



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر إستراتيجية التنويع على دورة حياة المنظمة
دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع : تسيير المنظمات

تخصص : إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف (ة):

حبه نجوى

إعداد الطالبة:

بوعشرين خيرة.

الموسم الجامعي: 2018- 2019

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ

وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا

كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"

التوبة 105

صدق الله العظيم

شكر و عرفان

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

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة حبه نجوى على حسن قبولها للإشراف على هذا العمل وتقديمها لي من عون ومساندة في مراحل اعداد المذكرة.

حيث تبنت الفكرة وشجعتني على إنجازها إلى أن أصبحت خطة، ثم واصلت رعايتها وقدمت لي النصح والإرشاد لإنجاز هذه الدراسة.

أتقدم بالشكر الجزيل أيضا للأساتذة أعضاء الهيئة التدريسية على جهودهم، وإلى كافة أساتذة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير لجامعة بسكرة.

كما أتقدم كذلك بالشكر إلى دفعة طلبة الماستر تخصص إدارة

إستراتيجية دفعة 2019. دون أن أنسى عمال وكالة Saa (بسكرة)

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي هذا العمل إلى من ربّني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات
والدعوات إلى أعلى إنسان في هذا الوجود

- أمي -

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح و أوصلني إلى ما
أنا عليه

- أبي الكريم أدامه الله لي -

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي

- إخوتي -

إلى من عمل بكد بغية إتمام هذا العمل إلى أصدقائي إلى جميع
أساتذة قسم علوم التسيير

مقدمة

المنظمات كالكائنات الحية تولد وتنمو وتموت، ففي كل يوم تنشأ آلاف المنظمات كما ينقضي على العديد منها، وفي ظل إشتداد المنافسة، أصبحت المنظمات اليوم سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمية تسعى إلى تحسين مستوى أدائها خلال دورة حياتها وخلق تموضع أحسن مقارنة بمنافسيها وبالتالي قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة وتحسين تنافسيتها، مما يضمن لها دورة حياة أطول. ونتيجة لتعدد البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمنظمة أن تتبناها خلال مختلف مراحل دورة حياتها، أصبح اعتماد الخيار الملائم ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت تحسين أدائها في ظل إشتداد المنافسة وخصوصا بعد تزايد الإلتجاه نحو المزيد من الإبتتاح والعمولة.

وعليه، تقوم المنظمة بالتحليل الإستراتيجي بالإعتماد على الطرق الإستراتيجية لتحديد على ضوء ذلك مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها، ثم تتخذ قرارها في إختيار البديل المناسب والذي يتلائم مع ظروفها، وتمثل هذه البدائل في ثلاث إستراتيجيات كبرى هي إستراتيجيات النمو والتوسع، وإستراتيجيات الإستقرار، إستراتيجيات الإنكماش.

إن تبني المنظمة لإستراتيجية التنويع أو أي إستراتيجيات أخرى في مختلف المستويات التنظيمية لا يمكن مراقبة أثره إلا من خلال دورة حياة المنظمة التي تشكل أحد العوامل الموقفية المعبرة عن مرور المنظمة بمراحل متعاقبة إبتداء من الإنبطاق و النمو والنضج والإستقرار، ثم التدهور والفاء.

فمن خلال هذا البحث، سنحاول التركيز على إحدى إستراتيجيات النمو والتوسع، المتمثلة في التنويع، حيث سنحاول التطرق إلى هذه إستراتيجية من زاوية التنويع في حافظه الأنشطة (التنويع في المنتجات والخدمات)، لما لها أثر كبير على دورة حياة المنظمة، كونها تساهم من خلال التنويع حافظه أنشطتها إلى زيادة رقم الأعمال، زيادة على ذلك تعمل على تقليل المخاطر، بالإضافة إلى كونها إستراتيجية تمكن المنظمة من زيادة في عمر المنظمة. وقد إختارنا إحدى المنظمات الناشطة في مجال التأمينات والمتمثلة في الشركة الوطنية للتأمين SAA.

أولا : إشكالية البحث

من خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي :

هل تأثر إستراتيجية التنويع على دورة حياة المنظمة (محل الدراسة) ؟

إن هذا التساؤل يمثل محور الدراسة ومنه تنبثق عدة تساؤلات فرعية أهمها :

رابعاً : أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في:

- ✓ حياة المنظمة، وذلك بالتطرق إلى الدور الذي تلعبه الإستراتيجيات التنافسية في بقاء ونمو المنظمة، وهذا بالتسليط الضوء على أثر إستراتيجية التنويع على دورة حياة المنظمة.
- ✓ إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من إقتراحات، وإمكانية تطبيق دراسات متشابهة على عينات أخرى.

خامساً : أهداف البحث

- ✓ تعرف على مفهوم إستراتيجية التنويع، أنواعها وطرق قياسها.
 - ✓ توضيح معنى دورة حياة المنظمة، ومراحلها.
 - ✓ تبيان أثر إستراتيجية التنويع على دورة حياة المنظمة.
 - ✓ توضيح أهمية الموضوع بغية التمهيد لدراسات أخرى في المجال مستقبلاً.
- كما تهدف الدراسة من خلال تحقيق إثراء المكتبة بمرجع علمي جيد، وأن يؤسس كأرضية لدراسات أخرى في هذا المجال.

سادساً : مبررات ودواعي اختيار هذا البحث

من المبررات والدوافع التي أدت بنا إلى إختيار البحث هذا نذكر :

- ✓ كونها تعالج موضوعاً إستراتيجياً يندرج ضمن تخصصنا إدارة الإستراتيجية.
- ✓ الميل الشخصي لمواضيع ذات طابع إستراتيجي، التي هي في صلب تخصص الإدارة الإستراتيجية.
- ✓ القدرة على مواصلة البحث في هذا الموضوع مستقبلاً ، وخاصة في ظل الأهمية التي تحتلها الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق هدف المنظمة .
- ✓ إعتقاد الكثير من المنظمات الجزائرية وإعتمادها على هذه الإستراتيجية، سواء منها الخاصة أو العمومية، الإنتاجية أو الخدمية.

سابعاً: منهجية البحث

للإجابة على إشكالية الدراسة، وكذا التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها، ستمت الدراسة بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على دراسة أثر إستراتيجية التنويع على دورة حياة المنظمة وذلك بالإعتماد على حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA، وذلك بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني للمنظمة محل الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة.

ثامناً : صعوبات البحث

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتها لإنجاز هذا البحث في النقطتين، والتي يمكن حصرهما سواء عند إختيارنا لهذا الموضوع أو عند إجراء الدراسة الميدانية في :

- ✓ صعوبة إيجاد مراجع تخدم الموضوع خاصة في جانب العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- ✓ صعوبة إيجاد منظمة تتوفر على معلومات كافية، وإن وجدت فهناك نوع من التحفظ في تقديمها مما أثر نوعاً ما على البحث.
- ✓ التباعد الحاصل بين المنظمات الجزائرية والهيئات الجامعية مما يعيق الدراسة الميدانية.

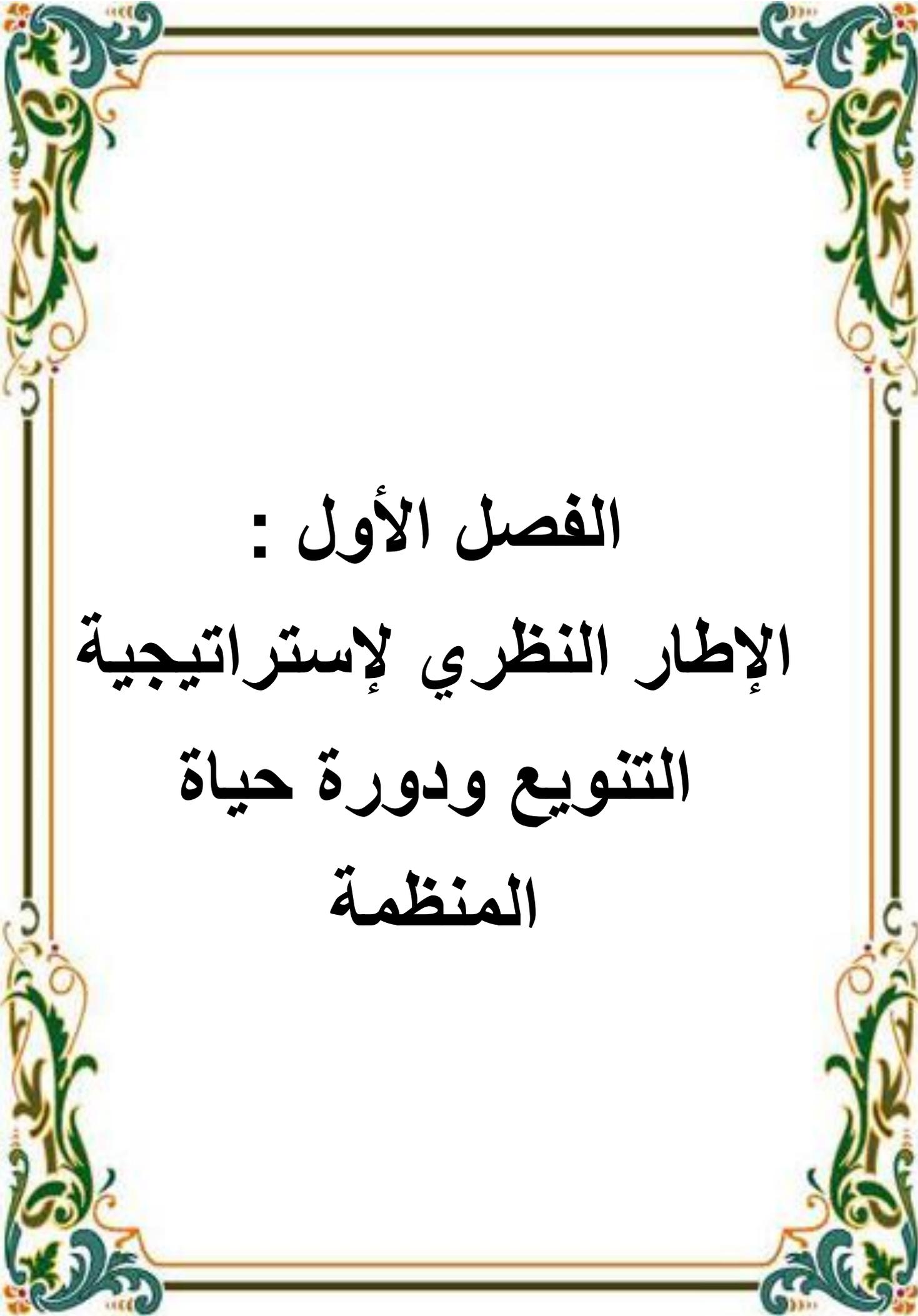
تاسعاً : هيكل البحث

لمعالجة هذا الموضوع، إقتضت دراستنا تقسيم البحث إلى فصلين، كانت على الشكل التالي :

فصل للجانب النظري، وفصل للجانب التطبيقي حيث في :

الفصل الأول : قسم الإطار النظري إلى ثلاث مباحث، الأول تناولنا فيه الخيارات الإستراتيجية، والثاني كان حول إستراتيجية التنويع مفهومها، وأبرز تصنيفاتها وطرق قياسها، أما الثالث فكان حول دورة حياة المنظمة و مراحلها كيف تأثر إستراتيجية التنويع عليها.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية للشركة الوطنية للتأمين SAA، وقد قسمناه إلى ثلاث مباحث حيث كان المبحث الأول بعنوان منهجية الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني كان بعنوان عرض الشركة الوطنية للتأمين SAA، أما المبحث الثالث فكان بعنوان أثر إستراتيجية التنويع على دورة حياة الشركة الوطنية للتأمين SAA.



الفصل الأول :
الإطار النظري لإستراتيجية
التنوع ودورة حياة
المنظمة

تمهيد:

بتحليل المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، تتحدد الفرص والتحديات، ونقاط القوة والضعف، لتظهر لديها عدة بدائل وخيارات إستراتيجية لتختار الأنسب منها لتتبنها، شرط أن يتلاءم مع ظروف المنظمة من جهة، والأهداف المرغوب تحقيقها من جهة أخرى، فقد أصبح اليوم أهم وأنجح السبل لتحقيق معدلات النمو مقبولة وسريعة هو تنويع المنتجات (سلع أو خدمات)، وكذا كسب أسواق جديد، تحت ما يسمى باستراتيجيات التنويع.

إن تبني المنظمة لإستراتيجية التنويع أو أي إستراتيجيات أخرى يؤثر ذلك على دورة حياتها التي تشكل أحد عوامل الموقفية المعبرة عن مرور المنظمة بمراحل متعاقبة من مرحلة الانطلاق و النمو والنضج، ثم الاستقرار والتدهور والفناء.

ولإعطاء صورة واضحة عن إستراتيجية التنويع وتأثيرها على دورة حياة المنظمة، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث أقسام وهي:

- الخيار الإستراتيجي، بدائله والعوامل المؤثرة فيه.
- استراتيجيات التنويع، مفهومها، أنواعها وطرق قياسها.
- دورة حياة المنظمة وأثر إستراتيجيات التنويع عليها.

المبحث الأول : الخيار الإستراتيجي، بدائله والعوامل المؤثرة فيه

الخيارات الإستراتيجية باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين في مجال الإستراتيجية، واختلف معهم تصنيف وتسمية الخيارات المطروحة أمام المنظمة، كون أن الحياة المنظمة عبارة عن سلسلة من الخيارات المتعاقبة، حيث يعد الخيار الإستراتيجي النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات والذي ينقل المنظمة إلى وضع أفضل، ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها وقبل التطرق للخيارات الإستراتيجية نتطرق أولاً لتعريف الإستراتيجية كمدخل لهذه الأخيرة .

مفهوم الإستراتيجية : استخدام لفظ الإستراتيجية "La Stratégie" منذ عدة قرون في الميدان العسكري وهي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية (Strategos) (ستراتيجوس) وتعني: فن القيادة وتوجيه الجيوش.¹

كما تعني: تكوين التشكيلات وتوزيع المواد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو الخروج من مأزق الحصار أو للانقضاض على العدو أو لتحسين الموقع.

ولا يختلف الأمر إذا انتقلت إلى المنظمات فالعدو في هذا المجال هم المنافسون في بيئة الأعمال، وفي هذا الصدد سنحاول إظهار بعض المفاهيم الحديثة للإستراتيجية:

✓ تعريف توماس إديسون "Edison Thomas": "تمثل خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".²

نستخلص من هذا التعريف:

1. الإستراتيجية وسيلة لتحديد غاية هي في الأغلب رسالة المنظمة.
2. خلق درجة عالية الكفاءة بين غاية المنظمة وأهدافها وبين رسالة المنظمة والبيئة.

¹ أحمد جلال جمال، مبادئ في الإدارة والإدارة الإستراتيجية، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص25.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص2.

✓ تعريف فليب كوتلر " Philip Kotler " : "تمثل عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وخطط تنموية لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة".¹

يفهم من خلال التعريف أن الإستراتيجية هي تلك العلاقة تربط المنظمة ببيئتها سواء الداخلية أو الخارجية وذلك بالعمل على تحديد رسالتها والإستراتيجيات للقيام بأنشطتها وتمكينها من تحقيق أهدافها.

وعليه فالإستراتيجية هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الغايات والأهداف وليس مجرد خطة أو خطط منفصلة بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المنظمة معا وتكون شاملة أي تغطي جميع أنشطة المنظمة ومتكاملة ومتجانسة وصولا لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول : تعريف الخيار الإستراتيجي

أن الخيار الإستراتيجي هو عملية توليد مجموعة من البدائل الممكنة على ضوء قدرات المنظمة المتاحة، وذلك حتى تجرى عملية التقويم لها، ثم اختيار أفضلها لكونه أكثر ملائمة لأهداف المنظمة ووضعها الحالي، ويعزز من قدرتها التكيفية مع محيطها الخارجي ومن هنا يمكن القول أن للخيارات الإستراتيجية مجموعة من المفاهيم نذكر منها :

✓ يرسوير "Sawyer" أن الخيار الإستراتيجي: "هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة بعد أن تتم غربلة البدائل و الإبقاء على أفضلها وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها لاختيار البديل المناسب الذي يحقق الأهداف"².

اعتبر سوير الخيار الإستراتيجي بأنه قرار يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل، ويعتبر أفضل طريقة لتحقيق أهداف المنظمة.(يقع ضمن عملية صنع القرار).

¹ عبد السلام أبو فحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص64.

² جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط.1، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، السعودية، 2013، ص185.

✓ أما تومبسون "Thompson" عرف الخيار الإستراتيجي: " بأنه البديل الذي يقابل احتياجات وأسبقيات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي خيار آخر والذي يمكن تنفيذه بنجاح".¹

أضاف تومبسون على تعريف سوير على ضرورة ملائمة بديل لموارد وقابلية المنظمة حتى تكون قادرة على تطبيقه.

✓ أما الاختيار الإستراتيجي فقد عرفه تامباك ماكملون "Macmillon Tampoc": "بأنه مفتاح تحقيق نجاح المنظمة، فهو الخيار الأساسي الذي يضمن نجاحها المستقبلي".²

يعتبر الخيار الإستراتيجي هو الخيار الأساسي الذي تتبناه المنظمة والذي يضمن نجاحها.

✓ كما يعرف كل من سيث و ديموك "Dimmock and Seth" بأنه " هو الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة والتابع من تفاعل عناصر القوة الإيديولوجية، الإدراك، الطموحات والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة".³

يلاحظ أن هذا التعريف يجسد المدخل السياسي لمفهوم الخيار الإستراتيجي.

من خلال ما سبق، نخلص إلى أن الخيار الإستراتيجي هو النتيجة النهائية وحاصل عن عملية متسلسلة ومتراطة الخطوات التي تقوم بها المنظمة بعد قيامها بتحديد اتجاهها الإستراتيجي، بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها، وهذا الخيار من المفترض أن ينقل المنظمة إلى وضع أفضل ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

كما ينبغي التمييز بين الخيار الإستراتيجي والإستراتيجية. فالخيار الإستراتيجي يعتمد على مجموعة من الإستراتيجيات، في حين أن الإستراتيجية خطة للتنفيذ تتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات ذات أثر مستقبلي.

¹ محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، ط.1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص387.

² جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص168.

³ محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص18.

المطلب الثاني: الخيارات الإستراتيجية المتاحة لدى المنظمة

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

ويمكن تصنيف البدائل الإستراتيجية إلى ثلاث إستراتيجيات هي: ¹

- ✓ خيارات إستراتيجية على المستوى المنظمة ككل.
- ✓ خيارات إستراتيجية على المستوى وحدات.
- ✓ خيارات إستراتيجية على المستوى الوظيفي.

1. الخيارات على الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل :

تعد من الإستراتيجيات التي لها علاقة قوية بترجمة رسالة وأهداف أعمال المنظمة إلى تصرفات فعلية، وتصرفات فعلية، وتصنف إلى أربع إستراتيجيات وهي: ²

- ✓ إستراتيجيات الاستقرار و الثبات.
- ✓ إستراتيجيات النمو و التوسع.
- ✓ إستراتيجيات الإنكماش والتراجع.
- ✓ إستراتيجيات المركبة.

وبصفة عامة هاته الإستراتيجيات تهتم بالمجالات التالية: ³

- ✓ تعمل على تحديد طبيعة ميادين الأعمال التي سوف تعمل بها المنظمة.
- ✓ تهدف إلى تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بتركيز الموارد على ميادين الأعمال التي تمثل المستقبل للمنظمة وتقليل الموارد الموجهة إلى ميادين الأعمال التي من المحتمل أن تتوقف المنظمة من الاستمرار فيها في المستقبل.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجّد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط.1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص406.

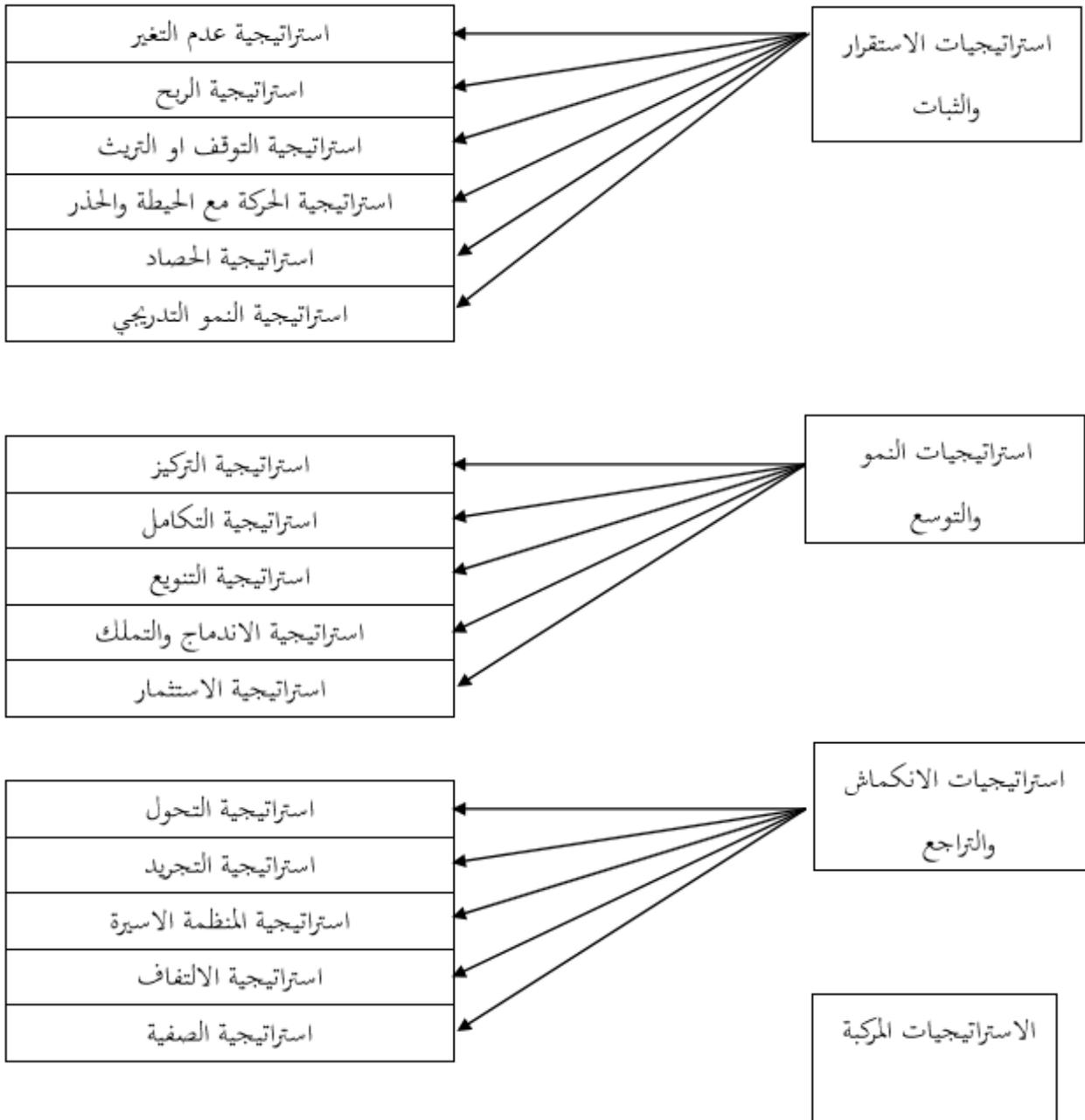
² مرجع نفسه، ص406.

³ اسماعيل مُجّد السيد، مرجع سابق، ص81.

- ✓ المشاركة : تبين كيف يمكن أن تتم عملية التكامل بين أنشطة المنظمة في ميادين الأعمال المختلفة.
- ✓ تقوم بتقييم مدى مساهمة كل ميدان من ميادين الأعمال في تمويل المنظمة بالدرجة المتوقعة منه .

ويمكن توضيح هاته الخيارات في الشكل الموالي :

شكل رقم (02) : الخيارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة



المصدر: خالد مُجَّد بن حمدان، وائل مُجَّد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار البازوري، الأردن، 2007، ص2019.

2. الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال :

يعد تحديد البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال من القضايا الرئيسية. التي تحقق للمنظمة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها.

ويمكن تصنيف الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى نوعين من الإستراتيجيات وهي ¹:

✓ الإستراتيجيات التنافسية.

✓ الإستراتيجيات التعاونية.

وعادة ما تركز هاته الخيارات الإستراتيجية على عدد من المجالات أهمها ²:

✓ خلق درجة عالية من التكامل و التنسيق بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للتأكد من أن كل هذه الوحدات تعمل في إطار الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككل.

✓ محاولة خلق و دعم بعض المزايا التنافسية الفريدة لكل وحدة من هذه الوحدات.

✓ تحديد القطاع السوقي المستهدف لكل منتج تقدمه هذه الوحدات، وتكوين الإستراتيجيات اللازمة لزيادة قدرة الوحدات على المنافسة في كل قطاع من هذه القطاعات السوقية.

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

3. الخيارات الإستراتيجية على مستوى الوظيفي :

لكل وظيفة إستراتيجية خاصة بها، وهي في خدمة الإستراتيجية المنظمة أو وحدة النشاط حسب الحالة، فإذا كنا بصدد وظائف المنظمة فهي تخدم إستراتيجية المنظمة، أما إذا كنا بصدد الوظائف التابعة لوحدة النشاط فهي تخدم إستراتيجية هذه الوحدة. ويشير مستوى الإستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المنظمة مثل (التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، الموارد البشرية والمالية... الخ). جدير بالذكر أن الإستراتيجيات الوظيفية، تهدف إلى تنمية القدرات الوظيفية الخاصة وبلوغ مستويات عالية من الكفاءة و المهارة، وفي المحصلة بلوغ دعم كفاءة المنظمة

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجّد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 417.

² إسماعيل مُجّد السيد، مرجع سابق، ص 82.

وزيادة قيمتها. أي أنه يتعين على مختلف الإستراتيجيات الوظيفية أن تخدم المنظمة كلما يستوجب نظام تنسيقي بين مختلف الوظائف.¹

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الخيار الإستراتيجي

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

✓ شدة تمسك المنظمة بالإستراتيجيات السابقة: تكون المنظمة مقيدة أساسا بالإستراتيجيات المستخدمة حاليا والتي استخدمت في الماضي القريب، مما يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعله واستجابتها مع البيئة الخارجية.

✓ اتجاه المنظمة نحو الخطر: من المعروف أن اتجاه المنظمة نحو المخاطرة يولد شعورا بعدم الارتياح وبالتالي يخلق لدى بعض المديرين عدم الثقة في قدرات منظماتهم، مما يجعل اختيارهم محصورا في الإستراتيجيات الدفاعية من أجل مواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة، وبالتالي توجيه أموال المنظمة للاستثمار في المجالات التي تدر عائدا معقولا إلى حد كبير.

✓ الوقت الملائم للتصرف (اتخاذ القرار): وهنا يفترض على المنظمة معرفة الوقت الذي تحتاج فيه إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة ومتى تولد هذه الأنشطة عوائد، والوقت المناسب للسوق لإستقبال هذه الأنشطة الجديدة.

ويضيف مفكرون آخرون العوامل المؤثرة في الخيارات الإستراتيجية :³

✓ الموارد المتاحة للمنظمة: يمكن اعتبار موارد المنظمة بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها لأداء أفضل على مختلف المستويات، ولذلك فإن الأسئلة ماذا تملك من موارد؟ ولماذا تمتلك موارد؟ ومتى يفترض أن تمتلك هذه الموارد، وكيف تمتلك هذه الموارد؟ تحتاج رؤية شاملة ودقيقة من إدارة المنظمة لمتابعة بناء إمكاناتها وبالتالي بناء ميزات تنافسية. إن توافر الموارد بمختلف أنواعها الملموسة منها وغير الملموسة عادة ما يتأثر بمستوى التغيير المعتمد

¹ رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط.1، دار البهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص154.

² مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط.1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص154.

³ خالد مُجَّد بني حمدان وائل مُجَّد إدريس، مرجع سابق، ص274-275.

في إطار الإستراتيجية المصاغة، ويدخل أيضا في إطار توزيع فعال على المستويات والأقسام التنظيمية المختلفة لكي تستطيع أنشطة المنظمة إنجاز أهدافها وبالتالي تحقيق ما ورد في الخطة.

✓ القوة التنظيمية في المنظمة: تشكل القوة التنظيمية إحدى المنظورات الأساسية الحديثة والمعاصرة في تحليل السلوك الإستراتيجي للمنظمات وتفسيره والتنبؤ به على المستويين الكلي و الجزئي. والحقيقة الأكيدة هي أن المنظمات توجد من أجل ممارسة القوة لتحقيق مآربها. وفي كل منظمة نظام متوازن للقوة مستقر أو غير مستقر، ولكن المهم أن هناك قوة. ويبدو أن القوة قدرا من المعرفة Epistemology حيث تعدمن المواضيع الجدلية.لذا يتجادل المفكرون حولها بشكل لا نهاية له، وكيف أن القوة تختلف عن التأثير Influence والرقابة Control، والسلطة Authority، والإكراه Coercion، تعد القوة عامل رئيسي لا يمكن أن يتجاهله أحد من ناحية فهم كيفية قيام المنظمات بعملها، وكيفية إنجازها لأهدافها. وفي سياق تحديد معنى القوة في صيغة قدرة الفرد على التغيير السلوك، يحول الانتباه من النتائج إلى وسائل المعالجة، وستبدو القوة وكأنها مرادفة لمفهوم السياسة، وستظهر السياسة على أنها مجموعة ثانوية من القوة و يتم التعامل معها كقوة غير رسمية وذات طبيعة غير شرعية.

✓ الحصة السوقية لمنظمة: وهي تشير إلى حجم الحصة السوقية التي تتمتع منظمة بها ، ففي حالة تتمتع المنظمة بحصة سوقية كبيرة تستخدم إستراتيجيات مختلفة عن إستراتيجيات منظمات ذات الحصة السوقية المحدودة.

مما سبق يمكن حصر العوامل المؤثرة في الخيار الإستراتيجي في العوامل الداخلية والتي تتمثل في القدرات المادية والبشرية التي تتمتع بها المنظمة، والعوامل الخارجية التي عبارة عن مجمل متغيرات البيئة الخارجية والبيئة المهمة التي تفرض الفرص والتهديدات وبالتالي تحفز في اتجاه إستراتيجيات تمكن من استغلال الفرص وتجنب قدر ما يمكن من التهديدات، والعوامل الخاصة وتتضمن مجموعة العوامل الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمدراء الاستراتيجيين.

المبحث الثاني : إستراتيجيات التنويع، مفهومها، أنواعها وطرق قياسها

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

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجيات التنويع و أهميتها

سنترك في هذا المطلب إلى بيان وتوضيح ما يتعلق بمفهوم إستراتيجية التنويع وأهميتها.

أولاً: مفهوم إستراتيجيات التنويع

تعني إستراتيجية التنويع أن تقوم المنظمة بالتوسع عن طريق تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة. أو أنها تقوم بتوسيع عملياتها الإنتاجية الحالية. إن هذه الإستراتيجية مناسبة للمنظمات التي تحتل موقع تنافسي قوي حيث تستطيع من خلاله تحقيق تدفقات نقدية تساعد على زيادة استثمارها وزيادة معدل نموها.¹

التنويع من جهة نظر أنسوف "Ansoff" : "حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل، فإذا ما امتلكت منظمة إمكانيات و قليات من ناحية الموارد و التكنولوجيا فيمكنها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها، و تعتبر هذه الإستراتيجية المفضلة للمنظمات الرائدة الكبيرة".²

نستخلص من خلال التعريف أن التنويع هو تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة لم يتم التعامل معها.

كما عرف التنويع على أنه تعدد الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة، كأن تقوم هذه الأخيرة بتقديم عدد من المنتجات الجديدة، أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها، أو أسواق جديدة لأسواقها الحالية، و يمثل التنويع عدة مجالات منها تنويع المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، مصادر التوريد، منافذ التوزيع، وتأخذ هذه الإستراتيجية نوعين وشكلين هما التنويع المترابط الغير مترابط.³

إضافة إلى التعريف السابق التنويع دخول المنظمة في مجالات نشاط جديد أو دخول منتج لسوق جديد.

¹فاضل مُجد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات.مداخل.أمثلة وقضايا)، ط.1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012 ص327.

²طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص382.

³مُجد الرشيد السلطاني، الادارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة و المتوسطة ، ط.1، جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص51.

أما بيرري "Berry" فيعرف التنويع: "بأنه دخول المنظمة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة"، في حين يعرف آخرون من أمثال "Rumelt" و" Pitts" التنويع على: أنه عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة، التي يمكن إدارتها بشكل منفصل عن بقية مجالات النشاط، وهذا يعبر عنه بتنويع مجال النشاط الإستراتيجي، أي دخول المنظمة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد".¹

مما تقدم، نستخلص إلى أن إستراتيجية التنويع تعني أن تقوم منظمة بالتوسع من خلال:²

- ✓ تقديم منتجات و/أو خدمات جديدة.
- ✓ إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية.
- ✓ إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

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

تعتمد إستراتيجية التنويع على دخول المنظمة سوق جديد بعروض منتجات جديدة بهدف زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية وذلك من خلال:³

- ✓ العمل ضمن خطوط إنتاجية متعددة. كما هو الحال لشركة نيفيا Nivea التي تمتلك مزيج سلعي أوسع ومتنوع من المنتجات العناية الشخصية، تضم شامبوهات الشعر و صابون الجسم واليدين ومستحضرات التجميل.
- ✓ إنتاج مجموعة من المنتجات الجديدة ولأسواق جديدة. كذلك تنتج شركة نيفيا Nivea منتجات عناية شخصية خاصة بالرجال بعد أن كانت تستهدف النساء فقط.
- ✓ إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات المختلفة التي قد تحمل نفس العلامة التجارية أو علامات تجارية مختلفة. مثل منتجات شركة نستله Nestlé فهي متخصصة بالأطعمة والمشروبات، وكل خط إنتاج يحمل علامة تجارية

¹ سماتسار، أثر إستراتيجية التنويع على الأداء التسويقي، مذكرة الماجستير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيذر، بسكرة، 2014، ص13.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص410.

³ الهام فخري طمليه، إستراتيجية التسويق (الإطار النظري والتطبيقي)، ط.1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2013، ص102.

مختلفة مثل نيدو Nido ، سيرلاك Cerelac ، كيتكات Kitkat ، بيور لايف Pure Life. ولكن يتم الإشارة إلى اسم نستله Nestlé على كل منتج.

- ✓ إنتاج مجموعة من المنتجات الجديدة تحتل نفس المكانة الذهنية لدى المستهلك. وهذا ينطبق أيضا على منتجات نستله Nestlé، فجميع منتجاتها وعلاماتها التجارية الفرعية تحظى بنفس الصورة الذهنية لدى المستهلك.
- ✓ التكامل مع بعض منافذ التوزيع الخاصة بها لتوزيع منتجاتها. مثل شركة مطاعم برغرينغ Burger King التي تمتلك الوصفة الرئيسية للوجبات التي تحمل اسمها، وتتكامل في الإدارة مع منافذ التجزئة (المطاعم) من خلال منح الامتيازات حول العالم.

ثانيا: أهمية إستراتيجيات التنوع

تتبع أهمية إستراتيجية التنوع من كونها تساعد المنظمة على المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية والصمود بوجه المنافسة و فتح أسواق جديدة للمنظمة خاصة عند إضافة منتجات جديدة. فضلا على ذلك فهي تضمن للمنظمة الاستخدام الأفضل لمواردها المتاحة وخاصة عندما يكون عبئ التكاليف الثابتة كبيرا، وكذلك انخفاض تكاليف النقل . ففي حالة التنوع الرأسي إذا كانت كل المراحل الإنتاجية مجمعة في منطقة واحدة فهذا من شأنه أن يخفض من تكاليف النقل الداخلي للمنتجات والمواد، كذلك من جهة أخرى تقليل المخاطر و منها تلك المخاطر المتوقعة من انخفاض الطلب عن طريق إنتاج سلعة أخرى ذات طلب كبير، وتقليل المخاطر الناتجة عن تأخير أو تدهور نوعية المواد الأولية، هذا من أجل تحقيق التوازن الاقتصادي للمنظمة مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها المنظمة مع منتجاتها الحالية .

كما أن إستراتيجية التنوع تمكن المنظمة من تطوير هيكل حافظة الأنشطة الإستراتيجية، وكذلك يساعدها على تنمية مهارات جديدة. فهي تحقق أفضلية الزيادة وذلك من خلال المشاركة التشغيلية للموارد في حالة قيام المنظمة بالتنوع المترابط، وأيضا الدعم المتبادل من خلال استخدام الأرباح المحققة في أنشطة غير خاسرة لدعم أنشطة خاسرة بهدف تحقيق أرباح أكبر في المستقبل.¹

كما أن إستراتيجية التنوع تمكن المنظمة من تطوير هيكل حافظة الأنشطة الإستراتيجية، وكذلك تساعدها على تنمية مهارات جديدة.

¹مُجد رمضان، محددات فعالية إستراتيجية التنوع في المؤسسة، مذكرة لـماستر، التخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجد خيدر بسكرة، 2014، ص22.

المطلب الثاني : أبرز التصنيفات لإستراتيجيات التنويع

إن الهدف الرئيسي من تبني إستراتيجية التنويع من طرف المنظمة هو دخولها مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة تشكيلة المنتجات التي تقوم بها حالياً، فهي تسمح لها بالتوسع في أعمالها و منتجاتها، فإذا كان هذا المجال الجديد الذي تدخله المنظمة مرتبط بمجالات الأعمال الحالية، فإن هذا التنويع يطلق عليه اسم التنويع المترابط، أما إذا كان هذا المجال غير مترابط بمجالات عمل المنظمة الحالية، فهي تتبع إستراتيجية التنويع غير مترابط، في المقابل قد تتبنى المنظمة إستراتيجيات التنويع الداخلي باستخدام مواردها الداخلية، أو من خلال الاندماج مع منظمة أخرى، أو شراء وحياسة منظمة أخرى وذلك قد انتهجت إستراتيجية التنويع الخارجي.

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

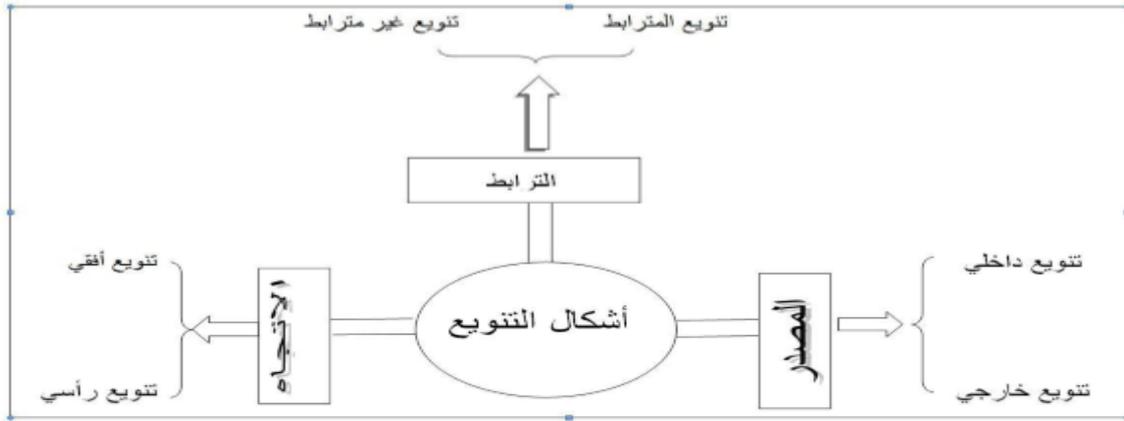
وعليه ومما تقدم يمكن التطرق إلى أنواع إستراتيجيات التنويع تحت ثلاث أبعاد رئيسية وهي:¹

- 1- من حيث الترابط :التنويع المترابط وغير المترابط.
- 2- من حيث المصدر : التنويع الداخلي أو الخارجي.
- 3- من حيث الإتجاه :التنويع الأفقي أو الرأسي.

وهي ممثلة في الشكل الآتي:

¹عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية، ط.1، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص162.

شكل رقم (03): أشكال التنويع



المصدر: رحيم حسين، مرجع سابق، ص144.

1. من حيث الترابط: التنويع المترابط وغير المترابط

1.1: إستراتيجية التنويع المترابط

تعتمد هذه الإستراتيجية على إضافة منتجات جديدة ترتبط بأعمال المنظمة الحالية حيث ترتبط معها في جانب أو أكثر كإرتباطها بالتكنولوجيا، الإنتاج أو التسويق. إن الترابط القائم على التوافق الإستراتيجي للأعمال الجديدة مع الأعمال الحالية يمكن للمنظمة الأعمال الإستفادة منه أثر التداؤب و التعاون بين مقومات الإنتاج. فمن خلال التنويع المترابط تستطيع منظمات أن تعمل على إستقرار العائد و الدخل من خلال الدخول في عدة أعمال يترتب عليها تقديم منتجات مختلفة في المواسم المختلفة طوال العام. أي أنها تحاول أن تصل إلى إستقرار في مبيعاتها طوال العام بتعاملها بعدد من المنتجات التي تغطي معظم المواسم طوال العام.¹

ينقسم التنويع المترابط إلى نوعين رئيسيين:²

أ: التنويع المتمم المترابط: إن هذا النوع من التنويع يحدث عندما تقوم منظمة بتوسيع قاعدة عملها من خلال إضافة مهارات و نشاطات وظيفية أساسية إلى مجموعتها الموجودة، ولكن ليس من خلال تغيير آخر سوق منتجاتها، ويستخدم هذا التنويع عندما تكون منظمة في صناعة جذابة، ويمتلك مهارات قد توسعت بحيث يمكن استغلالها من خلال قيامها بأنشطة متممة داخل قطاع الأعمال التي تعمل فيه.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل مجد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص411.

² فاضل حمد القيس، علي جسون الطائي، مرجع سابق، ص328-327.

ب: التنويع التكميلي المترابط: ويشمل على التوسيع العمل من خلال دخول أسواق منتجات أو خدمات جديدة تتطلب مهارات وظيفية مماثلة لتلك المهارات التي تمتلكها منظمة فعلا، ويستخدم هذا النوع عندما تكون منظمة مركز أعمال قوي، لكنها تشارك في سوق ذو جاذبية عادية أو واطئة.

كمثال لهذه الإستراتيجية: دخول شركة كوكا كولا في ميدان إنتاج البرتقال من خلال شرائها Maid Minute على هذا الرغم من إنتاج العصير يختلف عن إنتاج الكوكا لكنهما يرتبطان بسوق واحد هو سوق المشروبات الغازية.

2.1 إستراتيجية التنويع غير المترابط:

يحدث هذا النوع من التنويع عندما تدخل المنظمة إلى بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية. وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنويع للاستفادة من سمعة منظمة ومركزها التسويقي، كذلك الاستفادة من الموارد المالية المتاحة. كما قد ينجم هذا التنويع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة. مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي. ويبقى الهدف الرئيسي من هذا التنويع هو تحسين الربحية وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد مما يؤدي إلى زيادة نمو المنظمة.¹

كمثال لهذه الإستراتيجية: استثمار المنظمة الخطوط الجوية في صناعة الدواء.

2. من حيث المصدر: التنويع الداخلي والتنويع الخارجي

1.2 التنويع الداخلي:

يعتبر التنويع داخليا إذا قامت المنظمة بإنتاج منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية، أي مواردها الخاصة، ذلك بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة، وغالبا ما تكون هذه المنتجات مترابطة.²

ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية بعض أو كل الأشكال التالية:³

✓ اختراق السوق: دخول المنظمة أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق

الجغرافي ليشمل عملاء جدد سواء في السوق المحلي أو في الأسواق العالمية.

¹ خالد مجد بني حمدان وائل مجد إدريس، مرجع سابق، ص 227.

² رحيم حسن، مرجع سابق، ص 144.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 168.

✓ تطوير السوق: جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية. وذلك من خلال محاولة كسب شرائح جديدة من العملاء لم تكن تستخدم منتجات المنظمة من قبل.

✓ تنمية السوق: تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية وذلك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمنظمة ببعض عوامل الجذب بما يفيد المنتجات الحالية و الجديدة معا.

✓ تنويع: تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة، ويعتبر هذا الشكل أقل استخداما من الأشكال الأخرى نظرا لما يحيطه من مخاطر.

و المصفوفة التالية تلخص ذلك:

جدول رقم(01) : مصفوفة التنويع في المنتجات والأسواق لأنسوف I.Ansoff

المنتج			
الجديد	الحالي		
تنويع المنتجات سلة المنتجات	تخصص زيادة التغلغل في السوق	الحالي	السوق
التنويع تنويع الأنشطة والأسواق	تنمية السوق اختراق أسواق جديدة	الجديد	

المصدر: إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، ط.1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص78.

2.2 التنويع الخارجي:¹

إذا قامت المنظمة بالتنويع باللجوء إلى موارد خارجية، ويتم ذلك من خلال عمليات الاستحواذ /الاندماج، أو من خلال المشروعات المشتركة.

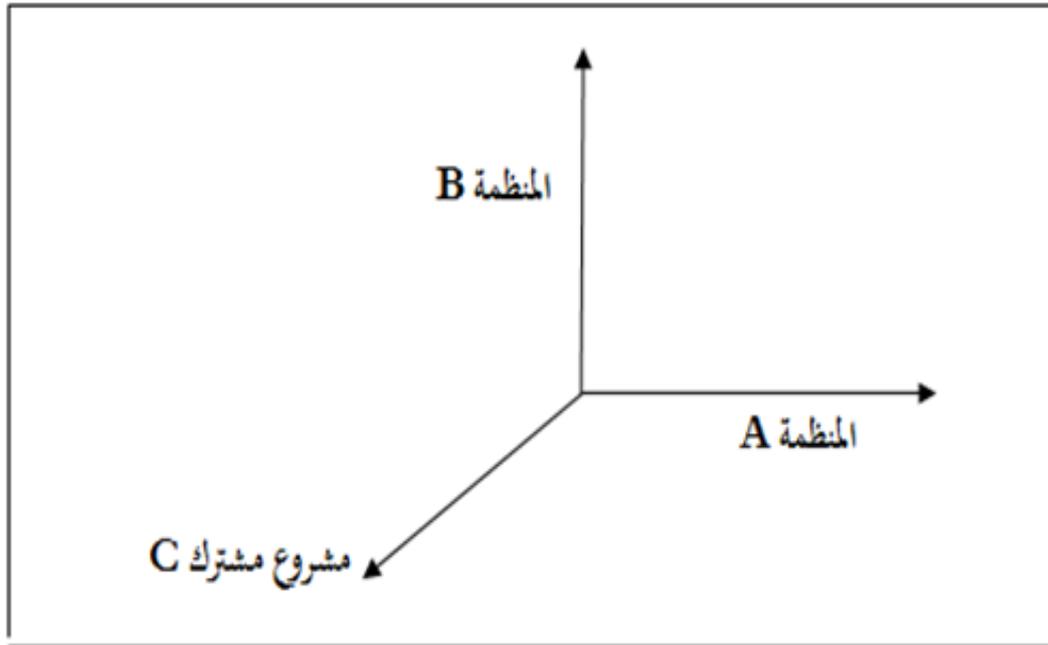
ويأخذ التنويع الخارجي أشكال التالية:

¹ رحيم حسين، مرجع سابق، ص144- 145.

- ❖ الاستحواذ أو الامتصاص: أي قيام المنظمة بشراء منظمة أو منظمات أخرى، عادة ما تكون أصغر منها أو تعاني من صعوبات، بالتالي تكون المنظمات قد ضمت إليها منتجا أو منتجات أخرى وأسواق أخرى.
- ✓ الاندماج: ويعني التهام منطمتين أو أكثر في منظمة واحدة، أي دمج أصول المنطمتين أو المندمجة لتشكيل منظمة واحدة. وهذا يعني أن محفظة منتجات، وبالتالي أسواق، المنظمة الجديدة سيكون أوسع.
- ✓ المشروعات المشتركة (المنظمات): في هذه الحالة ليس هناك شراء ولا اندماجا وإنما هناك مشروعاً (أي منظمة) جديدا تم إنشاؤه بالاشتراك ما بين منطمتين أو أكثر بغض إنتاج منتج أو منتجات جديدة. وهذا المشروع الجديد يكون مستقلا وله إدارة خاصة.

المخطط التالي يوضح مفهوم المشروع المشترك :

شكل رقم(04) : يوضح مفهوم المشروع المشترك



المصدر : رحيم حسين، مرجع سابق، ص146.

الإعتبرت الواجب مراعاتها لنجاح التنويع الخارجي:

هناك عدة اعتبارات يجب أخذها في الحسبان لنجاح إستراتيجية التنويع الخارجي سواء في حالة الاندماج، أو شراء منظمة أخرى ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي¹:

- ✓ تحديد الأرباح لكل من مساهمي المنظمتين .
- ✓ تحديد نقاط القوة و الضعف، و معايير الأداء الرئيسية لكل من المنظمتين.
- ✓ اشتراك كبار المسؤولين في كل من المنظمتين في تحمل المسؤولية بناء على برنامج اندماج متكامل يقوم على المودة والصدق.
- ✓ خلق مناخ من الثقة و التبادل، ومناقشة المشاكل بأسلوب هادئ ومتعاون منذ بداية عمليات الإنتاج.
- ✓ الاهتمام بآراء و مقترحات العاملين في كل من المنظمتين.

3. من حيث الاتجاه: التنويع الأفقي التنويع الرأسي:

1.3 التنويع الأفقي:

هو استخدام نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة الأصلية و/أو البديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس نقاط التوزيع بحيث تتمكن المنظمتين من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو في أنشطة وإقامة علاقة وثيقة مع العملاء.²

تعدد أشكال التنويع الأفقي على النحو التالي:³

1. تنويع أفقي مرتبط :
- ✓ يتم داخليا: وذلك إذا تم إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية.
- ✓ يتم خارجيا: وذلك إذا قامت المنظمة بشراء شركة أخرى منتجات شبيهة بمنتجات المنظمة الأصلية، أو شراء منظمة لها قنوات توزيع في أسواق الجديدة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص169-170.

² إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص79.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص170-171.

2. تنويع أفقي غير مرتبط :

✓ يتم داخليا : عند الاتجاه لإنتاج منتجات جديدة تماما وليس لها علاقة بالمنتج الحالي والدخول بها لنفس الأسواق الحالية، كما قد يأخذ صورة أخرى تتمثل في إضافة منتجات جديدة والدخول بها إلى أسواق جديدة.

✓ يتم خارجيا: عند الاتجاه للاندماج مع شركة أخرى تمارس نشاط مختلف، كما قد يتم أيضا عند شراء منظمة أخرى تدعم موقف المنظمة الأصلية وتساعد على دخول قسم جديد من أقسام السوق.

2.3 التنويع الرأسي (التكامل):

هو توجيه الموارد وإمكانيات المنظمة نحو أنشطة ذات وضعية قبلية (تكامل خلفي) و/أو بعدية (تكامل أمامي) مقارنة بالنشاط الأصلي. بحيث يأخذ الشكلين التاليين:¹

✓ التكامل الأمامي: يعني الدخول في أنشطة التي يمارسها العملاء كأن تقوم المنظمة بإقامة نقاط التوزيع أو فروع تجارية وإحداث علاقة مباشرة مع المستهلكين . وتعدد أشكاله على النحو التالي:²

1. قد يكون مرتبط : عندما تتجه الشركة لتنمية منافذ للتوزيع لنفس منتجاتها الحالية.

2. قد يكون غير مرتبط: عند رغبة المنظمة في فتح منافذ تجزئة لا تتعامل مع خط المنتجات الحالية.

✓ التكامل الخلفي: يتعلق بالدخول في أنشطة التمويل بالمواد ومستلزمات نشاطها الأصلي التي عادة ما تحصل عليها من الموردين، وذلك بهدف تأمين النشاط من التقلبات في التوريد بالمواد والخدمات.³

وتعدد أشكاله على النحو التالي:⁴

1. قد يكون مرتبط: ذلك عند رغبة المنظمة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العمليات الحالية.

2. قد يكون غير مرتبط: عند رغبة المنظمة في تنمية القدرة على الإنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي.

¹ إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص79.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص171-170.

³ إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص79.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص171.

3.3 التنويع المختلط: يتمثل في ممارسة المنظمة لأنشطة متباينة لا ترتبط بأي شكل مع طبيعة النشاط الأصلي، مما يعني الدخول في مهن جديدة تتطلب الحصول على قدرات تقنية و تجارية مختلفة.¹

المطلب الثالث : أسباب اللجوء إلى إستراتيجيات التنويع

لقد حدد الباحثون العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمات إلى تبني إستراتيجيات التنويع، فهناك من أورد الأسباب التالية:²

- ✓ مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع.
- ✓ البعد عن احتكار الصناعة.
- ✓ توزيع المخاطر

بالإضافة إلى الأسباب التالية:³

- ✓ رغبة المنظمة في اكتساب خبرات ومهارات في مجالات الأنشطة الأخرى.
- ✓ تحقيق استغلال أكبر للطاقة الكامنة في المنظمة.
- ✓ رغبة المنظمة في النمو والتوسع واختراق أسواق جديدة ذات ربحية.

وهناك من حدد الأسباب التالية:⁴

- ✓ الرغبة في تقليص اعتماد المنظمة على صناعة واحدة تحسبا من تديني مستوى جاذبية منتجاتها في المستقبل.
- ✓ الرغبة في التغلب على مجموعة السلبيات التي أخذت تنعكس على مستوى ربحية المنظمة وذلك بدخول في صناعات جديدة منتقاة بعناية يؤمل أن تساعد في إعادة الربحية إلى مستويات مقبولة.

¹ إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص79.

² فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط.1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص174.

³ رحيم حسين، مرجع سابق، ص143.

⁴ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، ط.1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص106.

- ✓ وحسب مفكر فإن أسباب اللجوء إلى إستراتيجية التنوع تعود إلى ما يلي:¹
- ✓ توزيع المخاطر التي يحتمل أن تنجم عن كساد أحد الأصناف، حيث أن التنوع يؤدي إلى توزيع المخاطر على الأصناف الراضجة فلا يتعرض المنتج أو الموزع إلى الخطر.

الجدول رقم (02) : أسباب اللجوء إلى إستراتيجية التنوع

دوافع التنوع	التوضيح
تسيير محفظة النشاطات	حيث من دواعي التسيير الجيد: تقسيم المخاطر، الاستثمار في مجالات النشاط المرهبة، تعويض تدهور بعض النشاطات، تعويض موسمية بعض الأنشطة...
تقييم الكفاءات الأساسية	أي إمكانية استغلال بعض كفاءات المنظمة في نشاطات أخرى، سواء من الناحية الفنية أو الناحية التجارية.
الإستفادة من أثر التعاضدية	من أجل تقليص التكاليف وزيادة الفعالية.
استثمار الموارد الفائضة	سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية، فالمنظمة تتجه إلى التنوع من أجل استغلال هذه الموارد الزائدة عن حاجة نشاطاتها الحالية.
الرفع من القدرة التنافسية	تنوع نشاطات المنظمة يؤدي إلى زيادة عدد مورديها وعدد عملائها، مما يكسبها قدرات تفاوضية.
استغلال الفرصة	تغير بيئة ملائمة وفي صالح المنظمة، تستدعي من هذه الأخيرة دخول نشاط جديد نشاط من أجل استغلالها.
الدوافع النفسية للمدراء	أو ما يسمى بتولد جنون العظمة لدى المدراء، نتيجة نجاحهم في مجال نشاطهم الأصلي.
الحتمية	إنقاذ مورد وحيد للمنظمة من الإفلاس، أو عميل يواجه صعوبات في البقاء.

المصدر: رتيبة طسطاس، مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر، التخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيذر بسكرة، 2015، ص30.31.

¹ جعيج نبيلة، أستراتيجية التنوع وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة الماجستير، تخصص استراتيجية، غير منشورة، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2007، ص40.

المطلب الرابع : قياس الأبعاد المختلفة لإستراتيجيات التنويع

هناك اتجاهان فكريان اهتمتا بدراسة أثر إستراتيجية التنويع على أداء المنظمات، أحد هذه التيارات تتمثل في الإدارة الإستراتيجية، والآخر يتمثل في الاقتصاد الصناعي. فدراسات الاقتصاد الصناعي تعتمد في قياسها على مؤشرات محسوبة انطلاقاً من إحصاء مجالات النشاط لكل منظمة محل الدراسة. أما دراسات الإدارة الإستراتيجية استخدمت منذ 1974 معياراً تصنيفياً يستند على أعمال روملت Rumelt.

أولاً : طرق القياس المستمرة:

من بين الدراسات الأولى المهتمة بإستراتيجية التنويع وعلاقتها بأداء المنظمة، نجد دراسات الاقتصاد الصناعي، المرتكزة أساساً على درجة التنويع في المنظمات محل الدراسة، ومن أهم هذه المقاييس والأكثر استعمالاً:

1. مؤشر بيرى (Berry):

يقابل هذا المؤشر هيرشمان- هيرفندال للتركيز. وهو يأخذ الصيغة التالية:¹

$$IB = 1 - \sum Pi^2$$

حيث:

IB: مؤشر بيرى.

Pi: النصيب النسبي للنشاط (i) الذي تساهم فيه المنظمة من الإنتاج الكلي أو المبيعات الكلية للمنظمة في جميع المنتجات.

حيث أن:²

¹ روجر كلارك، ترجمة فريد بشير طاهر، إقتصاديات الصناعة، الطبعة العربية، دار المريخ للنشر، المملكة السعودية العربية السعودية، 1993، ص328.
² عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة الماجستير، تخصص إقتصادصناعي، غير منشورة، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012_2013. ص24-25.

✓ إذا كانت المنظمة تنتج منتجا واحد فإن $P_i = 1$ ، ومن ثم فإن $I_B = 0$ ، وفي هذه الحالة تكون المنظمة متخصصة تخصصا كاملا في منتج رئيسي واحد ولا يوجد هناك أي نوع من التنوع.

✓ إذا كانت المنظمة تشترك في إنتاج k منتج بحيث تتساوى مساهمتها في جميع المنتجات، ومن ثم فإن:

$$I_B = 1 - 1/K$$

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

2. مؤشر أنتروبي (Eumelt) :

كما أن المؤشر هيرشمان- هيرفندال التركيز مؤشر التنوع مرافق، فكذلك الحال بالنسبة لمؤشر أنتروبي للتركيز، ويعرف مؤشر أنتروبي للتنوع كالآتي:¹

$$DT = \sum P_i \ln(1/P_i) \text{ حيث :}$$

DT: مؤشر أنتروبي.

P_i : النصيب النسبي من المنظمة.

N : عدد مجالات النشاط.

يلاحظ أن هذا المقياس يعطي وزنا لكل منظمة يساوي اللوغاريتم لمقلوب نصيبها النسبي $\ln(1/P_i)$.

وهذا يعني أنه يعطي وزنا أقل للمنظمات ذات الحجم الأكبر، ووزنا أكبر للمنظمات ذات الحجم الأقل. من مميزات هذا المؤشر أنه يدرس مستوى العلاقات المتبادلة بين النشاطات المختلفة في المنظمة حيث:²

✓ يأخذ القيمة 0 في حالة تخصص المنظمة في منتج واحد والقيمة $\ln(n)$ في حالة وزع رقم أعمال المنظمة

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

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 329.

² خديجة عباس، دور إستراتيجية التنوع في ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة الماجستير، غير منشورة، تخصص إقتصاد صناعي، قسم العلوم إقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 40.

ثانيا : طرق القياس المتقطعة

1. نموذج روملت Rumelt (1974) :

ذهب Rumelt إلى الإستعانة بمؤشرات كمية لحصر مجال التوازن بين التخصص والتنوع، وذلك بقياس درجة التنوع بمعدلات تقيس مستويات (أو الأنشطة) إلى رقم الأعمال الإجمالي وهي:¹

- ✓ معدل التخصص ويرمز له بRS : ويقاس بمساهمة النشاط الأكبر في رقم الأعمال الإجمالي.
- ✓ معدل الارتباط ويرمز له بRC : ويقاس بنسبة رقم الأعمال الناتج عن الأنشطة المرتبطة فيما بينها إلى رقم الأعمال الإجمالي.
- ✓ معدل العلاقة ويرمز له بRI : ويقاس بنسبة رقم الأعمال الذي يعود لأكثر مجموعة نشاط المرتبطة بطريقة معينة.
- ✓ معدل الارتباط الرأسي ويرمز له بRV : ويقاس بنسبة رقم الأعمال الذي يعود لأكثر مجموعة مجالات النشاط المشاركة في أي عملية إنتاجية لأي مرحلة من مراحل الإنتاج.

من خلال إيجاد قيمة هذه المعدلات يمكن الحصول على تصنيفات المنظمة كما يلي:²

- ✓ منظمة ذات نشاط وحيد، تخصص $Rs \geq 0.95$
- ✓ منظمة ذات نشاط مهيم وتتنوع رأسي : $Rv \geq 0.7$ $0.95 > Rs > 0.70$
- ✓ منظمة ذات نشاط مهيم وتتنوع مقيد : $Rc < (Rr + Rs) / 2$ $0.95 > Rs > 0.70$
- ✓ منظمة ذات تنوع مقيد : $Rc > (Rr + Rs) / 2$ $Rs < 0.70, Rr > 0.70$
- ✓ منظمة ذات تنوع غير مرتبط : $Rr < 0.70$
- ✓ منظمة ذات تنوع مرتبط : $Rs < 0.70, Rr > 0.70, Rc < (Rr + Rs) / 2$

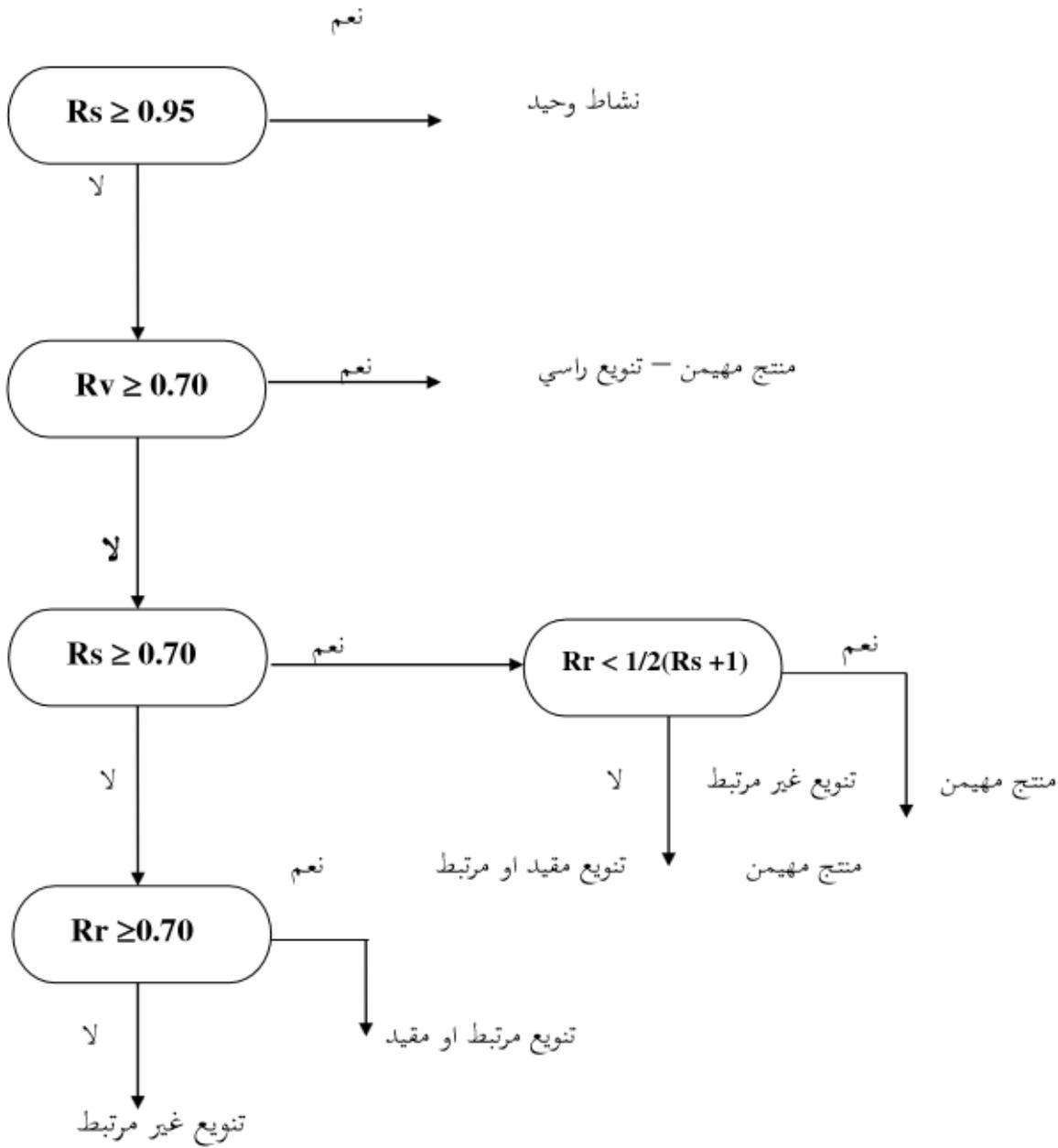
قام Rumelt بوضع عتبة محددة كمعيار للفصل بين التخصص والتنوع، فالمنظمة تتجاوز حدود التخصص وتدخل مجال التنوع إذا كان نشاطها الأصلي يساهم بأقل من 70% من رقم الأعمال الإجمالي، وتنتقل من التنوع المرتبط إلى التنوع غير المرتبط إذا تجاوزت مساهمة الأنشطة المرتبطة فيما بينها نفس النسبة من رقم الأعمال.

¹ هبة شطوط، تأثير إستراتيجية التنوع في تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة إقتصادية، مذكرة الماستر، التخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيذر بسكرة، 2012، ص34.

² عمر تيمجددين، مرجع سابق، ص26.

يمكن تلخيص نموذج Rumelt في الشكل الموالي¹:

شكل رقم(05): تصنيف فئات المنظمة وفق نموذج Rumelt



مصدر : خديجة عباسة، مرجع سابق، ص41.

¹رتيبة طسطاس، مرجع سابق، ص38.

المبحث الثالث : دورة حياة المنظمة وأثر إستراتيجية التنويع عليها.

كل المنظمات تولد وتنمو وتكبر وتموت، ففي كل يوم تنشأ آلاف المنظمات كما ينقضي العديد منها، والمنظمة في حياتها تمر بمراحل أساسية تعرف بدورة حياة المنظمة.

المطلب الأول : مفهوم دورة حياة المنظمة

شبه كثير من الكتاب والباحثين المنظمات بالكائنات/ نظم الحية، فالكائن الحي له دورة حياتية يولد ينمو فينضج ثم يهرم بالموت، وكذلك المنظمات لها دورة حياتية لا تختلف مراحلها كثيرا عن دورة حياة الكائن الحي، وقبل التطرق إلى مفهوم دورة حياة المنظمة نتطرق أولا إلى مفهوم المنظمة كمدخل لهذه الأخيرة.

أولا : مفهوم المنظمة

للمنظمة العديد من التعريفات حيث أن مفاهيم التنظيم أصبحت بمثابة غابة. وبالعودة للقواميس نجد أن الفعل (ينظم) مصدره نظم يعني الترتيب والتنسيق ويشير قاموس أوكسفورد (Oxford) إلى أن التنظيم (Organizing) يعني العضوية أو إعطاء الشيء هيكلا عضويا وجعله ذا بنية حية، وبذلك يعني مصدر الفعل التنظيم (Organization) الهيئة أو المنظمة أو النظام¹. ولا تختلف المعاجم العربية مثل المورد والنهل في إعطائها المعاني لمفهوم التنظيم فهي تعربه مصدرا للتنظيم.

مما سبق يمكن القول أن للمنظمة مجموعة من المفاهيم نذكر منها :

✓ المنظمة من جهة روبنز " Robbins " كيان اجتماعي منسق بشكل متعدد (عن وعي وإدراك)، وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي، لتحقيق هدف (أو أهداف) مشتركة.²

نستنتج من خلال هذا التعريف أن المنظمة تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم، كما أن المنظمة تمتلك بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم.

¹Jamis Murray, **Oxford Learner's Pocket Dictionary**, 3^{ème}ed, Oxford University, Press,2003, P300.

²عيد عريفج، إدارة المنظمات الخاصة، ط.1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص20.

✓ كما عرف شستر برنارد "Chaster Barnard" على أنها: نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا، أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري.¹

هذا التعريف يشير إلى عنصر التنسيق بين الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة، حيث يبرز الارتباط القوي بين التنسيق ومدى تحقيق الأهداف.

✓ أما مُجَّد شاكِر عصفور فيعرف المنظمة: "الإطار الذي يجمع العاملين والوسائل والإمكانيات التي بواسطتها يستطيع الإداري تنفيذ خطط" وأنها "جماعة من الناس يعملون معا لأداء عمل ما وهذا العمل يحمل عنوانا ما، يسميه البعض الهدف، ويسميه الآخرون الغرض أو الغاية. وعليه، فالمنظمة جماعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف محدد".²

نستخلص من خلال تعريف مُجَّد شاكِر:

1. من أجل تحقيق هذه الأهداف يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا واعيا.
 2. جماعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف معين.
- خلاصة لما سبق هي وحدة اجتماعية ذات حدود ثابتة نسبيا وقابلة للمعاينة يربطها نظام السلطة المهيكَل وتفاعلات اجتماعية ووظيفية لتحقيق أهداف البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

ثانيا : مفهوم دورة حياة المنظمة

عرف قاموس Oxford دورة حياة المنظمة بأنها سلسلة من التواجد الإنساني تمر من مرحلة الميلاد مروراً بمرحلة الإنتاجية لتنتهي بالمرحلة الأخيرة وهي مرحلة الموت والزوال، وينطبق هذا التعريف مع المفهوم الذي أوردته دائرة المعريف البريطانية والتي عرفت دورة حياة على أنها مجموعة أو سلسلة من التطورات التي يمر بها الكائن الحي أيا كان، والتي تكون من مرحلة التكوين إلى غاية الوصول إلى مرحلة البلوغ³. ومن خلال التعريفين يمكن التمييز بين عاملين أساسيين يدور حولهما هذا المفهوم:

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، ط.1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2012، ص23.

² حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، ط.1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص26.

³Jamis Murray, Op cit, P248.

1. يوجد هناك مراحل محددة للتطور وكل مرحلة تتميز بصفات معينة.
 2. إمكانية التنبؤ بحدوث المراحل مستقبلا من خلال الصفات التي تميزها.
- كما شبه كثير من الكتاب والباحثين المنظمات بالكائنات - النظم الحية (Biological Organism) - فالكائن الحي له دورة حياتية. يولد فينمو فينضج ثم يهرم وأخيرا يموت. وكذلك المنظمات لها دورة حياتية لا تختلف مراحلها كثيرا عن دورة حياة النظام الحي. ولكن هذا التشبيه ليس دقيقا في جانبين هامين على الأقل وهما: ¹

1. إن الكائن الحي مصيره المحتوم هو الموت والفناء، في حين أن قليلا من المنظمات يفتنى ويختفي.
 2. إن الكائن الحي ينتقل بصورة حتمية من الشيخوخة إلى الموت والفناء، في حين أن المنظمات قد تتجاوز مرحلة الانحدار (الشيخوخة) بنجاح وتعاود انتعاشها ونموها.
- ✓ كما عرف دورة حياة المنظمة بأنها: نمط من التغيير المتوقع في المنظمة، أو أنها: اتجاهات النمو المنظم للمنظمة، وهذا يعني أن دورة حياة المنظمة تشير إلى المسيرة الحياتية للمنظمة منذ بدايتها وحتى نهايتها.²
- ✓ ويمكن تعريف دورة الحياة Life Cycle بأنه النهج الذي يمكن التتبع المسيرة الحياتية للمنظمة منذ بدايتها وحتى نهايتها. وللمنظمات كما أسلفنا دورة حياة، تتابع فيها مراحل حياتها طبقا لمراحل محددة ومعروفة سلفا. وتتمثل مراحل الحياة للكائنات الحية عادة في المراحل الأربعة التالية، الولادة (أو النشأة)، النمو، النضج فالاضمحلال. أما المنظمات فتختلف في بعض سماتها عن الكائنات الحية، ذلك لأنها ليست كائنات حية حقيقية، ولذلك فإن مراحل حياتها تحتاج لبعض التعديل لتلاءم مع سمات المنظمات المختلفة.³
- ✓ ويشير مفهوم دورة حياة المنظمة إلى أن المنظمة نمط من أنماط التغيير الذي يمكن التنبؤ به، ويفترض هذا النمط أن للمنظمات دورة حياة تمر بها عبر عملية تتابعية أثناء نموها، وعندما نطبق فكرة دورة الحياة المنظمة على المنظمة، فإننا نعني ضمنا أن هناك مراحل مميزة تتقدم خلالها المنظمة، وإن هذه المراحل مرتبطة بشكل منطقي والانتقال من مرحلة إلى أخرى ليس عشوائيا لذا فإننا بالإمكان التنبؤ به.⁴

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات، ط. 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 169.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 216.

³ عيد عريفج وآخرون، مرجع سابق، ص 58.

⁴ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 217.

وعلى ذلك فإن كل المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها وأحجامها واتجاهاتها تمر بمراحل وتعمل جاهدة على أن لا تصل إلى المرحلة النهائية (مرحلة التدهور والفناء).

المطلب الثاني : مراحل دورة حياة المنظمة

تولد المنظمات وتنمو وتكبر وتموت (تتلاشى)، غير أن دورة حياة المنظمة ليست ثابتة مثل دورة حياة الإنسان أو الحيوان أو النبات ذلك لأنها في طبيعتها توجيهية وصفية تهدف إلى التعريف بصفة عامة لتطور ونمو ونهاية المنظمة. وعموما تمر المنظمة بمراحل أساسية في دورة حياتها .

لقد نال هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين والكتاب واقترحوا عدد من النماذج (التقسيمات) بشأن المراحل التي تمر بها المنظمات خلال حياتها أهمها :

أولا : تقسيم كمبرلي وميلز "Kimberly and Milles" : قسم الباحثان المراحل التي تمر بها حياة المنظمة إلى ثلاث مراحل:¹

1. مرحلة النشأة : تعتبر أولى المراحل التي تمر بها المنظمة، وتتزامن مع وضع الهيكل التنظيمي و إختيار التخصص في النشاط الاقتصادي.
2. مرحلة التحول: عند هذه المرحلة مرحلة نصف العمر يتم العمل فيها على تحسين أداء المنظمة، والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية.
3. مرحلة التدهور: تعبر هذه المرحلة عن الركود، والفسل الذي قد يصيب المنظمة، ويمكن القول أن نهاية وتصفية المنظمة ليس مؤشرا لفشلها دائما، فقد سيكون بسبب تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

ثانيا: تقسيم فيلد وهاوس "Field and House" :قسم هذان الباحثان مراحل دورة حياة المنظمة إلى خمس مراحل وهي:²

1. مرحلة الولادة (Birth): تعبر هذه المرحلة بداية حياة المنظمة ويتم فيها تسطير إستراتيجياتها وإتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط.

¹ حسين أحمد طروانة، مرجع سابق، ص103.

² رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، ط.1، الجنادرية للنشر والطباعة، الأردن، 2013، ص106.105

2. مرحلة الشباب (Youth) : تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص ووضع السياسات الموجهة للعمل ولنشاط المنظمة.
3. مرحلة منتصف العمر (Midlife): تعكس هذه المرحلة درجة التوسع، والتوجيه البيروقراطي في عملياتها الداخلية والأساليب المتبعة في تنسيق العمل، وتفويض السلطة.
4. مرحلة النضج (Maturity): يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف المسطرة، وبناء على فرق العمل المستخدمة.
5. مرحلة الفناء والتدهور (Decline and Death): تعتبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المنظمة من عدم القدرة على التوسع والنمو وتحقيق الاستقرار، مما يعني توجه المنظمة تدريجياً إلى التدهور والفناء.

ثالثاً: تقسيم (Gup) : يعتبر من التقسيمات الأكثر شيوعاً، حيث اعتمد (Gup) إلى تقسيم حياة المنظمة إلى أربع مراحل وهي:¹

1. مرحلة النشأة والإنتلاق: وهي مرحلة دخول السوق، وتتمثل في السنوات الأولى من التأسيس المنظمة تتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:
 - ✓ وجود رأس مال كاف لتأسيس المنظمة.
 - ✓ وجود السيولة.
 - ✓ ارتفاع تكاليف الإنتاج والبحث العلمي.
 - ✓ القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، و المتأخرة بالملكية.
 - ✓ القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل.
 - ✓ المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.
2. مرحلة النمو والتوسع: تعبر هذه المرحلة عن مدى الإنعاش، والتوسع الذي حققته المنظمة، وأهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:
 - ✓ وجود علامات تجارية.
 - ✓ الدعاية، والإعلان، والترويج.

¹ صولح سماح، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيذر بسكرة، 2015، ص10.11

- ✓ زيادة الطلب على منتجات المنظمة.
 - ✓ ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.
 - ✓ القدرة على التحكم في التكاليف.
 - ✓ البحث عن الكفاءة وجلبها.
3. مرحلة النضج و الاستقرار: ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي:
- ✓ القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.
 - ✓ البحث عن الأسواق الجديدة، لتسويق منتجات.
 - ✓ العمل على تطوير الإنتاج.
 - ✓ حسن العلاقة مع العملاء.
 - ✓ السمعة الجيدة التي حققتها المنظمة.
 - ✓ القدرة على معالجة الانحرافات، والتوسع إن وجد.
 - ✓ ولاء العملاء للعلامة التجارية.
4. مرحلة التدهور والتراجع: تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها وتتميز هذه المرحلة بما يلي:
- ✓ البحث عن تخفيض عدد العمال والتكاليف.
 - ✓ التخلص من بعض الأنشطة المكثفة.
 - ✓ التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية، وهذا لتوفير السيولة.
 - ✓ التراجع في مستويات المبيعات، مقارنة بالمراحل السابقة.
 - ✓ مطالبة الدائنين بمستحققاتهم.
- رابعا: تقسيم (آخر): هناك من يقسم دورة حياة المنظمة إلى ستة مراحل أساسية وهي كالتالي:

1. مرحلة التكوين Formation : وفي هذه المرحلة تكون المنظمة في بدايتها، أي في مرحلتها الطفولية، وتعاني من الغموض في اتجاهاتها المستقبلية وأدائها الآني.¹ وتتميز هذه المرحلة بالآتي:²

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 217.

² نور الدين بشير تاويريت، نظرية المنظمة والتنظيم، ط.1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2015، ص76.

- ✓ قلة عدد أفرادها كونها قيد التأسيس والتكوين.
- ✓ الوظائف في المنظمة أكثر شمولية وعمومية في محتواها وأقل تخصصا بسبب تنوع وتشعب أعمال المنظمة وقلة الأفراد العاملين فيها.
- ✓ الاتجاه الأساسي في المنظمة هو إيجاد الزبائن وبيع المنتج.
- ✓ تمر مركزية عالية في اتخاذ القرارات من قبل القيادة العليا في المنظمة.
- ✓ هدف المنظمة بمرحلة اكتشاف لبناء موقعها في السوق ومجالاتها وعملها وأدائها.
- 2. المرحلة النمو Growth: وفي هذه المرحلة تبدأ المنظمة بالنمو التدريجي والانتشار والتوسع الذاتي لضمان حصة سوقية تؤهلها للبقاء والاستمرار.¹ وتتميز هذه المرحلة بالآتي:²
 - ✓ درجة الابتكار والإبداع عالية فيها.
 - ✓ تواجه المنظمة تغييرات مستمرة وسريعة.
 - ✓ مرونة عالية في أداء الأعمال في المستويات الدنيا من المنظمة لقلة ضوابط العمل الثابتة.
 - ✓ درجة الثبات الداخلي للفعاليات والإجراءات والقواعد قليلة.
 - ✓ التوسع في المهام والوظائف وإثرائها في المنظمة.
 - ✓ بناء إطار واسع من الانتماء العالي للمنظمة من قبل العاملين لزيادة معدلات النمو فيها.
- 3. المرحلة البلوغ والنضج Maturité: وهي مرحلة التكامل الذاتي التي تصل إليها المنظمة في أدائها، حيث تكون قد بلغت مداها الكامل في الأداء وتعمل على تأكيد موقعها في السوق وبين المنظمات الأخرى.³ وتتميز هذه المرحلة بالآتي:⁴
 - ✓ الاستخدام الواسع لموارد المنظمة البشرية والمادية لتأمين سرعة حركة المنظمة لمواجهة ظروف المنافسة ومختلف الظروف البيئية.
 - ✓ الاستخدام العالي للتخصص في المهام والوظائف بهدف تنظيم الأداء في المنظمة.
 - ✓ تطوير مشاركة العاملين في نشاطات المنظمة والتقليل من درجة المركزية.
 - ✓ استخدام الاتصالات اللارسمية في المنظمة في كل الاتجاهات لتوسيع المنظمة وتثبيتها مسبقا.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص218.

² نورالدين بشير تاويريت، مرجع سابق، ص77.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص218.

⁴ نور الدين بشير تاويريت، مرجع سابق، ص78.

- ✓ زيادة معدلات النمو في المنظمة بغرض تثبيت مواقعها التنافسية في السوق.
- ✓ وصول المنظمة إلى طاقاتها الإنتاجية القصوى واستخدام كامل مواردها المتاحة.
- 4. المرحلة التوسع Expanding : وهي مرحلة التوسع في أنشطة المنظمة لضمان حصة سوقية أوسع والاستفادة من اقتصاديات الحجم في المنظمة.¹ وتتميز هذه المرحلة بالآتي:²
 - ✓ تشجيع عمليات الإبداع والابتكار لتثبيت وتطوير نشاطات المنظمة وتوسيع حصتها السوقية.
 - ✓ الاتجاه نحو وضع الاستراتيجيات الشاملة والطويلة الأجل للتوسع في أعمال المنظمة.
 - ✓ اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات بسبب نشاط المنظمة الكبير في مجالات فنية وتخصصية جديدة.
 - ✓ تتميز المنظمة بتقسيم العمل والتخصص في الوظائف بسبب زيادة نشاطها.
 - ✓ التركيز على استمرارية تطوير قدرات المنظمة وتأمين استمرار تدفق الموارد المادية والبشرية.
 - ✓ تتجه المنظمة نحو تنوع أسواقها وتعددتها.
 - ✓ التركيز على تطوير منتجات جديدة.
 - ✓ البحث عن فرص نمو جديد للمنظمة.
- 5. المرحلة الاستقرار Stabilité : وتتميز هذه المرحلة بالآتي:³
 - ✓ التركيز على الكفاءة والفعالية في المنظمة من خلال تطويرها الداخلي والذاتي.
 - ✓ تحقق الاستقرار في المنظمة من خلال استقرار القيادات وثبات الهيكل التنظيمي وثبات الأداء في المنظمة.
 - ✓ سيادة اللامركزية والمرونة في اتخاذ القرارات من خلال تحويل الصلاحيات .
 - ✓ زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات البيئية والحد منها بسبب اكتسابها للخبرة في مواجهة ضغوط البيئة ومتغيراتها.
 - ✓ زيادة درجة تعقيد المنظمة بسبب زيادة حجمها وسيادة اللامركزية فيها.
 - ✓ توفر القدرة والخبرة الواسعة للمنظمة في التعامل مع المستجدات الجديدة وامتصاص تأثيراتها بما يؤمن استمرارية وبقاء المنظمة.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 219.

² نور الدين بشير تاويريت، مرجع سابق، ص 79.

³ نور الدين بشير تاويريت، نفس المرجع، ص 80.

6. المرحلة التدهور والفاءDecline: نتيجة للمنافسة الحادة، وتقلص الأسواق تجد المنظمة نفسها وقد أنفض الناس عن اقتناء سلعتها أو خدماتها، لذلك نجد إدارة المنظمة تبذل قصارى جهدها في البحث عن الأساليب الكفيلة بالاحتفاظ بالأسواق وتبحث في الوقت نفسه عن الفرص الجديدة. ومما يلاحظ في هذه المرحلة ارتفاع معدل دوران الأفراد الماهرين وتزايد حدة مستويات الصراع بين العاملين، كما وتظهر احتمالات ظهور قيادات جديدة تنفذ المنظمة من تدهورها المتسارع، ومن بين الأشياء التي تركز عليها هذه القيادات مركزية القرارات الإدارية.¹

وهي مرحلة فقدان المنظمة لاستقرارها بسبب ضعفها وعدم قدرتها على الاستمرار وتتميز هذه المرحلة بما يلي:²

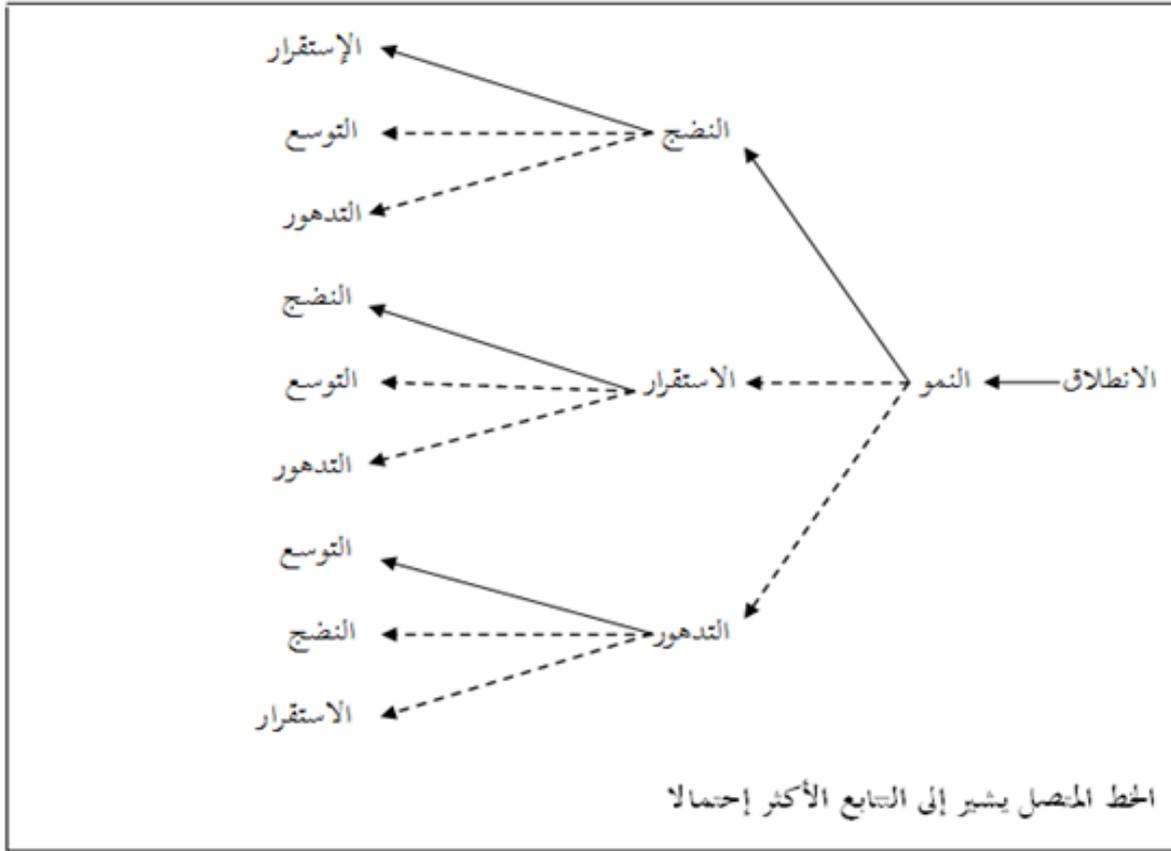
- ✓ بطء نموها وعدم قدرتها على الاستمرار لمواكبة التغيرات والظروف البيئية.
- ✓ زيادة تأثير المنافسة على المنظمة بشكل كبير مما يؤثر على حصتها السوقية.
- ✓ تقلص حجم الطلب على إنتاج المنظمة لأسباب مختلفة.
- ✓ زيادة دوران حجم العمل بسبب ضعف أداء المنظمة وتقليصه.
- ✓ تزايد حدة الصراع في المنظمة والنزاعات الناجمة عن تردي أوضاع المنظمة.
- ✓ التغيرات المستمرة في قيادات المنظمة والتي تلجأ إليها لمعالجة الحالة المتردية للمنظمة.
- ✓ العودة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، ومع ضخامة حجم المنظمة فإن ذلك سيؤدي إلى ثقل حركة المنظمة وتدهور الأداء فيها بسبب ضعف الرقابة.
- ✓ انخفاض واضح في كفاءة وفاعلية المنظمة نتيجة ثقلها وبطء نموها واهتزاز استقرارها .

وتختلف إستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي وبعض الممارسات الإدارية (مثل اتخاذ القرارات، والمركزية) من مرحلة إلى أخرى، أما تتابع المراحل يوضحه الشكل التالي:

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص220.

² نور الدين بشير تاويريت، مرجع سابق، ص81.

شكل رقم (06) : مراحل دورة حياة المنظمة



المصدر: حسين مُجد حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الإصدار الثاني، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص169.

يلاحظ من الشكل أن مراحل الخمس السابقة لا ينبغي بالضرورة أن تتبع بعضها البعض بالترتيب (1,2,3,4,5) باستثناء أن النمو/التوسع دائما يتبع الانطلاق/الولادة. وأن معظم المنظمات تنتقل من مرحل النمو/التوسع إلى مرحلة النضج، ولكن قد ينتقل بعضها مباشرة إلى مرحلة التدهور أو الفناء. وعند النضج، تنتقل معظم المنظمات إلى الانتعاش، وتم تنتقل بعضها إلى "نمو جديد" والبعض آخر إلى الفناء. والملاحظة الأكثر أهمية، هي أن المنظمات في مرحلة التدهور يمكنها أن تنتقل غالبا باحتمالية متساوية إلى النمو/التوسع أو النضج/البلوغ أو الاستقرار أو تبقى في مرحلة التدهور/الانكسار.¹

دورة حياتها تحدد بشكل أو بآخر سمات مكونات المنظمة (الهدف، المهمة، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي)، خلال كل مرحلة من مراحلها، وذلك ما يوضحه الجدول التالي:

¹ حسين مُجد حريم، مرجع سابق، ص168.

الجدول رقم(03): سمات ومكونات المنظمة حسب مراحل دورة حياة المنظمة

المرحلة	هدف المنظمة	الأفراد	المهمة	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي
المرحلة الأولى (التكوين)	معتمد وثابت	قليل ومتخصصون تغير في أدائهم	محددة متخصصة نشاطاتها محدودة	كفئة نسبيا تجريبية تخضع للتعديلات	متغير وغير مستقر
المرحلة الثانية (النمو)	معتمد وثابت	يزدادون متخصصون متنوعي الاختصاص	محددة متخصصة نشاطاتها أوسع	كفئة تعديلات بسيطة	بتوسع مستقر نسبيا التغير نظامي
المرحلة الثالثة (التوسع)	معتمد وثابت	يزدادون متخصصون متنوعي الاختصاص	تتوسع نشاطاتها كبيرة	كفئة تتوسع	يتوسع وأكثر تخصصا تعددية المستويات
المرحلة الرابعة (البلوغ)	معتمد وثابت	يزدادون متخصصون بتوسع في أدائهم	واضحة نشاطاتها كبيرة وثابتة	كفئة وثابتة	مستقر تخصصي تحويل للصلاحيات
المرحلة الخامسة (الاستقرار)	معتمد وثابت	يزدادون متخصصون ثبات في أدائهم	واضحة مستقرة أداؤها ثابت	محددة كفئة	محدد منتظم ثابت
المرحلة السادسة (الهبوط)	معتمد وثابت	دوران انخفاض الكفاءة	متشعبة متداخلة	غير كفئة متقدمة	متغير وغير ثابت

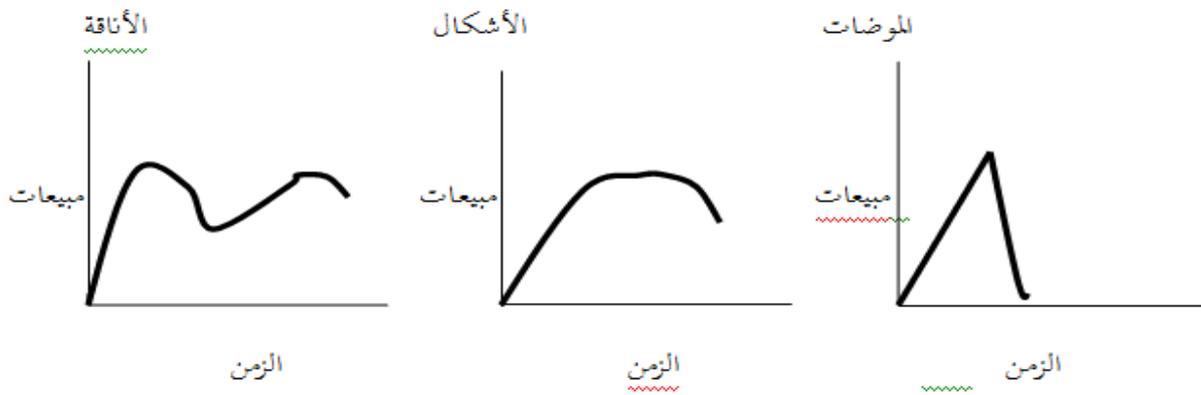
مصدر : نور الدين بشير تاويريت، مرجع سابق، ص81.

هذه المراحل التي أجمع الباحثون عليها، إلا أن التساؤل الذي يطرح هو: هل جميع المنظمات تمر بكل هذه المراحل؟ وللإجابة نقول: ليس بالضرورة، إذ أن بعض الإدارات تموت أو تتلاشى في مراحلها الأولى لكن هناك منظمات نجد إدارتها لا ترغب في الوصول إلى مرحلة التدهور والفناء، على أي حالة، إن استبعاد مرحلة التدهور من ذهن الإدارة يعني أن عليها أن تكافح باستمرار لتكون في النمو متواصل أو تضمن لنفسها الثبات أو البقاء في مرحلة معينة، هذا يمثل افتراضا متفائلا، فليس هناك منظمة خالدة في الوجود، حتى وإن بقيت بعض المنظمات ناشطة في دنيا الأعمال سنوات طويلة تتجاوز عمر الإنسان.

وهناك حالات خاصة لدورة حياة المنظمة متعلقة بنفس دورة حياة المنتج فتموت بعض المنتجات بسرعة فتنتهي المنظمة معه، وهناك منتجات تبقى في فترة النضج طويلا جدا، أكثر من 300 سنة، فيمكن تطبيق مفهوم PLC: (product life cycle) وهو ما يعرف بأنه (أنافات، وأشكال، وموضات)، وتظهر دورات حياتها الخاصة في شكل(07):¹

1. فتكون الأناقة (Style) حالة أساسية مميزة للتعبير، مثال ذلك تظهر الأناقة في المنازل (إستعماري، وإنتقالي)، والملابس (رسمية، وغير رسمية)، والفن (واقعي، وسريالي، وتجريدي)، وبعد إبتكار الأناقة يمكن أن تستمر لأجيال مع مرورها من وإلى الرواج، ويمكن للأناقة دورة تبين عددا من فترات إعادة التجديد.
2. تكون الأشكال (Fashion) أناقة مقبولة حاليا، أو شائعة حاليا في مجال معين، مثال ذلك، أفسحت النظرة الرسمية أكثر "ملابس الأعمال" ملابس المنشأة في الثمانينات وبداية التسعينات من القرن العشرين الميلادي الطريق للنظرة "غير الرسمية للأعمال" وفي وقتنا الحالي، وتميل الأشكال إلى النمو ببطء، وتظل معتادة لفترة، وتخبط بعد ذلك ببطء.
3. وتكون الموضات (Fads) فترات مؤقتة لمبيعات مرتفعة بصورة غير عادية يقودها حماس المستهلك، وفورية المنتج، أو شعبية العلامة التجارية، ويمكن أن تكون الموضة جزءا من دورة حياة معتادة، كما في حالة الاندفاعات الحديثة في مبيعات درجات الأرجل، واليويو، أو يمكن أن تتكون الموضة من دورة حياة الكاملة للعلامة التجارية، أو المنتج، ونصيحة ذلك لهؤلاء الذين يريدوا أن ينجحوا مع الموضة هي "تمتعوا بها أثناء تواجدها".

شكل رقم (07): حالات الخاصة لدورة حياة المنظمة



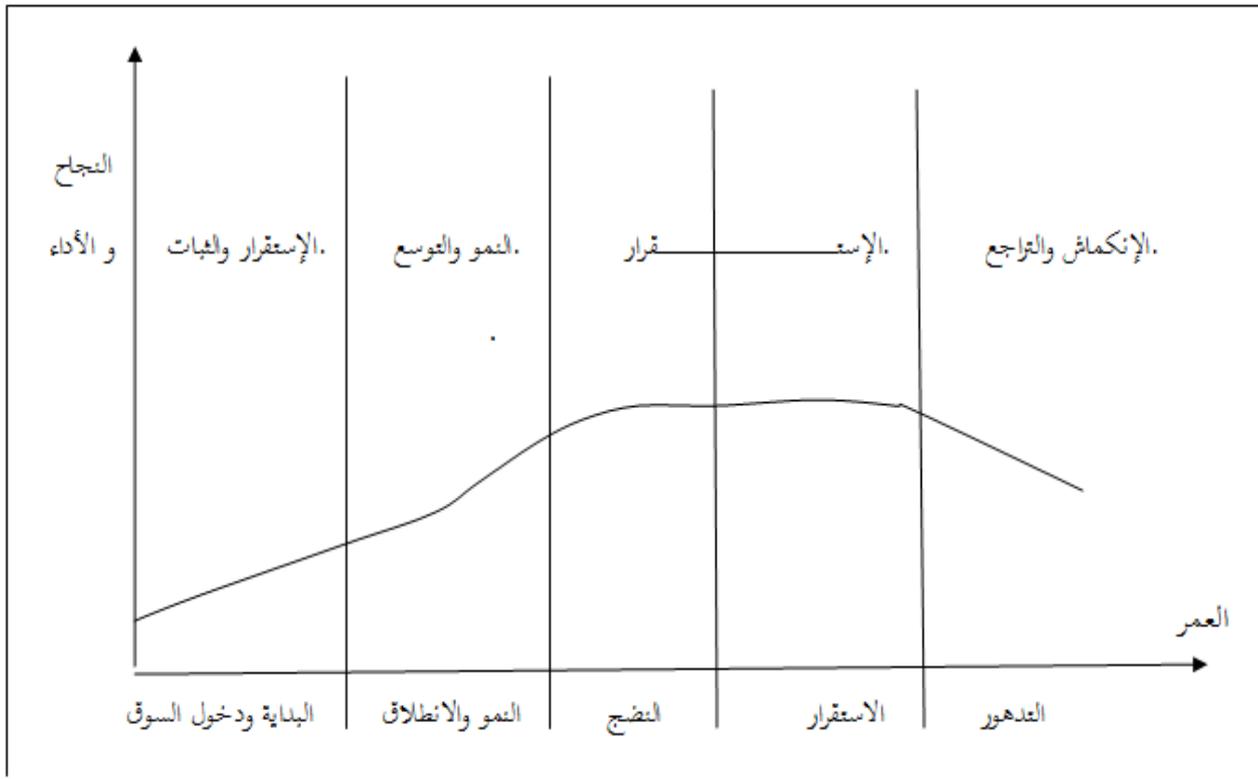
المصدر: فليب كوتلر، جاري أرمسترنغ، أساسيات التسويق، ط1، دار المريخ للنشر، السعودية، 2008، ص560.

¹ فليب كوتلر، جاري أرمسترنغ، مرجع سابق، ص560.

المطلب الثالث : تحديد الاستراتيجية وفق لدورة حياة المنظمة

تؤثر دورة حياة المنظمة على شكل الاستراتيجية الكلية التي تتبعها المنظمة، ففي بداية حياة المنظمة تركز الاستراتيجية على تأكيدها بقاء المنظمة في سوق الأعمال، بينما يختلف الأمر حينما يتأكد هذا، حيث تركز المنظمة على النمو والتوسع، يوضح شكل التالي دورة حياة المنظمة والاستراتيجيات الكلية المرتبطة بذلك.¹

شكل رقم(08): دورة حياة المنظمة والاستراتيجيات المرتبطة بها



المصدر: أحمد ماهر، التخطيط الإستراتيجي، ط.1، الدار الجامعة، مصر، 2009، ص263.

يعبر شكل سابقا عن دورة حياة المنظمة وهي قريبة الشبه بدورات حياة أخرى مثل دورة حياة السلعة، ودورة حياة المسار الوظيفي، ودورة حياة الفرد، ونحن نركز هنا على دورة حياة المنظمة، وهي دورة توضح أداء المنظمة أو الإستراتيجية عبر الزمن.

حيث :²

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص263.

² أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، ط.1، دار الجامعة، مصر، 2007، ص277-278.

تبدأ المنظمة بدخول السوق، وتبدأ حياتها بقلق حول ما إذا كان ستستمر أم لا، وذلك لأنها تواجه مشاكل كبيرة في السيولة المالية، وفي تحقيق إيرادات، وفي العمل نهارا وليلا وبإستراتيجية أساسية تركز على البقاء في السوق وحماية النفس. فإن تم لها ذلك أمكنها تحقيق مكاسب مستقبلية طيبة، وإن فشلت في ذلك أدى الأمر إلى انتقالها إلى آخر مرحلة وهي التدهور والفناء. ومن الأفضل إذن كبداية التأكيد على إستراتيجيات الاستقرار والثبات.

أما المرحلة الثانية من دورة حياة المنظمة فتعني أنها نجحت في المرور عبر المرحلة الأولى، وأن السوق قد قبلها، وأن المنظمة استطاعت التعامل مع المنافسين، وكافة الأطراف ذات العلاقة بها، ويحقق إذن للمنظمة أن تنطلق، وفي هذا المجال يمكنها أن تستخدم إستراتيجيات عديدة ذات علاقة بالانطلاق مثل: إستراتيجية الهجوم، وإستراتيجيات النمو المختلفة، وإستراتيجية التوسع.

وإذا نجحت المنظمة في مرحلة النمو والتوسع، فإنها تصل إلى مرحلة النضج، حيث يعنى ذلك قدرة نسبية على معرفة المشروعات المحيطة بها وسيطرة جديدة على البيئة التي تعمل فيها، وبناءا على ذلك تنكشف أمام المنظمة فرص لإتباع إستراتيجيات التكامل في السلع والمنتجات والخدمات، وأيضا إستراتيجيات التنويع (الاندماج و الاستحواذ والمشروعات المشتركة).

تأخذ المنظمة بعد ذلك فرصتها في الدخول إلى المرحلة الرابعة حيث الاستقرار، مما يعنى الهدوء في ممارسة النشاط، ووفقا لطبيعة الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف يتأتى للمنظمة الفرصة للتركيز على بعض المنتجات أو الأسواق القوية، أو تجميع أنشطة المنظمة (وهو ما يطلق عليه بالتوحيد والتمركز أو إعادة توزيع استخدام الموارد المتاحة للمنظمة (وهو ما يطلق عليه بالتجديد والإنعاش) أو إعادة تكوين أنشطة المشروع بشكل جديد.

وفي حالة فشل المنظمة في أي مرحلة من المراحل السابقة، هنا تصل إلى آخر مرحلة في دورة الحياة وهي مرحلة التدهور والفناء. وفي هذه المرحلة تعاني المنظمة من عدد كبير من الأزمات، مع عدم القدرة على التعامل مع هذه الأزمات، والذي يشير إلى تخفيض حجم العمليات وتخفيض المصروفات والإلتزامات، كما يمكن إتباع إستراتيجيات الإنكماش (التصفية الجزئية أو التصفية التدريجية أو البيع أو الإفلاس).

المطلب الرابع : أثر استراتيجيات التنويع على دورة حياة المنظمة

أعتبر Churchill et Lewis نمو المنظمة ظاهرة مستمرة يمكن تجزئتها إلى مراحل متلاحقة تبدأ كل منها بنهاية الأخرى، وينطبق ذلك على كافة المنظمات باختلاف طبيعتها وبيئتها محاكيا في تفسيره لهذه الظاهرة دورة حياة المنظمة في مراحلها - عدا مرحلة الفناء- مع تركيزه على مرحلة النمو، حيث يمر النمو بخمس مراحل تبدأ بمرحلة التصميم والإنشاء وتنتهي عندما تصل المنظمة إلى مرحلة النضج، وذلك اعتمادا على محور أفقي يمثل عمر المنظمة ومحور عمودي يمثل كل من الحجم والتنويع ودرجة التعقيد، وتمثل هذه المراحل في النقاط التالية:¹

1. **مرحلة التصميم والإنشاء:** المنظمة في هذه المرحلة مجرد فكرة تتبلور تدريجيا في شكل مشروع يحدد طبيعة المنظمة ونوعية نشاطها ومصادر تمويلها وشكلها القانوني واستثماراتها الأولية، بعدها يقوم المؤسس بوضع مخطط للتجسيد الميداني والقيام بالإجراءات القانونية والعملية للإنشاء والانطلاق في النشاط مع التركيز في البداية على توجيه المنتج إلى عملاء ميسورين لتوفير السيولة النقدية. هذه المرحلة تقابل مرحلة الانطلاق في دورة حياة المنظمة.

2. **مرحلة البقاء:** سميت بهذا الاسم لأنها مرحلة مصيرية يتوقف نجاح المنظمة على تجاوزها ويتمثل في مرحلة بداية الأنشطة الاقتصادية والظهور الأول في السوق، أما الهدف الأساسي هو الوصول إلى عتبة المردودية أي اقتصار الهدف العام على تغطية التكاليف الإجمالية ومراقبة مستوى الخزينة، ويتوقف ذلك على قدرات المؤسس على تسيير هذه المرحلة الحرجة.

3. **مرحلة المردودية- الاستقرار:** بعد النجاح في تجاوز تحدي البقاء أثناء مرحلة الانطلاق تصل المنظمة إلى مرحلة تحقيق الأرباح وتجاوز عتبة المردودية بفضل الارتفاع التدريجي لرقم الأعمال وبهدف التحكم الجيد في الحجم الجديد، يقوم المؤسس بتوظيف إطارات مسيرة توكل لهم مهمة تسيير الأنشطة العملية بينما يكتفي هو بمهام القيادة الإستراتيجية والتي تعمل على محافظة على هذا الوضع حتى تتوفر الظروف المناسبة لتحقيق النمو. هذه المرحلة تقابل مرحلة النمو في دورة حياة المنظمة.

4. **مرحلة المردودية- النمو:** مع بداية النمو يبدأ التحدي الحقيقي لنظام التسيير في إدارة التطورات الكمية والنوعية للمنظمة وذلك بتفعيل أنظمة التخطيط والمراقبة والتي تتولى إيجاد الحلول لأهم مشكل في هذه المرحلة والمتمثل في تمويل النمو بواسطة المفاضلة بين التمويل الذاتي واللجوء للاستدانة والذي يتوقف على مدى تعلق الإطارات

¹ إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص20-22.

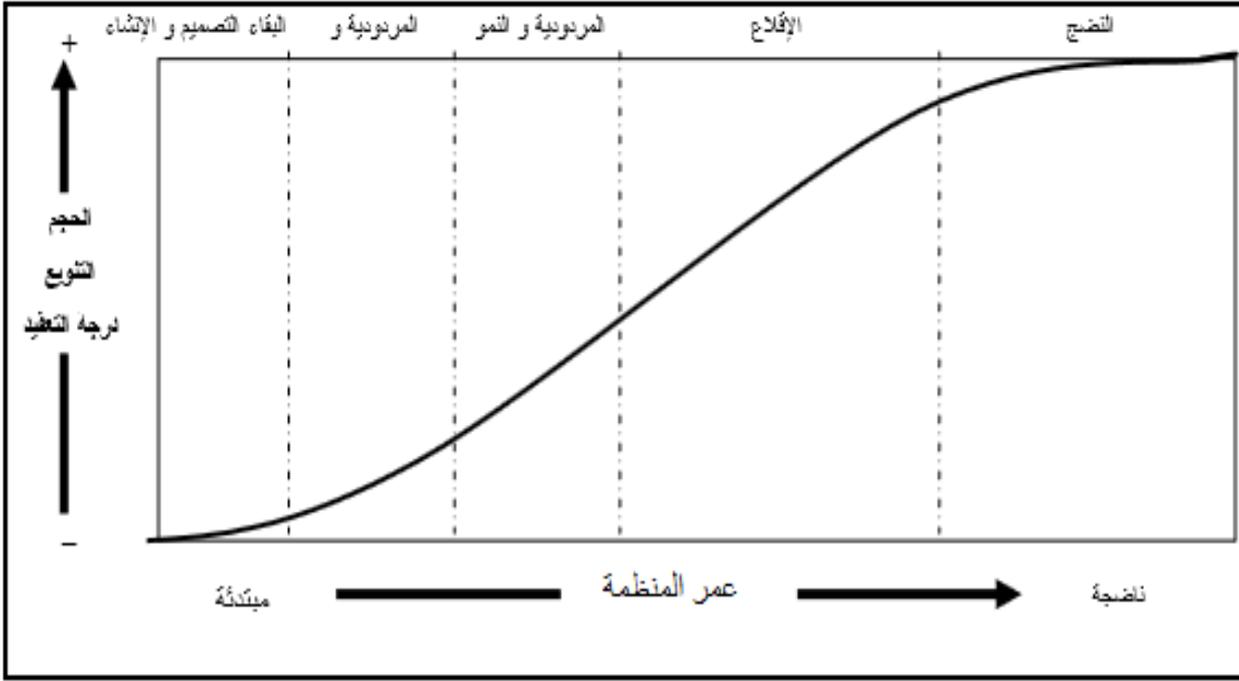
المسيرة بالاستقلالية المالية، أما أغلب الاستثمارات الجديدة فتمركز في السوق المحلي نظرا لقدرة المنظمة على التحكم فيه. هذه المرحلة تقابل مرحلة التوسع في دورة حياة المنظمة.

5. **مرحلة الإقلاع:** إن نجاح المنظمة في تسيير النمو في بدايته يؤدي إلى تراكم النتائج الإيجابية والتي توظف بدورها في تحقيق أهداف النمو وهو ما يعرف بمرحلة الإقلاع والتي تتصف بتسارع في وتيرة النمو تزداد معها القيود المفروضة على المنظمة، يضاف إلى ذلك ارتفاع المخاطر المالية بسبب اللجوء المستثمر للاستدانة، كما تواجه المنظمة في هذه المرحلة مخاطر خارجية ناتجة عن تدويل النشاط والاستثمار في مناطق مختلفة ولمسايرة الأوضاع الجديدة يجري المسيرين تغييرات هيكلية أهمها التحول نحو اللامركزية في التنظيم وتطبيق أنظمة التخطيط والمراقبة على كافة أقساما لضمانا لاستقلاليتها في تحقيق الأهداف الفرعية وتجدد الإشارة إلى فشل المسيرين في إدارة هذه المرحلة من شأنه أن يؤدي إلى نتائج كارثية تصل حد الإفلاس في بعض الحالات. هذه المرحلة تقابل مرحلة البلوغ في دورة حياة المنظمة.

6. **مرحلة النضج:** تعتبر مرحلة بداية نهاية النمو حيث يتجه معدل النمو نحو الاستقرار مع الاستمرار في تحصيل النتائج الإيجابية للمرحلة السابقة وتظهر خلالها إشكالية تسيير الفوائض المالية وتصل المنظمة إلى أقصى درجات التعقيد في التنسيق بين الأنشطة كما يصل حجمها إلى مستوى غير مسبوق، إثر ذلك تتوجه نحو تنويع الأنشطة والاستثمار في تقنيات المراقبة والتسيير واستخدام أكثر الهياكل التنظيمية لامركزية، أما المخاطر المتعلقة بارتفاع الحجم فتمكن خصوصا في الجمود واللامرونة والتي وصفهما Churchill et Lewis بخاطر تحجر المنظمة (Risk of Congea)، والذي يؤدي حسبهما إلى قلة الإبداع بسبب تعدد الأنشطة، الأمر الذي يستدعي إعادة غرس روح المفاولة من جديد في أعضاء التنظيم لضمان الاستمرارية. هذه المرحلة تقابل مرحلة الاستقرار في دورة حياة المنظمة.¹

¹ كروبوش مجّد ، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014، مرجع سابق، ص64.

شكل رقم(09) : دورة حياة المنظمة



المصدر : إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص23.

اعتمادا على التمثيل البياني سابقا يمكن تلخيص هذه الظاهرة في العلاقة الطردية التي تربط عمر المنظمة بحجمها وتنوع أنشطتها ودرجة تعقيد عمليات تسييرها، فكلما زاد عمر المنظمة كلما ارتفع حجمها وازداد لجوؤها إلى التنوع أنشطتها ومنتجاتها كلما زاد ذلك من درجة التعقيد في تسيير الأنظمة الداخلية، وتتنامى معها ضرورة إيجاد حلول للمعضلة التسييرية.

وبإضافة إلى ذلك، فقد استطاع الباحثون في السنوات الأخيرة التوصل إلى الملاحظات التالية عن مدخل دورة حياة المنظمة والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:¹

✓ أن مدخل دورة الحياة يعتبر مدخلا متعدد الأبعاد، بمعنى إمكانية قيام نماذج دورة بوصف المراحل التي تمر بها المنظمة باستخدام العديد من الأبعاد التنظيمية.

¹ كروبوش مجّد ، مرجع سابق، ص64.

- ✓ رغم وجود اختلافات كبيرة بين نماذج دورة حياة المنظمات، إلا أنها تشترك في العديد من النقاط المتعلقة بالأبعاد التنظيمية مثل : العمر، الحجم، ومعدل النمو الطبيعي، كما تتضمن أبعادا هيكلية عامة مثل: درجة الرسمية، درجة المركزية، وعدد المستويات التنظيمية.
- ✓ أما فيما يخص طبيعة مراحل دورة الحياة، فإن العديد من الباحثين قاموا بصياغة نماذجهم طبقا للافتراض الذي اعتمد عليه Chandler وهو أن المنظمات تستعمل أنماط من الهياكل التنظيمية استجابة للنمو ولتحديات السوق، ويؤدي الفشل في تعديل نظم وعمليات المنظمة إلى حدوث أزمات أثناء مراحل النمو وهذا ما حاول Greiner تفسيره، الأمر الذي قد يؤدي إلى إنهاء أو إعاقة عملية النمو.

خلاصة الفصل

✓ من خلال تطرقنا لهذا الفصل وجدنا أن إستراتيجيات التنوع، تعتبر إحدى الخيارات الإستراتيجية التي تحقق النمو للمنظمة، فهي تسعى لتبني الإعداد المسبق لإستراتيجياتها ونمط ثقافتها التسييرية، سواء كان هذا النمو داخليا أو خارجيا، فإن التنوع في المنتجات أو الأسواق يعمل على توزيع المخاطر على عدة أنشطة ذات طبيعة مختلفة في قطاعات متعددة أيضا، كما أن التنوع يضمن للمنظمة استمرار النمو بفضل حافظة الأنشطة المتنوعة والمتوازنة في نفس الوقت، مع أن التنوع لا يخلو من بعض السلبيات.

✓ كما خالصنا أن كل المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها وأحجامها واتجاهاتها تمر بمراحل. إلا أن دورة حياة المنظمة ليست ثابتة واعتيادية مثل دورة حياة الإنسان (الحالات الخاصة لدورة حياة المنظمة).

✓ ومن جانب آخر قمنا بدراسة أثر إستراتيجية التنوع المتبناة على دورة حياة المنظمة، من خلال التطرق لإستراتيجية محل الدراسة، وذلك بمحاولة تبيان أثرها على مراحل دورة حياة المنظمة (التكوين، النمو، البلوغ، التوسع، الاستقرار).

وفي النهاية توصلنا إلى أن التنوع يعتبر من إستراتيجيات النمو الهامة التي تضمن للمنظمة المجابهة وكذا بالمقابل تحقيق أرباح من مجالات النشاط و /أو الأسواق المتعددة، فتبنيها هذا الخيار يعتبر من الخيارات الأكثر طرحا في ظل التطورات السريعة والمتلاحقة.

سنحاول أن تكون دراستنا الميدانية للشركة الوطنية للتأمين SAA في الفصل الثاني كمحاولة لإسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع.

الفصل الثاني :
دراسة تأثير إستراتيجية
التنوع على دورة حياة
الشركة الوطنية للتأمين
SAA

تمهيد :

بعد تطرقنا في الجانب النظري لمفهوم استراتيجيات التنوع، طرق قياسها، وكذا دورة حياة المنظمة، وكذا بيان أثر استراتيجيات التنوع على دورة حياة المنظمة من خلال مراحل دورة حياة المنظمة.

سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المنظمات الخدمية الناشطة في مجال التأمينات وهي الشركة الوطنية للتأمين SAA.

وذلك بالتطرق إلى واقع إستراتيجيات التنوع وأثرها على دورة حياة المنظمة محل الدراسة من خلال الأقسام التالية:

- ✓ منهجية الدراسة الميدانية.
- ✓ عرض الشركة الوطنية للتأمين SAA.
- ✓ أثر إستراتيجيات التنوع على دورة حياة الشركة الوطنية للتأمين SAA.

المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية

تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي قصد استيعاب الإطار التصوري والتحكم في المفاهيم المختلفة لإستراتيجية التنوع و دورة حياة المنظمة. كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة من خلال عرض لدراسة الشركة الوطنية للتأمين SAA.

المطلب الأول : أدوات جمع البيانات

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

أولا : البيانات الأولية

لتمكن من الوصول لتحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى:

1. الوثائق والبيانات :

أول أداة تم الاعتماد عليها لجلب البيانات والمعلومات التي تخص الشركة الوطنية للتأمين SAA كانت الوثائق المتوفرة لدى هذه الأخيرة، وهذا من أجل التعرف على تأسيسها، مختلف نشاطاتها والخدمات التي تقدمها، وكذا تطورها...إلخ.

تم الاعتماد على الوثائق الشركة الوطنية للتأمين SAA والمقابلة مع بعض إطارات الشركة على مستوى وكالة بسكرة ومستوى المديرية الجهوية باتنة كأداة للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية للوقوف على أثر إستراتيجيات التنوع على دورة حياة الشركة الوطنية للتأمين SAA.

2. مقابلة:

نظرا لطبيعة الموضوع تم اللجوء إلى هذه الطريقة لجلب المعلومات اللازمة من المنظمة، إذ تم اللجوء إلى مقابلة مع إطارات الشركة على مستوى وكالة بسكرة و مستوى المديرية الجهوية باتنة، وذلك لطبيعة الموضوع وأهمية المعلومات التي تم الحصول عليها.

ثانيا : البيانات الثانوية

قمنا بمراجعة بعض الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي تساعدنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال البحث.

المطلب الثاني : المنهج المتبع وحدود الدراسة

سننطلق في هذا المطلب إلى تعريف المنهج المتبع في دراسة الحالة، بالإضافة إلى حدود الدراسة.

أولا : المنهج المتبع

المنهج هو عبارة عن طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها للوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، أي أنه ترتيب منسق للمبادئ العملية الذهنية التي نقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليه.¹

فالمنهج هو فن تنظيم الأفكار سواء للكشف عن حقيقة غير معلومة بالنسبة لنا أو لإثبات حقيقة نعرفها، فبدون المنهج فإن البحث يصبح مجرد حصر وتجميع معارف دون الربط بينها وبين استخدامها لعلاج المشكلة، فيغيب بذلك الإبداع العلمي.²

مفهوم المنهج الوصفي التحليلي: أحد المناهج التي يتبعها الباحث في المجالات العلمية والأدبية والنفسية والطبية وغيرها وتقوم هذه المنهجية على دراسة إحدى الظواهر مهما كان تصنيفها كما هي موجودة في أرض الواقع، ووصفها وصفا دقيقا خاليا من المبالغة أو التقليل عن طريق وضع تعريف لها ثم ذكر أسبابها وخصائصها وصفاتها ونتائجها ومضاعفاتها كيفما وكما ومقدار تأثيرها على الإنسان وغيرها ومدى ترابطها أو ارتباطها بغيرها من الظواهر الأخرى.³

¹ محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، لبنان، 1999، ص52.

² وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيذر بسكرة، 22 فيفري 2010، ص2.

³ Weziwezi.com

تستخدم دراسة الحالة في البحوث التجريبية الأثروبولوجية والمقارنة، وتتم دراسة الحالة من خلال جمع المعلومات والبيانات عن الوضع الحالي لحالة والأوضاع السابقة لها ومعرفة العوامل التي أثرت فيها.¹

من أجل دراسة الموضوع والإلمام بجميع جوانبه، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية سوف نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بغرض وصف الظاهرة وما يترتب عنه من استكشاف للمتغيرات والعلاقة بينهما.

ثانيا : حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في المجالات التالية:

1. الحدود الموضوعية: حيث اقتصرت هذه الدراسة على محاولة التعرف على أثر إستراتيجية التنوع على دورة حياة المنظمة.
2. الحدود المكانية: لقد أجريت هذه الدراسة في الشركة الوطنية للتأمين SAA .
3. الحدود الزمانية: حيث تمت الدراسة ككل خلال الموسم الجامعي 2018_2019، أما فيما يتعلق بالجانب الميداني للدراسة فقد كانت حدوده الزمنية الممتدة من أفريل إلى غاية شهر ماي، وللضرورة تم جمع واستعمال معلومات في حدود زمنية أوسع.

¹ أسعد حسين عطوان، يوسف خليل مطر، *مناهج البحث العلمي*، دار الكتب العلمية، لبنان، 1971، ص90.

المبحث الثاني : عرض الشركة الوطنية للتأمين SAA

تعتبر الشركة الوطنية للتأمين SAA من أهم المنظمات الفاعلة في سوق التأمين الجزائري باعتبارها من أقدم الشركات من حيث النشأة وكذا من حيث المكانة التي تحتلها في السوق، وفيما يلي سيتم تقديم الشركة من خلال التعرف على نشأتها وعلى هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى المنتجات التي تقدمها .

المطلب الأول :تقديم الشركة الوطنية للتأمين SAA

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى نشأة الشركة، هيكلها التنظيمي وكذا المنتجات التي تقدمها الشركة.

أولا : نشأة وتطور الشركة الوطنية للتأمين SAA

أنشئت الشركة الوطنية للتأمين في 12 ديسمبر 1963م على شكل شركة مختلطة، بمساهمة الخبرة التقنية المصرية آنذاك (61% من رؤوس الأموال الجزائرية و39% من رؤوس الأموال المصرية)، وهذا نظرا لافتقار الجزائر عقب الاستقلال للإطارات والهيئات ذات الكفاءة في مجال التأمينات.¹

بدأت الشركة في ممارسة نشاطها ابتداء من سنة 1964م بواسطة مؤطرين مصريين وعمال جزائريين، ولكن هذه الوضعية لم تدم طويلا حيث تم التأمين الكلي للشركة في 27 ماي 1966م، وبدأ بذلك احتكار الدولة لعمليات التأمين.

في جانفي 1976م، وفي نطاق سياسة تخصص أنشطة التأمين، أجبرت الدولة الشركة الوطنية للتأمين لاستغلال السوق المحلية للأخطار البسيطة (التأمين السيارات، التأمين عن الحياة، الأخطار البسيطة للخواص كالتجار والحرفيين).

وفي 27 فيفري 1989م، تحصلت الشركة الوطنية للتأمين على استقلاليتها المالية وتحولت بذلك من منظمة عمومية إلى شركة ذات أسهم برأسمال يقدر ب80 مليون دج ليرتفع في سنة 1992م إلى 500 مليون دج وليصل في سنة 2012 إلى 20 مليار دج.

في سنة 1991م قامت الدولة برفع تخصص شركات التأمين، عقب هذا استطاعت الشركة الوطنية للتأمين فتح نشاطها لكل عمليات التأمين المتعددة الفروع ما عدا التأمين على الصادرات الذي يقتصر على شركة CAGEX.

¹www.saa.dz,

وفي سنة 1995، أصدرت الدولة التعليمية رقم 95-07 التي تقتضي بتحرير سوق التأمين من احتكار الدولة، هذا ما فصح المجال لشركات التأمين باعتماد وسطاء تأمين خواص.

ثانيا : الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين SAA

إن تنظيم الشركة الوطنية للتأمين يكون على ثلاث مستويات:

✓ **المستوى العام** : تتبع الشركة الوطنية للتأمين فرع من إدارة العمال في تنظيمها فهي مسيرة من طرف رئيس مدير عام PDG، بالإضافة إلى مديرين مساعدين (مدير عام مكلف بالجانب الإداري مرتبط بمديريات مركزية، والآخر بالجانب التقني وهو مكلف بالأقسام).

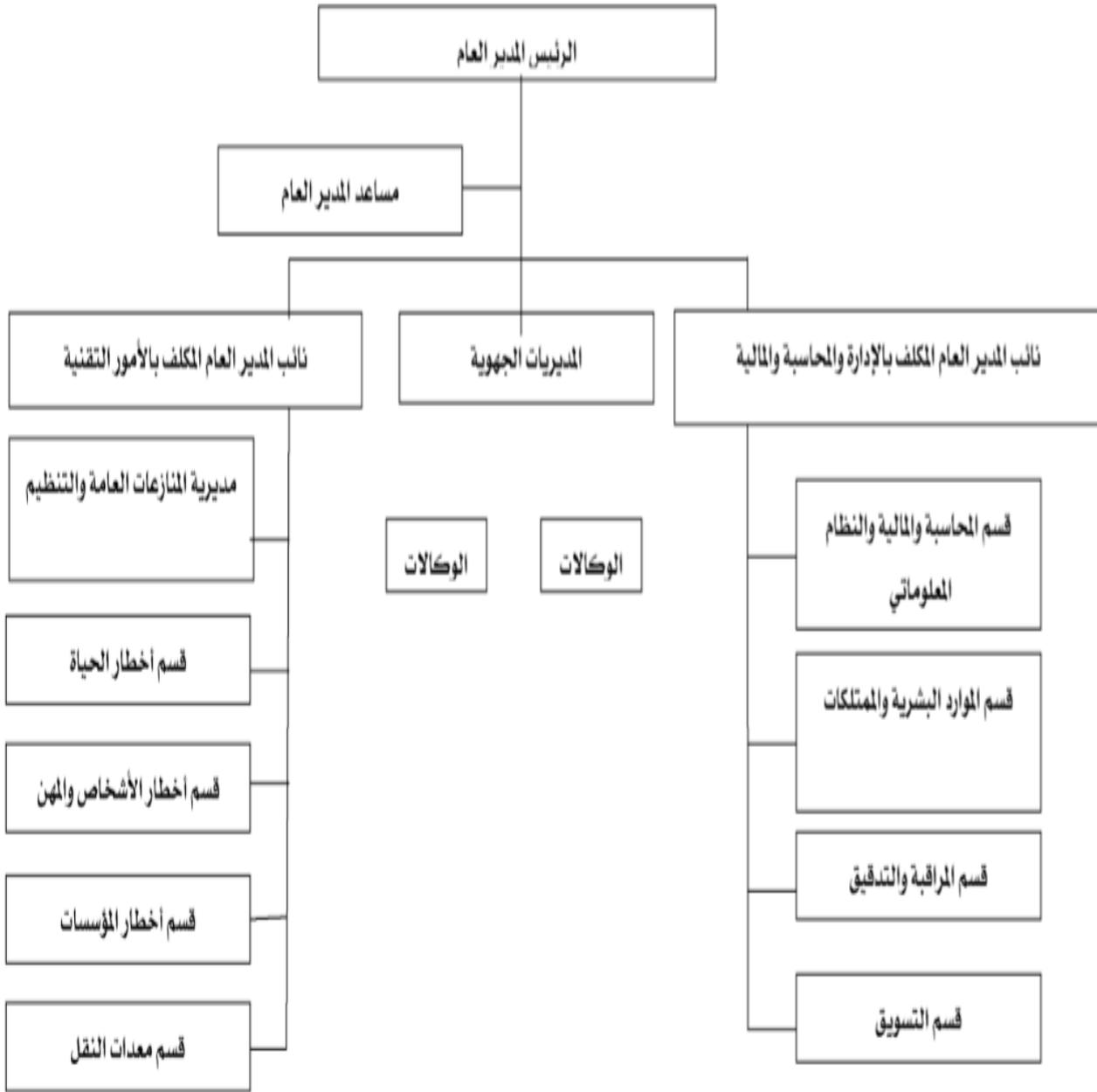
✓ **المستوى الجهوي** : الشركة الوطنية للتأمين مكونة من 15 مديرية جهوية.

✓ **المستوى المحلي** : المتمثل في الوكالات المباشرة و وكالات العملاء وسماسرة التأمين.

1. مكونات الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين SAA

كما هو معلوم أن الهيكل التنظيمي يبين مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة بشكل متسلسل وتنازلي، والشكل التالي يمثل هيكل الشركة الوطنية للتأمين SAA.

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين SAA



المصدر: وثائق داخلية للشركة.

تحليل الهيكل التنظيمي للشركة:

المديرية العامة: ويتكون من :

✓ الرئيس المدير العام (PDG).

✓ مساعد المدير العام.

✓ نائب المدير العام المكلف بالإدارة والمالية والمحاسبة.

✓ نائب المدير العام المكلف بالأمر التقنية.

أ. الرئيس المدير العام: هو المسئول عن التوجيه وإصدار القرارات.

ب. مساعد المدير العام: يتم استشارته في بعض القضايا التي تهتم بالشركة.

ت. نائب المدير العام المكلف بالإدارة والمحاسبة والمالية: يشرف على أقسام التالية:

✓ قسم المحاسبة والمالية والنظام المعلوماتي: ينقسم إلى مديريتين هما: مديرية المالية والمحاسبة (DFC) ومديرية النظام المعلوماتي.

✓ قسم الموارد البشرية والممتلكات: وينقسم إلى: مديرية الموارد البشرية (DRH) ومديرية الممتلكات.

✓ قسم المراقبة والتدقيق: ينقسم إلى مديريتين هما: مديرية المراقبة، مديرية التدقيق.

✓ قسم التسويق: وينقسم هو آخر إلى مديريتين هما: مديرية الإحصاء ومديرية الشبكة.

ث. نائب المدير العام المكلف بالأمر التقنية: يشرف على الأقسام التالية:

✓ مديرية المنازعات العامة والتنظيم: ينقسم إلى مديريتين: مديرية المنازعات، مديرية التنظيم.

✓ قسم أخطار الحياة: ينقسم إلى مديريتين هما: مديرية أخطار الأشخاص، مديرية الأخطار الجماعية.

✓ قسم أخطار الأشخاص والمهن: وينقسم هو الآخر إلى مديريتين هما: مديرية أخطار الأشخاص ومديرية أخطار المهن.

✓ قسم أخطار المؤسسات: ينقسم إلى ثلاث مديريات هي: مديرية الأخطار الفلاحة، مديرية أخطار النقل ومديرية الأخطار الصناعية.

✓ قسم معدات النقل: ينقسم إلى مديريتين: مديرية الإنتاج والمراقبة ومديرية التعويضات.

ثالثا : المنتجات التي تقدمها الشركة الوطنية للتأمين SAA

تمارس الشركة الوطنية للتأمين كافة فروع التأمين على الأضرار المتمثلة في:¹

- ✓ تأمين الأضرار على الممتلكات:
- تأمين الحريق والأخطار الأخرى البسيطة (المنازل، الأخطار المهنية، السرقة...)
- تأمينات الأخطار التقنية (الآلات، المعدات الإلكترونية والإعلام الآلي...)
- التأمينات المرتبطة بالبناء
- التأمينات على الكوارث الطبيعية
- ✓ التأمينات على القروض
- ✓ التأمينات على خسائر الاستغلال (بعد الحريق وانكسار الآلات)
- ✓ التأمينات على المسؤولية المدنية
- ✓ التأمينات على السيارات
- ✓ تأمينات النقل
- ✓ التأمينات الفلاحة
- ✓ التأمين على الأشخاص

المطلب الثاني : تطور رقم الأعمال الشركة الوطنية للتأمين SAA

لتسهيل الدراسة ولعدم توفر المعلومات تم اعتماد دراسة من سنة 1992 كبداية انطلاق الشركة رغم أنها في الواقع انطلقت سنة 1963، واعتبار هذه الفترة (1963-1992) كمرحلة تكوين للشركة.

للقوف على أثر إستراتيجية التنويع على دورة حياة شركة الوطنية للتأمين SAA، سيتم الاعتماد على رقم الأعمال كمؤشر لمراحل دورة الحياة.

يمثل الملحق رقم (01) تطور رقم أعمال الشركة الوطنية للتأمين SAA خلال دورة حياتها (1992-2018). فمن خلاله يمكن وضع الجدول التالي:

جدول رقم(04) : تطور رقم الأعمال الشركة الوطنية للتأمين SAA خلال الدورة حياتها (1992-2018).

الوحدة : مليون دينار

السنوات	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
رقم الأعمال	-	3589	4035	4672	5435	5623	6106	6460	6614	6714	7322	8537	11188
تطور %	-	12.29	12.42	17.78	16.33	3.14	8.58	5.79	2.38	1.51	9.05	16.59	31.05
السنوات	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
رقم الأعمال	13422	14719	16407	18677	20030	21117	23164	23825	24519	25112	25832	26481	27700
تطور %	7.10	9.66	11.46	13.83	7.24	5.42	9.69	2.85	4.17	2.41	2.86	2.51	4.60

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات ملحق رقم (01).

نلاحظ من خلال الملحق رقم(01) الذي يمثل تطور رقم الأعمال الشركة الوطنية للتأمين SAA حسب الخدمات المقدمة، حيث نلاحظ أن تطور رقم الأعمال الشركة خلال دورة حياتها (1992-2018) في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى، حيث بلغت نسبة تطور رقم الأعمال 31.05% وهي أعلى قيمة له خلال سنة 2004 وهي موضحة في الجدول رقم(04)، كما أن خلال الفترة (1993-1996) شهد رقم الأعمال الشركة تطورا ملحوظا خلال الفترة (1996-1993) حيث بلغ 16.33%، ثم تراجع سنة 1997 بلغ 3.14%، ثم ازداد سنة 1998 حيث بلغ 8.58%، كما نلاحظ رقم الأعمال الشركة زاد خلال الفترة (1999-2004) حيث بلغ 31.05% سنة 2004، كما أنه تراجع سنة 2005، وزاد تطور رقم الأعمال خلال الفترة(2006-2009) حيث سجل 13.83%، كما أنه تناقص

خلال السنتين (2010-2011)، ثم ارتفع سنة 2012، كما أنه تراجع سنة 2013 قدره 6.69% ثم ارتفع سنة 2014، كما أنه تراجع سنة (2015-2017)، ثم أرتفع خلال سنة 2018.

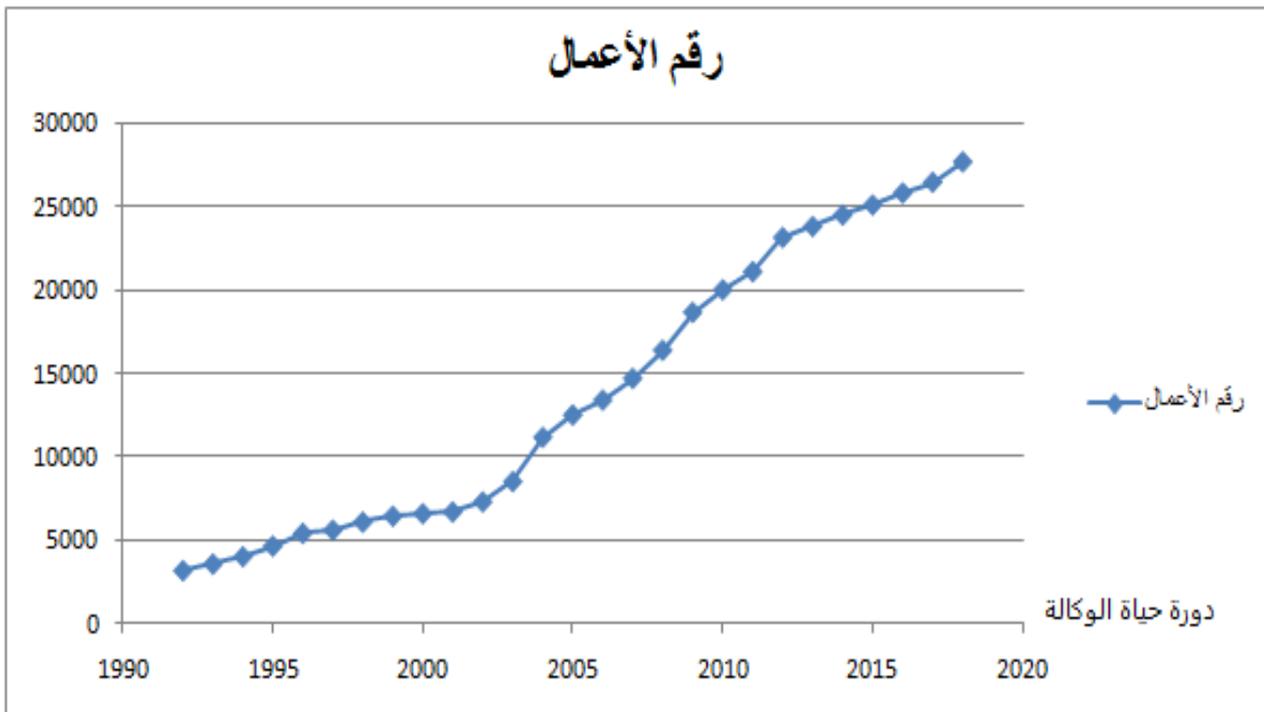
✓ يعود السبب الأساسي إلى تذبذب في التطور رقم أعمال الشركة الوطنية للتأمين SAA إلى مساهمة رقم الأعمال المحقق من خدمة تأمين السيارات.

كما أنه سجلنا ارتفاع في رقم الأعمال في كل منتج على حدى خلال دورة حياة الشركة، هذا راجع بالأساس إلى إدخال خدمات جديدة على كل خدمة تأمين، حيث أن التنوع في عروض التأمين زادت من رقم الأعمال كما هو موضح في الخدمات التي تقدمها الشركة الوطنية للتأمين SAA.

عموما فإن الشركة الوطنية للتأمين SAA شهدت تزايد ملموس في رقم الأعمال خلال دورة حياتها (1992-2018).

والمنحنى التالي يوضح تطور رقم أعمال الشركة الوطنية للتأمين SAA خلال دورة حياتها.

الشكل رقم (11): تطور رقم الأعمال الشركة الوطنية للتأمين SAA خلال دورة حياتها (1992-2018).



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (04).

اعتمادا على التمثيل البياني (الشكل رقم 11)، يمكن تلخيص الظاهرة في العلاقة التي تربط رقم الأعمال بدورة حياة الشركة، فكلما ارتفع رقم أعمال الشركة كلما زادت دورة حياتها.

المبحث الثالث : أثر إستراتيجية التنوع على دورة حياة شركة الوطنية للتأمين SAA

يعتبر تحديد أثر إستراتيجية التنوع على دورة الحياة الشركة أمرا صعبا بالمطلق، لذلك فإننا اعتمدنا على جملة من الافتراضات كاعتماد مؤشر رقم الأعمال وكذا طرق القياس لتنوع المنتجات للاستدلال على هذا الأثر. وفيما يتعلق بدراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA نجد أن الخدمات التأمينية التي توفرها شركات التأمين تتميز بالتنوع و التعدد في المخاطر والتي توصف باللامحدودية.

سنحاول في هذا البحث قياس درجة التنوع في الشركة خلال دورة حياتها وكذلك معرفة أثر إستراتيجية التنوع على دورة حياة الشركة الوطنية للتأمين SAA.

المطلب الأول : قياس درجة التنوع في الشركة الوطنية للتأمين SAA

قصد تتبع التطور الحاصل في محفظة أنشطة الشركة SAA محل الدراسة خلال دورة حياتها (1992-2018)، الناتج أساسا بتبنيها لاستراتيجية التنوع، سنحاول إسقاط بعض المؤشرات التي تم التطرق إليها في الجانب النظري، وذلك قصد إعطاء صورة واضحة عن درجة التنوع بالشركة كما يلي:

أولا : طرق القياس المستمرة

من بين الدراسات الأولى المهمة باستراتيجية التنوع وعلاقتها بأداء المنظمة، نجد دراسات الاقتصاد الصناعي، المتمركزة أساسا على درجة التنوع في المنظمات محل الدراسة، ومن أهم المقاييس والأكثر استعمالا نجد:

1. المؤشر أنتروبي

لدينا:

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

حيث أن :

DT: مؤشر أنتروبي.

Pi: النسب النسبي للشركة.

N: عدد مجالات النشاط.

مع العلم أن حافظة أنشطة الشركة مكونة من ثلاث منتجات، أي أن $N=3$ ، وكان P_i مساهمة i eme نشاط في إجمالي رقم أعمال الشركة يكون لدينا الملحق رقم (02):

بتعويض القيم المتحصل عليها في الملحق رقم (02) في العلاقة رقم (A) سابقا، يمكن تحديد درجة التنوع في الشركة خلال دورة حياتها (1992-2018) كما يلي:

جدول رقم (05): درجة التنوع في الشركة الوطنية للتأمين SAA خلال دورة حياتها 2018-1992.

السنوات	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
الشركة DT	0.731	0.750	0.790	0.756	0.788	0.900	0.797	0.739	0.763	0.787	0.806	0.827	0.880	
السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
الشركة DT	0.873	0.849	0.837	0.870	0.777	0.757	0.732	0.713	0.821	0.845	0.867	0.861	0.760	0.776

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الملحق رقم (02).

من خلال نتائج الجدول رقم (05) نلاحظ أن درجات التنوع متذبذبة نوعا ما وهذا بسبب التعويضات في تأمين السيارات، إلا أنه نسجل تقاربا في درجات التنوع خلال الفترة (1996-1992) و(2018-1998) وهذا نظرا للاستقرار الذي شهدته حافظة الأنشطة خلال هاته الفترة، حيث شهد أعلى درجة له سنة 1997 بقيمة 0.900، نتيجة دخول خدمات جديدة على كل خدمة تأمين.

2. مؤشر بيرى:

من مميزات هذا المؤشر أنه يعطي وزنا خاصا للنشاط الأساسي للمنظمة، وذلك عن طريق ترييع أنصبة النشاطات. ويأخذ الصيغة التالية:

$$IB = 1 - \sum P_i^2 \dots \dots \dots (B)$$

Pi: النصيب النسبي للنشاط (i) الذي تساهم فيه الشركة الوطنية للتأمين SAA من إجمالي رقم الأعمال الشركة في جميع منتجاتها وخدماتها: وباعتبار أنشطة الشركة متمثلة في $N=3$ ، وكان Pi مساهمة i eme نشاط في إجمالي رقم أعمال الشركة يكون لدينا الملحق رقم (03):

بتعويض القيم المتحصل عليها من الملحق رقم (03) في العلاقة رقم (B) سابقا، يمكن تحديد درجة التنويع في الشركة خلال دورة حياتها (1992-2018).

جدول رقم(06): درجة التنويع في الشركة الوطنية للتأمين SAA خلال دورة حياتها (1992-2018).

السنوات	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
الشركة DT	0.429	0.440	0.473	0.446	0.466	0.765	0.475	0.437	0.456	0.482	0.493	0.491	0.534	
السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
الشركة DT	0.534	0.512	0.502	0.496	0.455	0.433	0.425	0.323	0.547	0.501	0.521	0.505	0.452	0.465

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الملحق رقم (04).

من خلال نتائج الجدول رقم (06)، نلاحظ أن درجات التنويع متذبذبة، حيث كانت درجة التنويع خلال الفترة (1996-1995) متقاربة تقدر بحوالي ب 0.400، وبلغت أعلى قيمة لها سنة 1997، وانخفضت سنة 1998 حيث قدرت ب 0.475، وبقيت درجة التنويع متقاربة خلال الفترة (1999-2018).

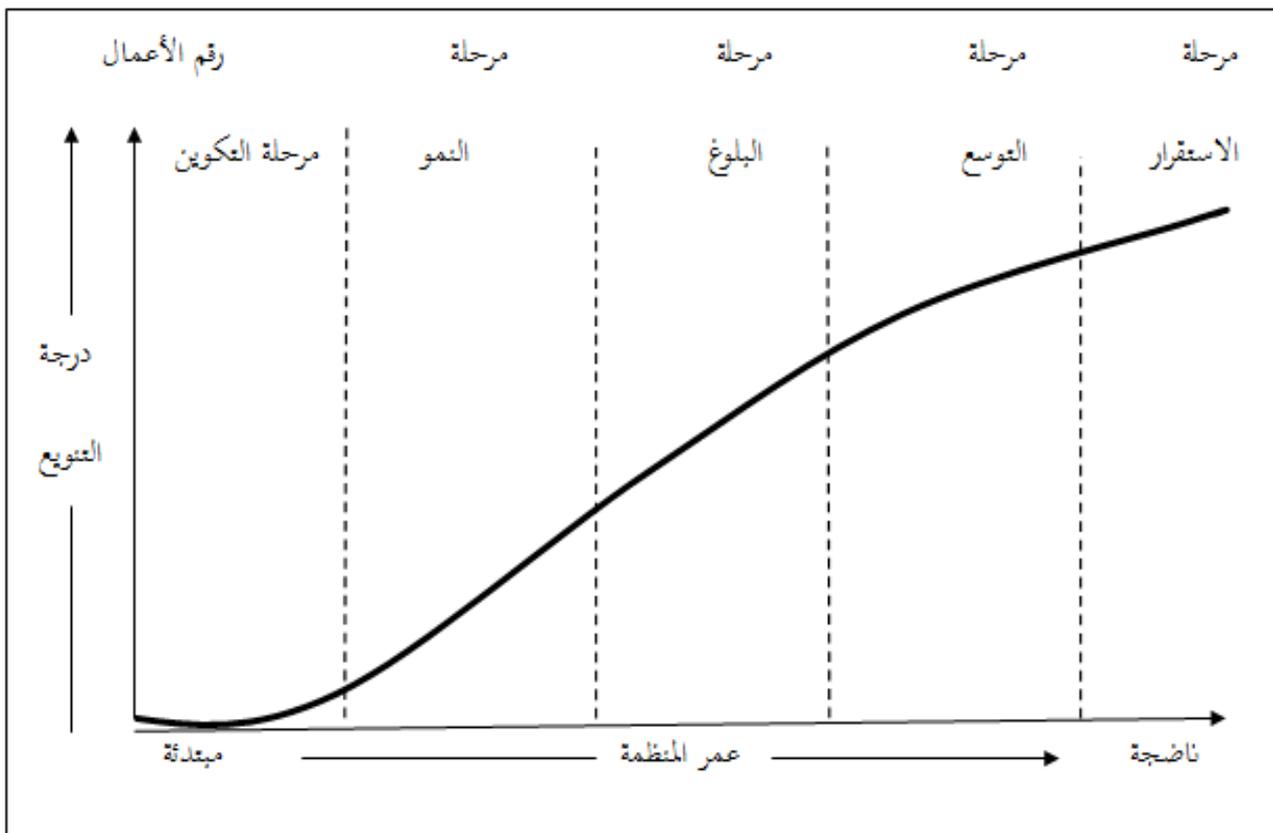
كنتيجة نستخلص أن درجة التنويع تزيد بزيادة عدد مجالات النشاط وذلك لتأثيرها على رقم الأعمال أي هناك علاقة طردية بين عدد المنتجات أو الخدمات ورقم أعمال الشركة.

المطلب الثاني : أثر إستراتيجية التنوع على مراحل دورة حياة الشركة.

إن تبني الشركة الوطنية للتأمين SAA لاستراتيجية التنوع من أجل التوسع والنمو وذلك من خلال التوسع في نشاطاتها، أثرت على دورة حياة الشركة، فمن خلال نموها وتوسعها مرت بمراحل متعاقبة ومتتالية، تبدأ كل واحدة بنهاية المرحلة السابقة، حيث بدأت بمرحلة التكوين وانتهت بمرحلة الاستقرار، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المتغيرات بحيث نجد في المحور الأفقي عمر المنظمة والمحور العمودي يمثل كل من درجة التنوع ورقم الأعمال.

والشكل الموالي يمثل العلاقة بين دورة حياة الشركة ودرجة التنوع ورقم أعمالها.

الشكل رقم(12): مراحل دورة حياة الشركة الوطنية للتأمين SAA



مصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول رقم(03)، والمعطيات السابقة.

اعتمادا على التمثيل البياني سابقا يمكن تلخيص الظاهرة في العلاقة الطردية التي تربط دورة حياة الشركة برقم الأعمال و درجة تنوع أنشطتها فكلما زاد دورة حياة الشركة كلما ارتفع لجوؤها إلى تنوع أنشطتها ومنتجاتها.

- **مرحلة التكوين:** ولعدم توفر المعلومات حول الشركة خلال الفترة (1963-1992) نعتبرها مرحلة التكوين ، وهي تمثل السنوات الأولى من تأسيس الشركة وبداية انطلاقها، ففي هذه المرحلة كانت الشركة عبارة عن فكرة وتطورت تدريجيا وأصبحت مشروعاً، وهي مرحلة دخول السوق، حيث كانت درجة التنوع في الشركة ضعيفة، لعدم تنوع أنشطة الشركة مع بداية نشاطها.

- **مرحلة النمو:** وهي تقريبا محصورة في الفترة (1992-2002)، وتعتبر هذه المرحلة عن مدى الإنعاش والتوسع الذي حققته الشركة، حيث بدأت الشركة بالنمو التدريجي والانتشار والتوسع الذاتي لضمان حصة سوقية تؤهلها للبقاء والاستمرار، وذلك من خلال إضافة خدمات جديدة أو فروع داخل أنشطتها الرئيسية، مما أدى إلى زيادة في رقم الأعمال من سنة إلى أخرى من جهة، والتغطية أي التراجع الذي قد يحدث لمنتوج ما مما يبقى دائماً على نمو رقم الأعمال من سنة إلى أخرى من جهة أخرى (توزيع المخاطر).

- **مرحلة البلوغ والنضج:** ويمكن إدراجها في الفترة (2002-2011)، بعد أن تمكنت الشركة من تجاوز المرحلتين الأوليتين وصلت إلى مرحلة الثالثة والتي تتميز ببداية تحقيق الأرباح وتجاوز عقبة المردودية وهذا بفضل الارتفاع في رقم الأعمال والتوسع والتنوع في أنشطتها لضمان حصة سوقية أوسع (الشكل 12)، حيث عرفت الشركة في هذه المرحلة تطوراً ملحوظاً في رقم الأعمال مما أدى إلى زيادة في درجة تنوعها، وهنا تكون الشركة قد بلغت مداها الكامل في الأداء.

نستنتج: بإضافة منتجات جديدة أو فروع في المنتجات الأساسية يؤدي إلى زيادة في رقم الأعمال وبالتالي زيادة في درجة التنوع.

- **مرحلة الاستقرار:** ويمكن حصرها في الفترة (2011-2018)، تعتبر هذه المرحلة بداية نهاية النمو، حيث حققت الشركة الاستقرار من خلال ثباتها في الهيكل التنظيمي وثبات أداء في الشركة واستقرار في معدل النمو، بالإضافة إلى ثبات في درجة التنوع مما أدى إلى استقرار في رقم الأعمال.

كما وسبق وتطرقنا إلى التنوع في الفصل الأول، فهو يعني تقديم المنظمة عدد من المنتجات الجديدة، أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها، أو أسواق جديدة لأسواقها الحالية، ويمثل التنوع عدة مجالات منها تنوع المنتجات، أسواق، تكنولوجيا... إلخ. فالشركة الوطنية للتأمين SAA باعتبارها تنتج منتجات التأمين يمكن القول بأنها تتبع إستراتيجية التنوع المرتبط، إذا أنها تقوم بممارسة أعمال جديدة تضاف على مجال عملها الحالي (ترتبط من ناحية المنتجات) مثلاً تأمين على السيارات، تأمين على النقل، تأمين على الأشخاص...

خلاصة الفصل

بعد عرض الجانب النظري في الفصل الأول حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاطه على الجانب التطبيقي وذلك من خلال الشركة الوطنية للتأمين SAA محل الدراسة، قصد الاطلاع على إستراتيجية التنويع ومدى تأثيرها على دورة حياتها من خلال مراحلها، وهدفنا من خلال هذا الفصل المعرفة الرئيسية لأثر إستراتيجية التنويع على دورة حياة الشركة محل الدراسة، حيث قمنا بتقديم الشركة الوطنية للتأمين SAA، تحليل هيكلها التنظيمي، وكذا تشكيلة منتجاتها، وتبيان أثر استراتيجيات التنويع على مراحل دورة حياتها. وعليه خلصنا إلى النقاط التالية:

- ✓ الشركة الوطنية للتأمين SAA هي إحدى المنظمات الخدمية الناشطة في مجال التأمينات في الجزائر.
- ✓ ساهم التنويع في الشركة الوطنية للتأمين SAA بتحقيق رقم أعمال للشركة.
- ✓ مرت الشركة الوطنية للتأمين SAA خلال دورة حياتها بأربعة مراحل وهي مرحلة الانطلاق، مرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الاستقرار.

الخاتمة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن أثر إستراتيجية التنوع على دورة حياة المنظمة، وذلك من أجل الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في دراستنا هذه بغية معرفة ماهية إستراتيجيات التنوع وأنواعها وطرق قياسها، وما الهدف من إتباع المنظمة لهذا النوع من الإستراتيجيات، وكذلك دورة حياة المنظمة ومراحلها، وكيف تأثر إستراتيجية التنوع على دورة حياة المنظمة، وقد قمنا بإختيار الشركة الوطنية للتأمين SAA، لأنها تنشط في مجال يميزه التنافس الكبير بين المنظمات التأمين.

وإنطلاقاً مما سبق، حاولنا دراسة الظاهرة من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدام تقنية دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA، حيث تم الإعتماد على الوثائق والمقابلة للحصول على المعلومات الضرورية، وتمكننا من تحليلها إلى مجموعة من النتائج.

بالفعل توصلنا إلى أن الإستراتيجية المتبناة من طرف الشركة الوطنية للتأمين SAA هي التنوع لكونها أفضل الخيارات لبلوغ أهدافها المسطرة خلال دورة حياتها. كما أنها بقيت تمارس نوع من التفضيل بين المنتوجات مركزة بذلك على تأمين السيارات، وهذا ما أثر سلباً على رقم أعمالها إجمالي. مما سبق يمكن القول أن الشركة الوطنية للتأمين SAA بعيدة عن التنوع الميداني الحقيقي. لأنها قامت بالتنوع في فروع منتوجاتها إلا أنها بقيت مرتبطة بأول منتوج لها المتمثل في التأمين السيارات، فأولت له كل أهمية على حساب المنتوجات الأخرى، مما قد يجعلها في خطر في المستقبل.

إن وصولاً للإجابة على التساؤلات التي تم طرحها مسبقاً لم يكن بالأمر السهل والهين خاصة في الجانب التطبيقي لصعوبة الوصول للمعلومة عكس الجانب النظري، مما مكنا من التعمق أكثر في دراستنا والخروج بالنتائج .

إختبار الفرضيات

إنطلاقاً من دراسة الميدانية السابقة، تم التوصل إلى إختبار الفرضيات التالية :

✓ الفرضية الأولى: هناك علاقة طردية بين إستراتيجية التنوع ومرحلة الإنطلاق.

نقبل الفرضية بأن هناك علاقة تأثير طردية بين التنوع ومرحلة الإنطلاق، وهذا ما أثبتته دراستنا أي كلما زاد درجة التنوع في المنتجات وخدمات الشركة الوطنية للتأمين SAA زادت مرحلة الإنطلاق.

✓ الفرضية الثانية: هناك علاقة طردية بين إستراتيجية التنوع ومرحلة النمو.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، حيث أنه قصد تحقيق هدف المنظمة في ظل محيط يسوده المنافسة من شأنه قد يؤثر على أرباح المنظمة ويجعلها عرضة للخطر في أي وقت، فإن التنوع هو البديل الإستراتيجي الأنسب للمنظمة للبقاء، كما يسمح لها بالتطلع إلى النمو والتوسع، وهذا ما أثبتته دراستنا فكلما زادت درجة التنوع زادت مرحلة النمو.

✓ الفرضية الثالثة: هناك علاقة طردية بين إستراتيجية التنوع ومرحلة النضج.

هذه الفرضية بدورها محققة أيضا، حيث أن الشركة الوطنية للتأمين SAA بتبنيها للتنوع مكنها من زيادة في رقم الأعمال من سنة إلى أخرى وزيادة ربحيتها ووصولها إلى مرحلة النضج.

✓ الفرضية الرابعة: هناك علاقة طردية بين إستراتيجية التنوع ومرحلة الإستقرار.

نقبل هذه الفرضية بأن هناك علاقة تأثير طردية بين إستراتيجية التنوع ومرحلة الإستقرار، وهذا ما أثبتته دراستنا، من خلال تبني الشركة الوطنية للتأمين SAA لإستراتيجية التنوع من بداية نشاطها مكنها من المحافظة على إستقرار أرباحها وتجنبها المخاطر غير المتوقعة للبيئة التي تنشط فيها، وهو دليل على أثر إستراتيجية التنوع على مرحلة الإستقرار التي توصلنا إليها.

✓ الفرضية الخامسة: هناك علاقة طردية بين إستراتيجية التنوع ومرحلة التدهور والفناء.

هذه الفرضية مرفوضة، لأن إستراتيجية التنوع تضمن تنوع في الأنشطة وتعددتها، بإتباع الشركة لهذه الإستراتيجية فهي بصدد التوسع والنمو والتطور وليس التدهور والفناء.

نتائج البحث

بعد القيام بالدراسة توصلنا لبعض النتائج المتعلقة بالجانب النظري وكذا بالجانب التطبيقي المتمثلة كالاتي:

1. النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

✓ تعبر إستراتيجيات التنوع من إستراتيجيات النمو والتوسع حيث تحقق للمنظمة مكاسب لاسيما فيما يتعلق بتوزيع المخاطر المختلفة الناتجة عن البيئة التي تتميز بأنها غير مستقرة ومتغيرة، كما تسمح للمنظمة الحصول على عوائد متعددة، نتيجة تنوع حافظة أنشطتها، وتقليل المخاطر المرتبطة بعوائد النشاط الواحد، كما أنها

تسعى من خلال إستراتيجية التنوع التوجه نحو أسواق جديدة لتعريف منتجاتها أو زيادة حصتها السوقية في أسواق من خلال إقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

✓ تحقق إستراتيجيات التنوع مكاسب إيجابية لاسيما توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة والناجحة عن المحيط المتغير.

✓ تشير دورة حياة المنظمة إلى الدورة الحياتية للمنظمة منذ بدائها إلى نهايتها، وهناك مراحل مميزة تتقدم خلالها المنظمة ، كما أنه يختلف مفهومها باختلاف معايير ومقاييس دراسته فهناك عدة مؤشرات يتم من خلالها متابعة دورة حياة المنظمة من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية على مستويات مختلفة.

✓ إن لإستراتيجية التنوع أثر بارز على دورة حياة المنظمة، حيث تسمح لها بالنمو والإستقرار في السوق، فالمنظمة الأكثر تنوعا في حافظة الأنشطة لها القدرة على خلق أسواق جديدة ومنتجات وخدمات جديدة تمكنها من تحسين قدراتها التنافسية والمحافظة عليها.

2. النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي :

✓ إعتمدت الشركة الوطنية للتأمين SAA منذ نشأتها على إستراتيجيات التنوع من خلال تقديمها لمجموعة من خدمات التأمين وبالتالي إعتمادها على حافظة متنوعة وبقت محافظة على نمط من التنوع خلال دورة حياتها.

✓ نظرا للإمكانيات التي تمتلكها الشركة الوطنية للتأمين SAA من جهة وكذا المحيط التنافسي من جهة أخرى، جعل الشركة تتبع إستراتيجيات واضحة وجلية منذ نشأتها وهي إستراتيجيات التنوع ومحاوله لتوسع تشكيلة حافظتها في كل مرة.

✓ إستراتيجية التنوع تؤدي إلى إتساع تشكيلة حافظة الأنشطة مما يعكس قدرتها على الإستجابة لقطاعات جديدة من أجل إرضاء جميع الزبائن.

✓ من خلال مؤشرين لقياس درجة التنوع ييري و أنتروبي توصلنا إلى أن درجة التنوع تزيد بزيادة عدد مجالات النشاط وذلك لتأثيرها على رقم الأعمال أي هناك علاقة طردية بين عدد المنتجات أو الخدمات ورقم أعمال الشركة الوطنية للتأمين SAA.

✓ هناك علاقة طردية تربط إستراتيجية التنوع بدورة حياة المنظمة، حيث كلما إعتمدت الشركة على حافظة أنشطة متنوعة كلما زاد رقم أعمالها خلال دورة حياتها وبالتالي محافظة على إستقرارها ونموها وهذا ما يؤدي إلى زيادة في دورة حياتها.

آفاق الدراسة :

- ✓ أثر إستراتيجية التنويع على دورة حياة المنظمة الإنتاجية.
- ✓ أثر الإستراتيجيات التنافسية على دورة حياة المنظمة.
- ✓ أثر إستراتيجية النمو على دورة حياة المنظمة.

قائمة المراجع

الكتب

- ✓ أحمد جلال جمال، مبادئ في الإدارة والإدارة الإستراتيجية، دار خالد اللحياي للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- ✓ أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، ط.1، دار الجامعية، مصر، 2007.
- ✓ أحمد ماهر، التخطيط الإستراتيجي، ط.1، دار الجامعية، مصر، 2009.
- ✓ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، ط.1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- ✓ أسعد حسين عطوان، يوسف خليل مطر، مناهج البحث العلمي، دار الكتب العلمية، لبنان، 1971.
- ✓ إلهام فخري طمليه، إستراتيجية التسويق (الإطار النظري التطبيق)، ط.1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- ✓ إسماعيل مُجد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات التطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- ✓ إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، ط.1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- ✓ جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط.1، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2013.
- ✓ حسين أحمد الطروانة وآخرون، نظرية المنظمة، ط.1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- ✓ حسين حريم، إدارة المنظمات، ط.1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- ✓ حسين مُجد حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الإصدار الثاني، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- ✓ خالد مُجد بني حمدان، وائل مُجد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، ط.1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- ✓ رائد فلاح مُجد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، ط.1، الجنادرية للنشر والطباعة، الأردن، 2013.
- ✓ رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط.1، دار البهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- ✓ روجر كلارك، ترجمة فريد بشير طاهر، إقتصاديات الصناعة، الطبعة العربية، دار المريخ للنشر، المملكة السعودية العربية السعودية، 1993.

قائمة المراجع

- ✓ طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجّد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط.1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- ✓ عبد الحميد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، ط.1، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
- ✓ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- ✓ عيد عريفج، إدارة المنظمات الخاصة، ط.1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- ✓ فاضل مُجّد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة)، ط.1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- ✓ فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط.1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- ✓ فليب كوتلر، جاري أرمسترغ، أساسيات التسويق، ط.1، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008.
- ✓ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، ط.1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2012.
- ✓ مُجّد الرشيد السلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، ط.1، جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- ✓ مُجّد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، ط.1، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- ✓ مُجّد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، لبنان، 1999.
- ✓ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط.1، دار البهاء للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- ✓ نبيل مُجّد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس)، الدار الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- ✓ محمود جاسم مُجّد الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- ✓ نور الدين بشير تاويريت، نظرية المنظمة والتنظيم، ط.1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 20015.

مذكرات :

- ✓ خديجة عباسة، دور إستراتيجية التنوع في ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة الماجستير، تخصص إقتصاد صناعي، غير منشورة، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجّد خيدر، بسكرة، 2012.
- ✓ جعيّج نبيلة، أسرار إستراتيجية التنوع وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة الماجستير، تخصص استراتيجة، غير منشورة، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة مُجّد بوضيف مسيلة، 2007.
- ✓ رتيبة طسطاس، مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، مذكرة الماستر، التخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، غير منشورة، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجّد خيدر، بسكرة، 2012.
- ✓ عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة الماجستير، تخصص إقتصاد صناعي، غير منشورة، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجّد خيدر، بسكرة، 2013.
- ✓ سماتي سارة، أثر إستراتيجية التنوع على الأداء التسويقي، مذكرة الماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، غير منشورة، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012.
- ✓ كربوش مُجّد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة، غير منشورة، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجّد خيدر، بسكرة، 2012.
- ✓ مُجّد رمضان، محددات فعالية إستراتيجية التنوع في المؤسسة، مذكرة الماستر، التخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، غير منشورة، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجّد خيدر، بسكرة، 2014.
- ✓ هبة شطوطي، تأثير إستراتيجية التنوع في تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة إقتصادية، مذكرة الماستر، التخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، غير منشورة، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجّد خيدر، بسكرة، 2017.

قائمة المراجع

محاضرات

✓ صولح سماح، محاضرات في الإقتصاد المؤسسة، غير منشورة، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيذر، بسكرة، 2015

ملتقيات ومؤتمرات علمية:

✓ وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيذر بسكرة، 22 فيفري 2010.

قواميس:

✓ Jamis Murray, **Oxford Learner's Pocket Dictionary**, 3^{ème} ed, Oxford University, Press, 2003, P300.

مواقع إنترنت:

- ✓ www.saa.dz
- ✓ Weziwezi.com

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
17	مصفوفة توزيع في المنتجات والأسواق لأنصوف I.Ansoff	1
22	أسباب اللجوء إلى إستراتيجية التنويع	2
37	سمات مكونات المنظمة حسب مراحل دورة حياة المنظمة	3
56	تطور رقم الأعمال للشركة الوطنية للتأمين SAA خلال دورة حياتها (1992-2018).	4
69	درجة التنويع في الشركة الوطنية للتأمين SAA خلال دورة حياتها (1992-2018).	5
60	درجة التنويع في الشركة الوطنية للتأمين SAA خلال دورة حياتها (1992-2018).	6

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	النموذج النظري للدراسة	1
7	الخيارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة	2
15	أشكال التنوع	3
18	يوضح مفهوم المشروع المشترك	4
26	تصنيف فئات المنظمة وفق نموذج Rumelt	5
36	مراحل دورة حياة المنظمة	6
38	حالات الخاصة لدورة حياة المنظمة.	7
39	دورة حياة المنظمة والإستراتيجيات الكلية المرتبطة بها	8
43	دورة حياة المنظمة	9
53	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين SAA	10
60	تطور رقم الأعمال الشركة الوطنية للتأمين SAA خلال دورة حياتها (1992-2018)	11
61	مراحل دورة حياة الشركة الوطنية للتأمين SAA	12

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
83 - 81	تطور رقم أعمال الشركة الوطنية للتأمين SAA خلال الفترة (1992-2018)	1
85 - 84	مساهمة كل منتج أو خدمة في رقم أعمال شركة الوطنية للتأمين SAA خلال الفترة (1992-2018)	2
87 - 86	مساهمة كل منتج أو خدمة في رقم أعمال شركة الوطنية للتأمين SAA خلال الفترة (1992-2018)	3

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ - هـ	مقدمة عامة
ب - ج	إشكالية البحث
ج	فرضيات البحث
ج	نموذج البحث
د	أهمية البحث
د	أهداف البحث
د	مبررات ودواعي إختيار هذا البحث
هـ	منهجية البحث
هـ	صعوبات البحث
هـ	هيكلية البحث
1 - 45	الفصل الأول : الإطار النظري لإستراتيجية التنوع ودورة حياة المنظمة
3 - 10	المبحث الأول : الخيار الإستراتيجي، بدائله والعوامل المؤثرة فيه
4 - 5	المطلب الأول : تعريف الخيار الإستراتيجي
6 - 9	المطلب الثاني : الخيارات الإستراتيجية المتاحة لدى المنظمة
9 - 10	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الخيار الإستراتيجي
11 - 26	المبحث الثاني : إستراتيجيات التنوع، مفهومها أنواعها وطرق القياس
11 - 14	المطلب الأول : مفهوم إستراتيجيات التنوع وأهميتها
11 - 13	أولا : مفهوم إستراتيجيات التنوع
13 - 14	ثانيا : أهمية إستراتيجيات التنوع
14 - 21	المطلب الثاني : أبرز التصنيفات لإستراتيجيات التنوع
21 - 22	المطلب الثالث : أسباب اللجوء إلى إستراتيجية التنوع
23 - 26	المطلب الرابع : قياس الأبعاد المختلفة لإستراتيجية التنوع
23 - 24	أولا : طرق القياس المستمرة
25 - 26	ثانيا : طرق القياس المتقطعة

فهرس المحتويات

44 - 27	المبحث الثالث : دورة حياة المنظمة تأثير إستراتيجية التنوع عليها
30 - 27	المطلب الأول : مفهوم دورة حياة المنظمة
28 - 27	أولا: مفهوم المنظمة
30 - 28	ثانيا: مفهوم دورة حياة المنظمة
38 - 30	المطلب الثاني : مراحل دورة حياة المنظمة
40 - 39	المطلب الثالث : تحديد إستراتيجية وفق لدورة حياة المنظمة
44 - 41	المطلب الرابع : أثر إستراتيجية التنوع على دورة حياة المنظمة
63 - 46	الفصل الثاني : دراسة تأثير إستراتيجيات التنوع على دورة حياة الشركة الوطنية للتأمين SAA
50 - 48	المبحث الأول : منهجية الدراسة ميدانية
49 - 48	المطلب الأول : أدوات جمع البيانات
48	أولا : البيانات الأولية
49	ثانيا : البيانات الثانوية
50 - 49	المطلب الثاني : المنهج المتبع وحدود الدراسة
50 - 49	أولا : المنهج المتبع
50	ثانيا : حدود الدراسة
58 - 51	المبحث الثاني : عرض الشركة الوطنية للتأمين SAA
55 - 51	المطلب الأول : تقديم الشركة الوطنية للتأمين SAA
52 - 51	أولا : نشأة وتطور الشركة الوطنية للتأمين SAA
54 - 52	ثانيا : الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين SAA
55	ثالثا : المنتجات التي تقدمها الشركة الوطنية للتأمين SAA
58 - 56	المطلب الثاني : تطور رقم الأعمال الشركة الوطنية للتأمين SAA
62 - 58	المبحث الثالث : أثر إستراتيجية التنوع على دورة حياة شركة الوطنية للتأمين SAA
60 - 58	المطلب الأول : قياس درجة التنوع في الشركة الوطنية للتأمين SAA
62 - 61	المطلب الثاني : أثر إستراتيجية التنوع على مراحل دورة حياة الشركة.
68 - 64	الخاتمة
73 - 69	قائمة المراجع

فهرس المحتويات

74	قائمة الجداول
75	قائمة الأشكال
76	قائمة الملاحق
79 - 77	فهرس
87 - 80	الملاحق

الملاحق

الوحدة: مليون دينار

الملحق رقم (01): تطور رقم أعمال الشركة الوطنية للتأمين SAA

2000	%	(0.62)	12.32	0.77	2.38
	ر.أ	4584	1640	389	6614
1999	%	11.31	(3.69)	(13.25)	5.79
	ر.أ	4613	1460	386	6460
1998	%	8.25	10.41	5.70	8.58
	ر.أ	4144	1516	445	6106
1997	%	2.18	7.09	1.47	3.45
	ر.أ	3828	1373	421	5623
1996	%	13.48	19.92	34.88	1633
	ر.أ	3746	1282	406	5435
1995	%	14.88	14.57	(4.14)	15.78
	ر.أ	3301	1069	301	4672
1994	%	8.65	19.15	30.83	12.42
	ر.أ	2787	933	314	4035
1993	%	11.03	12.33	27.65	12.29
	ر.أ	2565	783	240	3589
1992	%	-	-	-	-
	ر.أ	2310	697	188	3196
السنوات	البيانات	تأمين على السيارات	تأمين على أخطار المختلفة	تأمين على الأشخاص	Σ

2009	%	20.40	5.84	(10.87)	13.83
	ر.أ	13127	4075	1475	18677
2008	%	13.91	(1.28)	32.50	11.46
	ر.أ	10902	3850	1655	16405
2007	%	11.96	3.72	12.01	9.66
	ر.أ	9570	3900	1249	14719
2006	%	10.95	1.40	(0.53)	7.10
	ر.أ	8547	3760	1115	13422
2005	%	12.96	11.05	8.83	11.91
	ر.أ	7703	3708	1121	12532
2004	%	20.20	57.05	39.56	31.05
	ر.أ	6819	3339	1030	11188
2003	%	5673	2126	7338	16.59
	ر.أ	5673	2126	7338	8537
2002	%	7.29	8.57	52.53	9.05
	ر.أ	4883	1748	691	7322
2001	%	(0.71)	(1.81)	1645	1.51
	ر.أ	4551	1610	453	6714
السنوات	البيانات	تأمين على السيارات	تأمين على أخطار المختلفة	تأمين على الأشخاص	Σ

4.60	11.38	8.33	2.74	%	2018
27700	1771	6885	19044	د.أ	
2.51	(49.95)	13.36	8.72	%	2017
26581	1590	6355	18536	د.أ	
2.86	20.61	(7.68)	4.45	%	2016
25832	3177	5606	17049	د.أ	
2.41	33.77	(7.15)	2.41	%	2015
25112	2717	6073	16322	د.أ	
4.17	29.44	(6.66)	4.51	%	2014
24519	2031	6541	15937	د.أ	
2.85	65.32	55.73	(17.38)	%	2013
23825	1569	7008	15248	د.أ	
9.69	(85.00)	3.40	20.02	%	2012
23164	2083	4500	18456	د.أ	
5.42	(14.59)	11.73	5.96	%	2011
21117	1387	4352	15377	د.أ	
7.24	10.10	(4.41)	10.54	%	2010
20030	1624	3895	14511	د.أ	
Σ	تأمين على الأشخاص	المختلفة أخطار	تأمين على السيارات	البيانات	السنوات

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على:

www.saa.dz ✓

✓ مقابلة مع رئيس دائرة المالية والمحاسبة على مستوى المديرية الجهوية.

الملحق رقم (02): مساهمة كل منتج أو خدمة في رقم أعمال شركة SAA خلال الفترة (1992-2018)

السنوات	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
$P_{س}$	0.722	0.714	0.690	0.706	0.689	0.414	0.678	0.714	0.693	0.677	0.666	0.664	0.609	0.614
$\ln(1/P_{س})$	0.325	0.336	0.371	0.348	0.372	0.881	0.388	0.336	0.366	0.390	0.406	0.409	0.495	0.487
$P_{س}^* \ln(1/P_{س})$	0.234	0.239	0.255	0.245	0.256	0.364	0.263	0.239	0.253	0.264	0.270	0.271	0.301	0.299
$P_{م}$	0.218	0.218	0.231	0.228	0.235	0.244	0.248	0.226	0.247	0.239	0.238	0.249	0.298	0.295
$\ln(1/P_{م})$	1.532	1.523	1.465	1.478	1.448	1.410	1.394	1.487	1.398	1.431	1.435	1.390	1.210	1.220
$P_{م}^* \ln(1/P_{م})$	0.332	0.332	0.338	0.336	0.340	0.344	0.345	0.334	0.345	0.342	0.341	0.346	0.360	0.359
$P_{ل}$	0.058	0.066	0.077	0.064	0.074	0.074	0.072	0.059	0.058	0.067	0.094	0.086	0.092	0.089
$\ln(1/P_{ل})$	2.847	2.718	2.563	2.748	2.603	2.603	2.631	2.830	2.847	2.703	2.364	2.453	2.385	2.488
$P_{ل}^* \ln(1/P_{ل})$	0.165	0.179	0.197	0.175	0.192	0.192	0.189	0.166	0.165	0.181	0.222	0.210	0.219	0.215

2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	السيارات
0.687	0.699	0.659	0.649	0.649	0.640	0.796	0.728	0.724	0.702	0.664	0.650	0.636	$P_{س}$
0.375	0.358	0.417	0.432	0.432	0.446	0.228	0.317	0.322	0.353	0.409	0.430	0.452	$\ln(1/P_{س})$
0.257	0.250	0.274	0.280	0.280	0.285	0.181	0.230	0.233	0.247	0.271	0.279	0.287	$P_{س} * \ln(1/P_{س})$
0.248	0.239	0.217	0.241	0.266	0.294	0.194	0.206	0.194	0.218	0.234	0.264	0.280	$P_{س}$
1.394	1.431	1.527	1.422	1.324	1.224	1.639	1.579	1.639	1.523	1.452	1.331	1.272	$\ln(1/P_{س})$
0.345	0.342	0.331	0.347	0.352	0.359	0.317	0.325	0.317	0.332	0.339	0.351	0.356	$P_{س} * \ln(1/P_{س})$
0.063	0.060	0.122	0.108	0.088	0.065	0.089	0.065	0.081	0.078	0.100	0.084	0.083	$P_{س}$
2.764	2.812	2.103	2.225	2.430	2.733	2.419	2.733	2.513	0.551	2.605	2.476	2.488	$\ln(1/P_{س})$
0.174	0.168	0.256	0.240	0.213	0.177	0.215	0.177	0.203	0.198	0.260	0.207	0.206	$P_{س} * \ln(1/P_{س})$

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الملحق رقم (01).

الملحق رقم (03): مساهمة كل منتج أو خدمة في رقم أعمال شركة SAA خلال الفترة (1992-2018)

2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	السنوات
0.614	0.609	0.664	0.666	0.677	0.693	0.714	0.678	0.414	0.689	0.706	0.690	0.714	0.722	$P_{س}$
0.376	0.370	0.440	0.443	0.458	0.480	0.509	0.459	0.171	0.474	0.498	0.476	0.509	0.521	$P_{س^2}$
0.295	0.298	0.249	0.238	0.239	0.247	0.226	0.248	0.244	0.235	0.228	0.231	0.218	0.218	$P_{م}$
0.087	0.088	0.062	0.056	0.056	0.061	0.051	0.061	0.059	0.055	0.051	0.053	0.047	0.047	$P_{م^2}$
0.089	0.092	0.086	0.094	0.067	0.058	0.059	0.072	0.074	0.074	0.064	0.077	0.066	0.058	P_{i}
0.007	0.008	0.007	0.008	0.004	0.003	0.003	0.005	0.005	0.005	0.004	0.005	0.004	0.003	P_{i^2}
0.466	0.466	0.509	0.507	0.518	0.544	0.563	0.525	0.235	0.534	0.554	0.527	0.560	0.571	$\sum(P_{س^2}+P_{م^2}+P_{i^2})$

2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	السنوات
0.687	0.699	0.659	0.649	0.649	0.640	0.796	0.728	0.724	0.702	0.664	0.650	0.636	$P_{س}$
0.471	0.488	0.434	0.412	0.412	0.409	0.633	0.529	0.524	0.492	0.440	0.422	0.404	$P_{س^2}$
0.248	0.239	0.217	0.241	0.266	0.294	0.194	0.206	0.194	0.218	0.234	0.264	0.280	$P_{م}$
0.061	0.057	0.047	0.047	0.070	0.086	0.037	0.042	0.037	0.047	0.054	0.064	0.078	$P_{م^2}$
0.063	0.060	0.122	0.108	0.088	0.065	0.089	0.062	0.081	0.078	0.100	0.084	0.083	P_{i}
0.003	0.003	0.014	0.011	0.007	0.004	0.007	0.004	0.006	0.006	0.010	0.007	0.006	P_{i^2}
0.535	0.548	0.495	0.479	0.499	0.453	0.677	0.575	0.567	0.545	0.504	0.498	0.488	$\sum(P_{س^2}+P_{م^2}+P_{i^2})$

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعطيات الملحق رقم (01)

المنظمات كالكائنات الحية تولد وتنمو وتموت، وفي ظل إشتداد المنافسة، أصبح لزاما على المنظمات خلال دورة حياتها تحسين أداؤها، وذلك بتبني الخيار الإستراتيجي الذي يضمن لها النمو والتوسع مما يكسبها قدرات تنافسية عالية. من هذا المنطلق، حاولنا في هذا البحث الإجابة على الإشكالية المتمثلة في:

هل تأثر إستراتيجية التنوع على دورة حياة المنظمة ؟

حيث تم التطرق إلى تحديد مفهوم إستراتيجية التنوع والطرق المعتمدة في قياسه، من خلال الوقوف على بعض مؤشرات القياس من جهة، وتبيان أثر إستراتيجيات التنوع على دورة حياة المنظمة بالتركيز على رقم الأعمال، ودرجة التنوع (مؤشر بيرري، أنتروبي) من جهة أخرى. وذلك من خلال محاولة إسقاط الجانب النظري للدراسة على الشركة الوطنية للتأمين SAA، حيث توصلنا إلى أن الشركة محل الدراسة تبنت إستراتيجية التنوع المرتبط، وكان لهذه الإستراتيجية أثر كبير على دورة حياتها التي تزال في حالة الإستقرار.

الكلمات المفتاحية : الخيار الإستراتيجي، إستراتيجيات التنوع، دورة حياة المنظمة، رقم الأعمال.

Résumé

Les organisations sont comme les être naitre grandir et mourir, et dans l'intensification de la concurrence devient obligatoire qu'elles améliorent leur performances. En adaptant le choix stratégie qui assure sa croissance et l'expansion, permettant ainsi d'attendre des capacités concurrentielles élevées. De cette sorte, on a essayé dans cette recherche de répondre à la problématique suivante :

Est-ce que la stratégie de diversification affect-t-elle le cycle de vie organisé ?

Le concept de la stratégie de diversification à été discuté ainsi, que les méthodes utilisés pour le mesurer, en utilisant quelques indicateurs de mesure d'un coté, et démontrer l'impact des stratégies de diversificateur pour le cycle de vie organisé en insistant sur le numéro de travail et le degré de diversité (indicateur de Berry et Antropy) d'un autre coté. Et cela en essayant d'appliquer la théorie pour étudier la société nationale d'assurance SAA, Nos résultats montrent que l'agence avait adapté la stratégie de diversification associée, et que cette stratégie avait un impact significatif sur son cycle de vie, que reste encore stable.

Mots clés : Les choix stratégiques, Les stratégies de diversification, Cycle de vie de l'organisation, Numéro d'entreprise.