



## الموضوع

مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة: الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

اشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

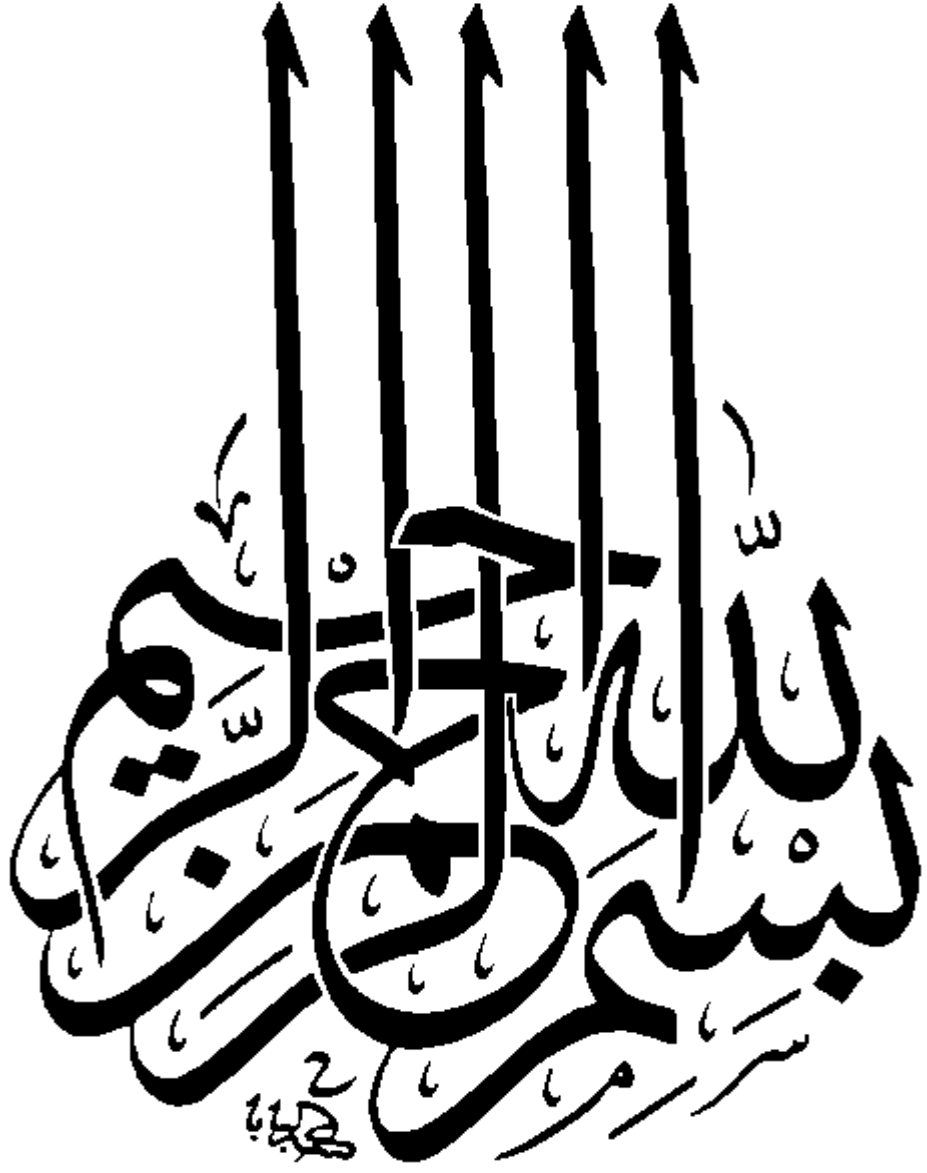
فيروز شين

إعداد الطالب:

رتيبة طسطاس

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO- GSO/2015
تاريخ الإيداع	.....

2015/2014



أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

{ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

{ عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ }

صدق الله العظيم

( النمل : 19 )

## المخلص بالعربية:

إن ما يميز البيئة الاقتصادية هو عدم ثباتها في ظل منافسة متزايدة، والتي أصبحت من السمات الرئيسية لبيئة الأعمال الحديثة، لذا أصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية تحسين أدائها، وذلك بتبني خيار إستراتيجي يضمن لها النمو والتوسع مما يكسبها قدرة تنافسية عالية.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على إشكالية الموضوع والمتمثلة في: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

حيث يتم التطرق إلى تحديد مفهوم إستراتيجية التنوع، طرق قياسها، وكذا مساهمة التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، من خلال الوقوف على بعض مؤشرات قياسه من جهة وتبيان مساهمة التنوع في المنتجات على أداء المؤسسة الاقتصادية من جهة أخرى.

انطلاقاً مما سبق تم إسقاط الجانب النظري على المؤسسة الاقتصادية المنتمية للقطاع الخاص والمتمثلة في " الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR وكالة بسكرة" كنموذج، حيث تعمل على تبني إستراتيجية التنوع تمكنها من البقاء في ظل اشتداد المنافسة لحماية مكانتها وزيادة حصتها في السوق وتميبتها.

مصطلحات البحث الأساسية: إستراتيجية التنوع، الأداء، تطوير هيكل حافظة الأنشطة، رقم الأعمال.

### Résumé :

Ce qui distingue l'environnement économique est le manque de stabilité à la lumière de la concurrence croissante, qui est devenu l'une des caractéristiques clés de l'environnement d'affaires moderne, il est devenu nécessaire d'améliorer les performances des institutions économiques, et en adoptant une option stratégique assure sa croissance et d'expansion qui donne très concurrentiel.

Nous avons essayé à travers cette étude, la réponse au problème du sujet et de: la contribution de la stratégie de diversification dans l'amélioration de la performance économique de l'institution.

Où ils sont adressées à définir le concept de stratégie de diversification, les méthodes de mesure, ainsi que la contribution de la diversification pour améliorer la performance économique de l'institution, en se tenant sur une certaine mesure de la main et reflètent la contribution de diversification des produits sur la performance économique de l'institution des autres indicateurs.

Basé sur ce qui a déjà été abandonnée côté théorique appartenant au secteur privé et de la «International Insurance and Reinsurance Agence CIAR Corporation économique Biskra" comme un modèle, car il fonctionne à adopter une stratégie de diversification pour leur permettre de survivre à la concurrence accrue pour protéger sa position et d'accroître sa part de marché et le développement.

**Trouver termes de base:** la stratégie de diversification, de performance, les activités de développement de la structure du portefeuille, le chiffre d'affaires.



# المقدمة العامة

### تمهيد:

ان العالم الذي نعيش فيه اليوم يتسم بسرعة التغيير والتعقيد التي تختلف درجتها من قطاع لآخر، لذلك فالمؤسسة تمارس نشاطها في الوقت الراهن في ظل التحديات التي تفرضها متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي من شأنها أحداث التغيير في مجالها التنافسي، وهذا ما يجعلها تبحث باستمرار عن أساليب وطرق تتمكن من خلالها من التكيف والتأقلم مع محيطها لضمان تحقيق أهدافها ومن ثم البقاء والاستمرارية. فكل منظمة ومهما كان نوعها (صغيرة أو كبيرة، صناعية أو خدمية....) لايمكنها أن تمارس نشاطها بدون انتهاج استراتيجية واضحة مبنية على أسس موضوعية آخذة بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، لذا فان على المنظمة ان أرادت أن تتكيف مع محيطها، انتهاج إستراتيجية معينة تجعلها قادرة على المنافسة والتميز في السوق. بهدف تحسين مستوى أدائها من خلال خلق تموضع أحسن مقارنة مع منافسيها وبالتالي قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، تضمن لها نموا سواء محليا أو دوليا. فالواقع هذا التحدي الجديد، ونتيجة لتعدد البدائل التي يمكن للمنظمة الاقتصادية أن تتبناها خلال مختلف مراحل مسارها التنافسي، أصبح اعتماد الخيار الملائم ضرورة ملحة وحتمية ان أرادت تحسين أدائها في ظل اشتداد المنافسة وخصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة. لذا تقوم المنظمة بالتحليل الاستراتيجي باستعمال احدى الطرق الاستراتيجية الى أن تصل الى مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها، ثم تتخذ قرارها في اختيار البديل المناسب والذي يتلائم مع ظروفها، وتتمثل هذه البدائل في ثلاث استراتيجيات كبرى هي استراتيجيات النمو والتوسع، استراتيجيات الاستقرار، واستراتيجيات الانكماش. حيث تركز دراستنا على واحدة من البدائل التي تحتويها استراتيجيات النمو والتوسع، وهي استراتيجية التنوع، حيث سنتطرق إلى هذه الاستراتيجية من زاوية التنوع في حافظة الأنشطة) التنوع في المنتجات والخدمات)، حيث أن تبني المؤسسة لإستراتيجية التنوع لا يمكن قياسه إلا من خلال قياس ومراقبة

أداء المؤسسة، لما يوفره هذا الأخير من مؤشرات دقيقة وواضحة لوضعية المؤسسة. وقد اخترنا قطاع التأمين الذي أصبح في السنوات الأخيرة من الصناعات الأكثر قوة ومن بين الركائز التي تدعم النشاط الاقتصادي. لذلك اخترنا الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة).

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

أولاً: الإشكالية.

- كيف تساهم إستراتيجية التنويع في تحسين أداء الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)؟ وتقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تتمثل في الآتي:

➤ كيف تساهم إستراتيجية التنويع في تحسين أداء الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)؟

➤ هل تساهم إستراتيجية التنويع في تحسين أداء الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة) من خلال بعد تطوير هيكل حافظ للأنشطة؟

➤ هل تساهم إستراتيجية التنويع في تحسين أداء الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة) من خلال بعد تطوير كفاءات المؤسسة؟

➤ هل تساهم إستراتيجية التنويع في تحسين أداء الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة) من خلال بعد تقليل المخاطر؟

### ثانياً: الفرضيات

الفرضية الرئيسية: تساهم إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة).

ومن هذه الفرضية الرئيسية تدرج الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: تساهم إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال بعد تطوير هيكلية حافظة الأنشطة للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة).

الفرضية الثانية: تساهم إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال بعد تطوير كفاءات للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة).

الفرضية الثالثة: تساهم إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال بعد تقليل المخاطر للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة).

### ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعاً إستراتيجياً مهماً وذلك من خلال الدور الذي تلعبه إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

### رابعاً: أهداف الدراسة

- توضيح ماهية استراتيجية التنويع، أنواعها، طرق قياسها.
- توضيح معنى أداء المؤسسة الاقتصادية.
- إيضاح دور إستراتيجية التنويع من خلال بعد توزيع المخاطر التي قد تواجه المؤسسة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

➤ إيضاح مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية التنويع.

➤ التوعية بأهمية الموضوع بغية التمهيد لدراسات أخرى في هذا المجال مستقبلا.

### خامسا: منهجية الدراسة

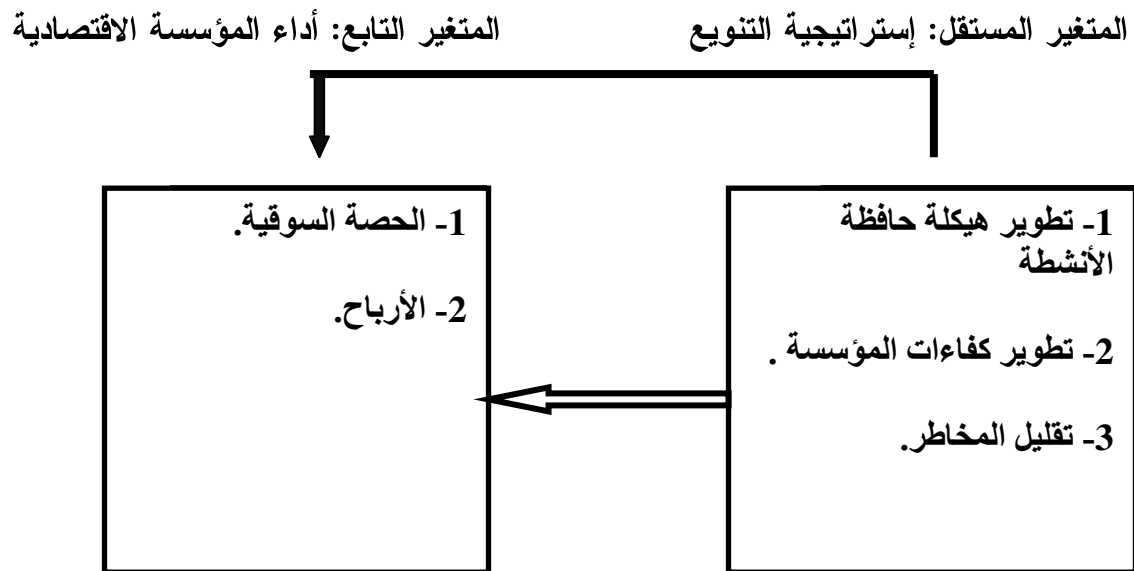
للإجابة على إشكالية الدراسة وكذلك التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها ستتم الدراسة بالاعتماد على منهج تحليل المضمون وكذلك دراسة الحالة للوقوف على دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وذلك بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة) للوصول إلى النتائج المرجوة.

### سادسا: حدود الدراسة

في هذه الدراسة سيتم التطرق لإحدى استراتيجيات النمو والتوسع ألا وهي استراتيجية التنويع ومساهمتها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال بعد تطوير هيكلية حافظة الأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة، وبعد تطوير كفاءات المؤسسة وبعد تقليل المخاطر، وإسقاط هذه الدراسة النظرية على إحدى المؤسسات الاقتصادية

والمتمثلة في الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)، وذلك بالاعتماد على المعطيات التي ستوفرها لنا.

سابعاً: نموذج الدراسة.



ثامناً: الدراسات السابقة.

1. دراسة سلاف رحال، إستراتيجية تنويع المنتجات البترولية والغازية، دراسة حالة مجموعة سونطراك، مذكرة

ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2004.

توصلت الباحثة في دراستها إلى أن أهم عامل يبرر اختيار التنويع كإستراتيجية رغم بعض المخاطر، يرجع لأن كل استثمار يحمل عائدا وخطرا، وأنه كلما زاد العائد زاد الخطر، ولا يبرره الانسحاب من الاستثمار ذو العائد المرتفع، وبالتالي التسيير بأسلوب المخاطرة وليس التحفظ، إذ ما أخذنا بالحسبان التحولات التكنولوجية السريعة، خطر ظهور المنتجات البديلة للمحروقات، تكنولوجي المعلومات المتمثلة في الميزة الإستراتيجية للذكاء الاقتصادي والتي سعت المجموعة مؤخرا لاعتمادها في بعض نشاطاتها، العامل الزمني لاتخاذ القرار الإستراتيجي، فالتحفظ يكبح هذا النوع من القرارات التي تكون في الغالب محددة لبقاء الشركة في قطاع الصناعة، وأن الأثر الصافي لنظريات التنوع على نجاعة المؤسسة يبقى غامضا.

2. دراسة جعيج نبيلة، إستراتيجية التنويع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، دراسة ميدانية

في مؤسسة Hodna Lait بالمسيلة ومؤسسة Condor ببرج بوعريريج، مذكرة ماجستير، تخصص إستراتيجية، فرع علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

وخلصت هذه الدراسة إلى:

وجود علاقة بين التنويع في المنتجات والتعاقد، حيث أن المؤسسة تستفيد من أثر التعاقد للخروج بمنتجات جديدة، وذلك باستخدام مخلفات الإنتاج من أجل إدخال منتجات جديدة، وبذلك يعتبر التنويع في المنتجات كمصدر من مصادر الميزة التنافسية، وذلك من خلال الدخول بتشكيلة جديدة من المنتجات تكون ذات جودة عالية مميزة عن المنافسين، حيث تساعد إستراتيجية التنويع في المنتجات على توزيع المخاطر من خلال إدخال منتجات موسمية لأن التنويع يؤدي إلى كسب ولاء الزبائن في قطاع معين من السوق وذلك بتلبية حاجاته المختلفة.

3. دراسة مريم حيمر، دور إستراتيجيتي الإعلان والتنويع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الجنوب، بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

توصلت هذه الدراسة إلى:

أن إستراتيجية التنويع تؤثر على عوامل القدرة التنافسية للمؤسسة وتمكنها من زيادة حصتها السوقية ومواجهة المنافس، وأن هذه الإستراتيجية تساعد على عطاء وتوفير خيارات للمستهلك من جهة، وتحتم على المؤسسة تدعيم مركزها التنافسي والمحافظة على وضعها التنافسي في السوق من جهة أخرى، وأن إستراتيجيتي الإعلان والتنويع تتطلبان وعي إستراتيجي من المؤسسة الاقتصادية من أجل معرفة كيفية التحكم في تطبيق هاتين الإستراتيجيتين من أجل مساعدة المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، وأن إستراتيجية التنويع تؤثر على مؤشرات التنافسية وهذا من خلال تأثيرها بصفة خاصة على مؤشري التكلفة والربحية ورقم الأعمال ونتائج تأثير الإعلان والتنويع على المؤشرات التنافسية يعتبر عاملا مساعدا على تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة.

4. دراسة عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة Condor، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

حيث خلصت هذه الدراسة إلى:

تعتبر إستراتيجية التنويع من إستراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق للمؤسسة مكاسب إيجابية لاسيما توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة الناتجة أساسا عن تغيير المحيط، إضافة إلى جعل المؤسسة تتمتع بحافظة



أنشطة متنوعة تسمح لها بالحصول على أرباح من أنشطة متعددة، أي تقليل الخطر الناتج من تبعية المؤسسة لمردود نشاط وحيد.

- أن التنويع أصبح من الإستراتيجيات المهمة للمؤسسة من أجل البقاء في ظل بيئة متغيرة.

- مفهوم الأداء يختلف باختلاف المعايير والمقاييس المعتمد في دراسته وقياسه فهناك عدة مؤشرات يتم من خلالها متابعة وقياس الأداء.

- إن للإستراتيجية التنويع أثر بارز على أداء المؤسسة الصناعية، حيث تسمح لها بالنمو والتوسع والاستقرار في السوق، فالمؤسسة الأكثر تنويع في حافظة أنشطتها هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

# الفصل الأول

## تمهيد:

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتعمل باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو، وتحسين الأداء في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها، فمن الضروري أن يتمكن المديرون من التعامل مع تغيرات البيئة الديناميكية وبصورة مستمرة، لذلك فالمؤسسة ملزمة على التكيف مع هذه المتغيرات التي تحدث في البيئة، حتى تضمن البقاء في السوق، حيث تقوم بتحليل بيئتها الخارجية باقتناص الفرص وإبعاد التهديدات التي تواجهها، وكذلك تحليل بيئتها الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، فإنها تكون أمام عدة خيارات وبدائل إستراتيجية كبرى عليها أن تختار ما يناسب قدراتها الداخلية والخارجية. فقد أصبح اليوم أهم وأنجع السبل لتحقيق معدلات نمو مقبولة وسريعة هو تنوع المنتجات، وكذلك كسب أسواق جديدة، تحت ما يسمى بإستراتيجية النمو والتوسع.

حيث تتناول هذه الدراسة إحدى هذه الإستراتيجيات وأهمها ألا وهي إستراتيجية التنوع والتي سيتم التطرق إلى جوانبها من خلال مبحثين وهما:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإستراتيجية.

المبحث الثاني: إستراتيجية التنوع.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإستراتيجية.

يصعب على الكثير منا تحديد مفهوم دقيق للإستراتيجية، وقد نستخدم لفظ إستراتيجية عفويا للتعبير عن أشياء قد لا تعنيها فعلا، لهذا سنحاول فك الغموض الذي يكتنف هذا المصطلح من خلال هذا المبحث والذي سنتطرق فيه إلى مفهوم الإستراتيجية، أهمية الإستراتيجية، مستويات الإستراتيجية، أنواع الإستراتيجية، أدوات التحليل الإستراتيجي.

## المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية.

استخدم لفظ الإستراتيجية **la strategie** منذ عدة قرون في الميدان العسكري وهي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية (**strategos**) (ستراتيجوس) وتعني: فن قيادة وتوجيه الجيوش، كما تعني: تكوين التشكيلات وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو الخروج من مأزق الحصار أو للانقضاض على العدو أو لتحسين الموقع.<sup>1</sup> أما في حقل علم الإدارة فقد عرفت الإستراتيجية كما يلي:

عرف "شاندر" (**Chandler**) الإستراتيجية على أنها "تحديد المنظمة لأهدافها وأغراضها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق، هذه الأغراض والغايات."<sup>2</sup>

عرف توماس (**Thomas**) الإستراتيجية على أنها "الأنشطة والخطط التي تعرضها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن النقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والنقاء رسائل المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة

<sup>1</sup> رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص8.

<sup>2</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار خوارزم العلمية، السعودية، 2013، ص19.

وكفاءة عالية في نفس الوقت وهي تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتطبيق القرارات بما يحقق نتائج

المرجوة<sup>3</sup>

كما عرف (Higginz) الإستراتيجية بأنها " العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها. <sup>1</sup>

عرفت أيضا " أنها مجموعة من القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهمية الاستراتيجية

إن لإستراتيجية المنظمة أهمية قصوى في مستقبل المؤسسات حيث تكمن هذه الأهمية في:<sup>3</sup>

- إستراتيجية المنظمة تغطي جميع نواحي ووظائف الأعمال بالشكل الذي يمكنها من إعطاء صيغ تطبيقية أفضل نابعة من استعمالها لكل جزء من أجزاء ذلك المزيج من أعمال المنظمة.
- ارتباط إستراتيجية المنظمة بجميع الأنشطة والأعمال في المنظمة، وذلك من خلال إنجاز الأهداف الأساسية وخلق قيمة مضافة عليها، بحيث تتمكن من الوصول إلى أهداف أعلى وأسمى تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

- إستراتيجية المنظمة تغطي بعمق جميع نشاطاتها.

- إستراتيجية المنظمة لها اتصال مباشر بمجمل التغيرات وما تتضمنه علاقة المنظمة ببيئتها.

### المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية

<sup>3</sup> السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص105.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص17.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة ، دار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص31

<sup>3</sup> محمد حسين العيسوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص32.

اتفق أغلب الباحثين على ثلاث مستويات للإستراتيجية وهي كالتالي:

أولاً: الإستراتيجية الكلية:

تمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل، وتهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام.

كما تتولى الإجابة على السؤال التالي: ما هي مجموعة الأعمال (محفظة النشاطات) التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة؟ وبالتالي فإنها تهتم بتحديد المجالات التي يجب أن تبقى فيها المنظمة أو تدخل فيها وتلك التي ينبغي أن تخرج منها، وتوزيع الموارد بين أعمالها المختلفة<sup>1</sup>. وتقوم المنظمة بعد ذلك بتطوير إستراتيجية محفظة النشاطات عن طريق تخصيص الموارد اللازمة للنشاطات التي تم اختيارها والتي تمتلك فيها ميزة تنافسية حتى تحقق المنظمة أفضل العوائد من ذلك التخصيص.

والذي يفترض أن تتم صياغتها في ضوء الفرص والتهديدات البيئية وقدرات وموارد المنظمة الداخلية، ففي هذا المستوى يتم تطوير إستراتيجية المؤسسة التي تتسم بالتعقيد والتشعب، حيث تقع مسؤولية هذا المستوى على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة.<sup>2</sup>

ثانياً: الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

تشير وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى مجمع لعدد من الأقسام التي تتولى تقديم بعض المنتجات أو الخدمات المتشابهة، وعادة ما تكون لكل وحدة من هذه الوحدات سوقاً مستقلاً، ومنافسون مستقلون ثم إستراتيجياتها مستقلة، حيث يشترك في وضع هذه الإستراتيجيات رؤساء هذه الوحدات، ورؤساء النشاطات الإستراتيجية فيها، ويشترط تناسق هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجيات الكلية للمؤسسة

<sup>1</sup> G. Johnson & H. Scholes, **Stratégique**, Publi-union édition, Paris, 2000, P35.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص81.

وعند هذا المستوى يتم تحديد المنتج أو الخدمة التي ستقوم المؤسسة بتقديمها إلى أسواقها، وكذا من هي الفئة المحتمل استهدافها، إضافة إلى نواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، فمسؤولية

الإستراتيجية عند هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا لوحدة العمل مع التنسيق والتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: الإستراتيجية في المستوى الوظيفي:

تتعد المجالات الوظيفية في منظمات الأعمال، وفي المنظمات الكبيرة عادة ما يتم تفرد إدارة متخصصة لكل نشاط وظيفي، كنشاط الإنتاج والعمليات، ونشاط الموارد البشرية، ونشاط التسويق، والنشاط المالي والمحاسبي، ونشاط البحث والتطوير، ونشاط إدارة المعرفة... الخ، يتطلب وجود صيغ عملية يتم بموجبها تنظيم واستخدام هذه المواد بحيث تغطي إنتاجية عالية ضمن مختلف الوظائف داخل المنظمة وعادة ما تكون مسؤولية وضع الخطة الإستراتيجية في هذا المستوى من قبل رؤساء ومدراء المجالات الوظيفية ومساعدتهم والتنسيق مع إدارة مستوى الأعمال.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: أنواع الإستراتيجية.

هناك اختلاف نسبي في تسميات وتحديد الإستراتيجيات في المؤسسة، وهذا يعود إلى الاختلاف في معيار التقسيم المعتمد، ولكن وبشكل عام هناك ثلاث إستراتيجيات كبرى، متفق عليها من طرف العديد من الكتاب، حيث تتمثل هذه الإستراتيجيات في:

<sup>1</sup> عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كندور ببرج بوعريريج، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص10.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص98.

- استراتيجيات النمو والتوسع.

- استراتيجيات الاستقرار والثبات.

- استراتيجيات الانكماش.

حيث تندرج تحت كل من هذه الإستراتيجيات الثلاثة جملة من الاستراتيجيات، وفيما يلي عرض مختصر لأهم وأبرز هذه الاستراتيجيات.

**أولاً: استراتيجية النمو والتوسع:** تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة، والتي عادة ما تكون معدل النمو في المبيعات، الحصة السوقية، ويكون ذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في هذه الأهداف في الماضي، من خلال تقديم الخدمة نفسها، أو المنتج نفسه بنقسيات

سوقية جديدة، أو اقتحام أسواق جديدة أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة لنفس زبائنهم الأصليين وأسواقها الحالية.<sup>1</sup>

حيث نجد من بين أهم هذه الاستراتيجيات:

**1 - إستراتيجية التركيز:** تلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية من خلال تركيز الموارد على منتج معين أو

عدد محدود من المنتجات، أو سوق معين، أو التركيز على تكنولوجيا واحدة، وذلك من أجل تحقيق

التفوق على المنافسين في مجال معين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوقرة رابع، جعيج نبيلة، أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة كوندور، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية

للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2011، ص3.

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص167.



- 2 - إستراتيجية التنوع: وفق هذه الإستراتيجية تنتقل المؤسسة إلى نشاطات مختلفة تماماً عن أعمالها الحالية من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها، أو أسواق جديدة إلى أسواقها الحالية، أو عمليات جديدة.<sup>3</sup>
- 3 - إستراتيجية المشاريع المشتركة: تشير هذه الإستراتيجية إلى النمو والتوسع عن طريق الاندماج المؤقت بين مؤسستين أو أكثر، وذلك لتحقيق أهداف معينة.<sup>4</sup> فالمنظمات التي تعتمد على هذه الإستراتيجية تحسن أوضاعها من خلال العمل التعاوني المشترك، وينتج عن هذا العمل المشترك كيان قانوني جديد

يتمتع بالاستقلالية وغالباً ما تلجأ المنظمة لاستخدام هذه الاستراتيجية عندما ترغب في توسيع أعمالها دولياً (دخول سوق جديدة في دولة أخرى).<sup>1</sup>

ثانياً: إستراتيجية الاستقرار والثبات: هي تعني أن تعمل لا شيء Do-no thing بل على العكس تعني عمل نفس الأشياء Do-the same things، أي تقوم بإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وخدماتها وطرق الإنتاج، وهي تعني الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من أجل السيطرة على العوامل البيئية الداخلية والخارجية والتي تسبب حالة من التذبذب وعدم الاستقرار في العمليات، وتهدف المؤسسة من خلال اعتماد إستراتيجية الاستقرار إلى مواجهة ظروف الكساد والتقلبات الاقتصادية، كما أنها لا تعني الجمود

<sup>3</sup> نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص195.

<sup>4</sup> بوقرة رابع، نبيلة جعيجع، مرجع سابق، ص4.

<sup>1</sup> شاكر جار الله الخشالي، أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار إستراتيجية النمو، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد1، 2006، ص102.

المطلق، أو عدم القيام بأي تغيير، أو اتخاذ أي قرار يرتبط بالسلع والخدمات المقدمة أو الأنشطة أو الأسواق،

بل تركيز كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية.<sup>2</sup>

ثالثاً: إستراتيجية الانكماش: اتجاه الانكماش هو عكس النمو، ففي حالات معينة يصبح تقليص النشاط هدفاً

استراتيجياً بالنسبة للمؤسسة، وتتجسد هذه الاستراتيجية من خلال التخلي عن بعض الأسواق (منافذ التوزيع)،

التنازل عن بعض الاستثمارات، تقليص الطاقة الإنتاجية إلى غير ذلك مما يعني تقليص الحجم الحالي

للمؤسسة.<sup>3</sup>

المطلب الخامس: أدوات التحليل الإستراتيجي.

هناك مجموعة من الأدوات بعضها كمي وبعضها كفي، يمكن الاعتماد عليها في تحليل حافظة الأنشطة،

حيث تستخدم أبعاد مختلفة للتعبير عن جاذبية الصناعة والموقع التنافسي، وبشكل مختصر تتلخص أشهر هذه

الأدوات في المصفوفات حسب أبعادها في الجدول أدناه، والتي سنتطرق إليها بالتفصيل.

جدول (رقم 01): نماذج التحليل الاستراتيجي

عدد الخانات	محور العينات	محور السينات	المصفوفات
04	معدل النمو	الحصة السوقية	BCG
20	نضج السوق	الوضعية التنافسية	ADL
09	جاذبية السوق	القدرة التنافسية	MC. KINSEY

المصدر: براهمي حياة، مرجع سابق، 58.

<sup>2</sup> بوقرة رابع، نبيلة جعيجع، مرجع سابق، ص 4.

<sup>3</sup> رحيم حسين، مرجع سابق، ص 141.

أولاً: نموذج جماعة بوسطن الاستشارية - BCG: قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية نموذجاً يفيد في تحليل كل الأنشطة، أوكل الاستثمارات مرة واحدة، أو في تحليل كل منها منفرداً، ويعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين، البعد الأول هو الحصة السوقية النسبية ويعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة، أما البعد الثاني فهو معدل نمو السوق أو الصناعة ويعبر عنه المحور الرأسي، وتنقسم المصفوفة إلى أربعة خلايا تعكس وضع السلعة/الخدمة داخل السوق وهي علامة الاستفهام، النجم الساطع، البقرة الحلوب، الأوزان الميئة.<sup>1</sup>

وفيما يلي الشكل الذي يوضح هذا النموذج:

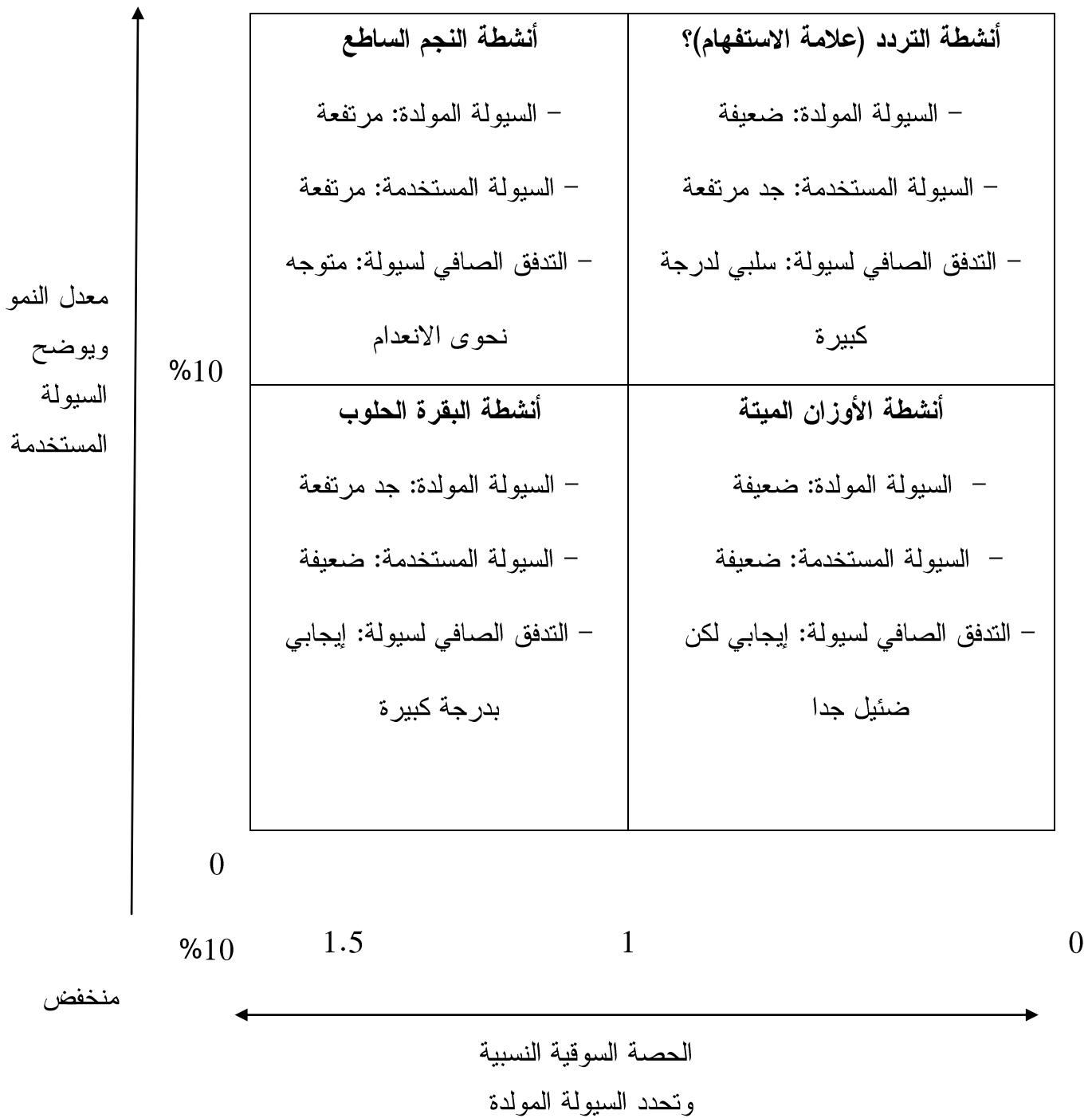
### الشكل (رقم 01): نموذج BCG

مرتفع

مرتفع

30%

<sup>1</sup> نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، مذكرة دكتوراء، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص92.



المصدر: بوعلام عامر، دور نماذج التحليل الاستراتيجي في صياغة استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل برامج التأهيل، دراسة حالة شركة مامي للمشروبات الغازية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006، ص71.

من الشكل (رقم 02)، يتضح أن مصفوفة BCG مقسمة إلى أربع خلايا تشير كل خلية إلى أنواع مختلفة من البدائل وهي:

- 1- **أنشطة التردد:** يشير هذا الوضع إلى مركز تنافسي منخفض في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع (محيط الأعمال يتسم بالانتعاش والنمو)، حيث أن وحدات الأعمال في هذه الوضعية تمتص الكثير من الموارد والسيولة النقدية دون المساهمة في المردودية الحالية، إلا أنها تمكن المؤسسة من الرفع من قدراتها وكفاءتها مستقبلاً، كونها تملك من الإمكانيات ما يساعدها على النمو. ويمكن اعتبار هذه الأنشطة بأنها أنشطة مخاطرة إذا كان القرار المتخذ يكمن في الرفع من الاستثمارات من أجل الحصول على الموقف المسيطر (مركز تنافسي قوي)، وما يميز هذه الحالة هو انخفاض مبيعات المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس النشاط، تناقص الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات، إقبال الزبائن على منتجات المنافسين بصورة أفضل من إقبالهم على منتجات المنظمة وعدم استقرار سمعة ومكانة المنظمة في السوق.<sup>1</sup>
- 2- **أنشطة النجم الساطع:** تشير هذه الخلية إلى معدل نمو عالي وحصصة سوقية مرتفعة، إذا نجحت المنتجات في خلية علامة الاستفهام (التردد)، تصبح نجمة، فهي تتسم بالقوة والارتقاء على المنافسين وأن فرص النجاح أمامها كبيرة وقد يصعب على المنافسين أن يصلوا إليها. للإشارة فإن المنتجات التي تقع في هذه الخلية، لا تسعى المؤسسة فقط إلى الحصول على الأرباح منها، بل تنفق عليها ما تستطيع، بما يزيد من حصتها السوقية في مواجهة المنافسين بقوة.<sup>2</sup>
- ومن أهم مميزاتها:<sup>3</sup>
- تتسم المؤسسة في هذه المرحلة بمكانة وسمعة طيبة.

<sup>1</sup> بوعلام عامر، مرجع سابق، ص 73.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 169.

<sup>3</sup> نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص 170.

- زيادة مبيعات المؤسسة وارتفاع الحصة السوقية، نتيجة لامتتع هذه المنتجات بدرجة عالية من القبول في السوق.

إن الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات النمو، لكي تحافظ على مركزها التنافسي.<sup>1</sup>

**3- أنشطة البقرة الحلوب:** تشير هذه الخلية إلى معدل نمو منخفض وحصة سوقية مرتفعة، وهي أنشطة تدر

دخلا وربحا كثيرا لوجود حصة سوقية عالية ومركزها في السوق ثابت ومستقر، ولكن احتمالات نموها

منخفضة، وخلال هذه المرحلة تستطيع المؤسسة أن تجني الاستثمارات إلى أقصى حد ممكن، فكثير من

الوحدات التي كانت تصنف كبقرة حلوب حاليا كانت نجوم في الماضي ولا بد على المؤسسة أن تحافظ على

مركزها القوي لأطول فترة ممكنة، وعليه فإن الاستراتيجية المناسبة هي تعظيم التدفق النقدي الداخل

للمؤسسة عبر أطول فترة زمنية ممكنة من خلال تنمية المنتج أو التنويع المركز، وعندما تصبح وحدات

البقرة الحلوب ضعيفة يفضل إتباع إستراتيجية الانكماش أو تخفيض الاستثمار.<sup>2</sup>

**4- أنشطة الأوزان الميتة:** تشير هذه الأنشطة إلى معدل نمو منخفض وحصة سوقية منخفضة، وفي هذه

الحالة لا تكون المؤسسة من الرواد، وهذا إلى جانب انخفاض معدل النمو في السوق إذ ستعاني المؤسسة من

المخاطر المزدوجة المتمثلة في العمل عند مستوى منخفض من المخرجات، مما يحملها المزيد من التكاليف

وأیضا ارتباطها بالحد الأدنى من النمو في السوق. وبالتالي فإن الأنشطة لا تكون لها أي مساهمة في

مردودية المؤسسة لا في الأجل القصير ولا في الأجل الطويل، وليس لها تأثير على السيولة.<sup>3</sup>

وعلى ذلك فإن أهم ما يميز هذه الحالة هو:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص 170.

<sup>2</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 93.

<sup>3</sup> بوعلام عامر، مرجع سابق، ص 72.

<sup>4</sup> بوعلام عامر، المرجع السابق، ص 73.

- انخفاض المبيعات بدرجة كبيرة.

- تناقص الأرباح وقد تحقق المؤسسة بعض الخسائر.

- عدم الإقبال على المنتجات محل التعامل في السوق بصفة عامة.

- تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة.

إن الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي استراتيجية الانكماش بأي شكل من أشكالها المتعددة، فقد تلجأ

المؤسسة إلى الاستسلام لمؤسسة أخرى رائدة في نفس المجال، أو قد تتحول إلى نشاط آخر، وقد تكون

استراتيجية التصفية وبيع الأصول أفضل من الاستثمار في السوق.<sup>1</sup>

**ثانياً: نموذج ADL:** يقترح مكتب ARTHUR DE LITLE للاستشارة، مصفوفة ADL التي تختلف

من حيث المعايير ومن حيث الشكل عن تلك التي قدمتها مجموعة BCG، فمصفوفة ADL وسعياً منها

لتقادي نقائص سابقتها، فهي تقوم على معايير نوعية تماماً، تضم أكبر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر

على استراتيجية المؤسسة.<sup>2</sup>

فهي تركز على بعدين أساسيين هما:<sup>3</sup>

**1-درجة نضج النشاط:** حيث يقسم هذا الأخير إلى أربعة مراحل (الانطلاق، النمو، النضج، الانحدار)، حيث

يسمح هذا البعد بقياس حاجات التمويل لكل مرحلة اعتماداً على حاجة التمويل لدورة حياة المنتج.

**2-الوضعية التنافسية:** يقيس هذا البعد القوة النسبية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين، فكما كانت مسيطرة هذا

يعني بأن الأنشطة ذات مردودية عالية، ولقد ربط بين وضعية المؤسسة وخطر المنافسة، إذ كلما كانت

وضعية المؤسسة قوية كلما كان الخطر ضعيف والعكس.

<sup>1</sup> بوعلام عامر، المرجع السابق، ص74.

<sup>2</sup> عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص39

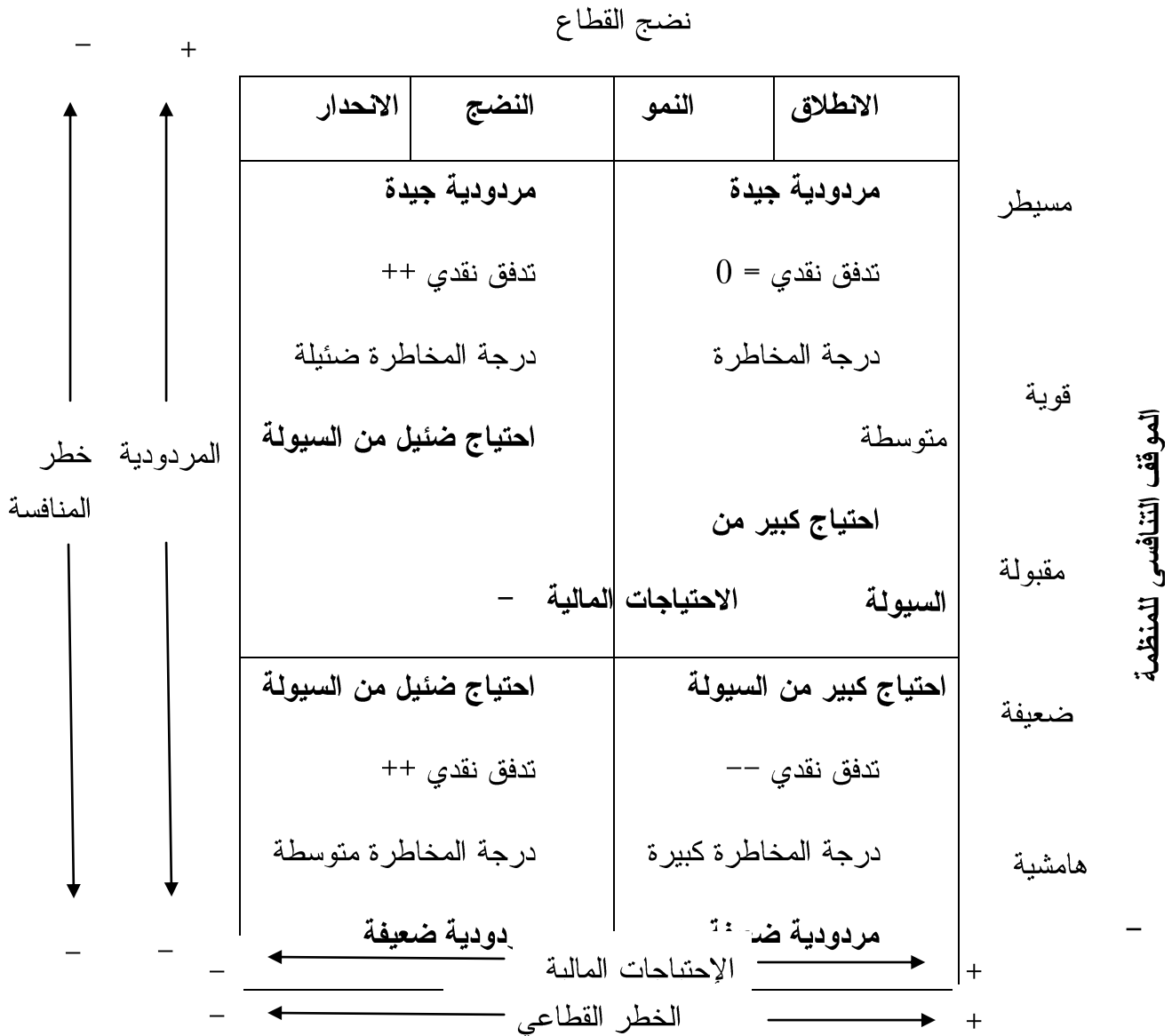
<sup>3</sup> شين فيروز، أدوات التحليل الاستراتيجي، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، مقياس تسيير حافظة

الأنشطة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص10.

كذلك يسمح هذا النموذج بإعطاء دلالة حول درجة المخاطرة في القطاع، فهو يعبر عن احتمال حدوث تغيرات كبيرة أو التوقف المفاجئ للنشاط، فالنشاط حينما يكون في مرحلة الانطلاق يكون أكثر عرضة لمثل هذه التحولات مقارنة بمرحلة النضج والاستقرار.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يوضح لنا مصفوفة ADL:

الشكل (رقم 02): مصفوفة ADL



المصدر: بوعلام عامر، مرجع سابق، ص 80.

<sup>1</sup> بوعلام عامر، مرجع سابق، ص 79.



يوضح لنا هذا الشكل مصفوفة بأربع خانات أساسية، تضم كل منها وحدات، فيما يتعلق بالثنائية درجة النضج

والموقف التنافسي، ويمكن التمييز بين هذه الوحدات من خلال الوضعية المالية ومستوى المخاطرة.<sup>1</sup>

ويمكن شرح المصفوفة بالتفصيل في النقاط التالية:<sup>2</sup>

### 1- الحالة الأولى:

- الأنشطة في مرحلة النضج والانحدار، تستلزم مردودية عالية والحاجة إلى الاستثمار تكون ضعيفة.

- وضعية الأنشطة مسيطرة وقوية، تستلزم خطر المنافسة ضعيف.

- السيولة الفائضة، في هذه النشاطات توجه هذه السيولة الفائضة إلى تمويل الأنشطة التي هي في حاجة إلى

استثمارات أو تجديد.

### 2- الحالة الثانية:

- الأنشطة في مرحلة النمو والانطلاق، تستلزم مردودية عالية والحاجة إلى الاستثمار تكون كبيرة.

- وضعية الأنشطة مسيطرة وقوية، تستلزم أن يكون خطر المنافسة ضعيفا، أي أن هذه الأنشطة تمول ذاتيا.

### 3- الحالة الثالثة:

- الأنشطة في مرحلة النمو والانطلاق، تستلزم مردودية ضعيفة والحاجة إلى الاستثمار تكون قوية.

- وضعية الأنشطة غير مقبولة وهامشية، تستلزم أن يكون خطر المنافسة قويا، فهذه الأنشطة عاجزة من

حيث السيولة.

### 4- الحالة الرابعة:

- الأنشطة في مرحلة الانحدار والنضج، تستلزم مردودية ضعيفة والحاجة إلى الاستثمار ضعيفة.

<sup>1</sup> بوعلام عامر، مرجع سابق، ص 80.

<sup>2</sup> شين فيروز، مرجع سابق، ص 10.

- وضعية الأنشطة غير مقبولة وهامشية، تستلزم أن يكون خطر المنافسة قويا، وهذا سيجعل المؤسسة تتخلى عن هذه الأنشطة.

يمكن اختصار المصفوفة أعلاه إلى ثلاث مناطق أساسية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (رقم 03): الاستراتيجيات المقترحة حسب نموذج ADL

الانحدار	النضج	النمو	الانطلاق	الوضعية التنافسية
				مسيطرة
				قوية
				مقبولة
				غير مقبولة
				هامشية

التطور الطبيعي

منطقة التطور

الانتقالي

التخلي

المصدر: بوعلام عامر، مرجع سابق، ص 82.

المصفوفة أعلاه تبين ثلاث مناطق أساسية، والتي نوضحها فيما يلي<sup>1</sup>:

➤ منطقة التطور الطبيعي: في هذه الوضعية فإن المؤسسة تتحصل على أكبر الأرباح مقارنة بمنافسيها.

➤ منطقة التطور الانتقالي: في هذه الحالة يتميز النشاط أو الوحدة بوضعية تنافسية جيدة مع ارتفاع في

الحصة السوقية.

➤ منطقة التخلي: وتتميز هذه الحالة بضعف الوضعية التنافسية، كما أن نضج القطاع لا يعطي لها أي

فائدة.

<sup>1</sup> بوعلام عامر، مرجع سابق، ص 82.

ثالثاً: نموذج ماكينزي GE / MSK: <sup>1</sup>

ظهر هذا النموذج في سنوات السبعينيات من القرن الماضي، بالتعاون بين شركة ماكينز وشركة جنرال إلكتريك. GE وهذا النموذج عبارة عن مصفوفة تتحدد انطلاقاً من بعدين أساسيين مثلما هو الحال في BCG، حيث ركز على البعدين التاليين في عملية التقييم:

1. الموقف التنافسي: والذي يتم تمثيله على المحور الأفقي.

2. قيمة أو جاذبية القطاع: وتظهر في المحور العمودي، وهو يعبر عن درجة جاذبية النشاط في مؤسسة من المؤسسات.

إذ يقوم هذا النموذج على تقييم درجة جاذبية القطاع وجوانب القوة والخاصة بوحدة الأعمال محل التقييم، فهذا النموذج لا يستخدم معدل النمو كمؤشر بل على درجة جاذبية القطاع كما في نموذج BCG، كما أنه لا يعتمد على حصة المؤسسة في السوق، ويقدم هذا النموذج مستويات وسطى في التقييم. والشكل الموالي يوضح خصائص هذا النموذج.

الشكل (رقم 04): مصفوفة ماكينزي

المكانة التنافسية

مرتفعة	متوسط	منخفضة	
A	A	B	قوي
A	B	C	درجة جاذبية متوسط القطاع
B	C	C	ضعيف

المصدر: نوري منير، مرجع سابق، ص 86.

<sup>1</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 85.

وفيما يلي شرح للمصفوفة:<sup>1</sup>

**المنطقة الأولى A:** إذا كان النشاط في هذه المربعات، فيجب على المؤسسة أن تستمر وتتقدم إلى الأمام في زيادة إنفاقها واستثمارها وأن تتوسع في أعمالها.

**المنطقة الثانية B:** إذا كان النشاط في هذه المربعات، فيجب على المؤسسة أن تأخذ حذرًا، وأن تنفق بحذر في هذا الاستثمار، وأن تراقب الموقف باستمرار والإستراتيجية المناسبة لها هي استراتيجيات الاستقرار.

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

---

<sup>1</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 86.

## المبحث الثاني: إستراتيجية التنوع.

بعد أن تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم الاستراتيجية وتناولنا أهم الاستراتيجيات المتاحة أمام المؤسسة، فإننا سنتطرق في هذا المبحث وبشيء من التفصيل إلى أحد البدائل الاستراتيجية المنتمية إلى استراتيجيات النمو والتوسع، وهي استراتيجية التنوع في المنتجات أو الأسواق، وذلك من خلال التطرق إلى مفهومها، أنواعها، أهميتها، وطرق قياسها.

### المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنوع.

يقصد بالتنوع قيام المؤسسة بإضافة خطوط جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية التي تختلف استخداماتها عن استخدامات المنتجات الأخرى، ولكن تحت نفس العلامة، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى تعميق مزيج منتجاتها، مما يعني أنها تتوسع في إعطاء فرص الاختيار أمام المستهلك، وذلك عن طريق تقديم منتجات جديدة، يتطلب ذلك مهارات عالية، وتقنية جديدة فضلا عن تسهيلات مالية متعددة، كما يتطلب ذلك أيضا إحداث تغييرات تنظيمية ومالية في هيكل أعمال المؤسسة.<sup>1</sup>

حيث لا يمكن النظر للتنوع بأنه يتضمن تغييرات في المنتجات فقط بل يتضمن تغييرات في القاعدة التكنولوجية ومناطق التسويق.<sup>2</sup>

ولقد عرف (Ansof-1989) التنوع على أنه " ممارسة أنشطة جديدة إما بإنتاج منتجات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة."<sup>3</sup>

يعرف (Berry) استراتيجية التنوع على أنها " دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مريم حيمر، دور إستراتيجيتي الإعلان والتنوع في تحقي الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الخبث بسكرة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص36.

<sup>2</sup> مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص33.

<sup>3</sup> إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ص77.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص117.

كما عرفها (Rumelt & Pitts) على أنها " عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة، التي يمكن إدارتها بشكل منفصل على بقية مجالات النشاط، وهذا يعبر عنه بتنويع مجال النشاط الاستراتيجي، أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو منتج بسوق جديدة."<sup>1</sup>

وقد تعتمد المؤسسة في إتباع استراتيجية التنويع على دخول أسواق جيدة بعروض منتجات جديدة بهدف زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية من خلال مايلي:<sup>2</sup>

- العمل ضمن خطوط إنتاجية مختلفة.
- طرح مجموعة من المنتجات الموجهة لأسواق جديدة.
- طرح مجموعة من المنتجات تحمل نفس العلامة.
- طرح مجموعة من المنتجات الجديدة التي تحظى بنفس الذوق لدى المستهلك.

#### المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية التنويع.

تتجلى أهمية إستراتيجية التنويع في كونه يضمن للمؤسسة التمتع والتمركز الجيد مقارنة مع منافسيها من خلال الحفاظ على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، وفتح أسواق جديدة وهذا نتيجة إضافة منتجات جديدة، فضلا عن ذلك فهو يضمن للمؤسسة ما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، خاصة عندما يكون عبأ التكاليف الثابتة كبيرا.
- ✓ انخفاض تكاليف النقل، ففي حالة التكامل الرأسي إذا كانت كل المراحل الإنتاجية مجمعة في منطقة واحدة فهذا من شأنه أن يخفف من تكاليف النقل الداخلي للمنتجات والموارد.
- ✓ تقليل المخاطر، منها تلك المخاطر المتوقعة من انخفاض الطلب عن طريق إنتاج سلعة أخرى ذات طلب كبير، وكذلك تقليل المخاطر الناتجة عن تأخير وتدهور نوعية المواد الأولية.

<sup>1</sup> رايح بوقرة، نبيلة جعيجع، مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup> إلهام فخري طلمية، التسويق في المشاريع الصغيرة (مدخل إستراتيجي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 107.

<sup>3</sup> عمر تيمجغدين، مرجع سابق، ص 23.

✓ تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة، مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها المؤسسة مع منتجاتها الحالية.

✓ الاستغلال والاستفادة من إمكانيات وخبرات وقدرات قائمة على التشغيل والاستغلال الاقتصادي لها. فضلا عن ذلك فهو يتيح للمؤسسة الحصول على معدلات أعلى من الأرباح ومواجهة منافسة أقل من طرف منافسيها المباشرين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع إستراتيجية التنويع.

تستخدم إستراتيجية التنويع من أجل زيادة واتساع فرص المؤسسة، فهي تسمح لها بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها، مقارنة بالوضع الحالي، حيث يمكن التطرق إلى أنواع إستراتيجية التنويع تحت ثلاث مجموعات رئيسية وهي:<sup>2</sup>

- التنويع المترابط والتنويع غير المترابط.

- التنويع الداخلي والتنويع الخارجي.

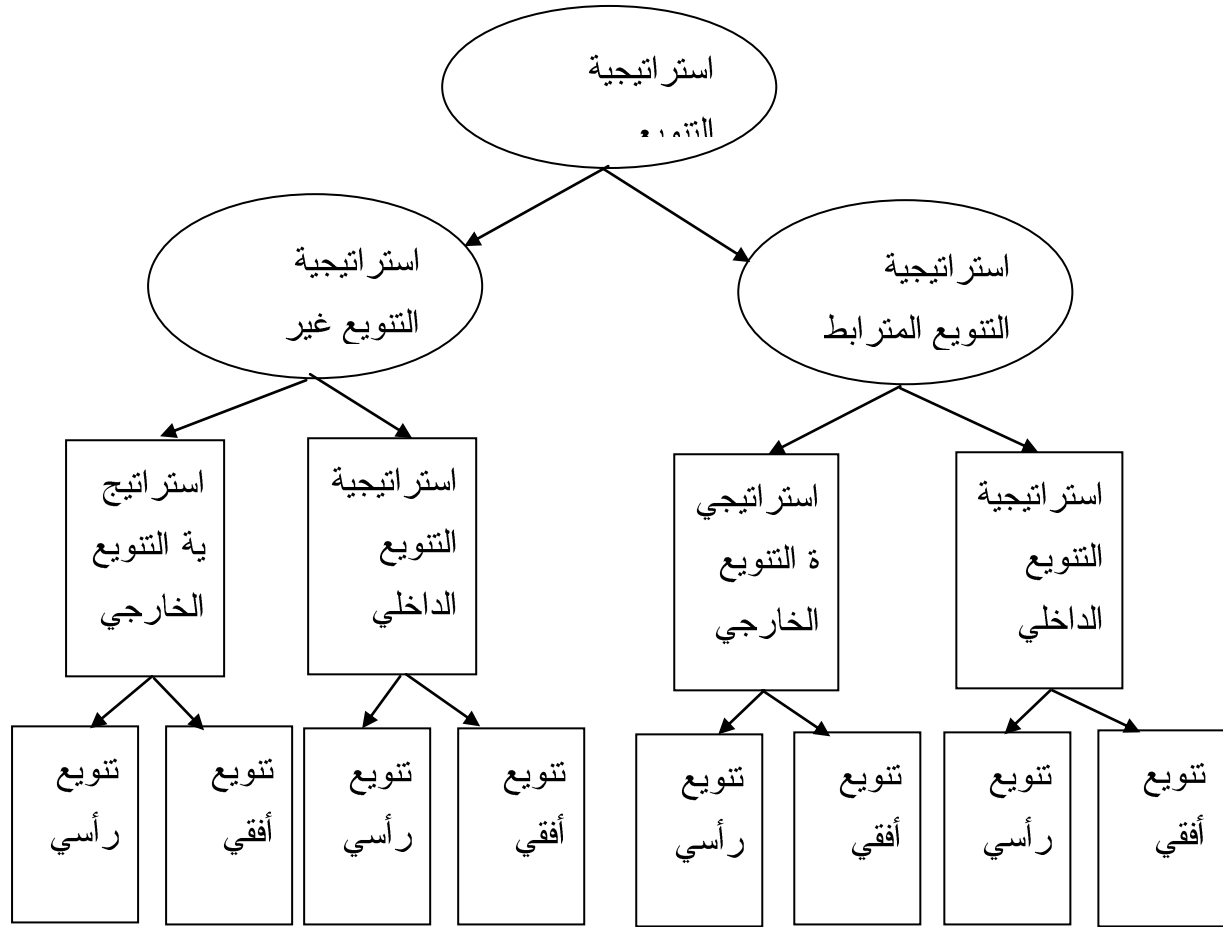
- التنويع الأفقي والتنويع العمودي.

وهذه الأنواع ممثلة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> بوقرة رابح، نبلة جعيج، مرجع سابق، ص 6.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 247.

شكل (رقم 05): أنواع استراتيجية التنويع.



المصدر: إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 247.

وفيما يلي شرح لهذه الأنواع:

### 1- التنويع المترابط والتنويع غير المترابط:

1-1 التنويع المترابط: هو أن تقوم المؤسسة بالدخول في أنشطة جديدة ترتبط ارتباطاً استراتيجياً بمجال

العمل الحالي الذي تمارسه، وخاصة في مجال تكنولوجيا إنتاج المنتجات، قنوات التوزيع، المستهلكين،

الأسواق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شاكر جار الله الخشالي، مرجع سابق، ص 101.



وهو ما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرات والإمكانيات والتكنولوجيا، والواقع أن الترابط القائم على التوافق الاستراتيجي للأعمال الجيدة مع الأعمال الحالية، يمكن المؤسسة من الاستفادة بعامل التعاضد

(La synergie) بين مقومات الإنتاج، ويمكن الحصول على أثر التعاضد في مجال الإنتاج والعمليات بإضافة عدد من العمليات الحالية للمؤسسة، والتي تؤدي إلى زيادة فعالية نشاط الإنتاج والعمليات ككل من خلال ضم بعض وحدات الإنتاج معا في وحدة واحدة، والذي يترتب عنه استبعاد بعض الآلات والمعدات المتكررة في كل وحدة من هذه الوحدات، أو التخفيض في نفقات البحث والتطوير، وهذا يؤدي إلى زيادة فعالية أداء نشاط الإنتاج والعمليات.<sup>1</sup>

من خلال هذا النوع من التنوع، تستطيع المؤسسة أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول في عدة مجالات من الأعمال، وذلك بتقديم منتجات مختلفة في المواسم المختلفة، وهذا بمحاولتها المحافظة على استقرار في مبيعاتها بتقديمها عدد من المنتجات التي تغطي معظم المواسم طوال السنة.<sup>2</sup> وينقسم التنوع المترابط إلى نوعين وهما:<sup>3</sup>

◆ **التنوع المترابط المتمم:** يحدث هذا النوع عندما تقوم المؤسسة بتوسيع نشاطاتها من خلال إضافة

نشاطات وظيفية أساسية، ليس من خلال تغيير سوق منتجاتها لكن باستغلال مهاراتها من خلال الدخول في صناعة داخل نفس القطاع الذي تعمل فيه.

◆ **التنوع المترابط التكميلي:** حيث تقوم المؤسسة بتوسيع نشاطها من خلال الدخول في أسواق جديدة

لمنتجات جديدة، تتطلب إمكانيات مماثلة لتلك التي تمتلكها المؤسسة. ويستخدم هذا النوع من الترابط عندما تكون المؤسسة في مركز تنافسي قوي، لكن تتواجد في سوق ذو جاذبية عادية.

## 1-2: التنوع غير المترابط

<sup>1</sup> نبيلة جعيج، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup> خالد محمد بن حمدان، وائل صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، در اليازوري، عمان، 2007، ص 226.

يقصد به دخول المؤسسة في صناعات مختلفة تماما ولا ترتبط ببعضها البعض لا تجاريا ولا تكنولوجيا، ومثال هذا النوع قيام المؤسسة بصناعة الورق ومواد التجميل وكذلك الملابس.

ويرتبط هذا النوع من التنويع بالمؤسسات الكبيرة باعتباره يتطلب موارد معتبرة.<sup>1</sup>

وعلى خلاف النوع السابق والذي يهتم بالدرجة الأولى بمدى ارتباط النشاط الجديد بنشاط الشركة، فإن هذا النوع غير المترابط يعطي أهمية قليلة لعملية الارتباط، حيث تسعى المؤسسة بالدرجة الأولى إلى الارتباط المالي، حيث قد تتميز بعض الأنشطة بمعدل نمو مرتفع ولكن نظرا للمنافسة فإن الأموال الداخلة منخفضة، ويساعد ذلك في نقل الأموال من الأنشطة الأولى إلى الأنشطة الثانية.<sup>2</sup> وكمثال لهذه الاستراتيجية دخول

مؤسسة " دانلوب " لصناعة السيارات في صناعة كرات التنس والملابس الرياضية.

وقد أشارت الدراسات المختلفة التي عالجت هذا النوع من التنويع إلى أنه أقل ربحا مقارنة بالتنويع المترابط، وتتمتع استراتيجية التنويع غير المترابط بمجموعة من المزايا تتمثل في الآتي:<sup>3</sup>

- تؤدي استراتيجية التنويع غير المترابط إلى توزيع المخاطر على أكثر من نشاط واحد أو منتج واحد، مما

يقود إلى تقوية المؤسسة في مواجهة الأخطار، وذلك بتخفيف اعتمادها على صناعة واحدة.

- تستطيع المؤسسة المحافظة على مستوى مستقر من الأرباح، وذلك بالتعويض بين المنتجات التي تدر

ربحا عاليا وتلك التي تعاني من مشاكل في ربحيتها.

- يجعل من الممكن استثمار الموارد الرأسمالية المتاحة في المؤسسة في أي من الصناعات القائمة فيها إذا

توفرت الشروط الاستثمارية المناسبة، وهذا يتيح أمام المؤسسة فرصا ومرونة أعظم لتحريك مواردها

إلى

<sup>1</sup> رحيب حسين، مرجع سابق، ص 147.

<sup>2</sup> مريم حيمر، مرجع سابق، ص 40.

<sup>3</sup> نبيلة جعيجع، مرجع سابق، ص 34.

الخطوط الإنتاجية الأكثر ربحاً من تلك الأقل ربحية، مما يؤدي إلى أن موارد المؤسسة المالية يتم تغطيتها بالطريقة الأنسب.

بالمقابل فإنها تعاني من مجموعة من عوامل الضعف والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- مشكلة التسيير: إذ أن التوسع في الصناعات الجديدة يعني الابتعاد عن مركز القدرات الإدارية والفنية المدربة في المؤسسة كلما كانت المخاطر أكبر من حيث قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة حول إدارة المنتجات أو الخطوط الإنتاجية الجديدة.
- مشكلة عدم التوافق الاستراتيجي: إن إدامة التوازن الاستراتيجي في إدارة المؤسسة يعني إبقائها دائماً تحت السيطرة المباشرة، مما يسهل عملية إدارتها الفعالة، وأي إنقاص من مستوى التوافق الاستراتيجي سيؤدي إلى إضعاف أداء المؤسسة الكلي، ويصبح التنوع ليس إلا نوعاً من التجميع الميكانيكي للمنتجات والخطوط الإنتاجية دون إضافة نوعية ناتجة عن تكاملها مع بعضها.

## 2- التنوع الداخلي والتنوع الخارجي:

**2-1: التنوع الداخلي:** يعتبر التنوع داخلياً إذا قامت المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية، أي مواردها الخاصة، وذلك بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة، وغالباً ما تكون هذه المنتجات مترابطة مع مجالات العمل الحالية.<sup>2</sup>

ويمكن أن تأخذ هذه الاستراتيجية أشكالاً متعددة وهي ممثلة في المصفوفة التالية:

**جدول (رقم 02): نموذج Ansoff لمصفوفة النمو منتج/سوق.**

منتجات جديدة	منتجات حالية
--------------	--------------

<sup>1</sup> نبيلة جعيج، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> حسين رحيم، مرجع سابق، ص 144.

تنمية المنتج	اختراق السوق	أسواق حالية
التنويع	تنمية السوق	أسواق جديدة

المصدر: بشير العلق وآخرون، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص37.

وسنتطرق إلى شرح كل عنصر على حدى:<sup>1</sup>

**إستراتيجية تنمية السوق:** دخول المؤسسة أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب في الانتشار

وتوسيع النطاق الجغرافي ليشمل عملاء جدد في السوق المحلي أو في الأسواق العالمية.

**إستراتيجية اختراق السوق:** جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية، وذلك من خلال محاولة كسب شرائح سوقية

جديدة من العملاء لم تكن تستخدم منتجات المؤسسة من قبل.

**إستراتيجية تنمية المنتج:** تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية، وذلك للاستفادة من الجهود التسويقية

الحالية للمؤسسة.

**إستراتيجية التنويع:** تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة، ويعتبر هذا الشكل أقل استخداما من الأشكال

الأخرى، نظرا لما يحيط به من مخاطر متنوعة.

**2-2: التنويع الخارجي:** بموجب هذه الاستراتيجية فإنه يتم شراء منظمة جديدة أو وحدة أعمال استراتيجية

جديدة أو الاندماج معها.<sup>2</sup>

وهناك شكلان لاستراتيجية التنويع الخارجي وهما:

✓ **إستراتيجية الاندماج:** يقصد بالاندماج ضم مؤسستين أو أكثر معا، بحيث يتم استبدال الأسهم، وتكون

نتيجة الاندماج منظمة واحدة تجمع كل الأصول والديون، تأخذ اسم جديد أو المزج بين اسميهما أو أخذ

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص305.

<sup>2</sup> - فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص169.

اسم إحداهما<sup>3</sup>. إن استراتيجية الاندماج تتم عادة بين مؤسسات متماثلة في الحجم ويحدث الاندماج بشكل ودي.

✓ **إستراتيجية الاستحواذ:** أي قيام المؤسسة بشراء مؤسسة أو مؤسسات أخرى، وبالتالي تكون المؤسسة قد ضمت إليها منتجا أو منتجات أخرى وأسواق أخرى<sup>4</sup>.

ويتم إنجاز إستراتيجية الاستحواذ إما بالاتفاق الطوعي بين المؤسستين أو السيطرة القسرية من قبل المؤسسة المستحوذة على المؤسسة المستهدفة.<sup>1</sup>

✓ **إستراتيجية المشاريع المشتركة:** تظهر هذه الاستراتيجية من خلال قيام مجموعة من المؤسسات بتكوين

مشروع على شكل إتحاد مؤقت من أجل إنجاز عمل معين ولغرض محدد، ويتوقع أن يؤدي ذلك إلى

تحسين أوضاع المؤسسات المشاركة وخلق أفضلية التعاضد (La synergie) فيما بينها.<sup>2</sup>

ولنجاح استراتيجي التنوع الخارجي بأشكالها المختلفة، لا بد من اعتبارات يجب مراعاتها من أهمها ما يلي:<sup>3</sup>

✓ تحديد الأهداف بوضوح وتوزيعها على مختلف المراكز المسؤولة، خاصة التوقعات الربحية.

✓ تحديد نقاط القوة والضعف ومعايير الأداء الرئيسية لكل من المؤسستين.

✓ إشراك كبار المسؤولين في كل من المؤسستين في تحمل المسؤولية بناء على برنامج اندماج يهدف إلى

تحقيق الأهداف المشتركة.

### 3-التنوع الأفقي والتنوع الرأسي:

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، البرنامج العلمي لكتابة الخطة الاستراتيجية، المجموعة العربية لتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2013، ص55.

<sup>4</sup> رحيم حسين، مرجع سابق، ص145.

<sup>1</sup> لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجية نمو المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص73.

<sup>2</sup> محمد حسين العيساوي، مرجع سابق، ص421.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، ط1، مجموعة لنيل العربية، مصر، 1999، ص170.

3-1: التنوع الأفقي: يشير التنوع الأفقي إلى اتجاه التنوع ذاته، وقد يطلق على التنوع الأفقي اسم التكامل الأفقي، وتتضمن هذه الإستراتيجية قيام مؤسسة بالنمو أفقياً، وذلك بشراء وحدة إنتاجية تقوم بتصنيع منتجات متشابهة مع منتجات المؤسسة، بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق عملها، ويزيد من مبيعاتها وأرباحها ويغطي أسواق جغرافية جديدة.<sup>4</sup>

وتتعد أشكال التنوع الأفقي على النحو التالي:<sup>1</sup>

★ **التنوع الأفقي المترابط:** وذلك من خلال إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية، أو قيام المؤسسة بشراء مؤسسات أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات المؤسسة الأصلية.

★ **التنوع الأفقي غير المترابط:** وذلك بإنتاج منتجات جديدة تماماً، وليس لها علاقة بالمنتج الحالي.

3-2: **التنوع العمودي:** يتمثل التكامل العمودي في قيام المؤسسة ما بعملية إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض، وذلك بغرض الحصول على منتج ما، أو توليفة من المنتجات أو توزيعها.<sup>2</sup> ويختلف التكامل العمودي باختلاف الطرق التي يتم بها، فيمكن أن يكون متجه إلى الخلف أو إلى الأمام، وفيما يلي شرح لكل نوع:

1: **التكامل العمودي الخلفي:** ويسمى كذلك بالتكامل من المنبع، أو التكامل إلى الأعلى. ويعني محاولة

المؤسسة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج معها، وتلجأ المؤسسة إلى إتباع هذه الاستراتيجية إذا لم يكن الموردون الحاليون قادرين على تلبية احتياجات المؤسسة من ناحية السعر والجودة وتوقيت التسليم، وإذا لم يحرص الموردون على مساعدة المؤسسة في أوقات الأزمات، حيث يزداد

<sup>4</sup> نبيلة جعيج، مرجع سابق، ص 37.

<sup>1</sup> عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> فريك يحي، استراتيجية التكامل العمودي في قطاع الصناعة دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد

خضير، بسكرة، 2012، ص 53.

الطلب على مستلزمات الإنتاج، وهكذا فإن إلغاء المورد وقيام المؤسسة بدوره هو تطبيق مباشر لاستراتيجية التكامل العمودي الخلفي.<sup>3</sup>

2: التكامل العمودي الأمامي: يتمثل في قيام المؤسسة بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص178.

<sup>4</sup> فريك يحي، مرجع سابق، ص54.

وتعني محاولة المؤسسة السيطرة على منافذ التوزيع بالاندماج أو الشراء، وتلجأ المؤسسة لإتباع هذه الإستراتيجية، إذا لم تكن منافذ التوزيع الحالية قادرة على تلبية احتياجات المؤسسة وتحقيق أهدافها من ناحية الوصول إلى المستهلك المستهدف، وتقديم الخدمة بالأسعار وبالطريقة التي تزيد من قوة المؤسسة، حيث قيام المؤسسة بالتخلص من الموزعين والقيام بدورهم هو التطبيق المباشر لهذه الإستراتيجية.<sup>3</sup>

والشكل الموالي يوضح كيف تتكامل المؤسسة خلفيا وأماميا:

الشكل (رقم 06): تكامل المؤسسة خلفيا وأماميا



Source: J-Phelfer-M-kalika, management: stratégique et organisation, paris, 2000, p182.

<sup>3</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 179.



المطلب الرابع: أسباب اللجوء إلى استراتيجية التنوع.

إن أسباب تبني المؤسسات لاستراتيجية التنوع عديدة ومن بين أهم هذه الأسباب نجد تحسين تسيير أنشطة المؤسسة، محاولة إستغلال الكفاءات الأساسية والموارد غير المستغلة، والطموحات الشخصية للمدراء وملاك المؤسسات، مواجهة حالات طارئة كإفلاس مورد أو موزع للمؤسسة، إستغلال فرصة مغرية، ويمكن تلخيص أهم العوامل التي تدفع المؤسسات لتبني استراتيجية التنوع في الجدول التالي:

الجدول (رقم 03): دوافع تبني إستراتيجية التنوع

دوافع التنوع	التوضيح
1. تسيير محفظة النشاطات	حيث من دواعي التسيير الجيد: تقسيم المخاطر، الإستثمار في مجالات النشاط المربحة، تعويض تدهور بعض النشاطات، تعويض موسمية بعض الأنشطة. . . . .
2. تقييم الكفاءات الأساسية	أي إمكانية إستغلال بعض كفاءات المؤسسة في نشاطات أخرى، سواء من الناحية الفنية أو الناحية التجارية.
3. الإستفادة من أثر التعاضدية	من جل تقليص التكاليف وزيادة الفعالية.
4. استثمار الموارد الفائضة	سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية، فالمؤسسة تتجه إلى التنوع من أجل إستغلال هذه الموارد الزائدة عن حاجة نشاطاتها الحالية.
5. الرفع من القدرة التنافسية	تنوع نشاطات المؤسسة يؤدي إلى زيادة عدد مورديها وعدد عملائها، مما يكسبها قدرات تفاوضية.
6. إستغلال فرصة	تغيرا بيئية ملائمة وفي صالح المؤسسة، تستدعي من هذه الأخيرة دخول نشاط جديد من أجل إستغلالها.

<p>أوما يسمى بتولد جنون العظمة لدى المدراء، نتيجة نجاحهم في مجال نشاطهم الأصلي.</p>	<p>7. الدوافع النفسية للمدراء</p>
<p>إنقاذ مورد وحيد للمؤسسة من الإفلاس، أو عميل يواجه صعوبات في البقاء.</p>	<p>8. الحتمية</p>

المصدر: لعجالي عادل، مرجع سابق، ص53.

ومن بين الأسباب كذلك نجد:<sup>1</sup>

- صعوبات تواجهها الإدارة في زيادة مبيعاتها من المنتجات الحالية، كما هو الحال إذا بلغت سوق المنتج درجة كبيرة من التشبع. كما أن المؤسسات تلجأ إلى التنويع لمواجهة المنافسين، أو يمتد نطاق أعمالها فيشمل سوق جديدة تتطلب منتجات تختلف عن تلك التي تبيعها من حيث الجودة والشكل والسعر.
- إستغلال الأصول التي تمثل طاقة إنتاجية عاطلة، وكذلك بعض المعدات والكفاءات في قسم التسويق، مما يدفع الإدارة إلى التفكير في إنتاج منتجات جديدة تقوم بتسويقها.
- زيادة الأرباح وإستقرارها، إذ تساعد استراتيجية التنويع في نمو المؤسسة وتقلل من المخاطر التي قد تتعرض لها إذا ما إعتمدت على منتج وحيد أو عدد قليل من المنتجات.
- أما أسباب اللجوء إلى التنويع حسب فلاح حسن الحسيني فهي:<sup>2</sup>
- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع.
- البعد عن إحتكار صناعة معينة.
- توزيع المخاطر.

<sup>1</sup> نبيلة جعيج، مرجع سابق، ص41.

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص143.

في حين حددت خديجة عباسية الأسباب في:<sup>1</sup>

- البحث عن أفضل طريقة لتوزيع المخاطر وتحقيق توازن مقبول في تدفق الأرباح والمدخيل الناتجة عن أنشطة مختلفة.

### المبحث الثالث: مزايا وعيوب وطرق قياس استراتيجية التنوع.

تطرقنا في المبحث الثاني لاستراتيجية التنوع من حيث المفهوم والأهمية والأنواع والأسباب وسنتطرق في هذا المبحث إلى مزايا استراتيجية التنوع وعيوبها. وكذلك طرق القياس المختلفة لاستراتيجية التنوع.

#### المطلب الأول: مزايا استراتيجية التنوع.

تتميز إستراتيجية التنوع بمجموعة من المميزات المتمثلة فيما يلي:

- ❖ تقليص انحراف حافطة المستثمرين.
- ❖ تحسين القدرة على الاستدانة للمؤسسة.
- ❖ تقليص الخطر المرتبط بالعمالة.
- ❖ أفضل فعالية عملية.
- ❖ تعويض انحرافية عائد السهم بأخرى والتي يكون فيها عائد الأسهم غير مترابط.<sup>1</sup>
- ❖ يمكن لإستراتيجية التنوع إيجاد أنماط في المؤسسة مختلفة للإرباح لان نشاطاتها غير مرتبطة تؤمن لها ثباتا معيناً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خديجة عباسية، دور استراتيجية التنوي في ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية ، دراسة حالمجمع بن حمادي الصناعي ببرج بوعريبرج للفترة 2001-2008، رسالة ماجستير، تخصص إقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص30.

<sup>1</sup> Michael Porter, - De L'avantage Concurrentiel De A La Stratégie-, Séminaire De Work School Sous Le Thème – La Stratégie D'entreprise, Basse Essentielle D'un Developpement Durable-, Paris 02-03-Février 2002, P 13

❖ تقليص حجم المخاطرة

الوظائف الإدارية، فعلى المؤسسة التي تملك حافظة نشاط متنوعة التصرف بذكاء بالبحث عن أنظمة وهياكل تمكنها من تقليص وتركيز تسيير هذا التنوع.

المطلب الثاني: عيوب إستراتيجية التنوع.

تتميز إستراتيجية التنوع بمجموعة من العيوب أهمها:

❖ المراهنة على مستقبل المؤسسة

مع أنها تبرر بتقليص المخاطرة، يمكن أن تكون هي بذاتها مصدرا للمخاطرة، فعندما تختار المؤسسة تنمية المنتج فهي في مواجهة تحدي تقني لتحسين الإنتاجية، أما إذا اتجهت إلى تنمية السوق فتكون في مواجهة تحدي تجاري بتجزئ و تطوير السوق، أما باختيار التنوع الغير مترابط فإن المؤسسة تواجه أكبر المخاطر، جهل المسيرين التام تقريبا بمجال النشاط الجديد وصعوبة تسيير نشاطات مختلفة.

❖ ظاهرة التدفق وإعادة التدفق

إن دراسة ومتابعة استراتيجية التنوع، أظهرت وجود تدفق ثم تراجع، وقد فسر المختصون هذه الظاهرة بوجود " عتبة قصوى " والتي إذا ما فاتتها المؤسسة ترجع بالسلب على مردوديتها وأرباحها (تتغير هذه العتبة من مؤسسة إلى أخرى

3: صعوبة تطبيق التعاضد (الزيادة في القيمة)

والذي هو واحد من مبررات التنوع، حيث تصطدم عملية تنفيذه بعراقيل تنظيمية كبيرة، وللاستفادة فعلا من زيادة القيمة عند النشاط المزدوج، لا بد من تنسيق وتنظيم كبيرين بين مختلف الوحدات، والتي قد تخلف تكاليف باهظة لتحضير وتكييف الهيكل التنظيمي تفوق أحيانا ميزة التعاضد.

<sup>1</sup> Deborah J. Pretty Et Rory Knight, **Avantages Reels De La Diversification**, L'art De La Stratégie, Www.

4: صعوبة تحديد المستوى المثالي للتنويع:

لقد أثار **Drucker** مشكل التنويع واقترح أنه من الضروري حصره من خلال السؤالين:

• ما هو أدنى مستوى للتنويع يمكن للمؤسسة أن تمارسه حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وتكون فعالة

في مواجهة المنافسة؟

• ما هو أقصى مستوى للتنويع يمكن للمؤسسة تحمله، بالنظر إلى ما يخلفه من صعوبات تسييريه

وتعقيدات تنظيمية.

والإجابة على هاذين السؤالين، تقود حتما صاحب القرار إلى الاختيار السليم، وتعرض **Lanester**، هو

الآخر إلى مشكلة البحث عن المستوى المثالي للتنويع، وحصر خيارات المؤسسة في تصميمين مختلفين: في

الأرباح الناتجة عن التنويع، وإمكانية تحقيق اقتصاديات الحجم، حيث وإن لم تحقق أرباح عن اقتصاديات

الوفرة في مجال نشاط إستراتيجي معين، كان من الملائم التوجه إلى التنويع وربما الوصول إلى الإنتاج "وفق

الطلبية" **Sur Mesure** حسب الخصوصيات المطلوبة من كل عميل، ويمكن أن تواجه المؤسسة وضعية

معاكسة تماما، حيث لا يترتب على التنويع أنه أرباح ويكون من الأفضل العمل بمنطق الحجم لمجال نشاط

واحد، لكن الواقع، أن معظم المؤسسات تجد نفسها من هذين الطرفين، بين درجة معينة من التنويع ومستوى

من اقتصاديات الحجم، فيكون عليها تحديد أحسن مستوى للتنويع بأقل ما يمكن من التكاليف التي يخلفها.

**المطلب الثالث: طرق قياس استراتيجية التنويع.**

هناك إتجاهين فكريين إهتما بدراسة أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسات الإقتصادية، أحد هذه

التيارات متمثل في الإدارة الاستراتيجية، والآخر متمثل في الإقتصاد الصناعي.

فدراسات الإقتصاد الصناعي تعتمد في قياسها على مؤشرات محسوبة إنطلاقا من إحصاء مجالات النشاط

لكل مؤسسة محل الدراسة. أما دراسات الإدارة الاستراتيجية استخدمت منذ سنة 1974 معيارا تصنيفيا يستند

إلى أعمال **RUMELT**.

أولاً: طرق القياس المستمرة.

من بين الدراسات الأولى المهمة باستراتيجية التنويع وعلاقتها بأداء المؤسسة الاقتصادية نجد دراسات الإقتصاد الصناعي، المرتكزة أساساً على درجة التنويع في المؤسسات محل الدراسة، ومن أهم المقاييس والأكثر استعمالاً نجد:<sup>1</sup>

1. مؤشر بيرري (BERRY):

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

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

حيث:

IB: مؤشر بيرري

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

حيث أنه:

✓ إذا كانت المؤسسة تنتج منتجاً واحداً فإن  $Pi=1$ ، ومن ثم فإن  $IB=0$ ، وفي هذه الحالة تكون المؤسسة

متخصصة تخصصاً كاملاً في منتج رئيسي واحد ولا يوجد هناك أي نوع من التنويع.

✓ إذا كانت المؤسسة تشارك في إنتاج K منتج بحيث تتساوى مساهمتها في جميع المنتجات، ومن ثم فإن:

$$IB = 1 - 1/K$$

<sup>1</sup> عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص 24

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

## 2. مؤشر أنتروبي (ENTROPIE)

يأخذ هذا المؤشر الصيغة التالية:

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

**DT:** مؤشر أنتروبي.

**Pi:** النصيب النسبي للمؤسسة.

**n:** عدد مجالات النشاط.

يلاحظ أن هذا المقياس يعطي وزنا لكل مؤسسة يساوي اللوغاريتم المقلوب نصيبها النسبي  $\ln(1/P_i)$ . وهذا يعني أنه يعطي وزنا أقل للمؤسسات ذات الحجم الأكبر، ووزنا أكبر للمؤسسات ذات الحجم الأقل. من مميزات هذا المؤشر أنه يدرس مستوى العلاقات المتبادلة بين النشاطات المختلفة في المؤسسة حيث: يأخذ القيمة (0) في حالة تخصص المؤسسة في منتج واحد والقيمة  $\ln(n)$  في حالة وزع رقم أعمال المؤسسة بشكل متساوي على عدد من الأنشطة (n) وتصبح في هذه الحالة  $DT = \ln(n)$ .

ثانيا: طريقة القياس المتقطعة.

حيث تستعمل هذه الطريقة في الإدارة الإستراتيجية وتنقسم إلى:

## 1: نموذج RUMELT (1974)

ذهب Rumelt إلى الاستعانة بمؤشرات كمية لحصر مجال التوازن بين التخصص والتنويع، وذلك بقياس

درجة التنويع بمعدلات تقيس مستويات النشاط أو الأنشطة إلى رقم الأعمال الإجمالي وهي:

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

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

★ معدل العلاقة ويرمز له بـ **Rr**، ويقاس بنسبة رقم الأعمال الذي يعود لأكثر مجموعة نشاط المرتبطة بطريقة معينة.

★ معدل الارتباط الرأسي ويرمز له بـ **Rv**، 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 المؤسسة كما يلي:

- مؤسسة ذات نشاط وحيد، تخصص  $Rs \geq 95.0$ .
- مؤسسة ذات نشاط مهيم وتتنوع رأسي:  $Rv \geq 70.0$ ,  $RS > 70.0$  ,  $95.0 > RS$ .
- مؤسسة ذات نشاط مهيم وتتنوع مقيد:  $Rc < (Rr+Rs)/2$  ,  $0.70 < Rs < 0.95$ .
- مؤسسة ذات تنويع مقيد:  $Rs < (Rr+Rs)/2$  ,  $Rr > 0.70$  ,  $Rs < 0.70$ .
- مؤسسة ذات تنويع غير مرتبط:  $Rr < 0.70$ .
- مؤسسة ذات تنويع مرتبط:  $Rc < (Rr+RS)/2$  ,  $Rr > 0.70$  ,  $Rs < 0.70$ .

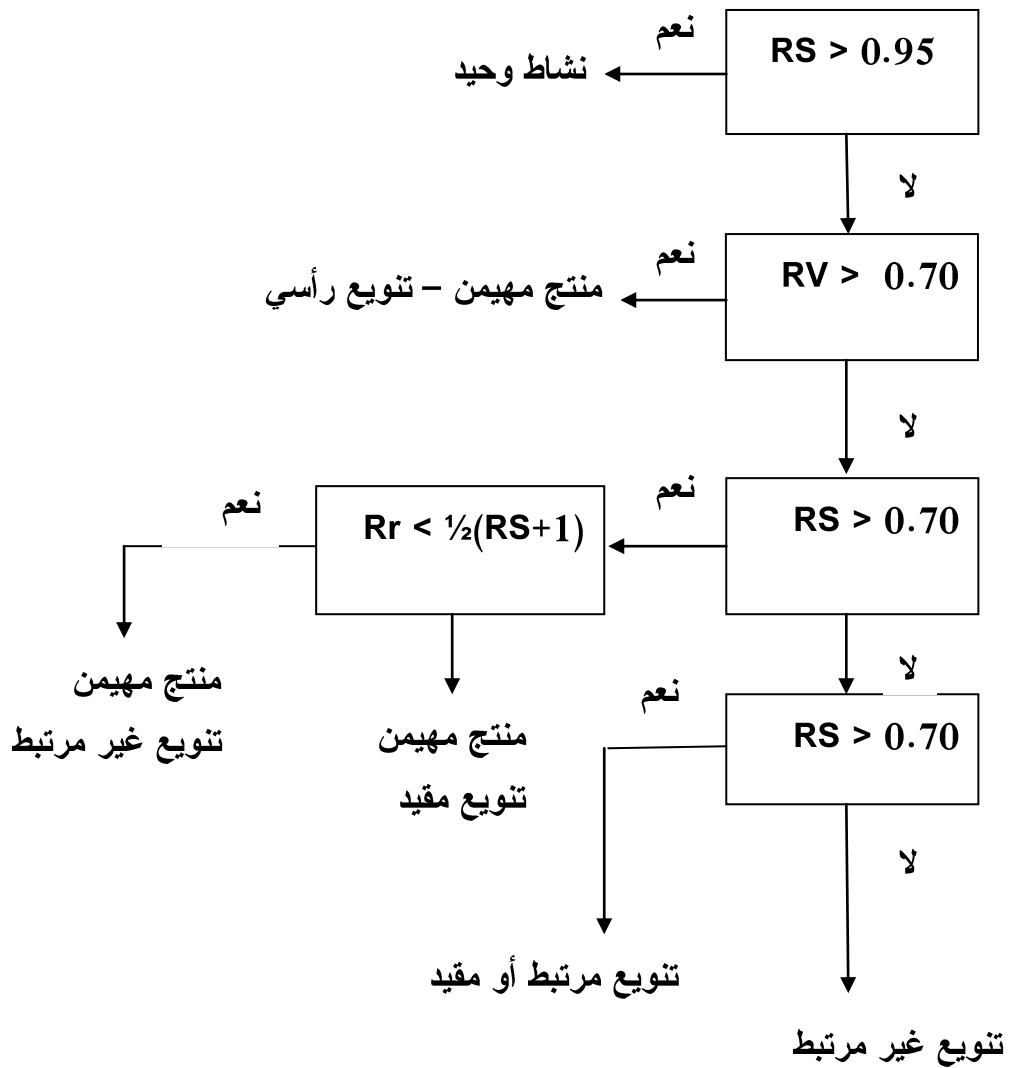
حيث وضع **Rumelt** عتبة محددة كمعيار للفصل بين التخصص والتنويع، فالمؤسسة تتجاوز حدود

التخصص وتدخل مجال التنويع إذا كان نشاطها الأصلي يساهم بأقل من 70% من رقم الأعمال الإجمالي، وتنتقل من التنويع المرتبط إلى التنويع غير المرتبط إذا تجاوزت مساهمة الأنشطة المرتبطة فيما بينها نفس النسبة من رقم الأعمال.

ويمكن تلخيص نموذج **Rumelt** في الشكل الموالي:



الشكل (رقم 07): تصنيف فئات المؤسسة وفق نموذج Rumelt



المصدر: عمر تيمجددين، مرجع سابق، ص 27.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال تطرقنا للفصل الأول وجدنا أن إستراتيجية التنوع تسمح بالنمو والتوسع داخليا وخارجيا سواء كان ذلك له علاقة بالنشاط الحالي أو لا ، ولقد كان الدافع الأساسي لإتباع هذا الخيار الإستراتيجي هو توزيع المخاطر وكذلك التنوع في حافظة الأنشطة، وفي كل الحالات يبقى اختيار وتسيير والتحكم في الإستراتيجية أمرا صعبا لأنها تحمل في طياتها الكثير من المخاطر ولا تخلو هذه الإستراتيجية كباقي الإستراتيجيات من آثار تنعكس على المؤسسة ، وما يهمنا في دراستنا هذه مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وهو ما سنتطرق له في فصلنا الثاني.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

### تمهيد:

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية كبيرة وبالغة لذلك برزت في مواجهة المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة أدائها وما تحققة من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأفضلاء وإن الهدف من وجود المؤسسة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها والسبيل لذلك هو تخطيط الأداء وتوفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول على أداء عالي بالإضافة للمعلومات والإرشادات والمعايير الضرورية لقياس وتقييم الأداء للمؤسسة.

ولكي تعرف المؤسسة المستوى الذي وصلت إليه فإنها تلجأ إلى عمليات التقييم والقياس لما تم إنجازه فعليا مقارنة مع ما هو مخطط له حتى وإن اختلفت أغراض وأساليب التقييم لها، ولا بد من أن يراعى في اختيار تلك المقاييس شمولها وتغطيتها لكل الجوانب وكذا جميع المستويات باعتبار أن الأداء هو محصلة لتلك المستويات.

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء.

المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء.

المبحث الثالث: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

### المبحث الأول: أساسيات حول الأداء.

يرجع الاهتمام بالأداء إلى سعي المؤسسات إلى تحقيق أداء مرتفع باعتباره مقياس نجاح المؤسسة، حيث أثار اهتمام العديد من المفكرين والباحثين على المستويين النظري والتطبيقي وهذا نظرا لأهمية البالغة التي توليها المؤسسة في تحقيق أعلى مستويات الأداء حيث تتنافس من أجل البقاء والاستمرارية.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء.

#### أولاً: تعريف الأداء.

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني "performance"، ولكن اللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد فمصطلح "to Berform" يعني تأدية وعمل وإنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول للأهداف المسطرة<sup>1</sup>. وفيما يلي نذكر مجموعة من التعاريف:

عرف الأداء على أنه : " هو منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"<sup>2</sup>.

وعرفه البعض على أنه: "إنجاز هدف المؤسسة"<sup>3</sup>

كما عرف على أنه "عملية قياس الكفاءة وفعالية العمل في الماضي وتقييم لمدى نجاح المؤسسات في خلق القيمة المقدمة للزبائن وغيرهم من أصحاب المصالح"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة، الأداء من الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص86.

<sup>2</sup> عبد العزيز جميلحمير، قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص327.

<sup>3</sup> حسين أبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص320.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

كما عرف حسب المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2000 بأنه: "يشمل الكفاءة والفعالية فهذه

الأخيرة هي مدى بلوغ الأهداف، أما الكفاءة فهي العلاقة بينالنتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة"<sup>2</sup>.

كما عرف "peterdrucker" على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"<sup>3</sup>.

كما عرف"patricerousel" الأداء بأنه:"قدرة المؤسسة على خلق القيمة للأطراف المشاركة فيها (المساهمين، العمال، الزبائن، المجتمع)، ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين مختلف هذه الأبعاد"<sup>3</sup>

وعرف بانة:"النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال"<sup>4</sup>.

وعرف أيضا بأنه: " النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة و استمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد"<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> عيسى مرزقة، الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة لربح، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 1110، نوفمبر 2009، ص02.

<sup>2</sup>NORME ISO 9000.2000.SYSTEME MANAGEMENT DE LAQUALITE.PRINCIPE ESS ENTIELS ETVOCA.BEL ARES .P4

L'AVENIR DU MANAGE MENT SELON DRUKER.EDITIONS VOLLAGE ,<sup>3</sup>PETER DRUCKE MONDIAL.PARIS 19999.P73

<sup>3</sup> PATRICE ROUCHEL,MANGMENT DES RESSOURCES HAMAINÉ.EDITION BOCK.2007.P18

<sup>4</sup>عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص25.

<sup>5</sup>عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص25.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء عبارة عن جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة، يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثمة أهداف

المؤسسة ككل، بالإضافة إلى ارتباطه بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وأخرى ترتبط بالكفاءة والفعالية.

بعدما قمنا بالتطرق إلى مفهوم الأداء ينبغي التطرق لبعض المصطلحات القريبة من مفهوم الأداء وهي:

**1: الفعالية:** حيث عرفت الفعالية بأنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة"<sup>1</sup> الفعالية هي: "درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدره، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية"<sup>2</sup>.

الإنجازات المحققة

وتحسب بالعلاقة التالية: الفعالية =

الإنجازات المحددة

**2: الكفاءة:** تعرف الكفاءة على أنها: "القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة وذلك من خلال استخدام

الموارد بالقدر المناسب وقت معايير محددة للجدولة (أي قدر من النتائج أو المخرجات في زمن محدد

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 477.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 219.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

والجودة والتكلفة"<sup>3</sup>. أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المؤسسة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها بحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار.

وتحسب بالعلاقة التالية: الكفاءة= قيمة المخرجات

تكلفة المدخلات

**3: الإنتاجية:** تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها ، وعرفت حسب

MALE بانها: "ترتبط الفعالية في الوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية الوصول للأهداف". فهي

مقياس لأداء الفرد أو القسم أو الإدارة، أي هي تعبير عن قدرة النتائج المحققة من استخدام قدر معين من المدخلات فإن كان أحد الموظفين ينجز 30 قائمة يوميا ثم أمكن بعد تدريبه انجاز 45 قائمة فقد زادت إنتاجية<sup>1</sup> ثانيا: أنواع الأداء.

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي والوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه ، لتحديد مختلف أنواع الأداء ومن بين هذه المعايير نجد:

1 -التصنيف حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء في المؤسسة إلى نوعين أداء داخلي وأداء خارجي<sup>1</sup>.

**الأداء الداخلي:** ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد، فهو ينتج اساسا من التوليفة التالية:

<sup>3</sup> محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص115.

<sup>1</sup> محمد سليمان، مرجع سابق، ص116.

<sup>1</sup>BERNARD MRATORY, CONTROLE DE GESTIONN SOCIALE, LIBRAIRIE , PARIS, 1999 ,p236.



## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- الأداء البشري: أي أداء العمال في المؤسسة.

- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة.

- الأداء المالي: يقصد به فعالية استخدام الوسائل المالية.

**الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة فهو يتولد عن المحيط الخارجي لها، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة نتيجة مثلاً ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين. فكل هذه المتغيرات تتعكس إيجاباً أو سلباً على المؤسسة، وعليها أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديداً لها، عندما لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك.

**التصنيف حسب الشمولية:** حيث يقسم هذا الأداء وفق هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:<sup>2</sup>

**الأداء الكلي:** هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها كلية، دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كاستمرارية، الربح، الشمولية، النمو... الخ.

**الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع ويختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية: وأداء الوظيفة الخاصة بالأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

<sup>2</sup> سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2007-2008، ص550.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

**2 - حسب معيار الطبيعة:** تبعا لهذا المعيار تقسم الأهداف إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... الخ، فالمؤسسة لا يمكنها أن تحسن صورتها بالاعتماد على أدائها الاقتصادي والتكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزن معتبر في رسم صورة المؤسسة في الخارج، فالأداء الاقتصادي يرتبط تحقيقه بالمهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتلبية مستويات استخدام مواردها وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي نجد أيضا الأداء التقني والثقافي والسياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر المؤسسة لنفسها أهداف من هذا القبيل، ك أن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها، أو التأثير على النظام السياسي القائم لتحقيق امتيازات لصالحها كما هو الحال بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات<sup>1</sup>.

**3 - التصنيف حسب المعيار الوظيفي:** يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف داخل المؤسسة وبناء على الوظائف المعروفة يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها<sup>2</sup>:

✓ **أداء وظيفة التسويق:** يتجدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، العملاء، وكذلك السمعة التي تقيس مدى تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن العمال ويمكن معرفتها من مردودية المنتج.

✓ **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى وذلك من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة بالإضافة إلى تخفيض التعطلات عن توقف الآلات أو تأخر في تلبية الطلبات.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 90.

<sup>2</sup> عبد الحكيم شاهد، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك قاعدة الإمدادات تقرت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمار تليجي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الاغواط، الجزائر، 2011، ص 55-56.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

✓ أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة. وهذا يعني أن بقاء واستمرارية المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب والوقت المناسب.

### 4 - حسب معيار الأجل: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:<sup>1</sup>

✓ أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة زمنية تتعدى عدة سنوات.

✓ أداء قصير الأجل: والذي يشمل فترة زمنية لا تتعدى السنة.

وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التصنيف ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الأجل وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.

### ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء.

إن المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة تعمل على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أنظمتها الفرعية، وعملية التحسين في الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيه سلبا أو إيجابا من أجل الاستغلال أو الاستفادة من الجوانب الإيجابية وتصحيح السلبية، وقد تم تقسيم هذه العوامل إلى:

<sup>1</sup> عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (خالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية ISERUB، رسالة ماجستير في

علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص58.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

1: عوامل تنظيمية: يمكن التطرق إلى بعض العناصر التي تدخل ضمن العوامل التنظيمية فيما يلي:

✓ الهيكل التنظيمي: وهو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها ، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية في المنظمة نحو تحقيق أهدافها ، بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عاملاً أساسياً يساعد في خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

✓ الثقافة التنظيمية: وتعتبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة والتي تبلورت خلال تاريخ المنظمة لتشكيل الأساس والنمط لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية، فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التمييز ما بين المنظمات ، فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية كلما زاد إيمان العمال وانتمائهم التنظيمي مما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء، بمعنى أن تكاتف الأفراد وتعاونهم حول ثقافة المنظمة يجعلهم أكثر ولاء لها ويدفعهم إلى تحقيق الأداء المميز.<sup>2</sup>

2: العوامل البشرية: يمكن ذكر بعض العوامل التي ترتبط مباشرة بالعنصر البشري في المؤسسة ولها تأثير واضح على الأداء.

<sup>1</sup> أحمد قطامين، الإدارة الاستراتيجية، بدون طبعة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص164.

<sup>2</sup> بلكبير بومدين، فواد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة

ورقلة، 08.09 مارس 2005، ص282.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

✓ التحفيز: وهو طريقة لتأمين التزام الأفراد بالأهداف الخاصة بالمنظمة، حيث ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر تؤثر في نوعية العمل المنجز، فتهدف المؤسسة لوضع نظام تحفيز معين يهدف إلى تغيير سلوك وتصرف الأفراد من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة والاحتفاظ بهم وتقليل الاستقالات.

- تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمنظمة.

- الالتزام بقيم المؤسسة والعمل على احترام اتجاهاتها.

✓ التكوين: بشكل عام يمكن تلخيص آثار التكوين على أداء المؤسسة في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تنمية المهارات والكفاءات والمعارف: فالمنظمة بحاجة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم.

- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة: حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي إلى رفع مستوى إنتاجية المؤسسة.

- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة: حيث يؤثر التكوين عن طريق العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة.

✓ القيادة: إن القيادة هي المقدر على القيام بالعمليات الإدارية وتطبيقها بكفاءة ويؤكد البعض على ضرورة امتلاك المدير القوة التأثيرية في الأفراد باعتبارها ذلك الجهد والعمل الذي يؤثر فيهم ويجعلهم يتعاونون لتحقيق

هدف يجدونه صالحا لهم جميعا يرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون في جماعة واحدة متعاونة، وقد وجدت

العديد من الأبحاث أن الأفراد الموجودين في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة أعلى من الرضا والأداء العالي

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، 2004، ص151.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، مرجع السابق، ص115.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

والإنتاجية. أي ان للقيادة تأثير واضح على الأداء وهنا التأثير يعتمد على نمط القيادة للمرؤوسين، فالقيادة هي القوة والقدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك الأفراد في تغيير المؤسسة نحو الأفضل، أي أنه هنالك علاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء، حيث أن إصدار التعليمات والأوامر لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب من طرف المرؤوسين، وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القائد والتفاعل بينه وبين مرؤوسيه وخلق الدافع ليتمكنوا من المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

### 3: العوامل الخارجية: تتمثل العوامل الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة فيما يلي:

✓ العوامل الاجتماعية والثقافية: وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع. بالإضافة إلى التغيرات السكانية، مستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع، القيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المؤسسات، والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية.

فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المؤسسة وتؤثر في مدى فعاليتها فهي تستمد قوتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليها أفراد المجتمع.<sup>2</sup>

✓ العوامل التكنولوجية: فالتكنولوجيا لها العديد من المميزات التي تتمتع بها، أهمها تقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المذكورة وتحسين صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في

<sup>1</sup>سواء عبد الحكيم خناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص45.

<sup>2</sup>محمد الصرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة الحروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص142.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

اتخاذ القرار المناسب والسريع وإلى تحقيق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال:<sup>1</sup>

- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم عملية اتخاذ القرار.

- توفير خدمات أفضل للأفراد مما ينعكس إيجاباً عن المؤسسة.

- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.

- تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل.

بالإضافة إلى العوامل الخارجية السابق ذكرها نجد أيضاً:<sup>2</sup>

**1 -الموقع:** يعتبر الموقع عامل من العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء في المؤسسة ال ذي قد يمنع من بلوغ المؤسسة لأهدافها المرجوة فالموقع الذي تحدده المؤسسة قد يساهم في تقليل التكاليف الإنشائية، والرفع من إنتاجها وتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية المسطرة.

**2 -الظروف الاقتصادية :** تتمثل في مجموعالعوامل كالنظام الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي، فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر ايجابية للمؤسسة فمثلا تركيز نشاطها على التصدير حيث تستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي وكذلك السيطرة على أسواق المنافسين.

**3 -العوامل السياسية:** وهي كل التشريعات والأحكام السائدة في زمن ما، والتي تؤثر على عمل المنظمة كما هو الحال بالنسبة للسياسة المالية وطبيعة النظام السياسي في حد ذاته والقوانين التي تحدد كيفية تعامل المؤسسة مع باقي المتعاملين الاقتصاديين بشكل عام.

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بالتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز والمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005 جامعة ورقلة، ص317.

<sup>2</sup> عبد الرزاق عريف، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007-2008، ص30.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: تقييم الأداء.

أولاً: تعريف تقييم الأداء.

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

عرف تقييم الأداء بأنه: "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها"<sup>1</sup>

عرف أيضاً بأنه: "عملية الحصول على الحقائق والبيانات، كي تساعد على تقييم الموظف لعمله وسلوكه في فترة زمنية محددة، وتقدر مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء الوظيفة في الحاضر والمستقبل، وتبادل التغذية العكسية مع الموظف عن أدائه سواء كان ذلك بشكل رسمي أو بشكل يوم مستمر."<sup>2</sup>

وعرف كذلك بأنه: "إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ومقارنة تلك الأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما يتم تحقيقه فعلاً، مع تحديد

أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها"<sup>3</sup>. وعرف أيضاً بأنه: "عبارة عن قياس مدى نجاح الوحدات في تحقيق أهدافها المحددة مقدماً"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المنظمة العربية لتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص15-16.

<sup>2</sup> سيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ط1، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص64.

<sup>3</sup> كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، ط1، الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص250.

<sup>4</sup> عوف محمود الكفراوي، الرقابة المالية النظرية والتطبيق، مطبعة انتصار لطباعة الأوفست، الإسكندرية، ط2، 1998، ص137.



## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

ثانيا: أهمية تقييم الأداء. قد يكون الهدف من التقييم تسييري بحت، أين المقيم يسعى لإعطاء صورة واضحة عن الأداء الكلي للمؤسسة والبحث عن طريقة من أجل ضمان التسيير الفعال والكفاءة الاستراتيجية المتبعة سواء المتعلقة بنشاط المؤسسة ككل أو المنتج والخدمة بصفة خاصة.<sup>1</sup>

وتبرز أهمية تقييم الأداء في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية من خلال ما تميز به الموارد الاقتصادية من ندرة بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، ولذلك تظهر باستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناتجة من الاستغلال الكفء للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء في الجوانب التالية:<sup>2</sup>

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما، في كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل.
- ان تقييم الأداء يظهر مدى مساهمة المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال وهذا يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي

<sup>1</sup> بومعزة حليلة، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة

الجزائر، غير منشورة، 2001/2002، ص64.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداوي الحسيني، مرجع سابق، ص241.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- يوضح تقييم الأداء والمؤسسات الاقتصادية قدرة المؤسسة على تنفيذ ما يخطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المرجو تحقيقها والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها مما يعزز أداء المؤسسة بمواصلة البقاء والاستمرارية في العمل<sup>1</sup>.

يعتو تقييم الأداء وسيلة مهمة في تحسين المردودية الاقتصادية للمؤسسة حيث يبين للمسيرين كل نقاط القوة والضعف ويساعد على تحليل النتائج<sup>2</sup>.

ثالثاً: مستويات تقييم الأداء.

هنالك عدة تقسيمات لتقييم الأداء تختلف باختلاف آراء المفكرين والباحثين حيث تم تصنيفها إلى ثلاث مستويات وهي كالآتي:<sup>2</sup>

✓ **تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة:** إن من أهم العناصر التي تحظى بالتقييم في هذا المستوى المؤشرات التالية:

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

- **الكفاءة:** وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل، أو استغلال العمالة المهنية المتوفرة عند العمال.

- **التقدم في العمل:** ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج والخطوات الفرعية للمشروعات... الخ.

<sup>1</sup> نصر حمود مرنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، ط1، دار صفاء، عمان، 2009، ص29.

<sup>2</sup> شيببي رحيم، بن بوزيا جازية، تقييم أداء النظام المصرفي، الملتقى الوطني للمنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية الاقتصادية، المركز الجامعي ببيشار، بومي: 25/24 أبريل 2006.

<sup>2</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص15

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

2: تقييم أداء الأنشطة الرئيسية: حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء كل من أداء الوظائف الرئيسية في

المؤسسة، والتي تتمثل في أربعة وظائف رئيسية وهي: الإنتاج، التمويل، التسويق، الموارد البشرية.

➤ تقييم الأداء الإنتاجي: يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال

الإنتاج بجودة عالية وبتكاليف أقل والتي تسمح لها بالمنافسة مع باقي المؤسسات ، إضافة إلى التوفير الكمي

والنوع للمنتجات المستهدفة في الوقت المناسب.

➤ تقييم الأداء التمويلي: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال

بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أهم أهداف المؤسسة، ومن أهم مؤشرات

الأداء المالي نجد:

✓ مؤشر اتسوق المال: وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم... الخ.

✓ مؤشر ائ الربحية: وتشمل العائد على الأصول، العائد على حق الملكية... الخ.

✓ مؤشر ائ الخطر لتكلفة الأموال والنمو: وتشمل لرفع المالي، تكلف رأس المال للمؤسسة.

➤ تقييم الأداء التسويقي: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة،

ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات التي نتذكر منها:

✓ معدل نمو المبيعات.

✓ الحصة السوقية.

✓ كفاءة منافذ التوزيع.

✓ حساسية السعر.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

➤ **تقييم أداء الموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، فالأهداف المالية، وأهداف الإنتاج والتسويق، لا يمكن أن تتجزأ بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية، فبقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءة واختيار ذوي المهارات العالية.

### المطلب الثالث: أسس ومراحل ومتطلبات نجاح تقييم الأداء.

إن نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية يتوقف على مجموعة من الأساليب التي تقوم عليها الأداء وكذلك يتوقف على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير وعلى مدى قابليتها للقياس لتؤدي الغرض المطلوب، وسنحاول في هذا المبحث توضيح أسس تقييم الأداء وكذلك المؤشرات المستخدمة في قياسه. أولاً: أسس تقييم الأداء.

هناك مجموعة من الأسس العامة التي يجب اعتمادها في تقييم الأداء وهي:<sup>1</sup>

**1: تحديد الأهداف المشروع:** إن الغاية الأساسية لأي مؤسسة هي تحقيق هدف رئيسي وجملة من الأهداف التي يفترض أن تكون محددة وواضحة لكافة العاملين بالمؤسسة، وهذا الأمر مهم لأنه من الضروري تقسيم الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المؤسسة. وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن تتحدد الأهداف بالنسبة لها، كما يلي:

<sup>1</sup> عادل بن عطاء الله، دور التكنولوجيا في تحسين أداء النشاط الإنتاجي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مؤسستي مطاحن الزيبان بالقنطرة

والمطاحن الكبرى للجنوب بأوماش، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- المجال التسويقي،

- مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية،

- القيمة المضافة،

- الموارد الأولية والمواد الخاصة بالتمويل،

- الربحية،

- أداء العاملين وتطويرهم،

- المسؤولية اتجاه الجميع،

- الموازنة بين الأهداف القصيرة والمتوسطة وطويلة المدى.

**2: تحديد الخطط التفصيلية لانجاز العمليات بالمؤسسة: من الضروري أن تحدد الخطط التفصيلية في ضوء**

ما يلي:

- وضوح الرؤيا بالنسبة لتلك الأهداف بحيث تكون محدودة ويمكن الوصول إليها بعيدا عن الغموض

والاجتهاد والحكم الشخصي.

- أن تعطي الأهداف جميع أوجه النشاط الاقتصادي المرتبط بعمل المؤسسة،

- ضرورة التنسيق بين أهداف النشاطات المختلفة للمؤسسة.

- ضرورة مشاركة الأفراد المساهمين في تحقيق الأهداف بصياغتها واستيعابها.

- أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف.

**3: تحديد مراكز المسؤولية: من الركائز الأساسية لتقييم أداء أية مؤسسة أن تتواجد فيها معالم واضحة**

ومحددة لتفويض وتحديد المسؤوليات، فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين ولها سلطة

اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد المتاحة كما يمكن الأخذ بعين الاعتبار تقسيم

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة إلى مراكز مسؤولية و التحديد بوضوح لكل مركز من المراكز ، لكي يتم ربط الانحرافات بالمراكز التي أخفقت في انجازها بالمستوى والكفاءة المطلوبة منها ومن ثم مساهمة تلك المراكز في وضع الحلول العلمية الناجحة للتغلب عليها أو الحد منها.

**4: تحديد معايير الأداء:** إن عملية تحديد المعايير من الخطوات الأساسية في عملية التقييم ولكن تعدد هذه المعايير أصبح يمثل مشكلة صعبة في الوقت الحاضر ، بحيث أصبحت هناك استحالة تطبيقية في استخدام التجارية منها، والاجتماعية غيرها. وهناك عدة أمور تؤخذ بعين الاعتبار عند اختبار المعايير مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة ومن ثم اختيار المعايير المناسبة لدراسة كفاءة الأداء ، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العملية، أو النشاط الذي تؤديه وباختلاف الأهداف المرسومة لها من فترة زمنية لأخرى.

**5: وجود جهاز مناسب للاتصال والرقابة:** إن عملية تقييم الأداء تستلزم وجود جهاز مناسب للرقابة يخصص لمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي للنشاط ويقوم بتسجيل النتائج التي يتمخض عنها التنفيذ ونظرا للصلة الوثيقة بين فاعلية الرقابة ومدى دقة وصحة البيانات والمعلومات المسجلة، فان تطوير أجهزة الاتصال في المؤسسة أمر ضروري بغية الحصول على العمليات المطلوبة لمختلف الأغراض بالدقة اللازمة وفي الوقت اللازم.

**ثانيا: مراحل تقييم الأداء.**

تمر عملية تقييم الأداء بثلاث مراحل هي:

**1 مرحلة جمع البيانات الإحصائية:** وهي المعلومات اللازمة لعملية التقييم مثل القيمة المضافة، مستلزمات الإنتاج والأجور وعدد العاملين . إلا أن هذه البيانات يجب أن لا تقتصر على فترة زمنية معينة ، إذ يجب أنيؤخذ بعين الاعتبار السلاسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور لكافة الأنشطة في المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط2، دار وال للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص251.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

2 - تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى الموثوقية في هذه البيانات.

3 - إجراءات عملية التقييم: باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط والذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ويمكن الاعتماد عليه.

4 - اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة فإن الانحرافات التي حصلت في النشاط يتم حصرها جميعها لإيجاد الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات الموجودة ووضع لسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل.

5 - تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي نتجت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطة القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة، وفي هذه المرحلة الحكم على الانحرافات التي تتحقق في مجال التطبيق سواء كانت انحرافات نوعية، حيث لا تتطابق الوحدات المنتجة مع المواصفات النوعية والأنماط المحددة لها، أو قد يكون الانحرافكمي بسبب انخفاض الكمية المنتجة<sup>1</sup>.

ثالثاً: متطلبات نجاح تقييم الأداء.

هنالك شروط أساسية ترمي إلى تحقيق متطلبات نجاح هذا التقييم والمتمثلة فيما يلي:

1 - وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة،

<sup>1</sup> مجيد محمود الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص39.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

### الاقتصادية

- 2- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا وتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات بدقة لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم،
- 3- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم،
- 4- أن تتوفر للوحدة الاقتصادية نظاما فعالا متكاملًا للمعلومات والبيانات والتقارير لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

### المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء.

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التوافق بين متطلبات البيئة الخارجية والداخلية يجب أن تستعين بمؤشرات لتقييم الأداء حيث تستمد هذه المؤشرات المستخدمة في متابعة وتقييم الأداء.

من خلال الأهداف الاستراتيجية الموضوعية على مستوياتها المختلفة وبالرغم من أن كل مؤشرات تعبر عن جانب معين من الأداء إلا إن هذه المؤشرات يمكن الاستدلال بها على الأداء في المؤسسة وهناك نوعين من المؤشرات فهناك مؤشرات تقليدية (مالية) ومؤشرات حديثة (غير مالية) وسنحاول التطرق إليها بشكل من التفصيل في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مؤشرات القياس التقليدية.



## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تم قسيم المؤشرات التقليدية لقياس الأداء إلى خمس مجموعات رئيسية وهي كالتالي:

### أولاً: مؤشرات الإنتاج.

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

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

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج.

$$-2 \quad \text{نسبة تطور الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المحقق للسنة}}{\text{قيمة الإنتاج المحقق للسنة}} \times 100$$

ويستخدم المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية مقارنة مع السنة السابقة.

### ثانياً: المؤشرات الإنتاجية.

<sup>1</sup> عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص 67.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

ترتبط الإنتاجية بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة يعني بلوغ هذه الأهداف<sup>1</sup>، وهناك نوعان من الإنتاجية:

- **الإنتاجية الكلية (الإجمالية):** والتي بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال<sup>2</sup>.
- **الإنتاجية الجزئية:** وتعبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) و أحد عناصر الإنتاج وتعد مقياسا يعبر عن قدرة احد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط<sup>3</sup>، وبالتالي الإنتاجية الجزئية يمكن قياسها من خلال الصيغة التالية:

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

ومن مؤشرات الإنتاجية الجزئية ما يلي:

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

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

<sup>1</sup>، ص14

<sup>1</sup> عبد الرحمن

<sup>2</sup> فليح حسن خنق، طارق الحاج، اقتصاده العمالي، ص1، دار البيضاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص240.

<sup>3</sup> نبيل إبراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية، ط1، دار البداية، عمان، 2008، ص15.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المخرجات (قيمة الإنتاج)

إنتاجية رأس مال الثابت

= إنتاجية رأس المال الثابت

قيمة المكائن والمعدات

المخرجات (الإنتاج)

= إنتاجية الأجر

إجمالي الأجور والرواتب

ثالثاً: المؤشرات المالية.

الهدف منها تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييماً موضوعياً لجانوب عديدة كقوة قابليتها على تحقيق الأرباح

والعوائد من استثمارات وقابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال، وهي تتقنل في أربعة معايير وهي:<sup>1</sup>

1 - معيار الربحية: وهي من أهم مؤشرات الأداء للمؤسسة الاقتصادية لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل

المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي لها فهو أقصى ربح ممكن.<sup>2</sup>

2 - معيار السيولة: وه و مدى قدرة المؤسسة (المشروع) على تحقيق سيولة مالية، وهذه النسب تختلف من

نشاط لآخر يرجع ذلك إلى طبيعة النشاط في المؤسسة حيث تقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما

النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الادارية، مرجع سابق، ص 133.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامحزمة، مرجع سابق، ص 214.

<sup>3</sup> مدحت القرشي، مرجع سابق، ص 264.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

النسبة الجارية = الأصولالمتداولة / الخصوم الجارية

فكلما زادت النسبة الجارية كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، لكن من وجهة نظر المؤسسة قد لا يكون ذلك حكيمًا لتجميع أصول سائلة أكثر من الحاجة.

النسبة الأصول = الأصولالمتداولة - المخزونات

الخصوم الجارية

يعطي هذا المعيار نظرة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة

3 معيار رأس المال: يهتم هذا المعيار بنسب الإقراض لأنها تحدد وتوضع قدرة المشروع في الحصول على

أموال إضافية من مصادر الملكية ومن هاته النسب نجد: <sup>1</sup>

إجمالي القروض (طويلة أو قصيرة الأجل)

- نسبة الديون على الأصول =

رأس المال المستثمر

إجمالي القروض

- نسبة الدين إلى حقوق الملكية =

حقوق المالكين (رأس مال المدفوع + الاحتياطات)

<sup>1</sup> مدحت القرشي، مرجع سابق، ص 268.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

4 معيار التشغيل: تبين كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية ومنهاته النسب نجد:

1

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

توضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية  
تكلفة المبيعات والتوزيع

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

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء الحديثة.

تعتبر مؤشرات قياس الأداء الحديثة مقاييس غير مالية وتتكامل مع المقاييس المالية حيث سنتطرق إلى  
ثلاث مؤشرات حديثة لتقييم الأداء وهي:

أولاً: بطاقة الأداء المتوازن.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أفضل النماذج وأوسعها انتشاراً على المستوى العلمي ، كما أنها تمثل نظام قياس  
أداء متوازن ومتكامل وأداة ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تعمل على تحقيق رؤية  
المؤسسة بالإضافة إلى ذلك فقد تعددت وتجاوزت النظرة التقليدية للأداء والتي تركز على المقاييس أو  
المؤشرات المالية التي تحقق مصالح المساهمين فقط إلى التعامل مع المقاييس غير المالية التي تحقق مصالح

<sup>1</sup> مدحت القريشي، مرجع سابق، ص 270.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

كافة الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة كالموظفين، العملاء والمدراء. ولقد ظهرت بوادر إنشاء هذه البطاقة خلال فترة السبعينيات من القرن العشرين على يد مجموعة من الأكاديميين والممارسين الفرنسيين التي قامت بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات بالمؤسسة وكل من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والمسؤولين عن اتخاذ القرارات فيها، وعرف هذا النموذج بلوحة القياس " TABLEAU DE BOARD " والتي تتضمن مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بأن يدير العمليات باستخدام مجموعة من التوجيهات وهي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات، ولقد تمثلت الخطوة الثانية في تقديم حل من NORTON KAPLAN لنظام بطاقة الأداء المتوازن والذي تضمن مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء العامة وبهذا فإن كافة وحدات الأعمال التي في نفس المستوى التخطيطي، سيكون لها مقاييس عامة إضافة إلى مقاييس خاصة لكل وحدة عمل والتي تخص استراتيجيتها وأعمالها الخاصة وبذلك فإن عمليات التقييم للوحدات الفرعية تكون بالاعتماد على كل من المقاييس العامة والخاصة<sup>1</sup>.

وتتقسم بطاقة الأداء المتوازن وفق أربع محاور أساسية وهي:<sup>2</sup>

✓ **المحور المالي:** يعتبر هذا المحور هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليل التي تتم في المحاور الأخرى حيث أن جميع هذه المحاور ينصب التحسين فيها في نهاية الأمر إلى تحسين صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي قد تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة. فالمؤشرات المالية التي يتضمنها هذا الجانب من النظام تمثل قيمة أساسية في تحديد اثر الأحداث

<sup>1</sup> نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات أعمال في التنمية المستدامة، المجلد، 21، العدد

الثاني، ديسمبر 2005، ص7

<sup>2</sup> محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، دار دابنك للطباعة، القاهرة، 2005.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

الاقتصادية التي تمت أوحدثت داخل المؤسسة كما أن هذالمؤشرات قادرة على أن توضح ما إن كانت إستراتيجية المؤسسة من حيث التطبيق والتنفيذ قد تحققت أم لا كحد أدنى.

✓ **محور العملاء:** لنجاح تطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء فإنه يجب على مسؤولي المؤسسة أن يحددوا طبيعة ونوعية العميل الواجب تحقيق رضاه، وكذلك حدود ومجال السوق الذي يمكن ممارسة النشاط من خلاله، حيث يقع في مجال منافسة مع الآخرين ويتم قياس أداء المؤسسة في ضوء النجاح المحقق للهدف الاستراتيجي المتمثل في تحقيق رضا العملاء، ومن ثم المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن:

مؤشرات عن عدم وحجم العملاء الجدد.

مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة.

مدى التحسين في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة،

وبالطبع فإن نجاح أداء المؤسسة في تحقيق مستويات جيدة لهذه المؤشرات ينعكس بالإيجاب على النتائج المالية والتي تمثل المحور الأول السابق الحديث عنه لإطار نظام التقييم المتوازن للأداء.

✓ **محور عمليات التشغيل الداخلي:** يتعامل هذا المحور مع العناصر الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة

لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج. وتركز المؤشرات

والمقاييس في هذا المحور في نظام التقييم المتوازن للأداء على الجوانب التي تم تحسينها والتغلب على ما بها من قصور في تحقيق رضا العملاء وتحقيق المكاسب المالية للمؤسسة ككل.

✓ **محور التعليم:** يمثل هذا المحور النسبة الأساسية والمهمة لنجاح المؤسسة حيث انه يعمل على تهيئة المناخ

ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالمؤسسة حتى يمكنها من أن تتم في

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

عمليات التشغيل الداخلية، ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى جودة المنتج لتحقيق رضا العملاء وتحسين الوضع المالي ككل للمؤسسة.

الشكل رقم (08): هيكل بطاقة الأداء المتوازن



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

ثانيا: لوحة القياس.

تم استنباط لوحة قياس أداء المؤسسات الاقتصادية وهي تشبه تماما لوحة القيادة الموجودة في الطائرة، فباستخدام فكرة لوحة القيادة ظهر في فرنسا لوحة القياس وهي أحد أساليب تقييم الأداء والتي تحتوي على مؤشرات أداء لم يرتوى العمليات الإنتاجية وقد قام بتصميمها في البداية مهندسو الإنتاج حيث كان من مهام عملهم البحث عن طرق لتحسين وتطوير أساليب أداء العملية الإنتاجية ثم قامت الإدارة العليا بتطبيق نفس المبدأ لجميع المستويات الإدارية للمؤسسة وذلك بتحديد مجموعة من المؤشرات تمكنها من تحقيق الرقابة على المبيعات التشغيلية ومقارنتها بالأهداف المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لها، وتضم لوحة قياس



## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

وحدة تطبق في جميع مستويات المنظمة، بل تختلف كل لوحة عن الأخرى حسب مسؤولية المستوى الإداري والهدف منه ولهذا نجد أن لوحة القياس العامة للمؤسسة يتم ترجمتها إلى سلسلة متشابكة من لوحات القياس على مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة<sup>1</sup>.

ثالثا: الأسلوب للمقارن:

يعتبر أحد تلك الأساليب الحديثة في عمليات التقييم والتي تستخدمها المؤسسات في عمليات المقارنة بينها وبين المؤسسات الأخرى المنافسة لها أو التي تتفوق عليها في مجال معين ولقد ظهر هذا المصطلح أو الأسلوب عام 1979 بواسطة شركة زيروكس التي تعمل في مجال تصوير المستندات حيث وضعت ما يسمى بالقياس المقارن التنافسي الذي يعبر على انه تلك العملية التي تستهدفها المؤسسة من اجل التطوير وذلك عن طريق مقارنة ملامح ومكونات منتجاتها مع غيرها من المنافسين، ولقد انشر بعد ذلك استخدام هذا الأسلوب ليشمل على مجالات وظيفية للمؤسسة كالشراء والتسويق والمنظمات الحكومية كالبنوك والمستشفيات<sup>2</sup>. وفي إطار هذا النوع من الأساليب لم تعد المؤسسات تتنافس من خلال المقارنة مع المنافسين بل أن تسعى إلى اكتساب مزايا تتفوق طريق المقارنة والتعلم من المنظمات المنافسة وغير المنافسة وكذا من خلال إيجاد وتعزيز الأفكار التي تساهم بصورة مباشرة في تحقيق القدرات التنافسية.

**المبحث الثالث: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.**

<sup>1</sup> بليونى محمد البرادعى، مرجع سابق، ص48.

<sup>2</sup> هيثم احمد حسين عبدالمنعم، نموذج محاسبي لقياس الأداء المؤسسي للمنظمات، دون تاريخ

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تتمثل إستراتيجية التنوع في عملية الدخول إلى أسواق جديدة وذلك من خلال منتجاتها التي تختلف عن منتجاتها الأساسية والتي تحقق لها ربحية عالية، فالمؤسسة التي تعتمد على إستراتيجية التنوع هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة وبالتالي امتلاكها لحصة سوقية أكبر من حصص المنافسين.

### المطلب الأول: مساهمة إستراتيجية التنوع في الربحية.

إن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التنوع في منتجاتها تمكن المؤسسة من الإنتاج بتكلفة منخفضة، فإذا تحقق هذا الانخفاض في التكلفة تتمكن المؤسسة من الحصول على نصيب سوقي أكبر وهامش سعري أكبر. فالمؤسسة التي تسعى لتعظيم أرباحها سوف تتبنى بصفة عامة أسعارا مختلفة عندما يكون هناك اعتماد متبادل في الطلب والإنتاج بين السلع المنتجة، فعلى جانب الطلب سوف تؤدي القابلية للإحلال أو التكامل بين السلع إلى زيادة أو انخفاض الأسعار في المؤسسة المتنوعة بالمقارنة مع مثيلاتها من المؤسسات المتخصصة التي تسعى إلى تعظيم الربح أيضا، فمثلا المنتجون المتخصصون في إنتاج الأكياس البلاستيكية والورق الذين يعملون بصورة مستقلة سوف لا يأخذون في اعتبارهم طريقة واضحة عند وضع الأسعار. حقيقة إن زيادة سعر إحدى السلع يزيد من استهلاك الأخرى.

أما المنتج الواحد لهاتين السلعتين (في تعظيم أرباح المجموعة) سوف يأخذ في اعتباره هذه الحقيقة ولذلك فسوف يميل إلى زيادة الأسعار و الأرباح، مما يضر بمصالح المستهلكين، وبالعكس في المؤسسة المتنوعة التي تنتج سلعا متكاملة كالشاي والسكر سوف تميل إلى خفض أسعارها على جانب الإنتاج، إذا خفضت التكلفة الحدية لإحدى السلع زادت بزيادة إنتاج السلعة الأخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> روجر كلارك، مرجع سابق، ص 356 .

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في زيادة الحصة السوقية.

التنوع في المنتجات يساعد المؤسسة على كسب مركز سوقي كبير وبالتالي الزيادة في عدد الزبائن والشرائح أو القطاعات السوقية من خلال إدخال منتجات جديدة أو التحسين الموجود فيها حتى تتماشى مع حاجات ومتطلبات قطاع سوقي موجود، أو حتى استقطاب شريحة معينة من المستهلكين<sup>1</sup>

ولتحقيق ذلك هنالك آليتان مهمتان هما:<sup>2</sup>

1. **الدعم المتبادل:** ويتحقق من خلال تحويل الموارد من وحدة نشاط معين إلى أخرى، فقد تتحمل

المؤسسة خسائر في نشاط معين بسبب شدة المنافسة، ولذلك تستخدم المؤسسة أرباحها من خلال بقية الأنشطة لدعم هذا النشاط.

2. **إعاقلة الوصول إلى مصادر الموارد أو الأسواق:** وتتضح أهمية إعاقلة الوصول إلى الموارد الخام أو

الأسواق بوضوح في إستراتيجية التنوع المعتمد على التكامل الرأسي، وفي مثل هذه الحالة قد تقرر المؤسسة تحقيق التكامل الأمامي أو الخلفي للوصول إلى المستهلكين بسهولة أو القيام بدور الموردين، ومن ثم تمنع المنافسين من إمكانية الوصول إلى المواد الخام أو الأسواق بسهولة.

المطلب الثالث: مساهمة إستراتيجية التنوع في زيادة رقم الأعمال.

إن تكوين مجموعة من المنتجات المترابطة أو المكملة لبعضها يحتاج إلى دراسة لدرجة ترابط مبيعات المنتج الجديد أو المنتجات الحالية القائمة، وهذا الترابط قديكون سالبا أو موجبا، أي قد يكون المنتج الجديد منافس

<sup>1</sup>لنبييلة جعيجع، مرجع سابق، ص104

<sup>2</sup>عمر تيمجغدين، مرجع سابق، ص79

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

للمنتج القائم أو قد يكون مكملاً له، وقد يضطر المنتج لإضافة منتج منافس إذا توقع إقدام بعض المنافسين على إنتاجه والذي يجب أن يكون أكثر ربحاً من باقي المنتجات.

كما قد يكون لإضافة منتج جديد أثر على مبيعات المنتجات الحالية، وذلك بأن زيادة مبيعات أحدهما تتبعها زيادة مبيعات الأخرى إذا كان المنتج الجديد مكملاً.

ويمكن قياس درجة الترابط كما يلي:<sup>2</sup>

$$\text{معامل} = \frac{\text{نسبة التغير في مبيعات المنتج X}}{\text{نسبة التغير في سعر المنتج Y}}$$

وكلما كان معامل الارتباط موجباً دل على أن المنتج الجديد بديل أو منافس للمنتجات الحالية، أما إذا كان سالباً دل ذلك على أن المنتجين مكملاً لبعضهما إضافة إلى إمكانية استخدام نفس المواد الخام في صناعة المنتج الجديد أو استخدام مخلفات أو فوائض الإنتاج أو المنتجات العرضية في إنتاج المنتج الجديد تؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة، بدلاً من أن تباع منتج قائم واحد تصيف إليه منتجات جديدة خاصة إذا كانت تمتاز بالجودة والنوعية العالية، وتكون أيضاً بتكلفة أقل.

إن إمكانية استخدام نفس الخبرة المتوفرة لدى رجال البيع في تسويق المنتج الجديد، من أجل استغلال الاقتصادي لنفس الخبرات والجهود ووسائل النقل يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة من المنتجات الحالية والجديدة وبأقل تكاليف.

<sup>2</sup> مريم حيمر، مرجع سابق، 69.

## الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

### خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا للفصل الثاني استنتجنا أن الأداء يختلف باختلاف المقاييس والمعايير المعتمدة في دراسته وخلصنا أن الأداء هو الأكثر مساهمة في تحقيق بقاء واستمرارية المؤسسة وبذلك تحقيق مؤشرات أداء مرتفعة، وتطرقنا كذلك إلى أهم مؤشرات قياس الأداء التقليدية منها والحديثة، وقمنا كذلك بالتطرق إلى مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

وفي الأخير توصلنا إلى أن إستراتيجية التنوع من بين إستراتيجيات النمو والتوسع، والتي تضمن للمؤسسة تحسين أدائها من خلال التنوع في تشكيلة المنتجات والخدمات في المؤسسة، وكذلك توزيع المخاطر.

وستكون الدراسة الميدانية في الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بكرة) عبارة عن توضيح لفصولنا النظرية.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

### تمهيد:

بعد التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة باستراتيجية التنويع و الأداء من خلال الفصلين السابقين، تبين أن نجاح أي مؤسسة اقتصادية يتطلب منها بناء استراتيجية ناجحة هدفها كسب مكانة في السوق من خلال كسب الزبائن والمحافظة عليهم عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم بتوفير منتجات ذات جودة عالية، ولتحقيق هذه الجودة وترقيتها إلى المستوى الذي يريده المستهلك، قمنا بتدعيم ذلك بدراسة تطبيقية لإحدى المؤسسات الخدمية الناشطة في مجال التأمينات وهي الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR، وذلك من خلال التطرق إلى واقع استراتيجية التنويع ومساهماتها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية للمؤسسة محل الدراسة من خلال

المباحث التالية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: عرض عام لسوق التأمينات في الجزائر والشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR

المبحث الثالث: مساهمة استراتيجية التنويع في أداء شركة التأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة).

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

### المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي قصد استيعاب الإطار التصوري والتحكم في المفاهيم المختلفة للإستراتيجية التنويع والأداء. كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة من خلال التعرض لدراسة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة).

### المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اللجوء إلى استعمال، المقابلة، وثائق المؤسسة.

#### أولاً: المقابلة.

نظراً لطبيعة الموضوع تم اللجوء إلى هذه الطريقة لاستيفاء المعلومات اللازمة من المؤسسة ، إذ تم اللجوء إلى بعض المقابلات مع الإطارات المسؤولة في الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR ، خاصة مع مدير الشركة والمحاسب وذلك لطبيعة الموضوع وأهمية المعلومات التي تم الحصول عليها.

#### ثانياً: وثائق المؤسسة.

كذلك تم اللجوء لاستخدام وثائق المؤسسة وذلك من أجل إثراء الموضوع، وكذا تكملة للاستجابات التي تم الحصول عليها من المسؤولين، ومن بين هذه الوثائق يمكن ذكر:

أ. الهيكل التنظيمي للمؤسسة،

ب. وثيقة التعريف بالمؤسسة،

ت. منتجات المؤسسة ورقم الأعمال ...



## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بكرة)

المطلب الثاني: المنهج المتبع وحدود الدراسة.

أولاً: 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 والعمليات الذهنية التي نقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها<sup>1</sup>. فبدون المنهج فإن البحث يصبح مجرد حصر وتجميع معارف دون الربط بينهما وبين استخدامها لعلاج مشكلة، فيغيب بذلك الإبداع العلمي<sup>2</sup>. ومن أجل دراسة الموضوع والإلمام بجميع جوانبه، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية سوف نعتمد على منهج تحليل المضمون ودراسة الحالة وذلك بغرض وصف الظاهرة وما يترتب عنه من اكتشاف للمتغيرات والعلاقة بينهما.

ثانياً: حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة في المجالات التالية:

**1: الحدود الموضوعية:** حيث اقتصرتهذه الدراسة على محاولة التعرف على مساهمة إستراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

**2: الحدود البشرية:** المتمثلة في عمال الوكالة.

**3: الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بكرة).

**4: الحدود الزمنية:** تمت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2014/2015، أما فيما يتعلق بالجانب الميداني للدراسة فقد كانت حدوده الزمنية خلال شهر ماي.

<sup>1</sup> محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999، ص52.

<sup>2</sup> وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي جامعة محمد خيضر، بكرة، 2010/02/22، ص2.

### ثالثا: مجتمع الدراسة

تم الاعتماد على وثائق الوكالة والملاحظة كأداة للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية للوقوف على مساهمة استراتيجية التنوع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية لوكالة CIAR بركة.

### المبحث الثاني: عرض عام لسوق التأمينات في الجزائر والشركة الدولية للتأمين وإعادة

#### التأمين CIAR.

سننظر في هذا المبحث إلى سوق التأمينات في الجزائر من خلال عرض منتوجاته التأمينية وإعطاء بعض الأرقام والإحصائيات، وكذلك لمحة عن الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR الأم ووكالة بركة.

#### المطلب الأول: منتوجات سوق التأمين في الجزائر.

يعتبر السوق الجزائري للتأمينات خصب، وذلك راجع إلى تنوع منتوجات هذا الأخير، وذلك راجع إلى النهضة الاقتصادية التي تسعى الدولة الجزائرية إلى تحقيقها عن طريق الإصلاحات الاقتصادية المعتمدة في كل المجالات المالي والصناعية وغيرها، وخاصة عندما انتهجت الجزائر سياسة الانفتاح التام للسوق الجزائري للاستثمار الأجنبي مما ولد منتوجات جديدة في سوق التأمين وهذا ما يشجع على الاستثمار في هذا السوق وفيما يلي عرض لهذه المنتوجات:<sup>1</sup>

#### 1- تأمين السيارات.

وهذا طبقا لمبدأ الالتزام بالتأمين على السيارات في الجزائر من خلال القانون الفرنسي المؤرخ في 27 فيفري 1958 و الذي تم تمديده لاحقا بالأمر الصادر في 1962. وفي 30 جانفي 1974 صدر أول نص قانوني متعلق بإلزامية تأمين السيارات والذي نص ه المادة (1): "التأمين إجباري لكل السيارات التي لها محركات

<sup>1</sup>WWW. Star times. COM.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

وتنتقل على الطريق العمومي سواء كان لها عجلتان أو ثلاثة أو أربعة أو أكثر، وكذلك بالنسبة للمقطورات

النصفية. كما أنه توجد مجموعة من الأخطار التي يؤمن عليها

- المسؤولية المدنية للمؤمن له:

يستوجب على كل مالك سيارة أن يكتب تأمين المسؤولية المدنية عن الأضرار المعنوية والمادية التي يمكن

أن يسببها للغير ويضمن هذا التأمين في حالة تحركها أو توقفها.

- التأمين على هيكل السيارة وضمن خسارة الاصطدام.

- ضمان السرقة والحرق وضمن انكسار الزجاج.

- ضمان التعاقد لصالح الراكبين في السيارة.

2-التأمين على الحريق، الأخطار الزراعية، هلاك المشية.

- التأمين على الحريق: نص المشرع الجزائي التأمين على الحريق بالنص على: "يضمن المؤمن من

الحريق جميع الأضرار التي تتسبب فيها النيران غير أنه إذا لم يكن هناك اتفاق مخالف لا يضمن الأضرار

التي يتسبب فيها تأثير الحرارة أو الاتصال المباشر الفوري للنار أو لإحدى المواد المتأججة إذا لم تكن هناك

بداية حريق قابلة للتحويل إلى حريق حقيقي".

للتأمين على الحريق الصفة الإلزامية في بعض القطاعات، حيث يجبر القانون الهيئات العمومية التابعة

للقطاعات الاقتصادية المدنية أن تكتب تأميناً من خطر الحريق.

- التأمين من الأخطار الزراعية: يضمن المؤمن الأخطار التي يمكن أن تلحق بالمحاصيل

الزراعية، كالبرد، العاصفة، الجليد، الفيضانات، الثلج... الخ. وذلك حسب الاتفاق المنصوص عليه في العقد.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

- التأمين من هلاك الماشية: يضمن المؤمن فقدان الحيوانات الناتج عن حالة موت طبيعية أو عن حوادث أو أمراض ويسري الضمان في حالة قتل الحيوانات لفرض الوقاية أو تحديد الأضرار إذا تم ذلك بأمر من السلطات العمومية أو من المؤمن.

### 3- تأمين نقل البضائع.

تتعرض البضائع مهما كانت طبيعتها وكيفية تغليفها ونوع الوسيلة المستعملة لنقلها إلى أخطار عديدة.

- تأمين البضائع المنقولة بحراً: وهو الأكثر استعمالاً، فأثناء القيام برحلة بحرية تضمن الأخطار من خلال اكتتاب وثيقة التأمين البحري على البضائع.

- تأمين البضائع المنقولة جواً: تخضع وثيقة تأمين البضائع المنقولة جواً لنفس شروط ومبادئ وثيقة التأمين البحري أما عن تأمين المراكب الجوية فهو يضمن الأضرار المادية التي قد تلحق بالمركبة الجوية حسب الاتفاق في العقد.

- تأمين البضائع المنقولة براً: ينص هذا النوع من التأمين الأضرار التي تلحق بالبضائع المنقولة عبر الطرق البرية أو السكك الحديدية وبالإمكان أن يمتد الضمان أثناء عمليات الشحن و التفريغ، وذلك حسب الاتفاق في العقد.

### 4- تأمينات الأضرار الأخرى.

- تأمين خسائر الاستغلال وتأمين كسر الآلات: ويتضمن:

أ- تأمين خسائر الاستغلال: يسعى هذا النوع من التأمين إلى تعويض المؤمن له بجزء من النفقات العامة التي لا يمكن امتصاصها بعد تدني رقم أعمال المؤسسة من جراء وقوع حادثة.

ب- تأمين كسر الآلات: تضمن الأضرار التي تلحق بالآلات المؤمن عليها بسبب الاستغلال السيئ، خلل في البناء، انقطاع التيار... الخ.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

- الأخطار الصناعية وأخطار التركيب: وتتضمن:
  - الأخطار الصناعية: إضافة إلى خطر الحريق، توجد أخطار مكملة مثل الفيضانات، الانفجارات، سقوط أجهزة، ظواهر طبيعية... إلخ.
  - ج- أخطار التركيب: ويضمن العتاد المؤمن عليه من أخطار كهربائية، حريق ضغط متزايد.
- تأمين متعدد الأخطار: من أجل ضم عدة أخطار في عقد تأمين وحيد، لجأ المؤمن إلى استعمال عقود تأمين تسمى بالأخطار المتعددة، وهي تضمن الأخطار الرئيسية التي يتعرض لها المؤمن له: الحريق، انفجار، أضرار المياه، انكسار الزجاج، السرقة... إلخ؛ ومنها:
  - التأمين المتعدد الأخطار للموجه للتاجر والحرفي.
  - التأمين المتعدد الأخطار للموجه للسكن.
  - التأمين المتعدد الأخطار للموجه للعمارات.
  - التأمين المتعدد الأخطار للموجه للصناعة.
- 5- تأمينات الأشخاص: تضمن تأمينات الأشخاص حسب القانون الجزائري الأخطار التالية:
  - الأخطار المرتبطة بمدة الحياة البشرية.
  - الوفاة بعد وقوع الحادث.
  - العجز الدائم، الجزئي أو الكلي.
  - العجز المؤقت عن العمل.
  - تعويض المصاريف الطبية الصيدلانية والجراحية.ويمكن أن يأخذ التأمين على الأشخاص الشكل الفردي أو الجماعي.
- 6- تأمين الصادرات: يضمن تأمين الصادرات نوعين من الأخطار:

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بكرة)

-الخطر التجاري وينتج عن إفسار المدين أو عدم الدفع.

-الخطر السياسي وينتج عن قرار تأخذه الدولة يعرقل إتمام الصفقة أحداث سياسية، كوارث طبيعية.

المطلب الثاني: السوق الجزائري للتأمينات بالأرقام.

أولاً: تطور الإنتاجية ومعدلات النمو في سوق التأمينات في الجزائر.

يتميز السوق الوطني للتأمينات بضعفه النسبي وتذبذبه، حيث قدر الإنتاج الوطني بـ96.9 مليار دينار في نهاية

2012، وهذا يمثل 0.03% من السوق العالمي. لكن ورغم انفتاح السوق الوطني للتأمينات والذي كان

يسيطر عليه القطاع العام، إلا أنها سنة 1995 فتحت المجال أمام القطاع الخاص للاستثمار في مجال

التأمين، لكن تبقى المؤسسات العمومية هي المسيطرة، حيث تمثل 3/4 من رقم أعمال التأمينات مستحوذة من

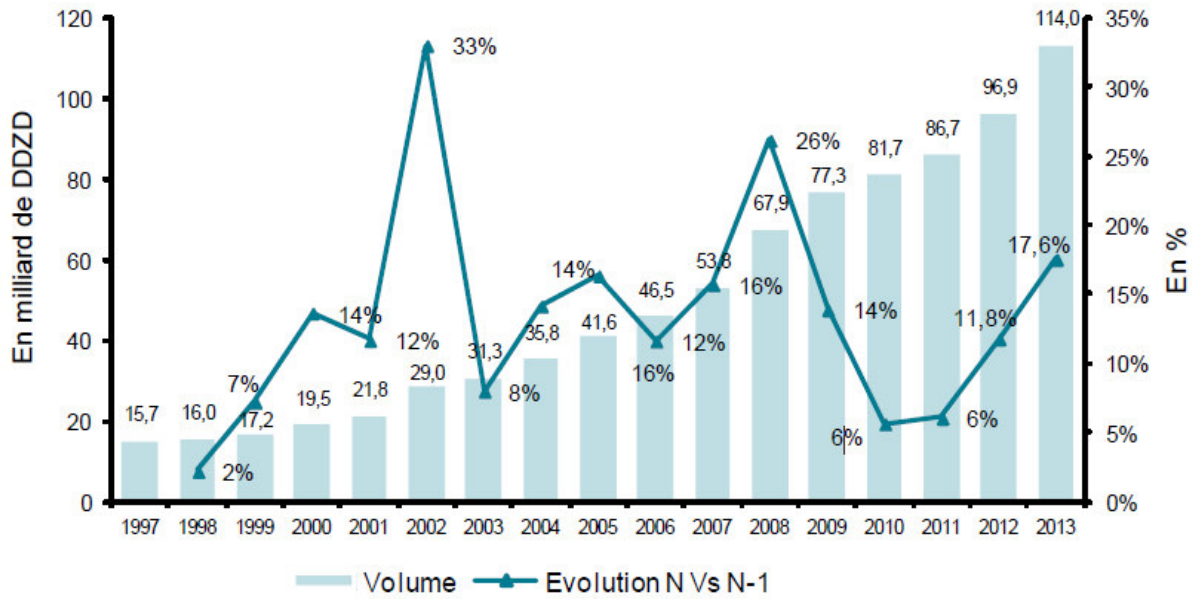
طرف المؤسسات العمومية، و 1/4 للمؤسسات الخاصة. ويمثل تأمين السيارات حصة الأسد لدى المؤسسات

الخاصة حيث تبلغ الحصة السوقية 60%، أما المؤسسات العامة فقد بلغت 40%. والشكل الموالي يوضح

تطور الإنتاجية ومعدلات النمو في سوق التأمينات في الجزائر بين 1997-2012.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بكرة)

الشكل (رقم 09): تطور الإنتاجية ومعدلات النمو في سوق التأمينات في الجزائر بين 1997-2012.



Source :chiffres de rapport annuel 2012de la direction des assurances au ministère des finances .

من خلال المنحنى البياني نلاحظ أن تطور الإنتاجية ومعدلات النمو متذبذبة خلال الفترة الممتدة من 1997 إلى 2013 حيث أن أعلى قيمة سجلت كانت سنة 2002 بمعدل نمو 33%، أما باقي السنوات فكان معدل النمو فيها متذبذب سنة يرتفع وسنة ينخفض.

أما بالنسبة لإحصائيات 2014، فقد شهد رقم أعمال قطاع التأمينات في الجزائر نموا بقيمة 5.2%، حيث ارتفع بقيمة 73.1 مليار دينار في الثلاثي الأول لسنة 2014، وهذا بالمقارنة بنفس الفترة لسنة 2013 إذ بلغ 69.4 مليار دينار. ولقد ساهم في تحقيق رقم الأعمال لسنة 2014، التأمين على الخطر بحصة سوقية تقدر بقيمة 94%، بينما ساهم التأمين على الأشخاص في رأس المال بقيمة 6%. وكان التأمين على السيارات والذي قدر إنتاجه بقيمة 34.9 مليار دينار قد سجل ارتفاعا بنسبة 2% من رقم الأعمال مقارنة بالسنة الماضية، حيث مثل 58.7% من إنتاج التأمين على الأضرار. أما بالنسبة للتأمين على الحرائق والأخطار المختلفة IRD فقد حقق 19.7 مليار دينار بارتفاع قدره 11.8% مقارنة بالسنة الماضية. أما التأمين على

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بكرة)

النقل فقد سجل نموا بقيمة 8.5%، والتأمين على المخاطر الزراعية بقيمة 23.5% والتأمين على القروض بقيمة 7.5%. هذا مع العلم أن السوق الوطني للتأمينات لسنة 2014 يضم 23 مؤسسة تأمينية<sup>1</sup>.  
ثانيا: الحصة السوقية لسوق التأمينات الجزائرية على المستوى الدولي مقارنة ببعض الدول الإفريقية.  
يوضح لنا الجدول الموالي الحصة السوقية لسوق التأمينات الجزائرية على المستوى الدولي مقارنة ببعض الدول الإفريقية.

الجدول (رقم 04): الحصة السوقية الدولية للجزائر وبعض الدول الإفريقية.

الدولة	الحصة السوقية العالمية
جنوب إفريقيا	1.17%
المغرب	0.06%
مصر	0.04%
نيجيريا	0.04%
الجزائر	0.03%

Source : chiffres de rapport annuel 2012 de la direction des assurances au ministère des finances .

نلاحظ من الجدول أن أكبر حصة سوقية لجنوب إفريقيا بقيمة 1.17%، تليها المغرب بقيمة 0.06%، ثم مصر ونيجيريا بقيمة 0.04 لكل منهما، وفي الأخير الجزائر بقيمة 0.03%.

ثالثا: تطور رقم الأعمال الإجمالي وهيكل سوق التأمينات والحصة السوقية لشركات التأمين الجزائرية من 2009 إلى 2012.

1: تطور رقم الأعمال الإجمالي لشركات التأمين الجزائرية من 2009 إلى 2012.

شهد رقم الأعمال الإجمالي للسوق التأمينات تطور ملحوظ وذلك خلال الفترة الممتدة بين سنة 2009 إلى 2012. وذلك ما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup> <http://www.algerlablanche.com/index.php?post/Hausse-du-chiffre-d-affaires-du-secteur-des-assurances>.



## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

### الجدول (رقم 05) تطور رقم الأعمال الإجمالي من 2009 إلى 2012

الوحدة: مليار دينار جزائري

2012		2011		2010		2009 سنة الأساس		البيان
التغير	المبلغ	التغير	المبلغ	التغير	المبلغ	%	المبلغ	
%	بالقيمة	98574000	%	بالقيمة	86993205	%	بالقيمة	الإنتاج
27.20	21118760	7.78	9357965	3.97	3079690	100	77635240	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير المجلس الوطني للتأمينات.

يتبين لنا من خلال الجدول أن رقم أعمال شركات التأمين الجزائرية في تزايد مستمر من سنة لأخرى، مما يفسر بوجود زيادة في الأسعار الجارية وكذلك الطلب على المنتجات التأمينية نظرا لظهور أنواع جديدة من الأخطار المغطاة من طرف الشركات وكذا فرض الدولة لبعض التأمينات.

### 2: هيكل سوق التأمينات للأضرار في الجزائر لسنة 2009 إلى 2012.

ينقسم هيكل سوق التأمينات للأضرار في الجزائر إلى مؤسسات عمومية ومؤسسات خاصة إلا أن المؤسسات العمومية هي المحكرة لهذا النوع من التأمين وذلك من خلال حصتها في السوق، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

### الجدول (رقم 06): هيكل سوق التأمينات للأضرار في الجزائر لسنة 2009 إلى 2012.

2012	2011	2010	2009	البيان
68 818 555	60 430 570	60 324 122	55 258 903	المؤسسات العمومية
22 868 499	19 387 824	20 390 808	15 696 618	المؤسسات الخاصة
91 786 054	79 830 394	80 714 930	70 955 251	مجموع سوق الأضرار
%24.94	%24.3	%25.3	%22.12	الحصة السوقية للمؤسسات الخاصة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير المجلس الوطني للتأمينات.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بكرة)

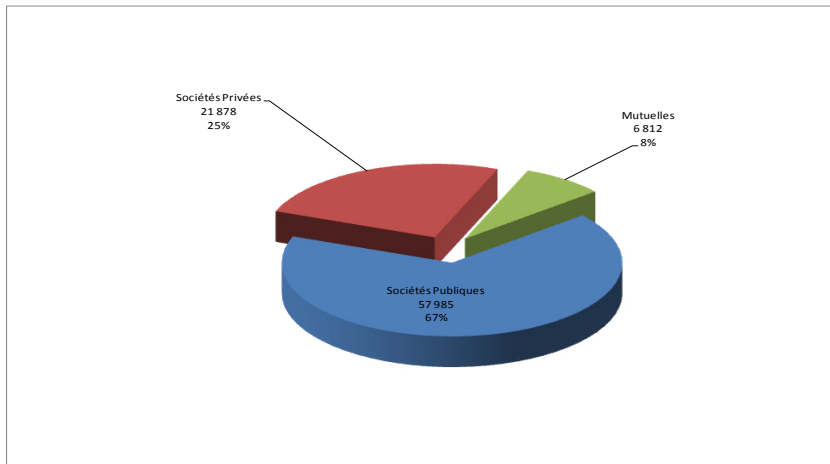
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تأمينات الأضرار للمؤسسات العمومية أعلى من تأمينات الأضرار للمؤسسات الخاصة وذلك راجع لاستحواذها على سوق التأمينات الذي تبينه الحصة السوقية النسبية.

### 3: الحصة السوقية للمؤسسات التأمينية العامة والخاصة والتعاونيات الجزائرية.

تمتلك المؤسسات العمومية أكبر حصة سوقية في سوق التأمينات على حساب المؤسسات الخاصة وكذلك التعاونيات، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل (رقم 10): رقم الأعمال والحصة السوقية للمؤسسات التأمينية العامة والخاصة والتعاونيات الجزائرية.

الوحدة: مليون دج.



المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على تقارير المجلس الوطني للتأمينات.

نلاحظ من خلال الشكل أن المؤسسات العمومية هي المسيطرة على سوق التأمينات وذلك برقم أعمال قدره

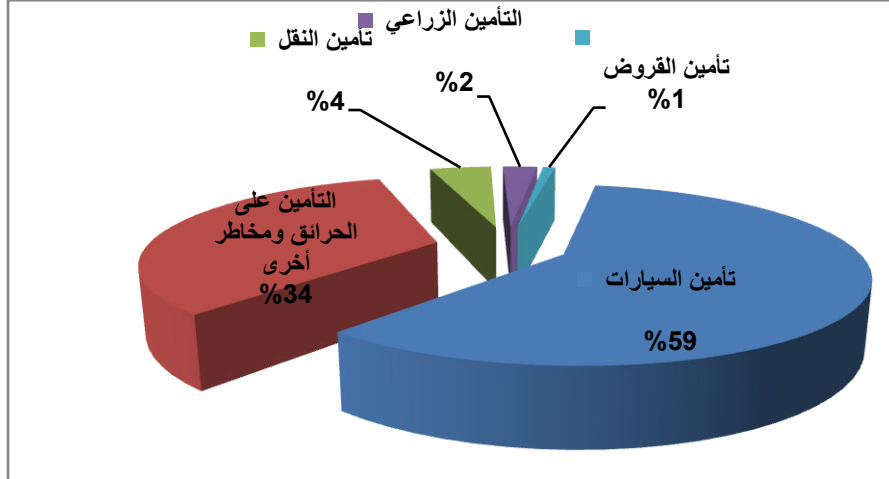
57985 مليون دج، وحصة سوقية مقدرة بنسبة 67%، تليها المؤسسات الخاصة برقم أعمال قدره 21878

مليون دج، وحصة سوقية مقدرة بنسبة 25%، وأخيرا التعاونيات برقم أعمال قدره 6812 مليون دج،

وحصة سوقية مقدرة بنسبة 8%.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بكرة)

الشكل (رقم 11): الحصة السوقية لأنواع التأمين في الجزائر لسنة 2013.

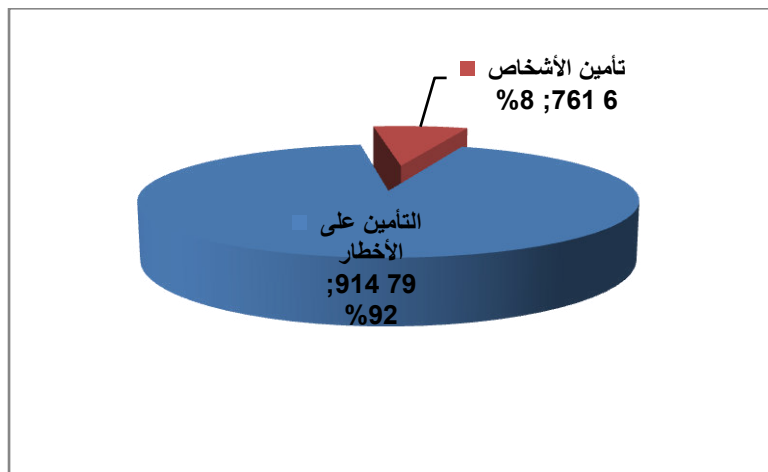


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير المجلس الوطني للتأمينات.

من خلال الشكل نلاحظ أن التأمين على السيارات لديه أكبر حصة سوقية والتي قدرها 59%، ويليه التأمين على الحرائق والأخطار المختلفة بحصة سوقية مقدرة بنسبة 34%، ثم التأمين على النقل بنسبة 4%، ثم التأمين على الأخطار الزراعية بنسبة 2%، وفي الأخير التأمين على القروض بنسبة 1%.

الشكل (رقم 12): رقم الأعمال والحصة السوقية للتأمين على الأشخاص والتأمين على الأخطار لسنة 2013.

الوحدة: مليون دج.



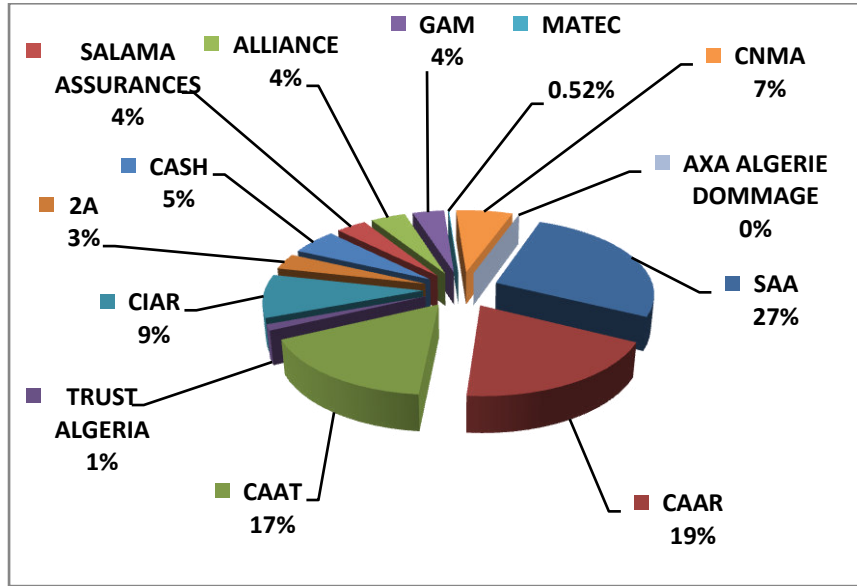
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير المجلس الوطني للتأمينات.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن التأمين على الأخطار يملك أكبر حصة سوقية والمقدرة بنسبة 92%، وذلك من خلال رقم أعمال قدره 79914 مليون دج، أما التأمين على الأشخاص فقدرته حصته السوقية بنسبة 8%،

ورقم أعمال قدره 6761 مليون دج

الشكل (رقم 13): الحصة السوقية لبعض المؤسسات التأمينية الجزائرية لسنة 2013.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير المجلس الوطني للتأمينات.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن المؤسسات التأمينية العمومية تحتل المراتب الأولى من خلال امتلاكها

للحصة سوقية أعلى من المؤسسات الخاصة، حيث جاءت المؤسسة التأمينية العمومية SAA في المرتبة

الأولى بحصة سوقية مقدرة بنسبة 27%، تليها CAAR بنسبة 19%، ثم CAAT بنسبة 17%، ثم تأتي

المؤسسة الخاصة CIAR بنسبة 9%، تليها المؤسسة العمومية CNMA بنسبة 7%، ثم CASH بنسبة 5%،

أما باقي المؤسسات الأخرى فتتراوح نسب حصصهم السوقية بين 3% إلى 0.52%.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

المطلب الثالث: تقديم الشركة الأم ووكالة CIAR بسكرة.

أولاً: التعريف بالشركة الأم والهيكل التنظيمي لها.

### 1: التعريف بالشركة الأم.

LA CIAR هي شركة دولية للتأمين وإعادة التأمين، تعتبر الشركة الأولى من حيث دخول القطاع الخاص في مجال التأمينات برأس مال يقدر بـ: 416700000 دينار جزائري، وهي شركة ممارسة لجميع أعمال التأمين وإعادة التأمين وفقاً لموافقة من وزارة المالية بتاريخ: 05 أوت 1998. حيث حققت رقم أعمال يقدر بقيمة 4619000000 دينار جزائري في عام 2008. لديها محفظة متوازنة، مكونة من مؤسسات ناشطة سواء في القطاع العام والخاص. وهي مكونة من شبكة منظمة، كثيفة وذات أداء جيد تنظم أكثر من 220 وكالة منتشرة عبر جميع أنحاء الوطن، تشرف عليها 6 مديريات إقليمية.

تعد LA CIAR شريكا مميزا للعديد من الشركات نظرا لمهارتها، زيادة على ذلك نوعية الدعم اليومي الذي تقدمه لعملائها. كما تتمثل مهمتها في تقديم حلول تأمينية شخصية لعملائها وخدمات مبتكرة مصممة خصيصا لاحتياجاتهم.

توفر الشركة لعملائها مايلي:<sup>1</sup>

- مقترحات شخصية شاملة ومبتكرة تفصل بوضوح التزاماتها الخدمية.
- برنامج احتياطي لإدارة المخاطر مع تقديم التوصيات المحددة بما يتماشى مع احتياجات العملاء.
- التحسين المستمر للحلول الموضوعية.
- تأمين تغطية مكيفة مع عمل عملائها، مع العلم أن الشركة تقوم بعمليات إعادة التأمين.

### 2: الهيكل التنظيمي للشركة الأم:

<sup>1</sup> [www.Laciar.dz](http://www.Laciar.dz),le07/05/2015,9:00.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

---

يتكون الهيكل التنظيمي لمديرية الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR من عدة مديريات فرعية تسهر على حسن سير نشاط الشركة، كما تتكفل كل مديرية بفرع معين من فروع التأمين، مما يمكنها من التحكم بأكثر فعالية في تسيير عقود التأمين وكذا توفير جودة عالية على مستوى الخدمات التأمينية وفيما يلي مخطط توضيحي للهيكل التنظيمي للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR.

الشكل (رقم-14): الهيكل التنظيمي للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بكرة)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بكرة)

### ❖ تحليل الهيكل التنظيمي للشركة الأم:

أ: الرئيس المدير العام: هو المسؤول الشخصي عن السير الحسن للشركة، ويساعده في إنجاز مهامه كل من نائب المدير العام والمستشار.

ب: المدير العام التقني: يشرف على ستة مديريات، وهي كالاتي:

- مديرية تقنيات الإنتاج.

- مديرية الحوادث والدعاوي القضائية.

- مديرية المراقبة والتدقيق.

- مديرية الشبكات.

- مديرية التسويق.

- مديرية إعادة التأمين.

ج: مدير عام المالية والإدارة: ويشرف على الأقسام التالية:

- مديرية الإدارة العامة.

- مديرية المالية والمحاسبة.

- مديرية التوظيف والاستثمار.

- مديرية الإعلام الآلي.

- المديريات الجهوية.

ثانيا: التعريف بوكالة بكرة والهيكل التنظيمي لها.



## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بكرة)

1: التعريف بوكالة LA CIAR بكرة: أنشأت LA CIAR وكالة بكرة سنة 2007 تلبية لاحتياجات السوق

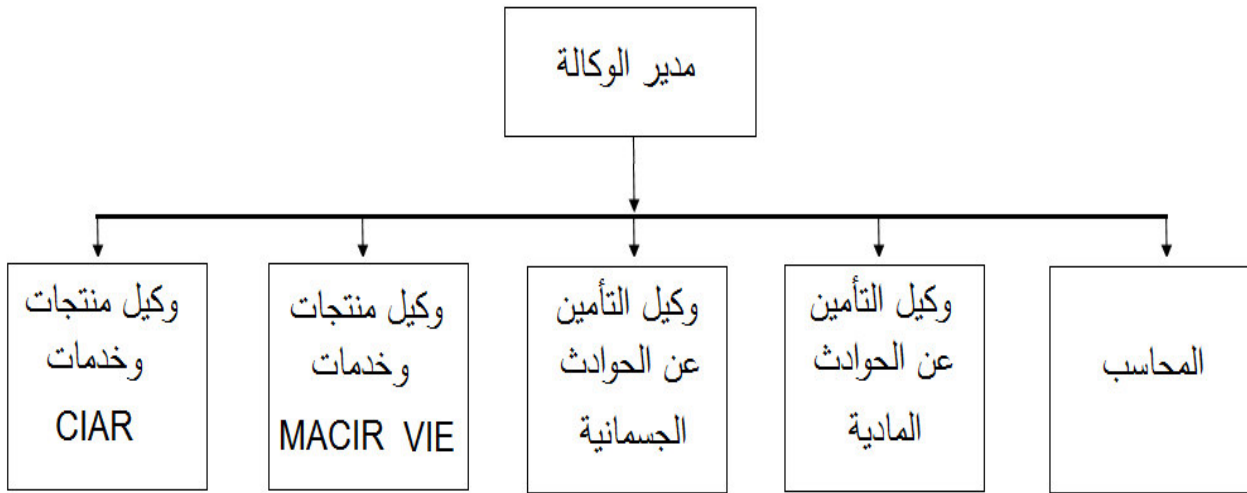
المحلي الذي ما فتئ يتزايد فيه الطلب على منتجات تأمين ذات جودة ومصداقية. وفي هذا الإطار جاءت

وكالة بكرة لتدعيم شبكة وكالات LA CIAR التي تقدر ب 022 وكالة على المستوى الوطني.

2: الهيكل التنظيمي للوكالة: يتكون فريق عمل وكالة بكرة من أفراد ذوي خبرة في مجالات التأمينات.

حيث يتمثل الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل (رقم 15): الهيكل التنظيمي لوكالة LA CIAR (بكرة)



المصدر: من إعداد الطالبة.

❖ تحليل الهيكل التنظيمي الخاص بالوكالة:

أ: مدير الوكالة: هو المسؤول الشخصي عن كافة العمليات التي تجري في الوكالة.

ب: وكيل منتجات وخدمات CIAR: وهو الذي يشرف على:

- تأمين السيارات.

- تأمين الكوارث الطبيعية.

- التأمين الشامل للمنازل.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

- تأمين التجار والحرفيين.

- المسؤولية المدنية.

- المسؤولية المدنية العشرية للبناء.

- تأمين البضائع المنقولة برا.

ج: وكيل منتجات وخدمات MACIR VIE: وهو الذي يشرف على:

- تأمين الحوادث الشخصية.

- تأمين السفر.

- تأمين الحياة.

د: وكيل التأمين عن الحوادث الجسمانية: مثل المسؤولية المدنية... الخ.

ه: وكيل التأمين عن الحوادث المادية: مثل المسؤولية المدنية العشرية للبناء... الخ.

المطلب الرابع: محفظة نشاطات وكالة CIAR بسكرة.

تتمثل أهم خدمات ومنتجات الوكالة فيما يلي:

جدول (رقم 07): منتجات وخدمات الوكالة.

الضمانات المقترحة	المقصود بها	منتجات / خدمات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التصادم.</li> <li>- الانقلاب.</li> <li>- الانفجار.</li> <li>- السطو.</li> </ul>	هو التأمين الذي يغطي كل الأضرار الجسمانية والمادية الناجمة عن حوادث السيارات.	ASS.AUTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الزلازل.</li> <li>- الفيضانات.</li> <li>- العواصف العنيفة والرياح.</li> </ul>	تأمين إجباري مقدم لأصحاب العقارات السكنية، التجارية والصناعية لضمان مجموعة منن	CAT.NAT

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

<p>- الانهيار الأرضي.</p>	<p>المخاطر.</p>	
<p>- الحريق. - كسر الزجاج. - الأضرار الناجمة عن تسرب المياه. - السرقة. - المسؤولية المدنية.</p>	<p>هذا النوع من التأمين مقدم لمالكي ومستأجري العقارات، لضمان مجموعة من المخاطر.</p>	<p><b>M.R.H</b></p>
<p>- الحرائق، الانفجار، الأخطار الكهربائية. - التسربات والأخطار الناجمة عن المياه. - السرقة. - تحطم الزجاج والواجهات الزجاجية، الأبواب والخزائن. - المسؤولية المدنية اتجاه المستخدمين.</p>	<p>هذا النوع من التأمين مقدم للتجار والحرفيين لضمان الأخطار المتعددة التي قد تحدث لهم.</p>	<p><b>M.R.C.A</b></p>
<p>- الأضرار عن الأخطاء الشخصية للفرد أو المؤسسة بسبب الإهمال أو عدم الانتباه. - أضرار ناجمة عن أفعال الأطفال غير بالغين أو عن أفراد مستخدمين. - أضرار ناجمة عن مقتنيات مملوكة أو مؤجرة. - أضرار ناجمة عن مقتنيات مملوكة أو مؤجرة. - أضرار ناجمة عن حيوانات... وأشكال أخرى.</p>	<p>هو التأمين الذي يغطي المؤمن عليه في حالة الأضرار المادية والمعنوية الناجمة عن أخطاء الغير.</p>	<p><b>R.C</b></p>

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

<ul style="list-style-type: none"> <li>- الانهيارات أثناء وبعد الإنجاز.</li> <li>- الأضرار والحوادث الجسمانية أثناء الإنجاز وبعده (حوادث العمل).</li> <li>- الخسائر المادية.</li> <li>- تغطية الأضرار والتعويضات المالية عند الحوادث.</li> <li>- كما أن هذا النوع من التأمينات يغطي فترة زمنية تقدر ب 10سنوات.</li> </ul>	<p>هذا النوع من التأمينات جاء مطابقا وتلبية للشروط التنظيمية والاحترافية التي وضعتها الدولة ليلتزم بها المقاولون في أشغال البناء والتعمير.</p>	<p><b>R.C.D</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وفاة المؤمن عليه.</li> <li>- IPT: إعاقة دائمة أو كلية.</li> <li>- IPP: إعاقة دائمة أو جزئية.</li> <li>- سداد النفقات الطبية.</li> </ul>	<p>هذا النوع من التأمينات يعوض الشخص في حالة الإصابة الجسدية الذي يمكن أن يكون ضحية في العمل أو الحياة الخاصة.</p>	<p><b>L.A</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حادث الوفاة والعجز الجزئي أو الكلي.</li> <li>- إعادة الجثمان إلى أرض الوطن.</li> <li>- العناية بالنفقات الطبية، الصيدلانية والمستشفيات.</li> <li>- تقديم الدعم لرعاية الأسنان في حالة الطوارئ.</li> <li>- فقدان الأمتعة.</li> </ul>	<p>هو عقد تأمين يغطي المؤمن عليه في حالة إصابة أو مرض مفاجئ أثناء مدة إقامته.</p>	<p><b>ASS.VOYAGE</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حالة وفاة.</li> <li>- عجز جزئي.</li> <li>- عجز كلي.</li> </ul>	<p>هو عقد تأمين بموجبه ينقل مبلغ مالي للمستفيد (ذوي الحقوق)، يحدده هذا الأخير في حالة وفاته قبل انتهاء صلاحية العقد.</p>	<p><b>ASS.VIE</b></p>

Source : <http://www.laciar.dz>, le 01/05/2014 ; 16 : 50.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

المطلب الخامس: تطور رقم أعمال وربحية وكالة CIAR بسكرة.

يتضح من خلال الجدول التالي تطور رقم أعمال وربحية الوكالة خلال الفترة (2009-2014).

الجدول (رقم 08): تطور رقم أعمال الوكالة خلال الفترة (2009 - 2014). الوحدة

بالدينار

Σ	ASS.VIE	ASS.VOY AGE	IA	R.C.D	R.C	M.R.C. A	M.R.H	CAT.N AT	ASS.AUT O	البيانات	السنوات
15359651 00.	16317.0 0	603700.00	312600. 00	856000. 00	323300. 00	204391. 00	65500.0 0	656936. 00	1232090 7.00	ر.ع	2009
/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	التطور ر%	
19589756 53.	9450.00	529788.15	69912.9 5	1826950 00.	659336. 00	206681. 20	69912.9 5	656449. 14	1621851 2.14	ر.ع	2010
(27.54)	(42.08)	(12.24)	(7.76)	113.42	103.93	1.12	6.73	(0.07)	31.63	التطور ر	
21471970 54.	403402. 99	490414.47	186936. 50	391600. 00	768062. 00	478648. 23	80884.7 6	418739. 06	1825328 2.53	ر.ع	2011
9.60	4168.33	(7.43)	168.10	(78.56)	16.49	131.58	15.69	(36.21)	12.54	التطور ر	
26156645 62.	1500287 81.	1500287.8 1	451773. 45	853500. 00	703247. 00	617582. 39	111086. 67	432270. 37	1998661 0.12	رقم الأعمال	2012
21.81	271.90	205.92	141.67	117.95	(8.43)	29.02	37.33	3.23	(98.90)	التطور ر	
27098864 31.	1695007 00.	1921599.7 0	683643. 3	1132300 00.	878000. 00	726672. 36	555994. 03	471855. 07	1903379 2.85	رقم الأعمال	2013
3.60	12.97	28.08	(84.86)	32.66	24.84	17.66	400.5	9.15	(4.76)	التطور ر	
35192628. 4	1954015. 00	2035606.2 0	764509. 1	1674901. 00	936027. 00	814536. 09	565925. 36	4923440 .9	21523667 72.	رقم الأعمال	2014
29.86	15.28	5.93	11.82	47.92	6.60	12.09	1.78	4.34	11.56	التطور ر	

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق الوكالة.

1. معدل نمو كل نشاط من نشاطات الوكالة:

يحسب معدل النمو لكل نشاط بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل النمو} = \frac{\text{مبيعات سنة 2014} - \text{مبيعات سنة 2013}}{\text{مبيعات سنة 2013}}$$

والجدول الموالي يبين معدل نمو كل نشاط إستراتيجي:

الجدول (رقم 09): معدل نمو كل نشاط إستراتيجي لسنة 2014.

معدل النمو %	مبيعات 2014	مبيعات 2013	مجال النشاط
14.13	2172366772	1903379285	ASS.AUT
4.34	49234409	47185507	CAT.NAT
14.37	565925.36	55599403	M.R.H
12.09	81453609	72667236	M.R.C.A
6.60	93602700	87800000	R.C
12.59	127490100	113230000	R.C.D
11.82	7645091	6836433	I.A
5.93	203560620	192159970	ASS.VOYAGE
15.28	195401500	169500700	ASS.VIE
29.86	35192628.4	27098864.31	Σ

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوكالة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معدل النمو لمنتجات وكالة CIAR قد زادت خلال سنة 2014، وذلك راجع لزيادة في الأسعار الجارية وكذلك الطلب على المنتجات التأمينية نظرا لظهور أنواع جديدة من الأخطار.

جدول (رقم 10): تطور رقم الأعمال وكالة CIAR بسكرة خلال الفترة (2009-2014).

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014
رقم الأعمال	15359651.00	19589756.53	21471970.54	26156645.62	27098864.31	35192628.4
التطور%	/	27.54	9.61	21.82	3.60	29.86

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 08.

نلاحظ من خلال الجدول (رقم 09) أن تطور رقم أعمال الوكالة في تطور فقد بلغ 29.86% وهي أعلى قيمة له خلال سنة 2014، ثم في سنة 2010 حيث بلغ 27.54%، وكان سنة 2012 قد بلغ 21.82%، ثم تطور سنة 2013 إلى 3.60%، ويعود السبب الأساسي إلى تذبذب التطور في رقم أعمال الوكالة إلى مساهمة رقم الأعمال المحقق من خدمة تأمين السيارات التي شهدت انخفاض بسبب التعويضات (التكاليف) المسجلة خلال سنة 2011، 2013، لذلك سوف نقوم بفصل هذا التأمين عن باقي الأنشطة في الوكالة ونعتمد على 8 منتجات فقط.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

المبحث الثالث: مساهمة استراتيجية التنوع في تحسين أداء الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة).

المطلب الأول: تطوير هيكل حافظة الأنشطة في الوكالة.

عند استعراضنا لخدمات الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CAIR (وكالة بسكرة)، وجدنا أن الوكالة لها حافظة متنوعة من المنتجات والخدمات والمتمثلة في: التأمين ASS.AUTO، تأمين CAT.NAT، تأمين M.R.H، تأمين M.R.C.A، تأمين R.C، تأمين R.C.D، تأمين I.A، تأمين ASS.VOYAGE، تأمين ASS.VIE.

ولتطوير هيكل حافظة أنشطة الوكالة قامت هذه الأخيرة بإضافة خدمتين جديدتين وهم خدمتين قيد التسويق من أجل تنوع خدمات ومنتجات الوكالة وكذلك لتغطية عجز بعض المنتجات والخدمات التي قد تواجهها الوكالة، بغية تقليل وتوزيع المخاطر، والجدول التالي يوضح لنا هاتين الخدمتين والمقصود بهما:  
الجدول (رقم 11): خدمات الوكالة قيد التسويق.

الضمانات المقترحة	المقصود بها	منتجات/خدمات
- نفقات الاستشفاء الطارئة. - نقل المؤمن في حالات الأمراض أو الحوادث. - المعالجة الطبية الطارئة.	عقد تأمين ملائم للاحتياجات الخاصة بالحجاج في فترة تواجدهم في البقاع المقدسة. هذا العقد موجه لتوفير المساعدة	ASS.HADJET OMRA



## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

<p>- إعادة الجثمان إلى أرض الوطن. تغطية فقدان الجواز أو وثائق السفر.</p>	<p>للمؤمن لكي يتفرغ كليا لأداء حجه أو عمرته.</p>	
<p>- السداد الفوري للنفقات الطبية والصيدلانية. - دفع التعويض في حالة الوفاة أو العجز. التعويضات عند: الزواج، الولادة، الختان..</p>	<p>يمثل هذا النوع من التأمين ايجابيات متعددة، تلعب دورا هاما لضمان راحتهم وحياتهم هم وذويهم في حالة الحوادث غير المتوقعة.</p>	<p><b>ASS.GROUP</b></p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوكالة.

المطلب الثاني: قياس درجة التنوع في الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة).

قصد تتبع التطور الحاصل فيمحافظة أنشطة وكالة CIAR خلال الفترة الممتدة بين 2009 إلى 2014،

النتائج أساسا بتبنيها لإستراتيجية التنوع، سنحاول إسقاط بعض المؤشرات التي تطرقنا إليها في الجانب

النظري في الفصل الأول، وذلك لإعطاء صورة واضحة عن درجة التنوع بالوكالة كما يلي:

أولا: طرق القياس المستمرة.

1- المؤشر الشامل:

نعلم أن:

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

حيث أن:

: مؤشر انتروبي DT.

: النسب النسبي للوكالة Pi.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

: عدد مجالات النشاط. N

مع العلم أن حافظة أنشطة الوكالة مكونة من تسعة منتجات، أي أن  $N=9$ ، وكان  $P_i$  مساهمة  $i^{eme}$

نشاط في إجمالي رقم الأعمال للوكالة يكون لدينا الجدول التالي:

الجدول (رقم 12): مساهمة كل منتج أو خدمة في رقم أعمال وكالة CIAR للفترة 2009 - 2014.

2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنوات
0.088	0.058	0.070	0.130	0.163	0.216	$P_{CAT.NAT}$
2.925	2.847	2.659	2.040	1.814	1.532	$\ln(1/P_{CAT.NAT})$
<b>0.257</b>	<b>0.165</b>	<b>1.186</b>	<b>0.265</b>	<b>0.296</b>	<b>0.331</b>	$P_{CAT.NAT} \times \ln(1/P_{CAT.NAT})$
0.083	0.069	0.018	0.025	0.017	0.022	$P_{M.R.H}$
2.674	2.674	4.017	3.689	4.075	3.817	$\ln(1/P_{M.R.H})$
<b>0.229</b>	<b>0.184</b>	<b>0.072</b>	<b>0.092</b>	<b>0.069</b>	<b>0.840</b>	$P_{M.R.H} \times \ln(1/P_{M.R.H})$
0.121	0.090	0.100	0.149	0.051	0.067	$P_{M.R.C.A}$
2.534	2.408	2.303	1.904	2.976	2.703	$\ln(1/P_{M.R.C.A})$
<b>0.306</b>	<b>0.216</b>	<b>0.230</b>	<b>0.286</b>	<b>0.151</b>	<b>0.181</b>	$P_{M.R.C.A} \times \ln(1/P_{M.R.C.A})$
0.132	0.109	0.114	0.239	0.164	0.106	$P_{R.C}$
2.245	2.216	2.172	1.431	1.808	2.244	$\ln(1/P_{R.C})$
<b>0.297</b>	<b>0.242</b>	<b>0.248</b>	<b>0.342</b>	<b>0.267</b>	<b>0.238</b>	$P_{R.C} \times \ln(1/P_{R.C})$
0.155	0.140	0.138	0.122	0.454	0.282	$P_{R.C.D}$
1.985	1.966	1.980	2.104	0.789	1.266	$\ln(1/P_{R.C.D})$
<b>0.307</b>	<b>0.275</b>	<b>0.273</b>	<b>0.257</b>	<b>0.358</b>	<b>0.357</b>	$P_{R.C.D} \times \ln(1/P_{R.C.D})$
0.096	0.085	0.073	0.058	0.017	0.103	$P_{I.A}$

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

2.579	2.465	2.617	2.847	4.075	2.273	$\ln (1/P_{LA})$
<b>0.148</b>	<b>0.209</b>	<b>0.191</b>	<b>0.165</b>	<b>0.069</b>	<b>0.234</b>	$P_{LA} \times \ln (1/P_{LA})$
0.254	0.238	0.243	0.152	0.132	0.199	$P_{ASS.VOYAGE}$
1.645	1.435	0.347	1.884	2.025	1.614	$\ln (1/P_{ASS.VOYAGE})$
<b>0.418</b>	<b>0.341</b>	<b>0.084</b>	<b>0.286</b>	<b>0.267</b>	<b>0.322</b>	$P_{ASS.VOYAGE} \times \ln (1/P_{ASS.VOYAGE})$
0.254	0.210	0.243	0.125	0.002	0.005	$P_{ASS.VIE}$
1.843	1.561	0.347	2.079	6.215	5.298	$\ln (1/P_{ASS.VIE})$
<b>0.468</b>	<b>0.328</b>	<b>0.084</b>	<b>0.260</b>	<b>0.012</b>	<b>0.026</b>	$P_{ASS.VIE} \times \ln (1/P_{ASS.VIE})$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 08.

بتعويض القيم المتحصل عليها من الجدول في العلاقة رقم (1) السابقة، يمكن تحديد درجة التنويع في وكالة CIAR خلال الفترة 2009 / 2014 كما يلي:

**جدول (رقم 13): درجة التنويع في وكالة CIAR للفترة 2009 / 2014.**

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014
DT: المؤسسة	2.529	1.489	1.953	2.368	1.96	2.43

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 08.

نلاحظ من خلال الجدول (رقم 12) أن درجة التنويع غير مستقرة ومتذبذبة وهذا راجع للأسباب التي تم التطرق إليها سابقا الخاصة بالتعويضات في التأمين على السيارات، حيث أن درجة التنويع سنة 2009 بلغت 2.529 وانخفضت إلى 1.489 سنة 2010 ثم انخفضت سنة 2011 إلى 1.953، لترتفع إلى 2.368 سنة 2012، وانخفضت سنة 2013 إلى 1.96، لترتفع سنة 2014 لتبلغ 2.43.

**2: مؤشر بييري:**

$$I_B = 1 - \sum_{i=1}^n P_i^2 \dots \dots \dots (2) \quad \text{لدينا:}$$

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

حيث أن النصيب النسبي للنشاط (  $i$  ) الذي تساهم فيه وكالة CIAR من إجمالي رقم أعمال الوكالة في جميع

منتجاتها أو خدماتها، وباعتبار أن حافضة أنشطة الوكالة متمثلة في  $N=8$ ، وكان  $P_i$  مساهمة  $i$  في نشاط في

إجمالي رقم الأعمال للوكالة يكون لدينا الجدول التالي:

الجدول (رقم 14): مساهمة كل منتج أو خدمة في رقم أعمال وكالة CIAR للفترة 2009 - 2010.

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014
$P_{CAT.NAT}$	0.216	0.163	0.130	0.070	0.058	0.088
$P_{CAT.NAT}^2$	<b>0,047</b>	<b>0.026</b>	<b>0.017</b>	<b>0.005</b>	<b>0.003</b>	<b>0.008</b>
$P_{M.R.H}$	0.022	0.017	0.025	0.018	0.069	0.083
$P_{M.R.H}^2$	<b>0.0005</b>	<b>0.0003</b>	<b>0.0006</b>	<b>0.0003</b>	<b>0.005</b>	<b>0.007</b>
$P_{M.R.C.A}$	0.067	0.051	0.149	0.100	0.090	0.121
$P_{M.R.C.A}^2$	<b>0.004</b>	<b>0.003</b>	<b>0.022</b>	<b>0.01</b>	<b>0.008</b>	<b>0.015</b>
$P_{R.C}$	0.106	0.164	0.239	0.114	0.109	0.132
$P_{R.C}^2$	<b>0.011</b>	<b>0.027</b>	<b>0.06</b>	<b>0.013</b>	<b>0.012</b>	<b>0.017</b>
$P_{R.C.D}$	0.282	0.454	0.122	0.138	0.140	0.155
$P_{R.C.D}^2$	<b>0.080</b>	<b>0.206</b>	<b>0.015</b>	<b>0.019</b>	<b>0.020</b>	<b>0.024</b>
$P_{I.A}$	0.103	0.017	0.058	0.073	0.085	0.096
$P_{I.A}^2$	<b>0.011</b>	<b>0.0003</b>	<b>0.003</b>	<b>0.005</b>	<b>0.007</b>	<b>0.009</b>
$P_{ASS.VOYAGE}$	0.199	0.132	0.152	0.243	0.238	0.254
$P_{ASS.VOYAGE}^2$	<b>0.040</b>	<b>0.017</b>	<b>0.023</b>	<b>0.059</b>	<b>0.056</b>	<b>0.065</b>
$P_{ASS.VIE}$	0.005	0.002	0.125	0.243	0.210	0.254
$P_{ASS.VIE}^2$	<b>0.00002</b>	<b>0.000004</b>	<b>0.016</b>	<b>0.059</b>	<b>0.044</b>	<b>0.065</b>

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

0.210	0.155	0.170	0.157	0.279	0.194	$\sum(P_{CAT.NAT}^2 + \dots + P_{VIE}^2)$
-------	-------	-------	-------	-------	-------	---

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً عن معطيات الجدول رقم 08.

بتعويض القيم المتحصل عليها من الجدول في العلاقة رقم (02) السابقة يمكن تحديد درجة التنويع في الوكالة خلال الفترة 2014/2009 كما يلي:

### جدول رقم(15): درجة التنويع في وكالة CIAR للفترة 2014 /2009.

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014
IB: المؤسسة	0.806	0.721	0.843	0.830	0.845	0.790

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً عن معطيات الجدول رقم 08.

من خلال نتائج الجدول (رقم 14)، نلاحظ أن درجة التنويع متذبذبة، حيث كانت درجة التنويع سنة 2009 تقدر 0.806، وانخفضت درجة التنويع في سنة 2010 حيث قدرت 0.721، لتعود الارتفاع سنة 2011 حيث بلغت 0.843، وانخفضت إلى 0.830 سنة 2012، وبلغت أعلى قيمة لها خلال سنة 2013 إذ بلغت 0.845، لتعود الانخفاض في سنة 2014 حيث وصلت 0.790.

ومنه نستنتج أن درجة التنويع تزيد بزيادة عدد مجالات النشاط وذلك لتأثيرها على رقم الأعمال أي هناك علاقة طردية بين عدد المنتجات أو الخدمات ورقم الأعمال.

### ثانياً: قياس درجة التنويع في الوكالة باستخدام (نموذج RUMELT).

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

✓ معدل التخصص ويرمز له بالرمز **RS** ويقابل مساهمة خدمة التأمين CAT.NAT في رقم الأعمال الإجمالي للوكالة باعتباره أكبر مجال نشاط في الوكالة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

✓ معدل الارتباط ويرمز له بالرمز **RC** يقابل مجموع مساهمة التأمين **CAT.NAT** والتأمين **M.R.H** في رقم أعمال الوكالة باعتبارهما أكبر مجموعة من الأنشطة المرتبطة فيما بينها لأن كلا التأمينين يخصا العقارات لضمان مجموعة من المخاطر.

✓ معدل العلاقة ويرمز له بالرمز **RR** يقابل مجموع مساهمة كل من التأمين **I.A** والتأمين **ASS.VOYAGE** في رقم أعمال الوكالة باعتبارهما مجالات نشاط مرتبطة فيما بينها لأن كلاهما مرتبط بتأمين الأشخاص في إصابته بخطر مفاجئ.

وعليه يمكن تحديد النسب التي تسمح لنا بمعرفة مجال التنوع من خلال حساب المعدلات المذكورة أعلاه خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2014. كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (رقم 16): معدلات نموذج RUMELT

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	الوضعية
معدل التخصص RS	0.216	0.163	0.130	0.070	0.058	0.088	الوكالة ذات أنشطة متنوعة لأن معدل التخصص أقل من <b>0.95</b> .
معدل الارتباط <b>RC</b>	0.238	0.180	0.155	0.088	0.127	0.171	الوكالة ذات نشاط مهيم وتتنوع غير مقيد لأن مجموع (معدل التخصص + معدل العلاقة) // 2 أقل من معدل الارتباط.
معدل العلاقة RR	/	0.058	0.083	0.15	0.111	0.067	الوكالة ذات تنوع غير مرتبط لأن معدل العلاقة أقل من <b>0.70</b> .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم 07.

المطلب الثالث: تنوع الكفاءات في وكالة CIAR ببسكرة.

أولاً: الكفاءات التكنولوجية :

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بيسكرة)

تعتمد وكالة CIAR بيسكرة على برامج تكنولوجية متطورة في عملها، حيث تستعمل هذه البرامج في إعداد ملفات التأمين المختلفة للزبائن وكذلك تسهيل الأمور وتبسيطها، وكذلك من أجل اختصار الوقت لإعداد الملفات.

### ثانياً: كفاءات الزبائن:

تمتلك وكالة CIAR بيسكرة عدد كبير من الزبائن سواء كانوا أفراد أو مؤسسات وذلك راجع لتشكيلة المنتجات التأمينية المتنوعة التي تعرضها الوكالة بغية تلبية حاجاتهم المختلفة، حيث تمتلك هذه الوكالة زبائن مهمين كشركة سونطراك.

### ثالثاً: الكفاءات البشرية:

يبلغ عدد عمال الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بيسكرة) سبعة موظفين ذوي كفاءات ومهارات عالية وحاصلين على شهادات عليا في تخصصات مختلفة.

### الجدول (رقم 17): عدد عمال وكالة CIAR بيسكرة.

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
العدد	07	00	07
النسبة%	%100	%00	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الوكالة.

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن عمال الوكالة كلهم ذكور حيث بلغت نسبتهم 100%، وذلك راجع لطبيعة العمل وكذلك رغبة مدير الوكالة. والجدول التالي يوضح لنا مهمة ووظيفة كل موظف من بين الموظفين السبعة في الوكالة.

### الجدول (رقم 18): وظيفة كل موظف في الوكالة.

الموظفين	المهام
----------	--------

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

مدير الوكالة	وهو المسؤول عن جميع العمليات التي تجري في الوكالة.
المحاسب	يقوم بتطبيق القواعد والإجراءات للعمليات المحاسبية، ومتابعة تنفيذ الميزانية وغيرها من المهام.
وكيل التأمين عن الحوادث المادية	من مهامه: المسؤولية المدنية العشرية للبناء
وكيل التأمين عن الحوادث الجسمانية	من مهامه: المسؤولية المدنية
وكيل منتجات وخدمات MACIR VIE	يشرف على: - تأمين الحوادث الشخصية. - تأمين السفر. - تأمين الحياة.
وكيل منتجات وخدمات CIAR	يشرف على: - تأمين السيارات. - تأمين الكوارث الطبيعية. - التأمين الشامل للمنازل. - تأمين التجار والحرفيين. - المسؤولية المدنية. - المسؤولية المدنية العشرية.
وكيل التأمين عن النقل والأخطار المختلفة	من مهامه: - تأمين البضائع المنقولة برا.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الوكالة.

### رابعاً: الكفاءات الثقافية:

تقوم الوكالة بحملات توعية لمختلف فئات المجتمع بضرورة وأهمية التأمين بأنواعه المختلفة. وذلك من خلال تقديم مطويات ومنشورات توضح فيها كيفية التأمين وفوائده.



### خلاصة الفصل:

تمكنت الوكالة من احتلال مكانة مهمة رغم حداثة نشاطها مقارنة بالمنافسين وذلك بالتموقع في السوق المحلية والوطنية وهي تسعى جاهدة لتطور أكثر من خلال طموحها للوصول إلى مرتبة ضمن مراتب المؤسسات الرائدة، وذلك من خلال تشكيلة متعدد ومختلفة من المنتجات والخدمات التي تقدمها الوكالة وذلك راجع لتبني الوكالة لإحدى إستراتيجيات النمو والتوسع والمتمثلة في إستراتيجية التنوع في المنتجات والخدمات مستغلة بذلك إمكانياتها وقدراتها الداخلية وانفتاحها على السوق.

من خلال ما سبق يمكن إعطاء مجموعة من النقاط حول الوكالة الدولية للتأمين وإعادة التأمين (CIAR) وكالة بكرة) كخلاصة لدراستنا الميدانية وكذا كاستنتاجات لما لمسناه من مقابلتنا لمدير هذه الوكالة فيم يلي:

- ✓ تعمل الوكالة على تقديم منتجات وخدمات جديدة إضافة إلى المنتجات والخدمات الحالية.
- ✓ ساهمت إستراتيجية التنوع في الوكالة بتحقيقها لرقم أعمال مقبول خلال السنوات الأخيرة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

---

✓ وكالة CIAR هي وكالة طموحة من خلال وعي ومعرفة الموظفين بأن التنويع هو أحد أسرار النجاح للمؤسسة.

✓ يعتبر أداء الوكالة مقبول إلى حد بعيد فهي تسعى لتحسين أدائها من خلال زيادة ربحيتها ورقم أعمالها، من خلال اكتساب زبائن جدد وأسواق جديدة.

الخاتمة العامة

### الخاتمة:

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن مساهمة استراتيجية التنويع في المنتجات والخدمات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وذلك من أجل الإجابة على التساؤلات والفرضيات التي تم طرحها في دراستنا هذه بغية معرفة ماهية استراتيجية التنويع، وكذلك الأداء وطرق قياسه، ومساهمة استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. وقد قمنا باختيار الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)، لأنها تنشط في مجال يميزه التنافس الكبير بين مؤسسات التأمين.

إن الوصول للإجابة على التساؤلات التي تم طرحها مسبقاً لم يكن بالأمر السهل والهين خاصة في الجانب التطبيقي للصعوبة الوصول للمعلومة وتحفظ المسؤولين عن بعض المعلومات، على عكس الجانب النظري، مما مكننا من التعمق أكثر في دراستنا والخروج بالنتائج التالية:

### نتائج البحث:

بعد القيام بالدراسة توصلنا لبعض النتائج المتعلقة بالجانب النظري وكذا الجانب التطبيقي والتي من خلالها قمنا بطرح واقتراح بعض التوصيات:

### النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

➤ تحقق استراتيجية التنويع مكاسب إيجابية لاسيما توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة والناجمة عن المحيط المتغير.

➤ جعل المؤسسة تتمتع بحافزة أنشطة متنوعة تسمح لها بالحصول على أرباح من خلال أنشطة متعددة وتخلص المؤسسة من إتباع نشاط واحد.

➤ لاستراتيجية التنويع مساهمة كبيرة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، فالمؤسسة الأكثر تنوعاً في حافظة الأنشطة لها القدرة على خلق أسواق جديدة ومنتجات وخدمات جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

### النتائج المرتبطة بالجانب التطبيقي:

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في الوكالة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)، توصلنا إلى النتائج التالية:

➤ اعتمدت الوكالة منذ نشأتها على استراتيجية التنويع من خلال تقديمها للمجموعة من خدمات التأمين وبالتالي اعتمادها على حافظة متنوعة مكنتها من احتلال مكانة هامة في السوق.

➤ نظراً للإمكانيات التي تمتلكها الوكالة من جهة وكذا المحيط التنافسي من جهة أخرى، جعلت الوكالة تتبع استراتيجية واضحة وجليّة منذ نشأتها وهي استراتيجية التنويع ومحاولة لتوسيع تشكيلة حافظتها في كل مرة.

➤ استراتيجية التنويع تؤدي إلى اتساع تشكيلة حافظة الأنشطة مما يعكس قدرتها على الاستجابة إلى قطاعات جديدة من أجل إرضاء جميع الزبائن.

### اختبار الفرضيات:

انطلاقاً من النتائج الميدانية السابقة، تم التوصل إلى اختبار الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية:

الفرضية صحيحة حيث أن وكالة CIAR تنشط في محيط يشهد منافسة شديدة مع تماثل شديد في بعض منتجات وخدمات المنافس مما يجعلها في خطر كبير في المحافظة على الحصة السوقية، فبتبنيها لإستراتيجية التنويع من

بداية نشاطها مكنها من المحافظة على استقرار أرباحها وتجنبها المخاطر غير المتوقعة للبيئة التي تنشط فيها، وجعلها تحقق أرباحا متزايدة من سنة لأخرى تزيد بزيادة درجة التنوع في حافظة الأنشطة، وهو دليل على مساهمة استراتيجية التنوع في تحسين الأداء التي توصلنا إليها في الجانب التطبيقي بين هذين المتغيرين (إستراتيجية التنوع والأداء).

- الفرضية الفرعية الأولى: تساهم استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال بعد تطوير هيكل حافظة الأنشطة.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة لأن استراتيجية التنوع هي من استراتيجيات النمو والتوسع، وهذا يعني أن هناك تعدد في هيكل حافظة الأنشطة، وهذا ما لمسناه في الدراسة الميدانية وفي الجانب النظري وتطور وتعدد هيكل حافظة الأنشطة من مميزات استراتيجية التنوع حيث أنه يسمح بتقليل وتوزيع المخاطر ومنه تحسين الأداء في المؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: تساهم استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال بعد تطوير كفاءات المؤسسة.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة لأن تنوع وتعدد تشكيلة محفظة الأنشطة يتطلب كفاءات عالية، فالتنوع في الخدمات والمنتجات يساعد هذه الكفاءات على كسب تجارب وطرق جديدة خاصة في حالة إدخال منتجات جديدة من أجل تحقيق مستويات أداء أفضل، من خلال تطوير برامج تكوين وتدريب للكفاءات المتوفرة لديها، خاصة عند إدخال منتجات وخدمات جديدة في المؤسسة م أجل تطوير كفاءاتها وضمان التميز في الخدمات.

- الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال بعد توزيع المخاطر.

هذه الفرضية صحيحة لأن التنوع والتعدد في حافظة الأنشطة يمكن المؤسسة من توزيع المخاطر والتقليل منها لأنه في حالة عجز أو خسارة نشاط من نشاطات المؤسسة يمكن تعويضه بنشاط آخر على عكس اعتماد المؤسسة على نشاط وحيد حيث يتم تقليل خطر المنافسة وتبعية مردودية نشاط وحيد.

### التوصيات المقترحة:

على ضوء ما توصلنا إليه من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ✓ يجب على مؤسساتنا الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية وذلك بالقيام بالدراسات الدورية من أجل تحديد قدراتها وإمكانياتها، بقصد تبني وخيار البديل الاستراتيجي المناسب وفي الوقت المناسب.
- ✓ لا بد على مؤسساتنا القيام بتوسيع تشكيلة حافظة الأنشطة لضمان التوازن الاستراتيجي والمالي للحافظة.
- ✓ إحداث تنسيق وتوافق بين مختلف الوظائف قصد تبادل المعلومات المختلفة.

### آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا للموضوع استراتيجية التنويع ومساهمتها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية تبادر إلى ذهننا عدة مواضيع من أهمها:

- استراتيجية التنويع والإبداع التكنولوجي.
- أثر استراتيجية التنويع على هيكل السوق.
- مساهمة استراتيجية التنويع في تحسين وظيفة البحث والتطوير.

# قائمة المراجع



الكتب:

- 1 أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1994.
- 2 أحمد قطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 3 إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 4 إلهام فخري طلمية، التسويق في المشاريع الصغيرة (مدخل إستراتيجي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 5 إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 6 بشير العلق وآخرون، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 7 ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 8 جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار خوارزم، العلمية، السعودية، 2013.
- 9 جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 10 -حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 11 -حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، 2004.
- 12 -خالد محمد بن حمدان، وائل صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2007.
- 13 رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2088.

- 14 - زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001.
- 15 - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 16 - السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم إتخاذ القرار الإستراتيجي ، المجموعة العربية لتدريب والنشر، 2012.
- 17 - سيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين ، ط1، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 18 - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 19 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
- 20 - عبد العزيز جميل محييمر، قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومة ، ط1، دار الميسرة، الأردن، 2000.
- 21 - عوف محمود الكفراوي، الرقابة المالية النظرية والتطبيق، ط1، مطبعة الانتصار للطباعة الأوفست، الإسكندرية، 1998.
- 22 - فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 23 - فليح حسن خلف، طارق الحاج، الاقتصاد الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 24 - كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، ط1، الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 25 - مجيد محمود الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 26 - محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

- 27 - محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة الحروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 28 - محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، المستدامة، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 29 - محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، دار دايمنك للطباعة والنشر، القاهرة، 2005.
- 30 - محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 31 - محمود عبد الفتاح رضوان، البرنامج العلمي لكتابة الخطة الإستراتيجية، المجموعة العربية لتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2013.
- 32 - مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 33 - مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 34 - نبيل إبراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الإقتصادية، ط1، دار البداية، عمان، 2008.
- 35 - نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1994.
- 36 - نصر حمود مزيان فهد؛ أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، ط1، دار صفاء، عمان، 2009.
- 37 - نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

الرسائل والأطروحات:

- 38 -براهيمي حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية ،  
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2007.
- 39 -بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المتميز ، المؤتمر العلمي الدولي  
حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08- 09 مارس 2005.
- 40 -بوعلام عامر، دور نماذج التحليل الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية  
الجزائرية في ظل برامج التأهيل ، دراسة حالة شركة مامي للمشروبات الغازية، مذكرة مقدمة كجزء  
من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس،  
سطيف، 2006.
- 41 -بومعزة حليلة، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية، فرع التسيير،  
جامعة الجزائر، 2001-2002.
- 42 -خديجة عباسة، دور إستراتيجية التنوع في ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية ، دراسة حالة  
مجمع بن حمادي الصناعي ببرج بوعريريج للفترة 2001-2008، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد  
صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
- 43 -سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ، دراسة حالة شركة  
الكهرباء الريفية والحضرية، ISERUB ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر،  
باتنة، 2007-2008.
- 44 -عادل بن عطا الله، دور التكنولوجيا في تحسين أداء النشاط الإنتاجي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة  
مقارنة بين مؤسستي مطاحن الزيبان بالقنطرة ومؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب بأوماش، مذكرة  
ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة،  
2004-2008.

- 45- عبد الحكيم شاهد، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة ، دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك، قاعدة الإمدادات تقرت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمار تلجي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الأغواط، 2011.
- 46- عبد الرحمان بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
- 47- عبد الرزاق عريف، أهمية التحليل المالي كأداة لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007-2008.
- 48- عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوغريريج، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 49- فريك يحي، إستراتيجية التكامل العمودي في قطاع الصناعة ، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
- 50- لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجية نمو المؤسسة ، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- 51- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- مريم حيمر، دور استراتيجتي الإعلان والتنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الجنوب ببسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

- 52 -نبيلة جعيج، استراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية ، دراسة ميدانية في مؤسسة Hodna Lait بالمسيلة ومؤسسة Condor للإلكترونيات ببرج بوغريريج، مذكرة ماجستير، تخصص إستراتيجية، فرع علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 53 -نوري منير، التسويق الإستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، مذكرة مقدمة انيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005.

#### المجلات والملتقيات والمؤتمرات:

- 54 -إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء العلمي ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
- 55 -بوقرة رابح، جعيج نبيلة، أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة كوندور ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 نوفمبر 2011.
- 56 -سناء عبد الحكيم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
- 57 -شاكر جار الله الخشالي، أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار إستراتيجية النمو ، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد1، 2006.
- 58 -شيببي رحيم، بن بوزيا جازية، تقييم أداء النظام المصرفي، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي ببيشار، 24-25 أبريل 2006.

59 -الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، 2009-2010.

60 -عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.

61 -عيسى مرزوقة، الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة لربح ، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10- 11 نوفمبر 2009.

62 -المنظمة العربية لتنمية الإدارية، قياس الاداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009.

63 -نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البنكي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، المجلد 21، العدد 2، ديسمبر 2005.

#### المحاضرات:

64 -شين فيروز، أدوات التحليل الإستراتيجي، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، مقياس تسيير حافظة الأنشطة، جامعة بسكرة، 2014.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

65- Activité de l'assurance en Algérie –Rapport Annuel 2012, ministère des Finance.

66- BERNARD MRATORY, CONTROLE DE GESTIONN SOCIALE, LIBRAIRIE, PARIS, 1999, p236.

67- chiffres de rapport annuel 2012 de la direction des assurances au ministère des finances .

- 68- chiffres de rapport annuel 2012 de la direction des assurances au ministère des finances .
- 69- Deborah J. Pretty Et Rory Knight, **Avantages Reels De La Diversification**, L'art De La Stratégie, Www. Lesechos. Fr.
- 70- G. Johnson & H. Scholes, **Stratégique**, Publi-union édition, Paris, 2000 .
- 71- [HTTOM//UNORG/INTRADOC/GROUPS/PUDLIC/DOCUMENT/ARADO/UNPON006256.PDF](http://www.un.org/intradoct/groups/public/document/arado/unpon006256.pdf).
- 72- <http://www.algerlablanche.com/index.phppost/Hausse-du-chiffre-d-affaires-du-secteur-des-assurances>.
- 73- j-Phelfer-M-kalika, management: stratégique et organisation, paris, 2000.
- 74- Michael Porter, - **De L'avantage Concurrentiel De A La Stratégie-**, Séminaire De WorkSchool Sous Le Thème – La Stratégie D'entreprise, Basse Essentielle D'un Developpement Durable-, Paris 02-03-Février 2002
- 75- **NORME ISO 9000.2000.SYSTEME MANAGEMENT DE LAQUALITE.PRINCIPE ESS ENTIELS ETVOCA.BEL ARES .**
- 76- **PATRICE ROUCCEL,MANGMENT DES RESSOURCES HAMAINÉ.ÉDITION BOCK.2007.**
- 77- **PETER DRUCKE ,L'AVENIR DU MANAGE MENT SELON DRUKER.ÉDITIONS VOLLAGE MONDIAL.PARIS 19999.**
- 78- [WWW. Star times. COM](http://www.star-times.com).
- 79- [www.Laciar.dz](http://www.laciar.dz).
- 80-





قائمة الأشكال

والجداول

# فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
09	نماذج التحليل الاستراتيجي.	01
25	نموذج Ansoff لمصفوفة النمو منتج/سوق.	02
30	دوافع تبني اسراتيجية التنويع.	03
83	الحصة السوقية للجزائريين وبعض الدول الإفريقية.	04
84	تطور رقما لأعمال الإجماليين 2009 إلى 2012	05
84	هيكل سوق التأمينات للأضرار في الجزائر لسنة 2009 إلى 2012.	06
92	منتجات وخدمات الوكالة.	07
95	تطور رقم أعمال الوكالة خلال الفترة (2009 - 2014).	08
96	معدل نمو كل نشاط إستراتيجي لسنة 2014.	09
97	تطور رقم الأعمال وكالة CIAR ببسكرة خلال الفترة (2009-2014).	10
98	خدمات الوكالة قيد التسويق.	11
100	مساهمة كل منتج أو خدمة في رقم أعمال وكالة CIAR للفترة 2009 - 2014.	12
101	درجة التنويع في وكالة CIAR للفترة 2009 / 2014.	13
101	مساهمة كل منتج أو خدمة في رقم أعمال وكالة CIAR للفترة 2009 - 2010.	14
103	درجة التنويع في وكالة CIAR للفترة 2009 / 2014.	15
104	معدلات نموذج RUMELT	16
105	عدد عمال وكالة CIAR ببسكرة.	17
105	وظيفة كل موظف في الوكالة	18

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	مصفوفة BCG	01
14	مصفوفة ADL	02
16	الاستراتيجيات المقترحة حسب نموذج ADL	03
17	مصفوفة ماكينزي.	04
22	أنواع إستراتيجية التنويع.	05
29	تكامل المؤسسة خلفيا وأمامي.	06
38	تصنيفات المؤسسة وفق نموذج Rumelt.	07
69	هيكل بطاقة الأداء المتوازن	08
82	تطور الإنتاجية ومعدلات النمو في السوق الجزائرية بين 1997-2012.	09
85	رقم الأعمال والحصة السوقية للمؤسسات التأمينية العامة والخاصة والتعاونيات الجزائرية.	10
86	الحصة السوقية لأنواع التأمين في الجزائر لسنة 2013.	11
86	رقم الأعمال والحصة السوقية للتأمين على الأشخاص والتأمين على الأخطار لسنة 2013.	12
87	الحصص السوقية لبعض المؤسسات التأمينية الجزائرية لسنة 2013.	13
89	الهيكل التنظيمي للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR	14
91	الهيكل التنظيمي لوكالة LA CIAR (بسكرة)	15

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة.
	الآية.
	شكر وتقدير.
	إهداء.
	فهرس المحتويات.
	قائمة الأشكال والجداول
	ملخص الدراسة.
ب- خ	مقدمة.
	الفصل الأول: أساسيات حول إستراتيجية التنويع .
02	تمهيد.
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية.
03	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية.
04	المطلب الثاني: أهمية الإستراتيجية.
04	المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية.
06	المطلب الرابع: أنواع الإستراتيجية.
08	المطلب الخامس: أدوات التحليل الإستراتيجي.
19	المبحث الثاني: إستراتيجية التنويع.
19	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنويع.
20	المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية التنويع.
21	المطلب الثالث: أنواع إستراتيجية التنويع.
30	المطلب الرابع: أسباب اللجوء إلى استراتيجية التنويع.
32	المبحث الثالث: مزايا وعيوب وطرق قياس استراتيجية التنويع.
32	المطلب الأول: مزايا إستراتيجية التنويع.
33	المطلب الثاني: عيوب إستراتيجية التنويع.

34	المطلب الثالث: طرق قياس استراتيجية التنوع.
35	أولاً: طرق القياس المستمرة
36	ثانياً: طريقة القياس المتقطعة.
39	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني: مساهمة إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
41	تمهيد.
42	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء.
42	المطلب الأول: مفهوم الأداء.
42	أولاً: تعريف الأداء.
45	ثانياً: أنواع الأداء.
48	ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء.
52	المطلب الثاني: تقييم الأداء.
52	أولاً: تعريف تقييم الأداء.
53	ثانياً: أهمية تقييم الأداء.
54	ثالثاً: مستويات تقييم الأداء.
56	المطلب الثالث: أسس ومراحل ومتطلبات نجاح تقييم الأداء.
56	أولاً: أسس تقييم الأداء.
58	ثانياً: مراحل تقييم الأداء.
59	ثالثاً: متطلبات نجاح تقييم الأداء.
60	المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء.
60	المطلب الأول: مؤشرات القياس التقليدية.
60	أولاً: مؤشرات الإنتاج.
62	ثانياً: المؤشرات الإنتاجية.
64	ثالثاً: المؤشرات المالية.
64	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء الحديثة.
64	أولاً: بطاقة الأداء المتوازن.

67	ثانيا: لوحة القياس.
68	المبحث الثالث: مساهمة إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
69	المطلب الأول: مساهمة إستراتيجية التنويع في الربحية.
69	المطلب الثاني: مساهمة إستراتيجية التنويع في زيادة الحصة السوقية.
70	المطلب الثالث: مساهمة إستراتيجية التنويع في زيادة رقم الأعمال.
72	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR</b>	
74	تمهيد.
75	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.
75	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.
75	المطلب الثاني: المنهج المتبع وحدود لدراسة.
77	المبحث الثاني: عرض عام لسوق التأمينات في الجزائر والشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR.
77	المطلب الأول: منتوجات سوق التأمين في الجزائر.
81	المطلب الثاني: السوق الجزائري للتأمينات بالأرقام.
87	المطلب الثالث: تقديم الشركة الأم ووكالة CIAR ببسكرة.
92	المطلب الرابع: محفظة نشاطات الوكالة.
95	المطلب الخامس: تطور رقم أعمال وربحية الوكالة.
98	المبحث الثالث: مساهمة إستراتيجية التنويع بالشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة).
98	المطلب الأول: تطوير هيكل حافظة الأنشطة في الوكالة.
99	المطلب الثاني: قياس درجة التنويع في الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة).
104	المطلب الثالث: تنوع الكفاءات في الوكالة.
107	خلاصة الفصل.
109	خاتمة.
114	قائمة المصادر والمراجع

