



## الموضوع

دور إستراتيجية النمو الداخلي كخيار في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر - المنطقة الصناعية

-بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (العلوم التسيير )

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

أ.د/ رايس وفاء

إعداد الطالب(ة):

غانمي أسماء

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	كمال منصورى	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	رايس وفاء	أستاذ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	شنشونة محمد	أستاذ	ممتحنا	جامعة بسكرة



## الموضوع

دور إستراتيجية النمو الداخلي كخيار في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر - المنطقة الصناعية

-بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (العلوم التسيير)

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

أ.د/ رايس وفاء

إعداد الطالب(ة):

غانمي أسماء

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	كمال منصوري	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	رايس وفاء	أستاذ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	شنشونة محمد	أستاذ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2023/ 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال سبحانه وتعالى:

(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (105))

سورة التوبة.

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أفضل المرسلين أما بعد فعن أبي هريرة رضي الله عنه

أن رسول الله صل الله عليه وسلم قال ( من لم يشكر الناس لم يشكر الله).

فاني أقدم فائق الاحترام والتقدير والشكر للأستاذة "رايس وفاء" على قبولها الإشراف على

هذا البحث وعلى نصائحها وإرشاداتها القيمة.

والى كل عمال دراسة حالة مؤسسة الإخوة عموري للآجر الأحمر-المنطقة الصناعية- بسكرة .

و جزى الله خيرا للجميع وأعلى بين الصالحين درجاتهم.

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور إستراتيجية النمو الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث يتم قياس هذا الدور من خلال توفر متطلبات التي توضح تطبيق المؤسسة لهذه الإستراتيجية من خلال ( التطور الداخلي للمؤسسة، النمو في دورة حياة المؤسسة، استخدام مواردها الداخلية) ودورها في تحسين أداء المؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالاستبيان شمل (51 فقرة) لغرض جمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي بلغ عددها 40 فرداً، وعلى ضوء ذلك قامت الباحثة بتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (Spss). توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود دور لإستراتيجية النمو الداخلي في تحسين أداء المؤسسة، وأن متطلباتها الأساسية لها دور في تحسين أداء المؤسسة لمؤسسة عموري.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية النمو الداخلي، أداء المؤسسي، تقييم الأداء، نمو المؤسسة.

### **English summary:**

This study aimed to clarify the role of the internal growth strategy in improving the performance of the economic enterprise, as its role is measured by the availability of requirements that explain the institution's application of this strategy through (the internal development of the enterprise, growth in the enterprise's life cycle, the use of its internal resources) and its impact on improving the performance of Enterprise.

To achieve the objectives of the study, a questionnaire was used, which included (51 items) for the purpose of collecting primary information from the study sample, which numbered 40 individuals. In light of that, we analyzed the data and tested the hypotheses using (Spss). Through this study, we reached a number of results, the most important of which is the acceptance of the main hypothesis. Which stipulates the existence of a role for the internal growth strategy in improving the performance of the institution, and that its basic requirements have an impact on improving the performance of the institution for the Amory Foundation.

**Keywords:** internal growth strategy, institutional performance, Performance appraisal, company growth.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
11	أهم مؤشرات أداء النظام الإنتاجي	01
60	ثبات أداة الدراسة	02
61	معامل الارتباط لكل فقرة والبعد الذي تنتمي له	03
61	توزيع أفراد العينة وفق معيار الجنس	04
62	توزيع أفراد العينة وفق معيار العمر	05
62	توزيع أفراد العينة وفق معيار المؤهل العلمي	06
63	توزيع أفراد العينة وفق معيار سنوات الخبرة	07
64	جدول مقياس ليكارت الخماسي	08
65-64	التطور الداخلي للمؤسسة	09
66-65	النمو في دورة حياة المؤسسة	10
66	استخدام مواردها الداخلية	11
68-67	الأداء المؤسسي	12
69	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط	13
71-70	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	14
72-71	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	15
73-72	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	16

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ح	نموذج الدراسة	01
10	مستويات تقييم الأداء	02
35	ضمان نمو مريح لرقم الأعمال	03
36	الحفاظ على رؤية النمو	04
38	القوى الخمسة لبورتر	05
40	أشكال التنمية السوق	06

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
90-87	الاستبيان	1
91	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	2



مقدمة

## مقدمة:

من وجهة نظر الانفتاح والعولمة، فإن التفكير الإداري للمؤسسة يتغير ويتطور بشكل مستمر، وبعد أن كان الهدف الأول لهذه المؤسسات هو الربح، من الضروري جعل هذا الهدف أولوية للبقاء والاستمرار في التكيف مع البيئة التي تتعامل معها، أصبحت إستراتيجية النمو من هنا شرط أساسي للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة المنافسة كبيرة داخل السوق.

ويتم تفسير نمو الشركة على أنه ظاهرة لا تحدث تلقائياً، ولكنها ناتجة عن تأثير الحركات والتغيرات البيئية على الأنماط ويتم تحقيق طريقة الإدارة داخل المنظمة، والنمو من خلال عاملين، وهما تأثير العوامل والفعالية من حيث التكلفة لاقتصاد الحجم، كل هذا إلا أنه أحد الموضوعات الرائعة التي تحمل البعد الاستراتيجي لديناميكيات الأعمال، ولا يتحقق إلا بالأداء الفعال، وهو أحد المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية التي يتم تعريفها على أنها المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء عمليات على المدخلات، نظراً لأن الأداء هو ناتج الأنشطة والأحداث التي تتشكل داخل المؤسسة، فقد لا يكون وجود خطة إستراتيجية فعالة كافياً عادة إذا تم تنفيذها بطريقة تحقق أهداف الشركة من خلال الأداء التنظيمي. كما أن ناتج هذا الأداء المؤسسي هو الأساس لبقاء الشركة ونموها والحفاظ على قدرتها التنافسية.

## طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية:

**الإشكالية:** هل يوجد دور لإستراتيجية النمو الداخلي كخيار إستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة؟

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية، طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد دور لبعده التطور الداخلي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد دور لبعده دورة حياة المؤسسة في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد دور لبعده استخدام مواردها الداخلية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؟

## الدراسات السابقة:

**1-الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل: إستراتيجية النمو الداخلي.**

- دراسة (Popa PostariuAndreaElena)، بعنوان: "La croissance des PME par le biais des

**ressources et compétences : quelles voies ?**"، انطلقت هذه الدراسة من السؤال الرئيسي هو: " ماهي استراتيجيات

النمو المناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقاً من الموارد والكفاءات المتوفرة لدى هاته المؤسسات؟، وقد تم جمع البيانات حول

الموارد المتوفرة لدى هاته المؤسسات من خلال استمارة وزعت على عينة قصدية من 86 مؤسسة صغيرة تقع في Rhon-Alpes بفرنسا، وقد بدأت الدراسة في جويلية 2008 وانتهت بجويلية 2009.

وقد توصلت في نتائجها الى وجود ثلاث أنواع من PME المتنامية :

**النوع الأول:** ويحتوي على :

- المؤسسات الغير المبدعة والمؤسسات الغير الموجهة سوقيا، والمؤسسات الغير مستعملة لأموال المساهمين لأجل النمو.
- المؤسسات المستخدمة لأموال البنوك، واعانات الدولة، والمؤسسات التي لا تعتبر شهرة المؤسسة كمورد للنمو.
- استراتيجية النمو المعتمدة: زيادة الربحية .

**النوع الثاني:** ويحتوي على :

- المؤسسات التي لا تحتم بتنمية الموارد الداخلية ( موارد بشرية وقدرات ديناميكية) لاجل النمو ، بل تركز على موارد خارجية (متطلبات السوق وشبكة المؤسسات ).
- المؤسسات التي تعتمد على الوظيفة التجارية ، تمويل المساهمين ، والمؤسسات التي لا تطمح الى التدويل .
- استراتيجية النمو : الزيادة في السوق المستهدف، فتح رأس مال المؤسسة ، خلق هوية لمنتج المؤسسة .

**النوع الثالث:** ويحتوي على :

- المؤسسات التي تركز على تنمية الموارد الداخلية، مع عدم اهمال السوق والمؤسسات التي لا تستخدم التمويل البنكي للنمو.
- المؤسسات التي لا تعتمد على الفريق التجاري، تمويل المساهمين، والمؤسسات التي تطمح في التدويل.
- استراتيجية النمو المتبعة : زيادة الربحية ، ضمان فريق عمل موحد وكفوء .

-دراسة كربوش محمد، بعنوان: " استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013 - 2014. هدفت هذه الدراسة إلى وضع مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومثيلاتها الصينية، ذلك من خلال تحديد أهم المتغيرات والخصائص التنظيمية المؤثرة على المؤسسات، الى جانب تحديد أثر هذه المتغيرات على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، تم التوصل في هذه الدراسة الى وجود تشابه كبير بين الخصائص التنظيمية في المؤسسات الجزائرية ومثيلاتها الصينية ، كما توصلت ايضا الى صياغة نموذج قياسي يحدد أهم خمس متغيرات والتي لها تأثير على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

3\_ دراسة توال آمنة، بعنوان: " دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر": مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس ، 2008 - 2009. هدفت هذه الدراسة الى معرفة الأساليب التي تساعد المؤسسات على النمو ومن بينها أسلوب القياس المقارن بكل أنواعه ، الذي يعد من بين أهم أساليب المناجنت الناجعة بحيث يقوم على مقارنة الأداء المؤسسات بأداء الرائد ليكشف عن أسباب الامتياز بحيث تستطيع المؤسسة تكييف خصائص الأداء الرائد بما يتلائم مع بيئتها الداخلية، كما توصلت هذه الدراسة الى أن القياس المقارن يساهم في نمو المؤسسات بأقصر وأقل تكلفة.

دراسات المتغير التابع: أداء المؤسسة.

### 1\_ دراسة موسى محمد ابو حطب " فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين " 2009.

هدفت الدراسة الى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية ، وذلك من خلال التحقق من مدى فعالية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة في عملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين . ومن أهم نتائج الدراسة :

\_\_ هناك علاقة بين فعالية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي ، المعايير المستخدمة ، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة ، مهنية نظام التقييم ، مستوى الأداء.

\_\_ الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل.

\_\_ ان عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات تتعلق بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية.

\_\_ انه لا يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية معينة.

### 2\_ دراسة عمار بن عيشي " دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب " 2005 - 2006.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المنضمت،بالإضافة الى ربط البحوث الجامعية بالواقع الإقتصادي، وقد توصلت الدراسة الى عدة النتائج أهمها: - ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة الى تقييم الأداء على أنه مهم.

- الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط القوة والضعف لدى المرؤوسين.

- تستخدم الإدارة نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.

- بينت الدراسة أن التدريب بالمؤسسة يتم على أساس نتائج تقييم الأداء.

- كما بينت الدراسة إلى أن أسباب ضعف الانتاج بالمؤسسة هي نقص التدريب بالدرجة الأولى والغياب والتأخر عن العمل بدرجة أقل.

- كما أن حوادث العمل انخفضت بعد خضوع الأفراد للتدريب أي أن التدريب حقق جزء من أهدافه.

## هيكل الدراسة:

ولتفصيل في موضوعنا والاجابة عن الاشكالية المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات، تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول، فصلين نظريين حول المتغير المستقل استراتيجية النمو الداخلي والمتغير التابع الأداء المؤسسي، والفصل الثالث الخاص بالجزء التطبيقي بدءا بالمقدمة ووصولاً الى الخاتمة.

### ➤ الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي

ويضم هذا الفصل ثلاث مباحث:

- ✓ المبحث الأول: الأداء المؤسسي ( مفهوم الأداء، أبعاد الأداء المؤسسي، أنواع الأداء في المؤسسة )
- ✓ المبحث الثاني: المنطلقات الأساسية لتقييم الأداء (تقييم الأداء، متطلبات نجاح تقييم الأداء )
- ✓ المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء الحديثة (محاور بطاقة الأداء المتوازن)، (مؤشرات قياس الأداء التقليدية، مؤشرات قياس الأداء الحديثة، أساسيات بطاقة الأداء المتوازن).

### ➤ الفصل الثاني: النمو الداخلي كخيار استراتيجي للمؤسسة.

ويضم ثلاث مباحث:

- ✓ المبحث الأول: ماهية نمو المؤسسة. ( مفهوم نمو المؤسسة، العوامل المحددة لنمو المؤسسات، أهمية النمو بالنسبة للمؤسسات)
- ✓ المبحث الثاني: النمو كخيار استراتيجي. (النمو واستراتيجية المؤسسة، نماذج النمو، أشكال النمو)
- ✓ المبحث الثالث: استراتيجية النمو الداخلي. (مفهوم النمو الداخلي، مزايا وعيوب النمو الداخلي، النظريات المفسرة للنمو الداخلي).

### ➤ الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

➤ ويضم هذا الفصل ثلاث مباحث:

- ✓ المبحث الأول : تقديم عام بالمؤسسة محل الدراسة(التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، الهيكل التنظيمي).
- ✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة ( منهجية الدراسة، ادوات ومصادر جمع البيانات، أساليب وطرق الاحصائية المستخدمة).
- ✓ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها ( إختبار صدق وثبات الدراسة ، تحليل البيانات الشخصية والوظيفية، عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة).

## أنموذج وفرضيات الدراسة :

### فرضيات الدراسة:

لقد تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

### الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد دور لإستراتيجية النمو الداخلي في تحسين أداء المؤسسة.

### الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد دور لبعء التطور الداخلي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة ؟

- لا يوجد دور لبعء دورة حياة المؤسسة في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة ؟

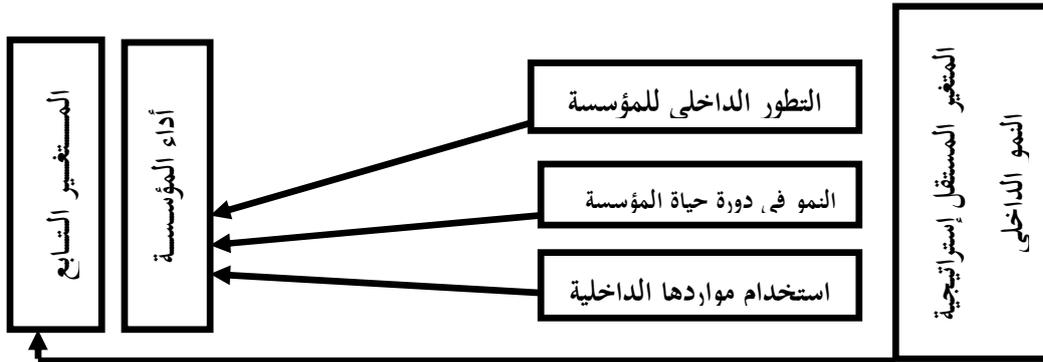
- لا يوجد دور لبعء استخدام مواردها الداخلية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة ؟

**أنموذج الدراسة:** على ضوء الإشكالية البحث وأهدافه قمنا بتصميم نموذج لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في إستراتيجية النمو

الداخلي بأبعاده الأساسية (التطور الداخلي للمؤسسة، النمو في دورة حياة المؤسسة، استخدام مواردها الداخلية) والمتغير التابع المتمثل في

أداء المؤسسة، وبذلك فان التصور العام لنموذج هذه الدراسة يظهر بمتغيراته المستقلة و والتابعة كما هو موضح في الشكل التالي:

### الشكل رقم (1) : أنموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا ذا أهمية في ميدان الإدارة ، وذلك بالتطرق إلى مفهومي إستراتيجية النمو الداخلي والأداء المؤسسي، وإلى الدور الذي تلعبه إستراتيجية النمو الداخلي في بقاء ونمو المؤسسة وهذا بتركيز على دور إستراتيجية النمو الداخلي وتأثيرها على أداء المؤسسة

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

- توضيح ماهية إستراتيجية النمو الداخلي
- إيضاح معنى تقييم أداء المؤسسة الصناعية ومؤشرات قياسه
- تبيان مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بإستراتيجية النمو الداخلي
- التعرف على مستوى الأداء المؤسسي لمؤسسة من خلال تطبيق الأبعاد أو المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
- الإجابة عن إشكالية الرئيسية المتمثلة في دور إستراتيجية النمو الداخلي كخيار في تحسين أداء المؤسسة.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: تتمثل في موظفين العاملين بمجمع عموري.
- الحدود المكانية: تتمثل في مجمع عموري بسكرة.
- الحدود الزمنية: أبريل 2023.

## الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي

## تمهيد :

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

وانطلاقا من هذه الأهمية الكبيرة للأداء، فقد أدركت المؤسسات الاقتصادية ذلك وبدأت في التركيز عليه، لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها وكذلك بناء تنظيم مؤسسي يحقق لها أداء متميز يتماشى مع الطبيعة المتجددة لنشاطاتها ويضمن الاستمرارية استنادا على أنظمة ومؤشرات لقياس الأداء. ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة الاقتصادية، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول: الأداء المؤسسي.
- المبحث الثاني: المنطلقات الأساسية لتقييم الأداء.
- المبحث الثالث: مؤشرات قياس أداء المؤسسة الاقتصادية.

**المبحث الأول - الأداء المؤسسي:**

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

**المطلب الأول - مفهوم الأداء:****أولاً - تعريف الأداء:**

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له، فالأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية (Performance)، التي تعني (To perform)، أي نجز أو نؤدي عملاً، وبعد ترجمتها إلى اللغة الفرنسية منحت حقلاً واسعاً للتطبيق. ويعرف الأداء بأنه "العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة". (فليح، 2009، صفحة 355)

كما يعرف الأداء بأنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها". (عبد المحسن، 1998، صفحة 3)

إن مفهوم الأداء غالباً ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيراً ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الفاعلية والكفاءة، لذلك سنحاول تبيان معنى كل من مصطلح الفاعلية والكفاءة.

**1. الفاعلية:**

تعرف الفاعلية على أنها: "درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فاعلية". (أحمد شاكر، 2005، صفحة 19)

**2. الكفاءة:**

تعرف الكفاءة على أنها "القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة" لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات المدخلات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة" (أحمد سيد، 2001، صفحة 68)

**ثانياً - تعريف الأداء المؤسسي:** يعرف (Peter Drucker) الأداء بأنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، ويتفق معه في هذا التعريف كل من (Wierseman & Robbin) حيث يعتبران "الأداء بكونه قدرة

المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ويستمد من هذا التعريف أنه تم التركيز على الأهداف طويلة الأمد والتي تتمثل باتفاق معظم الباحثين في البقاء والنمو. (أحمد، فادية، و رمزي، 2019، صفحة 6)

ثالثا - مبادئ الأداء المؤسسي: تتمثل مبادئ الأداء فيما يلي:

- 1) **تحديد أهداف المؤسسة والتعريف بها:** تمثل الأهداف النهائية العامة المراد الوصول إليها، والتي توجه الجهود نحوها، وعليه فإن الأهداف وتحديدها يجب أن تتسم بالبساطة والوضوح عند صياغتها، كما تقسم من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة، وأهداف إدارات وأهداف أقسام، حيث تساعد هذه الأهداف في تقييم الأداء حيث توفر له الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة، وكذا على مستوى الوحدات، وحتى على مستوى الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة، كما أنها المرشد في البحث عن هذه المعايير.
- 2) **وجود جهاز خاص بتقييم الأداء:** تتطلب عملية تقييم الأداء وجود جهاز ملائم يسمح بتخطيط ومتابعة ومراقبة نشاط المؤسسة في جميع مستوياته، وهذا ما يتطلب كذلك وجود جهاز ملائم، يسمح بتخطيط ومتابعة ومراقبة نشاط المؤسسة في جميع مستوياته، وهذا ما يتطلب كذلك وجود وتطوير جهاز اتصال داخل المؤسسة يسمح بمرور ووصول المعلومات إلى مختلف الأطراف المعنية بكل وضوح ودقة مناسبة.
- 3) **تحديد مراكز المسؤولية:** من الأركان الهامة والأساسية لتقييم أداء أية مؤسسة، تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين، ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها.
- 4) **توفر نظام للمعلومات:** إن جعل عملية التقييم بمثابة أداة مهمة موجهة لرفع أداء المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى توفر نظام للمعلومات يقدم المعلومة الصحيحة والسريعة في آن واحد، ويعتبر نظام المعلومات بمثابة جهاز تجمع فيه عدة مصادر داخلية وخارجية المعطيات وتعالج باستعمال وسائل بشرية ومادية وتقنية لتصبح معلومة مفيدة وصحيحة يستعملها المسؤولون في مختلف مستويات القرار والإدارة ليتمكنوا على أساسها من اتخاذ القرارات اللازمة ومباشرة عمليات الرقابة، وعلى ذكر مصادر المعلومات فإن للمؤسسة عدة قنوات تساعد على توفير المعلومة من حيث الدقة والوقت الملائم لذلك.
- 5) **دقة معايير التقييم:** لا يمكن لعملية تقييم الأداء أن تتم دون وجود معايير أو مؤشرات تستند عليها، حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة تعتبر كمي وكيفي لأهداف المؤسسة المتعددة، والمحددة مسبقا، والتي تستعمل كأسس للمقارنة. (Denis & Fernandez, 2003, p.

**المطلب الثاني – أبعاد الأداء المؤسسي:**

نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما يعتمد البعض

الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذ تمثل هذه الأبعاد في ما يلي:

■ **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى

مسيرتي 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 والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية إذ نستنتج مما سبق أن هذه المعايير

المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من

خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيرها الاقتصادي.

■ **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عن أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، لان مستوى

رضاهم مؤشرا على وفائهم لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد

إذ اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن

جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفاعلية الاقتصادية مع الفاعلية الاجتماعية ، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ

الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل ماله صلى بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة صراعات ، أزمات ... (الشيخ،

2010، صفحة 219)

**ثانيا - مستويات الأداء:**

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود

كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال، وتمثل هذه المستويات في: (وائل محمد صبحي و طاهر محسن،

2009، صفحة 385\_386)

1) **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد

ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

2) **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضوح مالي متميز.

- 3) الأداء الجيد جدا: يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- 4) الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/ أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقل.
- 5) الأداء المعتدل: يمثل السيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/ أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- 6) الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

### ثالثا - العوامل المؤثرة في الأداء:

مما لاشك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا. إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

- 1) **العوامل الداخلية:** تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية. (السعيد و نعيمة، 2012، صفحة 298)، ومن ابرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:
- أ - **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي: (سعد صادق، 2003\_2004، صفحة 189)

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له .

- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

- نوعية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج.

- مستويات الأسعار.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

### المطلب الثالث: أنواع الأداء المؤسسي.

أن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملية في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية، الآجل والطبيعة.

#### أولاً - حسب معيار الشمولية:

1) الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها. ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو.

2) الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة من حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، والمعتمدة لتقسيم عناصر المؤسسة من حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وتموين، أداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة على مستوى مختلف وظائفها. (مجيد، 2015، صفحة 32)

#### ثانياً - حسب معيار المصدر:

1) الأداء الداخلي: وينتج هذا النوع من الأداء من خلال تقسيمه إلى ثلاث أجزاء وهي حسب Bernard:

2) الأداء البشري: ويعتبر من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة إذ يعتبر المصدر الحقيقي لتكون الميزة التنافسية وتعزيزها.

- 3) الأداء التقني: وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثمارها بفعالية.
- 4) الأداء المالي: ويتحدد بفعالية استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة.
- 5) وبشكل عام الأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية، التقنية والمالية ومن خلال دمج هذه الموارد تتحصل على أداء داخلي للمؤسسة.
- 6) الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابيا أو سلبا وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي. (محمود أحمد، 2009، صفحة 64)

### ثالثا - حسب المعيار الوظيفي: يمكن تقسيم الأداء حسب المعيار الوظيفي إلى: (محمود أحمد، 2009، صفحة 65\_66)

- 1) أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية و تعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمستوى المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.
- 2) أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات الحصة التسويقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين.
- 3) أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسة الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.
- 4) أداء وظيفة الأفراد: قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب أن توظف

أفراد أكفا وذوي المهارات العالية وتسييرهم تسيير فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب

5) أداء وظيفة التمويل: ويتحقق أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن المورد بنوا لحصول على تجهيزات بجودة عالية في آجال محددة وبشروط دفع مرضية زبائنها وتحسين صورتها وسمعتها في أذهانهم.

6) أداء وظيفة العلاقات العامة: وتهدف هذه الوظيفة إلى تنمية العلاقات الوطيدة بين المؤسسة وزبائنها وتحسين صورتها في أذهانهم.

رابعا - حسب معيار طبيعة الأهداف: الذي يقسم الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني...، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يمكن القول انه " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه ثقيل على صورة المؤسسة في الخارج".

إذا وبناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء زيادة نواتجها وتدنية مستويات استخدامها.

أما الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي أفرادها والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها. وبغض النظر كونها أهدافا أمك قيود فان تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن الاجتماع مشروط بالاقتصاد " وبذلك يتلزم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا.

وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة، وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كأن ترغب في سيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمخيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة. أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث والأمثلة في المجال أكثر من تحصى. (حاتم و عبد الرحيم، 2009، صفحة 71)

### المبحث الثاني - المنطلقات الأساسية لتقييم الأداء:

تطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأساسه ومعرفة متطلبات نجاحه.

## المطلب الأول - تقييم الأداء:

## أولاً - تعريف تقييم الأداء:

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

ينظر كاضم جاسم العيساوي إلى تقييم الأداء على أنه " إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها. (كاضم جاسم، 2008، صفحة 250)

كما تم تعريف تقييم الأداء بأنه " التأكد من كيفية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها". (سعد صادق، 2003\_2004، صفحة 189\_190)

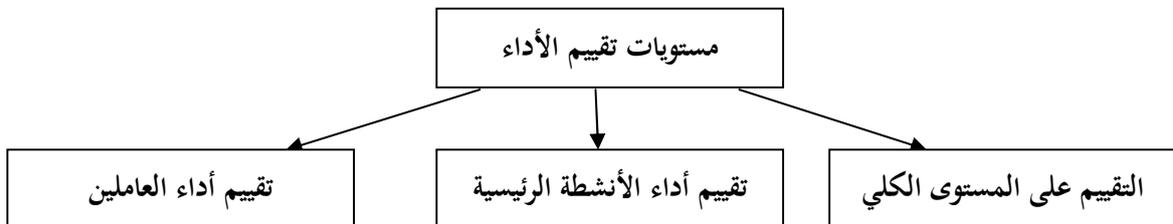
كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه يتمثل في " تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة (الادارية، 2009، صفحة 95)

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

**ثانياً - تصنيفات تقييم الأداء:**

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

## شكل رقم (2): مستويات تقييم الأداء.



المصدر: (زهير، 2001، صفحة 15)

- 1) تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة. أن من أهم العناصر التي تحضي بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات الفعالية والكفاءة. (زهير، 2001، صفحة 15\_16)
- 2) تقييم أداء الأنشطة الرئيسية.
- 3) حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء، أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة، والتي تتمثل في أربعة وظائف رئيسية هي: الإنتاج، التمويل، التسويق، والموارد البشرية.
- 4) تقييم الأداء الإنتاجي: يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم ونوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب.
- و يمكن تبيان أهم المؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على مدى فعالية أداء النظام الإنتاجي في الجدول التالي: (زهير، 2001، صفحة 59)

#### جدول رقم (1): أهم مؤشرات أداء النظام الإنتاجي.

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	- نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات. - نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة. - متوسط فترة التخزين. - نسبة الإسراف في الخدمات (كمية الإسراف في الخدمات/ كمية الخدمات المنصرفة للإنتاج).
جودة المنتجات	- نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج. - نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج. - نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج.
الطاقة الإنتاجية	- نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية. - نسبة الطاقة الكلية في المؤسسة.
الكفاية الإنتاجية	- معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل. - معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر. - نسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الموعد المحدد.
التكاليف	- نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة. - نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة. - نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة.

المصدر: (زهير، 2001، صفحة 15)

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

- مؤشرات سوق المال: وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم... الخ.
- مقياس الربحية: وتشمل العائد على الأصول، العائد على حق الملكية... الخ.
- مقياس الخطر لتكلفة الأموال والنمو: وتشمل الرفع المالي، تكلفة رأس مال المؤسسة. (نبيل موسى، 1995، صفحة 213)

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

- معدل نمو المبيعات.
- الحصة السوقية.
- كفاءة منافذ التوزيع.
- حساسية السعر.

#### 7) تقييم أداء الموارد البشرية.

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، فالأهداف المالية، و أهداف الإنتاج والتسويق، لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية، بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية. (نبيل موسى، 1995، صفحة 232)

و يمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية: (زهير، 2001، صفحة 91)

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجه.
- يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم التقييم بشكل مستقل.
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

## ثالثا - أهمية تقييم الأداء: (الحسيني، 2006، صفحة 233)

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

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

## 3) يساعد تقييم الأداء كذلك في: (سيد محمد جاد، 2009، صفحة 93)

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

## المطلب الثاني - أسس تقييم الأداء ( مراحلها ومتطلبات نجاحه):

## أولا - أسس تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية:

هناك مجموعة من الأسس التي لا بد من اعتمادها في تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية منها: (عقيل جاسم، 1999، صفحة

194)

- 1) تحديد أهداف المشروع: لكل مؤسسة عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها، قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها. فالتحديد الدقيق لأهداف المؤسسة الاقتصادية أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم

أهداف المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المؤسسة، وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها إلى ما يلي:

- المجال التسويقي.
- مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية.
- القيمة المضافة.
- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل.
- الربحية.
- أداء العاملين وتطويرهم.
- المسؤولية تجاه المجتمع.
- الموازنة بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.

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

وعلى هذا الأساس، فإنه لا بد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي: (كاسم جاسم، 2008، صفحة 253\_254)

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

(3) **تحديد مراكز المسؤولية:** من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة اقتصادية، هو أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فيمكن تعريف المسؤولية بأنها "الالتزام والتعهد الذي يلتزم به المرؤوس تجاه رئيسه في تنفيذ ما عهد إليه من واجب، وأن يقوم ذلك المركز في اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد والإمكانات المتاحة تحت تصرفه". فعملية تقييم الأداء تتطلب كذلك إيضاح اختصاصات كل مركز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها

البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المركز الأخرى ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما: (الإدارية، 2009، صفحة 127)

- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة الاقتصادية موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي.

- إذا اقتضت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للمؤسسة، فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة، وكذلك تفسير الانحرافات عنها، وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها.

4) **تحديد معايير الأداء:** تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية بأكملها، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها، من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها أكثر صعوبة في الوقت نفسه. فهناك عدة معايير تؤخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بينها، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة، ومن ثم اختيار المعايير المناسبة لدراسة مستوى الأداء. وتختلف هذه المعايير من وحدة إنتاجية لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها. (عقيل جاسم، 1999، صفحة 196)

#### ثانياً- مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية:

تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي:

1) **مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:** تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك. حيث أن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولكن يجب إضافة مع أخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة المجالات الناشئة للمؤسسة الاقتصادية.

2) **تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:** أنه لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

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

4) **مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات:** في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن الوصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع، مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات.

ويمكن أن ترمهاته العملية بالخطوات التالية: (مجيد، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية ، 2007، صفحة 39)

- التعرف على أساليب خطة التنفيذ.
- التعرف على معايير ومقاييس الأداء.
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط.
- تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها.
- معالجة تلك الانحرافات.

#### المطلب الثالث- متطلبات نجاح تقييم الأداء:

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السلمية في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه الشروط ما يلي: (مجيد، مؤشرات الأداء الرئيسية ، 2015، صفحة 42)

أ\_ أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.

ب\_ وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.

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

د\_ أن تتوفر للوحدة الاقتصادية نظاما فعالا متكاملا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة والمنتظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

## المبحث الثالث - مؤشرات قياس أداء المؤسسة الاقتصادية:

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

## المطلب الأول - مؤشرات قياس الأداء التقليدية:

لقد كانت الأدوات التقليدية (المؤشرات المالية)، تركز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدفئة التكاليف من جهة وكذا استخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا... الخ من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة الاقتصادية، معتمدة في ذلك على عدد من المؤشرات والتي يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي: (مدحت، 2005، صفحة 252\_253)

- 1) مؤشرات الإنتاج: وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة.
- 2) مؤشرات الإنتاجية: وتشمل إنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الأجر وإنتاجية المواد الخام.
- 3) المؤشرات المالية: وتشمل مؤشرات الربحية، عائد الاستثمار، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية (بين الأصول والخصوم) ومعدل دوران الأصول، ونسبة الديون إلى صافي الملكية... الخ.
- 4) مؤشرات البيع: وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات... الخ.
- 5) مؤشرات أخرى مختلفة: مثل درجة التصنيع، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج... الخ. وفيما يلي شرح لبعض المؤشرات المذكورة أعلاه.

## أولاً- مؤشرات الإنتاج:

تتناول هذه المؤشرات كل ما يتعلق بالإنتاج، ولاسيما درجة نجاح خطة الإنتاج ومستوى تطور الإنتاج في السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي: (نبيل ابراهيم، 2008، صفحة 15)

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

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

### ثانياً - مؤشرات الإنتاجية.

ويعني بالإنتاجية على " كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج"، فهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة الصناعية في استغلال الموارد الاقتصادية، لأنه تمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية. ومنه من خلال التعريف، نجد أن مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرين لقياسها، الأول كلي إذ يتعلق بنسبة المخرجات إلى عناصر المدخلات والثاني جزئي يمثل نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات.

1) الإنتاجية الكلية: والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العملية الإنتاجية الكلية (نبيل ابراهيم، 2008، صفحة 32)

2) الإنتاجية الجزئية: وتعبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وواحد عناصر الإنتاج وتعد مقياساً يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط، ومن مؤشرات الإنتاج الجزئية مايلي:

- إنتاجية العمل: حيث كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على ارتفاع مستوى الإنتاجية.
- إنتاجية رأس المال الثابت: ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على قيمة الإنتاج لكل وحدة نقدية مصروفة على الماكينات والمعدات.
- إنتاجية رأس المال
- إنتاجية الأجر: حيث كلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع إنتاجية الأجر، أي مساهمة الأجر في الإنتاج.

## ثالثا - المؤشرات المالية:

أن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييما موضوعيا لجوانب عديدة مثل : قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة التزامات بشكل فعال. فهاته المؤشرات متعددة ومتشعبة وتصنف عموما إلى 4 معايير هي: (الادارية، 2009، صفحة 133)

- معيار الربحية.
- معيار السيولة.
- معيار قوة رأس المال.
- معايير التشغيل.

**1) معيار الربحية:** يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن. جدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها: (مدحت، 2005، صفحة 261)

- نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة
- نسبة تطور إجمالي الأرباح: حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.
- معدل عائد رأس المال: ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

**2) معيار السيولة:** يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط وترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمراحل تطور مشروعات المؤسسة، على سبيل المثال فمن المنتظر مثلا بالنسبة لشركات المقاولات أن تكون سيولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق ثم تتحسن هذه السيولة مع التقدم في تنفيذ هذا المشروع والشروع في بيع وحداته".

(الادارية، 2009، صفحة 134)

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

### 3) معيار رأس المال: (مدحت، 2005، صفحة 264، 268)

هذا المعيار يهتم بنسبة الاقتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية.

### 4) معيار التشغيل: يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية، ومن هاته النسب

، كفاءة الإدارة، معدل تكلفة البيع والتوزيع.

### رابعا - مؤشرات البيع:

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

أ - نسبة تحقيق خطة المبيعات: تستخدم هذه النسبة لدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

ب - نسبة تطور المبيعات: وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

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

إن التصور الذي اتسمت به مقاييس الأداء التقليدية بنضرتها المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية، أدى إلى تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية، وهنا من الباحثين مثل (KAPLAN .R)، يرون ضرورة احتواء لوحة القيادة في المؤسسة على الصنفين معاً (المؤشرات المالية وغير المالية)، لأن المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد. (سعد صادق، 2003 \_ 2004، صفحة 243)، لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعنى بمجالات مختلفة كآجال التسليم، إطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء والعمال... الخ، وقد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.

**أولاً - تعريف بطاقة الأداء المتوازن (BSC)\*:**

ترجع بداية الاهتمام باستخدام أسلوب التقييم المتوازن للأداء في قياس أداء المؤسسة، إلى بداية عام 1990 عندما قررت مؤسسة NOLAN NORTON أن ترعى دراسة أعدت بواسطة المكتب الاستشاري العالمي KPMG لمدة سنة كاملة حول تقييم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات، ولقد تم ذلك في ضوء البعد الاستراتيجي لتلك المؤسسة في مجالات مختلفة وبدول متعددة، مما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة. (محمد، 2005، صفحة 126)

تعرف بطاقة التقييم المتوازن على أنها " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تس تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على أداء منظمتهم ". (وائل محمد صبحي و طاهر محسن، 2009، صفحة 151)

أما مأمون العمري فيعرفها " عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة، والتسجيل (SCORE) ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعية للأهداف والنتائج، والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المؤسسة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال ". (السعيد و نعيمة، 2012، صفحة 298)

كما عرفها محمد محمود يوسف بأنها " نظام للإدارة MANAGEMEN SYSTEME وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء MEASUREMENT SYSTEME، والذي يمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة بها واستراتيجياتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الإستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية ". (محمد، 2005، صفحة 126)

**ثانياً - المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:**

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن محاور أربعة أساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها، لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة لها. ويمكن عرض الإطار العام لهذه المحاور الأساسية المكونة لبطاقة الأداء في النقاط التالية: (وائل محمد صبحي و طاهر محسن، 2009، صفحة 140)

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

**2) محور العملاء:** تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ما هي الأشياء التي

يريدها العميل.

وترتكز إستراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته، وهدف هذه الإستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال تحقيق رضا العميل ومن ثم فإن المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن:

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

### 3) محور عمليات التشغيل الداخلي:

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

4) محور التعليم والنمو: يركز هذا المحور على كيفية تعلم المؤسسة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للعميل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة. (محمد، 2005، صفحة 138)

### ثالثاً - أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات الإستراتيجية الحديثة والمهمة في قياس الأداء للمؤسسة، ويمكن التطرق لأهميتها في النقاط التالية: (سعد صادق، 2003\_2004، صفحة 189)

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس لنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.
- تمكن من ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.
- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.
- توضح الرؤية الإستراتيجية، تحسن الأداء، تضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.

### المطلب الثالث - أساسيات بطاقة الأداء المتوازن:

أولاً - العوامل المؤثرة على بطاقة أداء متوازن وأهدافها:

تخضع أنظمة تقييم الأداء بشكل عام وبطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص إلى مجموعة من العوامل تختلف من محيط لأخر ومن

أهمها مايلي: (وائل محمد صبحي و طاهر محسن، 2009، صفحة 141، 142)

**1) حجم المؤسسة:** يعد من العوامل الرئيسية التي تستدعي على اهتمام الإدارة عند وضع نظام للتقييم الأداء حيث ينبع لهذا الاهتمام كون المنظمات الكبيرة أكثر تعقيدا الأمر الذي يتطلب وجود أنظمة رقابية متكاملة. حيث كلما زاد حجم المؤسسة كانت هناك رغبة باستخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن حسب دراسات تم إجرائها.

**2) درجة عدم التأكد في البيئة:** تلعب بيئة المؤسسة دورا هام في تحديد الأنظمة تقييم الأداء فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسة تؤثر على الأسلوب المستخدم في تقييم الأداء مثلما خلصت إليه الأبحاث لذلك يرى (L.MILLER) أنه من الضروري دمج المخططات غير المالية في نظم معلوماتها المحاسبية لمواجهة صيغة عدم اليقين في المحيط واستخدام أنظمة معلومات تضم مؤشرات غير مالية وبذلك يمكن القول أن التوجه نحو استخدام (BSC) يرتبط ايجابيا بدرجة عدم الاستقرار في بيئة عمل المؤسسة

**3) الهيكل التنظيمي:** يشكل أحد أهم المتغيرات في عملية التقييم والرقابة على الأداء حيث غالبا ما تتوفر لدى المؤسسات التي تتميز بالتنوع اللامركزية على أنظمة المتطورة لقياس وتقييم الأداء. وقد لحظ العديد من الباحثين أن ذات العملية تتم بشكل أفضل في الهياكل اللامركزية وهو الأمر الذي يؤكد KORTON وNORTON حيث يقولان أن بطاقة تعد نظام اتصال من الأعلى إلى الأسفل يترجم رسالة ورؤية المؤسسة إلى كافة الأفراد بداخلها، فان اعتمدت على هياكل مركزية فان ذلك يؤثر سلبا على تنفيذ الإستراتيجية لذلك يشجع الباحثان على اعتماد هياكل لامركزية تسمح بالانتقال المعلومة بحرية ولتكون البطاقة أكثر فعالية.

**ثانيا - أهداف بطاقة الأداء المتوازن:** تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى:

- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.
- ترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية.
- تطوير منتج تكاملي بين الاستراتيجيات والعمليات.
- توضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين.
- تحقيق التوازن بين المؤشرات المالية والغير مالية.
- الوصول بالأداء الفعلي إلى مستوى الأداء المخطط.
- تحقيق التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

- تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل مع الأهداف طويلة الأجل.

### ثالثاً - مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

سننطلق إلى مكونات البطاقة حيث تضم ثمانية عناصر تتحقق من خلالها آلية عملها وتمثل هذه المكونات فيما يلي: (سعد صادق، 2003\_2004، صفحة 235)

1) الرؤية المستقبلية: هي التي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وتوضع صورتها المستقبلية.

2) الإستراتيجية: وهي مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفقاً لمؤشرات تحليل مهمة ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في هذا البعد وهناك أربعة أساسية في بطاقة الأداء المتوازن هي البعد المالي، بعد العملاء (الزبائن)، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو و التعلم ، والبعد هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية.

3) الأهداف: هو غرض الإستراتيجية يبين كيفية تنفيذها ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

4) المقاييس: تعكس قياس التقدم باتجاه الأهداف وتكون ذات طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فهي عبارة عن تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهي تدعمه لتحقيقه.

5) المستهدفات: تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

ارتباطات السبب والنتيجة: تعبر عن علاقات الأهداف وارتباط كل منها بالآخر وتكون مشابهة لعبارات حيث تكون واضحة وجلية.

6) المبادرات الإستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والآنجاز على المستويات التنظيمية الدنى

### ثالثاً - خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعدد آراء الباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ويختلف تصميمها من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة عملها وانه مهما تعدد الخطوات ينبغي توفر أربعة خطوات أساسية بالنسبة لجميع المؤسسات هي تحديد رؤية وإستراتيجية المؤسسة ثم الأهداف ووضع المؤشرات والتنفيذ وتمثل أهم الخطوات فيما يلي: (وهيبة، 2010، صفحة 10\_19)

1) تحديد رسالة المؤسسة: هي الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة.

2) تحديد رؤية المؤسسة: هي عملية تكوين وضع تنفرد به المؤسسة عن طريق تصميم مجموعة متنوعة من الأنشطة.

3) صياغة إستراتيجية المؤسسة: هي عملية تكوين وضع تنفرد به المؤسسة عن طريق تصميم مجموعة من الأنشطة.

- 4) تحديد الأهداف الإستراتيجية: تحدد هذه الأهداف انطلاقاً من الإستراتيجيات التي تمت صياغتها.
- 5) تحديد عوامل النجاح الحرجة: أي العوامل التي تؤثر بشكل كبير على النجاح ضمن كل بعد أبعاد البطاقة بما يعمل على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- 6) تحديد المؤشرات: بعد تحديد عوامل النجاح يتم تجسيدها كمياً عن طريق قياسها من خلال اختيار المؤشرات المناسبة لها.
- 7) تحديد وتطوير خطط العمل: يبين وضع هدف أو أهداف لكل مؤشر مستخدم شرط أن تنسجم هذه الأهداف مع رؤية و إستراتيجية المؤسسة وتوضع خطط العمل ضمن فرق مكلفة بإعداد البطاقة حيث تقوم بإعداد جدول وتحديد الأولويات.
- 8) تحديد الأعمال التنفيذية: تتضمن تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء بتنفيذها للانتقال بالخطوة إلى الواقع العملي وبلوغ أهداف المؤسسة وبتوزيع الموارد وتحديد المسؤوليات وإطلاع العاملين بالمؤسسة على بطاقة الأداء المتوازن.
- 9) متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن: لضمان سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد بأنها تنجز وطبقتها المنشودة ويتم ذلك عن طريق التقارير اليومية التي تعدها مختلف المصالح حيث يمكن استبدال المؤشرات الموضوعية في الخطة بأخرى تكون عملية أكثر وتتنوع بفعالية أكبر.
- حيث أن متابعة عمل بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يتم شهرياً أو فصلياً من خلال تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ونتائجها مع مدراء الوحدات الفرعية في المؤسسة.

#### رابعا - تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة:

##### 1) مقومات التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن:

- من خلال تبني وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بعض المؤسسات ظهرت عدة ملاحظات فيما يخص التطبيق الفعال لها حيث ينبغي توفر عدة مقومات أهمها:
- إنشاء قياس فعالة لديها مسؤوليات عديدة.
  - وضع برنامج واضح المعالم يستوعب الأسس العامة للبطاقة.
  - دعم وتبني الإدارة العليا لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
  - ضرورة تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة و لاختيار المؤشرات والمقاييس المناسبة.
  - إدراك انه لا توجد حلول معيارية تناسب كل المؤسسات لاختلاف عوامل البيئة، الداخلية والخارجية.

- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مؤشرات الأداء.
- ضرورة الاعتماد على مدخل من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم لإدراك التغيرات المستمرة.
- تحديد عناصر الأداء التي تربط الرؤيا والإستراتيجية بنتائج الأعمال.
- تطوير مقاييس ومعايير فعالة على المدى القصير والطويل.
- تطوير موازنة دقيقة وتكنولوجيا معلومات وأنظمة اتصال واعتبار المعايير الخاصة بالأداء كعملية مستمرة تتطلب إعادة التقييم.
- اعتبار بطاقة الأداء المتوازن عامل وسيط لمواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع والمؤسسة.

#### خامسا - صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- قد تواجه المؤسسة عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من معوقات والصعوبات التي ترجع في غالب الأحيان إلى ضعف تحضير المؤسسة لتبني هذا النموذج ومن أهمها نجد:
- نقص المعرفة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
  - عدم الإضافة لها أساسيات ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن بشكل عائق في سبيل تطبيق البطاقة وقد يؤدي إلى فشلها.
  - يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية إستراتيجية منفق عليها، لذلك قد لا تكون هنالك رؤية متفق عليها وقد لا تكون واضحة بالنسبة لكل المستويات الإدارية.
  - قد تكون تكاليف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أكبر من المنفق التي ستولدها البطاقة لذلك لا بد من إدراك الحاجة الفعلية للمؤسسة والذي يتم من خلال دراسة العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن.
  - قلة الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن مما قد يؤدي إلى مقاومة تطبيق لهذا النظام كما قد تتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازنة وخاصة إذا كانوا لا يدركون أهدافها.
  - صعوبة تحديد الوزن المرغوب فيه للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة لذلك ينبغي وضع مجموعة من الأهداف الثانوية تمثل موجهاً للأداء وفقاً للأهداف الأساسية.
  - صعوبة قياس بعض متغيرات الأداء.
  - قد ينتج عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن زيادة أعباء العمل على مجموعة من الأفراد لذلك يقاومون تطبيق هذا النظام وتتكون لديهم اتجاهات سلبية تجاهه، خصوصاً إذا لم يكونوا يدركون أهداف واضحة له.

## سادسا - الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن:

على غرار باقي أنظمة الإدارة الحديثة فقد واجهت المؤسسات بعض الصعوبات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، الأمر الذي دفع بالباحثين إلى توجيه مجموعة من الانتقادات لها ومن أهم هذه الانتقادات منها:

علاقة السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعد أحادية الاتجاه فهي بسيطة وهو أمر انتقده العديد من الباحثين الذين اعتبروا أنه ليست هناك علاقة نسبية بين بعض أبعاد البطاقة، بل هي فقط علاقة منطقية مشيرا إلى أن الباحثين الذين اعتبروا أنه ليست هناك علاقة نسبية بين بعض أبعاد البطاقة، بل هي فقط علاقة منطقية مشيرا إلى أن إرضاء العملاء على سبيل المثال قد يؤدي بالضرورة إلى تحسين النتائج المالية.

كما لوحظ أيضا إهمال الجانب الزمني ضمن العلاقة السببية فهذه الأخيرة تتطلب وجود فاصل زمني بين السبب والتأثير وهو ما لم يتم أخذ بعين الاعتبار في بطاقة الأداء المتوازن أين يتم قياس السبب والتأثير في نفس الوقت دون الإشارة إلى الفاصل الزمني الذي يفصلها.

عدم وجود تكامل بين المستويات الإدارية العليا والمستويات التشغيلية بالمؤسسة ما قد يؤدي إلى مشاكل في فهم وتنفيذ الإستراتيجية تتناقض مع الأسلوب الرقابي الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن والذي يعد أسلوب ميكانيكيا هرميا هو ما يركز على الاتصال النازل وهو ما قد يؤدي دون نجاح الخطط الإستراتيجية نتيجة الضعف في الانتساب والتكامل ما بين مختلف مستويات المؤسسة.

اقتصار بطاقة الأداء المتوازن على عدد محدود من المؤشرات يجعل منها موضوعا للنقد حيث يشير العديد من الباحثين أن إيجابية اختيار عدد قليل من المؤشرات قد تحول إلى سلبية في حالة عدم اختيار العدد الملائم نظرا إلى إمكانية تقويت أو إهمال بعض المؤشرات الحرجة

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن مفهوم الأداء يختلف باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته، وتوصلنا إلى أن الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق أهداف المؤسسة إلا وهو الاستمرارية، وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث وضحنا بشيء من التفصيل أهم هذه المؤشرات سواء التقليدية أو الحديثة، ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الأداء توجه الأداء الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل وبين التدابير المالية وغير المالية عبر أربعة أبعاد أساسية: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، من بين أبعاد أخرى. اعتمادا على بيئة عمل المنظمة، تؤثر إستراتيجية المنظمة على المقاييس المستخدمة في أحد الأبعاد السابقة، ومع ذلك فإن بناء نظام بطاقة أداء متوازن كنظام لتقييم الأداء يتطلب إتباع مجموعة محدثة من الخطوات المنهجية والجهود المشتركة بين جميع الأفراد داخل المنظمة. علاوة على ذلك، يتطلب تطبيقه الفعال مجموعة من

---

المكونات التي تساهم في ربحية العملية، كما يتضح من التجربة الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن، والتي لا تنتهي في تحويل الإستراتيجية التنظيمية.

كما أن التطبيق الفعال لها يتطلب مجموعة من المقومات التي تساهم في أرباح العملية كما أثبتت التجارب الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن لا تنتهي على ترجمة إستراتيجية المؤسسة، بل هي أداة فعالة تسهل تنفيذ هذه الإستراتيجية والارتقاء إلى أعلى مستويات الأداء للمؤسسة فهي بذلك تجسد نظاما متكاملًا للإدارة الإستراتيجية.

## الفصل الثاني

النمو الداخلي كخيار استراتيجي

**تمهيد:**

من خلال دراسة العوامل التي تؤثر على النمو الداخلي، يمكننا أن نرى أن جميع المؤسسات تنمو، والجدير بالذكر أن المؤسسات أسهل في الإنشاء، وأسهل في التنظيم وتتطلب موارد أقل، ولكن من ناحية أخرى، كلما زاد عددها زاد هذا يتوافق مع زوال واختفاء العديد من المؤسسات في السنوات الأولى من إنشائها.

فالمؤسسات مجبرة على النمو وقد جاء هذا في النظرية النيوكلاسيكية، ولهذا تطرق رواد هذه المدرسة إلى دورة حياة المؤسسة، والتي تم تشبيهها بدورة حياة الإنسان التي نجدها مقسمة إلى عدة مراحل: الانطلاق والنمو، النضج، التدهور. أما الباحثون الآخرون نظروا إلى هذه النقطة بأهمية دراسة العوامل التي تؤدي إلى نمو المؤسسة، أي العوامل التي يجب تواجدها في المؤسسة لتحقيق النمو والتأثير فيه، فاستمرار المؤسسة مرهون بمدى رضا عملائها وولائهم لها، فعليها أن تدرك كل خطوة تخطوها إلى الأمام تمكنها من كسب زبائن جدد وسوق جديد، وبالتالي تتمكن من تحقيق أرباح أكثر، تعود بالفائدة عليها وعلى الاقتصاد الوطني من جهة وتزايد من رفاهية المجتمع من جهة أخرى.

وعليه سيتم تطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: ماهية النمو المؤسسة.

المبحث الثاني: النمو كخيار استراتيجي.

المبحث الثالث: إستراتيجية النمو الداخلي.

**المبحث الأول- ماهية نمو المؤسسة:**

التوجه الطبيعي لكل مؤسسة، هو أن تكبر، وهي ضرورة عضوية يعبر عنها ماليا بتعظيم الثروة، فنمو هو ظاهرة متعددة الأبعاد، يعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع، وللوصول إلى هذا النمو يجب معرفة معناه.

**المطلب الأول- مفهوم نمو المؤسسة:**

يعتبر النمو كمؤشر لنجاح المؤسسة وهو ناتج الزيادة في الطلب التي تؤدي إلى الزيادة في المبيعات التي تكمن من استثمار في وسائل إنتاج إضافية، وهناك معيارين لقياسه: معيار التشغيل (قياس المساهمة في الرفاهية ) ومعيار المبيعات (وهو المعيار المفضل لدى المسيرين ) وهاذين المعيارين هما بطبيعة الحال جد مرتبطين ببعضهما.(Janssen, 2005, p. 04)

كما يعرف النمو أيضا بأنه: " النمو يعني التوسع من حيث الزيادة في أبعاد المؤسسة في سياق التطور بفضل الطلب المتزايد على منتجاتها وتكون المؤسسة في حالة من الازدهار تتميز بوجودها المؤكد في الأسواق، سهولة تصريف المنتج والتنشيط القوي لاندماج وزيادة في تشغيل اليد العاملة وارتفاع الأسعار في البورصة " (2005، صفحة 9)

فالنمو في بادئ الأمر هو نتيجة لتزايد الطلب على السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وهذا ما يسمح لها أن تستثمر في عوامل الإنتاج في وقت لاحق، لكي تستطيع أن تتكيف مع مستوى الطلب الجديد، كما يمكن أن نعتبر النمو مرحلة التحول بحجم المؤسسة ونشاطاتها. (pelletier, 2023)

فالنمو إذن هو زيادة في حجم المؤسسة ويتم قياسه بأخذ المعايير التالية: (memopage, 2023)

ـ **عوامل الإنتاج:** زيادة في استعمال الموارد الأولية، زيادة في عدد العمال الزيادة في عدد الآلات والمعدات أو استعمال تكنولوجيا جديدة تسمح للمؤسسة من أن تحقق نموا مرتقبا.

ـ **النتائج:** وتشمل الزيادة في الأرباح، الزيادة في رقم الأعمال

ـ **النشاط:** ويشمل زيادة في عدد السلع أو الخدمات المنتجة، توسيع الشبكة التجارية (توسيع منافذ التوزيع)، أحداث تشكيلة جديدة من المنتجات.

### المطلب الثاني-العوامل المحددة لنمو المؤسسات:

هناك العديد من الدراسات التي أجريت حول نمو المؤسسات، والهدف منها هو إيجاد طرق المؤسسات التي ستكون كبيرة في المستقبل وتزودها بمناصب عمل وبثروة، ومحاولة وضع سياسات تهدف إلى مساعدة المؤسسة التي تطمح إلى النمو. فظاهرة نمو المؤسسات هي ظاهرة جد معقدة ومتعددة الأبعاد، كما أن الكثير من الدراسات اعتمدت على عدد قليل من المحددات مهمة العلاقة التي تربطها ببعضها وتأثير هذه الارتباطات على نمو المؤسسات، بما يضيفي غموضا أكثر حول مسألة النمو، وبما أنه كذلك، كان من الضروري إيجاد نموذج بسيط مضمونة أن نجاعة المؤسسات مشروط بمواردها، بيئتها، بسلوك وقرارات مسيرها اتجاه مختلف المتغيرات، ومن هنا تظهر أربع أنواع رئيسية للمتغيرات التي تؤثر على نمو المؤسسات، متغيرات تتعلق بالمسير، متغيرات تتعلق بالمؤسسة، متغيرات بالإنشائية وأخرى تتعلق بالبيئة، ويجدر التنويه إلى أثر الارتباطات بين هذه المتغيرات، وسنفضل في كل واحدة منها فيما يلي:

## أولاً- محددات تتعلق بالمسير:

يعد المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذو أهمية بالغة وان المحددات المتعلقة به هي سريعة التأثير على نمو المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة خاصة وانه يكون عاداتا هو المالك نفسه، وتمحور هذه المحددات على خمس خصائص:(السعيد، 2007، صفحة 12)

✓ خصائص بسلوكية للمسير: وتشمل شخصيته سلوكه أخلاقه، إدراكه للأمور واهم خاصية هنا هي روح المبادر وحب المغامرة لأنها هي التي تدفعه للتقدم.

✓ خبرة المسير: المهارات والكفاءات التي يملكها وكذا المستوى التعليمي، فكلما زادت خبرة المسير كلما ساعدت أكثر على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ التحفز للنمو: إذا كان المسير متحفزا أكثر لنمو مؤسسته فإن هذا سينعكس على كافة الكاملين معه ويتحفزون هم أيضا، مما يساهم في الوصول إلى نمو أسرع

✓ وجود فريق من المسيرين: من مزايا الفريق أن الفرد لوحده قد يخطئ وقد يغفل عن بعض الأمور التي تكون حساسة لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبقائها واستمراره وبالتالي يرشده الآخرون إليها. فوجود فريق من المسيرين يقلل من احتمال الوقوع في الأخطاء

## ثانيا-محددات تتعلق بالمؤسسة:

وتتمثل هذه المحددات فيما يلي: (Hana, 2023, p. 05)

- حجم المؤسسة: يختلف نمو المؤسسة حجمها، فنمو المؤسسة يختلف عن الصغيرة والمتوسطة.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: كلما ساعد الهيكل التنظيمي على انسياب المعلومات والقرارات بين مختلف المصالح كلما ساعد وسهل النمو أكثر.

- وجود إداريين خارجيين: وجودهم يساعد المؤسسة على النمو لأنهم يتمتعون بالحياد وتكون رقابتهم أكثر نجاعة وموضوعية مما يساعد على تفادي الأخطاء وبالتالي تساهم أكثر في النمو.

- التمويل: أن توفر الموارد المالية اللازمة منذ نشأة المؤسسة وفتح رأس مالها للمساهمين بما في ذلك العمال له أثر إيجابي على نمو المؤسسة.

## ثالثا- محددات تتعلق بالإستراتيجية:

وتتمثل هذه المحددات فيما يلي: (Matatar, Nov 2007)

- اختيار السوق: كلما أرادت المؤسسات أن تنمو عليها أن تختار إستراتيجية التركيز.

- التموقع في الأسواق: بحيث تتخذ سلوكا هجوميا لتحديد الفرص وتستغلها بسرعة "فالعالم يتغير بسرعة والكبير لن يغلب الصغير

ولكن، الأسرع هو الذي سيغلب البطيء"

- التخطيط: يجب أن يكون مرنا لان جهوده قد يعيق النمو.

#### رابعاً- محددات تتعلق بالبيئة:

قد تكون البيئة ديناميكية وبتالي فالمؤسسة تعرف تقلبات وتغيرات وبالمقابل قد تكون البيئة مستقرة والرؤية واضحة هذا من جهة،

من جهة أخرى قد تكون البيئة معقدة وتحتوي عدة متغيرات متداخلة ومتشعبة وبالمقابل يمكن أن تكون البيئة بسيطة تحوي متغيرات

محددة. (Hana, 2023, p. 06)

#### خامساً- الارتباطات:

كما سبق وذكرنا فان كلا من المسير، الإستراتيجية، المؤسسة والبيئة المحيطة بها هي محددات رئيسية لنمو المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة ولكن لا يجب أن نغفل الارتباطات بين هذه المحددات الأربعة إذ لها اثر هي الأخرى على النمو، فكلما كان هناك تناسق

وانسجام بين كل من هذه المحددات كلما ساعد ذلك نمو والاستمرار وبالعكس كلما كان هناك تنافر وتباعد في خصائص هذه المحددات

كلما كان ذلك عائق يحول بين المؤسسة ونموها. ومن أمثلة الارتباطات مثلاً: ارتباطات داخلية كأن تتبع المؤسسة إستراتيجية هجومية

ووجود مسير طموح، هيكل تنظيمي بالأقسام والمؤسسة تتبع إستراتيجية التنوع، والعكس إذا كانت تتبع المؤسسة المنتج الوحيد، فالأفضل

لها هو تنظيمي وظيفي، إذا كانت المؤسسة صغيرة ، فمن الأفضل إتباع إستراتيجية التركيز ، ولكن إذا كانت متوسطة ، فيمكنها إتباع

إستراتيجية زيادة التكاليف ، بالنسبة للروابط الخارجية ، على سبيل المثال ، في بيئة ديناميكية ، يجب أن تكون الخطة مرنة ، لأنه في حالة

عدم وجود بيئة ديناميكية ، فإن هذا لا يناسب فقط وجود فريق آخر من المديرين، ولكن أيضا التخطيط الصارم أو الجامد غير متوافق مع

البيئة الديناميكية ولا يساعد على النمو. (Hana, 2023, p. 07)

#### المطلب الثالث- أهمية النمو بالنسبة للمنظمات:

على المؤسسة أن تضع النمو كهدف استراتيجي، لأنه يمكنها من البقاء والاستمرار، فلا يمكن للمؤسسة أن تبقى دائما على نفس

المستوى وتتعامل دائما مع نفس الزبائن، لأنها قد تتراجع وتتلاشى، ولا تبقى في مكانها كما أنه من المحتمل أن لا تخلق المؤسسة قيمة إلا

إذا نمت كما وكيفا. لأن كل ميزة تنافسية تميل إلى الزوال مع مرور الوقت، فالمنافسون سيعملون على تقليدها في المدى الطويل، وعليه

فالشيء الذي يعطي ميزة تنافسية أكثر للمؤسسة هو أن تكون الأولى وتتقدم دائما وذلك لن يتسنى إلا إذا حققت نمواً أكثر والعكس من ذلك فالمؤسسة التي تمضي وقتها وهي تحاول أن تلحق منافسيها ستفقد ميزتها. (HERREWIJN, 2003, p. 159\_168)

من جهة أخرى فان المؤسسة التي تعرف نمواً يمكنها أن تتكيف بشكل أفضل من متطلبات الزبائن، وبالتالي كسب زبائن جدد، زيادة على ضمان وفاء الزبائن السابقين (Georges Lavalette, 1999, p. 56)، ويزيد النمو من إمكانية المؤسسة مما يلي حاجاتها ويمكنها من تحقيق أهدافها، فالنمو مسألة طبيعية وصحية وحالة مرغوب فيها بكل من الأعمال، إلا أنه ينبغي أن يكون مخططاً ومبرمجاً ومسيطر عليه، وأن هذه التوسعات وعمليات النمو ينبغي أن يتم تمويلها من الأرباح المحتجزة أو من خلال المساهمة الخاصة للمالكين، إلا أن معظم المؤسسات تعتمد على الاقتراض وأساليب مديونية مختلفة لتمويل استثماراتها، كما أن هذه التوسعات تتطلب إجراء العديد من التغيرات في الهيكل التنظيمي، ليزيد من فعالية المؤسسة في العديد من المجالات التطبيقية والعملية مثل إجراءات الرقابة المالية، والرقابة على المخزون والرقابة على العمليات، وكذا تقسيمات الوظائف وتخصيص الموارد البشرية وغيرها، حيث أن ازدياد حجم الأعمال وتعقيدها سيؤدي إلى زيادة المشاكل والاختناقات وعلى المسيرين تطوير مهاراتهم وزيادة مستوى تعليمهم ومعارفهم لكل ما يرتبط بنشاطاتهم ومهاراتهم. (الحسيني، 2006، صفحة 33).

وفي بعض الأحيان تهتم الريادية على التحفيز والتشجيع على النمو السريع وربما تكون الأعمال واسعة بحيث تفوق القدرات المتاحة لدى المؤسسة لتسييرها وتصبح خارج إمكانية السيطرة عليها مما يساهم في فشل هذه المشاريع.

فعدم السيطرة على النمو يمكن أن يؤدي إلى إفلاس المؤسسة، من أجل ذلك كان لزاماً على المؤسسة أن تتحكم في حجم وسرعة النمو، أي انه على المؤسسة يجب أن تنمو إلى غاية أن تصل إلى التحكم الأمثل للأنشطة التي تشكل الحرفة الأساسية للمؤسسة، وسيكون من الأفضل متابعة النمو، إذا ما قسمته إلى ثلاثة أبعاد: (الحسيني، 2006، صفحة 34)

- على المدى القصير سنة واحدة: في هذا المدى يجب أن تحقق المؤسسة نتائج عملية كالعائد والتدفق النقدي.
- على المدى المتوسط من 3 إلى 5 سنوات: يجب أن تتسلح المؤسسة بميزة تنافسية.
- على المدى الطويل أكثر من 5 سنوات: فان الكفاءات والمهارات والمعارف المكتسبة هي التي تعطي النتائج الأفضل وتساعد المؤسسة على النمو أكثر.

### المبحث الثاني - النمو كخيار استراتيجي:

تنتقي المؤسسة في حياتها العلمية مجموعة من الخيارات قد تكون حاسمة وإستراتيجية في مصيرها، فإذا أرادت النمو كخيار استراتيجي فهي تدججه ضمن إستراتيجياتها وتختار أي شكل من أشكال النمو يناسبها أكثر، أي نموذج نمو يتلاءم مع إمكانياتها وقدراتها.

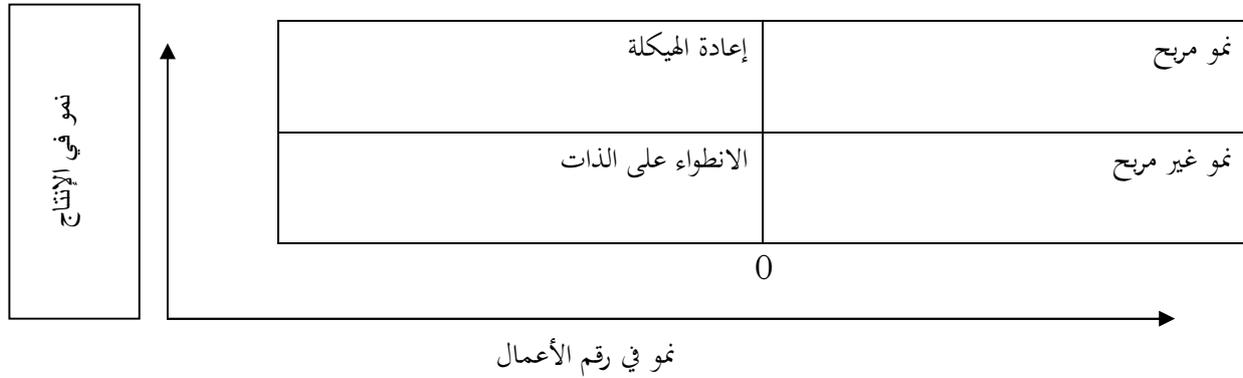
## المطلب الأول - النمو وإستراتيجية المؤسسة:

تعلق نمو المؤسسة باستراتيجياتها، فإذا كان هدف المؤسسة هو نمو فعليها أن تضع إستراتيجية نمو ترمي إلى البحث عن الفرص الممكنة واختبارها، وخاصة فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة في القطاع الذي تنشط فيه، فعليها تحديد النشاط الأساسي الذي يجب أن تعتمد عليه لكي تنمو.

## أولا - ضرورة النمو بالنسبة للمؤسسة:

صحيح أن النمو يعتبر كظاهرة طبيعية لدى أغلبية رؤساء المؤسسات، حيث أن لديهم الحافز والرغبة في رفع تحديات جديدة، وغالبا ما يتبع العمال نفس أهداف مسيرهم، وهذا ما يجعل أن النمو أفضل وسيلة لجذبهم والحفاظ عليهم، وذلك لأنه يمكن للمؤسسة حقيقة من منحهم مسؤوليات واسعة ومرجحة أكثر، والعديد من المسيرين يرون بأن إستراتيجية النمو تطور: فئات جديدة وتقلص من مدة التعلم وتسمح بالتصدي للمنافسة بفضل تخفيض التكاليف الناتجة عن اقتصاديات الحجم، إذا فالتحدي الحقيقي الذي يجب على المسير أن يرفعه هو ضمان نمو مهم ومريح لرقم الأعمال، والحالة المثالية لنمو هي عندما يرتفع هامش العمليات في نفس الوقت مع حجم المبيعات وهذا ما يبينه أكثر الشكل التالي:

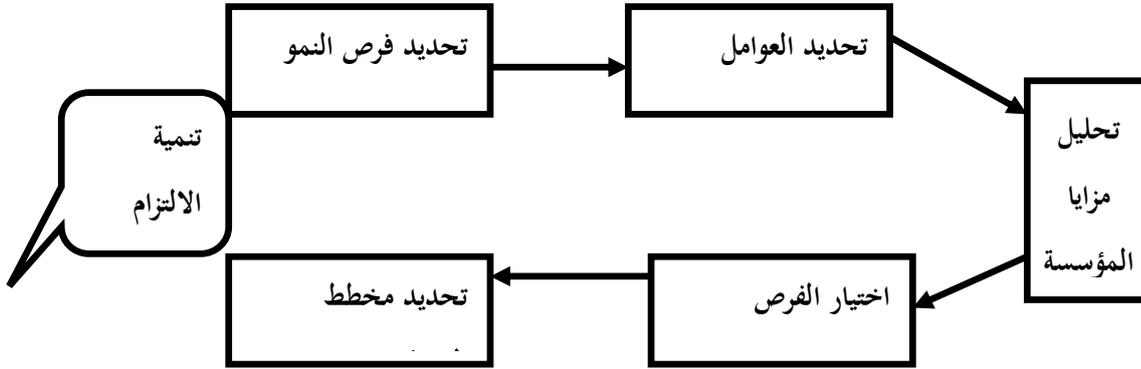
## الشكل رقم (3): ضمان نمو مريح لرقم الأعمال.



المصدر : (Denis و Fernandez، 2003، صفحة 306)

من خلال الشكل يتبين لنا أن الحالة المثالية هي لما يكون نمو الرقم الأعمال موجبا ونمو النتائج موجبا كذلك ، ولهذا فعلى المؤسسة دائما أن تسعى إلى الوصول لهذه الحالة، فالواقع يبين أن قليلا من المؤسسات تنجح في الحصول على نمو مدعوم ومريح خلال فترة زمنية طويلة، والنمو في رقم الأعمال دون أن يكون هناك نمو في النتائج هو نمو ظريفي لا يلبث أن يزول  $K$  ولكي يحصل المسير على الحالة المثالية عليه أن يبنى إستراتيجية تمكنه من استغلال الفرص الجديدة وعليه أيضا أن يخلق ما يسمى ب: " رؤية النمو " ويحافظ عليها ويلتزم بها، وهذه الرؤية تكون متقاسمة بين جميع المشاركين في تنفيذ الإستراتيجية، والشكل الموالي يبين كيفية الحفاظ على رؤية النمو والالتزام بها:

## الشكل رقم(4): الحفاظ على رؤية النمو



المصدر: (Janssen, 2005، صفحة 307)

من خلال الشكل يتبين لنا كيف يمكن للمسير أن يحافظ على " رؤية النمو " " VIISHON DE CROISSCE " وينميها حتى هذه الأخيرة مجرد رغبة، فالفرص التي يتم اختيارها يجب أن تكون منتقاة حسب ما تجلبه لتنمية المبيعات، العائد على الاستثمار، بمعنى آخر أن يكون لدى هذه الفرص أكبر قيمة مضافة محتملة وأقل خطر ممكن، خاصة إذا لم تملك أموالا كثيرة، ولكن كيف نختار النشاطات ذات فرص جديدة يجب أولا أن نحدد المهن أو الحرف الأساسية لهذه المؤسسة، وما هي التركيبة (منتج/سوق) التي يجب الاعتماد عليها، والتي نضع لها إستراتيجية خاصة ونوفر لها موارد مالية وبشرية اللازمة، وكذا تحظى بوقت الاهتمام أكبر من طرف المسير، فلكل منتج يجب معرفة وضعية المؤسسة المقارنة، بمنافسها بالسوق المستهدف بالنسبة (للحصة السوقية،العائد، سعر البيع...).

## ثانيا- كيفية إيجاد فرص جديدة للتوسع في قطاع النشاط:

يعتقد معظم أصحاب الأعمال أن تعريف هدف الشركة والغرض منها هو خلق المستهلكين ، لأن هذا المستهلك أصبح " مدرسا جيدا للاقتصاد." يحاول المنافسون دائما تلبية رغبات واحتياجات عملائهم بشكل أفضل من خلال جذبهم ، لذلك من الخطأ الاعتقاد بأن المنتجات الجيدة والتقنيات المتفوقة ستجلب حتما عملاء مخلصين ، حتى مع النمو الديموغرافي.

ومن أجل أن تحافظ المؤسسة على زبائنها تمنع المنافسين من الاستحواذ عليهم، وعليها أن تحسن دائما وتبدع في كل شيء: إنتاج منتجات بجودة أعلى، سهولة أكثر للاستعمال والتوصيل، حسن العلاقات مع الزبائن والموردين، زيادة فعالية العمل والبائعين وكذا نظام التوزيع، فتحدد المؤسسة اتجاهها وأهدافها على حسب حاجات الزبائن الذين يريدون جذبهم أو الحفاظ عليهم. وليس حسب ما تريده

هي، وأن تعتبر بأن الزبون هو العنصر الأكثر أهمية في سلسلة الإنتاج، وعليها أن تتقن فن فهم وتحديد هذه الحاجات هذا من خلال دراسة حاجات الزبائن حتى تستطيع المؤسسة إيجاد فرص جديدة للتوسع. (2006, p. 312\_350)

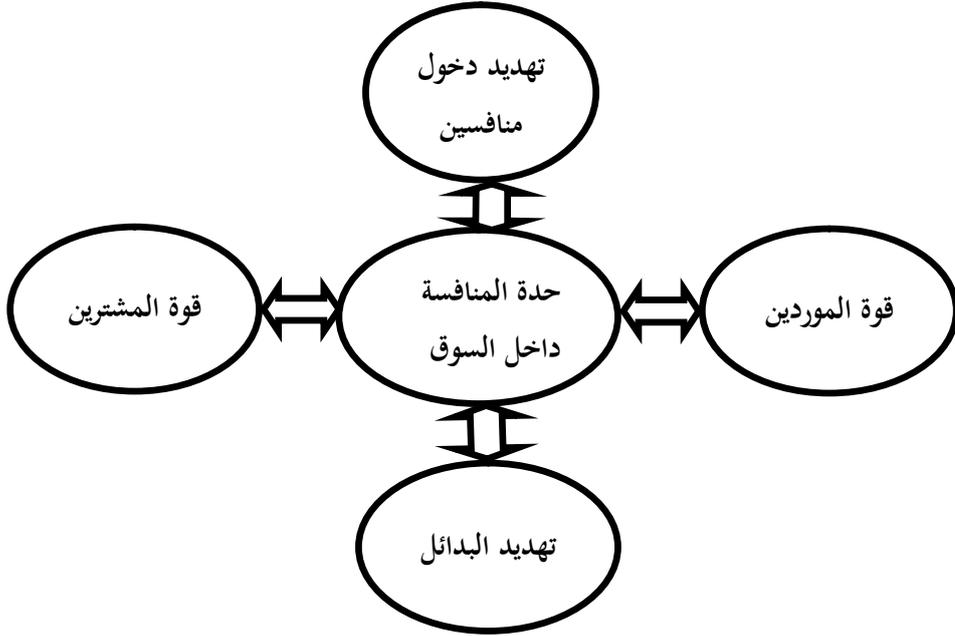
### المطلب الثاني - نماذج النمو:

يكمّن التوجه الطبيعي لكل مؤسسة في أن تكبر، هذه الضرورة العضوية، تم ترجمتها بعبارة مالية وهي تعظيم ثروة، فنمو هو ظاهرة متعددة الأبعاد، يعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع وللوصول إلى هذا النمو هناك اتجاهين أو نموذجين أساسيين: نموذج النمو الداخلي ويعد الوسيلة الطبيعية لتطوير والتنمية ويعود على القدرات الذاتية للمؤسسة أما النموذج الثاني فهو نموذج النمو الخارجي فهو غير منتظم ويتحقق بتحويل حقوق الملكية أو بالتحالف مع مؤسسات أخرى.

### أولاً - النمو الخارجي (نموذج لتسريع النمو):

يعتبر النمو الخارجي كخيار استراتيجي، يتمثل في أن المؤسسة تشتري أو تتحالف مع مؤسسات أخرى وتؤدي إلى تجميع كلي أو جزئي لهذه المؤسسات وتكون إما متنافسة وهذا يعني أن الغرض من التحالف هو التخصص وإما أن تكون المؤسسات ذات أنشطة في مجالات مختلفة وهنا يكون الغرض من التحالف " التنوع" ويمنح النمو الخارجي إمكانية اكتساب مهنة أو حرفة جديدة بسرعة (Georges Lavalette, 1999, p. 93)، واكتشاف مهارات معينة أو تخصص صناعي أو تجاري من أجل تحقيق أهداف جديدة للتقدم، وكذا فإن التحالف مع مؤسسات أخرى صناعية أو تجارية أنتج ظاهرة التركيز والتي تعني تجميع الموارد الإنتاجية للمؤسسات المتحالفة مهما كانت الإمكانيات والطرق وهذا يزيد وينمي من القوة التفاوضية إزاء زبائنها وكذا مورديها لذلك يمكننا القول بان التركيز يمكن المؤسسة من التصدي للقوى الخمسة للمنافسة التي وضعها مايكل بورتر (Académie de versailles, 2023) وفق الشكل التالي.

الشكل رقم (5): القوى الخمسة لبورتر.



المصدر: مايكل بورتر

في هذا الشكل يبين مايكل بورتر أنه بصفة عامة أن كل مؤسسة تتواجد في السوق هي مهددة بخمسة قوى: المنافسون الموجودون في السوق، الداخلون الجدد الراغبون في إنتاج نفس المنتجات التي تنتجها المؤسسة، المنتجات البديلة التي قد تعرض المنتجات التي تنتجها المؤسسة، ضعف إلى هذا القوة التفوقية للموردين الذين يوفرون لها الموارد الأولية القوة التفاوضية لزبائن الذين يقتنون منتجاتها، ولنمو الخارجي مثله النمو الداخلي مزايا وعيوب نوردتها فيما يلي:

### 1- مزايا النمو الخارجي: يقدموا النمو الخارجي عدة مزايا منها.

- تنويع المنتجات بشكل أكبر.
- إظهار أثر التآزر (La Synergie).
- النمو الخارجي لا يزيد من العرض الإجمالي.
- رد فعل ضعيف من طرف المنافسين، لان النمو يكون سريعا ولا يعطي لهم الوقت لذلك.

### 2- عيوب النمو الخارجي: يحمل النمو الخارجي بعض العيوب منها: (1 Jean & Christine, 2001, p. 52)

- ثقافة المؤسسة تصبح مهددة بدخول قيم غريبة عنها.
- عدم تكيف القطاع أو السوق المستهدف مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- صعوبة إدماج مؤسسة جديدة في المجموعة.
- مخاطر حدوث أثر تآزر سلبي (Synergie négative).

### ثانيا- النمو الداخلي ( النموذج الطبيعي للتطوير):

يعتمد النمو الداخلي على الاستثمارات الداخلية وتطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسة دون أن تلجئ إلى التحالف مع مؤسسات أخرى، وقد يتم هذا بفتح ورشات إنتاج إضافية لدعم النشاط الحالي أو إنشاء وحدات أخرى تحتم بتنظيم أنشطة جديدة. (1 Jean & Christine, 2001, p. 52)

كما قد يمس التطوير أيضا قدرات أخرى للمؤسسة كقدرات البحث والتطوير ويرمي إلى تشغيل الطاقة الكامنة للمؤسسة لكي تتطور وتكتسب مهارات جديدة، إن الزيادة في الوسائل المادية والبشرية داخل المؤسسة هي النتيجة العادية لتسيير فعال وفاعل، فهي تؤدي إلى توسيع في وسائل الإنتاج ومن جهة أخرى تكون مموله من خلال تمويل ذاتي (اهتلاكات، مؤونات، احتياطات)، وتكون مدعمة بتمويل خارجي أحيانا ، وذلك عن طريق ديون طويلة الأجل إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك . (Robert, 1999, p. 234)

### المطلب الثاني- أشكال النمو:

تعتبر أشكال النمو مختلفة عن نماذج النمو، ذلك أن النموذج يكون إما داخليا، بالاعتماد على قدرات المؤسسة الذاتية. أو خارجيا، بالاستعانة بالمنظمات أخرى، أما الأشكال في صيغ الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة لبلوغ النمو سواء كان داخليا أو خارجيا. فمثلا: ابتكار منتج جديد قد يكون في الداخل بمبادرة من جهود البحث والتطوير أو يكون نتيجة التعاون والتحالف مع منظمات أخرى. وكمثال آخر: إذا أرادت المؤسسة دخول أسواق جديدة بالتوسع جغرافيا فهنا يمكنها القيام بذلك بطريقة داخلية (تصدير إنشاء وحدات جديدة)، أو يمكنها فعل ذلك على الطريقة الخارجية بالاتفاقيات تجارية أو وسيط يقوم بتوزيع منتجاتها على رقعا أكبر. أو بعبارة أخرى الإدماج أو التكامل من أجل ضمان تصريف النتائج (الإدماج العمودي إلى الأمام) أو من أجل ضمان أمن التموين (إدماج عمودي إلى الخلف) وهذا يمكن أن يتم داخليا بأن تنشئ المؤسسة وحدات للتوزيع أو لتوفير المواد الأولية بنفسها، وهنا تكون أمام نمو داخلي أو تلجأ إلى التحالف مع المؤسسات أخرى وهنا يكون النمو وفق النموذج الخارجي.

وهناك عدة تصنيفات لأشكال النمو نذكر منها اثنان على سبيل المثال لا على الحصر:

**أولا-التصنيف الأول:** هناك عدة طرق يمكن للمؤسسة أن تنمو من خلالها ونقطة بداية النمو يمكن أن تكون انطلاقا من السوق، وإجراء اختيار استراتيجي لأي شكل من أشكال النمو يعود لاختيار تركيبة: منتج / سوق ونحصل على أربعة أشكال لنمو كما يلي:

1) اختراق السوق: ويكون بزيادة المبيعات من المنتجات الحالية في الأسواق الحالية للمؤسسة. والسبيل إلى ذلك هو تعزيز قنوات التوزيع وتخفيض الأسعار.

2) تنمية السوق: وتكون بزيادة المبيعات والمنتجات الحالية بفتح أسواق جديدة كالتوجه نحو التصدير مثلا.

3) تنمية المنتجات: وتكون بزيادة المبيعات في الأسواق الحالية لتقدم منتجات جديدة.

4) التنوع: ويكون بزيادة المبيعات بتقدم منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة (Gust, 2003, p. 168)

ثانيا- التصنيف الثاني: وتمثل أشكال النمو وفق هذا التصنيف كما يلي:

1) تنمية السوق: وفي هذه الحالة هناك خيارين أمام استعمالات جديدة لنفس المنتج وإما تسويق نفس المنتج في قسم جديد من السوق، فالخيار الأول غالبا ما يكون في المجال الصناعي، فمثلا المنتجون يقترحون دائما على زبائنهم استعمالات جديدة لمنتجاتهم على حساب مواد أخرى كانوا يستعملونها من قبل، تسويق نفس المنتج في قسم جديد من السوق يمكن أن يتطلب تعديلات هامة للمنتج حتى يتناسب هذا القسم الجديد في السوق، وهاذين الطرحين يمكن أن يجمعهما في الجدول التالي.

الشكل رقم (6): أشكال تنمية السوق.

الإبداع التكنولوجي

	لا يوجد إبداع	تحسين تكنولوجي	إبداع تكنولوجي
طبيعة التغيرات في السوق	لا يوجد تغيير	أعادة تشكيل	تعويض
	دعم السوق	إعادة طريقة عرض المنتج .	توسيع تشكيلة المنتجات
	سوق جديد	استعمال جديد	توسيع السوق

المصدر: (Janssen، 2005، صفحة 241)

- إعادة التشكيل: وهذا يتم بإدخال تعديلات طفيفة من أجل خفض التكاليف أو حسن الجودة.
- التعويض: وينتج عن إبداع مهم الذي يتم إدخال تعديلا كبيرة على المنتج سواء في التكلفة أو الجودة.

- إعادة طريقة عرض المنتج: وذلك بأن يعاد طريقة ترتيب المنتجات عند عرضها في محلات البيع بطريقة يصبح المنتج فيها أكثر جاذبية للزبائن.
- تحسين المنتج: يصبح المنتج أكثر إفادة وأكثر نفعاً للزبائن وذلك بتحسين التكنولوجيا المستعملة.
- توسيع تشكيلة المنتجات: وتعني توسيع خط المنتجات المعروضة على المستهلكين ومع تبني تكنولوجيا جديدة.
- الاستعمال الجديد: ينجم عن توسيع بيع المنتجات الحالية للزبائن جدد.
- توسيع السوق: ويرجع لتوسيع المبيعات للزبائن جدد وذلك بتقديم منتجات ذات تعديل بسيط.
- التنويع: ويخص بجذب زبائن جدد لتقدم منتجات محسنة وتكنولوجيا جديدة.

## (2) التوسيع الجغرافي:

في بعض الأحيان تختلف هذه الخصائص اعتماداً على الموقع ، حتى في نفس البلد، ولكن إذا أرادت المؤسسة توسيع نطاقها الجغرافي دولياً ، فإن إنشاء فروع للتصدير والخارج، فهنا ونظراً لأن الخصائص التسويقية تختلف من بلد إلى آخر ويمكن أن تختلف أيضاً عن بلد المنشأة، يجب على الشركات توخي الحذر للتعامل مع السوق المرتفع وتكييف منتجاتها مع متطلبات السوق الجديدة ، خاصة تلك المتعلقة بعادات وتفضيلات المستهلكين في المنطقة ، مما قد يزيد من تكلفة المنتج. (Jean & TONEL Maurice, 2004, pp. 241-243)

فإذا أرادت المؤسسة إتباع شكل التوسيع الجغرافي يجب أن تدرس الأمر بحزم ويجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار خصائص التسويق الخاصة بالمناطق الجغرافية الجديدة مثل: حجم السوق، الحصة السوقية الممكنة تحقيقها...

(3) الإدماج: هو السبيل أو الطريقة التي تتطلب التكفل بالنشاطات الخلفية أو الأمامية أو الأنشطة المرتبطة أو المكملة للنشاط الأساسي وينقسم إلى نوعين إدماج عمودي وإدماج أفقي: (DAS). (Jean & TONEL Maurice, 2004, pp. 246-247)

- الإدماج العمودي: ويتعلق الأمر هنا بتأمين الأنشطة التي تعتبر ضرورية للنشاط الاستراتيجي سواء من الخلف أو من الأمام للسلسلة القيمة لمجال نشاط استراتيجي معين

- **الإدماج الأفقي:** في هذه الحالة يكون الهدف منه هو تقوية ودعم النشاط الأساسي وذلك بالتكفل بالأنشطة المرتبطة به (مثل تطوير الخدمات المكملة للنشاط الأساسي (LAVALLETTE & NICULSCU, 1999, p. 102)) وفي الشكل الموالي نبين كل من الإدماج العمودي والأفقي.

#### 4- التخريج (Externalisation) والمقاومة من الباطن (la sous traitante) :

على عكس الإدماج فإن التخريج والمقاومة من الباطن يجعل المؤسسة تركز على قلب مهنتها أو حرفتها الأساسية وتخرج الأنشطة المتبقية إلى مؤسسات أخرى، تسمح هذه العملية لها بالتركيز على المهارات والخبرات لنشاط الأساسي للمؤسسة وتسمح كذلك، بتحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة، ومعرفة أحسن بالبيئة الخارجية من خلال المؤسسات التي تتعامل معها (Jean & TONEL Maurice, 2004, p. 250) فالتخريج والمقاومة من الباطن يمكن أن يكون بالتخلي عن أنشطة خلفية أو أمامية كما يمكن أن تجسد بالتخلي عن أنشطة تكميلية للنشاط الأساسي.

5) **التحالف والشراكة:** وتكون بتحالف منظمين أو أكثر تسمح هذه العملية بعقلنة عملية الإنتاج وذلك بإلغاء المراحل الوسيطة وبالتالي تسترجع الهوامش التي كان يأخذها الوسيط وتسريع التدفق والمراقبة أحسن للسوق والجودة، وتكون بهذا قد وضعت المؤسسة حواجز دخول إضافية أما المنافسين المحتملين بتقاسم الموارد والفرص بين مختلف أنواع الشركاء: (LAVALLETTE & NICULSCU, 1999, p. 104)

- شركاء إلى الخلف.

- شركاء إلى الأمام .

- شركاء من قطاعات مكملة.

- شركاء متنافسين ( من أجل تدعيم النشاط الأساسي) .

#### المبحث الثالث- إستراتيجية النمو الداخلي:

لكي تتمكن الشركة من تطوير طاقتها الإنتاجية دون الاعتماد على التحالفات مع الشركات الأخرى ، من الضروري الالتزام بنموذج نمو داخلي يعتمد على القدرة الذاتية كوسيلة طبيعية للتنمية والتطوير.

#### المطلب الأول- مفهوم النمو الداخلي:

اختلف الباحثون في تعريفهم لنمو الداخلي، وقد تم تقسيمها إلى فئتين كما يلي: (ساسي، 2008، الصفحات 34-35)

## أولاً- النمو الداخلي ومصادر التمويل:

حسب هذه الفئة من الباحثين يتميز النمو الداخلي عن الخارجي بخصوصية المصادر تمويلها، أي يتحدد ذلك بناء على الموارد المستخدمة في تمويل كل نمط، حيث يكون النمو داخلياً إذا كان مصدر تمويله داخلي، ويكون خارجياً إذا كان مصدر تمويله خارجي، وهو ما ذهب إليه "جاكيمين A. Jacquemin" الذي عرف النمو الداخلي على أنه: "استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة لتنفيذ سياستها الاستشارية والتي تمول بالأرباح غير الموزعة أو بلجوء إلى الوسطاء الماليين ويعرفه "هوسيو J.Houssiaux" كذلك على أنه: "نمو المؤسسة المنجز بواسطة اللجوء إلى سوق المال أو باستخدام الاحتياطات المتراكمة منذ الدورات السابقة".

أما "باتيرال R.PATUREL" اعترض على ربط نمط النمو بمصدر التمويل، ذلك لأن كل من النمو الداخلي والخارجي يمكن تمويلهما بمصادر تمويل داخلية أو خارجية، وعليه فلا توجد خصوصية تمويلية لكل من الاستراتيجيتين، فالنمو يمكن تمويله بالتمويل الذاتي، كما أن النمو الداخلي يمكن أن يمول مثلاً باللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية كإصدار أسهم أو الحصول على قروض بنكية.

## ثانياً- النمو الداخلي والقدرة الإنتاجية.

ركزت هذه الفئة من الباحثين في تعريفها لنمو الداخلي على خصائص الارتفاع في القدرات الإنتاجية للمؤسسة الناجمة عنه في مقال احتفظ "هوسيو J.Houssiaux" بخصوصية التمويل المذكورة سابقاً لكنه أضاف أن النمو الداخلي يتمثل في حيازة استثمارات جديدة والاستثمار في مجال تحديث وتطوير وسائل الإنتاج الحالية، أما "ستوليرو L.Stoléru" فقد حصر النمو الداخلي في الاستثمارات التي تنجزها المؤسسة لتنمية أسواقها وتحسين قدراتها الإنتاجية.

أما التعريف الشامل فهو ما جاء به "بينيامين A.Bienaymène" الذي ذكر في كتابه أن النمو الداخلي "هو ذلك النمط من الذي ينتج عن الارتفاع في القدرة الإنتاجية عن طريق إنشاء أو حيازة وسائل الإنتاج جديدة ويرافق ذلك ارتفاع في الإنتاج كما وجوده وتنوعاً". (ساسي ا.، الخيارات الاستراتيجية لنمو المنظمة، الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو، 2011، صفحة 96)

ومن خلاله يمكننا أن نلخص التعاريف السابقة في أن النمو الداخلي هو الارتفاع في القدرة الإنتاجية للمؤسسة بإنشائها لوسائل إنتاجية أو بحيازتها لاستثمارات جديدة.

## مطلب الثاني- مزايا وعيوب إستراتيجية النمو الداخلي:

أولاً- مزايا إستراتيجية النمو الداخلي: وتمثل هذه المزايا فيما يلي:

- الاستعمال الأمثل للموارد المالية للمؤسسة وذلك بان لا تترك الأموال على شكل سيولة وإنما يتم استغلالها لتحقيق النمو.
- تقوية الثقافة التنظيمية للمنظمات وذلك لأنه لا يوجد تدخل خارجي من قبل منظمات أخرى مثل ما هو الحال في النمو الخارجي أين تلجئ المؤسسة إلى التحالف مع غيرها.
- التطور يكون تدريجياً، ويتالي يمكن التحكم في النمو بصورة أحسن.
- تتميز التجربة أو الخبرة المكتسبة من طرف العاملين وكذا الكفاءات الموجودة في المؤسسة.
- تتكون عن صاحب المؤسسة صورة "البناء".

ثانياً- عيوب إستراتيجية النمو الداخلي: وتمثل عيوب فيما يلي: (1 Jean & Christine, 2001, p. 51\_53)

- نمو بطيء، لان النمو الداخلي يحتاج إلى وقت طويل نوعاً ما.
- إمكانية حدوث رد فعل من طرف المنافسين قد يكون سريعاً وحاداً.
- قد يلاقي النمو الداخلي عقبات وعراقيل بشرية وتنظيمية داخل المؤسسة، وذلك لأن النمو قد يتطلب كفاءات ومهارات معينة قد لا تكون متوفرة على المؤسسة ذاتها خصوصاً إذا كانت صغيرة.
- يحتاج النمو الداخلي إلى تمويل كبير، وذلك لان المؤسسة في هذا النموذج من النمو تعتمد بالأخص على مواردها المالية الذاتية أو تلجأ إلى الاقتراض من المؤسسات المالية.
- بعدها وضحنا مفهوم كل من النمو الداخلي والخارجي وبيننا مزايا وعيوب كل منهما يبقى على صاحب المؤسسة أن يفاضل بينهما حسب أهداف المؤسسة وحسب أولوياتها وإمكاناتها، وفي الواقع يبدو أن مسيري المؤسسة يهتمون أكثر بالنمو الخارجي في هذه السنوات الأخيرة باعتباره نظام سريع وفعال للحصول على وسائل إنتاج أكثر حداثة.
- ولكن ربما يكون هذا سبباً للتأكيد على هذا النموذج، لأنه ينظر إليه على أنه طعم يمكن أن يدمر الشركات، أولاً يجب أن نظهر بوضوح أن النمو الخارجي ليس أكثر من وسيلة لخلق قيمة للشركات. فبشكل عام من الصعب التحدث عن اختيار النمو الداخلي والخارجي، لكن هذا الخيار يسمح للمؤسسة بتطوير نموذج استراتيجي قوي يشمل المنظمة وملكيته. (Gust, 2003, p. 168\_169)

المطلب الثالث- النظريات المفسرة للنمو الداخلي:

أولاً- النظرية الاقتصادية التقليدية:

ساهمت النظرية الاقتصادية التقليدية الجديدة النيوكلاسيكية بالكثير من خلال دراستها لسلوك المؤسسة والسوق وسبل تحقيق التوازن العام بين أسواق المنتجات وأسواق عوامل الإنتاج. (Moungou Sabine, 2005, p. 44\_46) وحسب هذه النظرية، (البياس، الخيارات الاستراتيجية لنمو المنظمة، الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو، 2011، صفحة 12)، فالمؤسسة عبارة عن علب سوداء موصوفة فقط بالعناصر الكمية التي تعبر حدودها، تقوم بتحويل المدخلات (رأس المال والعمل) إلى مخرجات (سلع وخدمات) دون الأخذ بعين الاعتبار لتفاصيل نشاطها الذي تمارسه في سوق تنافسي تام يتميز بخمسة فرضيات أساسية: (سمية، 2012، صفحة 36)

- حرية الدخول والخروج إلى ومن السوق.
  - تماثل المنتجات لدى مؤسسات السوق ومنه فالمنافسة قائمة على السعر فقط.
  - حرية حركة عوامل الإنتاج سواء بين المؤسسات أو بين الأسواق.
  - المعلومات متاحة ومجانبة، فكل الأعوان الاقتصاديين يعلمون في نفس الوقت ومجانا الكميات المعروضة والأسعار.
- لذلك يتم تمثيل المؤسسة كدالة إنتاج تربط عوامل مختلفة، والحد الأقصى للكمية التي يمكن إنتاجها بشرط تحليل الأساس النظري والاعتماد على تفكير السوق، وهذا المقياس الأمثل يتوافق مع الحد الأدنى لمتوسط دالة التكلفة للإنتاج من حيث كفاءة العامل ووظيفة اقتصاديات الحجم تحت التأثير، ويدمج النظام عوامل رأس المال وعوامل العمل لضمان الإنتاج على المدى القصير، يفترض التحليل استقرار أحد عوامل الإنتاج وتغير عامل آخر.
- مردودية العوامل: تقيس ارتفاع الإنتاج الناتج عن الارتفاع في العامل المتغير.
  - اقتصاديات الحجم: هي الوفرات في التكلفة مع الزيادة في حجم الإنتاج الناتجة عن انخفاض التكلفة الوحدوية نتيجة توزيع التكاليف الثابتة على الحجم المتزايد للإنتاج. (البياس، 2011، صفحة 13)
- إن السعي وراء وفورات الحجم يحلل سلوك النمو، موضحاً أن الزيادة في حجم الشركة تعني إنتاجها حتى تصل إلى الحد الأدنى لمتوسط التكلفة المقابل للحجم الأمثل. تقايض الشركة رأس المال والعمل من أجل تحقيق إنتاجها الأرباح، ولن تزيد من إنتاجها ما لم تعطي وحدة إنتاج إضافية عائداً إضافياً. يمكن ملاحظة أوجه القصور من هذا التحليل منها: (سمية، 2012، صفحة 36)
- يتميز هذا التحليل بالسكون.
  - فرضيات المنافسة التامة التي يقوم عليها التحليل لا تتوافق مع الواقع الاقتصادي.
  - فرضية سعر التوازن تعني أن نمو المؤسسة لن يكون إلا في حالة اختلال السوق.

- فرضية سعر التوازن تعني أن نمو المؤسسة لن يكون إلا في حالة اختلال توازن السوق.

### ثانيا- النظرية التطورية (نظرية دورة حياة المؤسسة):

تقوم النظرية التطورية على تشبيه المؤسسة بالكائن الحي حيث تعتبر المؤسسة نظام مفتوح في علاقة تبادلية دائمة مع محيطها. (Witmeur, p. 35) وضمن المدخل التطورية لنظرية دورة حياة المؤسسة بشرح نمو المؤسسة فهي تستند في تحليل النمو على فكرة تماثل السلوك التنظيمي للمنظمات مع سلوك الكائنات الحية، وهي فكرة "مارشال MARSHALL"، حيث شبه المؤسسة بالكائن الحي الذي ينمو حتى يصل إلى حجمه الطبيعي تحت تأثير الظروف الطبيعية المحيطة به ثم يتلاشى نتيجة ظروف طبيعية تقع عليه أيضا، ويرجع الفضل أيضا إلى "Boulding" لإرساء قواعد أساسيات نظرية دورة حياة المؤسسة عن طريق تطبيق نظرية الأنظمة لي "فون بارتالونفي Von Bertalanffy" على المؤسسات وطبيعتها التطورية، وقد أكد "بولدينغ Boulding" بأن استمرار المؤسسة في نشاطها هو أهم من البحث عن الربح، وأن المحيط هو الذي يحدد المؤسسات التي تدر أرباحا يمكنها من الاستجابة لشروط البقاء ثم النمو. (الياس، الخيارات الاستراتيجية لنمو المنظمة، الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو، 2011، صفحة 16)

وقد ساهمت نظرية دورة حياة المؤسسة في نمذجة التطور التنظيمي للمؤسسة حيث أن التطور المؤسسة هو سلسلة لخمس مراحل التي تمثل حياة المؤسسة وهي: (ساسي إ.، 2008، صفحة 88)

#### 1) تقسيم (Miller & Kimberly): قسم كل من الباحثين المراحل التي تمر بها حياة المؤسسة إلى 3 مراحل، وهي:

- مرحلة النشأة: تعتبر أول المراحل التي تمر بها المؤسسة، وتتزامن مع وضع الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الاقتصادي.
- مرحلة التحول: تعد هذه المرحلة مرحلة نصف العمر يتم العمل فيها على تحسين أداء المؤسسة، والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية.
- مرحلة التدهور: تعبر هذه المرحلة عن الركود، والفشل الذي قد يصيب المؤسسة، ويمكن القول أن نهاية وتصفية المؤسسة ليس مؤشرا كفشلها دائما، فقد يكون بسبب تحقيق أهداف التي أنشأت من أجلها.

#### 2) تقسيم (Fuld & House): قسم هذان الباحثان مراحل حياة المؤسسة إلى خمسة مراحل وهي:

\_\_ مرحلة النشأة: تعتبر هذه المرحلة بداية حياة المؤسسة ويتم فيها تسطير إستراتيجيتها واتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط.

\_\_مرحلة الشباب: تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص ووضع السياسات الموجهة للعمل ولنشاط المؤسسة.

\_\_مرحلة منتصف العمر: تعكس هذه المرحلة درجة التوسع، والتوجه البيروقراطي في عملياتها الداخلية والأساليب المتبعة في تنسيق العمل، وتفويض السلطة.

\_\_ مرحلة النضج: يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف المسطرة، بناء على فرق العمل المستخدمة.

\_\_ مرحلة الفناء والتدهور والفناء: تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع والنمو وتحقيق الاستقرار، مما يعني توجه المؤسسة تدريجياً إلى التدهور والفناء.

3) تقسيم (GUP): يعتبر من التقسيمات الأكثر شيوعاً، حيث عمد (Gup) إلى تقسيم حياة المؤسسة إلى أربعة مراحل وهي:

-مرحلة النشأة والانطلاق: وهي مرحلة دخول السوق، وتمثل في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- وجود رأس مال كافي لتأسيس المؤسسة.
- وجود السيولة.
- ارتفاع في تكاليف الإنتاج والبحث العلمي.
- القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، والمتاجرة بالملكية.
- القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل.
- المرونة في تغيير نوع الخدمات والمنتجات.

\_\_مرحلة النمو والتوسع: تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش، والتوسع الذي حققته المؤسسة، وأهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:

- وجود علامات تجارية.
- الدعاية، الإعلان، والترويج.

- زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.
- ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.
- القدرة على التحكم في التكاليف.
- البحث عن الكفاءة، وجلبها.
- العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصير الأجل.

#### -مرحلة النضج والاستقرار: ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي:

- القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.
- البحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتجاتها.
- العمل على تطوير الإنتاج.
- السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.
- حسن العلاقة مع العملاء.
- القدرة على معالجة الانحرافات، والتراجع أن وجد.
- ولاء العملاء للعلامة التجارية.

#### -مرحلة التدهور والتراجع: تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها وتتميز بما يلي:

- البحث عن تخفيض عن عدد العمال والتكاليف.
- التخلص من بعض الأنشطة المكلف.
- التنازل عن بعض الأصول الغير ضرورية، وهذا لتوفير السيولة.
- التراجع في مستويات المبيعات، مقارنة بالمرحلة السابقة.
- مطالبة الدائمين بمستحقاتهم.

وحسب هذه النظرية فإن النمو ما هو إلا مرحلة من مراحل السيرورة تطوير المؤسسة نتيجة تفاعلها مع محيطها، ويمثل المرحلة المتصاعدة في دورة حياة المؤسسة ترافقها تعقد في التنظيم تجاوزت هذه النظرية معظم نقائص النظرية السابقة، حيث تميزت بدناميكية التحليل وتفاعل المؤسسة مع المحيط، ولكن تشبيه المؤسسة بالكائن الحي لقي اعتراض العديد من الباحثين مريرين ذلك أن نمو الكائن الحي لا يكون إلا بقدر معين وفي وقت زمني معين كذلك عكس المؤسسة التي يمكنها تحقيق نمو مستمر. (Witmeur, p. 35)

### ثالثا- نظرية السيرورة الداخلية لنمو:

قامبينروس penros بإعداد نظرية عامة لنمو المؤسسة تدرج وترتكز على السيرورة الداخلية لتطور المؤسسة، حيث تستند نظرية سيرورة النمو على فكرة أساسية مفادها أن موارد المؤسسة هي وحدها القادرة على إتاحة فرص النمو لها، وبها تتحدد درجة النمو الذي تستطيع المؤسسة أن تصل إليه خلال فترة زمنية معينة، وحسب هذه النظرية فإن المؤسسة تستطيع تحقيق نمو مستمر من خلال التوسع في تعداد أنشطتها وتنوعها، ويتحقق هذا النمو المستمر نتيجة التجديد في الموارد. (1971, p. 06)

فالمؤسسة بدايتا تقوم بوضع خطط لنشاطها وتحدد فيها قدر عوامل الإنتاج اللازمة، ثم تعمل جاهدا على الاستغلال الجيد لهذه العوامل، ولكن تسبب عوامل الإنتاج غير القابلة للتقسيم بقاء بعض الموارد مستغلة جزئيا، مما يدفع المؤسسة في التفكير في التوسع بأنشطة أخرى واستعمال الموارد الفائضة (العاطلة) من النشاط السابق والتي يلزمها جلب موارد جديدة أخرى، ثم إن تنفيذ الأنشطة الجديدة يبقى موارد أخرى معطلة وبذلك تستأنف المؤسسة النمو من جديد. (ICHAK, 1991, p. 26) إذ تستند هذه النظرية إلى فكرة أساسية مفادها أن العملية تجديد الموارد هي التي تؤدي إلى نمو المؤسسة، ولكن يجب أن تؤديها المؤسسة بشكلها اللازم، ولكي تتم عملية تجديد الموارد بفعالية فان penros يشترط أن يتمتع مسيري المؤسسة بالخبرة الكافية التي تمكنهم من فهم وتشخيص المحيط وانتهاز فرص النمو، كما تؤكد نظريات الموارد Hamel وTeece على أهمية دور الكفاءات و المهارات والعمل كفريق لاستمرار حياة المؤسسة ونموها ويضيف Chandler وجوب توفر المؤسسة على القدرات التنظيمية باستغلال طاقتها. (ساسي إ.، 2008، صفحة 16)

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم مناقشته، خلصت الباحثة إلى أن المؤسسات أصبحت محورا مهما للخصائص الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء نظرا لمساهمتها في استيعاب البطالة وتوفير الدخل، فضلا عن قدرتها على تحقيق الاكتفاء الذاتي، وخلق قيمة من المنتجات التي تنتجها والمساهمة في إحياء الواقع الاقتصادي وكسر العزلة عن المناطق النائية، ومشاكل بقائها أو توقفها وترهلها، تضع نفسها على حافة الهاوية، وأحد أهم العوامل التي تساعد على ريادة الأعمال وإبداعه في مواءمة خصائص واستراتيجيات المنظمة مع خصائص البيئة المحيطة، والاستفادة من الروابط المترابطة بين هذه العوامل واعتمادها بطريقة إيجابية ومتناغمة مع بعضها البعض. اختر شكل النمو الذي يناسب مؤسستك وفقا

---

للمنموذج الداخلي أو الخارجي. إنه يخلق رؤية للنمو فيه حتى يتمكن دائما من متابعة أهدافه، والاستفادة القصوى من الفرص الممكنة وتحقيق النمو المطلوب.

## الفصل الثالث:

دور إستراتيجية النمو الداخلي في تحسين أداء مؤسسة

**تمهيد:**

بعد تطرقنا في الجانب النظري لمفهوم الأداء المؤسسي وإستراتيجية النمو الداخلي، سنقوم في هذا الفصل بمحاولة التعرف على مستوى أداء في المؤسسة محل الدراسة ، هذا بالإضافة إلى معرفة مدى إتباع إستراتيجية النمو الداخلي من قبل هاته المؤسسة، بالإضافة إلى الهدف الأساسي من الدراسة وهو معرفة دور إستراتيجية النمو الداخلي في تحسين أداء المؤسسة.

سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في مجال البناء وهي مؤسسة عموري للآجر الأحمر التابعة لمجمع عموري بولاية بسكرة. ونظرا لجاذبية هذا القطاع المتميز بالتغيير السريع والمنافسة الحادة بين المنافسين، سنحاول التعرف على نوع الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

**المبحث الأول - تقديم عام بالمؤسسة محل الدراسة:**

عرف القطاع الخاص تطورا ملحوظا ومساهمة فعالة في القيمة المضافة والدخل القومي الصافي مقارنة بالقطاع العام، وذلك حسب إحصائيات لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتعاون مع باقي الوزارات، وتنتمي المؤسسة إلى القطاع الخاص الذي يتمتع بالاستقلالية في قراراته، لذلك فإن الخيارات التي تتخذها المنظمة تستند إلى وعي واعتقاد قويين، وليس بسبب ضغط صنع القرار من أعلى بعيدا عن واقع السوق.

**المطلب الأول - التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:**

مؤسسة عموري هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تحمل الاسم التجاري الإخوة عموري لصناعة الآجر الأحمر بسكرة، وتنتمي المؤسسة إلى القطاع الخاص الذي يتمتع بالاستقلالية في قراراته، لذلك فإن الخيارات التي تتخذها المنظمة تستند إلى وعي واعتقاد قويين، وليس بسبب ضغط صنع القرار من أعلى بعيدا عن واقع السوق.

ويشغل القطاع الخاص 740000 منهم 196000 في قطاع الصناعة مما يبين مساهمته في توفير مناصب شغل وبتالي تخفيض

نسب البطالة، وذلك حسب دراسة لكل من Hamilton, Allen, Booz حول واقع واستراتيجيات الصناعة في الجزائر والمنشورة على موقع الوزارة.

وما يزال السوق الذي تنشط فيه المؤسسة يقبل استشارات إضافية وبتالي يقبل دخول منافسين جدد، مما يحفز المؤسسات على تدعيم مركزها التنافسي والعمل على التطوير في الداخل والخارج بشكل مستمر لتحقيق خطوات متقدمة "une avance" والتي ستشكل فجوة على المؤسسات الكبيرة والذي يعتبر عاملا مهما في التأثير على عملية صنع القرار ( تكوين البدائل، مناقشتها... ) ، حيث نستطيع الافتراض بأن المعلومة تنتقل بسرعة بين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية.

#### أنشطة المؤسسة:

تنشط المؤسسة في قطاع مواد البناء، وتنتج بالضبط الآجر الأحمر بمختلف أنواعه وقياساته ( آجر 4 ثقوب، 8 ثقوب، 12 ثقبا) توجه هذه المنتجات إلى العملاء الممثلين في مؤسسات كأغلبية، ومقاولين الأشغال العمومية وأصحاب البناء الذاتي وتجار الجملة... الخ لاحظنا أن المؤسسة تتعامل بشكل كبير مع المقاولين أما الفئات الأخرى بنسبة اقل جدا، كما أن المؤسسة تنتج أكثر من نوع من الآجر الأحمر ، إلا أن الطلب يكثر على الآجر من نوع 8 ثقوب وهو ما جعل المؤسسة تركز على هذا النوع ، حيث أن ما يحكم إنتاجها هو الطلب، كما أن المؤسسة يمكنها أن تنتج أنواع أخرى بشرط أن يكون الطلب عليها بحيث تستورد المؤسسة القوالب الخاصة بالنوع الآجر من الخارج وهو ما يكلفها لهذا لا بد من وجود طلب لتبرير الاستثمار.

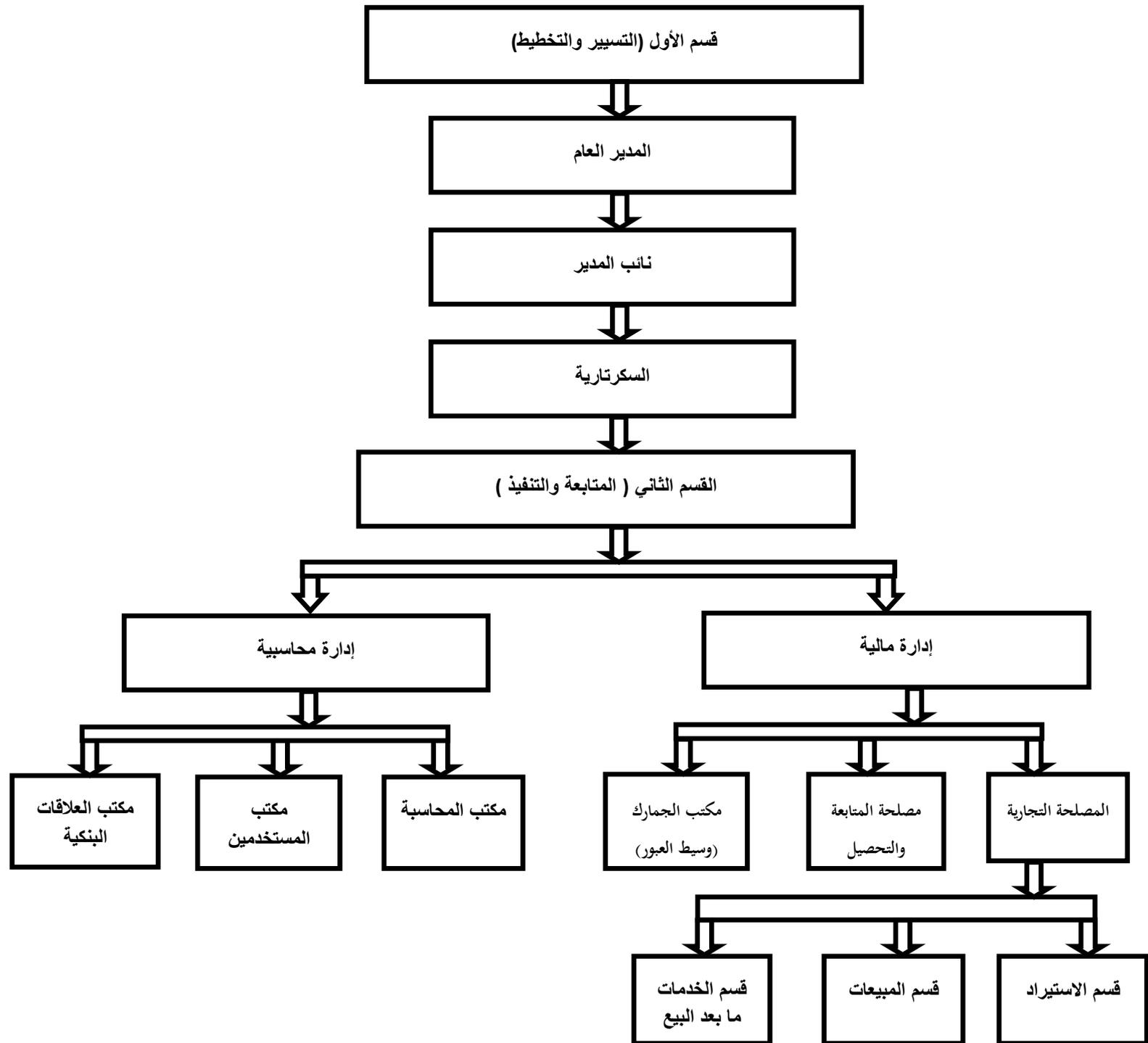
#### أهداف المؤسسة:

- توسيع نطاق توزيعها في معظم مناطق الوطن .
- التحكم في منافذ التوزيع والمراقبة.
- التركيز على قطاعات ذات القيمة المضافة العالية والتي منها شعبة مواد البناء.
- تحسين جودة منتجاتها.
- رفع حجم مبيعاتها والتنوع فيها.
- تحسين الطاقات البشرية والتكنولوجية.
- التكفل بحاجات السوق المحلية وإدخال تقنيات حديثة في العمليات الإنتاجية.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمجمع عموري بسكرة.

الملحق رقم (2) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بمجمع عموري.

## مصالح المؤسسة :

## القسم الأول: التسيير والتخطيط.

المدير العام: يعتبر المسير و المسئول على جميع الأعمال داخل المؤسسة.

سكرتاريا : وهي مسؤولة عن تنظيم العلاقات بين المدير والأفراد المتواجدين في المؤسسة والمتعاملين معها مثل الزبائن

نائب المدير: يقوم بنفس عمل المدير العام ينوب عنه في حالة الغياب، كما يستطيع النيابة عنه في العمل خارج المجمع.

القسم الثاني: المتابعة والتنفيذ، ويضم جزئين كما يلي .

الإدارة المالية: وتقوم بمتابعة الحركات المالية الداخلية والخارجية(إدارة التدفقات النقدية).وتتكون من ما يلي:

1\_ مصلحة التجارة : تقوم بتزويد المجمع باحتياجاته من المواد الأولية والحرص على تلبيتها بأحسن سعر وأفضل جودة وفي الآجال

المحددة وبالكميات المطلوبة، وتقوم بتصريف وتسويق منتجات المجمع ، وتقسم إلى ثلاث مصالح :

أ\_ قسم الاستيراد: مهمته تموين المجمع بكل ما يتطلبه نشاطه: مواد أولية، أغلفة، قطع غيار...الخ.

ب\_ قسم المبيعات: هي نقطة التعامل المباشر مع العملاء تقوم بإبرام صفقات البيع ومتابعة الزبائن والبحث عنهم و فورة المبيعات،

وتقوم بفتح نقاط بيع جديدة وتنظيم حملات اشهارية لمنتجات المجمع.

ج\_ قسم خدمات ما بعد البيع: أي كتابة منتجات المجمع بعد خروجها، بالإضافة إلى تقديم عروض كتوصيل المنتجات وإرجاعها في

حالة حدوث مشكل ما.

2\_ مصلحة المتابعة والتحصيل: مهمتها متابعة تحصيل الديون ما بعد البيع.

\_مكتب الجمارك (وسيط العبور): بما أن المجمع يقوم بالاستيراد المواد الأولية من الخارج فيقوم هذا القسم بتسهيل العملية، وأيضا في

حالة ما إذا وقع مشكل مع الجمارك يتكفل هذا المكتب بحلها.

\_إدارة المحاسبية: ويضم ثلاث أقسام كما يلي.

أ\_ مكتب المحاسبية: تقوم بتسجيل جميع العمليات ومعالجة البيانات المحاسبية والإرادات والنفقات وكل العمليات التي من شأنها التأثير

على المركز المالي للمجمع.

ب\_ مكتب المستخدمين: تعمل على تلبية حاجة المجمع للعنصر البشري وتقوم بتكوين العمال عن طريق إجراء ملتقيات قصيرة ونادرا ما تلجأ الى عمليات تكوين مطواة نظرا لتكاليفها الباهظة، ويتمثل الجزء الأهم من نشاطها في حساب الأجر وتطبيق القوانين المنصوص عليها في قانون العمل، ولذلك فهي تضم ثلاث خلايا: خلية الأجر، خلية الوسائل العامة، خلية المنازعات.

ج\_ مكتب العلاقات البنكية: وتختص بجميع العمليات المقاربة البنكية والتسويات.

### المطلب الثالث: منافذ التوزيع بمؤسسة عموري.

تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على نوعين من المنافذ، منافذ توزيع المباشرة ومنافذ التوزيع غير مباشرة، فهي تعتمد على سياسة التوزيع الشامل لتحقيق أكبر درجة من التغطية، فهي تعتمد على مجموعة من الاعتبارات اختيار منافذ التوزيع، وهذه الاعتبارات كالتالي:

- اعتبارات متعلقة بالسوق.
- اعتبارات متعلقة بالوسطاء.
- اعتبارات متعلقة بالمنافسين.

\_ قائمة أهم منافذ التوزيع للمؤسسة عموري: الأغواط، الشلف، مستغانم، تيارت، تقرت، بشار، غرداية، واد سوف، عنابة، أم البواقي، بسكرة ( سيدي غزال، الحاجب )، باتنة، قسنطينة، جيجل، بجاية، مسيلة، بومرداس.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

لإثراء التقييم العلمي ومحاولة مساعدة المؤسسات وكل الجهات المعنية بموضوع الدراسة قد اتخذها كأوليات تساعدنا في بناء خططها الإستراتيجية المستقبلية منها والعملية، تم اختيار منهجية معينة لدراسة نوضحها في النقاط الموالية.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة.

لتمكن من الإجابة على الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية التي فرضها علينا الموضوع ، ومن خلال طبيعة ونوع المعلومات المتوفرة عنه وطريقة تحليلها وجب علينا استخدام المنهج الوصفي في تحليل نتائج الاستمارة والتعليق عليها بناءا على ملا حضنتنا واطلاعنا على واقع هاته المؤسسات.

قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر من أنسب المناهج ، بحيث انه يتسم بالواقعية ويدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل الى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة إستراتيجية النمو الداخلي كخيار إستراتيجي ودورها في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر ، ومن خلال بحثنا الميداني بإتباع مجموعة من الأدوات في جمع البيانات كالملاحظة والاستبيان .

**أداة الدراسة:** تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وتم تطوير هذه استبانة في الاعتماد على مجموعة من الدراسات ، قد تضمنت الاستبانة قسمين:

**القسم الأول:** يحتوي على بيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

**القسم الثاني:** يحتوي على محورين.

**المحور الأول:** يتمثل في المتغير المستقل إستراتيجية النمو الداخلي حيث تضمن 21 سؤال موزع على ثلاثة أبعاد التالية ( بعد التطور الداخلي للمؤسسة، بعد النمو في دورة حياة المؤسسة، بعد استخدام مواردها الداخلية).

**المحور الثاني:** يتمثل في المتغير التابع الأداء المؤسسي ويتضمن على 30 سؤال.

**مجتمع البحث وعينة الدراسة:** نظرا لأهمية موضوع البحث ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي نرى فيها متطلبات البحث.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من الموظفين و الإداريين في مجمع عموري.

عينة الدراسة: تم توزيع (40) استمارة على موظفين و الإداريين بهذه المؤسسة واسترجعناها كاملتا ، وتم رفض استبانتين لعدم استوفائهما جميع الشروط ، وعدم الإجابة على بعض الأسئلة، واستطعنا الاعتماد على 38 استمارة لأنها كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

**المطلب الثاني: أدوات ومصادر جمع البيانات.**

إن نتائج الدراسة تتوقف على كيفية جمع البيانات و الأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، حيث أن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، ولكي تتمكن من الحصول على المعلومات التي تخدم البحث لابد من اختيار الأدوات التي تتناسب وطبيعة الموضوع وتتوافق معه، وفي موضوعنا تم استخدام أداة الاستبيان ، وهذه الأخيرة عبارة عن أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجوبين، ولهذا يستخدم بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف الى استكشاف الحقائق عن الممارسات الحالية والاستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد، و إذا كان الأفراد الذين يرغب الباحث في الحصول على بيانات بشأنهم في أماكن متباعدة فان أداة الاستبيان تمكنه من الوصول إليهم جميعا بوقت محدود و بتكاليف معقولة، حيث انه تم إعداد الاستبيان على النحو التالي

\_\_ إعداد استبانة أولية مقارنة مع الاستبيانات الموجودة في الدراسات السابقة.

\_\_ عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات.

\_ إعادة صياغة وتعديل الاستبيان.

\_ توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لغرض جمع البيانات اللازمة.

وبعد جمع المعلومات يتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول الى الأهداف البحث، كما اعتمدنا على سلم ليكارت ذو البدائل الخمسة، والذي يعتبر من المقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقدوه أو يشعره أو يدركه الفرد عن نفسه كما يقيس الاتجاهات نحو الذات أو نحو الآخرين أو أنشطة معينة وقد تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

1\_ موافق بشدة (5 درجات).

2\_ موافق (4 درجات).

3\_ محايد (3 درجات).

4\_ غير موافق (2 درجات).

5\_ غير موافق بشدة (1 درجة).

#### المطلب الثالث: الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة.

هناك العديد من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراستهم، ولقد استخدمنا بعض من هذه الأساليب في دراستنا وسوف نتطرق لهم فيما يلي :

#### أولاً-أساليب العرض الإحصائي:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار (23) في معالجة البيانات إحصائية، قصد الإجابة على

التساؤلات الدراسة واختبار صحة الفرضيات حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

- **معامل الثبات:** حيث تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ.
- **التوزيع التكراري والنسب المؤوية:** لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها لتقديم بعض المقترحات.
- **حساب المدى:** تحديد طول المدى الذي هو عبارة عن بين أكبر قيمة وأصغرها لكل مجال على المقياس الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، حيث يعطي بالعلاقة بين أكبر قيمة وأصغرها لكل مجال على المقياس الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، حيث يعطي بالعلاقة الرياضية التالية: (المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى)، ويتم حساب المدى لدراستنا هذه لتعطي لنا النتيجة التالية:  $(5 - 1) = 4$ .

ولتحديد طول الفئة تم تقسيم المدى على عدد الخلايا المقياس الخمسة، والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل مجال حيث نجد الطول الفعلي للمجال يساوي (0.80) ونظرا لأن المقياس يبدأ من القيمة ( 1 ) فان بداية المجال تكون بالقيمة واحد وتنتهي عند (1.79) أي أن المجالات تكون كما يلي:

\_المجال الأول: [ 1\_ 1.79 ] وهذا يعني أن الوسط الحسابي بين القيمة (1) و(1.79) ، ويتالي يصنف في الخلية الأولى (غير موافق بشدة).

\_المجال الثاني: [ 1.80\_ 2.59 ] وهذا يعني أن الوسط الحسابي بين القيمة (1.80) و(2.5) ، ويتالي يصنف في الخلية الثانية (غير موافق).

\_المجال الثالث: [ 2.60\_ 3.39 ] وهذا يعني أن الوسط الحسابي بين القيمة (2.60) و(3.39)، ويتالي يصنف في الخلية الثالثة (محايد).

\_المجال الرابع: [ 3.40\_ 4.19 ] وهذا يعني أن الوسط الحسابي بين القيمة (3.40) و(4.19)، وبالتالي يصنف في الخلية الرابعة (موافق).

\_المجال الخامس: [ 4.20\_ 5.00 ] وهذا يعني أن الوسط الحسابي بين القيمة (4.20) و(5.00) ، ويتالي يصنف في الخلية الخامسة (موافق بشدة).

### ثانيا - طرق الاختبار الإحصائي:

1) المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط كل عبارة عن عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابعة له.

2) الانحراف المعياري: ولقد أستخدم في الدراسة لتحديد درجة التشتت لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المتوسط الحسابي.

3) اختبار تحليل تباين خط الانحدار (F): وهذا لاختبار صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة .

### المبحث الثالث - عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

سنتعرض في المبحث إلى نتائج اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان وذلك بحساب معامل الثبات "الفاكرونباخ" لمعرفة مدى الاتساق

الداخلي، وتحليل وتفسير كل ما يتم التوصل إليه في الدراسة الميدانية قصد عرض النتائج والإجابة عن التساؤلات البحث التي تم طرحها

واختبار صحة فرضياتها من خلال تحليل معامل الصدق وثبات عبارات الاستبيان، ثم التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة بغرض التعرف

على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.

**المطلب الأول- اختبار صدق وثبات الدراسة:**

قبل الشروع في التحليل الإحصائي للبيانات من المهم القيام باختبار مدى صدق وثبات أداة القياس، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة ألفا كرونباخ في تحديد كل من صدق وثبات أداة القياس.

**أولاً- ثبات أداة الدراسة:** ويقصد به مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام المعامل الارتباط ألفا كرونباخ هو رقم أو مقياس يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، تعتبر قيمة ألفا كرونباخ التي تساوي 60% مقبولة للحكم على ثبات الاستبيان كلما زادت قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما زادت درجة الثبات والصدق من عبارات الاستبيان.

**جدول رقم(2) : ثبات أداة الدراسة.**

المتغير	عدد الفقرات	الفا كرونباخ
بعد التطور الداخلي للمؤسسة	9	0.393
بعد النمو في دورة حياة المؤسسة	6	0.354
بعد استخدام مواردها الداخلية	6	0.566
إستراتيجية النمو الداخلي	21	0.630
الأداء المؤسسي	30	0.789
الاستبيان ككل	51	0.989

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الSPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الثبات Alpha de cronbach بلغت قيمته لجميع عبارات الاستبيان ( 0.989 ) والتي تعتبر قيمة مرتفعة وقوية، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة لعبارات متغيرة إستراتيجية النمو الداخلي ( 0.630 )، وفي المقابل ما قيمته لمتغير الأداء المؤسسي ( 0.789 ).

**ثانيا - صدق أداة الدراسة:** ويقصد بصدق أداة الدراسة، قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على حساب معامل الارتباط Pearson بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة 0.01.

جدول رقم (3): يوضح معامل الارتباط لكل فقرة والبعد الذي تنتمي له.

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
إستراتيجية النمو الداخلي	بعد التطور الداخلي للمؤسسة	9	**0.691	0.001
	بعد النمو في دورة حياة المؤسسة	6	**0.682	0.000
	بعد استخدام مواردها الداخلية	6	**0.789	0.000
أداء المؤسسة		30	0.862**	0.000
إستراتيجية النمو الداخلي		21	0.793	0.000
الأداء المؤسسي		30	0.862	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال ما يبينه الجدول السابق لمعامل الارتباط Pearson لكل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد التي تنتمي إليه أن جميع قيم معامل الارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 ومنه فإن معامل الصدق المتحصل عليه يدل عن قدرة أداة الدراسة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها والقدرة على تحقيق أغراض البحث.

#### المطلب الثاني - تحليل البيانات الشخصية والوظيفية:

سنتناول في هذا المطلب خصائص عينة الدراسة: من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

#### 1\_ توزيع أفراد العينة وفق معيار الجنس:

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار الجنس.

نوع الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	35	92%
أنثى	3	8%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول رقم (4) أن نسبة الذكور تمثل النسبة الأعلى وتقدر بـ 92% من عينة الدراسة، أما نسبة الإناث فنسبة 8% وهذا يعكس أن أغلب المناصب في المؤسسة للذكور.

## 2\_ توزيع أفراد العينة وفق معيار العمر:

الجدول رقم(5): يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار العمر.

النسبة	التكرار	الفئات العمرية
92%	34	أقل من 30 سنة
8%	4	30 إلى أقل من 40 سنة
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ spss .

يتضح من الجدول أعلاه أن 92% من أفراد العينة أعمارها من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) ، ثم تليها بعد ذلك نسبة 8% من أفراد العينة أعمارهم (30 إلى أقل من 40 سنة) ، و انعدام لكل من الفئتين (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) و(من 50 سنة فأكثر) ، ومنه يمكن القول أن أغلبية عمال المؤسسة من الفئة العمرية اقل سنا لانجاز العمل .

## 3\_ توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي:

الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار المؤهل العلمي.

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
84%	32	ثانوي فأقل
11%	4	تقني سامي
3%	1	ليسانس
3%	1	مهندس
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ spss.

يتضح من خلال الجدول رقم(6) أن نسبة 84% من أفراد العينة هم من لديهم مستوى الثانوي فأقل ويمثلون النسبة الأعلى من عينة الدراسة، بينما نسبة 11% هم من حاملي شهادة تقني سامي، ثم تليها نسبة 3% تمثل كل من نسبة المهندسين وحاملي شهادة الليسانس، أما باقي الفئات فكانت نسبهم منعدمة(ماستر ، دراسات ما بعد التدرج)، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تقبل توظيف ذو مستوى أقل، وينسب أقل لحاملي الشهادات ( تقني سامي ، ليسانس ، والمهندسين).

#### 4\_ توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة:

الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	1	3%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	34	90%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3	8%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد spss.

يبين الجدول أعلاه رقم(7) أن 90% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تتراوح [ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ]، ونسبة 8% من أفراد العينة كانت تتراوح خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، و3% من أفراد العينة ممن لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ، وعليه يمكن القول أن المؤسسة لديها نسبة جيدة للعمال ذوي الخبرة خاصة من فئة 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

#### المطلب الثالث - عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة:

فيما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس ليكارت والذي يتضمن خمسة مستويات أدناها (1) وأعلىها (5) وفقا لما يلي:

## الجدول رقم (8): جدول مقياس ليكارت الخماسي.

الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المتوسط الحسابي	(1.79 _ 1)	(2.59 _ 1.80)	(3.39 _ 2.60)	(4.19 _ 3.40)	(5.00 _ 4.20)
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: (مصطفى و ميلود، 2013\_2014، صفحة 52).

## أولاً- المتطلبات الأساسية لإستراتيجية النمو الداخلي في مؤسسة عموري:

لمعرفة توفر إستراتيجية النمو الداخلي في المؤسسة من عدمها والى أي حد توجد يجب تحليل عبارات أبعاد إستراتيجية النمو الداخلي، وذلك من خلال حساب بعض المقاييس الإحصاء الوصفي مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات والتي تعكس بدورها الاتجاه العام للإجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الأهمية للعبارات من جهة نظر العاملين في المؤسسة.

## الجدول رقم (9): التطور الداخلي للمؤسسة.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
1	قامت المؤسسة بفتح فروع جديدة أو تجارية في مناطق جغرافية جديدة	4.00	0.000	4	أوافق
2	تهتم المؤسسة بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب	4.05	0.226	4	أوافق
3	تعتبر أسعار المنتجات المقدمة للزبون واضحة ومحددة	4.84	0.547	5	أوافق بشدة
4	تقوم المؤسسة بإعادة هيكلة الوظائف	3.97	0.162	4	أوافق
5	قامت المؤسسة بإدخال تطوير فني في المنتجات الحالية	2.92	0.632	3	محايد
6	يوجد للمؤسسة صفحة الكترونية و بريد الكتروني لتسهيل الاتصال بها	3.95	0.324	4	أوافق

لا أوافق	2	0.784	2.08	يستطيع الزبون مقابلة المسئولين بسهولة	7
محايد	3	0.475	3.13	تعمل المؤسسة على التعرف على آراء الزبائن في تقييم منتجاتها	8
أوافق بشدة	5	0.704	4.79	يتم الرد على شكاوي وملاحظات الزبائن بالتواصل المباشر معهم	9
أوافق بشدة	5	0.158	4.63	المتوسط العام للعبارات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول أعلاه رقم (9) أن التطور الداخلي للمؤسسة محل الدراسة قد حققت وسط حسابي عام قدره (4.63) بانحراف معياري (0.158) وعليه نلاحظ أن درجة الموافقة على هذه العبارات كانت (أوافق بشدة)، مما يعني أن التطور الداخلي لدى المؤسسة يتجسد من خلال فتح فروع جديدة في مناطق جغرافية جديدة، وتعمل على تطوير في منتجاتها الحالية، وتسهيل على الزبائن وتواصل معهم لكسب رضاهم.

الجدول رقم (10): النمو في دورة حياة المؤسسة.

الابتداء	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	الرقم	البعد
أوافق بشدة	5	0.852	4.63	يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها	1	بعد النمو في دورة حياة المؤسسة
لا أوافق	2	0.273	1.92	تقوم المؤسسة ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل إنجاز المهام	2	
لا أوافق بشدة	1	0.704	1.21	تنمي إدارة المؤسسة مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم	3	
أوافق	4	0.162	4.03	تقوم المؤسسة بتنمية وتحديد مواردها	4	

أوافق	4	0.367	3.97	تقوم المؤسسة بتنظيم عمليات الإنتاج	5
لا أوافق	2	0.679	2.16	تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا الزبون	6
محايد	3	0.506	2.98	المتوسط العام للعبارات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول أعلاه رقم (10) أن الوسط الحسابي العام لنمو في دورة حياة المؤسسة في مختلف عملياتها الداخلية هو ( 2.98 ) ، وانحراف معياري ( 0.506 ) ، ونلاحظ أن درجة الموافقة هي (محايد ) ، وعليه فإن هناك موافقة بدرجة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة ، ومنه فإن المؤسسة تعمل على الحفاظ على نمو واستمرارية المؤسسة و تساهم في تطوير خدماتها ، وكذلك نلاحظ أن المؤسسة تقوم بتنمية وتجديد مواردها وتنظيم عمليات إنتاجها وتشجيع العاملين على أدائهم .

الجدول رقم (11): استخدام مواردها الداخلية

البعء	الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
بعد استخدام مواردها الداخلية	1	تتحم إدارة المؤسسة بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعمالها للوصول إلى المستوى المطلوب	3.97	0.367	4	أوافق
	2	تقوم المؤسسة بحملات ترويجية اشهارية	1.34	0.847	1	لا أوافق بشدة
	3	نتج عن تلك الحملات الترويجية زيادة في الحصة السوقية	2.08	0.749	2	لا أوافق
	4	تتحم إدارة المؤسسة بعمليات الابتكار والإبداع	4.71	0.927	5	أوافق بشدة
	5	تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب عاملها	3.97	0.367	4	أوافق
	6	تستغل المؤسسة مواردها في أنشطتها الحالية	2.97	0.367	3	محايد
		المتوسط العام للعبارات	3.17	0.604	3	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

ويتضح من الجدول رقم (11) أن الوسط الحسابي العام لاستخدام الموارد الداخلية للمؤسسة ( 3.17 )، وانحراف معياري (0.604) ، حيث نلاحظ أن درجة الموافقة هي (محايد)، وهي تعتبر على نتيجة مرضية تدل على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى دائما لتحسين مستوى ومهارات العاملين، حيث تهتم المؤسسة بأداء العاملين المتعلقة بجودة الخدمات المقدمة للعملاء، واستقبال إدارة المؤسسة لأفكار جديدة وتشجيعهم على الابتكار إضافتا إلى ذلك استغلال موردها البشري في أنشطتها الحالية للوصول إلى المستوى المطلوب .

**ثانيا- الأداء المؤسسي:**

لدراسة أداء المؤسسي في المؤسسة لابد من حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة على حدى والتي تعكس بدورها الاتجاه العام للإجابات أفراد الدراسة حول الأداء العام في المؤسسة.

### الجدول رقم (12): الأداء المؤسسي.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
1	تحرص المؤسسة على تمييز منتجاتها عن منتجات المؤسسات المنافسة.	2.08	0.784	2	لا أوافق
2	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شكاوي العملاء حول الأسعار أو النوعية	1.03	0.162	1	لا أوافق بشدة
3	تهتم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع	2.05	0.517	2	لا أوافق
4	تهتم المؤسسة بجودة المنتج لتحقيق رضا العملاء	3.97	0.367	4	أوافق
5	تهتم المؤسسة بسعر المنتج المناسب	4.47	0.951	5	أوافق بشدة
6	تحرص المؤسسة على تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد	4.03	0.162	4	أوافق
7	تهتم المؤسسة بالترويج لجذب عملاء جدد	2.05	0.655	2	لا أوافق
8	تركز المؤسسة على تقييم جودة المواد الأولية المستخدمة	3.95	0.324	4	أوافق
9	تحرص المؤسسة على تقييم مورديها على أساس جودة المواد التي يقدمونها	2.08	0.632	2	لا أوافق
10	تركز المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج	1.61	0.175	1	لا أوافق بشدة
11	تعمل المؤسسة على تقييم جودة منتجاتها	3.95	0.517	4	أوافق
12	تقوم المؤسسة بتقييم وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية	2.13	0.475	2	لا أوافق
13	تهتم المؤسسة بمجال البحث والتطوير	3.95	0.324	4	أوافق

14	تهتم المؤسسة بتقييم قدرتها على تطوير منتجات جديدة	2.05	0.324	2	لا أوافق
15	تستخدم المؤسسة أساليب تكنولوجية حديثة لتواصل وتبادل المعلومات	2.00	0.000	2	لا أوافق
16	تقوم المؤسسة بتقييم الدورات التدريبية للعاملين وفقا لاحتياجات العمل	4.84	0.547	5	أوافق بشدة
17	تحدد المؤسسة رواتب موظفيها بشكل يتناسب مع رواتب موظفي المؤسسات المنافسة	2.05	0.517	2	لا أوافق
18	تهتم إدارة المؤسسة بشكل كافي بشكاوي العاملين وانشغالهم	4.00	0.403	4	أوافق
19	تتسم الفرص والمعايير المعتمدة في ترقية العاملين بالعدالة	2.32	0.933	2	لا أوافق
20	توفر المؤسسة ظروف عمل مريحة ومناسبة	4.82	0.692	5	أوافق بشدة
21	تقدم المؤسسة للعاملين خدمات التأمين الصحي والتقاعد	1.32	0.016	1	لا أوافق بشدة
22	تقوم المؤسسة بإعداد ميزانيات دورية تصف مختلف أنشطتها	1.95	0.226	2	لا أوافق
23	تتوفر المؤسسة على بيانات توضيحية عن تكاليف عملياتها	4.89	0.509	5	أوافق بشدة
24	تقوم المؤسسة بدراسة وضعيتها المالية	3.37	0.541	3	محايد
25	تسعى المؤسسة إلى الإفصاح عن المعلومات وعدم التهرب الضريبي	2.89	0.453	3	محايد
26	تقدم المؤسسة خدمات النقل للعاملين	4.11	0.509	4	أوافق
27	توفر المؤسسة السكن للعاملين	4.58	0.948	4	أوافق بشدة
28	تخصص المؤسسة تبرعات للجمعيات وبعض أفراد المجتمع	2.05	0.567	2	لا أوافق
29	تعمل المؤسسة على استخدام تكنولوجيا صديقة للبيئة	4.71	0.835	5	أوافق بشدة
30	تعمل المؤسسة على التخلص من النفايات بالطرق القانونية	4.03	0.162	4	أوافق
	المتوسط العام للعبارات	3.111	0.474	3	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

ويتضح من الجدول السابق رقم (12) أن الوسط الحسابي العام لأداء المؤسسة يقدر ب (3.11)، وانحراف معياري (0.474)،

وهذا يدل على درجة موافقة ( محايد ) ، وعليه نلاحظ أن المؤسسة تلتزم بإنجاز أعمالها في الوقت المطلوب وتسليم بالكمية والسرعة

المطلوبة ، كما تحرص على تمييز منتجاتها وجودتها لتحقيق رضا العملاء، كما أن المؤسسة تهتم بمجال البحث والتطوير و بشكاوي العاملين وتعمل على تقديم خدمات لهم كتنقل، وتقدم منتجات ذو جودة عالية وتتخلص من نفاياتها بطريقة قانونية وهي غير مضرّة للبيئة .  
المؤسسة تعمل على استحداث طرق على تعظيم كمية الإنتاج، وتحرص على تدريب العمال لتحسين أدائهم واكتساب مهارات جديدة إضافة إلى أنها توفر المناخ المناسب لنمو العلاقات الطيبة واحتكاك العامل بزملائه يساعده على اكتساب مهارات جديدة في العمل.

#### المطلب الرابع - اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها:

يتناول هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها، وذلك من خلال إجابات أفراد المجتمع المبحوث على تساؤلات البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها.

#### أولاً - اختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد توصلنا الى النتائج التالية:

**1) اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:** يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط.

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الإحصائيات
الانحدار	0.000	38.943	2.930	1	2.930	
		—	0.075	38	2.859	البواقي
		—	—	39	5.789	الإجمالي
رفض الفرضية الرئيسية	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة		الخطأ المعياري	المعامل	المتغير
	0.000	5.149		0.368	1.900	الثابت
	0.000		6.240		0.091	0.567
المتغير التابع: أداء المؤسسة			معامل التحديد المعدل (R)=0.506		معامل الارتباط (R)=0.711	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (13) أعلاه، تبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت ( 38.943 ) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بغية تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في إستراتيجية النمو الداخلي وتعزيز المتغير التابع والمتمثل في الأداء المؤسسة. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب (0.711). وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي ( 0.506) وهذا يعني أن ( 50 ) % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أداء المؤسسة تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل إستراتيجية النمو الداخلي والباقي (49) % ويرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ ) بين المتغير المستقل والمتمثل في إستراتيجية النمو الداخلي والمتغير التابع والمتمثل في أداء المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.147) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية النمو الداخلي في تحسين أداء مؤسسة عموري " ونقبل الفرضية البديلة وبتالي فإننا نقول:

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية النمو الداخلي في تحسين أداء بمؤسسة عموري عند مستوى دلالة (0.05).

## 2) اختبار الفرضيات الفرعية:

أ\_ اختبار الفرضية الأولى باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (14) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى .

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الإحصائيات
رفض الفرضية الفرعية الأولى	0.001	13.111	1.485	1	1.485	الانحدار
		—	0.113	38	4.303	البواقي
		—	—	39	5.788	الإجمالي
	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير	
	0.000	6.261	0.425	2.661	الثابت	
	0.001	3621	0.103	0.373	التطور الداخلي للمؤسسة	

معامل الارتباط $(R)=0.506$	معامل التحديد المعدل $0.257$ $R^2=$	المتغير التابع: أداء المؤسسة
----------------------------	--	------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (14) أعلاه يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت ( 13.111 ) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ). ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب( 0.506 ) وهذا ما يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي ( 0.257 )، وهذا يعني أن ( 25.7 % ) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أداء المؤسسة تعود إلى متغيرات الحاصلة في البعد المستقل (التطور الداخلي للمؤسسة) والباقي ( 23.7 % ) لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين البعد المستقل والممثل في التطور الداخلي للمؤسسة، والمتغير التابع والممثل في أداء المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة ( 3.621 ) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.005) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطور الداخلي للمؤسسة لتحسين الأداء المؤسسة"، ونقبل الفرضية البديلة وبتالي فإننا نقول:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطور الداخلي للمؤسسة لإستراتيجية النمو الداخلي في تحسين أداء المؤسسة بمجمع عموري عند مستوى دلالة (0.05).

ب\_ اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الإحصائيات
رفض الفرضية الفرعية الثانية.	0.000	56.678	3.465	1	3.465	الانحدار
		—	0.061	38	2.323	البواقي
		—	—	39	5.788	الإجمالي
	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير	
	0.000	7.190	0.286	2.055	الثابت	

النمو في دورة حياة المؤسسة	0.530	0.070	7.529	0.000
معامل الارتباط = (R) 0.0774	معامل التحديد المعدل 0.599		المتغير التابع: أداء المؤسسة	
		$R^2 =$		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (15) أعلاه يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (56.678) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب(0.0774) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.599) وهذا يعني أن (59.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أداء المؤسسة تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد المستقل (إستراتيجية النمو الداخلي) والباقي (40.1%) لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين البعد المستقل والمتمثل في النمو في دورة حياة المؤسسة والمتغير التابع والمتمثل في أداء المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.529) بمستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.005) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمو في دورة حياة المؤسسة لتحسين أداء مؤسسة عموري" ونقبل الفرضية البديلة وبتالي فإننا نقول:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمو في دورة حياة المؤسسة في تحسين أداء مؤسسة عموري عند مستوى الدلالة (0.05).

ت\_ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الإحصائيات
رفض الفرضية الفرعية الثالثة.	0.000	22.009	2.123	1	2.123	الانحدار
		—	0.096	38	3.665	البواقي
		—	—	39	5.788	الإجمالي
	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير	
	0.000	7.397	0.348	2.572	الثابت	

	0.000	4.691	0.086	0.403	استخدام الموارد الداخلية للمؤسسة
المتغير التابع: أداء المؤسسة	معامل التحديد المعدل 0.367 $R^2 =$		معامل الارتباط $(R) = 0.606$		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss.

من خلال نتائج الموضحة في الجدول رقم (16) أعلاه يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (22.009) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ويتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب(0.606) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.367) وهذا يعني أن (60.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أداء المؤسسة تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد المستقل (إستراتيجية النمو الداخلي) والباقي (35%) لعوامل أخرى .

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين البعد المستقل والمتمثل في استخدام الموارد الداخلية والمتغير التابع والمتمثل في أداء المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.691) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.005) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الموارد الداخلية للمؤسسة في تحسين أداء مؤسسة عموري " ونقبل الفرضية البديلة وبتالي فإننا نقول :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الموارد الداخلية للمؤسسة في تحسين أداء مؤسسة عموري عند مستوى دلالة (0.05).

ثانيا - تفسير نتائج الفرضيات:

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الرئيسية وجد دور ذو دلالة معنوية لإستراتيجية النمو الداخلي في تحسين أداء المؤسسة، والذي فسر بوجود دور معنوي لتطبيق المتطلبات الأساسية لإستراتيجية النمو الداخلي لتحسين أداء المؤسسة. وحسب الفرضيات الفرعية:

### 1) دور التطور الداخلي في تحسين أداء المؤسسة:

من خلال الجدول نلاحظ أن دور التطور الداخلي للمؤسسة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ متوسط الحسابي للإجابات ( 4.63 ) بانحراف معياري قدره ( 0.158 )، ووفق لمقياس الدراسة فان التطور

الداخلي يشير إلى نسبة قبول بدرجة أوافق بشدة وهذا ما يؤكد ارتفاع الوعي لمفاهيم إستراتيجية النمو الداخلي في المؤسسة محل الدراسة وأن لديها دعم واضح لتطبيق المتطلبات الأساسية لإستراتيجية النمو الداخلي وهذا ما يسهم في تحسين أداء المؤسسة ككل ، عن طريق فتح فروع تجارية في مناطق جغرافية جديدة وإعادة هيكلة الوظائف وتسهيل الاتصال والتواصل مع العملاء، وكسب ولائهم وتقديم صورة جيدة عن مؤسستهم والسعي لخدمة زبائنهم وتسجيل شكاوي واقتراحات العملاء التي من الممكن أن تكون سبب في تحسين جودة المنتجات ومن ثم تحسين أداء العاملين

## (2) دور استخدام مواردها الداخلية:

من خلال الجدول نلاحظ إن دور استخدام مواردها الداخلية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات ( 3.17 ) بالانحراف المعياري قدره ( 0.604 )، ووفق لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى نسبة قبول بدرجة محايد وهذا يدل على أن المؤسسة حريصة على استخدام مواردها الداخلية لتحسين أداء المؤسسة وتطويره، وتسعى المؤسسة دائما إلى تطوير الأداء من حيث المهارات والقدرات لعمالها واستغلال مواردها في أنشطتها الحالية، كما أن المؤسسة تخصص ميزانية سنوية لتدريب عمالها مما يجعلها تستغل مواردها بدقة وبتالي تلبية حاجات عملائها.

## (3) دور النمو في دورة حياة المؤسسة:

من خلال الجدول نلاحظ أن دور النمو في دورة حياة المؤسسة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات ( 2.98 ) بانحراف معياري قدره ( 0.509 )، ووفق لمقياس الدراسة فإن النمو في دورة حياة المؤسسة يشير إلى نسبة قبول بدرجة محايد، كما نلاحظ من خلال متوسط إجابات الأفراد إن المؤسسة محل الدراسة تمنح اهتمام كبير لنمو المؤسسة واستمراريتها وذلك من خلال دليل عملياتها الواضح والمعتمد لتحديد نقاط القوة والضعف بعد مراجعتها للإجراءات الداخلية كما تعمل المؤسسة على تنمية وتجديد مواردها وتنظيم عمليات الإنتاج بها، وهذا ما يساعد العاملين على الإبداع في تقديم أفكار جديدة وبتالي استمرارية حياة المؤسسة .

## خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور المؤسسة مجمع عموري، وكذا الهيكل الإداري الذي تسيير وفقه، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على إطارات العاملين والإداريين في المؤسسة، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل

بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الفاكورنباخ، الانحدار، معامل الثبات والصدق ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

إنطلاقاً من نتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة، يتضح لنا جلياً أن إستراتيجية النمو الداخلي لها علاقة قوية بأداء المؤسسة، كون إستراتيجية النمو الداخلي بكامل عناصرها وأبعادها أصبحت في العصر الحديث هي معيار أساسي لتطور ونمو المؤسسات ومعيار أيضاً للأداء، وأصبح ينظر إليها مقياس من مقاييس الأساسي للمفاضلة بين المؤسسات.

الخاتمة

## الخاتمة

تمثلت إشكالية الدراسة في دراسة دور النمو الداخلي كخيار في تحسين أداء المؤسسة، فنمو الداخلي هو عبارة عن استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة، أي التمويل الذاتي، أو جلب رؤوس أموال نقدية دون التوحد مع المؤسسات أخرى ومن أدواته الاعتماد على الابتكارات التي يكون مصدرها المؤسسة نفسها.

وتحاول المؤسسة من خلال نموها الداخلي إلى تحقيق الميزة وهي تفوق المؤسسة على منافسيها في تحقيق قيمة مضافة للعملاء وتحاول المحافظة عليها بصفة مستمرة، ومن خلال فصول هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج، حيث وعلى ضوء الأسئلة المطروحة في الإشكالية السابقة تم التوصل إلى ما يلي:

- تعتبر إستراتيجية النمو الداخلي من استراتيجيات النمو التي تحقق للمؤسسة مكاسب إيجابية لاسيما توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة الناتجة أساسا عن المحيط غير مستقر، إضافة إلى حصول المؤسسة على أرباح من توسعها في مناطق جغرافية عديدة.

- إن النمو الداخلي أصبح من الاستراتيجيات المهمة للمؤسسة من أجل البقاء في ظل بيئة دائمة التغيير، حيث لا يكمن الهدف فقط في كيفية كسب الزبائن وإنما في كيفية المحافظة عليهم.

- أن لإستراتيجية النمو الداخلي أثر بارز على أداء المؤسسة الصناعية، حيث تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، وخلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

أما النتائج المرتبطة بالجانب التطبيقي ، لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

- يوجد أثر لتطور الداخلي للمؤسسة في تحسين أدائها.
- يوجد أثر لنمو في دورة حياة المؤسسة في تحسين أدائها.
- يوجد أثر لاستخدام الموارد الداخلية للمؤسسة في تحسين أدائها.

وتم توصلنا إلى أن لإستراتيجية النمو الداخلي أثر في تحسين أداء المؤسسة، وذلك من تحقيق أبعاد النمو الداخلي لنسب مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعث التطور الداخلي للمؤسسة 4.63 وانحراف المعياري 0.158، يليه في المرتبة الثانية استخدام المؤسسة لمواردها الداخلية وبنسبة أقل دورة حياة المؤسسة.

**التوصيات :** من خلال دراستنا نتقدم باقتراحات التالية:

- تنمية الرقابة الذاتية للعاملين في أداء أعمالهم.
- تطوير خدماتها لكسب الزبون.
- ترويج لمنتجاتها عن طريق الحملات الإشهارية لزيادة من الحصة السوقية.
- تقديم خدمات ما بعد البيع .
- تطوير التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية .
- تخصيص تبرعات للجمعيات وأفراد المجتمع.
- الاهتمام بالدراسة الميدانية الخاصة بهذه المواضيع

**آفاق الدراسة:** من خلال فترة الدراسة تبين عدة مواضيع تحتاج إلى الدراسة:

- أثر التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية.
- دور استراتيجيات النمو في تحسين أداء المؤسسات الخاصة والناشئة .
- دور الميزة التنافسية في تطوير منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

البسمة	
الشكر و التقدير	
ملخص العربية و الانجليزية	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة:	ب
طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية	ب
الدراسات السابقة :	ب
هيكل الدراسة:	ج
أتمودج وفرضيات الدراسة :	ح
أهمية الدراسة	خ
الفصل الأول:	1
الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي	1
تمهيد	2
المبحث الأول - الأداء المؤسسي:	3
المطلب الأول- مفهوم الأداء:	3
أولاً- تعريف الأداء:	3
المطلب الثاني- أبعاد الأداء المؤسسي:	5
ثانيا - مستويات الأداء:	5
ثالثا - العوامل المؤثرة في الأداء:	6
المطلب الثالث: أنواع الأداء المؤسسي.	7
المبحث الثاني- المنطلقات الأساسية لتقييم الأداء:	9
المطلب الأول- تقييم الأداء:	10
ثانيا - تصنيفات تقييم الأداء:	10
ثالثا - أهمية تقييم الأداء:	13
المطلب الثاني - أسس تقييم الأداء ( مراحل ومتطلبات نجاحه):	13
ثانيا- مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية:	15
المطلب الثالث- متطلبات نجاح تقييم الأداء:	16
المبحث الثالث - مؤشرات قياس أداء المؤسسة الاقتصادية:	17
المطلب الأول - مؤشرات قياس الأداء التقليدية:	17
أولاً- مؤشرات الإنتاج:	17
ثانيا - مؤشرات الإنتاجية	18
ثالثا - المؤشرات المالية:	19

20	رابعاً - مؤشرات البيع: .....
20	المطلب الثاني- مؤشرات قياس الأداء الحديثة ( محاور بطاقة الأداء المتوازن ): .....
21	أولاً - تعريف بطاقة الأداء المتوازن (BSC)*: .....
22	المطلب الثالث - أساسيات بطاقة الأداء المتوازن: .....
27	خلاصة الفصل: .....
29	الفصل الثاني .....
29	النمو الداخلي كخيار استراتيجي .....
29	للمؤسسة .....
30	تمهيد: .....
30	المبحث الأول- ماهية نمو المؤسسة: .....
30	المطلب الأول- مفهوم نمو المؤسسة: .....
31	المطلب الثاني-العوامل المحددة لنمو المؤسسات: .....
33	المطلب الثالث- أهمية النمو بالنسبة للمنظمات: .....
34	المبحث الثاني- النمو كخيار استراتيجي: .....
35	المطلب الأول- النمو وإستراتيجية المؤسسة: .....
37	المطلب الثاني- نماذج النمو: .....
39	المطلب الثاني- أشكال النمو: .....
42	المبحث الثالث- إستراتيجية النمو الداخلي: .....
42	المطلب الأول- مفهوم النمو الداخلي: .....
43	مطلب الثاني- مزايا وعيوب إستراتيجية النمو الداخلي: .....
44	المطلب الثالث- النظريات المفسرة للنمو الداخلي: .....
49	خلاصة الفصل: .....
51	الفصل الثالث: .....
51	دور إستراتيجية النمو الداخلي في تحسين أداء مؤسسة .....
51	عموري للأجر الأحمر بسكرة. .....
52	تمهيد: .....
52	المبحث الأول - تقديم عام بالمؤسسة محل الدراسة: .....
52	المطلب الأول - التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: .....
53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي. .....
56	المطلب الثالث: منافذ التوزيع بمؤسسة عموري. .....
56	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة. .....
56	المطلب الأول: منهجية الدراسة. .....
57	المطلب الثاني: أدوات ومصادر جمع البيانات. .....
58	المطلب الثالث: الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة. .....
59	المبحث الثالث - عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها: .....

60	المطلب الأول- اختبار صدق وثبات الدراسة:
61	المطلب الثاني - تحليل البيانات الشخصية والوظيفية:
63	المطلب الثالث - عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة:
69	المطلب الرابع -اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها:
74	خلاصة الفصل:
77	الخاتمة
80	فهرس المحتويات
84	قائمة المراجع
84	المراجع العربية:
85	الملاحق

# المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

3. ادارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز 2006 عمان الاردن دار الشروق للنشر والتوزيع
4. إدارة توازن الأداء 2004\_2003 عمان الاردن الدار الجامعية
5. أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن 2009 الأردن دار وائل للنشر
6. استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتقييم استراتيجية المؤسسة/اخلة بعنوان ، دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية الشلف الجزائر جامعة حسيبة بن بوعلي جامعة الشلف جامعة الشلف
7. استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء 2009 الاسمعية مصر دار النهضة العربية
8. إقتصاديات الأعمال 2009 الاردن تعلم الكتاب الحديث
9. الاقتصاد الإداري 2008 عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع
10. الاقتصاد الصناعي 2005 عمان الاردن دار وائل لنشر
11. البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن 2005 القاهرة مصر المنظمة العربية للتنمية الادارية
12. التسويق الصناعي 2005 عمان دار وائل للنشر
13. الخيارات الاستراتيجية لنمو المنظمة ، الأسس النظرية لعملية المقاضلة بين البدائل الاستراتيجية لنمو 2011 الجزائر دار وائل للنشر والتوزيع
14. المدير وتحديات العمولة 2001 مصدر دار النهضة العربية
15. 2008 لمنظمة امام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي الجزائر جامعة الجزائر
16. أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها/مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 1
17. بن خليفة أحمد، عموري فادية، و العباسي رمزي. (سبتمبر، 2019). فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسات الصناعية. المجلة العربية للإدارة (العدد 3)، صفحة 6.
18. تحليل المتغيرات الاقتصادية 2008 عمان الاردن دار البداية عمان
19. تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء 2010 مجلة الباحث العدد 7219

20. تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن 2009 الاردن المجموعة العربية للتدريب والنشر

21. تقييم الأداء باستخدام النسب المالية 2007 عمان الاردن دار المنهاج للنشر والتوزيع

22. تقييم المشروعات 1999 عمان الاردن دار الحامد للنشر

23. دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي 1995 القاهرة مصر دار المعرفة الجامعية

24. سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي ورقلة جامعة ورقلة

25. طويطي مصطفى، و وعيل ميلود. (2013-2014). أساليب تصميم واعداد الدراسات الميدانية. منظور احصائي. . كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أكلي محمد . البويرة : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة

أكلي محمد .

26. عبد المحسن , ت . م . (1998). تقييم الأداء . مصر : دار النهضة العربية .

27. قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة أداء المؤسسات 2009 مصر القاهرة منشورات المؤسسة العربية للتنمية الادارية

28. قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي 2009 القاهرة المنظمة العربية للتنمية الادارية

29. كيف تقيم أداء الشركات والعاملين 2001 مصر دار قباء للطباعة والنشر

30. محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطق للمفاضلة بينهما 2008/عدد 6 ص ص 34، 35

31. 2007 محادثات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بومرداس جامعة بومرداس

32. 2005 مشروع تقرير حول عناصر مطروحة للنقاش من أجل عقد النمو، الدورة العامة العادية 26 الجزائر المجلس الوطني

الاقتصادي والاجتماعي

33. مؤشرات الأداء الرئيسية 2015 عمان الاردن دار المنهاج للنشر والتوزيع

**المراجع الأجنبية:**

-1 Franck Janssen; La performance globale de l'entreprise par les éditions d'organisations  
Les déterminants de la croissance des entreprises, séminaire PME: Regards croisés sur  
l'entreprise, ministère de l'économie, des finances et de l'industrie Paris centre de conférences pierre  
Mondescentre de conférences pierre Mondes, 2003

الملاحق

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

استبيان

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص الإدارة الإستراتيجية المعنونة ب: "دور إستراتيجية النمو الداخلي كخيار في تحسين أداء المؤسسة" دراسة حالة: مؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر - المنطقة الصناعية - بسكرة".  
يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، ونرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة فيه، لذلك أن تعاونكم الفعال معنا له أثر كبير في الحصول على أفضل النتائج، علما أن البيانات التي تم الإدلاء بها سوف تحاط بسرية التامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

ونشكركم على حسن تعاونكم ولكم منا كل تحية وتقدير.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) أمام الفقرة التي تراها صائبة

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان لتحليل وشكرا على حسن تعاونكم .

الطالبة:

\_\_غانمي أسماء

السنة الجامعية: 2023 /2022

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة  30 إلى 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ثانوي فاقل  تقني سامي  ليسانس

ماجستير  مهندس  دراسات ما بعد التخرج

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل  من 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: دور إستراتيجية النمو الداخلي كخيار في تحسين أداء المؤسسة

الجزء الأول: إستراتيجية النمو الداخلي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن مدى توفر متطلبات إستراتيجية النمو الداخلي في المؤسسة، والمرجو تحديد درجة

موافقتك أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	أوافق	أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق بشدة	محايد
بعد التطور الداخلي للمؤسسة						
01	قامت المؤسسة بفتح فروع جديدة أو تجارية في مناطق جغرافية جديدة					
02	تهتم المؤسسة بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب					
03	تعتبر أسعار المنتجات المقدمة للزبون واضحة ومحددة					
04	تقوم المؤسسة بإعادة هيكلة الوظائف					

					قامت المؤسسة بإدخال تطوير فني في المنتجات الحالية	05
					يوجد للمؤسسة صفحة الكترونية وبريد الكتروني لتسهيل الاتصال بها	06
					يستطيع الزبون مقابلة المسئولين بسهولة	07
					تعمل المؤسسة على التعرف على آراء الزبائن في تقييم منتجاتها	08
					يتم الرد على شكاوي وملاحظات الزبائن بالتواصل المباشر معهم	09
البعد النمو في دورة حياة المؤسسة						
					يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها	10
					تقوم المؤسسة ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل انجاز المهام	11
					تنمي إدارة المؤسسة مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم	12
					تقوم المؤسسة بتنمية وتحديد مواردها	13
					تقوم المؤسسة بتنظيم عمليات الإنتاج	14
					تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا الزبون	15
بعد استخدام مواردها الداخلية						
					تهتم إدارة المؤسسة بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعمالها للوصول إلى المستوى المطلوب	16
					تقوم المؤسسة بحملات ترويجية إخبارية	17
					نتج عن تلك الحملات الترويجية زيادة في الحصة السوقية	18
					تهتم إدارة المؤسسة بعمليات الابتكار والإبداع	19
					تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب عاملها	20
					تستغل المؤسسة مواردها في أنشطتها الحالية	21

الجزء الثاني: الأداء المؤسسي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن مدى توفر وتحسين الأداء في المؤسسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد
منظور العملاء						
22	تحرص المؤسسة على تمييز منتجاتها عن منتجات المؤسسات المنافسة.					
23	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شكاوي العملاء حول الأسعار أو النوعية					
24	تهتم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع					
25	تهتم المؤسسة بجودة المنتج لتحقيق رضا العملاء					

					تهتم المؤسسة بسعر المنتج المناسب	26
					تحرص المؤسسة على تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد	27
					تهتم المؤسسة بالترويج لجذب عملاء جدد	28
<b>بعد العمليات الداخلية</b>						
					تركز المؤسسة على تقييم جودة المواد الأولية المستخدمة	29
					تحرص المؤسسة على تقييم مورديها على أساس جودة المواد التي يقدمونها	30
					تركز المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج	31
					تعمل المؤسسة على تقييم جودة منتجاتها	32
					تقوم المؤسسة بتقييم وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية	33
<b>بعد التعلم والنمو</b>						
					تهتم المؤسسة بمجال البحث والتطوير	34
					تهتم المؤسسة بتقييم قدرتها على تطوير منتجات جديدة	35
					تستخدم المؤسسة أساليب تكنولوجية حديثة لتواصل وتبادل المعلومات	36
					تقوم المؤسسة بتقييم الدورات التدريبية للعاملين وفقا لاحتياجات العمل	37
					تحدد المؤسسة رواتب موظفيها بشكل يتناسب مع رواتب موظفي المؤسسات المنافسة	38
					تهتم إدارة المؤسسة بشكل كافي بشكاوي العاملين وانشغالاتهم	39
					تتسم الفرص والمعايير المعتمدة في ترقية العاملين بالعدالة	40
					توفر المؤسسة ظروف عمل مريحة ومناسبة	41
					تقدم المؤسسة للعاملين خدمات التأمين الصحي والتقاعد	42
<b>البعد المالي</b>						
					تقوم المؤسسة بإعداد ميزانيات دورية تصف مختلف أنشطتها	43
					تتوفر المؤسسة على بيانات توضيحية عن تكاليف عملياتها	44
					تقوم المؤسسة بدراسة وضعيتها المالية	45
<b>البعد الاجتماعي والبيئي</b>						
					تسعى المؤسسة إلى الإفصاح عن المعلومات وعدم التهرب الضريبي	46
					تقدم المؤسسة خدمات النقل للعاملين	47
					توفر المؤسسة السكن للعاملين	48
					تخصص المؤسسة تبرعات للجمعيات وبعض أفراد المجتمع	49
					تعمل المؤسسة على استخدام تكنولوجيا صديقة للبيئة	50
					تعمل المؤسسة على التخلص من النفايات بالطرق القانونية	51

