم:** هذه الوضعية هي نفسها الوضعية الكلاسيكية لـ **BCG** ، حيث يمكن للمؤسسة أن تسيطر على أساس التكاليف بالاستفادة من اثر التجربة.

* **أنشطة مجزاة:** في هذا المحيط تسود استراتيجيات التمييز حيث تعمل المؤسسات على الاستفادة من أفضليات النوعية من حيث قوة المنتج ، وظائفه ، شكله ويضم هذا المحيط أكثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

* **أنشطة متخصصة:** في هذه الوضعية تتحكم المؤسسات بشكل عال في كل من النوعية والحجم ، لذلك تجمع بين إستراتيجياتي التمييز والسيطرة بالتكاليف.

ثانيا: نموذج التحليل الاستراتيجي لمجموعة **ADL**.

أ- عرض النموذج:

يقترح مكتب **ARTHUR DE LITTLE** للاستشارة ، مصفوفة تختلف من حيث المعايير ومن حيث الشكل عن تلك التي قدمها مجموعة **BCG** ، فمصفوفة **ADL** سعيا منها الى تقادي نقائص سابقتها، فهي تقوم على معايير نوعية تماما ، تضم أكبر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على إستراتيجية المؤسسة.

عمليا تنطلق المصفوفة من مجموعة عوامل نوعية محضة ، لتحاول تكميمها وذلك بتقييمها في سلم محدد الدرجات ، بها تتحدد وضعية مجال النشاط الاستراتيجي في المصفوفة المكونة من 20 خانة. تتكون المصفوفة من بعدين أساسيين:

1- نضج الصناعة:

يشبه مفهوم دورة حياة المنتج ، فنضج الصناعة تمر بأربعة مراحل وهي :

الانطلاق ، النمو ، النضج والانحدار¹.

¹ J.P.helfer et les autres, op cit, p137.

2- الوضعية التنافسية:

تقيم هذه الوضعية انطلاقا من قوى المؤسسة المحدد على ضوء عوامل النجاح الرئيسية لكل مجال نشاط استراتيجي ، ويقترح H.DEBODINAL قائمة بأهم عوامل الوضعية التنافسية ، فيوضح عوامل مرتبطة بمجالات التموين ، النشاط، التجارة¹. وتصنف الوضعيات التنافسية إلى خمس (05) وضعيات تنافسية هي: مسيطرة ، قوية ، مقبولة ، ضعيفة وحدية.

الجدول أدناه يوضح الوضعيات التنافسية وخصائصها حسب ADL .

جدول رقم (04-I): الوضعيات التنافسية وخصائصها.

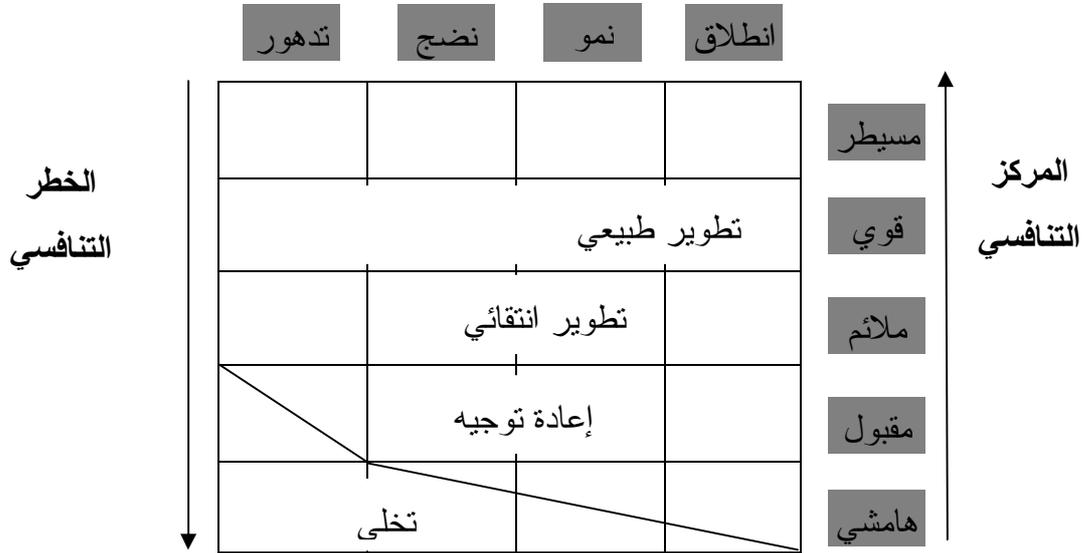
الخصائص	الوضعية التنافسية
- القدرة على رقابة سلوك المنافسين (أداء واستراتيجيا). - لديها خيارات إستراتيجية أكثر اتساعا واستقلالية عن منافسيها.	مسيطرة
- قدرة على إتباع سياسة معينة ، دون الخوف على وضعيتها في الأجل الطويل.	قوية
- وضع قدرات الاستغلال للمؤسسة من اجل تطبيق إحدى استراتيجياتها. - لديها الحظ للحفاظ على الوضعية التنافسية في الآجال الطويلة.	مقبولة
- أداء غير كافي لتبرير مواصلة النشاط. - وجود عدد مهم من المنافسين. - حظ متوسط للمحافظة على الوضعية التنافسية في الآجال الطويلة.	ضعيفة
- أداء غير مرضي حاليا ، لكن يمكن تحسين الوضعية التنافسية. - إمكانية البقاء في الأجل القصير، مع إمكانية تحسين الوضعية التنافسية، من أجل الحصول على حظوظ البقاء في الأجل الطويل.	حدية

المصدر . kamel Hamdi, diagnostic et redressement d'entreprise, édition es-selem, Alger,2002,p101.

¹ Jean- pierre Helfer, Jacques Orsoni , Michael Kalika , Op Cit , p136

وبتحديد إحداثيات كل مجال استراتيجي ترسم على المصفوفة التي تأخذ الشكل التالي:

شكل رقم (09-I): مصفوفة ADL.



المصدر: رحيم حسين ، مرجع سابق ، ص 119.

ب - الاستراتيجيات المناسبة ضمن مصفوفة ADL.

إن مجالات النشاط الاستراتيجي التي تتوزع على العشرين خانة في المصفوفة ، يمكن أن تجمع حسب انتشارها في المصفوفة إلى أربع مجالات وهي¹:

* المجال الأول/ النمو الطبيعي.

تتمتع المؤسسة بقدرات تنافسية عالية ، فتنبع هذه الإستراتيجية من أجل الحفاظ على الوضعية التنافسية ومواصلة الاستثمارات ، وهذا المجال يبين مدى النمو المكثف في جميع الأسواق وحتى الأسواق التي في بداية حياتها.

* المجال الثاني/ النمو الاختياري.

وهي الأنشطة التي لا تتركها المؤسسة جميعا تتطور بشكل طبيعي وإنما يجب أن تخضع لعمليات الانتقال ، وبالتالي المؤسسة تركز على النشاطات المفضلة والمربحة.

* المجال الثالث/ إعادة التقويم والتوجيه.

المؤسسة في هذا المجال تتمتع بتنافسية ضعيفة أو غير مرغوب فيها ، وعليه هذه النشاطات تتطلب تدخل المؤسسة لتوجيهها نحو الوضعية المرغوب فيها قصد زيادة الحصص السوقية.

¹ GERARD GARIBALDI, Op.Cit, p288.

* المجال الرابع/ التخلي.

تكون المؤسسة في وضعية غير مرضية والقطاع ليس جذابا وفي نفس الوقت تكون أنشطتها في مرحلة الزوال ، وهنا ضرورة التخلي والتراجع عن الاستثمار فيها.

ثالثا: نموذج التحليل الاستراتيجي لمجموعة ماك كنزي MCKINSEY.

أ- عرض النموذج/

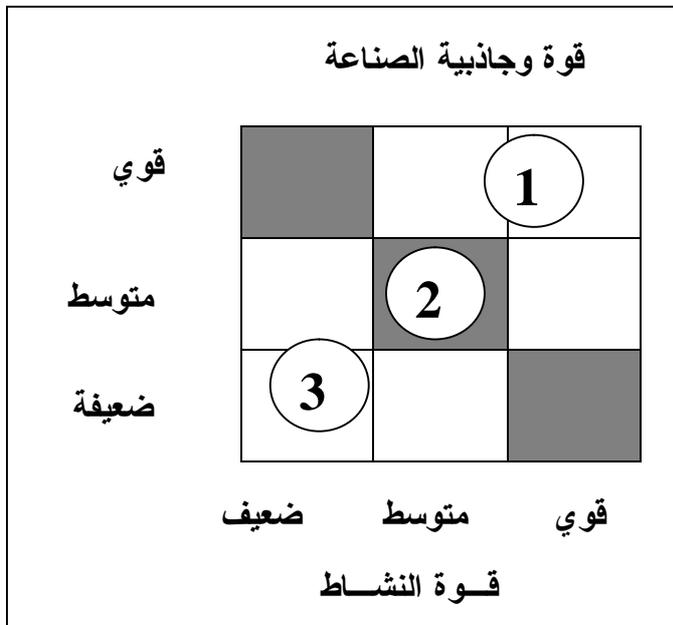
طور هذا النموذج في سنوات السبعينات من طرف مجموعة ماك كنزي للاستشارات الأمريكية بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك ، ولذلك سميت أيضا بنموذج GE/MCKINSEY . تركز هذه المصفوفة في تقييمها على بعدين ويعتبرا محوري المصفوفة.

* المحور الأفقي/جاذبية النشاط: لا توجد معايير محددة أو قائمة معينة لمتغيرات قياس جاذبية النشاط أو مجال النشاط الاستراتيجي¹.

* المحور العمودي/المركز التنافسي: وتقاس بقدرة المؤسسة في تحكمها في عوامل النجاح الأساسية التي تتوفر عليها مقارنة مع منافسيها الأساسيين².

يتم تقدير كلا البعدين على أساس ثلاث ملاحظات : قوي / متوسط / ضعيف.

شكل رقم (I - 10) : نموذج جنرال اليكتريك .



المصدر: أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، ط1، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 291.

المصدر:

¹ GERARD GARIBALDI ,op ,cit, p195.

² Ibid , p197.

المنطقة الأولى: إذا كان النشاط في هذه المربعات ، فيجب على المؤسسة أن تستمر وتتقدم إلى الأمام في زيادة إنفاقها واستثماراتها وان تتوسع في أعمالها.

المنطقة الثانية: إذا كان النشاط في هذه المربعات فان على المؤسسة أن تأخذ حذرها ، أن تنفق بحذر في هذا الاستثمار، أن تراقب الموقف باستمرار واستراتيجيات الاستقرار هي المناسبة لا.

المنطقة الثالثة: إذا كان النشاط في هذه المربعات ، فيجب على المؤسسة أن تتوقف ، فالنشاط ضعيف وعلى المؤسسة أن تتخلص منه كلما أمكن.

ب- خطوات تطبيق نموذج GE/MCKINSEY.

لتطبيق النموذج ، يتعين انتقاء واختيار المعايير ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة ، وذلك على ضوء الأهداف المسطرة .تخضع عملية تقييم كل من جاذبية النشاط والمركز التنافسي للخطوات التالية:

- يتم إعطاء نقطة لكل معيار من المعايير وبالنسبة لكلا البعدين (الجاذبية والمركز) وذلك حسب أهميته بالنسبة لأولويات المؤسسة : قوي جدا، قوي ، متوسط ، ضعيف نسبيا، ضعيف ، ضعيف جدا وذلك من صفر إلى 6.
 - ترجيح هذه النقاط بأوزان حسب مساهمة كل معيار في تحقيق أهداف المؤسسة ، بحيث يكون مجموع الأوزان الترجيحية يساوي إلى الواحد الصحيح.
 - ضرب النقاط في أوزانها وحساب مجموع الأوزان المرجحة للحصول على تقدير عام لجاذبية النشاط أو قوة المركز التنافسي.
- وكمثال عن عملية التقييم نقدم الجدول أدناه لمجموعة من المعايير الخاصة بجاذبية النشاط ، ومعايير أخرى خاصة بالمركز التنافسي.

جدول رقم (05-I) : معايير الجاذبية وكذا قوة النشاط.

معايير الجاذبية	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن	معايير قوة النشاط	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن
الحجم	0.15	4	0.60	نصيب السوق	0.10	5	0.50
النمو	0.12	3	0.36	معدل نمو وحدة الأعمال	/	3	/
التسعير	0.05	3	0.15	اتساع خط الإنتاج	0.05	4	0.20
تنويع السوق	0.05	2	0.10	فعالية مبيعات التوزيع	0.20	4	0.80
هياكل المنافسة	0.05	3	0.15	المالك وفوائد الحسابات المهمة	/	3	/
ربحية الصناعة	0.20	3	0.60	منافسة السعر	/	4	/
الدور التكنولوجي	0.10	4	0.40	فعالية الإعلان والدعاية	0.05	4	0.20
قابلية التضخم	0.05	2	0.10	موقع وحدثة التسهيلات	0.05	5	0.25
الدوران	0.05	2	0.10	القدرة الإنتاجية	/	3	/
تمويل العملاء	0.10	5	0.50	تأثيرات منحى الخبرة	0.15	4	0.60
تأثير الطاقة	0.08	4	0.32	تكلفة المواد الخام	0.05	4	0.20
اجتماعي	/	4	/	القيمة المضافة	/	4	/
بيئي	/	4	/	نوعية السلعة النسبية	0.15	4	0.60
قانوني	/	4	/	فوائد مركز البحث والتطوير	0.05	4	0.20
سياسي	/	4	/	التخلص من السيولة	0.10	5	0.50
/	/	/	/	الانطباع العام	0.05	5	0.25
المجموع	1.00	/	3.38	المجموع	1.00	/	4.30

المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ، ص196 ، ص198 . (بتصرف)

خلاصة الفصل الأول:

من خلال تطرقنا لهذا الفصل ، وجدنا أن استراتيجية التنويع ، تعبر عن إحدى الخيارات الإستراتيجية التي تحقق النمو للمؤسسة الاقتصادية ، فهي تسعى لتبنيها تكيفا والتغيرات السريعة التي تتطلب الإعداد المسبق لإستراتيجيتها ونمط ثقافتها التسييرية. فسواء كان هذا النمو داخليا أو خارجيا، فإن التنويع في المنتجات يعمل على توزيع المخاطر على عدة أنشطة ذات طبيعة مختلفة في قطاعات متعددة أيضا. كما أن التنويع يضمن للمؤسسة استمرارية النمو، بفضل حافظة الأنشطة المتنوعة والمتوازنة في نفس الوقت ، مع أن التنويع لا يخلو من بعض السلبيات.

وتبقى إستراتيجية التنويع كخيار استراتيجي ، له دور مهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وهو ما تعكسه مؤشرات الأداء التي سنتطرق إلى بعض منها في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين الأداء

تمهيد:

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومرتفعة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال ، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة ، وكذا دور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة ، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى . لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

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

ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى

ثلاثة مباحث وهي:

- **المبحث الأول:** الأداء وتقييمه ، مفاهيم ومنطلقات أساسية.
- **المبحث الثاني:** مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية.
- **المبحث الثالث:** أثر التنويع في المنتجات على أداء المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول : الأداء وتقييمه، مفاهيم ومنطلقات أساسية.

يعتبر الأداء الاقتصادي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية ، فمن خلاله يتم تحديد درجة وتنظيم الاقتصاد. وعلى الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، وذلك نظراً لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

أولاً : تعريف الأداء.

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال ، ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له ، فالأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الانجليزية (**performance**)، التي تعني (**To perform**) ، أي نجز أو نؤدي عملاً ، وبعد ترجمتها إلى اللغة الفرنسية منحت حقلاً واسعاً للتطبيق. ويعرف الأداء بأنه " العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات ، باستخدام موارد وإمكانات معينة"¹. كما يعرف الأداء أيضاً بأنه" المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"². إن مفهوم الأداء غالباً ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه ، فكثيراً ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها : الفعالية والكفاءة ، لذلك سنحاول تبيان معنى كل من مصطلح الفعالية والكفاءة.

1- الفعالية:

" هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة ، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية"³. وتحسب من خلال العلاقة التالية⁴:

الانجاز المحقق

= الفعالية

الانجاز المحدد

¹ فليح حسن خلف ، اقتصاديات الأعمال ، ط1، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2009 ، ص355.

² عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء ، دار النهضة العربية، مصر ، 1998 ، ص 03.

³ أحمد شاكر العسكري ، التسويق الصناعي ، ط2، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، ص 19.

⁴ أحمد سيد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة ، ط1 ، دار النهضة العربية ، مصر ، 2001 ، ص67.

2- الكفاءة :

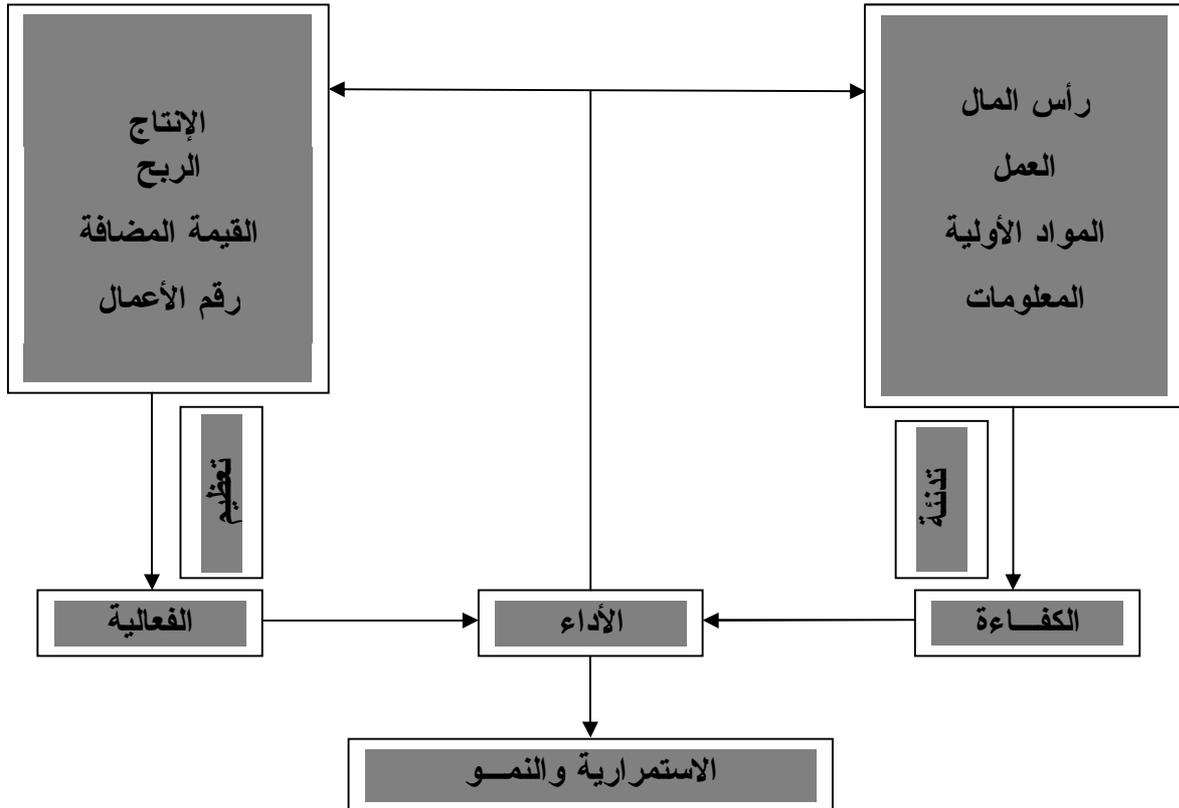
تعرف الكفاءة على أنها " القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة ، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة ¹ لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات و المدخلات ، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة " .

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

وتحسب بالعلاقة التالية:²

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

شكل رقم(II-01) : الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 01 ، جامعة بسكرة، 2001، ص88.

¹ أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق، ص68.
² أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق، ص68.

ثانيا : مستويات الأداء.

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها ، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال ، وتتمثل هذه المستويات في¹:

- ✓ **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة ، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- ✓ **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة ، امتلاك إطارات ذات كفاءة ، امتلاك مركز ووضع مالي متميز .
- ✓ **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء ، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- ✓ **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/ أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر .
- ✓ **الأداء المعتدل:** يمثل سيرورة أداء دون المعدل ، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو .
- ✓ **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا ، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة ، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

¹ خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص385، ص386.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء.

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية ، بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى ، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا .

إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء ، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

1- العوامل الداخلية.

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية¹. ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

أ- العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة ، وتضم على الخصوص ما يلي²:

- ✓ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- ✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- ✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات ، التجهيزات والآلات.
- ✓ نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- ✓ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- ✓ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- ✓ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- ✓ مستويات الأسعار .
- ✓ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

¹ بريش السعيد ، بحيوي نعيمة ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011 ، ص 298.

² عبد المليك مزهودة ، مرجع سابق، ص 94.

ب- الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد ، وعدد المجموعات الوظيفية ، وكذا عدد المستويات الإدارية ، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له ، و ما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم¹.

ج- الموارد البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة ، وتضم على الخصوص²:

- ✓ هيكل القوى العاملة.
- ✓ نظام الاختيار والتعيين.
- ✓ التدريب والتأهيل والتنمية.
- ✓ نظام الأجور والمكافآت.
- ✓ نظم تقييم الأداء.

2- العوامل الخارجية.

يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة"³، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها ، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL) ، ما يلي⁴:

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي ، 2009، ص15، ص 16.

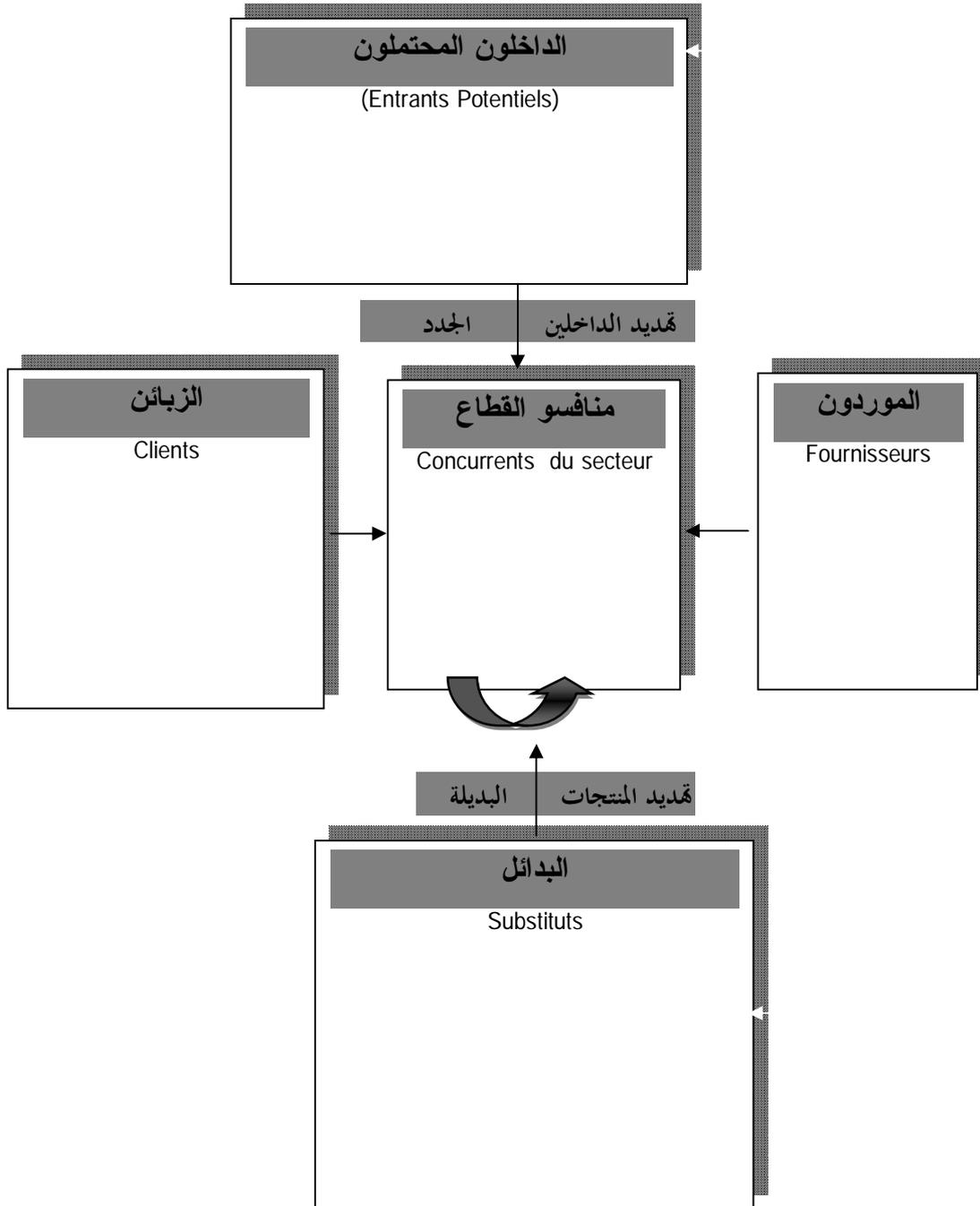
² المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مرجع سابق، ص19 ، ص20 .

³ عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص91.

⁴ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1 ، دور النشر:الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم ، لبنان، 2000، ص 203.

- ❖ العوامل السياسية : إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب ، التأميمات ، الحظر على نشاط بعض المؤسسات ، الانقلابات ، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.
 - ❖ العوامل الاقتصادية : تشمل كل من معدلات الفائدة ، معدلات التضخم ، معدلات البطالة ، اتجاهات الأجور ، توفر الطاقة وتكلفتها...الخ.
 - ❖ العوامل الاجتماعية : تتمثل في التركيبة السكانية ، التوزيع الجغرافي ، الأنماط الاستهلاكية ، مستوى التعليم...الخ.
 - ❖ العوامل التكنولوجية : وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير ، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات ، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.
 - ❖ العوامل البيئية والتشريعية : منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين ، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.
- أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها : العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة ، الموردين ، النقابات ، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة. وتتمثل هذه العوامل حسب بورتر في خمس قوى ، كما يوضحها الشكل الموالي:

شكل رقم (02-II): القوى الخمس لبورتر.



Michael Porter, l'avantage Concurrentielle, comment davancer les concurrents et maintenir son avance,Dunod,Belgique,op,cit, 2003,P 17

المصدر :

• **المنافسة بين المؤسسات القائمة:** وهي المتغير الأول في صياغة إستراتيجية المؤسسة ، إذ أن هذه القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة ، وتشير المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للحصول على حصة أكبر من السوق ، وعموماً فإن حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتحدد من خلال العوامل التالية¹:

- نمو الصناعة.
- التكلفة الثابتة.
- تمييز المنتج.
- التوازن بين المنافسين.
- مركز العلامة.

• **خطر دخول منافسين محتملين:** المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة ، ولكن لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبت في ذلك ، وتتمثل العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد لصناعة ما فيما يلي²:

- حواجز الدخول المتمثلة في :
 - اقتصاديات الحجم.
 - تمييز المنتج.
 - مركز العلامة.
 - تكلفة التبديل.
 - احتياجات رأس المال.
- حواجز الخروج المتمثلة في:
 - تكلفة الخروج.
 - العلاقات المتداخلة مع وحدات نشاط أخرى.
 - قيود حكومية و اجتماعية.

¹ نبيل محمد مرسي، مرجع سابق ، ص151.

² نبيل محمد مرسي ، مرجع سابق، ص 151.

- **القوة التفاوضية للموردين:** وهي المؤسسات التي توفر المدخلات في الصناعة ، مثل المواد الأولية ، الخدمات والعمالة... الخ ، ويتوقف تأثير الموردين على العوامل التالية¹:
 - ضعف المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتج في صناعة ما.
 - تركيز الموردين.
 - تميز منتجات المورد ، وذلك من خلال ما يقدموه للمؤسسة من أهم المدخلات في نشاط أعمالها.
- **القوة التفاوضية للعملاء:** يمكن النظر إلى العملاء على أنهم يمثلون تهديدا من خلال قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها المؤسسات في الصناعة ، أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات في صناعة ما من خلال طلبهم منتجات أفضل وبجودة عالية. فالعملاء قد يكونون موزعين أو مستهلكين أو منظمات تصنيعية أو خدمية².
- **تهديد المنتجات البديلة:** تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجات ، فوجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا وذلك من خلال النقاط التالية³:
 - توفر بدائل قريبة.
 - تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة.
 - تكاليف مصنعي السلعة البديلة ومدى تشددهم.
 - سعر السلعة البديلة.

¹ نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، ط2 ، الدار الجامعية ، مصر، 2003 ، ص176.

² فيليب سادler ترجمة علا أحمد إصلاح ، الإدارة الإستراتيجية ، ط1 ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2008 ، ص139.

³ نبيل محمد مرسي ، مرجع سابق ، ص151.

المطلب الثاني: تقييم الأداء.**أولاً : تعريف تقييم الأداء.**

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من باحث لآخر، وهذا ما تبينه بعض هذه التعاريف التي تطرقت لتقييم الأداء.

ينظر كاظم جاسم العيساوي إلى تقييم الأداء على أنه " إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة ، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا ، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها"¹.

كما تم تعريف تقييم الأداء بأنه " التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيقه الأهداف المخططة ، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها"². كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه يتمثل في " تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة"³.

مما سبق يمكن القول إن تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة الاقتصادية ، وذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لها من جهة ، وكذا الحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية وفي تحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى، وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها.

ثانياً : تصنيفات تقييم الأداء.

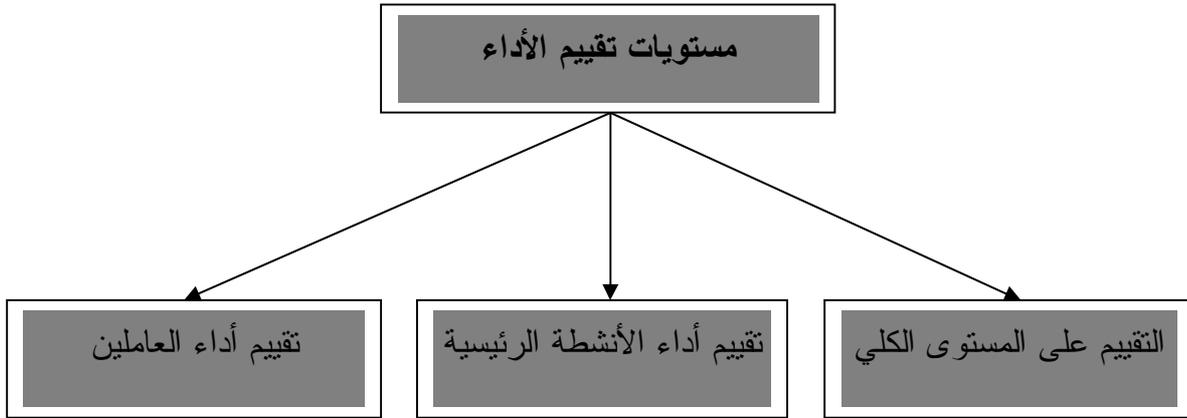
توجد عدة تقسيمات لتقييم الأداء ، تختلف كما سبق وأن أشرنا في البداية تبعا للاتجاهات والرؤى التي من خلالها تطرق المفكرين للأداء ، ويمكن تصنيف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات كما يوضحها الشكل الموالي:

¹ كاظم جاسم العيساوي ، الاقتصاد الإداري ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 250.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مرجع سابق ، ص121.

³ عبد الملبيك مزهودة ، مرجع سابق ، ص95.

شكل رقم (II-03): مستويات تقييم الأداء.



المصدر: زهير ثابت، كيف تقويم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص15.

1- تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة.

إن من أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية¹:

✓ **الفعالية:** وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للانجاز، الدخل، الأرباح، رضا العاملين، رضا العملاء.

✓ **الكفاءة:** وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل، استغلال العمالة المهنية... الخ.

✓ **التقدم في العمل:** ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات... الخ.

2- تقييم أداء الأنشطة الرئيسية.

حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء، أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة، والتي تتمثل في

أربعة وظائف رئيسية هي: الإنتاج، التمويل، التسويق، والموارد البشرية.

✓ تقييم الأداء الإنتاجي:

يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم ونوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب.

¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص15.

ويمكن تبيان أهم المؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على مدى فعالية أداء النظام الإنتاجي في الجدول الآتي:

جدول رقم (01-II): أهم مؤشرات أداء النظام الإنتاجي.

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات. - نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة. - متوسط فترة التخزين. - نسبة الإسراف في الخدمات (كمية الإسراف في الخدمات/ كمية الخدمات المنصرفة للإنتاج).
جودة المنتجات	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج. - نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج. - نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج.
الطاقة الإنتاجية	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية. - نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المؤسسة.
الكفاية الإنتاجية	<ul style="list-style-type: none"> - معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل. - معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر. - نسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الموعد المحدد.
التكاليف	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة. - نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة. - نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة.

المصدر: زهير ثابت ، مرجع سابق ، ص59.

✓ **تقييم الأداء التمويلي:** يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي ، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة ، وأهم مؤشرات هذا الأداء ما يلي¹:

❖ مؤشرات سوق المال : وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم...الخ.

❖ مقاييس الربحية: وتشمل العائد على الأصول، العائد على حق الملكية...الخ.

❖ مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو : وتشمل الرفع المالي ، تكلفة رأس مال المؤسسة.

✓ **تقييم الأداء التسويقي:** يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ، ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها²:

❖ معدل نمو المبيعات.

❖ الحصة السوقية.

❖ كفاءة منافذ التوزيع.

❖ حساسية السعر.

3- تقييم أداء الموارد البشرية.

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، فالأهداف المالية ، وأهداف الإنتاج والتسويق ، لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية ، بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية.

ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية³:

✓ تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.

✓ يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.

✓ التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

✓ تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجها.

✓ يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم التقييم بشكل مستقل.

✓ يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية و بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

¹ نبيل مرسي خليل ، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي ، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 1995، ص213.

² نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق، ص232.

³ زهير ثابت ، مرجع سابق، ص91.

ثالثاً: أهمية تقييم الأداء.

تحظى عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة ، يمكن إبرازها في الآتي:

- يبين تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية قدرة المؤسسة على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها ، والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها ، مما يعزز أداء المؤسسة بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل¹.
- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي².
- يساعد تقييم الأداء كذلك في³:

- الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانيا في المؤسسة من مدة لأخرى ، ومكانيا بالمؤسسات المماثلة الأخرى.
- الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف و الاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة الاقتصادية.
- توجيه العاملين في أداء أعمالهم.
- توجيه إشراف الإدارة العليا.
- توضيح سير العمليات الإنتاجية.

¹ نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، ط1، دار صفاء ، عمان ، 2009، ص 29.

² فلاح حسن عداوي الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 ، ص 233.

³ نصر حمود مزنان فهد ، مرجع سابق، ص 29.

المطلب الثالث: أسس تقييم الأداء ، مراحلها ومتطلبات نجاحه.

أولاً : أسس تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.

هناك مجموعة من الأسس التي لا بد من اعتمادها في تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية منها :

1 - تحديد أهداف المشروع.

لكل مؤسسة عددا من الأهداف تسعى إلى تحقيقها ، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراساتها ، قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها. فالتحديد الدقيق لأهداف المؤسسة الاقتصادية أمر مهم ، لأنه من الضروري تقسيم أهداف المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المؤسسة.

وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها إلى ما يلي¹ :

* المجال التسويقي.

* مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية.

* القيمة المضافة.

* الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل.

* الربحية.

* أداء العاملين وتطويرهم.

* المسؤولية تجاه المجتمع.

* الموازنة بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.

2- تحديد الخطط التفصيلية .

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط ، بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية ، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى .

وعلى هذا الأساس ، فإنه لا بد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي²:

¹ عقيل جاسم عبد الله ، تقييم المشروعات ، ط1، دار الحامد للنشر ، الأردن ، 1999 ، ص194.

² كاظم جاسم العيساوي ، مرجع سابق ، ص254.

- * ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط.
- * ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع.
- * ضرورة مساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف ، والذين سوف يساهمون في تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم.
- * أن تكون هاته الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف.

3- تحديد مراكز المسؤولية.

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة اقتصادية ، هو أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات ، فيمكن تعريف المسؤولية بأنها " الالتزام والتعهد الذي يلتزم به المرؤوس تجاه رئيسه في تنفيذ ما عهد إليه من واجب ، وأن يقوم ذلك المركز في اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد والإمكانيات المتاحة تحت تصرفه"¹. فعملية تقييم الأداء تتطلب كذلك إيضاح اختصاصات كل مركز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض ، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى. ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما²:

- 1- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة الاقتصادية موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي .
- 2- إذا اقتضت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للمؤسسة ، فان تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة ، وكذلك تفسير الانحرافات عنها، وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها .

4- تحديد معايير الأداء.

تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية بأكملها، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها ، من أهم الجوانب في عملية التقييم ، كما أنها أكثر صعوبة في الوقت نفسه. فهناك عدة معايير تؤخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بينها، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة، ومن ثم اختيار المعايير المناسبة لدراسة مستوى الأداء. وتختلف هذه المعايير من وحدة إنتاجية لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها³.

¹ كاظم جاسم العيساوي ، مرجع سابق ، ص 253.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مرجع سابق، ص 127.

³ عقيل جاسم عبدالله ، مرجع سابق ، ص 196.

ثانيا : مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي¹:

1- مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة ، كمية و/أو قيمة الإنتاج ، عدد العمال، الأجور وغير ذلك. إن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة ، ولكن يجب إضافة مع أخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية.

2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية :

انه لابد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها ، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

3- إجراء عملية التقييم :

وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية ، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة ، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها ، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

4- مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات :

في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة ، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع ، مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات. ويمكن أن تمر هاته العملية بالخطوات التالية²:

* التعرف على أساليب خطة التنفيذ.

* التعرف على معايير ومقاييس الأداء.

* قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المخطط.

* تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها.

* معالجة تلك الانحرافات.

¹ مجيد الكرخي ، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية ، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2007 ، ص 39.

² كاظم جاسم العيسوي ، مرجع سابق ، ص 252.

ثالثا : متطلبات نجاح تقييم الأداء.

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة ، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات ، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ، ومن هذه الشروط ما يلي¹ :

1- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.

2- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.

3- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية ، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم .

4- أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاما فعالا متكاملا للمعلومات و البيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء ، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة ، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب ، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص42.

المبحث الثاني : مؤشرات قياس أداء المؤسسة الاقتصادية.

إن نجاح مهمة تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية متوقف على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب. فهناك عدد كبير من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية ، حيث تستمد هاته المؤشرات المستخدمة في متابعة وتقييم الأداء من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية على مستوياتها المختلفة. وبالرغم من أن كل مؤشر يعبر عن جانب معين من الأداء ، إلا أن هذه المؤشرات يمكن الاستدلال بها على مستوى أداء المؤسسة.

المطلب الأول : مؤشرات قياس الأداء التقليدية.

لقد كانت الأدوات التقليدية (المؤشرات المالية) ، تركز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنئة التكاليف من جهة وكذا استخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا... الخ من جهة أخرى ، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة و هذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة الاقتصادية ، معتمدة في ذلك على عدد من المؤشرات والتي يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي ¹ :

✓ **مؤشرات الإنتاج:** وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية ، تطور الإنتاج ، استغلال

الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة.

✓ **مؤشرات الإنتاجية:** وتشمل إنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الأجر وإنتاجية المواد الخام.

✓ **المؤشرات المالية:** وتشمل مؤشرات الربحية ، عائد الاستثمار ، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية (بين الأصول والخصوم) ومعدل دوران الأصول ، ونسبة الديون إلى صافي الملكية... الخ.

✓ **مؤشرات البيع:** وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات... الخ.

✓ **مؤشرات أخرى مختلفة:** مثل درجة التصنيع ، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج... الخ. وفيما يلي شرح لبعض المؤشرات المذكورة أعلاه.

¹ مدحت القرشي ، **الإقتصاد الصناعي** ، ط2، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، ص252.

أولاً : مؤشرات الإنتاج.

تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة ، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي ¹:

$$1- \text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج ، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

$$2- \text{نسبة تطور الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة ، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

ثانياً : مؤشرات الإنتاجية.

ويعنى بالإنتاجية على أنها " كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج" ² ، فهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة الصناعية في استغلال الموارد الاقتصادية ، لأنه تمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

ومنه من خلال التعريف ، نجد أن مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرين لقياسها ، الأول كلي إذ يتعلق بنسبة المخرجات إلى كل عناصر المدخلات والثاني جزئي يمثل نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات.

¹ مدحت القرشي ، الاقتصاد الصناعي ، مرجع سابق ، ص 253.

² نبيل إبراهيم محمود الطائي ، تحليل المتغيرات الاقتصادية ، ط 1 ، دار البداية ، عمان ، 2008 ، ص 15.

1- الإنتاجية الكلية: " والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية ، والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال"¹، و بالتالي الإنتاجية الكلية يمكن قياسها من خلال الصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته}}$$

2- الإنتاجية الجزئية: وتعتبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وأحد عناصر الإنتاج و تعد مقياسا يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط².

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات (كمية أو قيمة)}}{\text{أحد مدخلات الإنتاج (كمية أو قيمة)}}$$

ومن مؤشرات الإنتاجية الجزئية ما يلي :

$$\text{أ- إنتاجية العمل} = \frac{\text{المخرجات (كمية أو قيمة)}}{\text{عدد العمال}}$$

حيث كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على ارتفاع مستوى الإنتاجية.

$$\text{ب- إنتاجية رأس المال الثابت} = \frac{\text{المخرجات (قيمة الإنتاج)}}{\text{قيمة المكين والمعدات}}$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على قيمة الإنتاج لكل وحدة نقدية مصروفة على المكين والمعدات.

$$\text{ج- إنتاجية رأس المال المستثمر} = \frac{\text{المخرجات (قيمة الإنتاج)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

¹ فليح حسن خلف ، طارق الحاج ، الاقتصاد الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص246.
² نبيل إبراهيم محمود الطائي ، مرجع سابق ، ص32.

المخرجات (الإنتاج)

$$\text{د- إنتاجية الأجر} = \frac{\text{إجمالي الأجر والرواتب}}{\text{المخرجات (الإنتاج)}}$$

حيث كلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع إنتاجية الأجر، أي مساهمة الأجر في الإنتاج.

ثالثا : المؤشرات المالية.

إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية ، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييما موضوعيا لجوانب عديدة مثل : قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها و كذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال . فهاته المؤشرات متعددة ومتشعبة وتصنف عموما إلى 04 معايير هي ¹ :

• معيار الربحية.

• معيار السيولة.

• معيار قوة رأس المال.

• معايير التشغيل.

1- معيار الربحية :

يعتبر من ابرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية ، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية ، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن ² .

جدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها ³ :

إجمالي الربح المتحقق

$$\text{أ- نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة} = 100 \times \frac{\text{إجمالي الربح المتحقق}}{\text{إجمالي الربح المخطط}}$$

إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية

$$\text{ب- نسبة تطور إجمالي الأرباح} = 100 \times \frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}}{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية}}$$

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مرجع سابق ، ص 133.

² احمد سعيد بامخرمة ، مرجع سابق ، ص 214.

³ مدحت القرشي ، مرجع سابق ، ص 261.

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

الأرباح الإجمالية (أو الصافية)

$$\text{ج- معدل عائد رأس المال} = \frac{\text{الأرباح الإجمالية (أو الصافية)}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100$$

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر .

2- معيار السيولة :

" يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية ، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط وترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمراحل تطور مشروعات المؤسسة ، على سبيل المثال فمن المنتظر مثلا بالنسبة لشركات المقاولات أن تكون سيولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق ثم تتحسن هذه السيولة مع التقدم في تنفيذ هذا المشروع والشروع في بيع وحداته"¹ .
وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة²:

$$\text{أ- النسبة الجارية} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

حيث كلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين ، ولكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك حكيما لتجميع أصول سائلة أكثر من الحاجة.

الأصول المتداولة - المخزونات

$$\text{ب- نسبة الأصول السريعة} = \frac{\text{الأصول السريعة}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

فهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية ، ففكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم ، ما هي الإمكانية لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد ، وذلك لأن التصرف في المخزونات وتحويله إلى نقد قد يستغرق وقتا و لهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية.

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مرجع سابق ، ص134.

² مدحت القرشي ، مرجع سابق ، ص264.

3- معيار رأس المال :

هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض ، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية ، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية ، ومن هاته النسب ما يلي ¹:

إجمالي القروض (طويلة و قصيرة الأجل)

$$\text{أ- نسبة الديون إلى الأصول} = \frac{\text{إجمالي القروض (طويلة و قصيرة الأجل)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

ويتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائدا الاحتياطات زائدا رأس المال المدفوع ، وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

إجمالي القروض

$$\text{ب- نسبة الدين إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{حقوق المالكين (أي رأس المال المدفوع زائدا الاحتياطات)}}$$

4- معيار التشغيل:

يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية ، ومن هاته النسب ما يلي ²:

مصرفات الإدارة

$$\text{أ- كفاءة الإدارة} = \frac{\text{مصرفات الإدارة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية ، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

¹ مدحت القرشي ، مرجع سابق ، ص 268.
² مدحت القرشي ، مرجع سابق ، ص 271 .

تكلفة المبيعات والتوزيع

$$\text{ب- معدل تكلفة البيع والتوزيع} = \frac{\text{تكلفة المبيعات والتوزيع}}{\text{صافي المبيعات}}$$

فكلما انخفضت هاته النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

رابعا : مؤشرات البيع.

هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى التطور المبيعات ومن أهمها¹:

قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة

$$\text{أ- نسبة تحقيق خطة المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة المبيعات المخططة}} \times 100$$

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات ، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

قيمة المبيعات للسنة الحالية

$$\text{ب- نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}} \times 100$$

وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

¹ مدحت القرشي ، مرجع سابق ، ص 270 .

المطلب الثاني : مؤشرات قياس الأداء الحديثة (محاور بطاقة الأداء المتوازن) .

إن التصور الذي اتسمت به مقاييس الأداء التقليدية بنظرتها المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية ، أدى إلى تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية.

وهنا من الباحثين (مثل KAPLAN.R) ، يرون ضرورة احتواء لوحة القيادة في المؤسسة على الصنفين معا (المؤشرات المالية وغير المالية) ، لان المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد¹.

لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعنى بمجالات مختلفة كأجال التسليم ، إطلاق منتجات جديدة و / أو خدمات جديدة ، رضا المساهمين ، العملاء والعمال ... الخ. وقد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.

أولا : تعريف بطاقة الأداء المتوازن. (BSC *) .

ترجع بداية الاهتمام باستخدام أسلوب التقييم المتوازن للأداء في قياس أداء المؤسسة ، إلى بداية عام 1990 عندما قررت مؤسسة NOLAN NORTON أن ترعى دراسة أعدت بواسطة المكتب الاستشاري العالمي KPMG لمدة سنة كاملة حول تقييم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات . ولقد تم ذلك في ضوء البعد الاستراتيجي لتلك المؤسسة في مجالات مختلفة وبدول متعددة² ، مما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة .

وتعرف بطاقة التقييم المتوازن على أنها " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على أداء منظماتهم"³ . أما مأمون العمري فيعرفها بأنها "عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة ، والتسجيل (SCORE) ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعية للأهداف والنتائج ، والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المؤسسة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال"⁴.

¹ تمجددين نور الدين ، عبد الحق بن تقات ، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث ، مداخل مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 22 و 23 نوفمبر 2011 ، ص 243.

وهناك من يسميها بطاقة النتائج المتوازنة. *Balanced Score Card

² محمد محمود يوسف ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005 ، ص ، 126.

³ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009 ، ص 151.

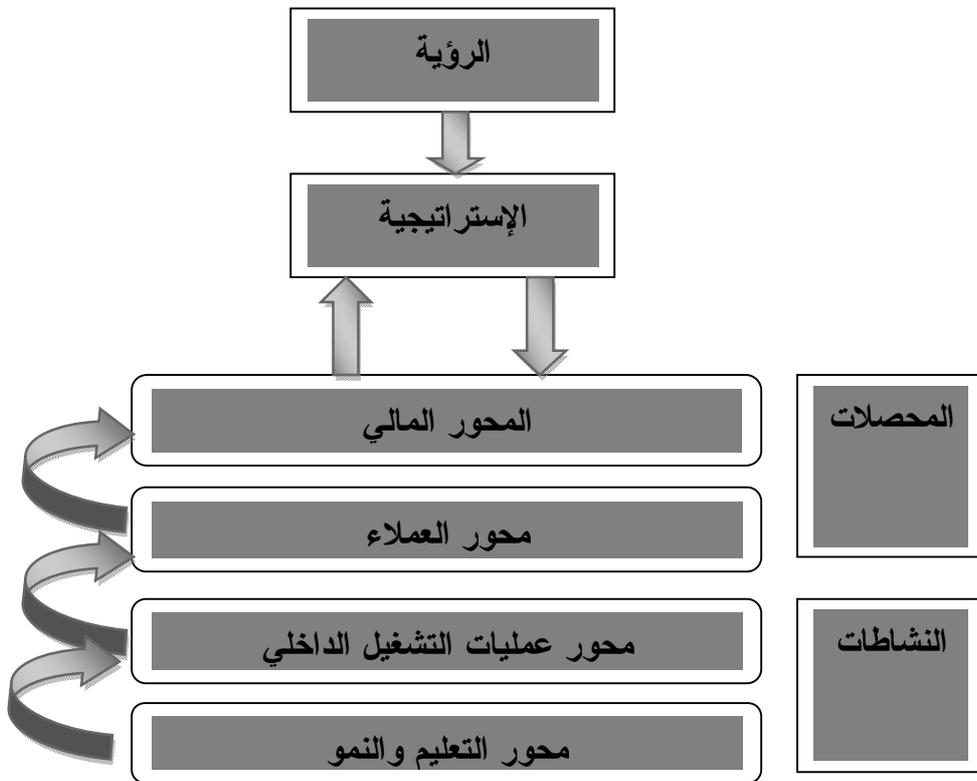
⁴ بريش السعيد ، يحيوي نعيمة ، مرجع سابق، ص 298.

كما عرفها محمد محمود يوسف بأنها "نظام للإدارة MANAGEMENT SYSTEM وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء MEASUREMENT SYSTEM، والذي يمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة بها واستراتيجياتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الإستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية"¹.

ثانيا : المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن محاور أربعة أساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها ، لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة لها. ويمكن عرض الإطار العام لهذه المحاور الأساسية المكونة لبطاقة الأداء في الشكل الآتي :

شكل رقم (04-II) : هيكل بطاقة التقييم المتوازن.



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق ، ص 140 .

¹ محمد محمود يوسف ، مرجع سابق ، ص 126.

1- المحور المالي:

يعتبر هذا المحور المحصلة النهائية لكافة المتغيرات ، وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها ، النقطة الهامة هي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف ، وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتب.

2- محور العملاء:

تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته ، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ماهي الأشياء التي يريدونها العميل. وترتكز إستراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته ، وهدف هذه الإستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية ، من خلال تحقيق رضا العميل ومن ثم فان المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن¹:

- مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد.
- مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة.
- مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة.

3- محور عمليات التشغيل الداخلي:

يركز هذا المحور على العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة ، لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج ، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج.

4- محور التعليم والنمو:

يركز هذا المحور على كيفية تعلم المؤسسة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للعميل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة.

¹ محمد محمود يوسف ، مرجع سابق ، ص 138.

ثالثا : أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات الإستراتيجية الحديثة والمهمة في قياس الأداء للمؤسسة. ويمكن التطرق لأهميتها في النقاط التالية¹ :

* تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة ، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.

* تمكن من ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.

* تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.

* توضح الرؤية الإستراتيجية ، تحسن الأداء ، تضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.

¹ وهيبة مقدم ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتقييم إستراتيجية المؤسسة ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، الجزائر، 08 و09 نوفمبر 2010، ص10.

المبحث الثالث : أثر التنوع في المنتجات على أداء المؤسسة الاقتصادية.

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

المطلب الأول: أثر إستراتيجية التنوع على الربحية.

أولاً: أثرها 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 زيادة انخفاض الأسعار في المؤسسات المنوعة بالمقارنة بمثيلاتها في المؤسسات 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 المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التنوع وتنتج مثلاً سلماً متكاملة كالشاي والسكر سوف تميل إلى خفض أسعارها. وعلى جانب الإنتاج إذا انخفضت التكلفة الحدية لإحدى السلع زاد انخفاضها بزيادة إنتاج السلع الأخرى¹.

ثانياً: أثرها على زيادة الأرباح.

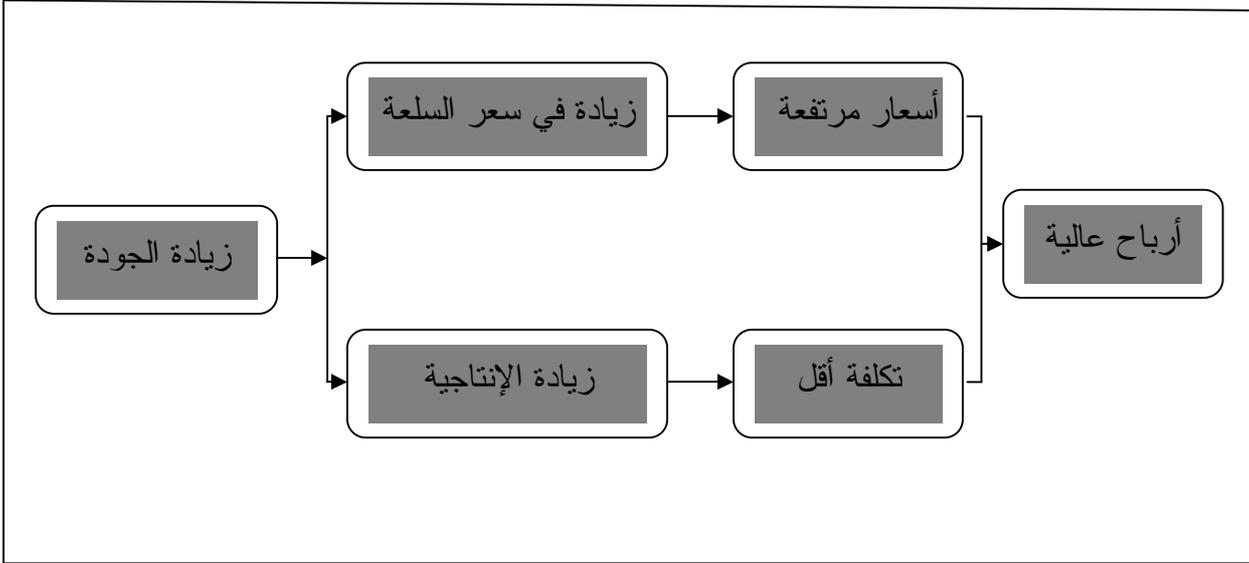
إن الهدف الرئيسي في تبني المؤسسة لإستراتيجية التنوع هو زيادة أرباحها ، سواء بزيادة صافي الأرباح عامة المتحصل عليها من جميع المنتجات أو بعد إضافة هذا المنتج ، أو تحقيق الربح من المنتج الجديد على حدا. فحتى تنجح إستراتيجية التنوع في زيادة أرباح المؤسسة ، فإنها يجب أن تتمكن المؤسسة من : تمييز منتجاتها بطريقة تمكنها من فرض أسعار أعلى لتلك المنتجات ، وكذا تمكينها من إدارة المنافسة في الصناعة بطريقة أفضل². كما أن هناك عامل مهم جداً يؤثر على ربحية المؤسسة يتمثل في تحسين الجودة.

¹ روجر كلارك ، مرجع سابق ، ص 356.

² شارلز هل ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة علي ببيوني ومحمد سيد احمد عبد المتعال ، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص 740.

يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً حيث بالتحسين المستمر في جودة المنتجات وإدخال منتجات ذات جودة عالية يزيد من مبيعات المؤسسة وبالتالي يزيد من ربحيتها. والشكل التالي يوضح تأثير الجودة على أرباح المؤسسة.

شكل رقم (II-05) : تأثير الجودة على أرباح المؤسسة.



المصدر: شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الجزء الأول، الرياض، 2000، ص196.

ثالثاً: أثرها 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 كاستراتيجيه، يمكن القول أنه سيؤدي إلى تكوين محافظ من مجالات النشاط غير المترابطة والتي يتم تحقيقها من خلال الاستحواذ والشراء¹.

¹ نيبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1996، ص184.

المطلب الثاني: أثر إستراتيجية التنويع على المكانة التنافسية.

أولاً: أثرها على الحصة السوقية.

تسمح إستراتيجية التنويع للمؤسسة باستخدام مواردها في بناء موقع قوي في مجال النشاط بسهولة أكبر حجماً لو قامت به مؤسسة جديدة ، فبالتنويع يتوقع كسب مركز سوقي كبير ، وبالتالي الزيادة في عدد الزبائن والشرائح أو القطاعات السوقية، ولتحقيق ذلك هناك آليتان مهمتان هما¹:

أ- الدعم المتبادل:

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

ب- إعاقاة الوصول إلى مصادر المواد أو الأسواق:

تتضح أهمية إعاقاة الوصول إلى المواد الخام أو الأسواق بوضوح في إستراتيجية التنويع 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 إمكانية الوصول إلى المواد الخام أو الأسواق بسهولة.

ثانياً: أثرها على الدعم المتبادل للقدرات التنافسية.

إن التنويع في المنتجات ، يساعد المؤسسة على استخدام القدرات التي نمتها واكتسبتها في أحد أنشطتها الحالية إلى وحدة أخرى تمتلكها المؤسسة ، وتعمل في صناعة أخرى. وتميل المؤسسات التي تنوع نشاطها عن طريق نقل المهارات إلى شراء الأنشطة التي لها صلة بنشاطها أو بقدراتها الحالية مثل قدراتها في مجالات التسويق ، الإنتاج وإدارة المواد أو البحوث والتطوير².

ولكي تنجح إستراتيجية التنويع ، فلا بد أن تشمل القدرات المتبادلة قدرات مهمة لتنمية قدرات تنافسية للوحدات التي يتم التبادل أو النقل إليها.

¹ نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 183.

² شارلزهل وجارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: اسماعيل علي بسيوني ، محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية ، 2008، ص 743.

ثالثاً: أثرها على القدرات الإدارية للمؤسسة الاقتصادية.

يظهر أثر التنوع في المنتجات على تلك القدرات الموجودة في المستويات الإدارية والوظائف المختلفة بالمؤسسة متعددة النشاط ، وتساعد هذه القدرات كل وحدة من وحدات المؤسسة على تحقيق مستويات أداء أفضل مما لو كانت كل وحدة منها مؤسسة مستقلة تعمل بقدراتها الذاتية فقط. حيث يتم خلق القيمة على المستوى التشغيلي إذا أمكن لوحدة النشاط مشاركة تكاليف تنفيذ أنشطة معينة ، ومشاركة مهارات وخبرات الإداريين أو مشاركة الموارد الخاصة بالتسهيلات الرئيسية أو التنظيم¹. فالتنوع في المنتجات ، يساعد في تحقيق كفاءات الأفراد عن طريق كسبهم طرق جديدة في الإنتاج، وكسب تجربة عن كل عملية إنتاجية جديدة. وعموماً يؤدي التنوع إلى تنمية القدرات الإدارية والاستفادة منها والتي من الممكن أن تأخذ عدداً من الأشكال تشمل²:

* **قدرات الابتكار:** يؤدي الابتكار إلى إيجاد أنشطة جديدة مربحة بسرعة، تزيد كثيراً عن سرعة المؤسسات التي تعمل معها في نفس الأنشطة ، حيث يؤثر الابتكار على المورد البشري من خلال:

- تشجيع ثقافة التأثير والتأثير بين الأفراد في المؤسسة.

- اكتساب وتعلم الأفراد الخبرات ومهارات جديدة خاصة عند إدخال منتجات جديدة.

* **هيكل تنظيمي ونظام رقابة فعالان:** إن تبني المؤسسة لاستراتيجية التنوع ، يجعل وحدات الأعمال في هذه المؤسسات تكون مستقلة بنفسها من جهة وكذا إتباع نظام اللامركزية ، وإسناد إدارة كل وحدة إلى مسؤول ذي خبرة من جهة أخرى ، مما يسمح للمؤسسة بتقديم وتكوين هيكل تنظيمي ونظام رقابة فعال يوفران بيئة العمل الجيدة وكذا عدداً من الحوافز التي تشجع الأفراد على تعظيم كفاءة وحداتهم ، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين العائد وبالتالي الأداء ككل.

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

¹ نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 184.

² شارلز هل وجارديث جونز ، مرجع سابق ، ص 751.

المطلب الثالث: أثر إستراتيجية التنويع على القوى التنافسية لـ PORTER.

أولاً: أثرها على القوة التفاوضية للموردين.

يعتبر الموردون مصدر مدخلات القطاع ، وبالتالي فهم يمتلكون نوعاً من القوة أو السلطة على قطاع الصناعة ، فتبني المؤسسة لإستراتيجية التنويع في المنتجات والذي يظهر جلياً لاسيما التكامل العمودي الخلفي من خلال استقلالية أكبر في استعمال المدخلات في العملية الإنتاجية ، مما يضعف الضغط الذي يمارسه الموردون على المؤسسة.

ويمكن أن يكون للتنويع في المنتجات أثر إيجابي على المورد، فقد يحدث أحيانا أن يساهم إدخال المؤسسة لمنتج جديد أو تكنولوجيا جديدة إلى دفع مورديه نحو تطوير التكنولوجيا التي يستخدمونها فيما يوردونه للمؤسسة سواء كان مواد أولية أو مواد نصف مصنعة ، على اعتبار أن ذلك المنتج الجديد قد يتطلب مستلزمات ومواد ذات تكنولوجيا عالية¹.

ثانياً: أثرها على القوة التفاوضية للزبائن.

إن بإدخال منتجات جديدة بسعر معقول وبجودة عالية ، يمكن للمؤسسة أن تؤثر على القدرة التفاوضية للزبائن ، لاسيما باهتمامها المستمر بالبحث والتطوير الذي يضمن إضافة خصائص جديدة للمنتجات ، والتي تكون غالباً المحدد لجاذبية المنتج وبالتالي جذب الزبائن الحاليين وحتى المحتملين.

ثالثاً: أثرها على المنافسين.

إن تبني المؤسسة لإستراتيجيته التنويع ، 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 المؤسسة 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 المنافس². فأثر التنويع في محفظة الأنشطة على المنافسين ، يظهر جلياً في سرعة تقديم المؤسسة لمنتجات جديدة وتغيير العملية الإنتاجية التي من خلالها تتمكن من الرد على هجوم المنافس في سوق أخرى.

¹ جعيج نبيلة ، مرجع سابق ، ص 99.

² شارلز هل وجارديث جونز ، مرجع سابق ، ص 749.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال تناولنا للفصل الثاني ، خلصنا إلى أن مفهوم الأداء يختلف فعلا باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته، وتوصلنا إلى أن الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث وضحنا بشيء من التفصيل أهم هذه المؤشرات سواء التقليدية منها أو الحديثة. ومن جانب آخر قمنا بدراسة أثر الإستراتيجية المتبناة على تحسين أداء المؤسسة من خلال التطرق إلى إستراتيجية التنويع محل الدراسة وذلك بمحاولة تبيان أثرها على بعض المؤشرات بتسليط الضوء على التكلفة والسعر، الحصة السوقية ، وكذا على المنافسين.

في النهاية ، توصلنا إلى أن التنويع يعتبر من استراتيجيات النمو الهامة التي تضمن للمؤسسة المجابهة وكذا بالمقابل تحقيق أرباح من مجالات النشاط و/أو الأسواق المتعددة، فتبنيها هذا الخيار يعتبر من الخيارات الأكثر طرعا في ظل التطورات السريعة والمتلاحقة.

وستكون دراستنا الميدانية للمؤسسة الصناعية " عنتر تزد " - كوندور - في الفصل الثالث المرآة

العاكسة لفصولنا النظرية.

الفصل الثالث

واقع إستراتيجية التنويع وأثرها على أداء مؤسسة كوندور

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري لمفهوم إستراتيجية التنويع ، طرق قياسها ، وكذا مختلف أنواعها التي تسمح بتكوين حافظة من الأنشطة ذات تشكيلات مختلفة ومتعددة ، وكذا تبيان أثر التنويع في المنتجات على أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال الوقوف على بعض مؤشرات قياس الأداء.

سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية الناشطة في مجال الإلكترونيك والأجهزة الكهرومنزلية وهي مؤسسة كوندور التابعة لمجموعة بن حمادي بولاية برج بوعريريج . ونظرا لجاذبية هذا القطاع المتميز بالتغير السريع والمنافسة الحادة بين المنافسين ، سنحاول التعرف على نوع الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة ، وذلك بالتطرق إلى واقع إستراتيجية التنويع وأثرها على أداء المؤسسة محل الدراسة من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** لمحة حول مؤسسة كوندور .
- **المبحث الثاني:** واقع إستراتيجية التنويع في مؤسسة كوندور .
- **المبحث الثالث:** أثر إستراتيجية التنويع على أداء مؤسسة كوندور .

المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة كوندور. Condor

المطلب الأول: تقديم مؤسسة كوندور.

أولا/ عرض المؤسسة.

مؤسسة كوندور هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة ، تحمل الاسم التجاري " عنتر تراد " وهو اسم باللغة الانجليزية ، ومعناه بالعربية " عنتر للتجارة ". تعتبر مؤسسة كوندور إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحوي على ست مؤسسات صناعية وهي¹:

- مؤسسة GEMAC لإنتاج مواد البناء.
- مؤسسة ARGILOR لإنتاج الأجر.
- مؤسسة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
- مؤسسة HODNA METAL مختصة في مجال المواد المعدنية.
- مؤسسة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب و مشتقاته.
- مؤسسة CONDOR لإنتاج الأجهزة الالكترونية و الأجهزة الكهرومنزلية.

تحصلت المؤسسة على السجل التجاري في أبريل 2002، وانطلقت في نشاطها الفعلي في فيفري 2003. مقرها يقع بالمنطقة الصناعية برج بوعريريج ، يقدر رأسمالها 2450.000.000 دج وتقدر مساحتها الإجمالية بـ 89700 م² منها المغطاة 37178 م² ، تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية والالكترونية ، وهذا بموجب أحكام المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ في 2000/04/02² ، المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي *CKD و**SKD .

تنتج المؤسسة تشكيلة متنوعة مثل : أجهزة التلفاز (LCD*** و LED****) ، جهاز الاستقبال الرقمي ، الثلاجات ، أجهزة الكومبيوتر ، المكيفات الهوائية وآلات الطبخ... الخ ، وتحتل المؤسسة بتشكيلة جهاز التلفاز مرتبة متقدمة ضمن مراتب المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني.

¹ انظر الملحق رقم 01.

² انظر الجريدة الرسمية العدد 19 الصادرة بتاريخ: 2000/04/05.

* Complete Knock Down

** Semi Knock Down

*** Liquid-crystal display . **** light-emitting diode.

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم وهي:

المرحلة الأولى/

- **الشراء للبيع (Vente en état):** حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية/

- **شراء المنتج مفككا جزئيا (Semi Knock Down) SKD:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها.

المرحلة الثالثة/

- **شراء الجهاز مفكا كليا (Complete Knock Down) CKD:** أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.
- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل.

المرحلة الرابعة /

- **الإنتاج:** في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية.

أما الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي إستراتيجية التنويع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار: **"الحياة ابتكار"** وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

❖ تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.

❖ التواجد عبر كامل التراب الوطني.

❖ التصدير.

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو المعارض... الخ.

تحصلت المؤسسة على شهادة ISO 9001.2000¹ في مارس 2007 من طرف مخبر AFAQ AFNOR للجودة العالمية وكذا شهادة ISO 9001.2008² في جويلية 2010 من طرف المخبر الألماني للجودة ، كما تحصلت على شهادة الجودة للدخول إلى الأسواق الأوربية بمنتجاتها الخاص بجهاز التلفاز³ LCD.

كل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة التجارية  والرمز الذي يوجد أمام الكلمة " CONDOR " يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية ، ومعروف عنه أنه يطير عاليا جدا ، والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

ثانيا / الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

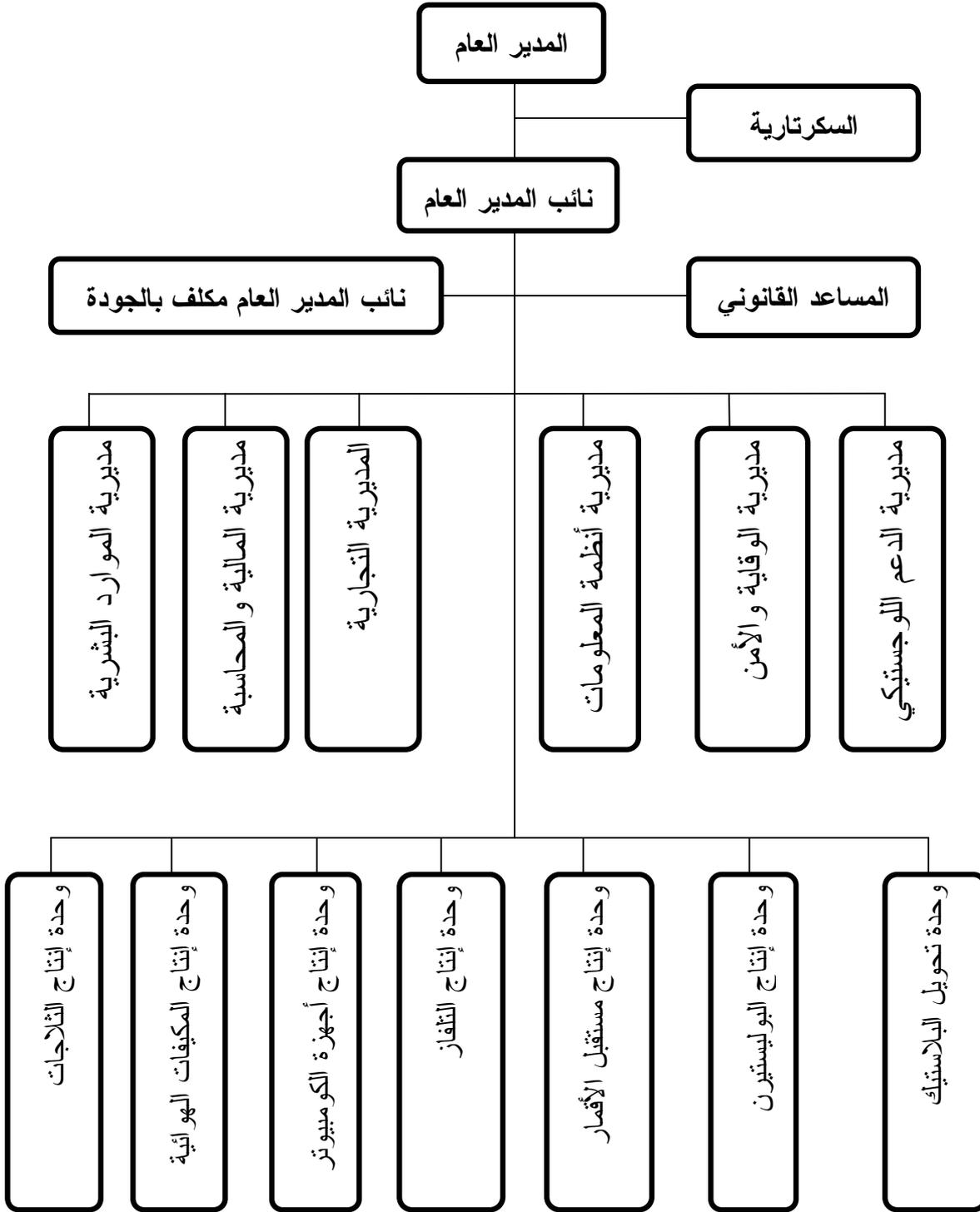
لقد عرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة تطورا من سنة لأخرى نظرا للتطور الحاصل في نشاطها ، يظهر الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور في الشكل الموالي:

¹ انظر الملحق رقم 02.

² انظر الملحق رقم 03.

³ انظر الملحق رقم 04.

شكل رقم (III-01) الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.



المصدر : مصلحة الموارد البشرية

• تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

1- المدير العام.

مهمته الإشراف على إدارة المؤسسة والإشراف على النظام العام للمؤسسة ، يمثل المؤسسة عند السلطات القضائية وكل الهيئات الأخرى ويقوم بالإمضاء على كل الوثائق باسم المؤسسة.

2- نائب المدير العام.

يقوم بالإشراف على وحدات الإنتاج ويستخلف المدير العام في حالة غيابه.

3- السكرتارية.

مسؤولة على تنظيم العلاقات بين المدير العام ونائبه ، وبين الأفراد المتواجدين في المؤسسة والمتعاملين معها .

4- نائب المدير العام المكلف بالجودة.

مهمته السهر على السير الحسن لمختلف مراحل الإنتاج من أجل تقديم منتج جيد، وهذا من خلال:

- تقديم تقرير للإدارة العليا يبين فيه تقدم دليل الجودة الشاملة ، وما يواجهها من عراقيل وتقديم بعض التوجيهات اللازمة.
- القيام بتقييم ومراجعة نظام الجودة لكل المصالح.
- تحسيس رؤساء المصالح والذين هم على علاقة مباشرة بالزبائن وتوجيههم على إرضائهم لأنهم أساس بقاء المؤسسة.

5- المساعد القانوني.

تحدد مهامه في تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب القانوني للمؤسسة.

6- مديرية الموارد البشرية.

تسهر على تسيير مختلف شؤون المستخدمين من خلال :

- إدارة وتسيير كافة المستخدمين بمختلف وظائفهم.
- توظيف العمال حسب احتياجات المؤسسة.
- ضمان الربط بين الهياكل الخارجية التي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعمال.
- تطبيق مخطط التكوين للعمال.

7- مديرية المحاسبة والمالية.

تتمثل مهمتها بالقيام بكل الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة العامة والعمليات الجبائية وهذا من خلال:

- إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها.
- متابعة حسابات الخزينة.
- المتابعة المالية لمختلف الاستثمارات.
- إعداد المخطط المالي على المدى الطويل والقصير.

8- المديرية التجارية.

تهتم بالاستماع إلى الزبائن وتسعى إلى تحسين طرق البيع للمحافظة على الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد ، كما تعمل على تسيير مختلف الإجراءات مع الزبائن ومتابعة مختلف التغيرات التي تطرأ على السوق.

09- مديرية الوقاية والأمن.

تهتم عامة بسلامة وامن المؤسسة وهذا بإشرافها على:

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.
- تكوين العمال على الوقاية والأمن الصناعي.

10- مديرية الدعم اللوجستيكي.

تهتم بإمداد المديرية الأخرى بالتجهيزات اللازمة من خلال:

- التحكم في عمليات نقل البضائع بوسائل المؤسسة أو عن طريق إيجار وسائل نقل.
- ضمان نقل العمال.
- صيانة وسائل كل المؤسسة.
- تسيير قطع الغيار المستهلكة.

ثالثا: تطور المورد البشري بالمؤسسة.

إن المورد البشري يحتل مكانة متميزة في أي مؤسسة كانت ، فالموارد البشرية لا تساهم فقط في المخرجات النهائية ، ولكن أيضا في الطرق التي تطور أساليب الإدارة والتسيير. فنظرا للتشكيلات المتنوعة لمنتجات مؤسسة كوندور أدى إلى تطور المورد البشري عامة والمؤهلة خاصة. فقد أولت المؤسسة عناية كبيرة لهذا المورد من خلال تكوينهم سواء بقيامها ببعثات للخارج أو إحضارها لفرق من المهندسين من مؤسسات أجنبية كالمؤسسة الصينية Hisens لتبادل الخبرات بين موظفيها. وعليه شهدت المؤسسة تطورا مستمرا في تعداد المورد البشري من سنة لأخرى يمكن تبيانها في الجدول أدناه:

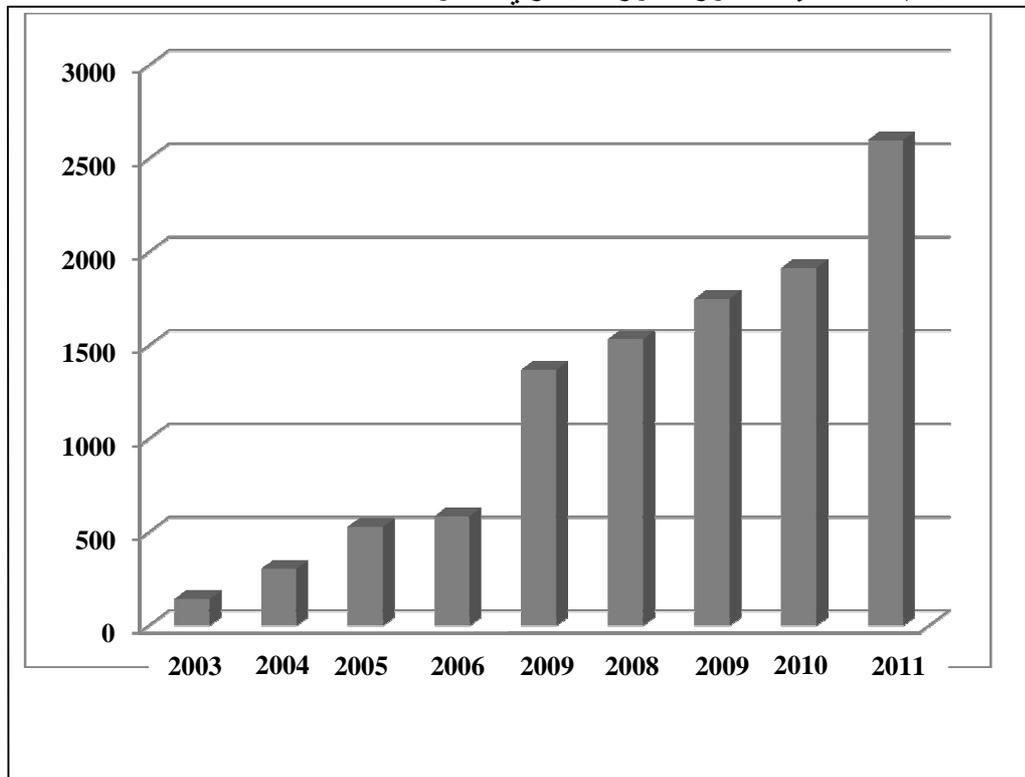
جدول رقم (III - 01) : تطور المورد البشري في مؤسسة كوندور.

2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
2600	1916	1751	1534	1370	586	530	304	143	عدد العمال

المصدر : مصلحة الموارد البشرية.

ولتوضيح هذا التطور يمكن تمثيل معطيات الجدول أعلاه في الشكل الآتي:

شكل (III - 02) : تطور المورد البشري بالمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم (III-01)

جدير بالذكر أن وحدة إنتاج أجهزة التلفاز التي تعتبر الأولى مساهمة في رقم أعمال المؤسسة ، تحظى بأكبر استقطاب للمورد البشري الكفاء لاسيما حاملي الشهادات حيث بلغ تعدادهم 193 موظف سنة 2011 من مجموع 448 عامل، أما وحدة تحويل البلاستيك تحوي على 104 موظف من مجموع 386، موزعين حسب الشهادات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (III - 02): توزيع المورد البشري لحاملي الشهادة بكل من وحدتي إنتاج أجهزة التلفاز و وحدة تحويل البلاستيك لسنة 2011 .

الشهادة البيان	شهادة مهندس	شهادة ليسانس	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية	شهادة تقني سامي	شهادة تقني	شهادات أخرى	
العدد	23	16	29	52	73	255	وحدة إنتاج أجهزة التلفاز
%	05 %	04 %	06 %	12 %	16 %	57 %	
العدد	14	26	12	46	06	282	وحدة تحويل البلاستيك
%	04 %	07 %	03 %	11 %	02 %	73 %	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من مصلحة الموارد البشرية.

المطلب الثاني : تحليل محيط المؤسسة.

قصد إعطاء صورة واضحة على مؤسسة كوندور لاسيما حول الظروف المحيطة بها ، والتي أدت بالمؤسسة باتباع إستراتيجية التنويع ، لابد من تحليل محيطها التنافسي بما يشمل من كافة المتغيرات التي تؤثر على نشاط المؤسسة محل الدراسة.

أولا : تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة.

سنتطرق إلى تحليل المحيط الداخلي لمؤسسة كوندور من خلال تبيان أهم نقاط القوة والضعف على مستوى وظائفها المختلفة فيما يلي:

1- الوظيفة التسويقية: تتمثل أهم نقاط القوة على مستوى هذه الوظيفة في النقاط التالية/

- ✓ حصة سوقية معتبرة لاسيما في مجال إنتاج أجهزة التلفاز .
- ✓ منتجات المؤسسة تعتبر في مرحلة النمو مما يضمن لها الحفاظ على المركز التنافسي.
- ✓ سهولة تصريف منتجاتها بتواجده على مستوى كافة التراب الوطني¹.
- ✓ تقديمها لخدمة مابعد البيع مما يضمن لها ولاء ووفاء الزبون.
- ✓ السمعة الحسنة التي تتمتع بها العلامة التجارية للمؤسسة في السوق خاصة بعد حصولها على شهادات الجودة.

غير أن ما يهدد المؤسسة كنقطة ضعف هو العلامة التجارية المقلدة في بعض الأسواق.

2- وظيفة الإنتاج: من أهم نقاط القوة التي تميز مؤسسة كوندور هي:

- ✓ حداثة الوحدات الإنتاجية وكذا الآلات ، فهي تعتبر حديثة النشاط كما تطرقنا في تقديمها فبدائية نشاطها يعود إلى فيفري 2003.
- ✓ استفادتها من اثر التعلم والخبرة لاسيما على مستوى وحدة إنتاج أجهزة التلفاز التي تعتبر رائدة في هذا المجال.
- ✓ حافظة إنتاجية متنوعة ، مما يضمن لها التوازن المالي والاستراتيجي .

¹ انظر الملحق رقم 05.

3- وظيفة التمويل: أهم نقاط القوة التمويلية التي تميز مؤسسة كوندور تتمثل في:

- ✓ سمعة المؤسسة الجيدة جعل المؤسسة تحتل مكانة متميزة لدى البنوك مما مكنها من الحصول على تسهيلات ، وهذا لالتزام المؤسسة بتسديد مستحقاتها من جهة ، وكذا توفرها على كافة الضمانات البنكية من جهة أخرى*.
- ✓ توفر المؤسسة على إمكانية التكامل المالي باعتبارها إحدى مجموعة بن حمادي الست.

4- الموارد البشرية: تعتبر المؤسسة إحدى نماذج القطاع الخاص المستقطب للكفاءات والإطارات ، كما أن تواجد مجموعة من المهندسين التابعين للشركة الصينية HISENS بالمؤسسة يشكل نقطة قوة بالنسبة لها ، إضافة إلى العلاقة الطيبة والجد متميزة بين الرئيس والمرؤوسين ، وهذا ما لمسناه أثناء تقفنا على مستوى وحدات الإنتاج مما يؤكد على الثقافة الخاصة للمؤسسة في التعامل بين الرئيس والمرؤوس ومما يؤكد ذلك هو حصول المؤسسة على شهادة المسؤولية الاجتماعية سنة 2011 نظير الظروف الحسنة التي توليها لعمالها.

ثانيا : تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة.

يتكون من المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة والتي يصعب عليها التحكم فيها كليا منها:

1- المحيط الاقتصادي والقانوني للمؤسسة.

تم استفادة المؤسسة من الدعم الحكومي والإعفاء الضريبي في بداية نشاطها ، كما استفادت من تخفيض القيود الجمركية لا سيما بعد دخولها في الاستثمار في تصنيع البطاقات الالكترونية حيث استفادت في إطار المرسوم التنفيذي رقم 74/2000 المؤرخ في 20/04/2000 من تخفيضات جمركية هامة بالإضافة إلى حصولها على امتيازات كبقية المؤسسات الوطنية ، في إطار إبرام الصفقات العمومية في ظل أحكام الأمر الرئاسي رقم 236/10 المؤرخ في 15/07/2010¹.

غير أن المؤسسة تعاني من مجموعة من القيود والتهديدات أهمها:

- ✓ المنتجات المقلدة لعلامتها في السوق.
- ✓ فقدانها لبعض الأسواق المهمة في تونس وليبيا.

* تصريحات السيد المدير التجاري في مقابلة معه بتاريخ: 2012/04/03 .

¹ أنظر الجريدة الرسمية رقم 58 الصادرة بتاريخ: 2010/10/07 .

المادة 23 من الأمر الرئاسي رقم 236/10 أعلاه: يمنح هامش للأفضلية ، بنسبة خمسة وعشرين في المائة (25%) ، للمنتجات ذات المنشأ الجزائري و/أو المؤسسات الخاضعة للقانون الجزائري،... الخ .

2- المحيط الاجتماعي والثقافي.

إن الحملات الإعلانية التي تقوم بها المؤسسة لاسيما حضورها الدائم على المستوى المعارض الوطنية منها:

- معرض الإنتاج الوطني بالجزائر العاصمة من 2005/12/05 إلى 2005/12/17.
- معرض الإنتاج الوطني بأدرار من 2005/12/25 إلى 2006/01/05.
- معرض الإنتاج الوطني بحاسي مسعود من 2006/02/20 إلى 2006/03/02.
- معرض الإنتاج الوطني ببرج بوعريريج من 2006/03/22 إلى 2006/04/02.

جعل المؤسسة ترسخ ثقافة اقتناء المنتج الوطني في ذهنية الزبائن الجزائريين سواء من ناحية الجودة وحتى سعر المنتج التنافسي الذي يتناسب مع دخل العامل الجزائري.

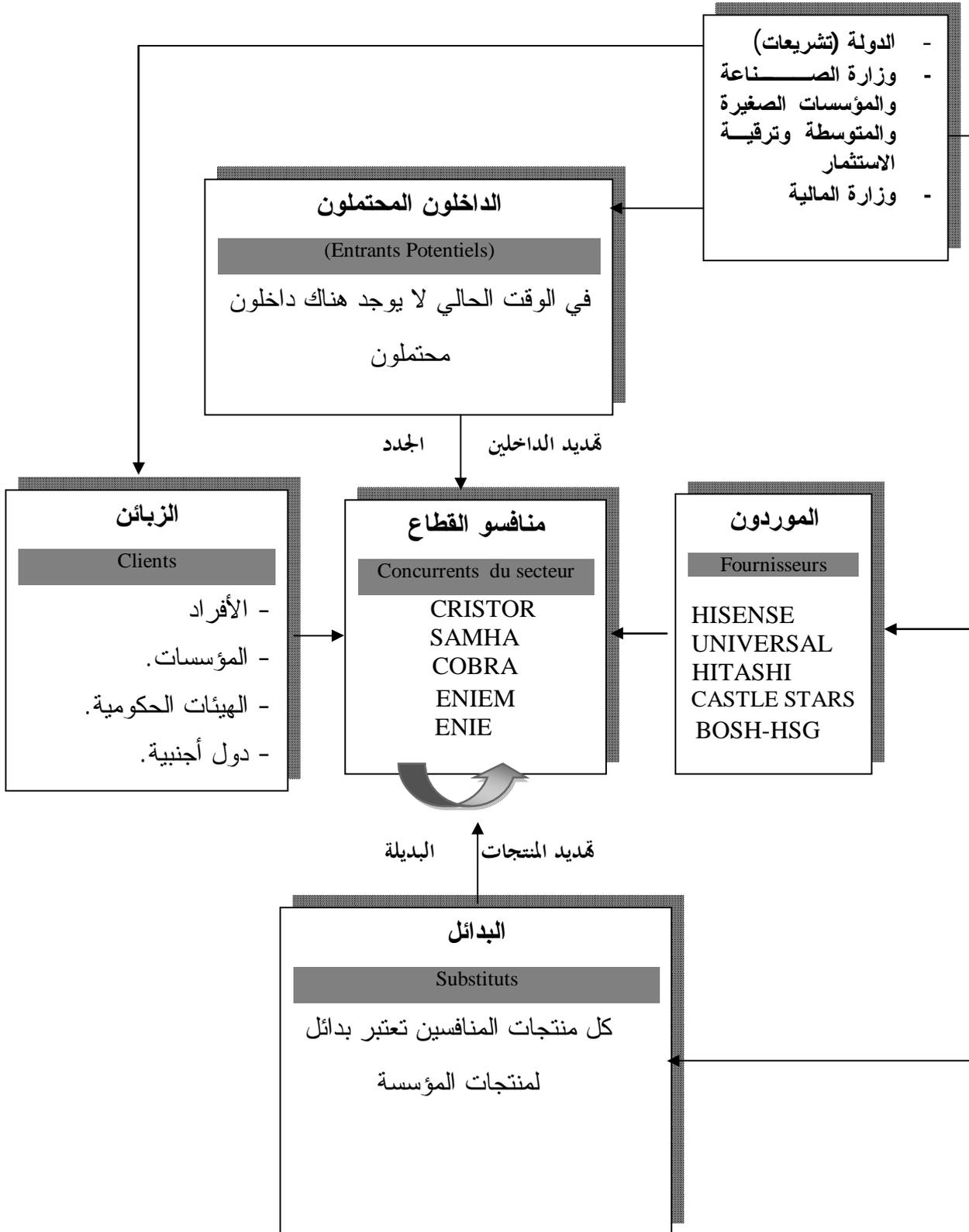
3- العوامل التكنولوجية.

تمتلك المؤسسة آلات ذات تقنية عالية متطورة مما ساعدها كثيرا في تحقيق اقتصاديات الحجم لا سيما على مستوى وحدة إنتاج أجهزة التلفاز .

ثالثا : تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة.

لقد وجدت مؤسسة كوندور في محيط تنافسي يتميز بحدة المنافسة بين عدة مؤسسات مستوردة للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في شكل منتجات تامة الصنع ، أو مؤسسات تقوم بتركيب منتجاتها محليا ممثلة لمؤسسات أجنبية أو لعلامات تجارية خاصة بها. ولذلك فهي تواجه عدة تهديدات يمكن التطرق إليها وفق ما يسمى بالنموذج الديناميكي لـ **Porter** الممثل في الشكل الموالي.

شكل رقم (03-III) : نموذج بورتر (Porter) الديناميكي لتحليل المحيط التنافسي لمؤسسة كوندور.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على : Michael Porter, l'avantage Concurrentielle, comment davancer les concurrents et maintenir son avance,Dunod,Belgique,op,cit, 2003,P 17 ,P04

1- المنافسون المباثرون:

تواجه المؤسسة منافسة حادة في مجال الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية ، لذلك فهي تتبع إستراتيجية التنويع في منتجاتها بتقديمها بسعر منخفض وجودة عالية ، مما جعلها تحقق نجاحا منذ دخولها إلى السوق ، إضافة إلى حقن محفظة أنشطتها بمجالات جد جذابة وأخذ الريادة فيها مثل البطاقات الالكترونية وكذا تبنيتها لمنتوج جديد مستقبلا متمثل في صنع السيارة الكهربائية. وأهم المؤسسات المنافسة لكوندور على المستوى المحلي والوطني يمكن توضيحها في الجدول أدناه:

جدول رقم (III-03): المؤسسات المنافسة لمؤسسة كوندور

مقر النشاط	العلامة المسجلة	سنة بداية النشاط	المؤسسة
برج بو عريريج	CONDOR	2002	CONDOR
برج بو عريريج	CRISTOR	1998	CRISTOR
سطيف	SAMSUNG	2006	SAMHA
برج بو عريريج	ENIE	1982	ENIE
تيزي وزو	ENIEM	1983	ENIEM
برج بو عريريج	COBRA	1998	COBRA
سطيف	IRIS SAT	2004	SATERAX
تيسة	ESSALEM	1997	ESSALEM

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الموقع الالكتروني لكل مؤسسة (أنظر قائمة مراجع الانترنت).

2- القدرة التفاوضية للموردين:

تتعامل المؤسسة عموما مع المورد الأجنبي ، ونظرا للعلاقة الطيبة والجيدة بينهم فان التفاوض معهم يتم حتى الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين ، ويتم إما عن طريق منح التراخيص، أو عن طريق المنتجات . والجدول الموالي يوضح توزيع الموردين الذي تتعامل معهم مؤسسة كوندور .

جدول رقم (04-III) موردي مؤسسة كوندور.

المؤسسة.	البلد.
HISENSE	الصين
HOME COST	كوريا الشمالية
UNIVERSAL	الولايات المتحدة الأمريكية
SELCO	الهند
CASTLE STARS	دبي
TONIC EMBALLAGE (سابقا)	الجزائر
BOSH-HSG	ألمانيا
HITASHI	اليابان

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تصريحات رئيس وحدة إنتاج التلفاز بتاريخ 2012/04/03.

3- القدرة التفاوضية للزبائن :

تنوع حافظة أنشطة المؤسسة ، جعلها تتعامل مع زبائن مختلفي الأحجام ، إذ تتعامل مع مؤسسات وطنية خاصة وعامة منها:

- الجامعات الجزائرية.
- الإدارات العمومية لاسيما التابعة للجماعات المحلية.
- تجار الجملة والتجزئة المتواجدين عبر مختلف مناطق التراب الوطني.

ومن الخارج تتعامل مع مجموعة من الدول منها: تونس ، ليبيا ، البرتغال ، اسبانيا، حيث تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع مع إعطاء تحفيزات لزبائنهم من أجل كسب ثقتهم وولائهم. غير أن هذا التنوع والتعدد الهائل في زبائن مؤسسة كوندور ، لا يجعلها في منأى من تهديداتهم مستقبلا في ظل المنافسة الحادة التي يشهدها القطاع وما تطرحه المؤسسات المنافسة من زيادة في مدة الضمان للمنتجات أو تمديد آجال الدفع لمشترياتهم وكذا طرق التسديد.

4- المنتجات البديلة:

كل منتجات المنافسين تعتبر منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة محل الدراسة ، ويمكن أن يستبدله الزبون في أي وقت ، غير أنه في الوقت الحالي سيتحمل تكلفة إضافية وهو فرق السعر ، لكنها لا تشكل خطرا على المؤسسة في الوقت الحالي لكسبها لميزة سعرية جد تنافسية.

5- الداخلون المحتملون:

في الوقت الحالي لا يوجد هناك داخلون محتملون* وهذا رغم عدم وجود حواجز للدخول ولو ظاهريا في هذا المجال سيما القانونية منها وهذا الذي كرسته أحكام الأمر رقم 03/01 المؤرخ في 20/08/2001¹. إلا أنه يمكن تسجيل بعض العوائق المتمثلة في :

- الاحتياجات المالية الضخمة من اجل تجسيد هذا النوع من الصناعة.
- ارتفاع التكلفة مقارنة بالمؤسسات القائمة المتفوقة عن طريق اقتصاديات الحجم.
- السمعة الجيدة لبعض العلامات القائمة ومنها مؤسسة كوندور مما يصعب كسب ولاء الزبائن في المدى القريب.

- تواجد المؤسسات الحالية ومنها مؤسسة كوندور على المستوى الوطني بشبكات التوزيع ولا سيما خدمات ما بعد البيع التي تعتبر أهم حاجز للدخول.

* تصريحات المدير التجاري خلال المقابلة التي تمت بتاريخ: 2012/04/03.
¹ انظر الجريدة الرسمية العدد : 47 الصادرة بتاريخ: 2001/08/22.

المبحث الثاني: واقع إستراتيجية التنويع في مؤسسة كوندور.

يهدف معرفة واقع إستراتيجية التنويع في المنتجات في مؤسسة كوندور ،لابد من التطرق الى تبيان مختلف أنشطة المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول : تحليل محافظة أنشطة مؤسسة كوندور.

أولا: عرض منتجات المؤسسة: تتمثل أهم منتجات المؤسسة في التشكيلات التالية:

جدول رقم (III - 05) منتجات مؤسسة كوندور .

أجهزة الاستقبال الرقمي Démodulateur	أجهزة الثلاجات. Réfrigérateur	المكيفات الهوائية. Climatiseur	أجهزة التلفاز. Téléviseur
Modèles Hd	Distributeur d'eau	Série Console	Crt
Modèles Avec Lecteur De Carte .	Congélateurs	Série GHM3T1D	Led Série T39 3D
Modèles Fta . 4500,5000	Réfrigérateur NO FROST	Série MRM1T1	Led Série C
Modèles DVB-T	Réfrigérateur DEFROST	Série GAM1T1	Led série K26 Narrow Frame
Lecteur DVD	Réfrigérateur SIDE BY SIDE	Série GCM1T1	Lcd série V79
Ci . XCi . X . 9090	Réfrigérateur COMBI	Clim Specialisee	Led série LD
		Série GCM1T3 (Tropical)	Lcd série XS
		Mono Bloc	Led série k21
		Série U	Led série T36
		Série CSHR	Lcd Série E
			led Série F
			lcd Série V
			led série K

<http://www.condor.dz/categorie.php>, le 27/07/2012, 17 :19

المصدر.

ثانياً: تقسيم مجالات النشاط الإستراتيجية للمؤسسة (حافطة الأنشطة).

1- أجهزة التلفاز.

TV1= DAS1: وهي الأجهزة التي تستخدم تكنولوجيا عادية و تتمثل في نوع CRT ، لا يوجد منافس للمؤسسة في هذا النوع من المنتج LG.

شعار المؤسسة : **تلفاز للجميع.**

TV2= DAS2: وهي الأجهزة التي تستخدم تكنولوجيا متوسطة و تتمثل في نوع LCD ، واكبر منافس للمؤسسة في هذا النوع من المنتج هو LG.

شعار المؤسسة : **الراحة البصرية.**

TV3=DAS3: يمتاز هذا النوع من الأجهزة باستخدام تكنولوجيا معقدة نوعاً ما ، و تتمثل في أجهزة من نوع LED.

شعار المؤسسة : **تحدي التكنولوجيا.**

2- المكيفات الهوائية.

CLIM= DAS4: أكبر منافس للمؤسسة هو SAMSUNG .

3- الثلاجات.

FRIGO = DAS5: أكبر منافس للمؤسسة هو المؤسسة العمومية ENIE .

شعار المؤسسة : **منتجات تحافظ على الطبيعة.**

4- أجهزة الاستقبال الرقمي.

DEMO = DAS6: يمتاز هذا النوع من المنتج باستخدام تكنولوجيا عادية ، أكبر منافس للمؤسسة هو ASTON.

ثالثا : تطبيق مصفوفة BCG على مؤسسة كوندور.

سنقوم بتحليل محافظة أنشطة مؤسسة كوندور وذلك بتطبيق نموذج BCG وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: حساب الحصة السوقية.

الحصة السوقية المطلقة

الحصة السوقية النسبية للمؤسسة = $\frac{\text{الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة}}{\text{الحصة السوقية المطلقة لأكبر منافس}}$

الحصة السوقية المطلقة لأكبر منافس

جدول رقم (III-06): الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بأكبر منافسيها لسنة 2011.

الحصة السوقية النسبية للمؤسسة	الحصة السوقية المطلقة لأكبر منافس	أكبر المنافسين	الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة	مجال النشاط
0.8	% 42.5	LG	% 34	TV
0.58	% 29	ASTON	% 17	Demo
3	% 06.5	SAMSUNG	% 19.5	Clim
1.10	% 29	ENIEM	% 32	Frigo

المصدر: تصريحات مسؤول قسم التسويق بناء على البحوث التي يقومون بها.

الخطوة الثانية: حساب معدل نمو الصناعة.

مبيعات الصناعة 2011 - مبيعات الصناعة 2010

معدل النمو = $\frac{\text{مبيعات الصناعة 2011} - \text{مبيعات الصناعة 2010}}{\text{مبيعات الصناعة 2010}}$

مبيعات الصناعة 2010

والجدول الموالي يبين معدل النمو لكل مجال نشاط استراتيجي:

جدول رقم (III-07): معدل نمو كل نشاط استراتيجي. الوحدة: (وحدة مباعه)

معدل النمو	مبيعات الصناعة 2011	مبيعات الصناعة 2010	مجال النشاط
% 26.34	474300	375400	TV
% 2.98	207608	201600	Demo
% (1.29)	219026	221897	Clim
% 6.16	239600	222856	Frigo

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من قسم التسويق .

الخطوة الثالثة: رسم مجالات النشاط الاستراتيجي على المصفوفة.

إحداثيات مجال النشاط الاستراتيجي تمثل على المحور الأفقي قيم الحصة السوقية النسبية أما قيم معدل النمو فتمثل على المحور العمودي ، وإحداثيات كل نشاط ممثلة في الجدول الآتي:

جدول رقم (III-08): إحداثيات كل نشاط.

مجال النشاط	TV	Demo	Clim	Frigo
الحصة السوقية النسبية للمؤسسة	0.8	0.58	03	1.10
معدل النمو	26.34	2.98	(1.29)	6.16

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم (III-06) و الجدول رقم (III-07) .

❖ كيفية رسم مجال النشاط.

يتم التعبير عن مجالات النشاط بدوائر، يدل حجم الدائرة عن حجم مجال النشاط الذي تعبر عنه ، وهو في الأخير يعبر عنه بنسبة من رقم الأعمال الإجمالي ويقاس قطر الدائرة وفق العلاقة التالية¹:

$$D = 1/2\sqrt{n}$$

حيث: D هو قطر الدائرة.

n رقم أعمال مجال النشاط كنسبة من رقم الأعمال الإجمالي.

وعليه قطر الدائرة لكل مجال نشاط يحسب كما يلي:

- بالنسبة لقطر الدائرة CLIM:

$$D = 1/2\sqrt{n}$$

لدينا :

$$D (CLIM) = 1/2 \sqrt{(6318458/17567129)} = 29.98\%$$

وعليه:

لدينا أكبر مبيعات في السوق تحتله مبيعات CLIM ، والمقدرة بـ 6318458 الف دج، نختار مقياس

لقطر الدائرة لهذه المبيعات ولتكن 29.98% ————— 03 سم.

وعليه قطر دائرة CLIM هو 03 سم.

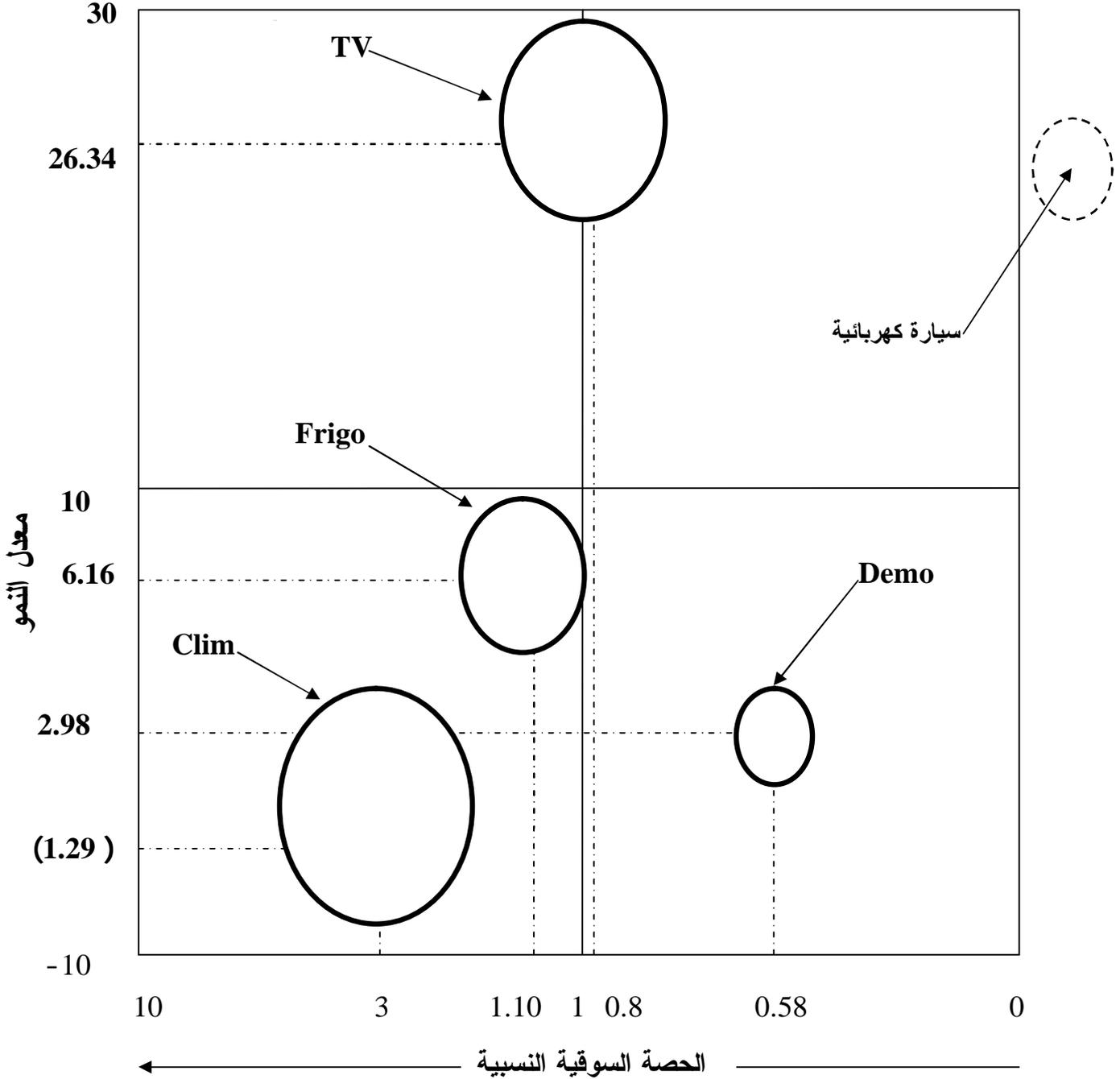
نفس الطريقة بالنسبة لمجالات النشاط الأخرى ، وبهذا تكون النتائج كالتالي:

مجال النشاط	TV	Demo	Clim	Frigo
قطر الدائرة	2.8 سم	0.8 سم	03 سم	2.6 سم

¹ رحيم حسين ، مرجع سابق، ص110.

نقوم بعدها بتمثيل الدوائر ، بحيث يكون مركز كل دائرة يوافق نقطة تقاطع الإحداثيات الممثلة في الجدول رقم (08-III) لكل نشاط استراتيجي.

شكل رقم (04-III): نموذج BCG الخاص بإحدى مجالات النشاط الرئيسية للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم (08-III).

من الشكل رقم (04-III) نلاحظ:

- أن النشاط المتمثل في أجهزة التلفاز: يعتبر نشاط دخل تقريبا خاتمة النجوم ، وتعلق عليه المؤسسة آمالا واعدة وذلك لتقليصها لإنتاج أجهزة التلفاز القديمة واستثمارها في الأجهزة الحديثة (LED، LCD) ، حيث نلاحظ أن الحصة السوقية لهذا النشاط مرتفعة إذ بلغت 34 % بمعدل نمو يقدر بـ 26.34 % مقارنة بالأنشطة الأخرى. فعلى المؤسسة ان تحاول زيادة حصتها السوقية من هذا المنتج أو الحفاظ عليه ، خصوصا وان معدلات نمو السوق تميل الى الانخفاض في ظل التشابه الشبه التام للمنتجات المطروحة في السوق.

- بالنسبة لأجهزة Demo : المؤسسة حققت حصة سوقية مقبولة بـ 17 % رغم معدل النمو الضعيف المقدر بـ 2.98 % ، وهو يدل على إقبال الزبائن على هذا المنتج نتيجة للجودة والسعر المنخفض وكذا بالإضافة إلى المزايا التي تقدمها المؤسسة لزبائنها. لكن تواجد هذا النشاط في خلية الزوال يستوجب على المؤسسة أن تحاول الحفاظ على الحصة السوقية مع القيام بتطويره أو تصريفه إلى سوق أخرى وإعطائه دورة حياة جديدة.

- الأنشطة Clim، Frigo: هي أنشطة مدرة للسيولة، وتعتبر أنشطة مهمة للمؤسسة يساعدها على التمويل ، ولا بد على المؤسسة أن تسعى للمحافظة عليها وإبقائها في هذه الخانة أكبر مدة ممكنة. - بالنسبة لنشاط السيارة الكهربائية: فهي أنشطة لم تدخل بعد في مرحلة التقديم ، وستحاول المؤسسة إنتاجها في اقرب الآجال ، فهو نشاط يحقق للمؤسسة سمعة حسنة ويؤكد ريادتها في تبني الأنشطة الجديدة والجذابة زيادة على تأكيدها التحكم في التكنولوجيا.

من خلال ملاحظتنا لمصفوفة BCG ، نجد أن مؤسسة كوندور في فائض مالي مقبول باعتبار أن أغلب الأنشطة متواجدة بخانة البقرة الحلوب ، كما يمكن أن نقول بأنها متوازنة استراتيجيا ولو على المدى المتوسط باعتبار أنشطتها موزعة على جميع خانات المصفوفة ، لكن يتعين على المؤسسة إما تطوير أنشطة جديدة تدعم من خلالها محفظة أنشطتها ، أو البحث عن أسواق بديلة للأسواق التي فقدتها (تونس ، ليبيا) قصد تصريف منتجاتها وإعطائها دورة حياة ثانية في أسواق جديدة.

عموما لقد قدم نموذج BCG صورة واضحة عن حافظة أنشطة المؤسسة ، بتحديد موقع كل مجال نشاط استراتيجي ، زيادة على الوقوف على الوضع المالي والاستراتيجي للمؤسسة ، وبالتالي سهولة معرفة الإستراتيجية المناسبة لكل نشاط ، سواء بالاستثمار، التدعيم أو التخلي.

المطلب الثاني: إستراتيجية التنويع بمؤسسة كوندور.

أولا/ استراتيجيات المؤسسة:

من خلال استعراضنا لتشكيلة منتجات المؤسسة (ص 101) المنوعة بين المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية ممثلة في: أجهزة التلفاز، أجهزة الاستقبال الرقمي، الثلاجات، المكيفات الهوائية.. الخ، يمكن تحديد الاستراتيجيات المتبعة من طرف مؤسسة كوندور والمتمثلة في:

إستراتيجية التمييز: إن لمؤسسة كوندور عدة منتجات وبأصناف عديدة، إذ نجد أن وحدة إنتاج التلفاز تقدم تشكيلة من أجهزة التلفاز بأصناف متعددة من حيث الحجم، الشكل، الطاقة الكهربائية المستهلكة، وحتى من حيث الجودة، فنجد مثلا أجهزة التلفاز من نوع CRT يعبر عن تلفاز تقليدي مقارنة بأجهزة التلفاز من نوع LED و LCD، فهما يتميزان بالشاشة المسطحة ناهيك عن التكنولوجيا المضافة وغيرها.

إستراتيجية التنويع: كما سبق وأن تطرقنا إلى التنويع في الفصل الأول، فهو يعني دخول المؤسسة إلى السوق بمنتجات جديدة وليس مجرد تطوير للمنتجات الحالية، فالمنتج الجديد قد ينتمي إلى نفس خط المنتجات الحالي وقد لا ينتم إلى هذا الخط، بل إلى خط منتجات آخر جديد. فمؤسسة كوندور، باعتبارها تنتج منتجات الكترونية وكهرومنزلية، يمكن القول بأنها تتبع إستراتيجية التنويع المرتبط، إذ ترتبط سواء من ناحية التكنولوجيا، المورد البشري، الزبائن، الأسواق وحتى العلامة التجارية،... الخ، المؤسسة تعتمد أيضا على إستراتيجية التنويع الرأسي من خلال مثلا شرائها للمكونات الأساسية للحواسيب، وذلك من مؤسسة UNTIL بموجب عقد الشراكة، إذ يتم تركيبها من طرف المؤسسة وتزود ببرنامج MICROSOFT OFFICE أصلي، بالإضافة إلى عقدها شراكة مع مؤسسة GOLD و ORACLE المعروفة ببرنامج تسيير قاعدة المعطيات في مجال الإعلام الآلي للتسيير.

جدير بالذكر أن المؤسسة تسعى إلى إدخال منتجات جديدة خلال آفاق سنة 2013 تتمثل في السيارة الكهربائية، بالإضافة إلى صنع أول هاتف جزائري بصنع مؤسسة كوندور وهذا في غضون السداسي الأول من سنة 2013¹، وكذا منتج لوحة اللمس² UNE TABLETTE TACTILE، كل هذا لترسيخ جودة منتجات العلامة التجارية " كوندور " من جهة وكذا إعطاء دفع لتحقيق مبيعات إضافية للمنتجات الحالية.

¹ جريدة الخبر، العدد 6913 الصادر بتاريخ: 2012/12/03، ص 08.

² Journal le quotidien -Oran, N 5480 du : 05/12/2012, p 13.

ثانيا/ تحليل نشاط المؤسسة.

1/ تطور إنتاج المؤسسة: تتكون المؤسسة من سبعة (07) وحدات للإنتاج وهي :
وحدة إنتاج أجهزة التلفاز، وحدة إنتاج أجهزة الاستقبال الرقمي، وحدة إنتاج أجهزة الكمبيوتر، وحدة إنتاج المكيفات الهوائية ، وحدة إنتاج البلاستيك ، وحدة إنتاج مواد التغليف Polystyrène ، وحدة إنتاج الثلجات. وقد شهد إنتاج مؤسسة كوندور تطورا ملحوظا كما هو مبين في الجدول الآتي :

جدول رقم (III-09): تطور الإنتاج في المؤسسة خلال (2003-2011) الوحدة: وحدة منتجة.

السنوات	البيانات	TV	Demo	Frig	Clim
2003	قيمة الإنتاج	60000	30000	/	/
	% التطور	/	/	/	/
2004	قيمة الإنتاج	175000	200000	5000	20000
	% التطور	191.66	566.66	/	/
2005	قيمة الإنتاج	250000	260000	40000	40000
	% التطور	42.85	30	700	100
2006	قيمة الإنتاج	234000	260000	50000	40000
	% التطور	(6.4)	0	25	0
2007	قيمة الإنتاج	120000	212400	83615	85680
	% التطور	(48.71)	(18.30)	67.23	114.2
2008	قيمة الإنتاج	333693	204467	110390	102304
	% التطور	178.07	(3.73)	32.02	19.40
2009	قيمة الإنتاج	408358	142862	190288	153461
	% التطور	22.37	(30.12)	72.37	50
2010	قيمة الإنتاج	480002	208449	223621	224939
	% التطور	17.54	45.90	17.51	46.57
2011	قيمة الإنتاج	476038	303849	308715	333965
	% التطور	(0.82)	45.76	38.05	48.46

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تقرير نشاط كل وحدة إنتاج بالمؤسسة.

من خلال الجدول رقم (III-09) : نلاحظ أن الإنتاج عامة في تزايد مستمر، رغم أن إنتاج أجهزة التلفاز وأجهزة الاستقبال الرقمي منخفضة سنة 2003 وهذا باعتبار سلسلة الإنتاج حديثة.

حيث في السنة الثانية شهدت نسبة تطور الإنتاج لكل من التلفاز وأجهزة الاستقبال الرقمي زيادة كبيرة إذ وصلت إلى 191.66% و 566.66% على التوالي ، وهذا نظرا لتطور سلسلة الإنتاج من جهة ، وكذا إلى الطلب الكبير على هذا النوع من المنتجات في تلك الفترة من جهة أخرى. أما في السنة الثالثة فقد زادت نسبة تطور إنتاج المنتجين بـ 42.85% و 30% على التوالي. لكن نظرا للحريق الذي مس وحدة إنتاج أجهزة التلفاز في 2006/04/03 فإنه تم تراجع ملحوظ في إنتاج التلفاز إذ بلغ 234000 وحدة سنة 2006 مقارنة بسنة 2005 التي بلغ 250000 وحدة ، أي هناك تراجع بنسبة 6.4% ، نفس الشيء سنة 2007 شهد تراجعا بنسبة 48.71% ، بإنتاج قدره 120000 وحدة فقط.

أما السنوات الثلاث الأخيرة (2008-2009-2010) عرف منتج التلفاز ارتفاعا محسوسا ، حيث بلغت سنة 2010 كمية الإنتاج 480002 وحدة بزيادة قدره 17.54% مقارنة بسنة 2009 ، في حين تراجع سنة 2011 وهذا لتخلي المؤسسة جزئيا عن إنتاج التلفاز ذو النوع القديم CRT واكتفائها بالإنتاج حسب الطلب فقط لهذا النوع.

بالنسبة لأجهزة المكيفات الهوائية والثلاجات هي الأخرى شهدت ارتفاعا في الإنتاج حيث بلغ إنتاج الثلاجات 223621 وحدة سنة 2010 ، بزيادة قدرها 17.51% مقارنة بسنة 2009 ، وفي سنة 2011 بلغت كمية الإنتاج 308715 وحدة ، بزيادة قدرها 38.05% مقارنة بسنة 2010.

2/ تطور رقم أعمال المؤسسة.

عرف رقم أعمال المؤسسة تطورا كبيرا بفضل الاستثمارات التي تقوم بها كل سنة ، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

جدول رقم (III-10): تطور رقم أعمال المؤسسة خلال (2003-2011). الوحدة (ألف دج)

السنوات	البيانات	TV	Demo	Frig	Clim	Σ رقم الأعمال
2003	رقم الأعمال	407704	43619	/	/	451323
	% التطور	/	/	/	/	/
2004	رقم الأعمال	1237976	625947	136072	488356	2488351
	% التطور	203.64	1335.03	/	/	451.34
2005	رقم الأعمال	2080234	564924	1079842	913010	4638010
	% التطور	68.03	(9.74)	693.58	86.95	86.38
2006	رقم الأعمال	1905924	486032	1742315	935160	5069431
	% التطور	(8.37)	(13.96)	61.34	2.42	09.30
2007	رقم الأعمال	1080900	320300	1993850	999340	4394390
	% التطور	(43.28)	(34.09)	14.43	6.86	(13.31)
2008	رقم الأعمال	2558636	420340	1598281	1423408	6000665
	% التطور	136.71	31.23	(19.83)	42.43	36.55
2009	رقم الأعمال	4322071	503000	3593249	2929049	11347369
	% التطور	68.92	19.66	124.81	105.77	89.10
2010	رقم الأعمال	5685906	512505	4852320	4898391	15949122
	% التطور	31.55	1.88	35.03	67.23	40.55
2011	رقم الأعمال	5689371	556137	5003163	6318458	17567129
	% التطور	0.06	8.51	03.10	28.99	10.14

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تقرير نشاط كل وحدة إنتاج بالمؤسسة.

يتبين من الجدول رقم (III-10): أن رقم أعمال المؤسسة الإجمالي في تزايد مستمر من سنة لأخرى ما عدا سنة 2007 الذي شهد فيها تراجعاً بنسبة 13.31% وهذا نظراً لتراجع إنتاج أجهزة التلغاز بسبب احتراق وحدة إنتاج هذا النوع من المنتج كما سبق ذكره. كما نلاحظ أيضاً أن رقم أعمال المؤسسة زاد بنسبة 451.34% سنة 2004 وهذا نتيجة دخول وحدتي إنتاج جديدتين حيز الاستغلال والمتمثلتين في وحدة إنتاج المكيفات الهوائية ووحدة إنتاج الثلجات.

وبالنظر إلى كل منتج نلاحظ أن رقم الأعمال الخاص بأجهزة التلغاز فان المؤسسة تعتبر رائدة في صناعة وبيع هذا النوع من المنتج ، حيث ارتفع رقم الأعمال سنة 2009 بنسبة 68.92% وفي سنة 2010 ارتفع بنسبة 31.55% وهذا نظراً للطلب المتزايد والمرتفع على هذا المنتج المتميز بالسعر المنخفض ، نتيجة لاستيراد المؤسسة لتجهيزات جديدة متطورة من الولايات المتحدة الأمريكية من جهة وكذا النتائج المحققة بسبب اثر التعلم والخبرة من جهة أخرى ، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع المتوفرة على المستوى الوطني¹، زيادة على الحملات الإعلانية المكثفة التي تقوم بها المؤسسة للتعريف بمنتجاتها المختلفة. كما هو الحال بالنسبة لأجهزة الاستقبال شهدت ارتفاعاً في رقم الأعمال حيث وصلت إلى 1.88% سنة 2010 برقم أعمال تجاوز 50 مليار سنتيم. أما بالنسبة لأجهزة الثلجات والمكيفات الهوائية شهدت بدورها أيضاً تزايداً في رقم الأعمال خلال السنوات الأربع الأخيرة ، فلقد تزايد رقم الأعمال الخاص بمنتج الثلجات بنسبة 35.03% سنة 2010 ، جدير بالذكر انه بسبب التزايد المستمر في الطلب على هذا المنتج من سنة لأخرى، قامت المؤسسة باستحداث وحدة كاملة ومستقلة لإنتاج الثلجات سنة 2007. كذلك الشأن بالنسبة للمكيفات الهوائية شهدت بدورها تزايداً في رقم الأعمال تجاوز 06 مليار دج بنسبة تطور تقدر 28.99% سنة 2011 مقارنة بسنة 2010.

عموماً فان مؤسسة كوندور شهدت تزايداً ملموساً في رقم الأعمال خلال فترة نشاطها 2003-2011 ، والنتائج أساساً عن الإقبال على منتجات المؤسسة وزيادة الطلب عليها، وهذا نتيجة لانخفاض السعر وجودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها ، لاسيما بعد حصولها على شهادات الجودة سنة 2007 و 2010 وهذا ما لمسناه على زيادة رقم أعمالها . كلها عوامل ساهمت في زيادة مبيعات المؤسسة فضلاً عن المحفزات الخاصة بخدمات ما بعد البيع التي تعد إحدى أهم عوامل الاستقطاب للزبون ، حيث عززت من مركزها المالي بتحقيقها لرقم أعمال تجاوز 17 مليار دج نهاية سنة 2011.

¹ انظر الملاحق رقم 06 ورقم 07.

ثالثاً: تطور عدد المنتجات وعلاقتها بوتيرة نمو رقم الأعمال.

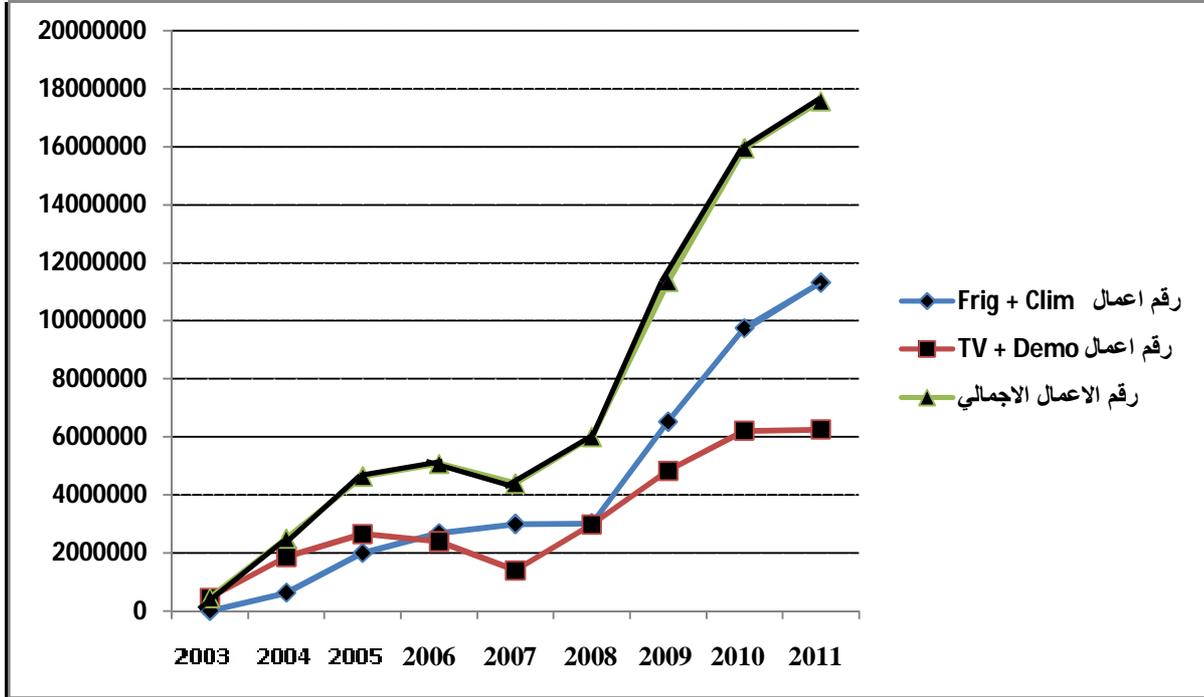
عند استعراضنا لمنتجات مؤسسة كوندور، وجدنا أن المؤسسة لها تشكيلات متنوعة من مجالات النشاط ممثلة في: أجهزة التلفاز، أجهزة الاستقبال الرقمي، الثلاجات، المكيفات الهوائية،... الخ، مما سمح للمؤسسة تحقيق رقم أعمال مقبول ومتزايد من سنة لأخرى كما يوضحه الجدول أدناه:

جدول رقم (III-11): تطور رقم أعمال المؤسسة خلال (2003-2011). الوحدة (ألف دج)

السنوات	البيانات	TV + Demo	Frig + Clim	Σ رقم الأعمال
2003	رقم الأعمال	451323	/	451323
	% التطور	/	/	/
2004	رقم الأعمال	1863923	624428	2488351
	% التطور	312.99	/	451.34
2005	رقم الأعمال	2645158	1992852	4638010
	% التطور	41.91	219.14	86.38
2006	رقم الأعمال	2391956	2677475	5069431
	% التطور	(09.57)	34.35	09.30
2007	رقم الأعمال	1401200	2993190	4394390
	% التطور	(41.42)	11.79	(13.31)
2008	رقم الأعمال	2978976	3021689	6000665
	% التطور	112.60	0.95	36.55
2009	رقم الأعمال	4825071	6522298	11347369
	% التطور	61.97	115.84	89.10
2010	رقم الأعمال	6198411	9750711	15949122
	% التطور	28.46	49.49	40.55
2011	رقم الأعمال	6245508	11321621	17567129
	% التطور	0.75	16.11	10.14

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تقرير نشاط كل وحدة إنتاج بالمؤسسة.

وقصد توضيح معطيات الجدول رقم (III- 11) يمكن تمثيلها في الشكل البياني أدناه:
شكل رقم (III- 05): تطور رقم أعمال المؤسسة خلال (2003-2011).



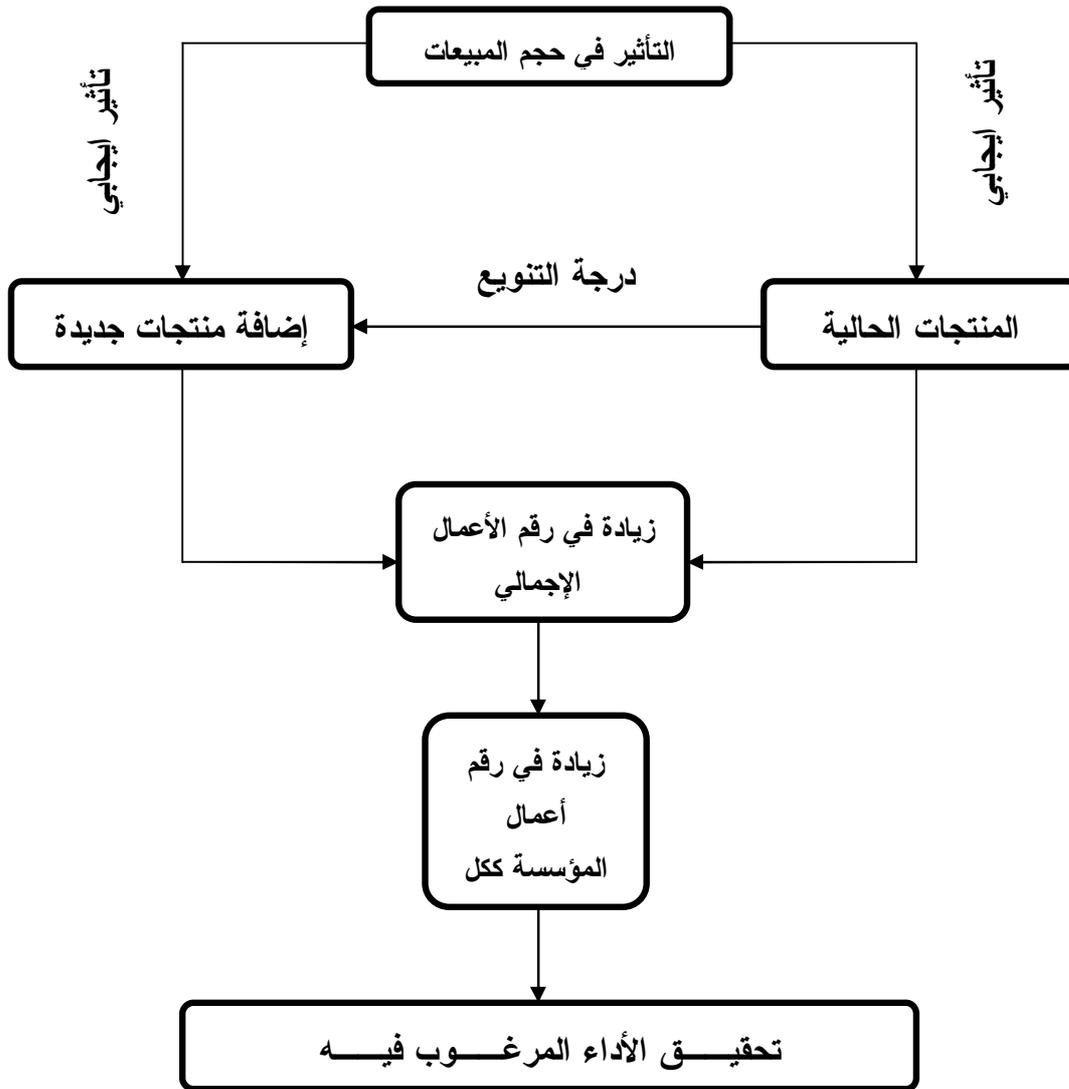
المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم (III- 11)

من خلال الجدول رقم (III- 11) ، و الشكل البياني أعلاه ، نلاحظ أن بإدخال المؤسسة سنة 2004 للمنتجات الجديدة (Frig + Clim) ، شهدت وتيرة نمو رقم الأعمال نموا معتبرا منذ السنة الأولى ، وهذا راجع إلى السمعة الجيدة لعلامة "كوندور" بفضل المنتجات الأصلية للمؤسسة (TV + Demo) ، إذ شهد رقم أعمال (Frig + Clim) تزايدا مستمرا ، وهو ما يقابله أيضا في رقم أعمال (TV+Demo) والنتائج من اكتشاف علامة كوندور من خلال التعرف على المنتجات الجديدة ، ولكن بتراجع وتيرة نمو رقم أعمال (TV + Demo) سنة 2006 (فقدان المؤسسة لوحدة إنتاج التلفاز) ، أثر سلبا على رقم أعمال المنتجات الجديدة ، باعتبار أن أجهزة التلفاز وأجهزة الاستقبال الرقمي مكنت المؤسسة من كسب مكانة وسمعة جيدة في السوق مما ولد للزبون ثقة في علامتها التجارية الممثلة في "كوندور".

حيث باستعادة المؤسسة لوحدة إنتاج التلفاز كليا، شهدت تزايدا في رقم الأعمال (TV + Demo) بأكثر من 4 مليار دج أدى بها إلى تحقيق كذلك رقم أعمال جيد في منتجات (Frig + Clim) إذ تجاوز عتبة 6 مليار دج ، فلو لم يكن التنويع لما تحصلت المؤسسة على مستويات رقم الأعمال المحققة سواء من المنتجات الأصلية أو الجديدة .

أما في السنوات الأخيرة فوتيرة نمو رقم الأعمال لكل المنتجات تميل إلى الانخفاض ، مما أدى بالمؤسسة إلى إضافة منتج جديد سنة 2010 ممثلا في البطاقات الإلكترونية ، قصد التقليل من التكلفة باعتباره مادة أولية لمنتجاتها. ويمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل البياني الآتي:

شكل رقم (III-06): نمو رقم الأعمال من خلال التأثير المتبادل بين المنتجات.



المصدر: من إعداد الطالب.

المبحث الثالث: أثر إستراتيجية التنويع على أداء مؤسسة كوندور.

المطلب الأول : قياس درجة التنويع في مؤسسة كوندور.

قصد تتبع التطور الحاصل في محافظة أنشطة مؤسسة كوندور محل الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2003 الى 2011 ، الناتج أساسا بتبنيها لإستراتيجية التنويع ، سنحاول بإسقاط المؤشرات التي تم التطرق إليها في الجانب النظري (الفصل الأول) ، وذلك قصد إعطاء صورة واضحة عن درجة التنويع بالمؤسسة وذلك كما يلي:

أولا : طرق القياس المستمرة.

1- المؤشر الشامل:

$$DT = \sum P_i \ln (1/P_i) \dots\dots\dots (1)$$

نعلم أن :

حيث :

DT: مؤشر انتروبي.

Pi : النصيب النسبي للمؤسسة.

N : عدد مجالات النشاط.

وباعتبار أن محافظة أنشطة المؤسسة تحوي على أربع منتجات، أي $4=N$ ، وكان مساهمة P_i ^{ème}

نشاط في إجمالي رقم أعمال المؤسسة يكون لدينا الجدول التالي:

جدول رقم (III-12): مساهمة كل منتج في رقم أعمال مؤسسة كوندور خلال 2003 إلى 2011.

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
P_{TV}	0.903	0.497	0.448	0.375	0.246	0.426	0.380	0.356	0.323
$\ln(1/P_{TV})$	0.102	0.699	0.802	0.980	1.402	0.853	0.967	1.032	1.130
$P_{TV} \times \ln(1/P_{TV})$	0.092	0.347	0.359	0.367	0.344	0.363	0.367	0.367	0.364
P_{DEMO}	0.096	0.251	0.121	0.095	0.072	0.070	0.044	0.032	0.031
$\ln(1/P_{DEM})$	2.343	1.382	2.111	2.353	2.631	2.659	3.123	3.442	3.473
$P_{DEM} \times \ln(1/P_{DEM})$	0.224	0.346	0.255	0.223	0.189	0.186	0.137	0.110	0.107
P_{FRIGO}	-	0.054	0.232	0.343	0.453	0.266	0.316	0.304	0.284
$\ln(1/P_{FRIGO})$	-	2.918	1.461	1.070	0.791	1.324	1.152	1.190	1.258
$P_{FRIGO} \times \ln(1/P_{FRIGO})$	-	0.157	0.338	0.367	0.358	0.352	0.364	0.361	0.357
P_{CLIM}	-	0.196	0.196	0.184	0.227	0.237	0.258	0.307	0.359
$\ln(1/P_{CLIM})$	-	1.629	1.629	1.692	1.482	1.439	1.354	1.180	1.024
$P_{CLIM} \times \ln(1/P_{CLIM})$	-	0.319	0.319	0.311	0.336	0.341	0.349	0.362	0.367

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول (III-10).

بتعويض القيم المتحصل عليها من الجدول في العلاقة رقم (1) أعلاه ، يمكن تحديد درجة التنويع في المؤسسة خلال الفترة 2003-2011 كما يلي:

جدول رقم (III-13): درجة التنويع في المؤسسة خلال الفترة 2003-2011.

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
DT المؤسسة	0.316	1.169	1.271	1.268	1.227	1.242	1.217	1.20	1.195

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول (III-12).

من خلال نتائج الجدول رقم (13-III) ، نلاحظ أن درجات التنويع متذبذبة نوعا ما وهذا نظرا للأسباب التي تم التطرق إليها سابقا من حيث تطور الإنتاج ورقم الأعمال ، إلا أنه نسجل تقريبا في درجات التنويع خلال الفترة (2005-2008) لمؤسسة كوندور وهذا نظرا للاستقرار الذي شهدته حافظه الأنشطة خلال هاته الفترة ، حيث شهد أعلى درجة له سنة 2004 بقيمة 1.69 وهذا نتيجة دخول وحدتي إنتاج أجهزة الثلاجات والمكيفات الهوائية حيز النشاط مقارنة بأقل قيمة له سنة 2003 بـ 0.316 وهي نتيجة طبيعية باعتبارها سنة بداية النشاط بمنتوجين فقط . وهذا ما يؤكد العلاقة الطردية بين عدد مجالات النشاط و رقم أعمال المؤسسة.

2- مؤشر بيرى:

$$I_B = \frac{1}{n} \sum p_i^2 \dots\dots\dots(2) \quad \text{نعلم أن :}$$

حيث:

p_i : النصيب النسبي للنشاط (i) الذي تساهم فيه المؤسسة من الإنتاج الكلي أو المبيعات الكلية للمؤسسة في جميع الصناعات . و باعتبار دائما أن حافظه أنشطة المؤسسة تحوي على أربع منتجات، أي $4=N$ ، وكان P_i مساهمة i^{eme} نشاط في إجمالي رقم أعمال المؤسسة يكون لدينا الجدول التالي:

جدول رقم (14-III): مساهمة كل منوج في رقم أعمال مؤسسة كوندور خلال 2003 الى 2011.

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
P_{TV}	0.903	0.497	0.448	0.375	0.246	0.426	0.380	0.356	0.323
P_{TV}^2	0.815	0.247	0.200	0.140	0.060	0.181	0.144	0.126	0.104
P_{DEMO}	0.096	0.251	0.121	0.095	0.072	0.070	0.044	0.032	0.031
P_{DEMO}^2	0.009	0.063	0.014	0.009	0.005	0.004	0.001	0.001	0.000
P_{FRIGO}	/	0.054	0.232	0.343	0.453	0.266	0.316	0.304	0.284
P_{FRIGO}^2	/	0.002	0.053	0.117	0.205	0.070	0.099	0.092	0.080
P_{CLIM}	/	0.196	0.196	0.184	0.227	0.237	0.258	0.307	0.359
P_{CLIM}^2	/	0.038	0.038	0.033	0.051	0.056	0.066	0.094	0.128
$\Sigma (P_{DEMO}^2 + P_{TV}^2) + (P_{FRIGO}^2 + P_{CLIM}^2)$	0.824	0.350	0.305	0.299	0.321	0.311	0.310	0.313	0.312

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول (12-III).

بتعويض القيم المتحصل عليها من الجدول في العلاقة رقم (2) أعلاه ، يمكن تحديد درجة التنويع في المؤسسة خلال الفترة 2003-2011 كما يلي:

جدول رقم (III-15): درجة التنويع في المؤسسة خلال الفترة 2003-2011.

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
IB المؤسسة	0.176	0.650	0.695	0.701	0.679	0.689	0.690	0.687	0.688

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول (III-14).

من خلال نتائج الجدول رقم (III-15) ، نلاحظ أن درجات التنويع عموما في تزايد ، حيث تم تسجيل قيمة 0.176 سنة 2003 وهي سنة بداية النشاط لترتفع إلى 0.650 سنة 2004 لتصل إلى أعلى قيمة لها سنة 2006 بـ 0.701 .

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

ثانيا : طريقة القياس المتقطعة (نموذج RUMELT).

نعلم أن RUMELT يعتمد في تحديد النسب التي من خلالها يصنف المؤسسات المنوعة على المعدلات التالية :

- معدل التخصص ويرمز له بـ **RS** : ويقابل مساهمة منتج التلفاز في رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة على اعتباره اكبر مجال نشاط في المؤسسة.
- معدل الارتباط ويرمز له بـ **RC** : يقابل مجموع مساهمة منتج التلفاز وأجهزة الاستقبال الرقمي في رقم أعمال المؤسسة باعتبارهما اكبر مجموعة من الأنشطة المرتبطة فيما بينها.
- معدل العلاقة ويرمز له بـ **Rr** : يقابل مجموع مساهمة كل من منتج الثلاجات والمكيفات الهوائية في رقم أعمال المؤسسة باعتبارهما مجالات نشاط مرتبطة فيما بينها .
- معدل الارتباط الراسي ويرمز له بـ **Rv** ويقاس بنسبة رقم الأعمال الذي يعود لأكبر مجموعة مجالات النشاط المشاركة في أي عملية إنتاجية لأي مرحلة من مراحل الإنتاج.

وعليه يمكن تحديد النسب التي تسمح لنا بمعرفة مجال التنويع من خلال حساب المعدلات المذكورة

أعلاه خلال الفترة (2003-2011) كما هي مبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (III-16): معدلات نموذج Rumelt.

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
معدل التخصص Rs	0.903	0.497	0.448	0.375	0.246	0.426	0.380	0.356	0.323
معدل الارتباط Rc	0.999	0.748	0.569	0.470	0.318	0.496	0.424	0.388	0.354
معدل العلاقة Rr	/	0.250	0.428	0.527	0.680	0.503	0.574	0.611	0.643
معدل الارتباط الرأسي Rv	0.903	0.497	0.448	0.375	0.453	0.426	0.380	0.356	0.359
(Rr +Rs)/2	0.451	0.373	0.438	0.451	0.463	0.464	0.477	0.483	0.483

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجداول السابقة.

من خلال الجدول رقم (III-15) ، يمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في نقطتين هما:

سنة 2003:

$$R_v \geq 0.70 \quad 0.95 > R_s > 0.70$$

وبالتالي فالمؤسسة ذات نشاط مهيم وتتنوع رأسي.

من سنة 2004 الى سنة 2011:

$$R_s < 0.70 \quad \text{و} \quad RC < (R_r + R_s)/2$$

ثالثا : تحديد العلاقة بين التنويع وربحية المؤسسة.

قصد إيجاد العلاقة التي تربط بين درجة التنويع وربحية مؤسسة كوندور ، سنقوم باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط ، الذي يهتم بدراسة وتحليل اثر متغير كمي على متغير كمي آخر ، فاحد المتغيرين يسمى بالمتغير المستقل أو المتنبأ منه ، المتغير الثاني ويسمى التابع أو المتنبأ به ، ومن ثم يمكن عرض نموذج الانحدار الخطي البسيط في شكل معادلة خطية من الدرجة الأولى ، ممثلة كالاتي :

$$Y = B_0 + B_1X + e$$

حيث أن:

Y: هو المتغير التابع (الذي يتأثر)

X: هو المتغير المستقل (الذي يؤثر)

B₀: وهو يعكس قيمة المتغير التابع في حالة انعدام قيمة المتغير المستقل **X**،

أي في حالة **X=0**

B₁: ميل الخط المستقيم (**B₀ + B₁X**)، ويعكس مقدار التغير في **Y** إذا تغيرت

X بوحدة واحدة.

e: هو الخطأ العشوائي، والذي يعبر عن الفرق بين القيمة الفعلية **Y**، والقيمة

$$\hat{Y} = B_0 + B_1X$$

• تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط:

يمكن تقدير معاملات الانحدار ($B_0 + B_1$) النموذج باستخدام طريقة المربعات الصغرى ، وهذا التقدير هو الذي يجعل مجموع مربعات الأخطاء العشوائية $\sum e^2 = \sum (Y - (B_0 + B_1X))^2$ أقل ما يمكن، ويحسب هذا التقدير بالمعادلة التالية:

$$B_1 = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{n\sum x^2 - (\sum x)^2} \quad (01)$$

$$B_0 = \bar{y} - B_1 \bar{x}$$

حيث \bar{X} هو الوسط الحسابي لقيم X ، \bar{Y} هو الوسط الحسابي لقيم Y .

لدينا من خلال الجدول رقم (17-III) درجات التنويع التي تم حسابها خلال الفترة (2011-2003) كالآتي:

السنوات	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
DT المؤسسة	1.195	1.20	1.217	1.242	1.227	1.268	1.271	1.169	0.316

و لدينا كذلك ، القيم المقابلة لربحية مؤسسة كوندور خلال الفترة (2011-2003) كالآتي:

جدول رقم (17-III): النتيجة الصافية لكوندور خلال الفترة (2010-2003) الوحدة: ألف دج

البيانات	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
النتيجة الصافية	573616	254315	27559	19876	87932	91640	72822	29322

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من جدول حسابات النتائج للمؤسسة.

وعليه سنحاول إيجاد العلاقة التي تربط درجة التنويع بربحية مؤسسة كوندور ، وذلك بتطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (18-III): تغير أرباح المؤسسة، وقيمة التنويع فيها خلال (2003-2010). الوحدة: ألف دج

السنوات	قيمة التنويع (X)	ربح المؤسسة (Y)	X ²	Y ²	XY
2003	0.316	29322	0.099	8.59779684 ⁸	9265.752
2004	1.169	72822	1.366	53.03043684 ⁸	85128.918
2005	1.271	91640	1.615	83.97889600 ⁸	116474.44
2006	1.268	87932	1.607	77.32036624 ⁸	111497.776
2007	1.227	19876	1.505	3.95055376 ⁸	24387.852
2008	1.242	27559	1.542	7.59498481 ⁸	34228.278
2009	1.217	254315	3.062	646.76119 ⁸	309501.355
2010	1.20	573616	1.440	3290.3531 ⁸	688339.2
Σ	8.91	1157084	12.236	4171.587324 ⁸	1378823.571

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول (13-III) و الجدول (17-III).

بتطبيق العلاقة (01) أعلاه نجد : $B_0 = 81.3 \times 10^2$ ، $B_1 = 12.2 \times 10^4$.ومنه معادلة انحدار ربحية

مؤسسة كوندور على قيمة التنويع فيها تكون على النحو التالي:

$$Y = 81.3 \times 10^2 + 12.2 \times 10^4 X$$

حيث:

Y: ربحية المؤسسة.

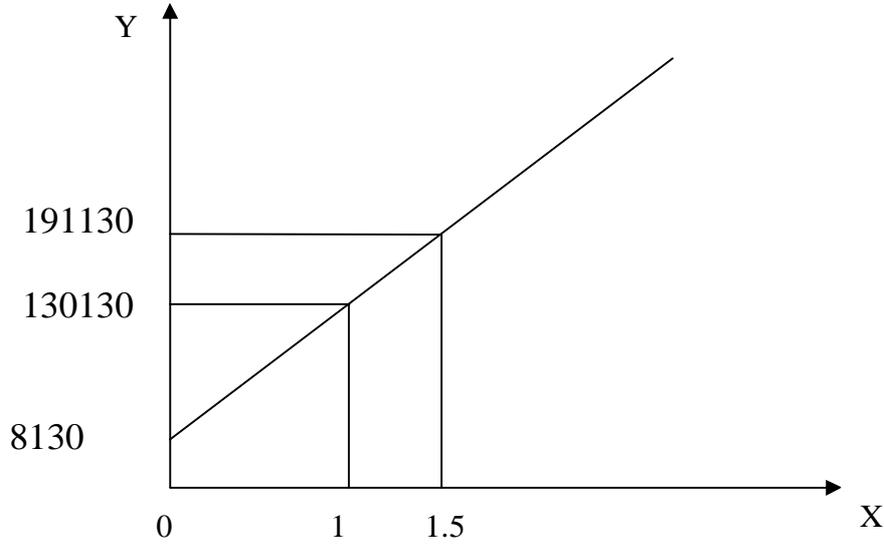
X: درجة التنويع بالمؤسسة.

وعليه يمكن رسم خط انحدار ربحية المؤسسة بدلالة التنويع بتعيين نقطتين فقط (باعتبار المنحنى

خطي) كالتالي:

1.5	1	X
191130	130130	Y

شكل رقم (III-07): خط انحدار ربحية المؤسسة بدلالة درجة التنويع.



نلاحظ من خلال المنحنى أعلاه ، أن العلاقة بين درجة التنويع وربحية مؤسسة كوندور علاقة طردية موجبة وهذا ما يظهره ميل خط الانحدار وبالتالي ، أي أن زيادة في مجالات نشاط جديدة تؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة وفي النهاية تحسين أدائها.

المطلب الثاني: أثرها على الحصة السوقية وربحية المؤسسة.

أولاً: أثرها على الحصة السوقية.

إن إيجاد قيمة الحصة السوقية لكل منتج المؤسسة على حدى ، يعتبر من الصعوبة بمكان في ظل غياب معطيات حقيقية حول السوق الجزائرية من جهة ، وكذا انعدام هيئات وجهات متخصصة لها مصداقية في جمع هذا النوع من المعطيات من جهة أخرى. بالإضافة إلى التصريحات غير الدقيقة للمنتجين وحتى المستوردين.

وعليه فإن معطيات الحصة السوقية لسنة 2011 تم تسجيلها بناء على مقارنة لتصريحات مسؤولي المؤسسة لاسيما مديرية التسويق وهذا على أساس خبرتهم في الميدان، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (III-19) الحصة السوقية للمؤسسة لسنة 2011.

الحصة السوقية المطلقة لأكبر منافس	أكبر المنافسين	الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة	مجال النشاط
42.5 %	LG	34 %	TV
29 %	ASTON	17 %	Demo
06.5 %	SAMSUNG	19.5 %	Clim
29 %	ENIEM	32 %	Frigo

المصدر: تصريحات مسؤول قسم التسويق بناء على البحوث التي يقومون بها.

من معطيات الجدول رقم (III-19) أعلاه ، نلاحظ أن أكبر حصة سوقية لمنتجات كوندور تعود لأجهزة التلفاز بـ 34% ، إلا أنها أقل من منافسها LG بحصة 42.5%. فالمؤسسة تسعى جاهدة إلى زيادة حصتها السوقية وذلك بتخليها الجزئي عن إنتاج أجهزة التلفاز التقليدية CRT وتوجيه كل جهودها إلى إنتاج الأجهزة الحديثة LCD ، LED.

في المقابل ، أقل حصة سوقية تعود لأجهزة الاستقبال الرقمي بـ 17% وهي أيضا أقل من منافسها ASTON التي تستحوذ على حصة سوقية تقدر بـ 29% .

أما في منتجات الثلاجات فحصة المؤسسة تقدر بـ 32% متفوقة على منافسها ENIEM المالك لـ 29% نفس الملاحظة نسجلها على أجهزة المكيفات الهوائية ، فكوندور هي المالكة للحصة الأولى في هذا النوع من المنتج بنسبة 19.5% .

كنتيجة/ نخلص إلى أنه ، رغم حداثة نشاط مؤسسة كوندور مقارنة بمنافسها التقليديين ، إلا أنها استطاعت افتكاك حصص سوقية مهمة ، وهذا ما يؤكد على المجهودات المبذولة من طرف المؤسسة وقناعتها بأهمية ودور التنويع كاستراتيجية لتحسين الأداء وبالتالي تحقيق النمو في ظرف قصير.

ثانيا: أثرها على رقم الأعمال.

عرف رقم أعمال المؤسسة تطورا من سنة لأخرى ، وهذا يعكس المساهمة المتزايدة لمنتجاتها في رقم الأعمال الإجمالي رغم التفاوت والتذبذب لكل مساهم وهذا ابتداء من سنة 2003 إلى غاية 2011 ، والجدول التالي يبين مساهمة كل منتج في رقم أعمال المؤسسة الإجمالي.

جدول رقم (III-20) مساهمة الوحدات الإستراتيجية في رقم الأعمال الإجمالي. الوحدة (ألف دج)

المجموع	Clim	Frig	Demo	TV	البيانات	السنوات
451323	/	/	43619	407704	رقم الأعمال	2003
100	/	/	09.67	90.33	%	
2488351	488356	136072	625947	1237976	رقم الأعمال	2004
100	19.63	05.47	25.15	49.75	%	
4638010	913010	1079842	564924	2080234	رقم الأعمال	2005
100	19.69	23.28	12.18	44.85	%	
5069431	935160	1742315	486032	1905924	رقم الأعمال	2006
100	18.45	34.37	09.59	37.59	%	
4394390	999340	1993850	320300	1080900	رقم الأعمال	2007
100	22.74	45.37	07.29	24.60	%	
6000665	1423408	1598281	420340	2558636	رقم الأعمال	2008
100	23.72	26.64	7	42.64	%	
11347369	2929049	3593249	503000	4322071	رقم الأعمال	2009
100	25.81	31.67	4.43	38.09	%	
15949122	4898391	4852320	512505	5685906	رقم الأعمال	2010
100	30.72	30.42	3.21	35.65	%	
17567129	6318458	5003163	556137	5689371	رقم الأعمال	2011
100	35.98	28.48	3.16	32.38	%	

المصدر: من إعداد الطالب.

من معطيات الجدول رقم (III-20) نلاحظ أن أجهزة التلفاز تعتبر أكبر مساهم في رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة خلال كامل فترة نشاطها تقريبا (من سنة 2003 إلى سنة 2011)، حيث بلغت أكبر نسبة لها — 90.33% سنة 2003 ، وبدخول وحدتي إنتاج المكيفات الهوائية والثلاجات حيز الاستغلال ، شهدت تراجعاً إلا أنها حافظت على الريادة في مساهمتها في رقم الأعمال الإجمالي.

في حين نجد أن المكيفات الهوائية عرفت تزايد نسبة مساهمتها في رقم أعمال المؤسسة الإجمالي من سنة لأخرى حيث بلغت نسبة 19.63% سنة 2004 ثم نسبة 23.72% سنة 2008، لتصل في نهاية سنة 2011 إلى 35.98% (باعتبار سنة 2007 سنة استثنائية وهذا لحريق وحدة إنتاج التلفاز)، بالمقابل، تحقق أجهزة التلفاز في نفس السنة (2011) أقل نسبة لها وهي 32.38%. مما يؤكد نجاح وتحسن السياسة التسويقية لمنتوج المكيفات الهوائية ، لكن هذا لا يعن تراجع جهود السياسة التسويقية لمنتوج التلفاز ، وإنما يبرر هذا التراجع في تخلي المؤسسة جزئياً على إنتاج أجهزة التلفاز القديمة وهذا بداية من نهاية سنة 2008 واتجاهها نحو الاستثمار في أجهزة من نوع LCD، LED ، وما يؤكد ذلك هو فصل المؤسسة لوحدة إنتاج التلفاز إلى وحدتين . الأولى خاصة بإنتاج أجهزة التلفاز القديمة ويتم ذلك حسب الطلب ، أما الوحدة الثانية والتي حظيت بعناية كبيرة من طرف مسؤولي كوندور فتم تخصيصها لمنتجات LCD و LED . إضافة إلى فقدان المؤسسة لأسواق جد مهمة لمنتوج التلفاز وخاصة في كل من تونس وليبيا ، مما أثر كثيراً على تراجع مساهمة رقم أعمال التلفاز في رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة مقارنة بمنتوج المكيفات الهوائية.

- أما مساهمة بقية المنتجات فهو بنسب متفاوتة ، فنجد أقل مساهمة سجلتها منتجات الاستقبال الرقمي بنسبة 3.16% سنة 2011 ، مما يؤكد المساهمة الطفيفة لهذا النوع من المنتج ، لذا على المؤسسة أن تحاول تطوير هذا المنتج أو إعادة تسويقه في سوق آخر أكثر جاذبية.

وعليه نستنتج أن هناك أهمية كبيرة لترويج منتجات المؤسسة في المساهمة في الرفع من رقم الأعمال الإجمالي باعتبار وجود منتجات أخرى تغطي أي تراجع قد يحدث لمنتوج ما مما يبقى دائماً على نمو رقم الأعمال من سنة لأخرى .

ثالثاً: أثرها على الربحية.

يمكن توضيح النتيجة الصافية لمؤسسة كوندور في الجدول الآتي:

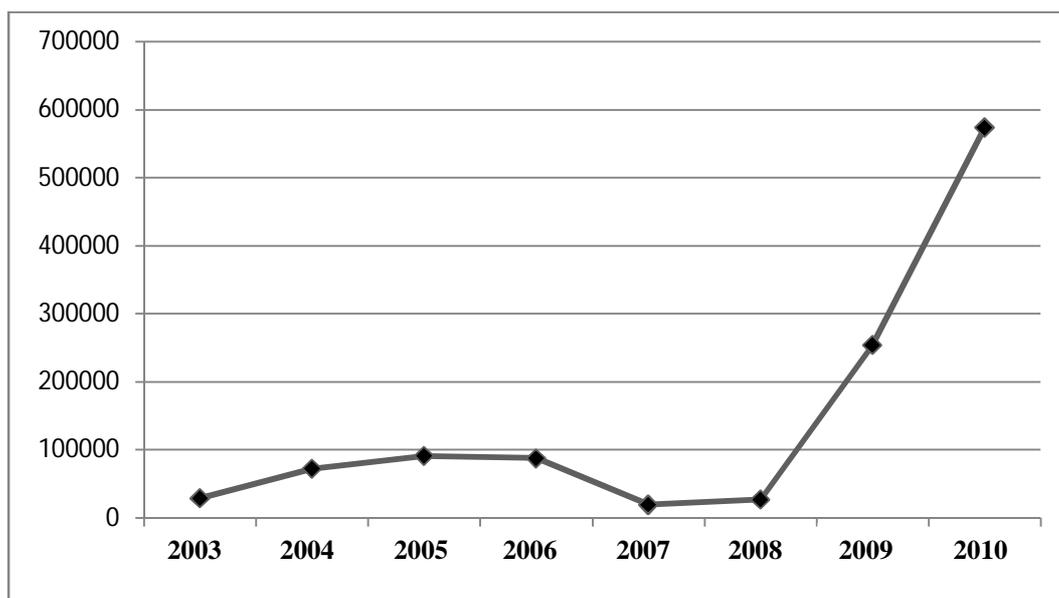
شكل رقم (III-21): النتيجة الصافية لكوندور خلال (2010-2003)
الوحدة: ألف دج

البيــــــــــــــــان	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
النتيجة الصافية	29322	72822	91640	87932	19876	27559	254315	573616

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من جدول حسابات النتائج للمؤسسة.

وقصد توضيح معطيات الجدول أعلاه وإعطاء صورة واضحة لتطور النتيجة الصافية للمؤسسة يمكن تمثيلها في الشكل البياني أدناه:

شكل رقم (III-08): تطور النتيجة الصافية لمؤسسة كوندور خلال الفترة (2010-2003).



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على معطيات الجدول رقم (III-21).

من خلال معطيات الجدول أعلاه ، لاسيما الشكل البياني ، يمكن تقسيم النتيجة الصافية المحققة من طرف مؤسسة كوندور إلى ثلاث مراحل جد مميزة في مسار نشاطها وهي :

- المرحلة الأولى : (2003-2005).

نلاحظ أن النتيجة الصافية في ارتفاع مستمر رغم النتيجة المتواضعة المحققة سنة 2003 — 29322 ألف دينار جزائري ، وهذا ناتج أساسا لاعتماد المؤسسة على منتوجين فقط وهما أجهزة التلفاز وكذا أجهزة الاستقبال الرقمي ، بالإضافة إلى حداثه سلسلة الإنتاج وبتوسيع تشكيلة المنتجات سنة 2004 بدأت المؤسسة تحقق أرباح متزايدة.

- المرحلة الثانية : (2006-2007).

عرفت النتيجة الصافية للمؤسسة تراجعا ملحوظا ، وهذا راجع إلى احتراق وحدة إنتاج التلفاز شهر أفريل 2006 ، مما انعكس سلبا على رقم الأعمال وكنتيجه منطقية على النتيجة الصافية باعتبار أن أجهزة التلفاز هي الأكبر مساهمة في رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة.

- المرحلة الثالثة : (2008-2010).

نلاحظ تحسن الوضع المالي للمؤسسة بعودة ارتفاع النتيجة الصافية بشكل مستمر ولموس ، وهي ترتفع من سنة لأخرى ، نتيجة الأسباب التي ذكرناها بالنسبة لظروف الإنتاج عموما ، واسترجاع بصفة كلية لوحدة إنتاج أجهزة التلفاز خصوصا.

إن هذه النتيجة المحققة ، كانت نتيجة لتنويع تشكيلات المنتجات بالمؤسسة بإدخالها لمنتوج البطاقات الالكترونية التي تعتبر كمادة أولية لمعظم منتجات المؤسسة ، مما أدى إلى تخفيض فاتورة استيرادها وبالتالي التقليل من التكلفة هذا من جهة ، وكذا لاستثماراتها الكبيرة في أجهزة التلفاز الجديدة من نوع LCD و LED من جهة أخرى.

خلاصة الفصل الثالث:

تمكنت مؤسسة كوندور رغم حداثة نشاطها مقارنة بمنافسيها ، من احتلال موقع هام في السوق المحلية والوطنية ، وهي تسعى جاهدة إلى تعزيز تواجدتها على المستوى العالمي ، بطموحها إلى احتلال مرتبة مقبولة ضمن مراتب المؤسسات الرائدة، وذلك بفرض نفسها من خلال تشكيلة المنتجات المتعددة والمختلفة ، المتأتية من تبنيها لإحدى استراتيجيات النمو والتوسع والمتمثلة في إستراتيجية التنويع في المنتجات باستغلالها لمجموع إمكانياتها ، قدراتها وكفاءتها الداخلية ، بإتباع دراسات وبحوث تطويرية تتماشى والمرحلة التي تعيشها البلاد من انفتاح للسوق .

من خلال ما سبق ، يمكن إعطاء مجموعة من النقاط حول مؤسسة كوندور كخلاصة لدراستنا الميدانية ، وكذا كاستنتاجات لما لمسناه من مقابلتنا لمسيرتي هذه المؤسسة الطموحة فيما يلي:

- مؤسسة كوندور تعمل على تقديم منتجات جديدة إضافة إلى المنتجات الحالية من سنة لأخرى.
- ساهم التنويع في مؤسسة كوندور بتحقيق رقم أعمال مقبول للمؤسسة ، المتأتى من كسبها لخصه سوقية حسنة مقارنة بمنافسيها التقليديين في هذا المجال.
- مؤسسة كوندور مؤسسة طموحة ، يعكسه طموح مسيرتها الشباب الذين على درجة كبيرة من الوعي بأن التنويع هو أحد أسرار نجاح المؤسسة.
- يعتبر الأداء الحالي للمؤسسة مقبولا إلى حد بعيد، فهي تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن، وهذا باكتساب زبائن جدد وأسواق أخرى، وتوسعي أيضا من خلال إستراتيجيتها إلى تخفيض الأسعار، إضافة إلى خدمات ما بعد البيع التي تضمن لها الولاء والوفاء الدائم من طرف زبائنها.

الخطاتفة

الختامة:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور إستراتيجية التنويع (في المنتجات) في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، وكان الغرض من ذلك هو محاولة الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في بحثنا هذا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية إستراتيجية التنويع و ما لمقصود بالأداء وكذا متطلبات قياسه ، ما علاقة التنويع كسلوك استراتيجي في تحقيق هدف المؤسسة ، وما تأثيره على أدائها بشكل عام . وقد تم اختيارنا لمؤسسة كوندور كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تنشط في محيط يتميز بمنافسة شديدة.

بالفعل توصلنا إلى أن الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة محل الدراسة (كوندور) ، هي التنويع لكونها 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 التنويع في موارد المؤسسة. وبما أن هذا الخيار الاستراتيجي متبع من قبل العديد من المؤسسات الجزائرية ، فقد حاولنا في هذا البحث إبراز أثره على أدائها من خلال استخدام بعض المؤشرات والأساليب لتحليل بعض العوامل منها رقم الأعمال ، الربحية ، والمورد البشري.

لقد حققت مؤسسة كوندور مكاسب جد مقبولة المتأتي من تنويع حافظة أنشطتها ، متمثلة أساسا في منتجات أجهزة التلفاز والثلاجات ، إذ قامت مبكرا بتوسيع تشكيلة منتجاتها منذ سنة 2004 ، إلا أنها بقيت تمارس نشاطها بنوع من التفضيل بين المنتجات مركزة إستراتيجيتها بذلك على وحدة إنتاج التلفاز، وهذا ما اثر عليها سلبا على رقم أعمالها الإجمالي باحتراق هذه الوحدة سنة 2006 ، لذا فهي بعيدة عن التنويع الميداني الحقيقي ، ففعلا تم توسيع حافظة الأنشطة إلا أنها بقيت مرتبطة تاريخيا بأول منتج لها المتمثل في التلفاز فأولت له كل الأهمية على حساب المنتجات الأخرى، مما قد يجعلها في خطر مستقبلا.

إن التطرق إلى الإجابة على كل هذه التساؤلات والوصول إلى مثل هذه المعطيات، لم يكن بالسهولة بمكان إلا من خلال التعرف على بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بإستراتيجية التنويع من جهة وكذا مفاهيم الأداء من جهة أخرى ، مما مكنا في التعمق أكثر في بحثنا والخروج بالنتائج الآتية:

نتائج البحث:

بعد قيامنا بهذه الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج المتعلقة بالجانب النظري و كذا الميداني والتي من خلالها قمنا باقتراح بعض التوصيات:

النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- ✓ تعتبر إستراتيجية التنويع من استراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق للمؤسسة مكاسب ايجابية لاسيما توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة الناتجة أساسا عن المحيط غير المستقر، إضافة إلى جعل المؤسسة تتمتع بحافظة أنشطة متنوعة تسمح لها بالحصول على أرباح من أنشطة متعددة ، أي تقليص الخطر الناتج من تبعية المؤسسة لمردود نشاط وحيد.
- ✓ إن التنويع أصبح من الاستراتيجيات المهمة للمؤسسة 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 وتقييم الأداء من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية على مستويات مختلفة.
- ✓ إن لإستراتيجية التنويع اثر بارز على أداء المؤسسة الصناعية، حيث تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، فالمؤسسة الأكثر تنوعا في محفظة الأنشطة هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على اكبر حصة سوقية ممكنة.

النتائج المرتبطة بالجانب التطبيقي:

- من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة كوندور ، خلصنا إلى بعض النتائج التالية:
- ✓ تعتبر مؤسسة كوندور، مؤسسة حديثة النشأة مقارنة بمنافسيها، وقد تبنت منذ بداية نشاطها إستراتيجية التنويع في المنتجات باعتمادها على منتوجين (التلفاز، مستقبل الأقمار الصناعية) ثم قامت في ظرف قصير جدا بتوسيع تشكيلة منتجاتها بإضافة مجالين الأول أجهزة التلاجات والثاني أجهزة المكيفات الهوائية وذلك سنة 2004 وبالتالي أصبحت لها حافظة أنشطة موسعة، مما مكنها من احتلال موقع هام في السوق المحلية والوطنية في ظرف قياسي.

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

✓ أسلوب تحليل محفظة الأعمال من شأنه مساعدة المؤسسة الاقتصادية على تحديد وضعية نشاطاتها من جهة وكذا إعطاء صورة واضحة على مسار حياتها من جهة أخرى. وبالتالي سهولة معرفة البديل الاستراتيجي المناسب ، فعند تطبيقنا لنموذج BCG على المؤسسة محل الدراسة ، قدمنا لنا صورة واضحة عن موقع كل مجال نشاط استراتيجي مع سهولة في تحديد الإستراتيجية لكل مجال. إذ أن الإستراتيجية المناسبة لنشاط التلغاز هي محاولة المؤسسة زيادة حصتها السوقية أو الحفاظ عليها، خصوصا وأن معدلات نمو السوق تميل إلى الانخفاض، أما نشاط الثلاثات والمكيفات الهوائية فعلى المؤسسة أن تحاول إطالة عمر دورة حياتها باعتبارها في قمة مردوديتها، في المقابل فنشاط أجهزة الاستقبال الرقمي نلاحظ أنها تمر بفترة حرجة فعلى المؤسسة إما أن تحاول تطويره أو تقوم بتصريفه إلى أسواق جديدة وإعطائها له دورة حياة ثانية.

✓ بينت الدراسة ، أن بإتباع المؤسسة لإستراتيجية التنويع خاصة منذ سنة 2004 كان له اثر كبير على أدائها ، حيث عرفت تغيرات ملحوظة في رقم أعمالها ناتجة بالأساس من عدد مجالات النشاط التي تبنتها ، حيث سجلت درجة التنويع سنة 2003 أدنى قيمة لها بـ 0.316 لترتفع سنة 2004 إلى 1.169 مسجلة أعلى قيمة لها سنة 2005 بـ 1.271 مما انعكس بوضوح على رقم الأعمال الذي شهد تزايدا من سنة لأخرى، حيث بلغ رقم أعمال المؤسسة سنة 2003 قيمة 451323 (ألف دينار جزائري)، أما عند إدخال تشكيلة منتجات جديدة سنة 2004 ارتفع إلى قيمة 2488351 (ألف دينار جزائري) أي بنسبة 451.34% ليصل سنة 2011 قيمة 17567129 (ألف دينار جزائري) ، وبذلك استطاعت المؤسسة أن تكسب حصة سوقية جديدة وتوسع في حصتها الحالية.

✓ تعتبر مؤسسة كوندور من المؤسسات المهمة باستقطاب المورد البشري الكفاء، فهو في تطور مستمر مما اكسب للمؤسسة ميزة تنافسية باستفادتها من أثر الخبرة والتعلم.

✓ نظرا للإمكانيات التي تتمتع بها مؤسسة كوندور من جهة وكذا المحيط التنافسي من جهة أخرى ، جعل المؤسسة تتبع إستراتيجية واضحة (التنويع) ومستمرة منذ بداية نشاطها ، مع المحاولة لتوسيع تشكيلة حافظة الأنشطة كل مرة لكسب حصة سوقية جديدة ، فالمؤسسة تسعى إلى إدخال

- منتوج السيارة الكهربائية والذي من خلاله تؤكد تحكها في التكنولوجيا وبالتالي القدرة على مواجهة بعد أن كان الهدف هو البقاء.
- ✓ هناك علاقة طردية بين التنويع وربحية المؤسسة ، وهذا ما توصلنا إليه من خلال منحنى انحدار الأرباح بدلالة التنويع ، وتكون في أقصى قيمة لها في حالة تبني المؤسسة لمجالات نشاط متعددة وبالأخص المرتبطة فيما بينها.
- ✓ إن التنويع يؤدي إلى اتساع في تشكيلة منتجات المؤسسة مما ينعكس على قدراتها في الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة ، وهذا ما يعني التمكن أو القدرة على إرضاء مستهلكين جدد وهذا ما حدث فعلا لمؤسسة كوندور عند فصلها لوحدة إنتاج التلفاز (وحدة خاصة بنوع CRT والأخرى خاصة بنوع LCD و LED) .
- ✓ تعتبر مؤسسة كوندور ، مؤسسة متحدية في مجال الإلكترونيك بالنظر إلى حداثة نشاطها ، فهي تسعى إلى بلوغ الريادة من خلال الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة قصد الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب.
- ✓ اهتمام الإطارات المسيرة لكوندور ومتابعتهم للتطورات العلمية وأحدث التكنولوجيا المستخدمة في مجال الإلكترونيك ، باستقطابها للكفاءات مما أعطى لها ميزة تنافسية في مواردها البشرية كما فعلت مع متفوقي دفعة 2005/2004 لمعهد الإلكترونيك بالمركز الجامعي لبرج بوعريريج.

اختبار الفرضيات:

انطلاقا من النتائج السابقة لاسيما الميدانية منها ، تم التوصل إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: إستراتيجية التنويع تحقق للمؤسسة النمو والتوسع.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة ، حيث انه قصد تحقيق هدف المؤسسة في ظل محيط تسوده المنافسة من شأنه قد يؤثر على أرباح المؤسسات ويجعلها عرضة للخطر في أي وقت ، فان التنويع هو البديل الاستراتيجي الأنسب للمؤسسة للبقاء كما يسمح لها بالتطلع إلى النمو والتوسع من خلال توزيع المخاطر وتجذب تقلبات المحيط .

الفرضية الثانية: الاستعانة بمؤشرات قياس الأداء يسمح بتقييم مدى فعالية الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة الصناعية.

تعتبر هذه الفرضية محققة ، حيث أن قياس وتقييم أداء المؤسسة الصناعية عن طريق مؤشرات الأداء ، يسمح لها بالوقوف على مدى تحقيق الإستراتيجية المتبناة للأهداف المرجوة منها ، فأى انحراف عن الهدف المسطر يتم اكتشاف سببه بسهولة ، سواء إرجاعه إلى خلل وظيفي داخلي أو إلى اضطرابات في المحيط أدت إلى تأثيرات انعكست سلبا على أداء المؤسسة أو هناك خلل في البديل الاستراتيجي المعتمد أصلا.

الفرضية الثالثة: إستراتيجية التنوع في المنتجات، تساعد المؤسسة الصناعية في تحسين أدائها. هذه الفرضية بدورها محققة أيضا، حيث أن مؤسسة كوندور تنشط في محيط يشهد منافسة شديدة مع تماثل شديد في بعض منتجات المنافس مما يجعلها في خطر كبير في المحافظة على الحصة السوقية باعتبارها منافس عمره الصناعي قصير، فبتبنيها للتنوع من الوهلة الأولى مكنها من المحافظة على استقرار أرباحها من خلال تخفيض تكاليفها وتجنبها المخاطر غير المتوقعة للمحيط الذي تنشط فيه ، بل وجعلها تحقق أرباح متزايدة من سنة لأخرى تزيد بارتفاع درجة التنوع في حافظة الأنشطة، وهو دليل على **العلاقة الطردية** التي توصلنا إليها في الجانب التطبيقي بين هذين المتغيرين (الربحية ، التنوع).

التوصيات المقترحة:

على ضوء النتائج المتوصل إليها ، ونظرا لبعض النقائص التي تم ملاحظتها أثناء قيامنا للدراسة الميدانية ، يمكن تقديم بعض التوصيات التالية:

✓ نظرا للتحويلات الاقتصادية الراهنة ، خاصة الأزمة المالية الأوربية التي ستمس الاقتصاد والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا محالة، لا بد على مؤسساتنا بالاهتمام بدراسة دورية لبيئتها الداخلية والخارجية لتحديد قدراتها وإمكانياتها ، قصد تبني اختيار البديل الاستراتيجي الملائم وفي الوقت المناسب.

✓ لا بد على المؤسسات الصناعية الجزائرية، توسيع تشكيلة منتجاتها وخاصة المرتبطة فيما بينها للاستفادة من الاستخدام المتعدد لوسائل الإنتاج من جهة ، وكذا ضمان التوازن الاستراتيجي والمالي لحافظة أنشطتها من جهة أخرى.

- ✓ يجب على المؤسسات الصناعية الاهتمام بمصلحة البحث والتطوير لما لها من أهمية كبيرة في تبني أي بديل استراتيجي للمؤسسة ، سيما ابتكار منتجات جديدة.
- ✓ ضرورة إحداث تنسيق وتعاون بين مختلف الوظائف من خلال تثبيت شبكة للاتصال وتبادل المعلومات وهذا ما تفنقر إليه مؤسسة بحجم كوندور في الوقت الحالي.
- ✓ لابد على مسؤولي مؤسسة كوندور الاهتمام بالابتكار لان وتيرة نمو هذا السوق تتجه إلى تماثل في جودة وكذا أسعار المنتجات المقدمة.
- ✓ المحافظة على الحصة السوقية الجيدة لجهاز الثلاجات من خلال استغلال كامل الطاقات المتوفرة على مستوى وحدة الإنتاج ، مع إتباع أساليب توزيعية فعالة مصحوبة بخدمات ما بعد البيع التي تضمن الوفاء والولاء من الزبون ، ولما لا محاولة الاستفادة من الإستراتيجية المتبعة في جهاز التلفاز وإسقاطها على الثلاجات.
- ✓ إن نجاح أي نموذج من الدراسة يتطلب جودة وتوفر المعلومة عن جميع الأطراف باختلاف مستوياتها سواء عن المؤسسة ، أو عن السوق ، لذا قصد إيلاء أهمية للبحوث والدراسات الجامعية وإعطائها القيمة العلمية التي تستحقها ، لابد من توطيد العلاقة بين الجامعة والمؤسسة والجهات المعنية بتوفير المعلومات كالديوان الوطني للإحصاء مثلا ، وهذا لن يتأتى إلا بتفتح الجامعة على نفسها أولا وصولا إلى تفتح المؤسسة على محيطها ثانيا.

آفاق الدراسة:

- من خلال دراستنا لدور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة ، تبادرت إلى ذهننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات بحث في هذا المجال ، أبرزها:
- أثر إستراتيجية التنويع على هيكل الصناعة.
 - دور استراتيجيات النمو في تحسين أداء المؤسسة الصناعية.
 - دراسة نموذج الهيكل - السلوك - الأداء في قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية.

فوائد المرجح

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية .

1- الكتب :

- أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1994 .
- أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2009 .
- أحمد شاكر العسكري ، التسويق الصناعي ، ط2، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 .
- أحمد سيد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة ، ط1 ، دار النهضة العربية ، مصر ، 2001 .
- الياس بن ساسي ، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 .
- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000 .
- ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، 2002 .
- ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2008 .
- جمال الدين محمد المرسي، طارق رشدي جبة ، مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2007 .
- حسن محمد احمد مختار، الإدارة الإستراتيجية-المفاهيم والنماذج- ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، 2008 .
- خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007 .
- رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة ، الجزائر، 2008 .
- روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير الطاهر، دار المريخ، الرياض، السعودية ، 1994 .
- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر ، مصر، 2001 .

قائمة المراجع :

- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية ، ط1، دار وائل للنشر، 2007.
- كاظم جاسم العيساوي ، الاقتصاد الإداري ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008.
- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، ط2، دارحامد للنشر، عمان، 2000 .
- محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، ط2، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2007 .
- محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1997.
- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي ، ط1 ، دور النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم ، لبنان، 2000 .
- محمد محمود يوسف ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2005 .
- مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط2، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2005.
- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 .
- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2001 .
- نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، ط2 ، الدار الجامعية ، مصر، 2003 .
- نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) ، الدار الجديدة للنشر ، مصر، 2003 .
- نبيل مرسي خليل ، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 1994 .
- نبيل مرسي خليل ، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية ، 1996 .
- نبيل إبراهيم محمود الطائي ، تحليل المتغيرات الاقتصادية ، ط1 ، دار البداية، عمان، 2008

قائمة المراجع :

- نصر حمود مزان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ، ط1، دار صفاء ، عمان ، 2009 .
- نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية ، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- صالح عبد الرضا رشيد ، احسان دهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي) ، دار المناهج ، عمان ، 2008 .
- عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق، جامعة الإسكندرية ، مصر ، 1995 .
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2004 .
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية ، ط1، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، مصر، 1999.
- عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر ، 1998 .
- عقيل جاسم عبد الله ، تقييم المشروعات ، ط1، دار الحامد للنشر ، الأردن ، 1999 .
- عيسى يحه ، عمر لعلاوي، إبراهيم بلحيمر، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2011 .
- فليح حسن خلف ، اقتصاديات الأعمال ، ط1، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2009 .
- فلاح حسن عدادي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 .
- فليح حسن خلف، طارق الحاج، الاقتصاد الإداري ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.
- فيليب سادلر ترجمة علا احمد إصلاح ، الإدارة الإستراتيجية ، ط1 ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2008 .
- شارلز هل وجارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة :اسماعيل علي بسيوني ، محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية، 2008 .
- شارلز وجارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الجزء الأول، الرياض، 2000 .
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصورا لغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009 .

- يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، دمشق، 1999.
- 2- الرسائل والأطروحات :
- براهيم حياة ، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة ، 2007 .
- جعيج نبيلة ، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 2007 .
- خماسية محسن، إستراتيجية تحسين القوة السوقية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، بسكرة ، 2010/2011 .
- مزوغ عادل ، البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي ، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 2005 .
- 3 - **المدخلات والملتقيات :**
- بريش السعيد ، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، الجزائر، 22 و23 نوفمبر 2011 .
- مسعودي مليكة، سراج وهيبة ، نظرية الألعاب والتحكيم الإستراتيجي التنافسي بين المؤسسات الصناعية ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 08 و09 نوفمبر 2010 .
- تمجدين نورالدين ، عبد الحق بن تفات، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، الجزائر، 22 و23 نوفمبر 2011 .
- مقدم وهيبة ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتقييم إستراتيجية المؤسسة ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، الجزائر، 08 و09 نوفمبر 2010 .

4 - المجلات العلمية :

- مزهودة عبد المليك ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

5 - القوانين والجرائد :

- الجريدة الرسمية ، العدد 19، الصادرة بتاريخ: 2000/04/05 .
- الجريدة الرسمية ، العدد 47 ، الصادرة بتاريخ: 2001/08/22 .
- الجريدة الرسمية ، العدد 58 ، الصادرة بتاريخ: 2010/10/07 .
- جريدة الخبر ، العدد 6913 ، الصادر بتاريخ: 2012/12/03 .

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية .

1- الكتب :

- Ahmed hamadouche , Méthodes et outils d'analyse stratégique, Édition chihab,Alger,1997 .
- Andrea micbeaux , marketing et base de données , Édition chihab. Paris. 1997.
- Dennis W- Carlton, Jeffrey M-Perloff ,Economie Industrielle, 2ème edition, De Boeck université , paris, 1998 .
- Gerard garibaldi ,l'analyse stratégique, édition organisation, France ,3ème édition ,2002 .
- Godefroy Dang Nguyen, Économie industrielle appliquée, édition Vuibert, Paris, 1995.
- G.koenig, management stratégique, Edition nathon, paris,1996 .
- Jean Pierre Angelie, Economie Industrielle, élément de méthode, Alger, 1993.
- J. Detrie et les autres, stratégie :politique générale de l'entreprise,3ème Edition , Dunod ,1997.

- Jean- pierre Helfer, Jacques Orsoni, Michael Kalika, **management, stratégie et organisation**, Vuibert, paris, 2000.
- kamel Hamdi, **diagnostic et redressement d'entreprise**, édition es-selem, Alger, 2002 .
- Michael Porter, **l'avantage Concurrentielle, comment davancer les concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Belgique, 2003 .
- Mohamed seghir Djetli, **Marketing stratégique**, Ibn Sina Edition, Alger, 2001.
- Raymond-Alain Thiétart, **la stratégie d'entreprise** , 2ème édition , ECONOMICA , Paris, 1996 .
- Strategor, **politique générale de l'entreprise**, dunod , 3ème Édition, paris, 2003.
- Ulrike Mayrhofer, **Management stratégique**, Bréal, France, 2007 .
- VENETTE .E **L'ESSENTIEL DU MARKETING** , EDITION D'organisation, 2002.

2- الرسائل والأطروحات :

- Marie Christine Henninger, **Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants**, thèse de doctorat en sciences des gestion, université des sciences de Gestion, univ- Toulouse1, 2000 .
- Ranaivoson Heritiana Renaud, **Diversité De La Production Et Structure De Marché**, Thèse pour le Doctorat de Sciences Economiques, Université de Paris 1, 2008 .

3 - القوانين والجرائد :

- le quotidien- Oran, N 5480 du : 05/12/2012.

4- مواقع الانترنت :

- <http://www.condor.dz/categorie.php>.
- www.essalem-electronics.com
- www.cobra.com.dz
- www.condor.dz
- www.samsung.fr
- www.enie-dz.com
- www.eniem.com.dz
- www.cristor-dz.com

العلا حقا