تمهيد :

تعمل المؤسسات اليوم في ظل بيئة غير مستقرة تتصف بالتقلب والتغير السريعين، مما يحتم عليها مواكبة هذه التغيرات للمحافظة على قدراتها وقيمها التنافسية ومركزها في السوق، وتحسين أدائها في مختلف مجالات عملها تبعا لأهدافها و طبيعة نشاطها، ونتيجة لهذه التغيرات والتحولات الحاصلة في مختلف الأصعدة والميادين أصبحت ظروف بيئة عمل المؤسسات أكثر تعقيدا وأقل وضوحا، مما خلق ضغط كبير على المنظمات لمواكبتها، الأمر الذي يقتضي تحسين أدائها وتطوير استراتيجياتها كي تتمكن من النمو والتوسع وتقديم منتجاتها وخدماتها بطرق متطورة تساعدها على تقليل التكلفة وخفض ضياع الموارد، وتعتبر استراتيجية التكامل العمودي من أهم الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسات من النمو والتوسع والتي تتيح لها فرص تنافسية إضافية.

المبحث الأول : منهجية الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح اشكالية البحث و إعطاء وصف لمنهج الدراسة، مجتمع وعينة البحث مصادر جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة وطريقة تصميمها و قياس صدقها وثباتها.

المطلب الأول : إشكالية الدراسة

تعتبر إستراتيجية التكامل العمودي من أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات عامة و المجمعات الصناعية خاصة لتحقيق النمو والتوسع حيث أصبحت هذه الأخيرة اليوم حاجة ضرورية للمؤسسات الإقتصادية الهادفة إلى البقاء والاستمرار ومواجهة حالة التنافس المتصاعدة التي تشهدها أغلب الصناعات المختلفة .

لذا تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجية التكامل العمودي في تحسين ورفع الأداء في المؤسسة محل الدراسة، ومن أجل الوقوف على الدور الذي تحدثه استراتيجية التكامل العمودي على الأداء من خلال ربط هذه الإستراتيجية بمحاور بطاقة الأداء المتوازن، بناءا على ما سبق فإن جوهر إشكالية الموضوع تتمثل في محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

" هل لإستراتيجية التكامل العمودي دور في تحسين أداء مجمع العموري من منظور بطاقة الأداء المتوازن ؟"

ولمعالجة هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مدى تطبيق إستراتيجية التكامل العمودي في مجمع العموري ؟

- ما هو مستوى الأداء في مجمع العموري ؟

- هل لإستراتيجية التكامل العمودي دور في تحسين العمليات الداخلية لمجمع العموري ؟

- هل لإستراتيجية التكامل العمودي دور في تحسين رضي زبائن مجمع العموري ؟

- هل لإستراتيجية التكامل العمودي دور في تحسين التعلم والنمو بمجمع العموري ؟

- هل لإستراتيجية التكامل العمودي دور في تحسين الأداء المالي لمجمع العموري ؟

المطلب الثاني : أهداف الدراسة وأهميتها

أولا : أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الجانب النظري للتكامل العمودي والأداء و ذلك بالتطرق إلى المفاهيم الأساسية والمحاولة إلى حد ما ضبط بعض المفاهيم ذات الصلة بالتكامل العمودي بأنواعه الخلفي والأمامي والتعرف على بطاقة الأداء المتوازن كونها مؤشر حديث لقياس الأداء بغرض زيادة الإثراء المعرفي.

كما نهدف من خلال هذه الدراسة إلى إبراز دور إستراتيجية التكامل العمودي بتحسين أداء مجمع العموري من خلال محاولة قياس هذا الأخير و تحليل الممارسات المعمول بها واستنباط أهم معوقات هذه الإستراتيجية.

ونأمل من خلال تحقيق هذه الأهداف أن ترقى هذه الدراسة إلى مستوى المساهمة ولو بصفة بسيطة في المعرفة العلمية وأن تكون النتائج المتحصل عليها ذات فائدة عملية بالنسبة للمجمع .

ثانيا : أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما تقدمه من إظافة على المستويين العلمي والعملي الموضحة كالتالي:

أ –الأهمية العلمية :

- ✓ تكمن أهمية الدراسة في الموضوع في حد ذاته حيث نال الأداء اهتماما كبيرا من طرف عدة باحثين سواء عرب أو أجانب و الذين توصلوا إلى نتائج مهمة في هذا الإطار.
- ✓ ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من التكامل العمودي، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن .

- ✓ الكشف على مدى أهمية استراتيجية التكامل العمودي ومساهمتها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية وخاصة المجمعات الصناعية.

ب– الأهمية العملية :

- ✓ التعرف على مدى وعي مسيري المؤسسة محل الدراسة بأهمية إستراتيجية التكامل العمودي.
- ✓ كون إستراتيجية التكامل العمودي مهمة من أجل بقاء المؤسسة ونموها في الأسواق.

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار موضوع التكامل العمودي ودوره في تحسين الأداء كان لعدة عوامل لعل من أهمها ما نذكره فيما يأتي:

- مجال التخصص إدارة إستراتيجية إذ تعتبر إستراتيجية التكامل العمودي في صلب التخصص.
- حداثة موضوع التكامل العمودي النسبية وأهميته الكبيرة خاصة للمؤسسات التي تعمل في أسواق تنافسية قوية والمؤسسات التي تريد تحقيق مزايا تنافسية.
- كون موضوع الأداء وكيفية تحسينه في حد ذاته ذو أهمية كبيرة للمؤسسات خاصة وأنه الهدف الدائم الذي تسعى إليه.
- البحث في الحلول المناسبة التي يمكن من خلالها رفع أداء المؤسسة الجزائرية وفهم الأزمة التي تعاني منها والمتمثلة في توفر الموارد الملائمة وغياب النتائج على أرض الواقع .

رابعا : صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا العديد من الصعوبات والعراقيل، سواء ما تعلق بالجزء النظري أو الجانب التطبيقي وأهمها ما نذكره فيما يلي :

– قلة المراجع التي تناولت موضوع التكامل العمودي بالتفصيل .

– صعوبة الحصول على معلومات كافية في الدراسة الميدانية وهذا نتيجة التحفظ الكبير للمسؤولين بالمؤسسة و الاكتفاء بإعطاء معلومات بصفة تقريبية .

خامسا : هيكل الدراسة : من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على تساؤلاته وفرضياته، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول وهي :

- ✓ **الفصل الأول** : تناولنا فيه منهجية البحث والدراسات السابقة، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث تعرضنا في المبحث الأول لمنهجية البحث، أما الثاني فكان حول أدوات الدراسة والأساليب المستخدمة، والثالث خصص للدراسات السابقة والتعليق عليها.
- ✓ **الفصل الثاني** : خصص للإطار النظري للأداء والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتناول مفاهيم عامة حول الأداء بالتطرق إلى تعريف الأداء، خصائصه، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه ،أما الثاني فكان حول تقييم و قياس الأداء تم التطرق فيه إلى تعريف قياس الأداء ومؤشراته التقليدية، و تعريف تقييم أداء المؤسسة وأهميته، فيما خصص المبحث الثالث لبطاقة الأداء المتوازن وأهميتها ومحاورها، وأهم إنتقاداتها .
- ✓ **الفصل الثالث** : خصص للإطار النظري لإستراتيجية التكامل العمودي و مساهمتها في تحسين أداء المؤسسة والذي بدوره قسم إلى ثلاثة مباحث، يحتوي المبحث الأول على ماهية إستراتيجية التكامل العمودي، أنواعها، عيوبها ومزاياها أما المبحث الثاني فاحتوى على مجموعة من النظريات المفسرة للتكامل العمودي، بينما المبحث الثالث كان حول مساهمة إستراتيجية التكامل العمودي في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
- ✓ **الفصل الرابع** : **دراسة تطبيقية بمجمع العموري –بسكرة–** وهو إسقاط للجانب النظري على مجمع العموري والذي قسم إلى ثلاث مباحث، حيث تطرقنا فيه إلى لمحة عامة عن المجمع من خلال التعريف به، عرض الهيكل التنظيمي للمجمع، تحليل محاور الإستبيان واختبار الفرضيات لاستخلاص النتائج.

المطلب الثالث : فرضيات ونموذج الدراسة

أولا : فرضيات الدراسة

استنادا إلى إشكالية الدراسة المطروحة " **هل يوجد دور لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين أداء مجمع العموري من منظور بطاقة الأداء المتوازن**" ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة، قمنا بصياغة احتمالات للإجابة في شكل الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية كما يلي :

✓ **الفرضية الرئيسية: " لا يوجد دور لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين أداء مجمع عموري من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة (α=0.05) ".**

ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية :

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين العمليات الداخلية لمجمع العموري عند مستوى دلالة (α=0.05) .
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين رضى زبائن مجمع العموري عند مستوى دلالة (α=0.05) .
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين تعلم ونمو مجمع العموري عند مستوى دلالة (α=0.05) .
- **الفرضية الفرعية الرابعة :** لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين الأداء المالي لمجمع العموري عند مستوى دلالة (α=0.05) .

ثانيا : نموذج الدراسة .

انطلاقا مما سبق و في ضوء إشكالية الدراسة وتساؤلات و أهمية الدراسة وأهدافه و بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات ذات الصلة قمنا بتطوير نموذج الدراسة والذي يتكون من متغيرين كما هو مبين في الشكل رقم (1-1) أدناه، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في إستراتيجية التكامل العمودي، ومتغير تابع تمثل في الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن كما يلي :

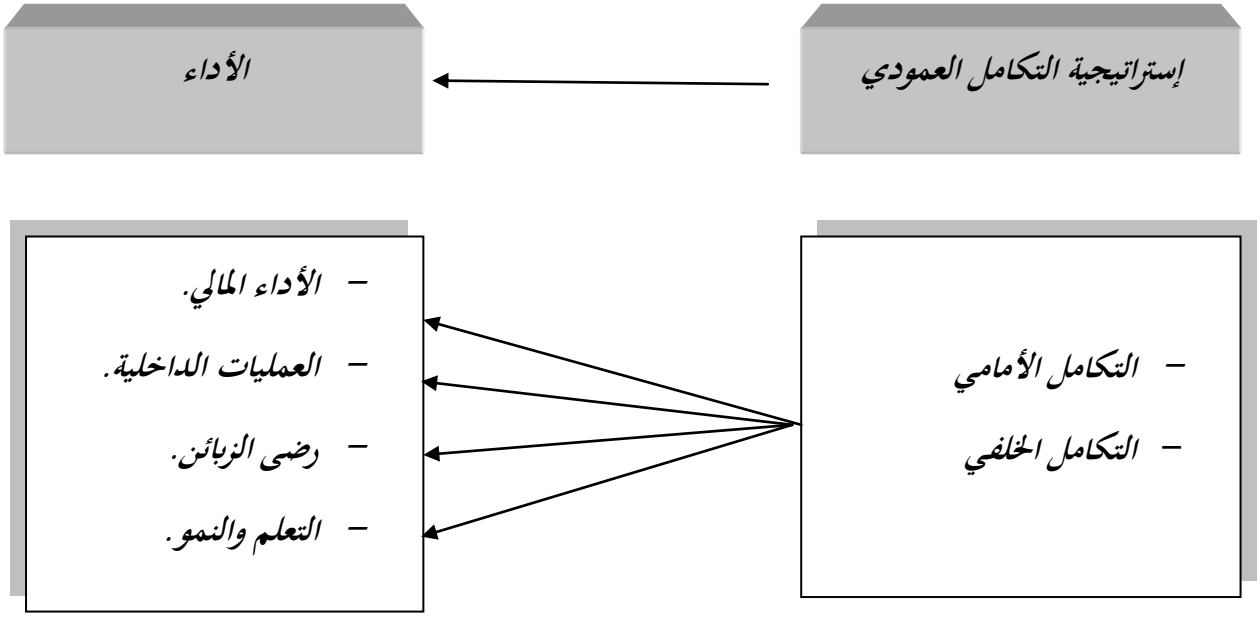
✓ **المتغير المستقل:** إستراتيجية التكامل العمودي.

✓ **المتغير التابع:** أداء المؤسسة.

- العمليات الداخلية.
- رضى الزبائن.
- التعلم والنمو.
- الأداء المالي.

وقمنا بترجمة النموذج في الشكل الموالي :

الشكل (1-1) : النموذج النظري للبحث



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

في الواقع يعتبر هذا التقسيم نظريا بحتا لأغراض الدراسة فقط من أجل التوصل إلى إبراز دور إستراتيجية التكامل العمودي في تحسين كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ثالثا : التعريفات الإجرائية

سنحاول من خلال هذه النقطة تعريف بعض المصطلحات المهمة والتي تم التطرق لها في دراستنا والتي تتسم ببعض الغموض :

1. **إستراتيجية التكامل العمودي** : تشير إلى قيام مؤسسة ما بإضافة مرحلة سابقة أو لاحقة من مراحل العملية الانتاجية أي التحرك نحو الموزع ويسمى تكامل أمامي أو التحرك نحو المورد ويسمى تكامل خلفي .
2. **التكامل العمودي الخلفي**:قيام المؤسسة الأم بتكوين مؤسسات تابعة تنتج بعض المدخلات المستخدمة في العملية الانتاجية أي محاولة المؤسسة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج مع مؤسسة تملك هذه المستلزمات.
3. **التكامل العمودي الأمامي** : وتشير إلى امتلاك أو زيادة الرقابة على أنشطة ووسائل ومنافذ توزيع مخرجات المؤسسة (سلع وخدمات) ، وتعامل المؤسسة مباشرة مع زبائنها.

4 **أداء المؤسسة** : انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

5 **منظور العمليات الداخلية** : يركز هذا المحور على أداء الأنشطة التشغيلية، ويشمل المقاييس التشغيلية غير المادية التي تهدف أساسا إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة.

6 **منظور الزبائن**: يركز هذا المحور على أداء الأنشطة التي تقابل حاجات ورغبات الزبائن المختلفة، ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق رضاهم، وجعلهم أوفياء لها.

7 **منظور التعلم والنمو**: ويعكس مدى قدرة المؤسسة على إحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم، وإحداث التطوير في هياكلها وثقافتها.

8 **المنظور المالي** : يركز هذا المحور على الهدف الأساسي للمؤسسة وهو تحقيق مستويات عالية من الأرباح وتخفيض التكاليف وتحقيق المرونة في الإنتاج.

المطلب الرابع : منهجية و حدود الدراسة

أولا : منهج الدراسة

من أجل تحقيق الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث يقوم هذا الأخير على جمع بيانات ومعلومات من مختلف المراجع والمصادر كالكتب والمجلات والرسائل الجامعية .. الخ من أجل تكوين صورة متكاملة حول الظاهرة المدروسة خاصة وأنه ينطلق من فكرة استقلالية الباحث عن الموضوع، بمعنى انطلاقا من الدراسات التي تناولت الموضوع نحاول إسقاطه على مؤسسة ما، أي تعميم الكل على الجزء إضافة إلى تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية حيث أن الهدف الأساسي منها هو اختبار مدى صحة الفروض من خلال أسلوب دراسة الحالة للتعرف على دور استراتيجية التكامل العمودي في تحسين أداء مجمع العموري.

ثانيا : حدود البحث : يتحدد البحث بما يلي :

- ✓ **الحدود الموضوعية** : اقتصر بحثنا الحالي على دراسة دور استراتيجية التكامل العمودي في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة (العمليات الداخلية، الزبائن، النمو والتعلم و المحور المالي).
- ✓ / **الحدود المكانية** : تم إجراء البحث داخل حدود **مجمع عموري –بسكرة–** .
- ✓ **الحدود الزمانية** : تم انجاز الدراسة في السنة الجامعية 2019/2018، و الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من شهر مارس إلى منتصف شهر أفريل 2019.

✓ **الحدود البشرية** : وتمثلت في مجموعة الإطارات والإداريين **بمجمع العموري –بسكرة–**.

ثالثا : مبررات اختيار المؤسسة : اعتمادنا على اختيار المؤسسة محل الدراسة نتيجة المبررات والدوافع التالية :

- باعتبار المجمع يحتل موقع مهم في سوق مواد البناء.
- ينشط في قطاع يتميز بتنافسية كبيرة.
- سمعة المجمع و تميزه بخبرة في المجال أكثر من 30 سنة.
- تطبيق المجمع لإستراتيجية التكامل العمودي.
- قدرة المجمع في الوصول إلى مراكز قيادية في فترة زمنية قياسية.

المبحث الثاني : أدوات الدراسة والأساليب المستخدمة.

حيث تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة كأدوات للبحث إلى جانب الاعتماد على مجموعة من الطرق لجمع البيانات ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول : أدوات الدراسة

في اطار الدراسة الميدانية و بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث المتمثلين في استراتيجية التكامل العمودي ودوره في تحسين أداء المؤسسة وبعد مراجعة الأدبيات وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بالموضوع واستشارة المشرف وبعض أساتذة المجال، تم تصميم استبيان من أجل تحقيق أغراض البحث، حيث تكون الاستبيان من قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول : يحتوى على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في : الجنس، العمر، المؤهل العلمي و سنوات الخبرة.

القسم الثاني : وهو القسم الخاص بمحاور البحث وينقسم بدوره إلى محورين :

المحور الأول : يتمثل في المتغير المستقل **إستراتيجية التكامل العمودي** ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على مدى تطبيق هذه الإستراتيجية في المجمع من وجهة نظر إطارات مجمع العموري –بسكرة– وتم تحديد بعدين له، وقد وزعت هذه العبارات كالتالي :

- بعد استراتيجية التكامل الأمامي وتمثله العبارات من 1 إلى 6.
- بعد استراتيجية التكامل الخلفي وتمثله العبارات من 7 إلى 12.

المحور الثاني : ويتمثل في المتغير التابع **الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن** ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على مستوى أداء المجمع في ظل تطبيق استراتيجية التكامل العمودي بمجمع العموري -بسكرة- وهي موزعة على أربعة أبعاد كالتالي :

- بعد العمليات الداخلية وتمثله العبارات من 1 إلى 7 .
- بعد رضى الزبائن وتمثله العبارات من 8 إلى 14 .
- بعد التعلم والنمو وتمثله العبارات من 15 إلى 21 .
- بعد أداء المالي وتمثل العبارات من 21 إلى 28.

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي لقياس إجابات المبحوثين على فقرات الإستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (1-1): توزيع درجات مقياس ليكرت الثلاثي

الاستجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر : من اعداد الطالبة

وتكون طريقة الإجابة باختيار أفراد العينة لإحدى الإجابات الثلاثة السابقة، قمنا بتصنيف الإجابات إلى ثلاث مستويات، وقمنا بحساب المدى الذي يعطى بالعلاقة التالية:

المدى = أكبر قيمة (في مقياس ليكرت وهي القيمة 3) – أقل قيمة (في مقياس ليكرت وهي القيمة 1)

وباعتبار أننا قمنا بتصنيف الإجابات إلى ثلاث مستويات فإن طول الفئة يحسب كالتالي:

$$\text{*طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}}$$

أي طول الفئة $= \frac{(1-3)}{3} = 0.6$

ليكون المقياس في الحكم على إجابات الأفراد كالتالي :

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1- 1.59) دال على (درجة غير موافق).
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1.60-2.19) دال على (درجة محايد).
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (2.20-2.79) دال على (درجة موافق).

بالإضافة الى أدوات أخرى قمنا بالاعتماد عنها و منها :

- **وثائق المؤسسة** : من خلال الوثائق حول مختلف أنشطتها وأعمالها الموضحة في الملحق (03) والتي مصدرها مصلحة الموارد البشرية و مصلحة المحاسبة من أجل تسهيل عملية التحليل.
- **المقابلة** : لفك الغموض حول بعض نتائج الدراسة ورغبة في التأكد من بعض الاجابات وعناصر في موضوع البحث تم إجراء مقابلة مع بعض رؤساء أقسام مجمع العموري، تم طرح الأسئلة بصيغة غير مباشرة لاستهداف المعلومات المساعدة في البحث وتفسير الفرضيات بغية التوصل لتحليلات مفيدة.

المطلب الثاني : مجتمع وعينة البحث وطرق جمع البيانات .

أولا : مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات مجمع العموري –بسكرة- والبالغ عددهم (92) إطار وتم اختيار العينة من 3 فروع لهذا المجمع (مؤسسة الآجر سيدي غزال ، SOFRAMIMEX، مؤسسة الأبراج للسيراميك) واعتمدنا طريقة العينة العشوائية وبلغ عددهم 50 إطار، تم توزيع الإستبيان عليهم عبر زيارات ميدانية واسترد منها 42 استبيان وبعد فحصها استبعد منها استبيان واحد لعدم إستفائه الشروط المطلوبة لتكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 41 إستبيان.

ثانيا : مصادر جمع البيانات .

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على نوعين من المصادر:

المصادر الأولية : تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفريغه وتحليله باستخدام برنامج SPSS.V.24 (statistical package for social sciences) الإحصائي واستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات القيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

المصادر الثانوية : تم الحصول عليها بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، الرسائل الجامعية والملتقيات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في انجاز جميع مراحل البحث.

المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد عملية جمع الاستبيان الموزع على عينة المبحوثين تم ترميزه وإدخال بياناته إلى الحاسوب، ومن أجل الإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24) وذلك لإستخراج مختلف النسب والمتوسطات والتكرارات والانحرافات المعيارية كما يلي:

1- **معامل الثبات**:حيث تم اعتماد معامل Alpha Cronbagh لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن المعامل يأخذ قيمة محصورة بين (0) و(1)، فإذا كانت القيمة مرتفعة فهذا مؤشر جيد على ثبات الاستبيان وبالتالي صلاحيته للدراسة، وتكون قيمة معامل Alpha Cronbagh مقبولة ابتدءا من (0.60).

2- **معامل الصدق**: هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات Alpha Cronbagh ويشير إلى الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان.

3- **المتوسطات الحسابية**: لمعرفة اتجاهات الآراء حول كل من استراتيجية التكامل العمودي والأداء.

4- **الانحرافات المعيارية**: لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن متوسطها الحسابي.

5- **التكرارات والنسب المئوية**: لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة.

6-معامل الارتباط بيرسون: لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث يكون الارتباط قويا وطرديا بين المتغيرات كلما كانت قيمته موجبة وأقرب إلى الواحد، وتكون ضعيفة وطردية كلما اقترب من الصفر، بينما إذا كانت

قيمته سلبية وتقترب من (1-) فذلك يعني علاقة عكسية قوية بين المتغيرات، وفي حالة كانت قيمته سلبية وتقترب من الصفر ذلك يعني وجود علاقة عكسية ضعيفة بين متغيرات الدراسة، وفي حالة كانت قيمته (0) فذلك يعني عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

7- معامل التحديد: لتفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وينسبها إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل.

المطلب الرابع : صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان إعطائه لنفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يدل على استقرار نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير في حالة تكرار توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة خلال فترات زمنية معينة، و للتحقق من صدق الاستبيان اعتمدنا على ما يلي:

1.صدق المحتوى أو الصدق الظاهري :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة للتحكيم و المتخصصين في مجال التسيير والإحصاء والذي توجد أسمائهم في ملحق رقم (02) للأخذ بملاحظاتهم حول مدى وضوح الفقرات وسلامتها من الناحية اللغوية والصياغة ومدى ملائمة الفقرات لتحقيق أغراض البحث، وانطلاقا من أراء المحكمين ومقترحاتهم تم التعديل في الإستبانة لتكون في شكلها النهائي كما هي موضحة في ملحق رقم (01).

2.صدق المحك :

وكما تم شرحه سابقا يتمثل معامل الثبات في معامل (Alpha cranbach) ومعامل الصدق هو الجذري التربيعي لمعامل الثبات وكانت نتائج معاملات الصدق والثبات لفقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (1–2): معاملات الصدق والثبات

محاور الاستبيان	العبارات	معامل الثبات Alpha cronbach	معامل الصدق
التكامل الأمامي	(1-6)	0.754	0.868
التكامل الخلفي	(7-12)	0.780	0.883
استراتيجية التكامل العمودي	(1-12)	0.822	0.906
محور العمليات الداخلية	(13-20)	0.732	0.855
محور الزبائن	(21-26)	0.573	0.756
محور التعلم والنمو	(27-33)	0.807	0.898
محور الأداء المالي	(34-40)	0.504	0.709
الأداء	(13-40)	0.852	0.923
الإجمالي	**(1-40)**	**0.917**	0.957

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS24

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل **ألفا كرونباخ** كانت جيدة بالنسبة للمتغير التابع " الأداء " حيث بلغت 0.852، بينما كانت قيمة معامل **ألفا كرونباخ** للمتغير المستقل " إستراتيجية التكامل العمودي " 0.822" وهي قيمة قوية كذلك، كما نلاحظ أن قيمة المعامل بالنسبة لجميع عبارات الاستبيان هي 0.917، وهي قيمة مرتفعة وعلى هذا الأساس يمكن القول أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة ثبات عالية فيما عدا البعد المتعلق بالأداء المالي، وبما أن معامل ألفا كرونباخ الإجمالي كان مرتفعا بالنسبة لجميع المتغيرات فقد قلل من أثر انخفاض ثبات هذا البعد.

أما بالنسبة لمعامل الصدق فقد كانت قيمته 0.906 بالنسبة لإستراتيجية التكامل العمودي، و0.923 بالنسبة للأداء وهما قيمتين مرتفعتين ما يجعل العبارات التي تندرج ضمن كل متغير صادقة ونفس القول بالنسبة لمعامل الصدق الإجمالي (0.957) وهي قيمة جد مرتفعة .

و بناءا على ما سبق يمكن القول أننا تأكدنا من ثبات وصدق الاستبيان ما يجعلنا على ثقة بصحته وصلاحيته للدراسة.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة ودلالاتها

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى بعض الدراسات التي تناولت الأداء و إستراتيجية التكامل العمودي بصفة منفصلة وكذا الدراسات التي إهتمت بتحديد العلاقة بينهما.

المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بإستراتيجية التكامل العمودي

1. **دراسة حران عبد القادر،**(2012)، **التكامل العمودي والمزايا التنافسي للمؤسسة الصناعية، (دراسة حالة مؤسسة سونطراك)**، مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيذر بسكرة.

وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والتقارير السنوية الإحصائية كأداة لجمع البينات وهدفت الدراسة إلى :

- ✓ تسليط الضوء على مفهوم كل من التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية، وذلك في مؤسسة سونطراك.
- ✓ تحديد العلاقة بين التكامل العمودي والمزايا التنافسية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ التكامل العمودي في مؤسسة سونطراك ليس قرار قابل للتنفيذ أو الامتناع، بل هو حتمية تفرضها الصناعة النفطية، وهذا من خصائص سلسلة المحروقات ومراحل إنتاجها.
- ✓ قطاع المحروقات الجزائري محتكر من طرف مؤسسة سونطراك هذا قبل فتح المجال للشراكة الأجنبية، أما فتح المجال للشراكة كان للنشاطات الخلفية فقط، و ذلك لما يتطلبه هذا النشاط من تمويلات ضخمة.
- ✓ تمتلك سونطراك عدة مزايا تنافسية، منها ميزة الموقع الجغرافي وذلك من خلال قربها للأسواق الدولية خاصة الأوربية والتي تعمل على تخفيض تكاليف نقل المحروقات مما يكسب سونطراك ميزة التكلفة الأقل.

ومن توصيات الدراسة :

- ✓ يجب استغلال سونطراك للشراكة الأجنبية في النشاط الخلفي، وذلك من خلال تدريب اليد العاملة والاستفادة من التكنولوجيا المستوردة في هذا المجال ومحاولة نقلها وتوطينها، وزيادة استغلال المساحات غير المستكشفة.

- ✓ الاهتمام بالنشاط الأمامي، وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وخاصة أن إمكانيات الإنتاج في النشاط الأمامي كبيرة، لكن غير مستغلة بفعالية، وذلك من خلال استعمال مخرجات النشاط الخلفي، كما يجب التفكير في فتح الشراكة في مجال إنتاج مشتقات البترول، لأنها تتميز بالضعف نوعا ما.

2. **دراسة سرمد حمزة الشمري، مُحَمَّد عيدان الخزرجي،**(2017)، **إستراتيجية التكامل العمودي وتأثيرها في الخيار التسويقي للشركة – دراسة حالة مؤسسة بغداد للمشروبات الغازية –** مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 110، العراق.

وتبنت الدراسة منهج الوصفي التحليلي اعتمد الباحثان فيها على الاستمارة في جمع البيانات وهدفت الدراسة إلى :

- ✓ معرفة طبيعة العلاقة الإرتباطية والتأثيرية بين استراتيجية التكامل العمودي والخيار التسويقي، وما يترتب على تلك العلاقة من فوائد و مزايا تصب في صالح المؤسسة.
- ✓ إيجاد الخيار التسويقي الذي يتناسب مع إستراتيجية التكامل العمودي بما يجعل ربحية الشركة تتعاظم وترتفع.
- ✓ دراسة الواقع الفعلي للمؤسسة والتعرف على طبيعة المنافسة في القطاع الذي تعمل فيه وتحديد الخيار التسويقي الذي يضمن للمؤسسة مبيعات أكثر وربحية أقل.

حيث توصل الباحثان لمجموعة من النتائج أهمها :

- ✓ المؤسسة تنتهج في عملها استراتيجية التكامل العمودي الأمامي إستراتيجية مساندة وداعمة لها .
- ✓ اعتقاد المؤسسة أن العمل بخيار حماية الحصة السوقية كخيار تسويقي متاح يضمن لها المحافظة على ما حققته المؤسسة منذ سنين.

ومن توصيات الدراسة :

- ✓ إعادة فتح مصنع الغاز المتوقف عن العمل و تهيئته للعمل من جديد، عن طريق التعاقد مع الجهات الحكومية لغرض إمدادها بالمحروقات من المشتقات النفطية دون الاعتماد على المجهزين من الخارج.
- ✓ ضرورة تطبيق الشركة لخيار تطوير المنتج من أجل مجاراة المنافسين وحماية حصتها السوقية من هجمات المنافسين فهو يعد الخيار الأنسب مع استراتيجية التكامل العمودي.

المطلب الثاني : دراسات متعلقة بالأداء

سنتطرق في هذا المطلب إلى بعض الدراسات التي تناولت أداء المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن بصفة خاصة ومباشرة من خلال مضمونها، والتي تم الحصول عليها من مصادر مختلفة مرتبة وفقا لحداثتها .

1. **دراسة مومن شرف الدين : دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الإقصادية، (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة)**، مذكرة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، غير منشورة،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

وتبنت الدراسة المنهج الوصفي وهدفت إلى :

- ✓ تعزيز مفهوم الإدارة بالعمليات في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ إعطاء حلول للمؤسسة بالتركيز على المدخل النظامي للمؤسسات.
- ✓ استعمال مفهوم العمليات يسمح بالتحكم في سير المؤسسة، خاصة في إطار التوافق المستمر مع الإستراتيجيات والتنظيمات وأنظمة المعلومات.

وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

- ✓ حسنت الإدارة بالعمليات الأداء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة .
- ✓ معظم مداخل تحسين الأداء تعتمد على العمليات باعتبار العملية أداة إدارية.
- ✓ الثقافة التنظيمية من بين عوائق تطبيق الإدارة بالعمليات في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ الإدارة بالعمليات هي نمط إداري شامل، يطبق على جميع أنواع المؤسسات وفي جميع مستوياتها.

2. **دراسة عمر تيمجغدين : دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)**، مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي،غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيذر بسكرة،2013.

وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والتقارير الإحصائية لجمع البينات، وهدفت الدراسة إلى :

- ✓ توضيح ماهية استراتيجية التنويع مع عرض لمختلف الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسة الصناعية.
- ✓ إيضاح معنى تقييم أداء المؤسسة الصناعية ومؤشرات قياسه.
- ✓ بيان مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بإستراتيجية التنويع.

- ✓ تسليط الضوء على مدى فعالية هذا البديل الاستراتيجي (التنويع) ودرجة ارتباطه بالنتائج المحققة من طرف المؤسسة في ظل اشتداد المنافسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- ✓ تعتبر استراتيجية التنويع من استراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق للمؤسسة مكاسب ايجابية لاسيما توزيع المخاطر.
- ✓ إن التنويع أصبح من الاستراتيجيات المهمة للمؤسسة من أجل البقاء في ظل بيئة دائمة التغير.
- ✓ إن اتباع مؤسسة كندور لإستراتيجية التنويع خاصة من 2004 كان له أثر ايجابي كبير على أدائها حيث عرفت تغيرات ملحوظة في رقم أعمالها.
- ✓ تعتبر مؤسسة كوندور من المؤسسات المهتمة باستقطاب المورد البشري الكفء، فهو في تطور مستمر مما أكسب المؤسسة ميزة تنافسية باستفادتها من أثر الخبرة والتعلم .
- ✓ هناك علاقة طردية بين التنويع والربحية.

و من توصيات الدراسة :

- ✓ لابد على مؤسساتنا بالاهتمام بدراسة دورية لبيئتها الداخلية والخارجية.
- ✓ لابد على المؤسسات الصناعية الجزائرية توسيع تشكيلة منتجاتها و ضمان التوازن الاستراتيجي والمالي لحافظة أنشطتها .

3-دراسة (Reshitaj et Tikhonova)، (The managerial views on the use of balanced scorecard in kristianstad municipality)،وجهات النظر الإدارية بشأن إستعمال بطاقة الاداء المتوازن في بلدية كريستيان ستاد، رسالة ماجستير، جامعة كريستيانستاد، السويد، 2013.

هدفت الدراسة إلى :

- ✓ معرفة كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء .
- ✓ دراسة وجهات النظر المختلفة لمستخدمي بطاقة الأداء المتوازن في مختلف الإدارات.
- ✓ تطبيق BSC في دراسة حالة 3 ادارات مختلفة : الثقافة والترفيه، الأطفال والتربية، إدارة المدينة.

من أهم إستنتاجات هذه الدراسة مايلي :

- ✓ البلديات بدأت في إدخال نظام بطاقة الأداء المتوازن .
- ✓ إستخدام BSC كان من أجل تحقيق إدارة الحكم المتوازن أي أن الجميع ينبغي أن يفكر بنفس الطريقة فيما يتعلق بالأهداف والإستراتيجيات والأداء.

4-دراسة هدى مؤيد حاتم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية، مذكرة ماجستير في علوم المحاسبة،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، فلسطين، 2017.

وتبنت الدراسة منهجين التحليلي والوصفي، وهدفت الدراسة إلى :

- ✓ عرض الأطر المعرفية لبطاقة الأداء المتوازن ومناظيرها المختلفة.
- ✓ القيام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها على جامعة القادسية لأغراض تقويم أدائها.
- ✓ تقديم بعض التوصيات التي تساعد إدارة الجامعة على إجراء عملية تقويم الأداء السنوي للجامعة أو للكليات التابعة لها والوحدات الفرعية الأخرى.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- ✓ هناك تطورا في حجم الجامعة فيما يتعلق بعدد الكليات وعدد الأقسام العلمية.
- ✓ كفاءة الجامعة في مجال الترقيات العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية.
- ✓ تدني مستوى الجامعة في مجال عقد الندوات والمؤتمرات العلمية.
- ✓ تشجع إدارة الجامعة نمط العمل بروح الفريق الواحد.

و من توصيات الدراسة :

- ✓ قيام الجامعة بعمليات ترميم وصيانة لأبنية النوادي الطلابية .
- ✓ أن تضع الجامعة خطة دقيقة لعمليات الصرف وإستغلال التخصيصات المالية وفق الخطة الموضوعة .
- ✓ قيام الجامعة بعقد ندوات ومؤتمرات عليم بشكل دوري من أجل إعطاء الفرصة للأساتذة والموظفين والطلبة لطرح بحوثهم.

المطلب الثالث : الدراسات المتعلقة بإستراتيجية التكامل العمودي والأداء معا .

1 . دراسة يحي فريك، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة–دراسة حالة مجمع صيدال– مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، بسكرة، (2012).

وتبنت الدراسة المنهج الوصفي لعرض نظريات إستراتيجيات التكامل العمودي واستخدام التحليل الاحصائي لقياس درجة التكامل في الصناعة، وهدفت الدراسة إلى :

- ✓ قياس درجة التكامل العمودي في الصناعة الصيدلانية الجزائرية.
- ✓ معرفة حجم تأثير إستراتيجية التكامل العمودي على تنافسية مجمع صيدال.
- ✓ معرفة القدرة التنافسية التي يكتسبها المجمع في ظل انتهاجه للإستراتيجيات المتاحة .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- ✓ تطبيق مجمع صيدال لإستراتيجية التكامل العمودي للأمام يحقق لمجمع صيدال نوع من السيطرة على مراكز البيع والتوزيع.
- ✓ قام المجمع بتوسيع خطوطه الإنتاجية عن طريق عقود شراكة مع العديد من المخابر الدولية المتخصصة.
- ✓ لجأ مجمع صيدال إلى تحالفات إستراتيجية والذي أثر بالإيجاب على تنافسيته من خلال نقل التكنولوجيا، تخفيض التكاليف، زيادة الإنتاج .

و من توصيات الدراسة :

- ✓ السعي وراء امتلاك صناعة صيدلانية وطنية قوية قادرة عل المنافسة محليا ودوليا.
- ✓ تدعيم وحماية صناعة الأدوية الجنيسة التي تنتج محليا من خلال فرض قوانين وتشريعات.
- ✓ الدعوة إلى انشاء عناقيد صناعية خاصة بالصناعات الصيدلانية، تجمع بين الوحدات الإنتاجية، البيع والتسويق، التكنولوجيا والصيانة.

المطلب الرابع : التعليق على الدراسات السابقة :

بعد عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة المتمثلين في إستراتيجية التكامل العمودي والأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، نلاحظ أن هناك نقاط اتفاق واختلاف بينها وبين الدراسة الحالية " **دور استراتيجية التكامل لعمودي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن**" وتتمثل هذه النقاط في :

- تتفق مع الدراسات السابقة في الإطار النظري للأداء .
- تتفق مع الدراسات السابقة للأداء في كونها تتخذه متغير تابع .
- تتفق مع الدراسات السابقة لبطاقة الأداء المتوازن حيث اعتمدنا أربع منظورات بدل خمس أو ست منظورات .
- تتفق مع الدراسات السابقة للتكامل العمودي في اختيار بعدين لها .
- تتفق مع الدراسات السابقة للتكامل العمودي في تطبيقها في مؤسسات اقتصادية .
- اختلفت مع الدراسات السابقة في المجال الزمني والمكاني للدراسة .
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها على بطاقة الأداء المتوازن في دراسة الأبعاد، في حين الدراسات السابقة درست الأداء بصفة عامة.

خلاصة الفصل :

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى منهجية البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات لإستخلاص النتائج والدراسات السابقة، حيث قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى اشكالية البحث و أهميته وأهدافه، فرضياته ونموذجه ثم التعريفات الإجرائية ومنهج البحث وحدوده، أما المبحث الثاني فتطرقنا من خلاله إلى أداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات وقياس صدق الأداة وثباتها، أما المبحث الثالث فقد خصص للدراسات السابقة من خلال التطرق إلى الدراسات الخاصة بإستراتيجية التكامل العمودي ثم الدراسات الخاصة بالأداء كل على حدى ثم الدراسات الخاصة باستراتيجية التكامل العمودي والأداء معا .