



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة هالبرتون

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

غربي وهيبة

إعداد الطالبة:

فتيتي ليلي

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO-GSO/2019
تاريخ الايداع	.....

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
-	البسمة
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الجداول
<b>مقدمة</b>	
أ	تمهيد
أ	إشكالية الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ب	دوافع ومبررات اختيار الموضوع
ج	حدود الدراسة
ج	صعوبات البحث
ج-د	نموذج الدراسة
د	هيكل الدراسة
هـ	الدراسات السابقة
و	التعليق على الدراسات السابقة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المؤسسي</b>	
02	تمهيد
03	1-I ماهية الأداء المؤسسي
03	1-1-I مفهوم الأداء المؤسسي
06-04	1-1-2 أبعاد ومحددات الأداء المؤسسي
10-07	1-1-3 العوامل المؤثر في أداء المؤسسة
11	I-2 ماهية تحسين الأداء المؤسسي
11	I-2-1 مفهوم تحسين الأداء المؤسسي
12	I-2-2 الهدف من التحسين المستمر ودوافعه

15-13	I-2-3 الفائدة من تحسين الأداء، أساليبه وخطواته
15	I-3-1 ماهية قياس الأداء وأحدث مؤشرات
16	I-3-1 مفهوم قياس الأداء وبطاقة الأداء المتوازن
16	I-3-2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن،
20	I-3-3 العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن
21	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية التنويع</b>	
24	II-1-1 ماهية إستراتيجية التنويع
26-24	II-1-1 مفهوم إستراتيجية التنويع
31-27	II-1-2 أنواع إستراتيجية التنويع
34-32	II-1-3 أهمية إستراتيجية التنويع، عيوبها ومزاياها
34	II-2-1 دوافع اللجوء لإستراتيجية التنويع
34	II-2-1 تنفيذ إستراتيجية التنويع
35	II-2-2 دوافع اللجوء لإستراتيجية التنويع
39-36	II-2-3 خصائص وعوامل إستراتيجية التنويع
39	II-3-1 الاعتبارات الواجب توفرها لنجاح إستراتيجية التنويع
39	II-3-1 الاعتبارات الواجب توفرها من أجل إنجاح إستراتيجية التنويع
40	II-3-2 دور التنويع في زيادة الأرباح
41	II-3-3 أثر التنويع على توزيع المخاطر والفرص المتاحة لتنويع المنتجات
42	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء مؤسسة هاليبورتون</b>	
44	تمهيد
45	III-1-1 تقديم عام لمؤسسة Halliburton
45	III-1-1 لمحة تاريخية عن مؤسسة Halliburton
45	III-1-2 تقديم لشركة هاليبورتون في الجزائر بحاسي مسعود
46	III-1-3 الهيكل التنظيمي لمؤسسة هاليبورتون
47	III-2-1 الإطار المنهجي للدراسة
47	III-2-1 منهجية الدراسة
48	III-2-2 أدوات الدراسة

53-51	III-2-3 الإطار الوصفي لعينة الدراسة
54	III-3 تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
56-54	III-3-1 دور إستراتيجية التنويع في تحسين التعلم والنمو بمؤسسة هاليبرتون.
60-57	III-3-2 دور إستراتيجية التنويع في تحسين العمليات الداخلية بمؤسسة هاليبرتون
61-60	III-3-3 دور إستراتيجية التنويع في تحسين رضا الزبائن بمؤسسة هاليبرتون
64-62	III-3-4 دور إستراتيجية التنويع في تحسين البعد المالي بمؤسسة هاليبرتون
65	خلاصة الفصل
67	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
28	أنواع استراتيجيات التنويع	(01- II)
37	عوامل تحديد إستراتيجية التنويع	(02- II)
58	الهيكل التنظيمي لمؤسسة هالبرتون	(01- III)

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
50	معامل ألفا كرونباخ	(01-III)
52	توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية	(02-III)
53	مقياس ليكرت الخماسي	(03-III)
54	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول	(04-III)
56	أهم خدمات ومنتجات مؤسسة هاليبرتون	(05-III)
57	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني	(06-III)
60	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث	(07-III)
62	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الرابع	(08-III)
64	تطور رقم أعمال مؤسسة هاليبرتون	(09-III)

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

فبعد أن كان هدف المؤسسة هو تحقيق الربح، أصبح على المؤسسة اليوم ربط هذا الهدف بألوية ضمان البقاء والاستمرار لذا يتوجب على المؤسسة التحسين المستمر لمستوى أدائها من خلال خلق تموضع في السوق وبالتالي قدرتها على خلق ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، تضمن لها نمواً محلياً وعالمياً، ونتيجة لتعدد البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها خلال عملية تحسين أدائها أصبح الاعتماد على الخيار الملائم ضرورة ملحة وحتمية.

وعليه أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر، لتحسين أدائها مما يضمن لها النجاح والسيطرة 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 يتلائم مع إمكانياتها الداخلية والخارجية وبذلك فهي أمام عدة بدائل وخيارات إستراتيجية كبرى تتراوح بين النمو والتوسع، الاستقرار والانكماش.

فمن خلال هذه الدراسة سنحاول التركيز على إستراتيجية التنوع والتي تمثل دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة أو حالية وهذا للدور الكبير الذي تقدمه في تحسين أداء المؤسسة كونها تساهم من خلال تنوع حافظة أنشطتها إلى تخفيض التكاليف، وتعمل أيضاً على تقليل المخاطر إضافة إلى كونها إستراتيجية تمكن المؤسسة من المحافظة على الحصة السوقية وتنميتها.

## 1- إشكالية الدراسة.

يعد التنوع من البدائل التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها ومركزها التنافسي، ولتحقيقه فهي تحتاج إلى موارد مالية تساهم في تنوع المنتجات أو الأسواق وهذا للتقليل من المخاطر وزيادة الأرباح، ولهذا عملت مؤسسة هالبرتون لإتباع إستراتيجية التنوع، وهي المؤسسة محل الدراسة.

من مجمل ما سبق فإن إشكالية الدراسة تسعى للإجابة على السؤال التالي:

**هل هناك دور لإستراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة هالبرتون؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية فإننا نصوغ جملة من التساؤلات التالية:

- 1) ما هو دور إستراتيجية التنوع في تحسين التعلم والنمو في مؤسسة هالبرتون؟
- 2) ما هو دور إستراتيجية التنوع في تحسين العمليات الداخلية في مؤسسة هالبرتون؟
- 3) ما هو دور إستراتيجية التنوع في تحسين رضا الزبون في مؤسسة هالبرتون؟
- 4) ما هو دور إستراتيجية التنوع في تحسين البعد المالي في مؤسسة هالبرتون؟

## 2- فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية: يوجد دور لإستراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة هالبرتون.

وتم تقسيم هذه الفرضيات إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور لإستراتيجية التنوع في تحسين التعلم والنمو في مؤسسة هالبرتون.
2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور لإستراتيجية التنوع في تحسين العمليات الداخلية في مؤسسة هالبرتون.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور لإستراتيجية التنوع في تحسين رضا الزبون في مؤسسة هالبرتون.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور لإستراتيجية التنوع في تحسين البعد المالي في مؤسسة هالبرتون.

## 3- أهمية الدراسة.

إن إستراتيجية التنوع تساعد في تقليل التكاليف من خلال التنوع في حافظة أنشطة المؤسسة، ومن ناحية أخرى من خلال ما يلي:

- ✓ الدراسة تبحث في إستراتيجية التنوع وهو أحد المفاهيم ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسات، والذي يعتبر خياراً إستراتيجياً يستخدم للتقليل من مخاطر حافظة الأنشطة.
- ✓ يستمد هذا البحث أهميته من خلال تزايد الدور الذي يلعبه الفكر الاستراتيجي في تحسين الأداء.
- ✓ و تكمن أيضاً أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعاً ذا أهمية في حياة المؤسسة، وذلك بالتطرق إلى الدور الذي تلعبه إستراتيجية التنوع في نمو وبقاء المؤسسة.

## 4- أهداف الدراسة.

من خلال مراجعة الدراسات والبحوث التي يحتاج إليها موضوع البحث ، استطعنا أن نبنى رؤية لأهدافه والتي يمكن تجسيدها كالأتي:

- ✓ تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم إستراتيجية التنوع وأهميته ودوره في زيادة أرباح المؤسسة وتحسين أدائها من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- ✓ التعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من المفهومين استراتيجيه التنوع والأداء لإزالة الغموض المرتبط بكليهما.
- ✓ إبراز دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة، وتعتبر إحدى الاستراتيجيات التي من شأنها التأثير على أداء المؤسسة.
- ✓ توضيح مدى اهتمام مؤسسة Halliburton (هالبرتون) بإستراتيجية التنوع.

## 5- دوافع ومبررات اختيار الموضوع.

تعود دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع إلى:

- ✓ الميول الشخصي في الموضوع وارتباطه بتخصص الإدارة الإستراتيجية.
- ✓ موضوع ذو أهمية عالية في الوقت الحالي خصوصاً مع بروز أهمية الإدارة الإستراتيجية وظهور كفاءات كبيرة كما يتطلب دراسة جيدة.

✓ القدرة على مواصلة البحث في هذا الموضوع مستقبلاً، وخاصة في ظل الأهمية التي تحتلها الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق أهداف المؤسسة.

#### 6- حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الزمانية، المكانية، البشرية والموضوعية، وسنوضح كل واحدة منها فيما يلي:

1. الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي (2018-2019).
2. الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة Halliburton ( هالبرتون ) لخدمات الطاقة بمدينة حاسي مسعود.
3. الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على عمال مؤسسة هالبرتون لخدمات الطاقة بحاسي مسعود.
4. الحدود الموضوعية: يقتصر المجال الموضوعي لمعرفة إذا كان لإستراتيجية التنويع دور في تحسين أداء المؤسسة.

#### 7- صعوبات البحث.

تتلخص أهم صعوبات التي واجهناها لأنجاز هذا البحث والتي يمكن حصرها في:

- ✓ إن موضوع بحثنا ينطبق بالخصوص على المؤسسة الخاصة، حيث من الصعب إيجاد هذا النوع من المؤسسات التي تعتمد على إستراتيجية التنويع للقيام بدراسة ميدانية.
- ✓ صعوبة الحصول على جميع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث، لان معظم المؤسسات لا تقدم كل بياناتها الخاصة خوفاً على سرية الإستراتيجية الخاصة بها، وخوفاً من المنافسين، إذ وجد هناك نوعاً من التحفظ في تقديمها.

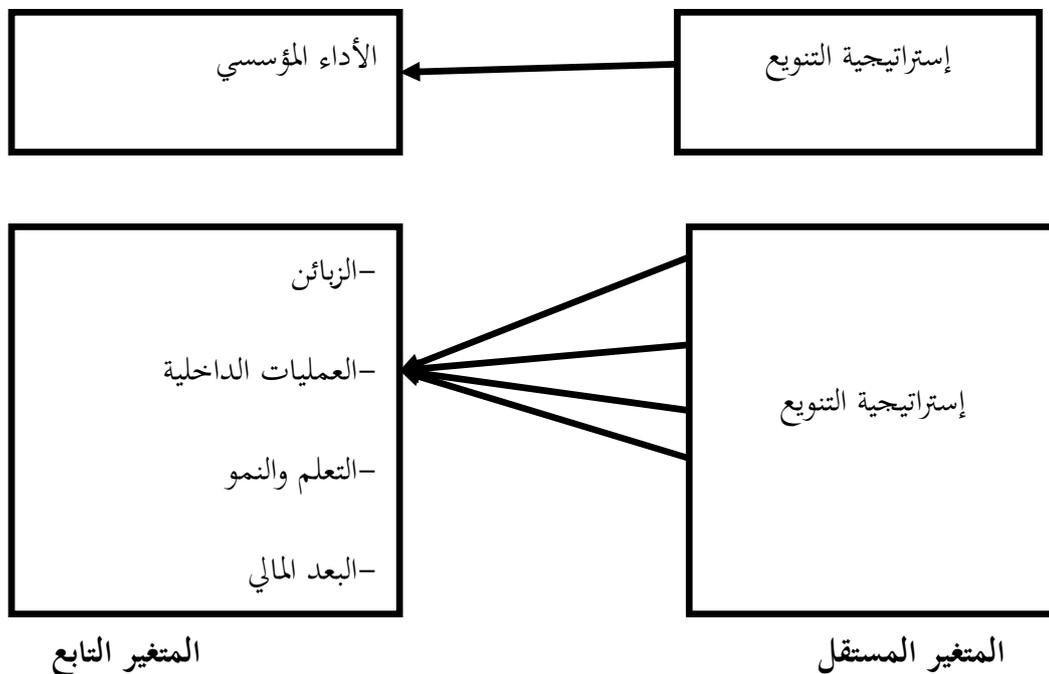
#### 8- نموذج الدراسة.

تم تطوير نموذج الدراسة في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة، وقد تألف نموذج الدراسة من متغيرين مبينين في الشكل (01) وهذان المتغيرين هما:

**أولاً: المتغير المستقل:** وهو المتغير المعبر عنه بإستراتيجية التنويع ويعتبر متغير كمي يتطلب قياسه بمعلومات ذات طبيعة كمية ونوعية والمتمثلة في تطور المنتجات، التطور في الأرباح والتطور في عدد العملاء، ونريد في هذه الدراسة إيضاح الدور بينه وبين المتغير التابع وهذا من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

**ثانياً: المتغير التابع:** وتمثل في الأداء المؤسسي ويعتبر هذا المتغير متغير كمي قابل للقياس يتطلب تحليله بالاعتماد على مؤشرات مالية واقتصادية مختلفة والتي تستخرج عناصرها من القوائم والتقارير المالية للمؤسسة مثل رقم الأعمال، العمليات الإنتاجية العلاقات مع العملاء وغيرها.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة.

كما تم تقسيم بعد الأداء المؤسسي من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتعارف عليها في مختلف الدراسات، وقد تم الاعتماد في دراستنا على دراسة عادل بوجمان من حيث تقسيم هذه الأبعاد.

## 09- هيكل الدراسة.

تأسيسا على ما تقدم تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وثلاث فصول وخاتمة حيث كان المحتوى كالتالي:

فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي حيث:

**الفصل الأول:** بعنوان الإطار النظري للأداء المؤسسي حيث تضمن بدوره ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية الأداء المؤسسي، والمبحث الثاني ماهية تحسين الأداء، أما المبحث الثالث حول قياس الأداء وماهية بطاقة الأداء المتوازن.

**الفصل الثاني:** بعنوان الإطار النظري لإستراتيجية التنويع حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث، المبحث الأول كان بعنوان ماهية إستراتيجية التنويع، المبحث الثاني كان حول مراحل، عوامل وخصائص إستراتيجية التنويع، أما المبحث الثالث كان بعنوان الاعتبارات الواجب توفرها لإنجاح إستراتيجية التنويع ودور التنويع في زيادة الأرباح وأثره على توزيع المخاطر والفرص المتاحة لتنويع المنتجات.

**الفصل الثالث:** فهو قسم تطبيقي يتضمن دراسة حالة مؤسسة Halliburton (هالبرتون) لخدمات الطاقة، ويضم ثلاث مباحث وهي: المبحث الأول كان تقديم حول مؤسسة هالبرتون، والمبحث الثاني حول منهجية الدراسة الميدانية، والمبحث الثالث حول تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

## 10- الدراسات السابقة.

✓ الدراسات المتعلقة بإستراتيجية التنويع:

أولاً: دراسة (جميع نبيلة 2007) بعنوان: " إستراتيجية التنويع وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية " دراسة ميدانية في مؤسسة Hodnalait بالمسيلة ومؤسسة Condor للالكترونيات بـرج بوغريـريـج.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإستراتيجية في تحسين ستقيل المؤسسة، ومعرفة القدرة التنافسية لها بدراسة عواملها ومؤشرات قياسها، ومحاولة معرفة أهمية اختيار هذا البديل الاستراتيجي (التنويع) وكيفية تأثيره على تنافسية المؤسسات الإنتاجية

كما هدفت إلى التعرف على تأثير إستراتيجية التنويع في كل من مؤسسة hodnalait و condor ومن ثم توضيح واقع تنويع المنتجات في كل منها وتأثير التنويع على التنويع على تنافسية المؤسسة، حيث صيغة مشكلة هذه الدراسة انطلاقاً من التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير إستراتيجية التنويع في المنتجات على القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية؟.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية بالاعتماد على مجموعة من الأدوات المحاسبية وطريقة المقابلة المفتوحة، والوثائق المتوفرة من طرف المؤسساتين.

ثانياً: دراسة عمر تيمجغدين (2013) بعنوان " دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية" دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوغريـريـج).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ماهية إستراتيجية التنويع مع عرض لمختلف الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسة الصناعية، كما هدفت إلى التعرف على مدى فعالية هذا البديل الاستراتيجي (التنويع) ودرجة ارتباطه بالنتائج المحققة من طرف المؤسسة في ظل اشتداد المنافسة.

وجاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما هو دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة. وللإجابة على هذه الإشكالية وكذلك للتأكد من صحة الفرضيات أو نفيها اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني للمؤسسة محل الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة.

✓ الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي:

ثالثاً: دراسة محمد سليمان بعنوان "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين الأداء التسويقي بشكل خاص والأداء الكلي بشكل عام.

وتمثلت إشكالية الدراسة في: ما ندى تأثير الابتكار التسويقي في مجال المنتجات تأخذ أهم جوانب الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة.

**رابعاً: دراسة عادل بومجان بعنوان " تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية " .**

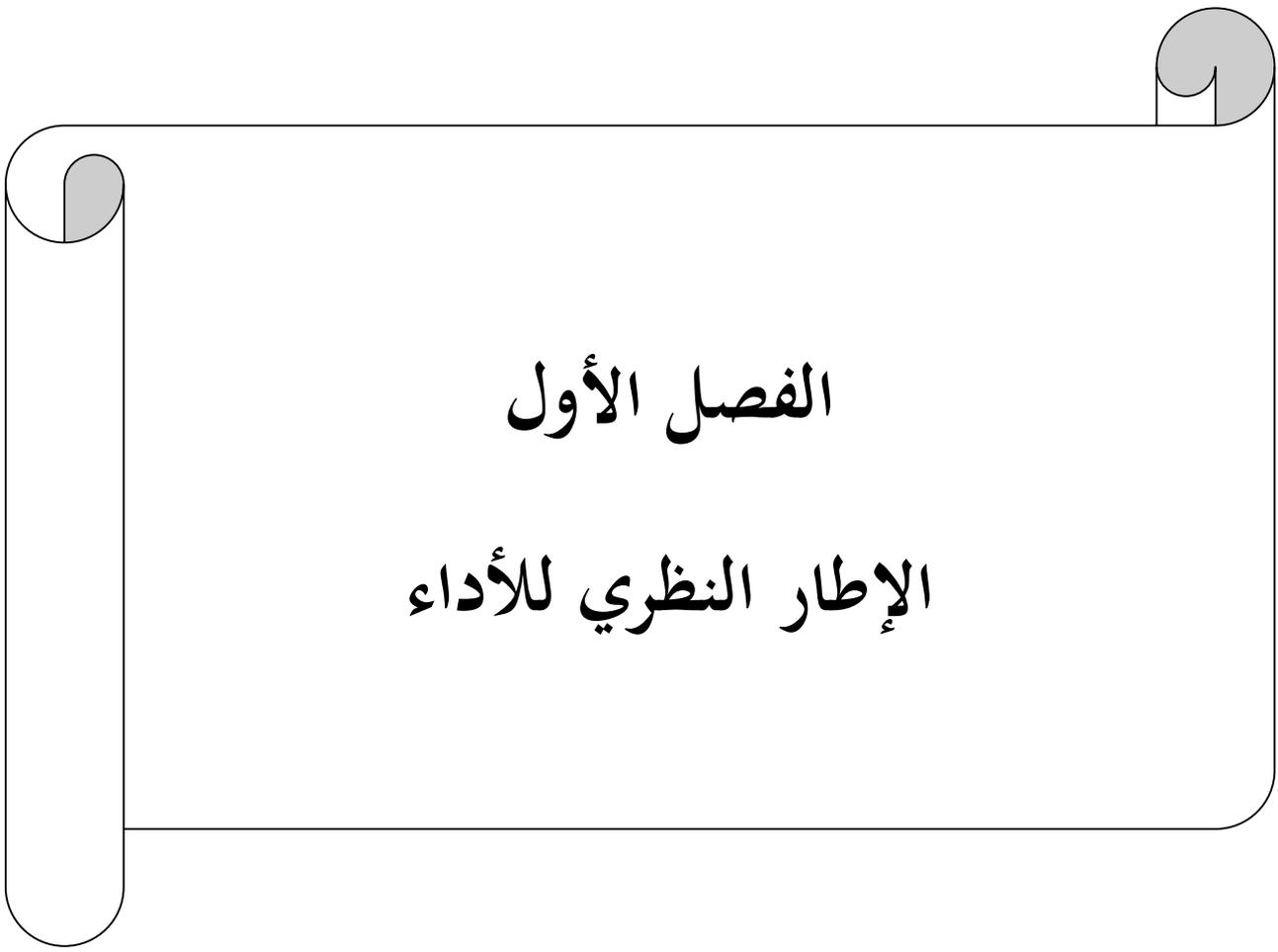
هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على طبيعة العلاقات السببية بالنسبة لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن في تفسيرها لأداء المؤسسة ككل، وكذا مستوى الأداء المرتبط بهذه المنظورات كل على حدى، وأثره بالنسبة لباقي المنظورات الأخرى وقد تم طرح الإشكالية التالية: ما هي سبل تأهيل الموارد البشرية والى أي مدى يمكن أن تؤثر في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة.

وللإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

### **11- التعليق على الدراسات السابقة:**

بعد استعراضنا للدراسات السابقة يتضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف قليلاً في مختلف الموضوعات الفرعية، وكذلك تختلف أيضاً من ناحية الأهداف والأدوات، وان تنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من الأبعاد قد أكسب الباحث سعة في الاطلاع بكل الجوانب المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية من جهة وتحسين الأداء من جهة أخرى، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي:

- ✓ الحصول على المراجع المناسبة؛
- ✓ الاعتماد عليها في بناء الإطار النظري للدراسة؛
- ✓ الاستعانة بها في تحديد أساليب وأدوات التحليل المناسبة؛
- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أحد متغيرات الدراسة أو كليهما؛
- ✓ تطبيق هذه الدراسة في مؤسسة مختلفة عن الدراسات السابقة؛
- ✓ تختلف هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة في تقسيم أبعاد المتغيرات.



الفصل الأول  
الإطار النظري للأداء

## الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المؤسسي

### تمهيد:

حظي موضوع الأداء المؤسسي باهتمام كبير من طرف الباحثين وتمت دراسته في عدة مجالات منها الإدارة والاقتصاد ولا يزال محل دراسة إلى يومنا هذا، ويعتبر الأداء المؤسسي من أهم المواضيع التي لديها أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما له من مكانة متميزة في بيئة الأعمال وهذا من خلال السرعة في تداول المعلومات وانتشارها من جهة وكذلك دور تحسين الأداء عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من جهة أخرى، فهناك من تطرق إليه من منظور الكفاءة والفعالية، وفي المقابل ركز باحثون آخرون على الطرق الكمية في القياس والاعتماد على المؤشرات المالية لتحسين مستوى الأداء ومع التغيرات الحاصلة في شتى المجالات تم إدراج مجموعة من المؤشرات غير المالية من خلال بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث للأداء لذلك أصبح ينظر إلى هذا الأخير على أنه كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء المؤسسي بدأت المؤسسات الاقتصادية في التركيز عليه بعد إدراكها لأهميته من أجل تحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد.

وستتطرق في هذا الفصل إلى الأداء المؤسسي من خلال الأجزاء التالية:

- ماهية الأداء المؤسسي.
- ماهية تحسين الأداء.
- مفهوم قياس الأداء وماهية بطاقة الأداء المتوازن.

## الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المؤسسي

### I-1- ماهية الأداء المؤسسي.

يعتبر الأداء المؤسسي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة وعلى الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهومه ونظرتهم إليه تعددت مساهماتهم أكثر لإثراء هذا الموضوع باختلاف توجهاتهم النظرية، وعلى الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء المؤسسي إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء المؤسسي.

### I-1-1 مفهوم الأداء المؤسسي.

يستخدم مصطلح الأداء المؤسسي على نطاق واسع في ميدان الأعمال، والأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (perform) والذي اشتق بدوره من الكلمة اللاتينية (performer) والذي يعرف بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والديمومة، بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال.<sup>1</sup> ويعرف الأداء المؤسسي على أنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

إن مفهوم الأداء غالباً ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيراً ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها الكفاءة والفعالية لذلك سنحاول تبيان كل من الكفاءة والفعالية.

**أ- الكفاءة:** تعرف على أنها القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة.<sup>3</sup>

**ب- الفعالية:** هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة في تحقيق الأهداف، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية.<sup>4</sup>

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها".<sup>5</sup>

كما يعرف الأداء بأنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"<sup>6</sup>

من التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، مع السعي لضمان البقاء والاستمرارية.

<sup>1</sup> محمد الكرخي (2015): مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 29.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر (2008): الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، مصر، ص 72.

<sup>3</sup> محمد سليمان (2007): الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 115.

<sup>4</sup> عادل بوجمان (2015): تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 48.

<sup>5</sup> وصفي الكساسبة (2011): تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 77.

<sup>6</sup> عبد المحسن توفيق محمد (1998): تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، ص 03.

## الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المؤسسي

### I-1-2 أبعاد الأداء المؤسسي ومحدداته.

من خلال هذا الجزء سيتم التطرق إلى أبعاد الأداء المؤسسي بالإضافة إلى محدداته.

أولاً: أبعاد الأداء المؤسسي: هناك أربعة أبعاد للأداء المؤسسي وهي:

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

**2- البعد الاجتماعي:** يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتضت هذه الأخيرة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلباً على تحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا لابد بالاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بالعلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات..... الخ.<sup>2</sup>

**3- البعد الاقتصادي:** تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة والنسب المالية انطلاقاً من السجلات ودفاتر المؤسسة وكذا القوائم والتقارير التي تعدها.

**4- البعد البيئي:** ومن خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي، أي تحديد النتائج الايجابية والسلبية المترتبة على التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية أو غير الطبيعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غضبان ليلي(2018) : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 01، الجزائر، ص13.

<sup>2</sup> الشيخ الداودي(2010): "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد07، الجزائر، ص219.

<sup>3</sup> رايس وفاء(2011): "دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و14 ديسمبر، جامعة الشلف، الجزائر، ص14.

## الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المؤسسي

ثانيا: محددات الأداء المؤسسي.

قد تمتد محددات الأداء المؤسسي في المنظمات إلى مجالات أوسع بكثير من تلك المتعلقة بالمهارات الفردية أو خبرات اليد العاملة المكتسبة عبر الزمن، لتمس بذلك متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة، ولطالما برزت تلك الحساسية المفرطة التي يتميز بها هذا العنصر ومدى تأثره الواضح بالتذبذبات الممكن حدوثها والتأثيرات المحتملة التي يمكن أن يغير بها ويؤثر بها على المسار الاستراتيجي للمؤسسة، وتمثل محددات الأداء المؤسسي في ما يلي: <sup>1</sup>

أ- **قدرات ومهارات العنصر البشري:** يعتبر تفوق العنصر البشري في المؤسسات اليوم، ميزة تنافسية يصعب تحصيلها والمحافظة عليها، وذلك راجع لتضاعف الاعتماد على البحث والتطوير الذي لا يستطيع ضمان استمراره سوى الفكر الإنساني القادر على الإبداع.

➤ **اليد العاملة المؤهلة:** عندما تتحول المؤسسة إلى منظمة ذات أداء عالي ويزداد معها تعقد العمليات القائمة بها تجد نفسها أمام صعوبات تنبع في غالبها من تضائل الأصول الفكرية القادرة على التأقلم مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة مما يدفع بها لفتح مراكز تكوين خاصة بها حتى تستطيع صنع المورد البشري القادر على فهم وتحليل واتخاذ القرار السليم بما يتناسب مع التغيرات الطارئة.

➤ **الأخلاق:** هي مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وعندما نتحدث عن أخلاق المهنة فهذا لا يعني أن الأخلاق تختلف من مهنة إلى أخرى رغم أن لكل مهنة قيما ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفية وعلمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها، فان افتقر أي مما سبق كان الافتقار لأخلاق المهنة. في عالم أصبحت المساومات المادية هي لغة التفاهم وأصبحت المجتمعات ميكانيكية تحركها المادة وأصبح كل شيء سلعة قابلة للمساومة والمقايضة وهذا ما يجعل الفرد غير مكترث بالنتائج مادام العائد المادي مضمونا.

ب- **التغيرات في البيئة الخارجية:** تعتبر التغيرات في البيئة الخارجية من أهم التحديات وأبرزها وأكثرها تأثيرا على أداء المنظمات وخاصة مع ظروف العولمة الحالية وانفتاح الأسواق، مما دفع المؤسسات إلى التفكير أكثر والبحث والاستقرار السياسي والاقتصادي باعتباره الضمان الوحيد للبقاء.

<sup>1</sup> مزغيش عبد الحليم (2012): تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 45-

## الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المؤسسي

➤ **التغيرات السياسية:** قد أصبحت التغيرات السياسية أكثر اهتماما في الوقت الراهن وذلك راجع لسببين: الأول هو العولمة أما السبب الثاني فهو يتمثل في تضاعف ديناميكية القرار السياسي بالمقارنة مع السنوات السابقة وذلك راجع لتأثير الإعلام الواضح كما تجدر الإشارة إلى أن العلاقات بين الدول أصبحت جد معقدة، ولطالما كان غياب الاستقرار السياسي يحتل مراتب متقدمة في قائمة الأخطار والتغيرات التي تواجه المنظمة.

➤ **التغيرات القانونية:** حيث تعتبر التغيرات القانونية من أهم المحفزات أو العوائق للمؤسسات وتحكم مباشرة بالأداء التنظيمي.

➤ **التغير في البيئة الطبيعية والمناخ:** أن موضوع التغيرات الطارئة على الطبيعة والمناخ وأثرها على أداء المنظمات يمثل طرحا جديدا ولا تزال الأبحاث في هذا المجال غير مكتملة النضوج، وعلى الرغم على وجود تأكيدات هائلة توضح العلاقة الشديدة بين الطبيعة والأداء إلا أن واقع الأمر يكشف أن هذه الرؤى لا تعدو كونها استنتاجات لم تثبت بأبحاث دقيقة يمكن الاعتماد عليها بشكل مطلق.

وقد انطلقت بعض الرؤى من فكرة الاستدامة التي يجب تحقيقها في العالم اليوم والحفاظ على الموارد من اجل الأجيال القادمة فتضمن بذلك المؤسسات تحقيق الأهداف والبقاء والذي يعتبر مؤشرا رئيسيا للأداء وخاصة على المدى البعيد وتكمن أساسيات الاستدامة في ثلاث نقاط أساسية: الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة المالية وفي بيئة معقدة، عالمية يصبح الحفاظ على الأداء في مستوى الطويل الأجل مقترنا لا محالة بتحقيق السلامة للمجتمعات والطبيعة التي تعمل من خلالها وتستفيد منها المنظمة.

**ج-التكنولوجيا:** 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.

## الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المؤسسي

### I-1-3 العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، مستوياته وخصائصه.

سنتطرق لاحقا إلى كل من العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة ومستوياته وخصائصه.

#### أولا: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق عليها وفي تصنيفها أمرا صعبا للغاية، نتيجة للترابط فيما بينها ودرجة التأثير في الأداء، فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة العوامل النفسية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد.<sup>1</sup>

وهناك من صنف العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية.

#### ➤ العوامل الخارجية:

أ-العوامل السياسية والقانونية: يعد عنصرها هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل، الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم.....الخ.

ب-العوامل التكنولوجية: منها المعارف العلمية، البحث العلمي والإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع....الخ، تمثل أيضا عنصر بالغ الأهمية ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها ذلك لان نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم في تدنيه أو تعظيم مستويات الأداء.<sup>2</sup>

ج-العوامل الاقتصادية: والتي تعتبر من أهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية وكون المحيط الاقتصادي مصدر لمختلف مواردها ومستقبلها ومنتجاتها وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية كلية كالفلسفة الاقتصادية للدول، معدلات نموها الاقتصادية، سياسة التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة....الخ وعوامل اقتصادية جزئية مثل وفرة الموارد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، مستويات الأجور في القطاع....الخ.

د-العوامل الاجتماعية والثقافية: هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسات كونها تؤثر على حاجات العاملين ودوافعهم وان تضع السياسة التي تساعد على إشباع هذه الحاجات وان تؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الإداري والتنظيمي وحتى على الهيكل التنظيمي بالمؤسسات، وتمثل هذه العوامل بشكل عام في الاتجاهات والقيم والأهداف والعادات...الخ.

<sup>1</sup> بوجان عادل، موسى عبد الناصر(2015): "التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة"، مجلة أبحاث إدارية واقتصادية، العدد 17، الجزائر، ص306.

<sup>2</sup> عبد المليك مزهودة(2001): "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر، ص92-93.

## الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المؤسسي

➤ **العوامل الداخلية:** وهي تلك العوامل الناتجة عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، حيث يمكن لهذه

الأخيرة ولحد ما التحكم فيها من خلال تعظيم أثارها الايجابية وتقليص السلبية منها وتمثل العوامل في: <sup>1</sup>

أ- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات؛

✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة بعدد العمال؛

✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛

✓ نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له؛

✓ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛

✓ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛

✓ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛

✓ مستويات الأسعار؛

✓ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب- العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على وجه

الخصوص ما يلي:

✓ التركيبة البشرية من حيث السن والجنس؛

✓ مستوى تأهيل الأفراد؛

✓ التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛

✓ نظامي المكافآت والحوافز؛

✓ الجو السائد بين العمال من جهة والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين من جهة أخرى.

<sup>1</sup> قرشي محمد (2014): التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في علوم التسيير،

جامعة بسكرة، الجزائر، ص48.

## الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المؤسسي

ثانيا: مستويات الأداء.

هناك ثلاث مستويات للأداء وهي: <sup>1</sup>

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

**2-المستوى التكتيكي:** يختص هذا النوع بميكلة وإدارة الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة، ومستوى الأداء هنا الذي يجمع بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي، هو مستوى الفعالية التنظيمية حيث يمثل الأداء الأوسع والأشمل والذي يدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملياتي وتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية تتمثل في تحديد إمكانية وقدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار.

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

إذن كل مستوى يعكس هدف معين تسعى المؤسسة لتحقيقه وتختلف هذه المستويات من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها ونظرة الإدارة العليا لهذه المجالات.

غير أنه يبقى على هذه المستويات أن تؤدي نشاطها بفعالية وكفاءة لتحقيق النجاح الكلي لمؤسستها.

<sup>1</sup>شناي نوال(2015): دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ص104-105.

## الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المؤسسي

ثالثاً: خصائص أداء المؤسسة.

تتمثل خصائص الأداء في ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات؛
- ✓ الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار؛
- ✓ المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- ✓ استثمار جهود كافة العاملين الأفراد في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف؛
- ✓ اختيار أفضل أساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها؛
- ✓ التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف؛
- ✓ تعزيز ولاء انتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل لأجل تقدمها؛
- ✓ عدم الاصطباغ بصفة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

<sup>1</sup> غضبان ليلي (2018): المرجع السابق، ص14.

### I-2- ماهية تحسين الأداء المؤسسي.

المنظمات بحاجة دائما إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، فحاجات العملاء وتوقعاتهم متغيرة باستمرار والبيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن وبالتالي فإن على المؤسسة أن تحسن وتطور من منتجاتها وعملياتها بما يتلائم مع البيئة الخارجية، بالإضافة إلى ذلك أن كل مؤسسة تحاول أن تحسن باستمرار وتقلل من العيوب في منتجاتها حتى تستطيع أن تكون منافسا قويا.

### I-2-1 مفهوم تحسين الأداء المؤسسي.

**التعريف الأول:** إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

يتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** عملية تحسين الأداء هي مجموعة من العمليات تهدف لضمان مستوى أعلى في التركيز على العميل وفهم أوضح لعمليات وتحفيز العاملين وضمان التزامهم ومسئولياتهم تجاه البيئة والمجتمع، ليس في إطار فردي، بل من خلال إطار جماعي والتغيير بصورة مستمرة بالإضافة لتنفيذ إستراتيجية فعالة تؤدي إلى شفافية في قياس الأداء وتحديد محركات القيمة من خلال تدريب العاملين على التعامل مع الموارد البيئية الحيوية الغير معروف تأثيرها، تدريب وتعليم الموظفين للواجبات والمسؤوليات البيئية.

و تصل المنظمة إلى تحسين أدائها من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

✓ رفع مستوى الأداء بالجودة المطلوبة؛

✓ تقليل التكاليف نتيجة تقليل احتمال التجربة والخطأ في الأداء؛

✓ المشاركة الفاعلة من اكتساب المهارات المختلفة ومنها الإدارية مما تؤدي إلى اكتساب المرونة في الأداء.

<sup>1</sup> محمد بن علي المانع(2012): تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص82.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق(2005): "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص47.

## الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المؤسسي

### I-2-2 الهدف من التحسين المستمر ودوافعه.

الهدف من التحسين المستمر هو الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في الإنتاج أو الخدمة وذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة في العمليات الإنتاجية للشركة أو الخدمة، بينما توجد أيضا دوافع للتحسين المستمر.

أولاً: الهدف من التحسين المستمر.

الهدف من التحسين المستمر هو الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة والإنتاج أو الخدمة وذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة في العمليات الإنتاجية للشركة أو الخدمة ولا سيما أنها توجد صعوبة في تحقيق هذا الهدف فيستلزم إتباع الآتي:<sup>1</sup>

✓ استخدام تقنية المقارنة المرجعية والتي يمكن من خلالها البحث عن أفضل التقنيات والممارسات في مجال الصناعة ما بين الشركات المتنافسة بالشكل الذي ينعكس على تحقيق الأداء الأفضل والذي يعد جوهر عملية التحسين المستمر؛

✓ الرقابة والتحكم في العمليات من خلال استخدام بعض المقاييس مثل تخفيض نسبة التلف وتخفيض وقت دورة المنتج؛

✓ تحسين العمليات بكفاءة وفعالية والقابلية للتعديل؛

✓ الفحص المستمر للأنشطة والعمليات والتي لا تضيف قيمة بهدف تقليلها أو التخلص منها؛

✓ توقع احتياجات الزبون لإجراء التحسينات بشكل تدريجي للوصول إلى تحقيق رضا.

### ثانياً: دوافع التحسين المستمر.<sup>2</sup>

توجد عدة دوافع للقيام بتحسين الأداء داخل المؤسسة نذكر منها:

➤ **معدلات التغيير السريع:** هي مجموع القوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بنشاط وقرارات المؤسسة حيث البيئة الخارجية هي نقطة البداية وذلك لكونها المصدر الأساسي لمدخلات العملية الإنتاجية من رأس المال، عمل ومعلومات عن الأسواق، فكلما تميزت هذه البيئة بعدم اليقين لكثرة المتغيرات البيئية وعدم استقرارها كلما أثر ذلك على المؤسسة وأدائها.

➤ **الحفاظ على المكانة:** تعرف المكانة بأنها الشيء الذي يعبر عن القدرة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها، ويتم زيادتها عن طريق تطبيق استراتيجيات ينتج عنها خلق قيمة لزبائن المؤسسة، وذلك للمزج الدقيق للمهارات البشرية والأصول المادية.

<sup>1</sup> مؤمن شرف الدين(2012): دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص51.

<sup>2</sup> فرحات سميرة(2016): مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، ص217.

## الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المؤسسي

- **الاهتمام بالجودة:** نتيجة المتغيرات السريعة التي تخطط بالمؤسسة، وأهمها العاملة على زيادة الربح ومع وجود منافسة شديدة بالأسواق فإنه يحتم على المؤسسة أن تجد لنفسها الأسلوب الخاص بها والتي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة، وذلك لتحقيق مستوى عالي من الأداء الذي يكون محصلة للقيام بالجودة الشاملة.
- **المنافسة:** تعبر عن حالة الصراع بين المؤسسات الاقتصادية التي كل منها تسعى لتكون مستويات عالية من الأداء وهذا ما يحتم عليها القيام بالتحديث المستمر للاستراتيجيات وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

### I -2-3 الفائدة من تحسين أداء المؤسسة، أساليبه وخطواته.

هناك مجموعة من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة في عمليات التحسين المستمر سواء كان ذلك لتحسين منتجاتها أو عملياتها أو كافة أنشطتها، بينما توجد أيضا بعض الخطوات لتحسين الأداء، وحيث تكمن الفائدة من تحسين أداء المؤسسة من خلال عدة أمور سنتطرق إليها فيما يلي:<sup>1</sup>

**أولا: الفائدة من تحسين أداء المؤسسة.**

✓ في عالم أصبحت ندرة الموارد هي الشيء الطبيعي ووفرته هي الشيء الصعب، فمن الأولى التخطيط لحسن استغلال هذه الموارد المتاحة لنا، والاستفادة منها بالطريقة المثلى والطاقة القصوى للحصول على أفضل النتائج الممكنة.

✓ تحسين الأداء يجعل المؤسسة مواكبة لأخر المستجدات والتطورات في مجال عملها من خلال تطوير وتحديث كفاءة موظفيها، مما ينعكس إيجابا على المنظمة وأدائها ورجحيتها.

✓ تحسين الأداء يعمل على توفير الوقت المهذور والمبدول في نشاطات غير إنتاجية، ويؤدي إلى توفيره للقيام بأعمال أكثر أهمية.

### ثانيا: أساليب تحسين أداء المؤسسة.

تختلف أساليب تحسين الأداء المؤسسي وتتفاوت من المحاولات الفردية الغير مخططة، وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل والشائع الآن أهمها:

**أ- الجودة الشاملة:** تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة التي تسعى لتحسين ورفع مستوى أدائها، هذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية، ورسم سياستها الإستراتيجية، إذن هي مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة. فإدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون.

<sup>1</sup>العربي عمران(2013): دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، الجزائر، ص64.

## الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المؤسسي

وقد اهتمت العديد من المؤسسات بهذا المفهوم نتيجة فشلها في الحفاظ على نفس مستوى الأداء، وتشير نتائج الدراسات التي تعدد المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال إتباع فلسفة الجودة الشاملة من أبرز تلك المزايا: ✓ تعزيز كفاءات العمليات الداخلية، تحسين الأوضاع التنافسية، حسن استغلال الموارد، تعزيز رضا العاملين، تحسين العائد المادي والاجتماعي وتحسين صورة المؤسسة. هذه المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال الجودة الشاملة ستسمح لها بتحسين أدائها، نتيجة أنها عملية مستمرة.

ونظرا لأهمية الجودة الشاملة فقد أقامت الدول والمؤسسات الدولية منظمات الغرض منها تمييز المؤسسات التي تحقق أداء مملوسا في مجال تحسين الجودة ومنح مكافئات وشهادات تقدير لهذه المؤسسات، ومن أشهرها شهادة الايزو المعروفة، إشارة إلى الحروف الأولى للمنظمة العالمية للمعايير.

**ب-إعادة الهندسة:** تعرف إعادة الهندسة بأنها إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية، هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت، التكلفة، الخدمة وبالتالي تحسين الأداء، وإعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الوظائف والهياكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة تصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ويمكن التفرقة بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة، فإدارة الجودة الشاملة تسعى دائما إلى تحسينات إضافية، أو المتزايدة في العمليات الحالية، أما إعادة الهندسة فهي تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات، وعليه فإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون جزءا من مشروع إعادة الهندسة، هذه الأخيرة بتطبيقها تقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات، وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة.<sup>1</sup>

**ثالثا: خطوات تحسين الأداء المؤسسي.**

هناك خطوات لتحسين الأداء من اجل ضمان المؤسسة لتحقيق أهدافها وهي كالتالي:

➤ **الخطوة الأولى: تحليل الأداء.**

حيث يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

➤ **الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات.**

في الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة من

<sup>1</sup> مغريش عبد الكريم(2012): دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، شهادة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 93-94.

## الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المؤسسي

جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذا فان تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

### ➤ الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، واهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الإجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وأيضا تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

### ➤ الخطوة الرابعة: التطبيق.

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ، ثم تصميم نظام للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية وكفاءة المؤسسة.

### ➤ الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لان بعض الأساليب والحلول تكون لها أثارا مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن يكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب. وبذلك نكون قد حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.<sup>1</sup>

### I-3 مفهوم قياس الأداء وأحدث أساليبه ( بطاقة الأداء المتوازن ).

إن نجاح أي مؤسسة متوقف على مدى قدرتها على تحقيق غاياتها وأهدافها التي سطرتها وهي العملية التي تتطلب وضع إستراتيجية محددة، والعمل على توفير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة من اجل تنفيذها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما تستخدم المؤسسة بعض المؤشرات لمساعدتها في قياس أدائها.

### I-3-1 مفهوم قياس الأداء ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

لقياس الأداء مؤشرات تقليدية وأخرى حديثة تستخدم لرصد مدى تقدم العمل بالبرامج والمشاريع المختلفة التي تضمناها الخطة والأداء المحقق فعلا، ومن أحدث مؤشرات قياس الأداء بطاقة الأداء المتوازن والتي سنتطرق إليها لاحقا، والآن سنوضح مفهوم قياس الأداء.

<sup>1</sup>أمال نمر حسن صيام(2010): تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة

## الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المؤسسي

أولاً: مفهوم قياس الأداء.

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً.<sup>1</sup>

ويعرف أيضاً بأنه طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية.<sup>2</sup>

ثانياً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

سميت هذه البطاقة بالعديد من المسميات، فهناك من يسميها بطاقة التصويب المتوازنة، البطاقة المتوازنة للأداء، بطاقة الأداء المتوازن.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card) أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنظمات. وهي تعد نظاماً إدارياً وخطوة إستراتيجية لتقييم أنشطة أداء المنظمة وفق رؤيتها وإستراتيجيتها، يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية. وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنظمة سواء كانت ربحية، خدمية أو صناعية.

كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن ماذا تقصد الإدارة بالأداء والتدابير وفيما كانت قد حققت النتائج المرجوة.<sup>3</sup>

وتعرف أيضاً نظام يزود المؤسسة بمقاييس وأهداف إستراتيجية تعطي الإدارة القدرة على إدارة كل أشكال الأداء فيها، وتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للمؤسسة، وتقيس أداء المؤسسة من خلال أربعة محاور لكن الارتباط بين تلك المحاور تشتق من رؤية وإستراتيجيات وأهداف المؤسسة.<sup>4</sup>

وتعرف أيضاً على أنها: أداة لترجمة رسالة وإستراتيجية منظمات الأعمال إلى أهداف ومقاييس ملموسة من خلال تفاعل أربعة محاور هي: المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور العملاء ومحور التعلم والنمو. وكذلك تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل للمؤسسة.<sup>5</sup>

I-3-2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، أهميتها، مميزاتها وأهدافها.

تقدم المقاييس المتعلقة بكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن توجهها إستراتيجياً يقود الأداء المستقبلي للمؤسسة، ومن خلال هذه البطاقة تقوم المؤسسة بتحقيق عدة أهداف، والتصميم الجيد لهذه الأخيرة يتميز بعدة خصائص التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها حيث تساعد أيضاً هذه البطاقة بتحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي محمد إدريس (2007): الإدارة الإستراتيجية (منظور منهج متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 487.

<sup>2</sup> عيسى مرزاق (2009): "مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، ملتقى دولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 02.

<sup>3</sup> عبد المجيد الكرخي (2012): المرجع السابق، ص 127.

<sup>4</sup> أحمد يوسف دودين (2010): بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 26.

<sup>5</sup> سيف محمد ذيب وآخرون (2016): "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 4، الأردن، ص 846.

## الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المؤسسي

أولاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية وغير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميًا وماليًا والموازنة بين الأهداف في المدى القصير والمدى الطويل، والموازنة أيضًا بين النتائج المرغوبة والأداء الذي يقودنا إلى هذه النتائج وتساهم أيضًا هذه الأبعاد في التنسيق بين مبادرات الأفراد وكذا في عملية الاتصال والتنسيق بين دوائر المؤسسة للوصول إلى الأهداف المشتركة وهذه الأبعاد هي:<sup>1</sup>

**1- البعد المالي:** تشكل الأهداف المالية مكونًا أساسيًا للمخطط الاستراتيجي للمنظمات، حيث يتوج نشاط المؤسسة بعدة نتائج مالية كرفع القيمة للمساهمين، زيادة المداحيل والأرباح، تخفيض التكاليف،..... الخ، أما في المنظمات غير الربحية فقد يختلف الأمر ولكن يجب أن تحافظ على استمراريتها في النشاط بالمحافظة على وجود موارد كافية، واستعمال الأصول بفعالية والتحكم بالتكاليف.....، وهو ما يوفر الجانب المالي للبطاقة.<sup>2</sup>

**2- بعد العملاء:** يهتم بتحديد العملاء وقطاعات السوق ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن خدمة عملاء جدد أو حصة المؤسسة من السوق.<sup>3</sup>

**3- بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على العوامل الإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المؤسسة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفعالية، وأيضًا إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين. ويدخل أيضًا في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجديد.

يهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز المؤسسة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء وبالتالي على تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.<sup>4</sup>

**4 - بعد التعلم والنمو:** يحدد هذا البعد البنية التحتية التي يتوجب على الشركة بناءها لتحقيق نمو وتحسن طويل المدى.<sup>5</sup> وأيضًا يضمن بعد التعلم والنمو للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء.

<sup>1</sup> مجيد الكرنحي (2015): المرجع السابق، ص128.

<sup>2</sup> خان أحلام (2015): أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ص14

<sup>3</sup> محمد هاني محمد (2014): إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص263.

<sup>4</sup> نبيلة الهادي عبد الرحمان حسن (2016): بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص34.

<sup>5</sup> العايب عبد الرحمان (2011): التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص195.

## الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المؤسسي

في هذا البعد تدرس المؤسسة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء، وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضروري للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.<sup>1</sup>

ثانياً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها والتي جاءت نتيجة لتوظيفها في منظمات مختلفة ويمكن إجمال أهمها في الآتي:<sup>2</sup>

- ✓ تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس.
- ✓ تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة؛
- ✓ تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر؛
- ✓ تعرف الارتباطات الإستراتيجية لتكامل الأداء؛
- ✓ المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي؛
- ✓ تفسير للأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للمنظمة.

ثالثاً: مميزات بطاقة الأداء المتوازن.

يقصد بمميزات الاستخدام العناصر التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن لمستعملها ولا تمنحه بقية أدوات التقييم الأخرى، ويمكن إيجاز هذه المميزات في ما يلي:

- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح
- ✓ الشمولية: يقدم مقياس الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء إستراتيجية؛
- ✓ يعمل على إشباع رغبات واحتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية؛
- ✓ تتضمن بطاقة الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف الطويلة المدى والقصيرة المدى، وبين المقاييس المالية وغير المالية، والمقاييس الداخلية والخارجية؛
- ✓ يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يأخذ بعين الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة، وبالتالي يستطيع المدير تحديد ما إذا كان التحسن في مقياس ما

<sup>1</sup> نبيلة الهادي (2016): المرجع السابق، ص 35-36.

<sup>2</sup> وائل صبحي محمد إدريس، طاهر محسن منصور الغالي (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، ص 151.

## الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المؤسسي

يكون على حساب المقاييس الأخرى، فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة أن تخفض من زمن تسويق المنتجات باستخدام أساليب عديدة مثل تطوير عملية إدخال منتجات جديدة حيث عملية إدخال منتجات جديدة تختلف اختلافا كبيرا على المنتجات القائمة.

كل هذه المزايا التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من الأدوات الأخرى، جعلها تحتل مكانة مهمة في مجال الاستخدام في كبرى المؤسسات العالمية، وهذا نظرا للنتائج المحققة منها، خاصة في المجال الاستراتيجي.

رابعا: أهداف بطاقة الأداء المتوازن.

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل في ما يلي:

- تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل؛
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية؛
- التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي؛
- تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية؛
- تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات؛
- توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة؛
- دعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات؛
- الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة؛
- إدخال الاستدامة (البعد البيئي) في العمليات التشغيلية.

ويرى كل من ( R.Kaplan et D.Norton ) أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى ثلاثة أهداف أساسية، وهي:

- ✓ إيصال الإستراتيجية: نشر الإستراتيجية الموضوعية من قبل الإدارة العليا، كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة كما تسمح بتوجيه الأنشطة وامن ثم اقتناص الفرص واجتناب التهديدات.
- ✓ التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية: بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالمؤسسة، فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم بين مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح بلاسكة(2012): قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص27-28.

### I-3-3 العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن، معوقات تطبيقها وعوامل نجاحها.

سنتطرق في هذا الجزء إلى العوامل التي تؤثر في بطاقة الأداء المتوازن ، ثم الصعوبات والمشاكل المرافقة لتطبيقها بالإضافة إلى عوامل نجاحها.

#### أولاً: العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن.

تخضع أنظمة التقييم لتأثير مجموعة من العوامل تجعلها تختلف من محيط إلى آخر ومن أهم هذه العوامل هي: <sup>1</sup> **أ-حجم المؤسسة:** يؤثر هذا العامل على محتوى وسائل التقييم والرقابة، ولقد توصل Dupuy من خلال أبحاثه إلى وجود علاقة بين خصائص المؤسسة وأنظمة المراقبة. وبين Marchant أن تقنيات الرقابة تصبح أكثر تطوراً كلما زاد حجم المؤسسة. في حين يؤكد Nobre على أن المؤسسات التي تضم اقل من مائة عامل لا تستعمل مؤشرات الأداء المالية. وهو ما خلص إليه كل من Hoque et James من خلال دراسة تمت على (66) مؤسسة استرالية، حيث أوضح أن المؤسسات الكبيرة تستعمل مقاييس أداء قريبة من بطاقة الأداء المتوازن، في حين تغيب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومنه فإن قياس الأداء يكون أكثر شمولية وتوازناً كلما كان حجم المؤسسة هاماً.

**ب-المحيط:** يلعب المحيط دوراً هاماً في تحديد أنظمة الرقابة، فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسات تؤثر على الأسلوب الذي تستعمله هذه الأخيرة في الرقابة كما خلصت إليه نتائج العديد من الأبحاث. فقد بين Berland أن نظام الرقابة تطور في فترة من التاريخ الاقتصادي إذا تميز محيط المؤسسات بالاستقرار النسبي وقلة المنافسة والتعقيد، في حين تبين نتائج البحث الذي قدمه Gordon et Miller انه من الضروري على المؤسسات أن تدمج المعطيات غير المالية في نظام معلوماتها المحاسبية لمواجهة عدم اليقين في المحيط، أما Gordon et Narayan فيلاحظان أن ارتفاع مستوى عدم اليقين يؤدي إلى أهمية اللجوء إلى المعلومات الخارجية وغير المالية، وهذا يدل على أن المؤسسات التي تواجه مستوى مرتفع من عدم اليقين تلجأ إلى استعمال مؤشرات الأداء غير المالية على عكس المؤسسات التي تنمو في محيط ثابت وقليل التعقيد التي تركز على المؤشرات المالية، وكنتيجه لذلك يكون قياس الأداء أكثر توازن وشمولية كلما كان المحيط غير أكيد.

**ج-التنظيم:** يشكل هذا الأخير احد متغيرات التحليل في الرقابة حيث تتوفر لدى المؤسسات التي تكون أكثر تنوعاً وغير ممركرة أنظمة أكثر تطوراً في التخطيط والرقابة، وهي النتيجة التي توصل إليها كل من Brnus et Waterhouse الذين لاحظوا أن تطبيق الرقابة يكون أكثر تطوراً في الهياكل غير الممركرة، وتوصل Merchant إلى نفس النتيجة عندما بين أن العملية تكون أكثر رسمية وتعقيد وأكثر مساهمة في المؤسسات اللامركزية. ومنه فإن قياس الأداء سيكون أكثر شمولية وتوازناً كلما كان تنظيم المؤسسة لا مركزياً.

<sup>1</sup> نعيمة بجاوي، حديجة لدرع(2011): " بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات"، مداخلة الملتقى الدولي الثاني

حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 83-84.

## الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المؤسسي

### ثانيا: معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

- تواجه عملية التطبيق التام والشامل لبطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الصعوبات والمشكلات تتمثل في ما يلي: <sup>1</sup>
- ✓ عدم وجود رؤية محددة وواضحة ومتفق عليها لدى جميع الأقسام داخل منشآت الأعمال؛
  - ✓ عدم المعرفة والإلمام بطبيعة نموذج بطاقة الأداء المتوازن ومزايا تطبيقه، سواء كان ذلك من قبل الإدارة العليا أم الموظفين في المستويات الإدارية كافة؛
  - ✓ تصنف عملية صياغة المقاييس والمعايير التي يشتمل عليها نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالشاقة والصعوبة والمعقد وقد تكون متداخلة خاصة لدى منشآت الأعمال كبيرة الحجم؛
  - ✓ عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء. ويتسبب ذلك في عدم قدرة الإدارة على قياس هذا الأداء ومن ثم عدم قدرتها على التحكم ب هاو توجيهها؛
  - ✓ صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات الأداء، وفقا للأهداف الأساسية؛
  - ✓ يمكن أن تكون تكاليف نموذج بطاقة الأداء المتوازن أكبر من المنافع المتوخاة منه، وبالتالي تشعر الإدارة بعدم جدوى تطبيقه، وخاصة لدى المنشآت الصغيرة الحجم؛
  - ✓ نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نموذج بطاقة الأداء المتوازن وقد يؤدي هذا إلى مقاومة تطبيقه، ومن ثم تبلور اتجاهات سلبية لدى الموظفين تجاه استخدامه؛
  - ✓ صعوبة إجراء التحليلات والمقارنات العمودية والأفقية بسبب افتقار نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وقد يؤدي هذا إلى مقاومة تطبيقه، ومن ثم تبلور اتجاهات سلبية لدى الموظفين تجاه استخدامه.

### ثالثا: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

- ومن أجل إنجاح عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من: <sup>2</sup>
- ✓ وجود عملية تحليل يسبق وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والأثر؛
  - ✓ ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع بعملية عينة اختبارية تم توسيعها شيئا فشيئا؛
  - ✓ التركيز على المحتوى قبل الصفات التقنية؛
  - ✓ الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية ودمجها مع واقع الشركات والبعد عن الحلول الانفرادية.

<sup>1</sup>ثورة عزات ابو مارية(2018): تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، ص52.

<sup>2</sup>حمزة الجبالي(2016): تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار المشرق الثقافي ودار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص34-35.

## الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المؤسسي

---

في الختام يمكن القول بان أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب حديث ومتكامل يساهم في التصور المالي مع عوامل التسوق والتشغيل والإنتاج والموارد البشرية من أجل ضمان تحقيق الاستراتيجيات المحددة والرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة وتقييم الأداء وتطويره في ضوء تلك الأهداف.

## الفصل الأول: الإطار النظري للأداء

---

### خلاصة الفصل الأول.

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى توضيح الفرق بين الأداء المؤسسي وتحسين الأداء المؤسسي، حيث عرف موضوع الأداء المؤسسي تحولا كبيرا في المفاهيم المتعلقة به، وأخذ توجهها استراتيجيا يتعلق أساسا بمدى الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ولم يعد التركيز على الكفاءة والفعالية من منظور الموارد والرقابة عليها ومدى نسبة تحقيق الأهداف المسطرة، وإنما في كيفية رصد الأهداف الإستراتيجية ونشرها وتحويلها في شكل تصرفات وسلوكيات وترجمتها من خلال مجموعة من مؤشرات قياس الأداء الحديثة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري لإستراتيجية التنويع

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية التنوع

### تمهيد:

بسبب التغيرات الحاصلة في مختلف الميادين أصبحت ظروف بيئة عمل المؤسسات أكثر تعقيدا وأقل وضوحا، مما يخلق ضغط كبير على المنظمات لمواكبة هذه التغيرات، وبعد أن كان الهدف هو تحقيق الربح، أصبح على المؤسسة اليوم ربط هذا الهدف بأولوية ضمان البقاء والتأقلم مع المعطيات الجديدة، فبعد قيام المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، تقوم بتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، وتجد نفسها أمام عدة بدائل وخيارات إستراتيجية كبرى عليها أن تختار الأنسب لتتبناه بشرط أن تتلائم وظروفها الداخلية والخارجية، فقد أصبح اليوم من أهم الطرق لتحقيق معدلات نمو مقبولة وسريعة هو التنوع في المنتجات أو دخول أسواق جديدة وهذا تحت ما يسمى بإستراتيجية النمو. وسنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث أجزاء وهي:

- ماهية التنوع.
- خصائص وعوامل تحديد إستراتيجية التنوع.
- الاعتبارات الواجب توفرها لإنجاح إستراتيجية التنوع.

### II -1- ماهية إستراتيجية التنويع.

في ظل التحولات الدائمة التي تطرأ على بيئة المؤسسة ترغب دائما هذه الأخيرة في النمو، وذلك بالانتقال إلى مناطق نشاط مختلفة عن طريق تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة إلى أسواقها الحالية أو إضافة مراحل إنتاج جديدة... الخ، وسنتناول في هذا المبحث ماهية إستراتيجية التنويع وذلك من خلال التطرق إلى مفهومه، أنواعه، أهميته.

### II -1-1 مفهوم إستراتيجية التنويع.

تستخدم إستراتيجية من أجل زيادة اتساع فرص المؤسسة عن طريق إيجاد ميادين عمل جديدة وهي أحد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة.

ويعرف Rumlet و Pitts التنويع على أنه عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة التي يمكن إدارتها بشكل منفصل عن بقية مجالات النشاط، وهذا ما يعبر عنه بتنويع مجال النشاط الاستراتيجي، أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد.<sup>1</sup>

وتمثل هذه الإستراتيجية في سعي المنظمة لزيادة حصتها في السوق من خلال العمل باتجاهين في آن واحد وهو تطوير منتجات جديدة ومحاولة إدخالها إلى أسواق جديدة أيضا وهذه تعد من أكثر الاستراتيجيات مخاطرة وذلك لافتقار المنظمة للخبرة في كلا المجالين المنتج والسوق.<sup>2</sup>

ويرى Ansoff التنويع من عدة توجهات:<sup>3</sup>

أ- أنه يجذب جزء من المزايا التنافسية الحالية في نفس المهنة ونفس الرسالة للمؤسسة مثلا توسيع تشكيلة المنتجات أو تعميقها دون الخروج عن تلبية الحاجات العظمى (قناة التوزيع).

ب- يجذب جزء من الخبرة والمعرفة لتطوير منتجات جديدة لتستجيب لأنواع أخرى من الحاجات إذن تقسيم العملاء المختلفين.

ج- يبحث عن أنشطة تتضمن تكنولوجيا مختلفة إذ يمكن الابتكار، وبالتالي حاجات مختلفة للزبائن.

وتعني إستراتيجية التنويع أيضا أن تقوم منظمة الأعمال بالتوسع من خلال:<sup>4</sup>

- ✓ تقديم المنتجات/ الخدمات الجديدة؛
- ✓ إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية؛
- ✓ إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

<sup>1</sup> غالم عبد الله (2014): أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الإنتاجية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة بسكرة، الجزائر، ص66.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي (2010): استراتيجيات التسويق كمدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص77.

<sup>3</sup> غالم عبد الله (2014): المرجع السابق، ص66.

<sup>4</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس (2007): الإستراتيجية والتخطيطي الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، ص151.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية التنويع

تتضمن مصفوفة Ansoff لإستراتيجية التنويع:

✓ العمل ضمن خطوط إنتاجية مختلفة؛

✓ طرح مجموعة موجهة من المنتجات الموجهة لأسواق جديدة؛

✓ طرح مجموعة من المنتجات الجديدة تحمل نفس العلامة التجارية؛

✓ امتلاك الإدارة بعض منافذ التوزيع الخاصة بها لتوزيع منتجاتها؛

✓ التكامل مع الموردين للموارد الحامة ومستلزمات الإنتاج؛

✓ طرح أكثر من منتج بعلامات تجارية مختلفة للوصول لأكثر من قطاع من قطاعات المستهلكين.<sup>1</sup>

فالمؤسسات التي تبني إستراتيجية التنويع وتوسع التشكيلة تواجه أسواق متنوعة بدورها ومختلفة عن بعضها البعض، لذلك ففي إطار التحليل الاستراتيجي يخضع نشاط المؤسسة لعملية التجزئة أو التقسيم لمجموعة من الأجزاء التي تسمى مجالات النشاط الاستراتيجي (DAS)، وعلى قدر أهميتها تواجه التجزئة مشكلة المعايير، التي يتم على أساسها تقسيم المؤسسة، إذ يوجه الكثير منها كالحاجات التي يلببها المنتج، الأسواق الجغرافية، هيكل التكاليف، المهارات اللازمة الزبائن، وفي الغالب يتم على اعتماد معايير متمثلة في ما يلي:<sup>2</sup>

✓ مع اتساع السوق المحلية أو الدولية؛

✓ تعدد الحاجات التي يلببها المنتج أو الوظائف التي يؤديها؛

✓ بساطة أو تعقد التكنولوجيا.

وتعتمد المنظمة في هذه الإستراتيجية على تقديم تشكيلة جديدة من المنتجات أو الدخول في أسواق جديدة.<sup>3</sup>

وهناك من اعتبر أن التنوع في حافظة الأنشطة هو عملية مد نشاط المؤسسة عن طريق الدخول في وحدات أعمال إستراتيجية جديدة، تقتضي تقديم منتجات جديدة وطرحها في أسواق جديدة سواء كانت هذه المنتجات لها علاقة بالمنتجات الحالية أو منتجات جديدة كلية.<sup>4</sup>

حيث أن المؤسسة متعددة المنتجات تكسب العديد من المزايا بالمقارنة بالمؤسسة التي تقوم بإنتاج سلعة واحدة، فالتنويع يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم (synergy) وبمنحها وضعية تنافسية قوية، كما يمكنها من تحقيق نوع من التوازن بين عوائد وأرباح بعض النشاطات ونقص البعض الآخر من خلال تغطيتها لنقص مردودية بعض

<sup>1</sup> محمد محروس إسماعيل (1997): اقتصاديات الصناعة والتصنيع، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، مصر، ص147.

<sup>2</sup> راجح بوقرة، جعيح نبيلة (2010): "أثر التنويع على تنافسية مؤسسة **condor**"، مداخلة للملتقى الدولي حول المنافسة والتنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة المسيلة، الجزائر، ص5.

<sup>3</sup> نوال شين (2017): تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ص15.

<sup>4</sup> إسماعيل حجازي، أسماء زكري (2016): "أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع عمر بن عمر"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد16، الجزائر، ص6.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية التنويع

المنتجات التي قد تكون في مرحلة تدهور برحمة منتجات أخرى تحتل مكانا أفضل في السوق، كما أن المؤسسة تلجأ إلى التنويع بحثا منها عن دخول أسواق جديدة، وبالتالي ممارسة نشاطات متنوعة ومختلفة.<sup>1</sup> ونستنتج مما سبق أن التنويع هو دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة أو حالية وذلك بتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو حالية، أو إضافة عمليات إنتاجية جديدة.

### II -1-2 أنواع إستراتيجية التنويع.

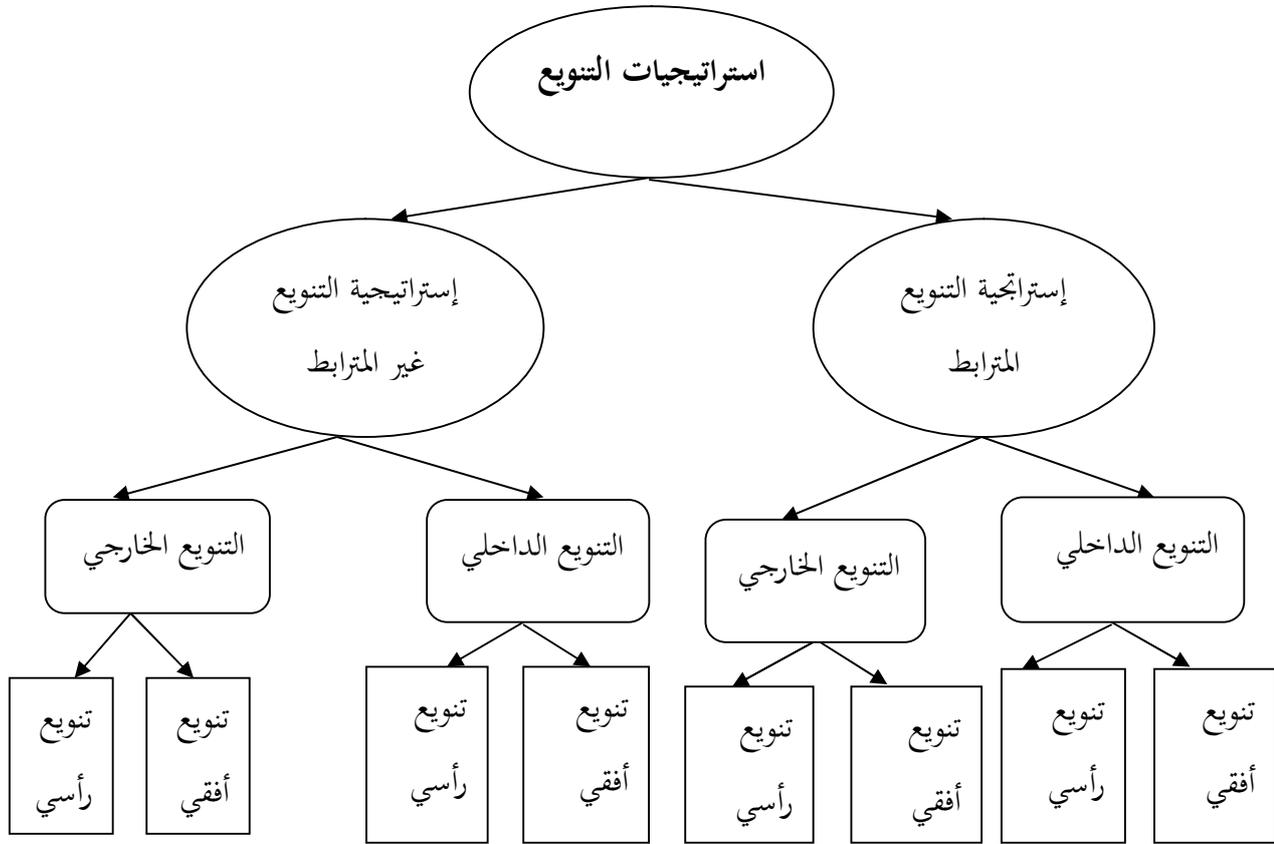
إن الهدف الرئيسي من تبني إستراتيجية التنويع من طرف المؤسسة هو دخولها مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة تشكيلة المنتجات التي تقوم بها حاليا فهي تسمح لها بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها فإذا كان هذا المجال الجديد الذي تدخله المؤسسة مرتبط بمجالات الأعمال الحالية، فإن هذا التنويع يطلق عليه التنويع المترابط، أما إذا كان هذا المجال غير مرتبط بمجالات عمل المؤسسة الحالية، فهي تتبع إستراتيجية التنويع غير المترابط، في المقابل قد تتبنى المؤسسة إستراتيجية التنويع الداخلي باستخدام مواردها الداخلية، أو من خلال الاندماج مع مؤسسة أخرى أو شراء أو حيازة مؤسسة أخرى وبذلك قد انتهجت سياسة التنويع الخارجي، وقد تقوم المؤسسة أيضا بالتنويع من خلال التكامل الأفقي والرأسي، وسنتطرق في ما يلي إلى هذه الأنواع، وعليه مما تقدم يمكن التطرق إلى أنواع إستراتيجية التنويع تحت ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

- التنويع المترابط وغير المترابط؛
- التنويع الداخلي والخارجي؛
- التنويع الأفقي والرأسي.

<sup>1</sup> Kim Huynh, Damien Besancenot (2004) : économie industrielle, Bréal édition, France, p117.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية التنويع

الشكل رقم (I-01): أنواع استراتيجيات التنويع.



المصدر: عمر تمجددين(2013)، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة

ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 19.

أولاً: التنويع المترابط وغير المترابط.

من الأمور التي يمكن للمؤسسة حسمها هي فيما إذا كانت ستباشر التنويع في أنشطة جديدة كلية أم في

أنشطة لها علاقة بالأنشطة القائمة على أساس من العوامل المشتركة.<sup>1</sup>

أ- التنويع المترابط.

هو أن تقوم المؤسسة بإضافة بعض مجالات الأعمال الجديدة إلى مجال عملها الحالي، بشرط أن ترتبط هذه

المجالات ارتباطاً استراتيجياً بالمجال الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة، وهذا الارتباط قد يتعلق بمجالات متنوعة مثل

التكنولوجيا، التوزيع، الزبائن، العلامة،<sup>2</sup> 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

<sup>1</sup>فريد بن عبيد ، حديجة عبابسة (2016): " إستراتيجية التنويع في تخفيض المخاطر في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الصناعي،

الجزائر، ص 522.

<sup>2</sup>Ulrike Mayrhofer (2007): **Management stratégique**, 2 éme édition, France, p85.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية التنويع

فعالية أكبر من مجموع الفعالية الخارجية لهذه العناصر في حالة استخدام المؤسسة الاقتصادية لكل عنصر منها على حدى.

إن من خلال هذا 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 خلال السنة.<sup>1</sup> كما يمكن هذا النوع من تقليل التكاليف عن طريق دمج أنشطة متعددة بدلا من أداء هذه الأنشطة بشكل مستقل.<sup>2</sup>

### ب- التنويع غير المترابط.

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

إن هذا الخيار يكون ملائما 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 وغير المترابط، فهناك مؤسسات متنوعة تجمع بين النمطين، إذ نجد بعض من أنشطتها مترابط والبعض الأخر عبارة عن أنشطة مستقلة ولا صلة لها ببعضها البعض.<sup>3</sup> **ثانيا: التنويع الداخلي والتنويع الخارجي:** التنويع الداخلي يقصد به استخدام الموارد الداخلية للمنظمة، أما التنويع الخارجي عندما تلجأ المنظمة للاستحواذ والاندماج مع منظمات أخرى.

### أ- التنويع الداخلي.

وترتكز هذه الإستراتيجية على اعتماد المؤسسة على نفسها، وذلك من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة، وذلك كان تقوم المؤسسة بالدخول في بعض مجالات الأعمال الجديدة، والتي غالبا ما تكون مترابطة مع مجالات العمل الحالية للمؤسسة، وذلك عن طريق تنمية هذه المجالات بنفسها، وعادة من ينطوي هذا النوع على التوسع في المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى الأسواق.

<sup>1</sup> عمر تيمجغدين (2013): المرجع السابق، ص20.

<sup>2</sup> Manuel et autres (2010): **Maxi Fiches de Stratégie**, Dunod, Paris, p46.

<sup>3</sup> عمر تيمجغدين(2013): المرجع السابق، ص20.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية التنويع

### ب-التنويع الخارجي:

يحدث هذا النوع عندما تقوم المؤسسة بالدخول إلى مجالات أعمال جديدة عادة ما تكون مترابطة، عن طريق شراء مؤسسة واحتوائها بالكامل أو الاندماج مع مؤسسة أخرى لتكوين مؤسسة تأخذ شكلا جديدا، أما من خلال الاندماج أو الاستحواذ.<sup>1</sup>

والأشكال الأساسية للتنويع الخارجي هي:

- 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 ما بين مؤسستين أو أكثر، بغرض إنتاج منتج أو منتجات جديدة.<sup>2</sup>
- وتستخدم المؤسسة إستراتيجية الاستحواذ والاندماج كبديل عن الشراء، وإذا كان لديها الدافع للنمو بسرعة، أو لتخفيض حدة المنافسة، إضافة إلى التكامل وزيادة كفاءة الأداء وتستخدم بغرض التوسع في الإنتاج أو التسويق (تكامل أفقي) أو بغرض جمع أكثر من عمليتين متتاليتين (تكامل رأسي).<sup>3</sup>

**ثالثا: التنويع الأفقي والتنويع الرأسي:** يتضمن الخيار الاستراتيجي للتنويع والمتمثل بالتنويع الأفقي قيام المنظمات بالدخول إلى بعض المجالات الجديدة والتي قد تكون مترابطة أو غير مترابطة بشرط أن تكون في نفس مستويات العمليات الحالية التي تقوم بها المنظمة، في حين يتمثل التنويع الرأسي بشكليه الأمامي والخلفي وذلك بدخول المنظمات في أعمال جديدة مترابطة وغير مترابطة وبمستويات ومن العمليات تختلف عن العمليات الحالية لها.<sup>4</sup>

### أ-التنويع الأفقي:

يشير التنويع الأفقي إلى اتجاه التنويع ذاته وقد يطلق على التنويع الأفقي اسم التكامل الأفقي وتتضمن هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة بالنمو أفقيا، وذلك بشراء وحدة إنتاجية تقوم بتصنيع منتجات متشابهة مع منتجات المؤسسة بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق عملها ويزيد من مبيعاتها وأرباحها ويغطي أسواق جغرافية جديدة.

وتتعد أشكال التنويع الأفقي على النحو التالي:

<sup>1</sup>نبيلة جعجع (2007): إستراتيجية التنويع وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ص35.

<sup>2</sup>عمر تيمحغدين (2013): المرجع السابق، ص21.

<sup>3</sup>حياة براهيم (2007): مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محافظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، ص42.

<sup>4</sup>سعد علي حمود العززي، مها عبد الكريم حمود الراوي (2013): "فلسفة تكوين منظمة الأعمال بإتباع استراتيجيات التنويع"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق، ص34.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية التنويع

**1-التنويع الأفقي المترابط:** يتم داخليا وذلك إذا تم إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية، أو إذا قامت المؤسسة بشراء مؤسسة أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات المؤسسة الأصلية أو شراء مؤسسة لها قنوات توزيع في أسواق جديدة.

**2-التنويع الأفقي غير المترابط:** يتم داخليا عند الاتجاه لإنتاج منتجات جديدة تماما وليس لها علاقة بالمنتج الحالي وللدخول بها لنفس الأسواق الحالية، كما قد يأخذ صورة أخرى تتمثل في إضافة منتجات جديدة والدخول بها إلى أسواق جديدة.

ويتم خارجيا عند الاتجاه للاندماج مع مؤسسة أخرى تمارس نشاط مختلف، كما قد يتم أيضا عند شراء مؤسسة أخرى تدعم موقف المؤسسة الأصلية وتساعد على دخول قسم جديد من أقسام السوق.<sup>1</sup>

### ب-التنويع الرأسي.

وهو توجيه موارد وإمكانيات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي(أنشطة مكملة).<sup>2</sup>

تمثل الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة التي تتوسع في مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها الحالية، والتي كانت تعتمد فيها على التملك والسيطرة علة مدخلات العملية الإنتاجية ويسمى بالتكامل الراسي أو الخلفي، أما الاتجاه الثاني فيكون نحو التكامل والسيطرة على العمليات التسويقية بهدف السيطرة على منافذ التوزيع للوصول إلى المستهلك النهائي، ويسمى بالتكامل العمودي للأمام، يستخدم هذا التكامل لزيادة درجة اعتماد المؤسسة على مصادر التجهيز للمواد الأولية.

**أ-التكامل الخلفي:** ويعني محاولة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج مع مؤسسة تملك هذه المستلزمات كالمواد الأولية مثلا، وذلك لإلغاء المورد أو السيطرة عليه.

**ب-التكامل الأمامي:** ويقصد بذلك أن تتحرك المؤسسة إلى الأمام في مجال الإنتاج أو توزيع المنتجات، ومن أمثلة ذلك قيام بعض مؤسسات البترول بإنشاء فروع للبيع في الأقاليم أو المناطق، بدلا من البيع عن طريق وكلاء الصناعة، وذلك بهدف التغلب على ظروف عدم التأكد بالنسبة للمبيعات ومستويات التوزيع.

<sup>1</sup>نبيلة جعيص (2007): المرجع السابق، ص 37-38.

<sup>2</sup>الياس بن ساسي (2011): الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 79.

### II-1-3 أهمية إستراتيجية التنوع، عيوبها ومزاياها.

إن التنوع له أهمية كبيرة في المؤسسة كونه الوسيلة التي تجعل المؤسسة تضمن مكانها في السوق من جهة ومن جهة أخرى يقلل من المخاطر المحدقة بالمؤسسة، وعلى الرغم من هذا إلى أن لإستراتيجية التنوع بعض العيوب والتي سنتطرق إليها لاحقاً.

#### أولاً: أهمية إستراتيجية التنوع.

تنبع أهمية التنوع في كونه يساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، والضمود بوجه المنافسة وفتح أسواق جديدة للمؤسسة خاصة عند إضافة منتجات جديدة، كما أن التنوع يمكن المؤسسة من الاستغلال أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات وقدرات قائمة والتشغيل والاستغلال الاقتصادي لها، فضلاً عن ذلك فهو يتيح للمؤسسة الحصول على معدلات أعلى من الأرباح ومواجهة منافسة أقل من ظروف منافستها المباشرين.<sup>1</sup> وتتجلى أيضاً أهمية التنوع في كونه يضمن للمؤسسة التمتع بالحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية وهذا نتيجة إضافة منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة أيضاً، فضلاً عن ذلك فهو يضمن للمؤسسة:<sup>2</sup>

- ✓ الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، وخاصة عندما يكون عبء التكاليف الثابتة كبيراً؛
- ✓ انخفاض تكاليف النقل، ففي حالة التكامل الرأسي إذا كانت كل المراحل الإنتاجية مجمعة في منطقة واحدة فهذا من شأنه أن يخفف 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 لتوازن اقتصادي للمؤسسة، مع تغطية الجوانب التي تتعرض لها المؤسسة مع منتجاتها الحالية.

<sup>1</sup>نبيلة جعيجع (2007): المرجع السابق، ص38-39.

<sup>2</sup>عمر تمجدين (2013): المرجع السابق، ص23.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية التنويع

ثانيا: عيوب ومزايا إستراتيجية التنويع.

على الرغم من أن إستراتيجية التنويع تتيح للمؤسسة الحصول على معدلات أعلى من الأرباح ومواجهة منافسة اقل من طرف منافسيها المباشرين إلا أن هناك بعض العيوب التي ترتبط بتنفيذ تلك الإستراتيجية.

أ- عيوب إستراتيجية التنويع.

تنطوي إستراتيجية التنويع على جملة من العيوب لعل أهمها:<sup>1</sup>

➤ تعقيدات التسيير، أي تسيير محفظة النشطة، حيث أن المؤسسة تكون أمام أسواق متعددة وذات طبيعة مختلفة، وكذا إما خطوط إنتاج ذات متطلبات مختلفة، وهو ما يقضي إجراء تجزئة إستراتيجية، وبالتالي إنشاء إدارة خاصة بكل نشاط وهو ما يعني ارتفاع التكاليف الثابتة.

➤ قد يشكل احد 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.

وأیضا هناك من صنف عيوب التنويع في:<sup>2</sup>

➤ صعوبة العمل كفريق واحد بسبب اختلاف الخبرات والمعارف والخلفيات المهنية؛

➤ تنافس قادة وخبراء الوحدات الإنتاجية والعمليات المختلفة على موارد المؤسسة وخاصة الموارد المالية الأمر الذي يؤدي إلى الفشل وتحقيق التكامل بين وحدات وعمليات المؤسسة وبالتالي تدني الفعالية الشاملة للمؤسسة وأدائها.

وهناك أيضا بعض العيوب التي ترتبط بتنفيذ الإستراتيجية وهي تتعلق أساسا بزيادة تكاليف تنفيذ الأعمال،

فالتكاليف التالية يمكن أن تكون مرتفعة:<sup>3</sup>

➤ تكاليف تعديل وتغيير المنتج: حيث أن تغيير المنتج كي يتلائم مع المتطلبات المختلفة لقطاع السوق يستلزم

تكاليف باهظة في مجال البحث والتطوير والهندسة وعملية اختيار السوق؛

➤ تكاليف إنتاجية: حيث انه يمكن القول بان إنتاج عشر وحدات من عشر منتجات مختلفة يكون أكثر تكلفة

من إنتاج مائة وحدة من منتج واحد، وذلك لان الوقت اللازم لعملية الإنتاج يكون أطول، كما أن حجم

المبيعات من كل منتج سيكون اقل، وعلى الجانب الآخر إذا تم بيع كل منتج بكميات كبيرة وكافية فان التكلفة

العالية لوقت الإعداد للإنتاج قد تكون منخفضة بالنسبة للوحدة المنتجة؛

➤ تكلفة القيام بأنشطة تسويقية جديدة: على المؤسسة إعداد خطط تسويقية مستقلة لكل شريحة في السوق،

وهذا يتطلب من الإدارة مزيدا من بحوث التسويق، التنبؤ وتحليل المبيعات، الترويج، التخطيط وإدارة قنوات

التوزيع؛

<sup>1</sup> رحيب حسين (2008): إستراتيجية المؤسسة، دار بقاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ص154.

<sup>2</sup> الهادي المشعل (2010): التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ص356.

<sup>3</sup> نبيلة جعيجع (2007): المرجع السابق، ص43.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية التنويع

- تكاليف المخزون: مما لا شك في أن إدارة المخزون لتشكيلة من المنتجات المختلفة والمتنوعة يكون أكثر تكلفة من تخزين منتج واحد فقط، حيث تنشأ التكاليف الإضافية كنتيجة لحاجة إلى حفظ سجلات أكثر، وزيادة عمليات المراجعة بالإضافة إلى أن مستوى المخزون في كل منتج ينبغي أن يعكس الطلب الأساسي بجانب عنصر الأمان وذلك لتغطية التقلبات غير المتوقعة في الطلب، وبالتالي فإن مخزون الأمان اللازم في حالة المؤسسة تعمل بمنتج واحد فقط، وهكذا فإن إنتاج سلع متنوعة يؤدي إلى تزايد تكاليف المخزون؛
- تكاليف الترويج: تستلزم إستراتيجية التنويع تطبيق أكثر من سياسة ترويجية للوصول إلى أسواقها المختلفة، مما يؤدي إلى زيادة التكلفة الكلية وفقدان خصومات الكمية أثناء التعاقد مع وكالات الإعلان.

### ب- مزايا إستراتيجية التنويع.

إن امتلاك المؤسسة لحافظة متنوعة يوفر لها العديد من المزايا التي من شأنها تحسين وضعيتها التنافسية أمام منافسيها، حيث تتلخص أهم هذه المزايا في النقاط التالية:<sup>1</sup>

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

### II -2- تنفيذ إستراتيجية التنويع.

تمر إستراتيجية التنويع بعدة مراحل تتطلب مرونة في تشكيلها لتكون المؤسسة مستعدة للتكيف مع أي تغير يحدث في بيئتها، وأيضاً هناك أسباب كثيرة تدعو إلى اتخاذ القرار بالتنويع، وسنتطرق كذلك في هذا الجزء إلى عوامل تحديد إستراتيجية التنويع، وخصائص التنويع.

### II -2-1 مراحل إستراتيجية التنويع.

في ما يلي عرض لمراحل إستراتيجية التنويع والمتمثلة في:

- ❖ **التشخيص الاستراتيجي:** يتوقف التشخيص على تحديد الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، كذلك محاولة تبييت فرق العمل الإداري حول ما هو ضروري إما بمتابعة مشروع معين أو باستغلال أقصى للنشاطات الحالية، ويتوقف التشخيص على خصائص السوق، وتقنيات الإنتاج، وجود جملة معايير تحتية، عن طريقها يمكن تحديد في ما إذا كانت إحدى هذه الأنشطة لا يمكن أن تؤدي إلى مردود. وبالتالي المؤسسة عليها أن تختار الإنتاجيات التي تبلغ عن طريقها الحجم المعياري، بتنويعها للمخاطر إذا رغبت في هذا المسلك، فتنفتح بذلك إما أسواقاً جديدة أو منتجات جديدة لميادين نشاط تختلف درجة بعدها عن النشاط الجوهري.<sup>2</sup>

- ❖ **اختيار الإستراتيجية:** بعد أن تعرض المؤسسة الأنواع المختلفة لإستراتيجية التنويع والتي تم ذكرها سابقاً، تبدأ في الاختيار بين هذه الاستراتيجيات، ويكون اختيار الإستراتيجية التي تلائم المؤسسة من خلال المراد تحقيقه والموارد المتاحة

<sup>1</sup> Jean pierre Helfer, M. malika, Jack Orsoni (1998): **Stratégie industrielle**, 2éme édition, Vuibert, Paris, P180.

<sup>2</sup> Gerry Johnson, Hevan scholes (2000): **stratégique**, Publi-union, Paris, p297.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية التنوع

في المؤسسة، وتختار المؤسسة إما نوعا واحدا من استراتيجيات التنوع أو يتم الجمع بين الكثير من الكثير من الاستراتيجيات.<sup>1</sup>

❖ **تنفيذ الإستراتيجية:** بعد أن تحدد المؤسسة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه ونوع الإستراتيجية التي تتبعها يجب عليها أن تضع الوسائل وتنظيمها من اجل تحقيق الأفعال، وبالتالي هناك عدة تساؤلات يمكن أن تطرح:  
- عملية التنفيذ هل تكون من قبل المؤسسة وحدها أم شركاء آخرين؟  
- كيف تنظم المؤسسة وتربط مواردها الداخلية، البشرية، التقنية، المالية لمساعدة الخيارات الإستراتيجية؟<sup>2</sup>

### II -2-2 دوافع اللجوء لإستراتيجية التنوع.

هناك أسباب كثيرة تدفع المؤسسة لإتباع إستراتيجية التنوع نذكر منها:<sup>3</sup>

- ✓ خوف المنظمات من وصول منتجها أو خدمتها الرئيسية إلى مرحلة التشجيع أو الاستقرار في مراحل تطورها؛
- ✓ تحقيق المنتج أو الخدمة الرئيسية زيادة في النقدية أكثر من احتياجات الاستثمار؛
- ✓ تحقيق التوافق الصحي بين المنتجات أو الخدمات القائمة والجديدة بما يعود للمنظمة بالنفع؛
- ✓ إعادة استثمار الأرباح المحققة مما يقلل من خطر التعرض للضرائب وغيرها؛
- ✓ البعد عن خطر الاتهام بالاحتكار في الصناعة الحالية، ومحاولة الهروب من ذلك إلى صناعات متعددة؛
- ✓ اجتذاب مديريين مهرة في قطاعات لا تمد بصلة للنشاط الحالي للمؤسسة؛
- ✓ صعوبات تواجهها الإدارة في زيادة مبيعاتها في منتجاتها الحالية، كما هو الحال إذا ما بلغت سوق المنتج درجة كبيرة من التشبع. كما أن من المؤسسات من تلجأ إلى التنوع وذلك لمواجهة المنافسين، أو يمتد نطاق أعمالها فيشمل سوقا جديدة تتطلب منتجات تختلف عن التي تبيعها من حيث الجودة والشكل أو السعر؛
- ✓ استغلال الأصول التي تمثل طاقة إنتاجية عاطلة، وكذلك بعض المعدات والكفاءات في قسم التسويق مما يدفع الإدارة في التفكير في إنتاج منتجات جديدة تقوم بتسويقها؛
- ✓ زيادة الأرباح واستقرارها، إذ تساعد إستراتيجية التنوع في نمو المؤسسة وتقلل من المخاطر التي قد تتعرض لها إذا ما اعتمدت منتجا واحدا أو عدیدا قليلا من المنتجات؛
- ✓ توزيع المخاطر التي يحتمل أن تنجم عن كساد أحد الأصناف، حيث أن التنوع يؤدي إلى توزيع المخاطر على الأصناف الرائجة فلا يتعرض المنتج أو الموزع إلى الخطر؛
- ✓ رغبة المنتج في استغلال مخلفات الإنتاج والاستفادة منها في إنتاج منتج جديد مثل قيام شركات اللحوم بإنتاج الأسمدة والغراء والشحوم وأنواع كثيرة من السلع ذات العلاقة بمثل هذه الصناعة وذلك من مخلفات الإنتاج.

<sup>1</sup>Christian rochet (1998): **diversification et redéploiement de l'entreprise organisation**, Paris, p23.

<sup>2</sup>جعفر عبد الله موسى إدريس (2013): **الإدارة الإستراتيجية**، خوارزم العلمية، جدة، السعودية، ص215-216.

<sup>3</sup>جعيجع نبيلة (2007): المرجع السابق، ص41.

### II -2-3 خصائص إستراتيجية التنويع.

تقوم المؤسسات الناشطة داخل الصناعة بالتنويع في إنتاج المنتجات وهذا ما سنتطرق إليه لاحقاً بالإضافة إلى عوامل تحديد إستراتيجية التنويع.

#### أولاً: عوامل تحديد إستراتيجية التنويع .

تستند عملية التحليل الاستراتيجي للمؤسسات الداخلة في التنويع على المفاهيم والأساليب ذاتها التي تعتمد عليها عملية التحليل الاستراتيجي للمؤسسات التي تعمل في ميدان واحد للأعمال، إلا أن هناك نواح أخرى ينبغي أخذها في الحسبان تضاف لها مجموعة من الأدوات التحليلية الجديدة عند تقويم مدى سلامة إستراتيجية التنويع التي تعتمدها المنظمة سواء كان التنويع مترابطاً أو غير مترابط، كما يعتمد تقويم إيجابيات وسلبيات إستراتيجية التنويع فضلاً عن تحديد الأفعال المطلوبة لتحسين أداء المنظمة على ست خطوات لعلها تتمثل بالآتي:<sup>1</sup>

- تقويم جاذبية الصناعات التي توجهت إليها المؤسسة في التنويع منفرداً و مجتمعاً؛
- تقويم القوة التنافسية للمنظمة وعدد المنافسين الأقوياء في الصناعات التي تعمل فيها؛
- الثبوت من إمكانية تحقيق مزايا تنافسية من الموائمات الإستراتيجية بين الأعمال والمنظمات؛
- التحقق من مدى موائمة موارد المنظمة متطلبات تكتلات الأعمال الحالية؛
- ترتيب مستويات الأداء من الأعلى إلى الأدنى وتحديد اسباقيات المنظمة في تخصيص الموارد بين أعمالها المختلفة؛
- الشروع في تحركات إستراتيجية جديدة بهدف تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، مصطفى منير إسماعيل (2010): "جدلية العلاقة بين نمو المنظمة وقيمتها بإطار إستراتيجية التنويع-مدخل وصفي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 57، جامعة بغداد، ص11.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية التنويع

الشكل رقم (I-02): عوامل تحديد إستراتيجية التنويع.



المصدر: سعد علي العنزي، مصطفى منير إسماعيل (2010): المرجع السابق .

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية التنويع

ثانيا: خصائص تنويع المنتجات في الصناعة.

يعتبر تنويع المنتجات داخل الصناعة إحدى الخصائص الهيكلية لها، على اعتباره يوفر صورة عن طبيعة المنتجات المسوقة داخل الصناعة، وبالتالي فانه يحدد أشكال المنافسة السائدة داخل الصناعة.

### 1- أشكال تنويع المنتجات.

يقصد بتنويع المنتجات في الصناعة قيام المؤسسات الناشطة داخل الصناعة بإنتاج عدة أنواع المنتجات، ويمكن أن يكون تنويع المنتجات وفق الأشكال الثلاثة التالية:

أ- توزيع خصائص المنتج: يمكن أن يكون تنويع المنتجات عبر قيام المؤسسات الناشطة داخل الصناعة بتعديل خصائص منتجها التقليدي، والحصول على منتج جديد يتم تسويقه إلى جانب المنتج السابق، مثل قيام احد المؤسسات المسوقة للحليب، بإتباع نوع جديد من الحليب له ذوق يختلف عن الذوق الحقيقي له مثل ذوق الشوكولاتة أو ذوق الفراولة.

ب- توسيع سوق منتجاتها: وهذا من خلال قيام المؤسسات الموجودة في الصناعة بتسويق منتجاتها إلى مناطق جغرافية جديدة.

ج- التنويع التام: يتم من خلال قيام المؤسسات بإنتاج منتجات جديدة تختلف كثيرا عن المنتجات التقليدية لها، مثل قيام البنوك بتقديم خدمات تأمينية على مستوى الشبائيك الخاصة بها.<sup>1</sup>

### 2- محفزات تنويع المنتجات.

يمكن أن يكون تنويع المنتجات داخل الصناعة نتيجة للعديد من الحوافز نذكر منها ما يلي:

أ- تحسين السلطة السوقية للمنشآت: حيث تساهم عملية تنويع المنتجات في تدعيم السلطة السوقية للمؤسسات داخل الصناعة، في مواجهة المنافسين الحاليين الذين ينتجون نوع واحد من المنتجات وكذلك في مواجهة المنافسين المحتملين حيث يمكنها تحقيق ذلك عبر الاستفادة من الدعم المتبادل بين منتجاتها.

ب- تخفيض التكاليف: تسمح اقتصاديات النطاق بإمكانية استفادة المؤسسات داخل الصناعة من سلة المنتجات التي تسوقها داخل السوق وبالتالي إمكانية تخفيض التكاليف المتوسطة لتلك المنتجات مقارنة بقيمتها في حالة عدم تنويع المنتجات.

ج- تخفيض تكاليف المعاملات: ويتحقق هذا بشكل واضح في حالة المنتجات التي تكون متكاملة في ما بينها عموديا.

د- حوافز إداري: تكمن في مجموعة من الحوافز التي تدفع إدارة المؤسسة إلى تبني قرار تنويع المنتجات خاصة في حالة انفصال ملكية المؤسسة عن إدارتها حيث يسمح لها باكتساب سلطة أكبر داخل المؤسسة إلى جانب التحكم في المخاطر المرتبطة بنشاطها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>John lipczynski and authors (2005): **Industrial organization**, competition, strategy policy Pearson education limited, second edition, England p610.

<sup>2</sup>Victor J, Tremblay and carol Horton Tremblay (2012): **New Perspectives on Industrial Organization with Contribution from Behavioral Economics and Game theory**, Springer science business media, USA, p552.

### 3- أدوات قياس تنويع المنتجات.

تعتبر الأدوات المستخدمة في قياس تنويع المنتجات داخل الصناعة شبيهة لتلك المستخدمة في قياس تركيز الصناعة، ومن بين الأدوات المستخدمة في هذا المجال يمكن ذكر الأدوات التالية.

أ- تعداد عدد فروع الصناعة: ويتم هذا من خلال الاعتماد على التقسيم الخاص بالهيئات الإحصائية، حيث يتم تعداد الفروع ذات ثلاثة أو أربعة أرقام التي تنتمي للعملية الإنتاجية للمؤسسات، وبالتالي فإنه كلما زاد عدد الفروع كلما دل على تنويع أكبر للمنتجات، فمثلا نجد الأندية الرياضية التي تشارك في المنافسات الرياضية من جهة، وكذلك تقوم بتكوين اللاعبين عبر مدارس رياضية تابعة لها، ومن جهة أخرى تقوم بتنظيم حملات إعلانية ودعاية لصالح مؤسسات أخرى، وبالتالي فإن نلاحظ انه يوجد على الأقل ثلاث مجالات من الأنشطة ترتبط بها هاته الأندية، وكلما حاولنا تفصيل التقسيم كلما تحصلنا على عدد أكبر من الصناعات وبالتالي تنويع أكبر.

ب- نسبة المنتجات الثانوية إلى إجمالي المنتجات الكلية: ويقصد بالمنتجات الثانوية مجموعة المنتجات والخدمات التي تختلف عن النشاط الأساسي للمؤسسة، وكلما زادت هذه النسبة كلما ل على تنويع أكبر للمنتجات داخل الصناعة.<sup>1</sup>

### II - 3- الاعتبارات الواجب توفرها من أجل إنجاح إستراتيجية التنويع.

لإنجاح إستراتيجية التنويع لابد من توفر بعض الاعتبارات اللازمة في المؤسسة، ومن شأن التنويع التخفيض في درجة المخاطر وزيادة الأرباح، وستتطرق إلى كل ما سبق ذكره بالإضافة إلى الفرص المتاحة لتنويع المنتجات.

### II - 3-1- الاعتبارات الواجب توفرها من أجل إنجاح إستراتيجية التنويع.

توجد عدة اعتبارات أساسية لابد من توفرها لإنجاح إستراتيجية التنويع وهي:<sup>2</sup>

- ✓ توفر إدارة قادرة على إدارة المزيج الإنتاجي لدى المؤسسة المعنية؛
- ✓ توفر مستوى مقبول من النقدية يكفي للتعامل مع متطلبات المزيج الإنتاجي وحسب معدل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة؛
- ✓ توفر درجة عالية من الجاذبية لمعظم المنتجات الموجودة في مزيج المنتجات وذلك من حيث وجود ميزة أو مزايا تنافسية ملموسة ومعروفة من قبل المستهلكين في الأسواق المستهدفة، فمثلا لابد من توفر بعض المنتجات التي تدر نقدية عالية وباستمرار؛
- ✓ أن توفر إستراتيجية التنويع للمؤسسات المعنية بعض المزايا المرتبطة بتحقيق تكاليف أقل، ادراكات حسية عالية لدى المستهلكين، نقاط قوة كبيرة في المجالات التسويقية والتكنولوجية بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين؛
- ✓ أن توفر المنتجات المراد إضافتها إلى مزيج المنتجات عوائد على الاستثمار بمعدلات مقبولة حسب معايير المحللين الماليين والتسويقيين؛

<sup>1</sup> محمد رضا بوسنة (2016): تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء، رسالة دكتوراه، اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، ص44.

<sup>2</sup> جعيجع نبيلة (2007): المرجع السابق، ص42-43.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية التنويع

✓ أن لا تكون تكلفة التطوير الداخلي لمزيج المنتجات أو التطوير الخارجي عالية جدا، بحيث تتجاوز الأرباح التي تحققها المنتجات الموجودة حاليا في المزيج؛  
ولا بد من التأكيد أنه من الصعب أو من المستحيل توفر كل هذه الاعتبارات مجتمعة في آن واحد لكن من المهم دراسة كل موقف على حدى، لان كل موقف له خصائصه ومواصفاته وبيئته الخاصة.

### II -3-2 دور التنويع في زيادة الأرباح.

يركز النموذج المتنوع ومتعدد الأعمال المستند إلى التنويع على إيجاد أساليب لاستخدام القدرات المتميزة او الفريدة للمنظمة لصنع المنتجات التي تضيف قيمة كبيرة للزبائن من الصناعات الجديدة التي خاضت فيها، وعلى أية حال فالمنظمة التي تراعي تطبيق إستراتيجية التنويع، هي التي تصنع وتبيع منتجات في صناعتين أو أكثر. ففي كل صناعة تدخلها المنظمة تفتح تشكيل وحدة تشغيلية أو وحدة عمل التي قد تكون بمثابة شركة مستقلة تصنع وتبيع المنتجات لسوق معين، وحسب ما أشار (Hill et Jones) فانه من أجل زيادة الربحية عن طريق إستراتيجية التنويع لا بد أن يتمكن القسم التشغيلي الجديد أو المؤسسة الجديدة من أن تؤدي واحدة أو أكثر من وظائف سلسلة القيمة المتمثلة ب: تقليل التكلفة، طريقة تسمح بالتمايز وتعطي المؤسسة خيارات للتسعير، وأسلوب يساعد في إدارة الصناعة بطريقة تنافسية أفضل.

وتأسيسا على ذلك، فمدراء المؤسسات الناجحة يترتب عليهم الاهتمام بالتنويع لتوليد تدفق نقدي حر(أي نقد فائض عن الأموال المطلوبة لتمويل الاستثمارات في الصناعة الحالية للمؤسسة من جهة ولتلبية الالتزامات للدائنين من جهة ثانية)، ويقصد بالتدفق النقدي الحر في هذه الحالة هي الأموال الإضافية التي يمكن إعادة استثمارها بشكل مربح في أي عمل موجود في الوقت الحاضر أو محتمل حدوثه في المستقبل القريب.

وعندما يتولد التدفق النقدي الحر فلا بد أن يقرر المدراء الاستراتيجيين فيما إذا كان يراد توزيعه على المساهمين بصيغة مقسومات أو استثمارات في التنويع، ومن اجل أن يكون التنويع منطقيا و مقبولا ينبغي أن يكون العائد على الاستثمار في التدفق النقدي الحر بشكل يفوق العائد الذي يمكن أن يحصل عليه المساهمون في الاستثمار في محفظة الأسهم والسندات المتنوعة.

وفي نفس الاتجاه يضيف الباحثان قد لا تتفق أو لا تنسجم إستراتيجية التنويع في تعظيم العائدات للمساهمين، ما لم يكون النموذج متعدد الأعمال الذي يستخدمه المدراء لتبرير الدخول إلى صناعة جديدة سيزيد أو يحسن من القيمة التي يمكن أن يخلقها القسم التشغيلي أو المؤسسة الجديدة، وهناك ستة تبريرات رئيسية لاكتساب نموذج متعدد الأعمال يستند إلى إستراتيجية التنويع، وبما يزيد من ربحية المنظمة من خلال توجه المدراء نحو إتباع الآتي: <sup>1</sup>

- ✓ رفع القدرات من اجل خلق وحدات العمل في الصناعة المختلفة؛
- ✓ التشارك في الموارد والموجودات بين وحدات العمل لتحقيق اقتصاديات المجال أو الحجم؛
- ✓ استخدام حجم المنتجات؛

<sup>1</sup> سعد علي حمود العنزي، مها عبد الكريم حمود الراوي (2013): المرجع السابق، ص32.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية التنويع

✓ استعمال التنويع لتقليل المنافسة في صناعة أو عدة صناعات؛

✓ الاستفادة من المقدرات الجوهرية العامة للمؤسسة التي تزيد أداء كل وحدات العمل المختلفة.

### II-3-3 أثر التنويع على توزيع المخاطر والفرص المتاحة لتنويع المنتجات.

يزيد التنويع فرصة البقاء للمؤسسات، باعتبار أنه يتيح لها إمكانية توزيع الخطر بينما توجد فرص لإضافة منتجات جديدة، وسنوضح هذا في ما يلي:

أولاً: أثر التنويع على توزيع المخاطر.

يمكن توزيع المخاطر من خلال التنويع إلى عدد مجالات الأنشطة غير المترابطة، وذلك لتخفيض المخاطر في حالة القيام باستثمار وحيد، ففكرة اختيار محفظة من الاستثمارات لتخفيض هذا الخطر من خلال تبني التنويع كإستراتيجية، يمكن القول انه سيؤدي إلى تكوين محافظ من مجالات النشاط غير المترابطة والتي يتم تحقيقها من خلال الاستحواذ أو الشراء.<sup>1</sup>

ثانياً: الفرص المتاحة لتنويع المنتجات.

هناك فرص متاحة أمام المؤسسة لإدخال منتجات جديدة تتمثل في:<sup>2</sup>

- أ- نمو المؤسسة: في كثير من الأحيان يكون لإضافة منتج جديد أثر على نمو المؤسسة، وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى امتلاك مؤسسات أخرى بأكملها، وبذلك تضيف إلى خطوط منتجاتها منتجات تلك المؤسسة.
- ب- الطاقة الزائدة: المقصود بالطاقة الزائدة هو نوع من العطل الذي يمكن استغلاله بطريقة مربحة بإضافة منتج جديد ويمكن أن نقول أن المنتج الجديد يستوعب الطاقة الزائدة، إذا كانت تكلفة المؤسسة لإنتاج هذا المنتج وبيعه أقل مما تتكلفه مؤسسة جديدة تقام من أجل إنتاج هذا المنتج، فقط بمعنى تكون الطاقة الزائدة مصدر الميزة التنافسية من ناحية التكاليف تتمتع بها المؤسسة تنتج منتجات متعددة وتتفوق بها على مؤسسة تنتج منتوجاً واحداً.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل (1996): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص184.

<sup>2</sup> رحيم حسين (2008): إستراتيجية المؤسسة، المرجع السابق، ص66.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية التنويع

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل نجد أن تنفيذ إستراتيجية التنويع يتطلب من المؤسسة تحليل نقاط القوة والضعف ومعرفة الظروف البيئية المحيطة بها، وتساعد هذه الإستراتيجية المؤسسة على تحقيق أهدافها وتسمح لها بالنمو والتوسع وتحقق لها مكاسب ايجابية لا سيما توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة، سواء كان هذا النمو داخليا أو خارجيا أو كان له علاقة بالنشاط الأصلي أو ليس له علاقة بذلك، والتنويع يضمن للمؤسسة استمرارية النمو بفضل حافظة الأنشطة المتنوعة، حيث يقف كل هذا على مدى معرفة المؤسسة لكيفية تطبيق هذه الإستراتيجية. وتبقى إستراتيجية التنويع كخيار استراتيجي له دور في تحسين أداء المؤسسة.

## الفصل الثالث

دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء

مؤسسة هالبرتون

## الفصل الثالث: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة هاليبورتون

### تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالبحث ( دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة )، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة Halliburton ( هاليبورتون ) لخدمات الطاقة بحاسي مسعود وذلك لمعرفة إذا كانت المؤسسة تحسن من أدائها من خلال إستراتيجية التنوع في تقديم الخدمات، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة البحث، ومن خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- تقديم مؤسسة هاليبورتون.
- الجانب المنهجي للدراسة الميدانية.
- تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

### III-1-1- تقديم عام لمؤسسة HALLIBURTON.

سنحاول الإلمام قدر الإمكان بما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة ألا وهي مؤسسة هاليبورتون.

### III-1-1- لمحة تاريخية عن مؤسسة هاليبورتون لخدمات الطاقة.

هي مؤسسة عالمية في مجال الطاقة وتعمل في 120 دولة حول العالم منها الجزائر، يقع المقر الرئيسي لها في هيوستن، تكساس. وتعمل في شريحتين كبيرتين وهما: مجموعة خدمات الطاقة والتي تقدم المنتجات والخدمات التقنية وإنتاج النفط والغاز.

واشتق اسم الشركة من اسم مالكةها أيريل بالمي هاليبورتون، حيث كان يهوى إصلاح الآلات وإذا لم يكن بها عطب فككها من أجل أن يعرف مكوناتها وكيفية عملها، وفي عام 1918 عمل لصالح احد شركات النفط وابتعد اسمت آبار البترول وسجل هذا الاختراع باسمه، وفي سنة 1919 أسس شركة وسماها باسمه ( Halliburton ) هاليبورتون وقام هذا الأخير بالبحث في مجال التنقيب عن البترول وبدأ مشواره في هذا المجال بوسائل تقليدية. ومن أهم الأحداث التي ساهمت في تغير تاريخ الشركة الأم أول عملية للمؤسسة خارج اليابسة ( الحفر في شلالات تكساس ) سنة 1938 والحصول على لقب البناء الصناعي العالمي سنة 1962، ومنذ سنة 1988 أصبحت هاليبورتون رائدة في مجال الخدمات الصناعية والطاقوية إلى يومنا هذا.

### III-1-2- تقديم لشركة هاليبورتون في الجزائر(حاسي مسعود).

هي شركة متخصصة في تقديم خدمات النفط والغاز كأشطة رئيسية، مثل حفر وبناء وصيانة آبار البترول، التكسير الهيدروليكي، قطع الأشجار، مكافحة الحرائق والانفجارات.....الخ، لديها فروع وهي على التوالي: هاسب (Hesp)، باسب (Basp)، بوتس وكوتس (Boots and Coots)، توربو باور (Turbo Pouer)، يبلغ عدد عمالها 1400 عامل، أهم زبائنها سونطراك (Sonatrak)، توتال (Total)، واهم منافسيها (Schlumberger)، (Weatherford).

وتتمثل رؤية مؤسسة هاليبورتون في:

- الاحتفاظ بمركز الريادة على الصعيد الجهوي والعالمي في مجالها؛
- الثقة والروح الجماعية؛
- الاحترافية وروح التنافسية؛
- النزاهة والشفافية؛
- احترام الالتزامات المتعاقد عليها.

### III-1-3 الهيكل التنظيمي لمؤسسة هالبرتون Halliburton

تمثل مهام الشركة في الخدمات النفطية والطاقوية عامة وتتكون من وحدات عديدة ولكل وحدة منها مهام خاصة بها وتنقسم إلى قسمين داخلية وخارجية على الشكل التالي مع شرح مختصر لطبيعة مهامها:

#### أولاً:-القسم الداخلي لمؤسسة Halliburton:

ينقسم القسم الداخلي للمؤسسة إلى:

- IT INFORMATION-TECHNOLOGY (IT) قسم تكنولوجيا المعلومات: وهي وحدة مختصة في صيانة أجهزة الكمبيوتر الخاصة بالشركة وأنظمتها وشبكة الاتصالات والهواتف الناقلة وأمور أخرى متعلقة بالجانب التكنولوجي.
- HR قسم الموارد البشرية: وهي مصلحة المستخدمين وهي التي تهتم بأمور العاملين من الناحية القانونية، حقوقهم وتكوينهم.
- تطور المورد البشري يحتل مكانة متميزة في أي مؤسسة كانت، فالموارد البشرية لا تساهم فقط في المخرجات النهائية، ولكن أيضا في الطرق والأساليب التي تطور الإدارة فنظرا لتشكيلة الخدمات المتنوعة التي تقدمها مؤسسة هالبرتون أدى إلى تطور المورد البشري عامة والمؤهل خاصة، فقد أعطت المؤسسة عناية كبيرة لهذا المورد من خلال تكوينهم وذلك بقيام بعثات إلى الخارج، وعليه شهدت المؤسسة تطورا في المورد البشري من سنة إلى أخرى.
- MATERIEL قسم الوسائل: إدارة المخازن المسؤولة عن الشراء والتخزين والبضائع والمواد الأولية.
- MANTENENCE قسم الصيانة: وحدة خاصة بصيانة سيارات وشاحنات المؤسسة والآليات الموجودة فيها.
- FINANCE قسم المالية: وهو قسم خاص بأمور المحاسبة والمالية.
- TRAVEL قسم النقل: وهي المتكفلة بأمور السفر والنقل في المؤسسة.
- REAL ESTATES: وهو قسم الصيانة الداخلية في الشركة، الإطعام والسكن بالقاعدة.

#### ثانيا: القسم الخارجي:

- وهي مجموعة من الوحدات التي تعمل خارج المؤسسة وهي الموردة للمؤسسة.
- HALLIBURTON DROLL BITS AND SERVICES OUTILS: وعملها صيانة وبيع فأس حفر الآبار.
  - PE-STIMULATION DES PUITs: تقوم بخدمات وصيانة الآبار وتنقسم إلى الأقسام التالية:
    - ؛WELL CNTROL-
    - ؛FRAC-PRODUCTIONENHANCEMENT-
    - ؛COIL TUBING-
    - ؛TEST BABY ( طريقة حفر)؛
    - ؛SPERRY SUN (أداة حفر)؛
    - ؛GCT- وتنقسم إلى قسمين: S.LICK LINE/TESTING TOOL.

## الفصل الثالث: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة هاليبرتون

ثالثا: نظام المعلومات في مؤسسة Halliburton:

تعتمد المؤسسة على عدة أنظمة وبرامج التي تمكنها من التسيير الجيد منها (SAP) و(Halword) :

1- Sap:

هو اختصار لكلمة ( system application et products ) وهو نظام كامل يقوم بتزويد المؤسسة بحلول عملية جاهزة لكي تستطيع من خلالها أن تهيكّل وتربط كل أقسام المنشأة في نظام واحد يغنيك عن استخدام الورق والنظم التقليدية الأخرى.

2- Halword:

هو الموقع الرسمي الداخلي للمؤسسة الذي يتضمن مختلف المعلومات التي تخص العمال وينقسم إلى قسمين:

Employee Self Service (MSS) هو القسم الخاص بشؤون المديرين وإدارة أعمالهم، أما Employee Self Service (ESS) فهو المتعلق بتسيير شؤون العمال.

### III - 2 الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

يناقش هذا الجزء منهجية البحث المتبعة في الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة ويستعرض أدوات الدراسة والإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها و يوضح أيضا كيفية تطبيق البحث الميداني والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

### III-2-1 منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن الجانب الوصفي يتمثل في وصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة، أما الجانب التحليلي يستند على جمع المعلومات والبيانات على الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة في محاولة لإسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة هاليبرتون لخدمات الطاقة بحاسي مسعود وستعتمد الدراسة على طرق جمع البيانات التالية:

1- البيانات الأولية: تم البحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانات لدراسة بعض مفردات البحث والحصص وتجميع المعلومات اللازمة على موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها وتبويبها باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية: من أجل معالجة الإطار النظري للدراسة تم الحصول على المعلومات من مصادر البيانات الثانوية والمتمثلة في الكتب، المجلات، والملتقيات العلمية بالإضافة إلى بعض الرسائل الجامعية المتعلقة بموضوع الدراسة قصد التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال بحثنا الحالي.

### III-2-2 أدوات الدراسة:

سنتناول في أداة الدراسة كل من المقابلة والاستبيان، صدق الدراسة، ثبات أداة الدراسة.

**أ- المقابلة:** وهي الطريقة التي بواسطتها يتم جمع البيانات عن طريق اتصال الباحثين شخصيا بالمبحوثين لأخذ الإجابات منهم،<sup>1</sup> وتعد المقابلة أكثر الطرق استعمالا لجمع البيانات وذلك نظرا لمرونتها، ولقد قمنا بالمقابلة في مؤسسة هالبرتون مع رئيس مصلحة الموارد البشرية ونائب رئيس مصلحة المحاسبة والمالية، وكانت الأسئلة تتعلق بتطور منتجات المؤسسة والتطور في الهيكل التنظيمي والتحدث حول الأداء المالي، الزبائن والمنافسين، وتم الحصول من خلال المقابلة على الوثائق الخاصة بالمؤسسة واللازمة بالتحليل.

**ج- الاستبيان:** وهي عبارة عن أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب<sup>2</sup>، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجوبين وجمع حقائق هم على علم بها، ولهذا يستخدم بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف الحقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد، وقد قمنا في بحثنا هذا على الاستعانة بالاستبيان لجمع المعلومات لأغراض الدراسة وتم تقسيم الاستبيان إلى قسمين حيث يبين القسم الأول البيانات الشخصية للموظفين بمؤسسة هالبرتون بحاسي مسعود (الخبرة، المؤهل والوظيفة)، وتناول القسم الثاني عبارات الدراسة والمتمثلة في (16) عبارة تهدف لإبراز مستوى الأداء من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء والبعد المالي. وللإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss. Version 25)، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

**أ- معامل الثبات ألفا كرونباخ** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة ومعامل صدق المحك لقياس الصدق البنائي لأداة الدراسة. ويكون معامل ألفا كرونباخ مقبولا ابتداء من (0.6)، وفي دراستنا تم الاعتماد على هذا المعامل للتحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان.

**ب- التكرار والنسب المئوية:** وهذا من أجل وصف أفراد عينة الدراسة، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها.

**ج- المتوسط الحسابي:** وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان، و يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.

**د- الانحراف المعياري:** وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وذات جودة.

<sup>1</sup> دلال القاضي، محمود البياني(2008): منهجية وأساليب البحث العلمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص32.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي (2007): أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص45.

## الفصل الثالث: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة هالبرتون

3- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق الأداة القدرة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صمم من أجله، وتم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول أدناه، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن معامل الصدق لمحاور الاستبيان كبير ومناسب لأهداف هذه الدراسة، لهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (رقم III-01): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha (ألفا كرونباخ) للاستبيان.

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	البيانات	
0.933	0.871	01	المحور الأول التعلم والنمو
0.940	0.885	02	المحور الثاني العمليات الداخلية
0.888	0.789	03	المحور الثالث العملاء
0.867	0.752	04	المحور الرابع المالي
0.907	0.824	جميع فقرات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25.

التعليق على الجدول أعلاه:

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الاستبيان وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت (0.824) وهي قيمة مرتفعة وهذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة، وتجدر الإشارة أن معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من (01) دل على أن قيمة الثبات مرتفعة، وقد بلغ أيضا معامل الصدق الكلي والذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات ما قيمته (0.907) وهو يدل على صدق أداة الدراسة. ومنه أداة الدراسة (الاستبيان) على درجة عالية من الصدق والثبات.

### III-1-3 الإطار الوصفي لعينة الدراسة:

في هذا الجزء سوف نتطرق إلى كل من الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وتحليل بيانات الاستبيان

#### أولاً: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة

**مجتمع الدراسة:** يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، ويظهر مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة،<sup>1</sup> ويتمثل مجتمع الدراسة في بحثنا هذا في الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في الدراسة المتعلقة بدور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة هاليبرتون، وقد تم تحديد إطار مجتمع الدراسة بجميع عمال مؤسسة هاليبرتون (حاسبي مسعود) والمتمثل عددهم في 1400 عاملاً.

**عينة الدراسة:** وتعني عينة الدراسة بأنها جزء من مجتمع الدراسة، بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلاً جيداً، ومن ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه،<sup>2</sup> ونظراً لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات مجتمع الدراسة ولأهمية هذه الدراسة فقد تم اختيار عينة من عمال مؤسسة هاليبرتون ذو المعرفة والخبرة وعلى ضوء ذلك فقد تم توزيع 35 استمارة عليهم في بعض الأقسام والمصالح التنظيمية بهذه المؤسسة وتم استرجاع 32 استبيان.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم (2009): أساليب البحث العلمي - الأسس النظرية والتطبيقات العلمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 138.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي (2007): المرجع السابق، ص 17.

## الفصل الثالث: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة هالبرتون

ثانياً: تحليل المحور الأول للاستبيان

✓ قسم البيانات الشخصية:

جدول ( رقم III - 02 ): توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسب المئوية (%)
المؤهل العلمي	ليسانس	25	78.1%
	ماستر	01	3.1%
	مهندس	01	3.1%
	شهادة أخرى	50	15.6%
	المجموع	32	100%
مجال الوظيفة الحالية	موظف	23	71.9%
	إطار	09	28.1%
	المجموع	32	100%
	أقل من 5 سنوات	05	15.5%
سنوات الخبرة	من 5 إلى 9 سنوات	10	31.1%
	من 10 إلى 14 سنة	10	31.1%
	من 15 سنة فأكثر	07	21.9%
	المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن: أغلب أفراد مجتمع الدراسة متحصلون على شهادات جامعية تعكس تنوع المستوى التعليمي حيث نجد أن نسبة حاملي شهادة ليسانس هي الأعلى نسبة حيث بلغت (78.1%)، تليها نسبة حاملي شهادات أخرى والتي تراوحت بين الماجستير والدكتوراه هي (15.6%) أما لنسبة حاملي شهادة الماستر بلغت (3.1%)، وهي كذلك لحاملي شهادة مهندس، وهذه النسب تؤكد حرص المؤسسة على الاعتماد بشكل كبير على خريجي الجامعات من أجل استغلالهم كإطارات للاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم، بالإضافة إلى نسبة الموظفين والتي كانت (71.9%) وتليها نسبة الإطارات بقيمة (28.1%).

## الفصل الثالث: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة هالبرتون

وتبين أيضا أن نسبة (31.1%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من (10 إلى 14 سنة)، كذلك من (5 إلى 9 سنوات) بلغت نسبة (31.1%)، وبلغت من (15 سنة فأكثر) نسبة (21.9%)، وبلغت أقل من 5 سنوات نسبة (15.6%).

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد المدى (  $4=1-5$  )، ثم قسمة المدى على عدد الفئات (  $0.8=5/4$  ) وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى (  $1-1.79$  )، وهكذا لبقية الفئات، فيكون لدينا المقياس التالي:

جدول ( رقم III-03 ): مقياس ليكرت للحكم على إجابات الأفراد.

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	(1-1.79)
غير موافق	(1.80-2.59)
محايد	(2.60-3.39)
موافق	(3.40-4.19)
موافق بشدة	(4.20-5)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25.

## الفصل الثالث: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة هالبرتون

### III-3 تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

بهدف معرفة دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة هالبرتون، لابد من القيام بتحليل وتفسير كل من نتائج برنامج SPSS ووثائق المؤسسة، والتطرق إلى مختلف أنشطة المؤسسة محل الدراسة.

### III-3-1 دور إستراتيجية التنوع في تحسين التعلم والنمو بمؤسسة هالبرتون.

ونتناول فيما يلي تفسير وتحليل نتائج الدراسة بالاعتماد على وثائق المؤسسة ومخرجات برنامج spss. أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التعلم والنمو:

الجدول رقم (III-04): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيات المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات	4.844	0.369	01	درجة عالية جدا
02	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد	4.563	0.716	04	درجة عالية جدا
03	تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم	4.563	0.619	02	درجة عالية جدا
04	تقوم المؤسسة بابتكار طرق أو منتجات جديدة	4.563	0.669	03	درجة عالية جدا
	آراء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى تحسين أداء المؤسسة من جانب التعلم والنمو	4.633	0.440		درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول بلغ (4.63) والانحراف المعياري بلغ (0.44) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والذي هو ضمن مجال موافقة (من 4.563 إلى 4.844 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة موافقون على أن المؤسسة تسعى للتعلم والنمو.

حيث نجد أن العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة هي عبارة "تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيات المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات." والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ

## الفصل الثالث: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة هالبيرتون

(4.84) وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هي ضمن مجال الأهمية (من 4.21 إلى 05 درجة)، وانحراف معياري بلغ (0.36).

بينما احتلت عبارة " توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد. " المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ ( 4.56 ) وقيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة هي ضمن مجال الأهمية (من 4.21 إلى 05 درجة)، وانحراف معياري بلغ (0.71).

و احتلت عبارة " تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم. " المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ ( 4.56 ) وقيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة هي ضمن مجال الأهمية (من 4.21 إلى 05 درجة)، وانحراف معياري بلغ (0.61).

وكانت أيضا عبارة " تقوم المؤسسة بابتكار طرق أو منتجات جديدة. " في المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ ( 4.56 ) وقيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة هي ضمن مجال الأهمية (من 4.21 إلى 05 درجة)، وانحراف معياري بلغ (0.66).

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: دور إستراتيجية التنوع في تحسين بعد التعلم والنمو في مؤسسة هالبيرتون. بعد عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بطاقة الأداء المتوازن والتي توضح موافقتهم على أن مؤسسة هالبيرتون تسعى إلى تحسين أدائها من جانب التعلم والنمو، حيث أقر ما نسبته 84.4% من أفراد العينة أن المؤسسة تسعى لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات فهي تعتمد على برنامج (sap) وهو نظام كامل يقوم بتزويد المؤسسة بحلول عملية جاهزة لكي تستطيع من خلالها أن تهيكّل وتربط كل أقسام المنشأة في نظام واحد كما يغنيها عن استخدام الورق والنظم التقليدية الأخرى، وتعتمد أيضا على (Halword) وهو هو الموقع الرسمي الداخلي للمؤسسة الذي يتضمن مختلف المعلومات التي تخص كل من المؤسسة والعمال وهذا بغية زيادة فعالية النظم داخل المؤسسة ولتسهيل الاتصالات بين جميع عمال المؤسسة.<sup>1</sup>

حيث تمت الموافقة بنسبة 62.5% على عبارة "تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم"، وهذا من خلال قيامها بدورات تكوينية للعمال وبعثات إلى الخارج.

وحسب وجهة نظر المستجوبين أن المؤسسة تقوم بابتكار طرق ومنتجات جديدة وقد تمت الموافقة على هذا بنسبة 65.6%، فهي تسعى دائما على خلق منتجات وخدمات جديدة وتطوير منتجات قديمة حيث أنتجت آلة الحفر الجديدة ( spery Drilling ) في 2018 مما أدى إلى ارتفاع الدخل الإجمالي في نفس السنة، وسنوضح في الجدول الموالي أهم خدمات ومنتجات مؤسسة هالبيرتون:

<sup>1</sup>مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة هالبيرتون.

## الفصل الثالث: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة هالبرتون

الجدول رقم (III-05): أهم خدمات ومنتجات مؤسسة هالبرتون.

By challenge حسب التحدي	By capability حسب قدرة المؤسسة	By brand حسب العلامة التجارية
تطوير البرمجيات وإنتاج تكنولوجيات حديثة	الرفع الاصطناعي	فأس الحفر (sppery)
صنع نوع من زيوت	خدمات كيميائية	الحفر تحت سطح البحر
تعقيم المياه	الحفر	مكافحة الحرائق والانفجارات
إنتاج سوائل الحفر	خدمات التميع	معالجة السطح
	استشعار الفجوات والكسور	
	بناء وصيانة الآبار	
	التكسير الهيدروليكي	

المصدر: موقع المؤسسة [www.halliburton.com](http://www.halliburton.com)

## الفصل الثالث: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة هالبرتون

### III-3-2 الفرضية الثانية: دور إستراتيجية التنوع في تحسين العمليات الداخلية بمؤسسة هالبرتون.

ونتناول فيما يلي تفسير وتحليل نتائج الدراسة بالاعتماد على وثائق المؤسسة ومخرجات برنامج spss.

• أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد العمليات الداخلية.

جدول رقم (III-06): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار وكذا على طرح منتجات جديدة في السوق	4.563	0.840	04	درجة عالية جدا
02	تتبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر في جميع العمليات	4.563	0.669	03	درجة عالية جدا
03	تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد	4.656	0.653	02	درجة عالية جدا
04	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات عملائها	4.781	0.420	01	درجة عالية جدا
	آراء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى تحسين أداء المؤسسة من جانب العمليات الداخلية	4.641	0.479		درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني بلغ (4.64) وانحراف معياري بلغ (0.47) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والذي هو ضمن مجال موافقة (من 4.563 إلى 4.781 درجة).

حيث نجد أن عبارة "تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار وكذا طرح منتجات جديدة في السوق." احتلت المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.56) وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هي ضمن مجال الأهمية (من 4.21 إلى 05 درجة)، انحراف معياري بلغ (0.84).

## الفصل الثالث: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة هالبرتون

بينما احتلت عبارة "تبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر في جميع العمليات." المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ ( 4.56 ) وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هي ضمن مجال الأهمية (من 4.21 إلى 05 درجة)، وانحراف معياري بلغ ( 0.84 ).

واحتلت عبارة "تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد." المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ ( 4.65 ) وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هي ضمن مجال الأهمية (من 4.21 إلى 05 درجة)، وانحراف معياري بقيمة ( 0.65 ).

واحتلت عبارة "لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات عملائها." المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ ( 4.78 ) وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هي ضمن مجال الأهمية (من 4.21 إلى 05 درجة)، وانحراف معياري بقيمة ( 0.42 ).

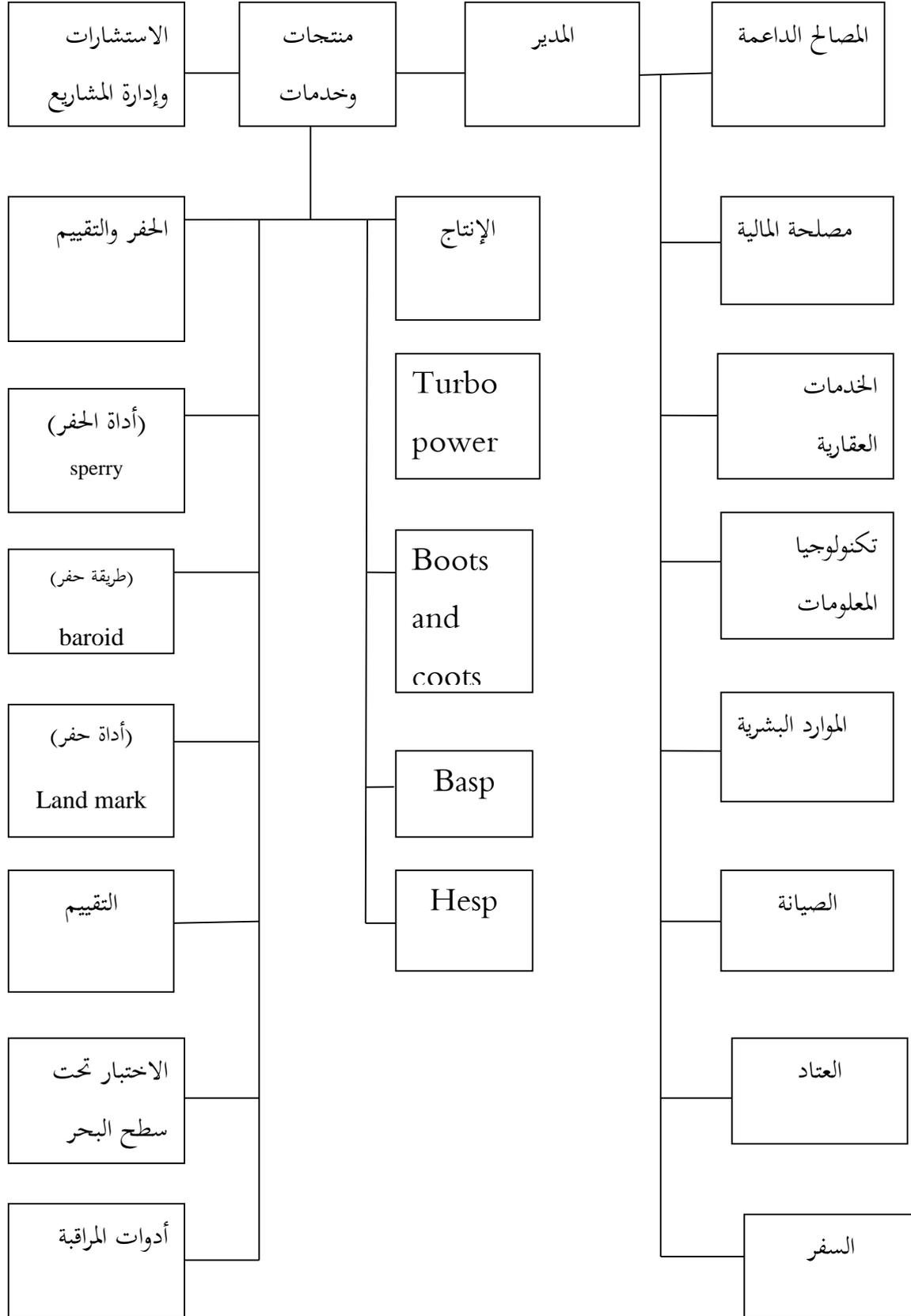
**ثانياً: اختبار الفرضية الثانية: دور إستراتيجية التنوع في تحسين العمليات الداخلية بمؤسسة هالبرتون.**

بعد عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بطاقة الأداء المتوازن والتي توضح موافقتهم على أن مؤسسة هالبرتون تسعى إلى تحسين أدائها من جانب العمليات الداخلية، توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعمل على تطوير منتجاتها باستمرار وكذا طرح منتجات جديدة في السوق وبدرجة عالية جداً وهذا حسب وجهة نظر العينة المستجوبة، حيث تمت الموافقة على عبارة " تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار وكذا طرح منتجات جديدة" بنسبة 68.8%.

بينما تمت الموافقة على عبارة "تبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر في جميع العمليات" بنسبة 65.6%، وهذا من خلال تخصيصها لكل منتج وحدة خاصة به، وهو ما يؤكد الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة.

## الفصل الثالث: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة هالبرتون

الشكل رقم (III-01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة هالبرتون.



المصدر: الموقع الداخلي لمؤسسة هالبرتون.

## الفصل الثالث: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة هالبرتون

كما تعمل المؤسسة على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد وتمت الموافقة بشدة على عبارة "تعمل المؤسسة على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد" بنسبة 75% وهذا لأنها توفر مناخ تنظيمي ملائم لعمالها وتقوم بدورات تكوينية لهم مما أدى إلى تأدية الأعمال في الأوقات المحددة وهو ما ساعدها في ضبط مواعيد تسليم المنتجات. حيث تمت الموافقة بنسبة (78.1%) على أن للمؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة في استجابة طلبات العملاء.

### III-3-3 الفرضية الثالثة: دور إستراتيجية التنوع في تحسين رضا الزبائن بمؤسسة هالبرتون.

ونتناول فيما يلي تفسير وتحليل نتائج الدراسة بالاعتماد على وثائق المؤسسة ومخرجات برنامج spss.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد رضا الزبون.

الجدول ( رقم III-07 ): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تعتمد المؤسسة على دراسات السوق للتوجه أكثر نحو العميل وزيادة حصتها السوقية	4.406	0.837	02	درجة عالية جدا
02	إرضاء العملاء والاستماع لهم هو غاية المؤسسة	4.375	0.793	03	درجة عالية جدا
03	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات عملائها ودراساتها لتحقيق رضاهم	4.469	0.803	01	درجة عالية جدا
04	تبحث المؤسسة باستمرار عن معلومات حول منافسيها	3.688	1.281	04	درجة عالية
	آراء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى تحسين أداء المؤسسة من جانب العملاء	4.234	0.449		درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث بلغ (4.23) وانحراف معياري يبلغ (0.44) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والذي هو ضمن مجال موافقة (من 3.688 إلى 4.469 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة موافقون على أن المؤسسة تسعى إلى تحسين رضا الزبائن وبدرجة عالية جدا.

## الفصل الثالث: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة هالبرتون

حيث نلاحظ أن عبارة "تعتمد المؤسسة على دراسات السوق للتوجه أكثر نحو العميل وزيادة حصتها السوقية." احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ (4.40) وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هي ضمن مجال الأهمية (من 4.21 إلى 05 درجة)، وانحراف معياري بلغ (0.83).

بينما نلاحظ أن عبارة "إرضاء العملاء والاستماع لهم هو غاية المؤسسة." احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.37) وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هي ضمن مجال الأهمية (من 4.21 إلى 05 درجة)، وانحراف معياري بلغ (0.79).

"تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات عملائها ودراستها لتحقيق رضاهم." نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.69) وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هي ضمن مجال الأهمية (من 4.21 إلى 05 درجة)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، مما يشير إلى تقارب الأفراد وتمركزها وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بتحليل احتياجات عملائها ودراستها لتحقيق رضاهم وبدرجة عالية جدا وهذا حسب وجهة نظرهم، "تبحث المؤسسة باستمرار عن معلومات حول منافسيها." نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة ضمن مجال الأهمية وانحراف معياري بلغ (1.28).

**ثانيا: اختبار الفرضية الثالثة: دور إستراتيجية التنوع في تحسين رضا الزبون بمؤسسة هالبرتون.**

بعد عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بطاقة الأداء المتوازن والتي توضح موافقتهم على أن مؤسسة هالبرتون تسعى إلى تحسين أدائها من جانب رضا الزبون، وتمت الموافقة بشدة بنسبة 59.4% على عبارة "تعتمد المؤسسة على دراسات السوق للتوجه أكثر نحو العميل وزيادة حصتها السوقية"، فهي تبحث باستمرار حول منافسيها بحكم طبيعة النشاط وهذا حسب وجهة نظر العينة المستجوبة.

وتمت أيضا الموافقة بشدة بنسبة 56.3% على عبارة "إرضاء العملاء والاستماع لهم هو غاية المؤسسة" حيث تسعى لتقديم المنتجات في الوقت المحدد وهذا ما أكدناه سابقا، بينما تمت الموافقة بنسبة (62.5%) على عبارة "تقوم بتحليل احتياجات عملائها ودراستها لتحقيق رضاهم"، وأيضا المعاملة الحسنة والسمعة الطيبة للمؤسسة ساعدتها على اكتساب ولاء العملاء.<sup>1</sup>

وهي مؤسسة عالمية تحاول التقرب من الدول النفطية حيث قامت بفتح فروع في 120 دولة حول العالم وهذا من أجل تقريب خدماتها ومنتجاتها للزبائن من أجل إرضائهم.

<sup>1</sup>مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الموارد البشرية.

## الفصل الثالث: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة هالبيرتون

### III-3-4 الفرضية الرابعة: دور إستراتيجية التنوع في تحسين الجانب المالي بمؤسسة هالبيرتون.

ونتناول فيما يلي تفسير وتحليل نتائج الدراسة بالاعتماد على وثائق المؤسسة ومخرجات برنامج spss.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد المالي.

الجدول ( رقم III-08 ): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الرابع.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	يساهم تحليل نظام التكاليف في معرفة نقاط القوة والضعف وتعزيز أرباح المؤسسة	4.719	0.634	02	درجة عالية جدا
02	تعد النتائج المالية المحققة للمؤسسة محصلة التنوع في حافظة الأنشطة	4.688	0.592	03	درجة عالية جدا
03	يعد التوازن المالي وهدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة إليها	4.719	0.523	01	درجة عالية جدا
04	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة	4.688	0.592	04	درجة عالية
	آراء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى تحسين أداء المؤسسة من الجانب المالي	4.703	0.455		درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول بلغ ( 4.70 ) وانحراف معياري يبلغ ( 0.45 ) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والذي هو ضمن مجال موافقة (من 4.688 إلى 4.719 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة موافقون على أن المؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها من الجانب المالي وبدرجة عالية جدا، وهذا حسب وجهة نظرهم.

حيث احتلت عبارة "يساهم تحليل نظام التكاليف في معرفة نقاط القوة والضعف وتعزيز أرباح المؤسسة." المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ ( 4.71 ) وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هي ضمن

## الفصل الثالث: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة هالبرتون

مجال الأهمية (من 4.21 إلى 05 درجة)، وانحراف معياري (0.63) وهذا يعني أن تحليل نظام التكاليف يساهم في معرفة نقاط القوة والضعف وتعزيز أرباح المؤسسة وبدرجة عالية جدا.

ونلاحظ أن عبارة "تعد النتائج المالية المحققة للمؤسسة محصلة التنوع في حافظة الأنشطة." احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.68) وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هي ضمن مجال الأهمية (من 4.21 إلى 05 درجة)، وانحراف معياري بلغ (0.59).

بينما احتلت عبارة "يعد التوازن المالي وهدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة إليها." المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.68) وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هي ضمن مجال الأهمية (من 4.21 إلى 05 درجة)، وانحراف معياري (0.52).

واحتلت عبارة "يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة." المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.68) وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هي ضمن مجال الأهمية (من 4.21 إلى 05 درجة)، وانحراف معياري (0.59).

ثانيا: اختبار الفرضية الرابعة: دور إستراتيجية التنوع في تحسين الجانب المالي بمؤسسة هالبرتون.

بعد عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بطاقة الأداء المتوازن والتي توضح موافقتهم على أن مؤسسة هالبرتون تسعى إلى تحسين أدائها من الجانب المالي، حيث تمت الموافقة بنسبة (81.30%) على عبارة "نظام التكاليف يساهم في معرفة نقاط القوة والضعف وتعزيز أرباح المؤسسة" لمؤسسة هالبرتون،

وتمت الموافقة بشدة على عبارة "تعد النتائج المالية المحقق للمؤسسة محصلة التنوع في حافظة الأنشطة" بنسبة 75%. ويتضح هذا في التطور الحاصل في رقم أعمال المؤسسة بعدما قامت بصنع أداة الحفر الجديدة (Drilling sppyry) وعادت عليها بالفوائد سنة 2018 وجاء هذا بعد الانخفاض المستمر لرقم الأعمال طيلة 3 سنوات على التوالي والذي كان سببه الاستحواذ وهو أحد الأشكال الأساسية للتنوع الخارجي والذي قامت به على مؤسسة (Baker Hughes) سنة 2015.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>الموقع الداخلي للمؤسسة.

## الفصل الثالث: دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء مؤسسة هاليبرتون

الجدول رقم(III-09): تطور رقم أعمال مؤسسة هاليبرتون ( من 2014 إلى 2018)

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
الثلاثي الأول	6424251	6163719	3670254	3741071	501840
الثلاثي الثاني	3352880	5174901	3352888	4333837	5374238
الثلاثي الثالث	7607165	4880266	3351139	4759615	5396095
الثلاثي الرابع	11353496	4431234	3515505	5193261	5189764
الدخل السنوي	28737792	20662010	13889787	18027784	20978502

المصدر: موقع المؤسسة [www.Halliburton.com](http://www.Halliburton.com)

ويعد التوازن المالي من المؤشرات المالية التي تسعى إليها المؤسسة، حيث أدى الاستحواذ الذي قامت به مؤسسة هاليبرتون على مؤسسة ( Baker Hughes ) إلى انخفاض رقم أعمال مؤسسة هاليبرتون وبدأ في الارتفاع بعد ذلك منذ سنة 2017 وهذا قد يكون بفضل إنشاء مؤسسة جديدة بالاشتراك مع سونطراك وهو أحد الأشكال الأساسية للتنويع الخارجي تحت اسم (Basp)، وهي مؤسسة تقوم بتقديم خدمات تقنية ميكانيكية، خدمات متعلقة بسوائل الحفر وصناعة بعض الأدوات والمواد المتعلقة بالحفر، واستمر أيضا رقم أعمالها بالارتفاع حتى سنة 2018. وتمت الموافقة بشدة على عبارة " يعد التوازن المالي وهدف السيولة المالية من المؤشرات المالية التي تسعى المؤسسة إليها" بنسبة 75%.

وتمت أيضا الموافقة بشدة على عبارة "يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة" بنسبة 75%.

ونستنتج من مجمل ما سبق أن إستراتيجية التنويع تساعد في تحسين أداء مؤسسة هاليبرتون، حيث نجد أن المؤسسة تعلمت من الاستحواذ الذي قامت به على مؤسسة ( Baker Hughes ) والذي أدى إلى انخفاض في رقم أعمال المؤسسة، فبعد هذه العملية الفاشلة قامت مؤسسة هاليبرتون بعقد شراكة مع سونطراك وإنشاء مؤسسة جديدة تحت اسم (Basp)، وأيضا قامت بإنتاج آلة حفر جديدة (sppery Drilling) وهذا ما عاد عليها بالفوائد والارتفاع في رقم أعمال المؤسسة، وتقوم مؤسسة هاليبرتون بإرضاء عملائها عن طريق تسليم المنتجات في الوقت المحدد والاستماع لهم ففرى أن مؤسسة هاليبرتون تقوم بتحسين أدائها من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة مجتمعة ( بعد التعلم والنمو، العمليات الداخلية، بعد الزبائن والبعد المالي).

## الفصل الثالث: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة هاليبرتون

### خلاصة الفصل الثالث:

تمكنت مؤسسة هاليبرتون من احتلال موقعا هاما في السوق وذلك من خلال تجميع إمكانياتها وقدراتها وفرض نفسها في السوق وهذا بفضل الخدمات والمنتجات المتعددة والمختلفة التي تقدمها، وهي تسعى جاهدة لتعزيز موقعها في السوق باكتساب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء حيث يوجد العديد من المنافسين في هذا القطاع. هذه المنافسة الشديدة فرضت على مؤسسة هاليبرتون أن تعمل على تقديم خدمات ومنتجات جديدة بشكل مستمر وأيضا التحسين الدائم لمستوى أدائها، وإتباع دراسات وبحوث تطويرية تتماشى مع انفتاح السوق.



الخاتمة

### الخاتمة:

تعتبر عملية تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب أحد أهم المحاور التي تركز عليها المؤسسة محل الدراسة من أجل تحسين أدائها وتحقيق مركز تنافسي في السوق مقارنة بمنافسيها، ويتم ذلك من خلال الربط بين التحليل البيئي والخيار الاستراتيجي عن طريق تحليل نقاط القوة والضعف.

ولقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور إستراتيجية التنوع ( في الخدمات والمنتجات ) في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من أجل الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في بحثنا، وذلك من خلال تسليط الضوء على إستراتيجية التنوع بمختلف أبعادها للتعرف على أهميتها ودورها في زيادة أرباح المؤسسة والاعتبارات الواجب توفرها لنجاحها، حيث يمكن للمؤسسة أن تقوم بتنوع المنتجات عن طريق التنوع الداخلي والخارجي والتنوع الأفقي والرأسي والتنوع المترابط وغير المترابط.

كما تم التطرق إلى الأداء المؤسسي وأحد مؤشرات قياسه الحديثة ألا وهي بطاقة الأداء المتوازن، ودور إستراتيجية التنوع كأحد البدائل الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، رضا الزبائن و البعد المالي). وقد تم اختيار مؤسسة هاليبورتون ( Hilliburton ) باعتبارها مؤسسة تنشط في محيط شديد المنافسة.

ومن خلال التعمق في المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من إستراتيجية التنوع، الأداء المؤسسي، بطاقة الأداء

المتوازن وكذا مساهمة التنوع في تحسين أداء مؤسسة هاليبورتون توصلنا إلى جملة من النتائج وهي كالتالي:

1- إن تبني المؤسسة لخيار إستراتيجية أو عدة خيارات، يتطلب منها منهجية تمكنها من معرفة نقاط القوة والضعف من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة.

2- إن إستراتيجية التنوع تتطلب وعي من طرف المؤسسة، من أجل معرفة كيفية التحكم في تطبيقها ومساعدتها في تحسين أدائها.

3- تساعد إستراتيجية التنوع على توفير خيارات للمستهلك من جهة وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة من جهة أخرى.

4- مفهوم الأداء يختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه، فهناك عدة مؤشرات يتم من خلالها متابعة وقياس الأداء من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية على مستويات مختلفة.

5- إن التنوع أصبح من الاستراتيجيات المهمة للمؤسسة من أجل البقاء في ظل بيئة دائمة التغير، حيث لا يكمن الهدف في كيفية كسب زبائن جدد وإنما في كيفية المحافظة عليه ومسايرة أذواقه.

6- تعتبر إستراتيجية التنوع من استراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق للمؤسسة مكاسب ايجابية حيث تسمح لها بالحصول على الأرباح.

## الخاتمة

- 7- الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق إستراتيجية التنويع الدمج بين الصناعات شديدة التقلب وبين الصناعات قليلة التقلب.
- 8- تواجد المؤسسة في موقع ممتاز من حيث وجود العديد من المؤسسات المنافسة لها الشيء الذي يسهل عليها رصد تحركات المنافسين.
- 9- تعتبر مؤسسة هاليبرتون من المؤسسات المهمة باستقطاب المورد البشري الكفاء، فهو في تطور مستمر مما اكسب المؤسسة ميزة تنافسية باستفادتها من أثر الخبرة والتعلم.
- 10- أدى كل من الانخفاض في أسعار النفط سنة 2015 والاستحواذ الذي قامت به مؤسسة هاليبرتون على مؤسسة ( Baker Hughes ) إلى انخفاض رقم أعمال المؤسسة، بينما عاد بالارتفاع مرة أخرى وهذا بفضل العوائد المتأتية من آلة الحفر الجديدة (sppery Drilling)
- 11- تسعى المؤسسة إلى تحسين أدائها من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة ( التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء والجانب المالي ).
- 12- المعاملة الحسنة لمؤسسة هاليبرتون مع زبائننا جعلها تكسب رضاهم وولائهم.
- 13- بلغ المتوسط الحسابي لأفراد العينة حول مستوى أداء مؤسسة هاليبرتون من جانب التعلم والنمو (4.633) والانحراف المعياري بلغ (0.440)، أما فيما يتعلق بجانب العمليات الداخلية فبلغ المتوسط الحسابي (4.641) والانحراف المعياري بلغ (0.479)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لجانب العملاء (4.234) والانحراف المعياري بلغ (0.449)، وفي الأخير بلغ المتوسط الحسابي للجانب المالي (4.703) والانحراف المعياري بلغ (0.455).
- 11- أدت الشراكة التي قامت بها مؤسسة هاليبرتون مع سونطراك إلى ارتفاع رقم الأعمال.
- ❖ التوصيات المقترحة:
- على ضوء النتائج المتحصل عليها، يمكن تقديم بعض التوصيات التالية:
- ✓ تخفيض الضرائب المفروضة على بعض القطاعات حتى يتسنى لها فرص زيادة أرباحها؛
  - ✓ يمكن للمؤسسة توسيع قاعدة نشاطها بإضافة خطوط إنتاج جديدة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد؛
  - ✓ ضرورة إعطاء أولوية أكثر للدراسات المتعلقة بإستراتيجية التنويع؛
  - ✓ يجب على المؤسسة ضمان التوازن المالي لحفاظة أنشطتها.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء مؤسسة هاليبرتون لخدمات الطاقة بحاسي مسعود من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة ( التعلم والنمو، العمليات الداخلية، رضا الزبون والبعد المالي).

واتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمنا في جمع البيانات الأولية المقابلة والاستبيان ووثائق المؤسسة وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب منها برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أظهرت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تسعى الى تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم.
- كما أظهرت النتائج أن المؤسسة تقوم بابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة.
- يوجد دور بين استراتيجية التنويع وتحسين أداء مؤسسة هاليبرتون.
- يوجد دور بين استراتيجية التنويع وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- كما أظهرت النتائج أيضا أن المؤسسة تبني فلسفة التحسين المستمر في جميع العمليات.

الكلمات المفتاحية:

الأداء المؤسسي، استراتيجية التنويع، بطاقة الأداء المتوازن.

## Abstract:

Our study tends to investigate the role of the diversification strategy in enhancing Halliburton Energy Services Institution performance in Hassi Massaoud taking account of the four dimensions of the Balanced Scores Card (Learning and Growth, Internal-Business-Process, Customer perspective, and Financial perspective). In this study, we have adopted the descriptive analytical approach and we have used three data collection tools: interview, questionnaire and the institution documents. Additionally, SPSS was used for data analysis. The results reveal that:

- The institution being studied pursues to improve the members' performance through making them more qualified (in terms of knowledge and technology).
- The institution creates and develops new products and services.
- There is a relation between the diversification strategy and improving Halliburton Institution performance.
- There is a relation between the diversification strategy and the Balanced Score Card dimensions.
- The results also show that the institution adopts the philosophy of continuous improvement in all processes.

**Key words:** institution performance, diversification strategy, Balanced Score Card.

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

استبانة البحث



أخي الفاضل، أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة ميدانية في إطار استكمال شهادة الماستر بعنوان:

### دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة.

وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف والتعرف على مدى أهمية إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة، وأهميته أيضا في ضمان الاستمرار والتوسع وذلك من منظور بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين وتقييم الأداء بأبعاده الممثلة في: النمو والتعلم، العمليات الداخلية، العملاء والمحور المالي.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بعناية ودقة وموضوعية حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم، لذلك أتمنى أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فبمشاركتكم ورأيكم عامل أساس لما له من الأهمية والأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة.

ونحيطكم علما أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام.

الطالبة: فتيحي ليلي.

السنة الجامعية: 2019/2018

## القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية ومسيري المؤسسة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع المناسب:

1/المؤهل العلمي: شهادة ليسانس  شهادة مهندس   
شهادة ماستر  شهادة أخرى اذكرها (.....)

2/مجال الوظيفة الحالية: موظف  إطار   
عامل تنفيذي  وظيفة أخرى (.....)

3/سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9 سنوات   
من 10 إلى 14 سنة  15 سنة فأكثر

## القسم الثاني: محور الاستبانة: الأداء المؤسسي.

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

محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	أبعاد وعبارات الأداء
					أ - محور التعلم والنمو
					1- تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيات المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات
					2- توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد
					3- تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم
					4- تقوم المؤسسة بابتكار طرق أو منتجات جديدة
					ب - محور العمليات الداخلية
					1- تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار وكذا على طرح منتجات جديدة في السوق
					2- تتبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر في جميع العمليات
					3- تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد
					4- لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات عملائها
					ج - محور العملاء
					1- تعتمد المؤسسة على دراسات السوق للتوجه أكثر نحو العميل وزيادة حصتها السوقية
					2- إرضاء العملاء والاستماع لهم هو غاية المؤسسة
					3- تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات عملائها ودراساتها لتحقيق رضاهم
					4- تبحث المؤسسة باستمرار عن معلومات حول منافسيها
					د - المحور المالي
					1- يساهم تحليل نظام التكاليف في معرفة نقاط القوة والضعف وتعزيز أرباح المؤسسة
					2- تعد النتائج المالية المحققة للمؤسسة محصلة التنوع في حافظة الأنشطة
					3- يعد التوازن المالي وهدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة إليها

					4- يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة
--	--	--	--	--	---

## قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

### 1- الكتب بالعربية:

- ✓ أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها، دار جليس الزمن للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- ✓ الياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- ✓ الهادي المشعال، التخطيط وتحسين أداء المؤسسة الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2010.
- ✓ جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، خوارزم العلمية، جدة، السعودية، 2013.
- ✓ حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار المشرق الثقافي ودار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- ✓ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007.
- ✓ دلال القاضي، محمود البياني، منهجية وأساليب البحث العلمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- ✓ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي - الأسس النظرية والتطبيقات العلمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- ✓ رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- ✓ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهج متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- ✓ عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998.
- ✓ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- ✓ محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 1997.
- ✓ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق كمدخل كمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- ✓ مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- ✓ مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتوزيع، مصر، 2008.

## قائمة المراجع

- ✓ محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- ✓ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1996.
- ✓ وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- ✓ وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 2 المجلات العلمية:
- ✓ إسماعيل حجازي، أسماء زكري، "اثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع عمر بن عمر، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
- ✓ الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010.
- ✓ بوجمان عادل، موسي عبد الناصر، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة، مجلة أبحاث إدارية واقتصادية، العدد 17، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
- ✓ سعد علي العنزي، مصطفى منير إسماعيل، "جدلية العلاقة بين نمو المنظمة وقيمتها بإطار إستراتيجية التنوع-مدخل وصفي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 57، جامعة بغداد، 2010.
- ✓ سيف محمد ذيب وآخرون، "اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 4، الأردن، 2016.
- ✓ سعد علي العنزي، مها عبد الكريم محمود الراوي، "فلسفة تكوين منظمة الأعمال بإتباع استراتيجيات التنوع"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، 2013.
- ✓ عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.
- غالم عبد الله، "اثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الإنتاجية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- ✓ فريد بن عبید ، خديجة عباسية، "دور إستراتيجية التنوع في تخفيض المخاطر في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، الجزائر، 2016.
- 3 الرسائل والأطروحات:
- ✓ العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011.

## قائمة المراجع

- ✓ العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2013.
- ✓ الشين نوال، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017.
- ✓ أمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الإقليمية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2010.
- ✓ براهيمى حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
- ✓ بوجمان عادل، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.
- ✓ بوسنة محمد رضا، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء، رسالة دكتوراه، اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
- ✓ تيمجغدين عمر، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير ، اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
- ثورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.
- ✓ جعيجع نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
- ✓ خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
- ✓ فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
- ✓ قريشي محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
- ✓ سليمانى محمد، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير ، تخصص تسويق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
- ✓ شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.

## قائمة المراجع

- ✓ شين نوال، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017.
- ✓ غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2018.
- ✓ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
- ✓ مغريش عبد الكريم، دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، شهادة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
- ✓ مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012.
- ✓ محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2012.
- ✓ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.
- ✓ نبيلة الهادي عبد الرحمان حسن، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
- 4 المداخلات والملتقيات:
- ✓ رابح بوقرة، جميع نبيلة، "اثر التنوع على تنافسية مؤسسة **condor**"، مداخلات للملتقى الدولي حول المنافسة والتنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010.
- ✓ سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
- ✓ رايس وفاء، "دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و14 ديسمبر، جامعة الشلف، الجزائر، 2011.
- ✓ عيسى مرزاققة، "مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، ملتقى دولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009.

## قائمة المراجع

✓ نعيمة يجياوي، خديجة لدرع، "بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات"، مداخلة الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

-1 الكتب:

- ✓ Christian rochet, **diversification et redéploiement de l'entreprise organisation**, 2 éme édition, Paris, France, 1998.
- ✓ Gerry Johnson, Hevan scholes, **stratégique**, Publi-union, Paris, 2000.
- ✓ Jean pierre Helfer, M. malika, Jack Orsoni, ( **Stratégie industrielle**, 2éme édition, Vuibert, Paris, 1998.
- ✓ John lipczynski and authors, **Industrial organization**, competition, strategy policy Pearson education limited, second edition, England, 2005.
- ✓ Kim Huynh, Damien Besancenot, **économie industrielle**, Bréal édition, France, 2004.
- ✓ Manuel et autres, **Maxi Fiches de Stratégie**, Dunod, Paris, 2010.
- ✓ Ulrike Mayrhofer , **Management stratégique** , 2 éme édition, France, 2007.
- ✓ Victor J, Tremblay and carol Horton Tremblay, **New Perspectives on Industrial Organization with Contribution from Behavioral Economics and Game theory**, Springer science business media, USA, 2012.