



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور إستراتيجية النمو الداخلي كخيار في تحسين أداء المؤسسة

من منظور بطاقة الأداء المتوازن

دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BTICIM

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

غربي وهيبة

إعداد الطالب:

كحيحة أكرم

Master-GE- GO-GRH/2019	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع:

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
1431

قال تعالى:

{ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ }

شكر و عرفان

الشكر لله أولا وأخيرا, واحمده حمدا كثيرا على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل

المتواضع وعلى كل النعم التي أنعمها علينا

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لاستاذتنا الفاضلة " غربي وهيبة " التي تفضلت

مشكورة بقبول الإشراف على هذا العمل وما قدمته لنا من نصائح وتوجيهات

لإتمام هذا العمل

كما نتوجه بالامتنان وشكر إلى الأستاذة الفاضلة " رحال سلاف " لما قدمه لنا من

يد عون ومساعدة ومن تسهيلات وتوجيهات لإتمام هذه المذكرة ولا ننسى أن

نتقدم بخالص الشكر إلى كل إطارات وعمال مؤسسة بناء الهياكل المعدنية

المصنعة BATICIM لما قدموه لنا من تسهيلات ويد العون

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا على إتمام هذه المذكرة من قريب أو بعيد

إهداء

عبارات من قلب يتقاطر شكر وعرفان وتقدير وامتنانا إلى من أرضعتني الحب والحنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب الناصع بالبياض، إلى من علمتني الشعر... قبل الفطام....، إلى من أهدتني الوصل... دون الخصام...، إلى من ربنتي وليدا... وسقتني من حنانها شيد المدام...، إلى من فارق النوم جفونها لترعاني، وحرمت من نفسها لترضييني، إلى من يعود لها الفضل الوافي والجزيل إلى ما وصلت إليه

أمي الغالية والحبيبة

نصيرة

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب وعلمني معنى الشموخ وركب الصعاب إلى غاية نيل المرام، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمد لي الطريق المهم، إلى الذي أنار طريقي وأزال العقاب عن سبيلي، إلى القلب الكبير

والدي العزيز

الحاج

إلى أخواتي عز الدين ولحسن و ميلود والصغير شوقي

ومن دون أن ننسى أخ العائلة فرج الله عبد الرؤوف

إلى كل زملائي وزميلاتي في المشوار الجامعي ، إلى أصدقائي وإلى كل من ذكرهم

قلبي ونساهم قلبي وإلى كل من ساهم في انجازي لهذه الرسالة

إلى الذين بذلوا كل جهد وعطاء لكي أصل لهذه المحطة: أساتذتي الأكارم.

اهدي لكم هذا العمل

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

البسملة

شكر وعر فان

الاهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول و الاشكال

المقدمة..... أ

إشكالية وتساؤلات الدراسة..... أ

أهمية الدراسة وأهدافها..... أ

حدود الدراسة:..... ب

نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة..... ب

طبيعة متغيرات الدراسة..... ب

فرضيات الدراسة :..... ج

منهجية الدراسة..... ج

هيكل الدراسة..... د

الدراسات السابقة:..... د

الفصل الأول: مبادئ وأساسيات الأداء وتقييمه

I-1 الأداء المؤسسي ومبادئه..... 7

- 1-1 مفهوم الأداء وتطور..... 7

I-1 - 2 مبادئ الأداء المؤسسي..... 8

I-2 أساسيات الأداء المؤسسي:..... 9

9	I-2-1: أنواع الأداء في المؤسسة:
12	I-2-2: أبعاد الأداء المؤسساتي:
12	I-2-3: العوامل المؤثرة في الأداء:
14	I-3: تقييم الأداء المؤسسي.....
14	I-3-1: مفهوم وأهداف تقييم الأداء:
15	I-3-2: أنواع وخطوات تقييم الأداء:
17	I-3-3: متطلبات وطرق تقييم الأداء:
19	I-4: بطاقة الأداء المتوازن.....
19	I-4-1: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:
19	I-4-2: أهمية بطاقة الأداء المتوازن:
20	I-4-3: العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها.....
21	I-4-4: مكونات بطاقة الأداء المتوازن.
22	I-4-5: أبعاد وخطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن.....
25	I-4-6: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن:
27	I-4-7: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة:
27	I-4-8: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:
28	I-4-9: الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن:.....
29	خلاصة الفصل:.....

الفصل الثاني: النمو الداخلي كخيار استراتيجي للمؤسسة

31	تمهيد:.....
32	II-1: ماهية نمو المؤسسة:
32	II-1-1: مفهوم نمو المؤسسة:
32	II-1-2: العوامل المحددة لنمو المؤسسات.....
35	II-1-3: أهمية النمو بالنسبة للمنظمات.....

36	2-II النمو كاختيار استراتيجي:.....
36	1-2-II النمو وإستراتيجية المؤسسة :
38	2-2-II : نماذج النمو:.....
40	3-2-II : أشكال النمو:.....
44	3-II: إستراتيجية النمو الداخلي.....
44	1-3-II: مفهوم النمو الداخلي
45	2-3-II:مزايا و عيوب النمو الداخلي
46	3-3-II:النظريات المفسرة للنمو الداخلي
53:خلاصة:

الفصل الثالث: دور إستراتيجية النمو الداخلي في تحسين أداء مؤسسة BATICIM

55:تمهيد:
56	1-III التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
56	1-1-III أسباب اختيار المؤسسة محل الدراسة
56	2-1-III: نشاط وأهداف المؤسسة محل الدراسة.....
57	2-III الإطار المنهجي للدراسة.....
57	1-2-III منهجية الدراسة
61	3-III: عرض وتحليل نتائج الدراسة
61	1-3-III: عرض و تحليل أداء مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.....
64	2-3-III: عرض و تحليل النمو الداخلي لمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM.....
74:خلاصة الفصل:
76:خاتمة:
76:قائمة المراجع و المصادر.....
79:الملاحق.....

فهرس الجداول و الأشكال

فهرس الجداول

- الجدول 1: التعريف بالمؤسسة 56
- الجدول 2: نتائج معاملات الثبات والصدق 59
- الجدول 3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية 60
- الجدول 4: مقياس لكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد 61
- الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بطاقة الأداء المتوازن. 62
- الجدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محاور بطاقة الأداء المتوازن. 63

فهرس الأشكال

- الشكل 1: نموذج الدراسة ج
- الشكل 2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن 25
- الشكل 3: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن 26
- الشكل 4: ضمان نمو مريح لرقم الأعمال 36
- الشكل 5: الحفاظ على رؤية النمو 37
- الشكل 6: القوى الخمسة ليورتر 39
- الشكل 7: أشكال النمو 41
- الشكل 8: أشكال تنمية السوق 42
- الشكل 9: مختلف أنواع الإدماج 43
- الشكل 10: الحجم الأمثل للمؤسسة بين قيود التكلفة وهدف تعظيم الربح 47
- الشكل 11: موضع النمو في دورة حياة المؤسسة 48
- الشكل 12: مراحل النمو المتواصل للمؤسسة 51
- الشكل 13: النمو في دورة حياة المؤسسة 65
- الشكل 14: الهيكل التنظيمي لمؤسسة LEPE BATIMETAL 66
- الشكل 15: الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATICIM 67
- الشكل 16: الهيكل التنظيمي النهائي لـ BATICIM 70

المقدمة

في ظل الانفتاح والعولمة تغير وتطور التفكير التسييري للمؤسسات، حيث بعد أن كان الهدف الأولي لهذه المؤسسات هو الربح أصبح الآن لزاما عليها ربط هذا الهدف بأولوية البقاء، الاستمرار والتأقلم مع المحيط الذي تتعامل معه، من هنا أصبحت إستراتيجية النمو حتمية لا بد منها للمؤسسة الاقتصادية وذلك لمواجهة المنافسة الكبيرة داخل الأسواق.

ف نمو المؤسسات يفسر على أنه ظاهرة لا تتم أوتوماتيكيا وإنما ناتج عن تأثير حركيات وتغيرات المحيط على نمط وطريق التسيير داخل المؤسسة، ويتحقق النمو من خلال تأثير عاملين وهما مردودية العوامل ووفرات الحجم فكل هذا لا يتحقق إلا بأداء فعال، حيث يعد الأداء المؤسسي من المواضيع الجذابة التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل، وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية حيث يعرف بأنه هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المؤسسة فامتلاك خطة إستراتيجية كفوءة قد لا يكفي عادة لتحقيق النجاح إلا إذا نفذت على نحو يحقق أهداف الشركة من خلال الأداء المؤسسي كون مخرجات هذا الأداء المؤسسي تكون الأساس في بقاء الشركة ونموها وتعزيز قدراتها التنافسية.

إشكالية وتساؤلات الدراسة

يعد النمو الداخلي كخيار استراتيجي يمكن المؤسسة من تحسين مركزها التنافسي ولتحسين أدائها، ولتحقيقه فهي تحتاج إلى موارد مالية تساهم في تمويل مختلف استثماراتها وتحقيق النمو والتوسع من هذا المنطلق تم صياغة الإشكالية التالية:

ما هو دور إستراتيجية النمو الداخلي كخيار في تحسين أداء مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور إستراتيجية النمو الداخلي في تحسين البعد المالي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو دور إستراتيجية النمو الداخلي في تحسين بعد العملاء في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو دور إستراتيجية النمو الداخلي في تحسين بعد التعلم والنمو في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو دور إستراتيجية النمو الداخلي في تحسين بعد العمليات الداخلية في المؤسسة محل الدراسة؟

أهمية الدراسة وأهدافها

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- ◀ يعد موضوع الدراسة من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، نظرا لتناوله مفهومي هما إستراتيجية النمو الداخلي والأداء المؤسسي.
- ◀ تقديم صورة حول إستراتيجية النمو الداخلي لأهميتها القصوى في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات.

◀ يعتبر هذا البحث إثراء معرفي لكل من المتغيرين إستراتيجية النمو الداخلي والأداء المؤسسي.
◀ إظهار مدى أهمية النمو الداخلي لدى المؤسسة في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي من خلال تحقيق هذا الأخير للأفضلية التنافسية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

◀ التعرف على مستوى إستراتيجية النمو الداخلي في المؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة.
◀ التعرف على مستوى الأداء المؤسسي لمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة من خلال تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

حدود الدراسة:

- 1 الحدود المكانية: تمثلت في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM.
- 2 الحدود الزمنية: اجريت الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2018-2019.
- 3 الحدود البشرية: انجزت الدراسة على اطارات وعمال مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM .

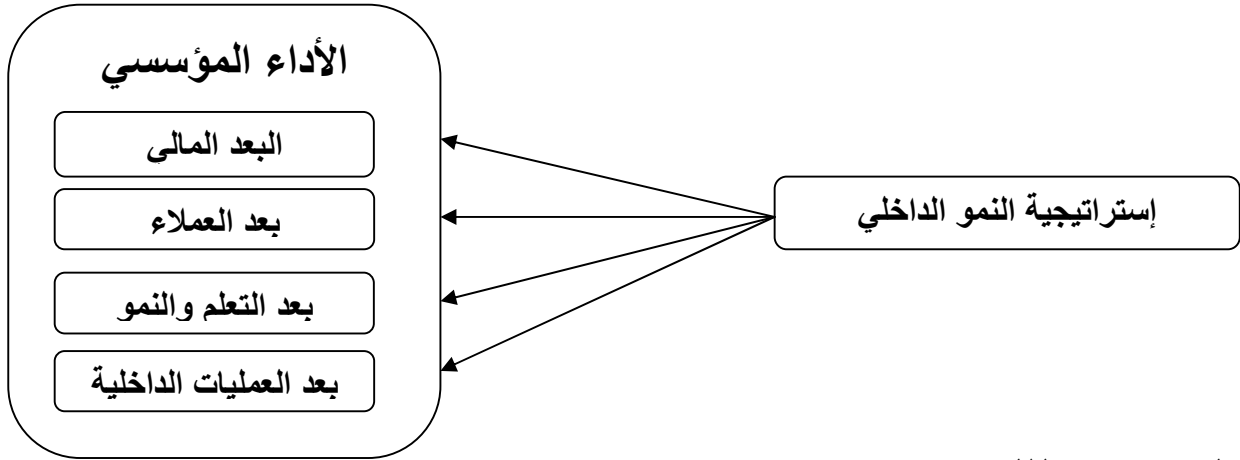
نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة

توافقا مع التساؤلات وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج الدراسة، كما هو موضح أدناه حيث تمثل إستراتيجية النمو الداخلي المتغير المستقل في حين يمثل الأداء المؤسسي المتغير التابع بأبعاده) البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية) وهذا وفقا لمنظور بطاقة الأداء المؤسسي المتوازن، فضلا عن الفرضيات الأربعة معبرا عليها بمختلف أسهم الارتباط.

طبيعة متغيرات الدراسة

- **المتغير مستقل:** إستراتيجية النمو الداخلي متغير مستقل وكمي يتطلب قياسه بمعلومات ذات طبيعة كمية ونوعية المتمثلة في تطور الهيكل التنظيمي، التطور في السوق، التطور في المنتجات، التطور في عدد العملاء التطور في راس المال، التطور في الارباح. وهذا بغرض تقييم الأداء المؤسسي للمؤسسة الوطنية لبناء الهياكل المعدنية المصنعة ومعرفة نقاط قوة ونقاط الضعف.
- **المتغير تابع:** الأداء المؤسسي متغير تابع ويعتبر هذا المتغير متغير كميا قابل للقياس يتطلب تحليله الاعتماد على مؤشرات مالية واقتصادية مختلفة والتي تستخرج عناصرها من القوائم التقارير المالية للمؤسسة مثل رقم الأعمال، العمليات الإنتاجية، العلاقات مع العملاء وغيرها.

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

فرضيات الدراسة :

تحاول الدراسة الإجابة على أربع تساؤلات أساسية منبثقة أساسا من مختلف العوامل التي تناولها الباحثون، والتي تم اعتمادها في الدراسة الحالية، ويمكن صياغة هذه الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد دور لإستراتيجية النمو الداخلي كخيار في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM).

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور لإستراتيجية النمو الداخلي في تحسين البعد المالي

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور لإستراتيجية النمو الداخلي في تحسين البعد العملاء

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور لإستراتيجية النمو الداخلي في تحسين بعد التعلم والنمو

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور لإستراتيجية النمو الداخلي في تحسين بعد العمليات الداخلية

منهجية الدراسة

بالنظر للطبيعة النوعية للدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف التعبير عن الظاهرة محل الدراسة من الجانب النظري حيث تعلق المنهج الوصفي بالمفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة وكذلك جمع البيانات الخاصة بوصف المؤسسة، أما المنهج التحليلي فقد استخدمناه من أجل تفسير نتائج المؤسسة وإثباتها ومقارنتها مع الجانب النظري من خلال الاستعانة في عرض وتحليل مختلف جوانبها بما هو وارد في مختلف الكتب، الأطروحات والرسائل، المجالات والدوريات العلمية، الملتقيات والمؤتمرات والتقارير، وبعض مواقع الانترنت... الخ. أما من الناحية الميدانية فإننا سنحاول جمع بياناتها من خلال المقابلة، وثائق المؤسسة، الملاحظة، الاستبيان التي سيتم تصميمها بغرض استقصاء آراء إطارات المؤسسة لتحليلها لاحقا.

هيكل الدراسة.

وبغرض التحكم في مختلف جوانب هذه الدراسة والتمكن من إنجازها تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية بحيث يتناول الأول منها مبادئ وأساسيات الأداء وتقييمه، ويتكون من أربعة محاور، أولهم يعنون بالأداء المؤسسي ومبادئه، وثانيهم يدرج تحت عنوان أساسيات الأداء المؤسسي، وثالثهم يعنون بتقييم الأداء المؤسسي، أما آخرهم عنون ببطاقة الأداء المتوازن .

أما بالنسبة للفصل الثاني والمتمثل في النمو الداخلي كخيار استراتيجي للمؤسسة، فسيتناول ثلاثة محاور، المحور الأول تحت عنوان ماهية نمو المؤسسة، المحور الثاني النمو كخيار استراتيجي للمؤسسة، أما الثالث يعنون إستراتيجية النمو الداخلي. وأخيرا بالنسبة للفصل الثالث الخاص بدور إستراتيجية النمو الداخلي في تحسين أداء مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM فسيتناول عرضا تفصيليا لمختلف البيانات الميدانية المتمثلة في التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، الإطار المنهجي للدراسة، عرض وتحليل النمو الداخلي للمؤسسة بالإضافة لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج وتفسيرها وصولا لبعض الاستنتاجات والاقتراحات مع إبراز الآفاق المستقبلية للدراسة.

الدراسات السابقة:

أ- الدراسات السابقة التي تناولت إستراتيجية النمو الداخلي:

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

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

ب- الدراسات السابقة التي تناولت الأداء المؤسسي:

◀ دراسة عادل بوجمان 2015 تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة .

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى تأهيل الموارد البشرية من مدخلي التمكين الإداري وإدارة المعرفة ومدى أثرهما في تحسين أداء المؤسسة كما هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على طبيعة العلاقة السببية بالنسبة لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن في تفسيرها على أداء المؤسسة وكذا مستوى الأداء المرتبط بهذه المنظورات وأثره بالنسبة لباقي المنظورات الأخرى، وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

العلاقة بين الإبعاد توفير السلطة و المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في المعرفة وتحويلها وتطبيق المعرفة وبين أداء المؤسسة كانت علاقة عكسية

◀ دراسة محمد قريشي 2014 التغير التكنولوجي وأثر على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة .

-هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة و التي تعزل للمتغير الشخصية و الوظيفية
- التعرف على أثر التغير التكنولوجي بأبعاده المختلفة على أداء مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة .

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت هذي الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لأحد متغيرات الدراسة أو لكليهما.
تم الاستعانة بهذه الدراسات لإثراء الجانب النظري.
اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض أساليب وأدوات جمع و تحليل البيانات
اختلفت هذه الدراسة :

- اختلفت هذه الدراسة في تقسيم أبعاد الدراسة.
- اختلاف مكان الدراسة و مجال الدراسة الميدانية.

الفصل الأول:

مبادئ وأساسيات الأداء وتقييمه

تمهيد:

في ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية وتزايد فيها معدلات النمو الاقتصادية وحدة المنافسة، أصبحت المؤسسة الاقتصادية في موقف صعب يتطلب منها تحسين أدائها من المستويات العادية إلى المستويات العالمية والتميزة. ومن أجل ذلك كان لابد من البحث عن أساليب حديثة ومعاصرة تتلاءم مع حجم التغيير والتطورات التي تواجهها المؤسسات، وكذا ضرورة العمل على صياغة مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية والتي تعبر عن النتائج التي يجب تحقيقها في الأجلين الطويل والقصير في صورة كمية وكيفية.

لقد أصبح الأداء المؤسسي منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فقدرتها المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفعالية يعتمد أساساً على ضرورة بناء تنظيم مؤسسي يمكنها من تحقيق أداء متميز يتوافق مع الطبيعة الديناميكية المتجددة لنشاطاتها ويضمن لها الاستمرارية استناداً على مجموعة من الأنظمة والمؤشرات لقياس الأداء.

I - 1 الأداء المؤسسي ومبادئه

يعتبر الأداء دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلباً وإيجاباً، لذلك سعى العديد من الباحثين إلى العديد من الباحثين إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية.

- 1-1 مفهوم الأداء وتطور

أولاً: تطور الأداء

يعود أصل مصطلح الأداء إلى الكلمة اللاتينية (Performer) والتي كانت تعني في القرن الثالث عشر إنجاز أو تنفيذ، إلا أن المصطلح استمد كامل قيمته من الإنجليزية بظهور الفعل (To Perform) في القرن الخامس عشر الذي يعني تنفيذ مهمة، إنجاز عمل أو القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة، حيث يعتبر الأداء من أهم المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطوراً منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

وتتجسد النظرية التقليدية أي القديمة للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة "الحركة والزمن".

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار على المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.¹

ثم عرف مفهوم الأداء تطوراً جديداً في محتواه فبدلاً من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء. مع تطور التسويق تم تغيير المعنى، وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير خصوصاً إستراتيجية التمايز.

ثانياً: مفهوم الأداء:

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمنظورات التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، كما تختلف باختلاف النشاط الذي تقوم به المنظمات، ونستعرض عدة تعريفات للأداء منها:
ويعرف الأداء على أنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.²

ويعرف أيضاً: هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المؤسسة.³
من التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات (القصيرة، المتوسطة والطويلة)، ومدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف.

I-1-2 مبادئ الأداء المؤسسي

تتمثل مبادئ الأداء فيما يلي:

1- **تحديد أهداف المؤسسة والتعريف بها:** تمثل الأهداف النهائية العامة المراد الوصول إليها، والتي توجه الجهود نحوها، وعليه فإن الأهداف وتحديدتها يجب أن تتسم بالبساطة والوضوح عند صياغتها، كما تقسم من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة، وأهداف إدارات وأهداف أقسام، حيث تساعد هذه الأهداف في تقييم الأداء حيث توفر له الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة، وكذا على مستوى الوحدات، وحتى على مستوى الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة، كما أنها المرشد في البحث عن هذه المعايير.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، ص 22.

² مدحت محمد أبو النصر، (2008)، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ص 72.

³ صلاح عبد القادر النعيمي وآخرون (2012): الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، ص

2- وجود جهاز خاص بتقييم الأداء: تتطلب عملية تقييم الأداء وجود جهاز ملائم، يسمح بتخطيط ومتابعة ومراقبة نشاط المؤسسة في جميع مستوياته، وهذا ما يتطلب كذلك وجود وتطوير جهاز اتصال داخل المؤسسة يسمح بمرور ووصول المعلومات إلى مختلف الأطراف المعنية بكل وضوح ودقة مناسبة.

3- تحديد مراكز المسؤولية: من الأركان الهامة والأساسية لتقييم أداء أية مؤسسة، تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فمركز □ المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين، ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها.¹

4- توفر نظام للمعلومات: إنّ جعل عملية التقييم بمثابة أداة مهمة موجهة لرفع أداء المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى توفر نظام للمعلومات يقدم المعلومة الصحيحة والسريعة في آن واحد، ويعتبر نظام المعلومات بمثابة جهاز تجمع فيه عدة مصادر داخلية وخارجية المعطيات وتعالج باستعمال وسائل بشرية ومادية وتقنية لتصبح معلومة مفيدة وصحيحة يستعملها المسؤولون في مختلف مستويات القرار والإدارة ليتمكنوا على أساسها من اتخاذ القرارات اللازمة ومباشرة عمليات الرقابة، وعلى ذكر مصادر المعلومات فإنّ للمؤسسة عدة قنوات تساعد على توفير المعلومة من حيث الدقة والوقت الملائم لذلك.

5- دقة معايير التقييم: لا يمكن لعملية تقييم الأداء أن تتم دون وجود معايير أو مؤشرات تستند عليها، حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة تعبير كمي وكيفي لأهداف المؤسسة المتعددة، والمحددة مسبقاً، والتي تستعمل كأساس للمقارنة.

I-2 أساسيات الأداء المؤسسي:

I-2-1: أنواع الأداء في المؤسسة:

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

• حسب معيار الشمولية:²

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

✓ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة من حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة

¹ Denis (M), Fernandez (P), **La Performance globale de l'entreprise**, les édition d'organisations, Paris, 2003, p94.

² مجيد الكرخي، (2013): **مؤشرات الأداء الرئيسية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015، عمان، الأردن، ص32.

المالية، أداء وظيفة الأفراد، المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة من حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وتموين، أداء وظيفة الإنتاج وتموين، أداء وظيفة التسويق. ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

• حسب معيار المصدر: ¹

❖ **الأداء الداخلي:** وينتج هذا النوع من الأداء من خلال تقسيمه إلى ثلاث أجزاء وهي حسب Bernard: **✓ الأداء البشري:** ويعتبر من أهم العوامل التي تأثير كبير على أداء المؤسسة إذ يعتبر المصدر الحقيقي لتكون الميزة التنافسية وتعزيزها.

✓ **الأداء التقني:** وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثمارها بفعالية.

✓ **الأداء المالي:** ويتحدد بفعالية استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة.

وبشكل عام الأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية، التقنية والمالية ومن خلال دمج هذه الموارد تتحصل على أداء داخلي للمؤسسة.

❖ **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

◀ حسب معيار الوظيفي: ²

✓ **أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المرودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره احد أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المرودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمستوى المؤسسة بحجم المرودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

✓ **أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات الحصة التسويقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين.

¹ محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، (2009): تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الأردن، ص 64.

² سيد محمد جاد الرب، (2009): استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، مصر، ص 55.

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

✓ **أداء وظيفة الأفراد:** قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة ف ضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب أن توظف أفراد أكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسيير فعالاً، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

✓ **أداء وظيفة التموين:** ويتحقق أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على تجهيزات بجودة عالية في آجال محددة وبشروط دفع مرضية زبائنها وتحسين صورتها وسمعتها في أذهانهم.

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

◀ حسب معيار طبيعة الأهداف الذي يقسم الأداء إلى:¹

إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني...، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يمكن القول انه: "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج".

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

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

وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة، وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافاً من هذا القبيل كأن ترغب في سيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو تسعى إلى

¹ حاتم قايل، عبد الرحيم محمد، (2009)، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 71.

تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمخيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة. أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث والأمثلة في المجال أكثر من تحصى.

I-2-2: أبعاد الأداء المؤسسي:

نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذ تتمثل هذه الأبعاد في ما يلي:¹

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

إذ نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيرها الاقتصادي.

❖ **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضاهم مؤشرا على وفاءهم لمؤسستهم وتتحلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصررت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة صراعات، أزمات...

I-2-3: العوامل المؤثرة في الأداء:

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والآخر خارجي بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها

¹ الشيخ الداوي، (2010): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، ص 219.

جميعا. إن دراستها وتحليلها أمر ضروري منهجية سليمة في تقييم وتقييم الأداء لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسين هما:

❖ **العوامل الداخلية:** تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:¹

✓ **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى لمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:

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

— نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

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

— نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.

— التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

— التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

— نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

— مستويات الأسعار.

— الموقع الجغرافي للمؤسسة.

✓ **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن حكم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.

✓ **الموارد البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص:

— هيكل القوى العاملة.

— نظام الاختيار والتعيين.

— التدريب والتأهيل والتنمية.

— نظام الأجور والمكافآت.

— نظم تقييم الأداء.

¹ بريش السعيد، بجاوي نعيمة، (2012): "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، الجزائر، ص123.

❖ **العوامل الخارجية:** يقصد بالعوامل الخارجية "مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة" وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة PESTEL مايلي:¹

✓ **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات الانقلابات، كلها عوامل مؤثرة على أداء المؤسسة.

العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، واتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها....

العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... الخ.

العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير تطوير وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

العوامل البيئية التشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، للقوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين. أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير على أداء قرارات المؤسسة منها: العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة وتمثل هذه العوامل في القوى الخمس حسب بورتر.

I-3: تقييم الأداء المؤسسي

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم الوصول إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر، وهذا ما يوضحه م التعريفات الأكثر انتشارا لهذا المفهوم.

I-3-1: مفهوم وأهداف تقييم الأداء:

أولاً: مفهوم تقييم الأداء: هو مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة المؤسسة من إدارة نشاطها في مختلف جوانبها الإداري والإنتاجي والتقني والتسويقي والتخطيطي... الخ، خلال فترة زمنية محددة ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدرتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجا وتطورا في مجال عملها.²

¹ بريش السعيد، يجاوي نعيمة، نفس المرجع ص 126.

² صلاح مهدي جواد، (2008): بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 28، ص 13.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء

تختلف أهداف تقييم الأداء باختلاف أغراضه، فيهدف بشكل عام إلى دراسة المؤسسة من زوايا مختلفة بطريقة تخدم مستخدمي المعلومات ومن لهم مصالح في مشاريع المؤسسة، وذلك بغرض تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف ومن ثم الاستفادة من تلك المعلومات التي يتيحها التقييم في ترشيد القرارات واستنباط بعض المؤشرات سواء كانت كمية أو نوعية بغية توفير أدوات للتخطيط والرقابة والتي تقدم صورة واضحة عن مختلف جوانب نشاط المؤسسة.¹ وتتمثل أهداف تقييم الأداء بشكل عام في:²

— التأكد من مدى تحقيق المؤسسة للأهداف والبرامج المخطط لها.
— اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح إجراءات لتصحيحها وتجنب وقوعها مستقبلاً فتعزز بذلك الوظيفة الرقابية في المؤسسة.

— ترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية.

— الاستخدام الأمثل للموارد ومتابعة كيفية استخدامها.

— تقييم سياسات التوظيف والتكوين والتدريب المعتمدة.

— ربط الأهداف الجزئية بالهدف الكلي للمؤسسة.

— الاستعداد لمواجهة المستجدات كالاندماج أو التنازل أو التصفية.

— تقويم نتائج مراقبة الأداء ومكافأة المبدعين وتحفيز المنفذين لخططهم .

— اكتساب صورة واضحة حول قدرة المؤسسة على مواجهة أزمات مفاجئة وتوقعها.

3- 2 أنواع وخطوات تقييم الأداء:

أولاً: أنواع تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية شاملة لنشاطات المؤسسة فيمكن قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة على مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة وعليه يمكن تحديد أنواع تقييم الأداء التالية:³

✓ **تقييم الأداء المخطط**: يقصد به التحقيق في مدى الوصول إلى الأهداف المخططة وذلك بمقارنة المؤثرات الواردة في المخطط والسياسات الموضوعية مع المؤثرات الفعلية وهذا وفق فترات زمنية دورية، وهذا بهدف إظهار مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسة وإعطاء صورة واضحة عن الانحرافات والأخطار التي حدثت مع تفسير أسبابها ومعالجتها وذلك بمراعاة الظروف التي سائرت عملية تنفيذ الخطة.

¹ أندرو سيزلاغي مارك جي والاس، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، 1991، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص

² مدوح زيدان، (2003): تقييم الأداء ومواجهة الازمات، مجموعة النيل العربية، مصر، ص 3.

³ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، (2014): دور تقييم الأداء في تنمية الموارد، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، ص 81.

✓ **تقييم الأداء الفعلي**: يقصد به تقييم كافة الموارد المتاحة وهذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها وذلك بغية التعرف على الإختلالات التي تحدث وقياس درجة مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية، وهذا بتحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية تطوراتها خلال السنة وعلى ضوء ما تكشفه المعايير والنسب التحليلية المعتمدة في المؤسسة يتم مقارنة هذه المؤثرات مع الأرقام الفعلية لسنوات السابقة في المؤسسة إضافة إلى مقارنة ما حققته المؤسسات المنافسة من نتائج خلال السنة.

✓ **تقييم الأداء المعياري (القياسي)**: يقصد به مقارنة النتائج الفعلية التي تحصلت عليها المؤسسة مع القيم المعيارية ويأخذ نوعين من المقارنة حيث يمكن أن يتم عن طريق مقارنة النتائج التي حققها المؤسسة لمختلف نشاطاتها كالإنتاج والمبيعات والأرباح والقيمة المضافة مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياس للحكم على كون النتائج الفعلية مرضية أم لا، حيث توضع الأرقام المعيارية على اعتبار مجموعة من الشروط منها الإمكانيات والموارد المتاحة.

أما المستوى الآخر للمقارنة فيتم عن طريق مقارنة النسب والمعدلات الفعلية مع النسب والمعدلات المعيارية.

✓ **تقييم الأداء العام**: يتعرض هذا النوع من التقييم إلى كل جوانب النشاط في المؤسسة باستخدام جميع المؤثرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم والتميز بين أهمية نشاط وآخر بتميز نشاط آخر وإعطائه وزن يرجحه على آخر فتستخدم العليا للمؤسسة هذه الأرجحية ومؤثرات النتائج المخططة والفعلية والمعيارية لتصل إلى درجة التقييم الشامل للمؤسسة.

ثانيا: خطوات تقييم الأداء:

لم تحظى خطوات تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية بالإجماع التام نظرا لاختلاف المواضيع المراد تقييمها إلا انه يمكن حصرها عموما أربع خطوات أساسية هي:¹

✓ **جمع المعلومات الضرورية**: تعد المعلومات موردا أساسيا للتسيير بمختلف مستوياته، ووسيلة عامة للتخطيط واتخاذ القرارات والرقابة مستقبلا، شرط أن تكون هاته المعلومات ذات جودة عالية وتصل في الوقت المناسب فهي وسيلة لتحسين الأداء والحصول على مزايا تنافسية وتحصل عليها المؤسسة عموما من ثلاث مصادر أساسية هي الملاحظة الشخصية، التقرير والبيان والشئوي التقارير الكتابية.

✓ **قياس الأداء الفعلي**: هي الخطوة الثانية من عملية التقييم تمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها حيث تواجه المؤسسة عقبة اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه. حيث لا تتم عملية القياس إلا بتوفر مجموعة من المعايير تفسر هي الأخرى بمجموعة من المؤشرات فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه.

¹ عادل عشي، (2002): الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير تخصص تسيير مؤسسات صناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 224.

✓ **مقارنة الأداء الفعلي بمستوى الأداء المرغوب فيه:** بعد انتهاء خطوة القياس الفعلي تشتر المؤسسة في مقارنة أدائها الفعلي مع الأداء المرغوب فتحدد المؤسسة مجموعة من العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء هي: الزمن، أداء الوحدات الأخرى الأهداف لمعايير.

✓ **دراسة الانحراف وإصدار الحكم:** تفصح عليه عن ثلاث نقاط هي انحراف موجب، انحراف سلبي، انحراف معدوم فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح أما الثاني فهو ضد المؤسسة كإنخفاض الإنتاجية أما الثالث ليس له تأثير عن نتائج المؤسسة.

فيجب على المسؤولين تحديد أسباب الانحرافات ومعالجتها ومعرفة مصدر أدائها وينبغي أن يكون حكمها مبنيًا على تحليل الأداء بغرض الوصول إلى مؤثراته وتحليل كل عنصر يؤثر على الأداء وذلك بالاستفادة من الانحرافات الايجابية ومعالجة الانحرافات السلبية.

I-3-3: متطلبات وطرق تقييم الأداء:

أولاً: متطلبات تقييم الأداء:

حتى يتمكن مسيرو المؤسسة من تحقيق أهداف عملية تقييم الأداء لا بد أن تتوفر مجموعة من المتطلبات نوجزها في ما يلي:¹

— أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحاً تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف دون تداخل بينها.

— الشمول بما يغطي كافة جوانب أداء المؤسسة.

— الارتباط بنشاط المؤسسة محل تقييم أهدافها.

— أن يعكس النواحي الكيفية في الأداء بجانب النواحي الكمية.

— توافر نظام واضح ومستقر للحوافز المالية.

— الاستمرار في تطبيق نظام للحوافز المادية.

◀ بالإضافة إلى وجود متطلبات أخرى:

— توفر نظام متكامل وفعال للمعلومات والبيانات لتقويم الأداء.

— أن تكون الإجراءات الموضوعية لتقييم الأداء واضحة ومتناقضة لتجنب عرقلة العملية التصحيحية.

— ضرورة وجود تكامل مع أنواع الرقابة الأخرى.

— أن يهدف إلى الوصول إلى نتائج إيجابية ويحسن الأداء الكلي.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، (2013): إدارة تقييم الأداء الوظيفي، دار جديد، الأردن، ص56.

— من المفضل اختيار معيار أو مؤشر رئيسي واحد أو عدد محدود يقيم على أساسه أداء المؤسسة، ويكون قادرا على استيعاب كفاءة أداء المؤسسة.

ثانيا: طرق تقييم الأداء:

لعملية تقييم الأداء المؤسسي عدة طرق منها التقليدية والحديثة، وغالبا ما يتم استخدام طريقة أو أكثر في التقييم وتمثل هذه الطرق فيما يلي:¹

❖ **الأسلوب التقليدي:** يركز النموذج على الإجراءات التي تتكون منها المؤسسة حيث يقوم على تقييم كل جزء من هذا النظام المتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتحليلها جزءا جزءا.

❖ **أسلوب أصحاب المصالح:** يقوم هذا النموذج على وضع أكثر من مقياس لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة (مستهلكون، موردون، مساهمون، جهات تشريعية...) حيث ينبغي على المؤسسة وضع مقاييس للأداء تتماشى مع أهداف كل طرف رغم تشابك هذه الأهداف تقوم المؤسسة بتحقيق التوازن بينها. بالإضافة إلى:

❖ **أسلوب لوحة القيادة:** هي مجموعة من المؤشرات الصوتية في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول على اتخاذ القرار، فهي أداة اتصال تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة وتسيير وظيفة وتحسين أدائها فهي أداة مرنة تسمح بأداء بسيط وديناميكي لمجموعة من المؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة، وغالبا ما يقارن جدول قيادة السيارة، وبذلك يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات عن تشغيل السيارة ويقودنا إلى الاتجاه الصحيح.

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكالا مختلفة تتغير حسب المؤسسة وطبيعة نشاطها وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة وخصائص القطاع، وحاجات المسؤولين غير أن هناك نقاط مشتركة فيها كافة أنماط لوحات القيادة، وفي هذا الصدد نشير إلى أن معظم لوحات القيادة تحتوي على أربع مناطق كما يلي:

المنطقة الأولى: منطقة الأصناف - المنطقة الثانية: منطقة النتائج - المنطقة الثالثة: منطقة الأهداف - المنطقة الرابعة: منطقة الإنحرافات أو الفروق

❖ **أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة:** هي القيمة الدفترية الاقتصادية لرأس المال في بداية العام مضاف إليه الفرق بين عوائد رأس المال والتكلفة، حيث تتعلق بأداء المؤسسة وتوفر معلومات حول قيمة العمليات للفترات السابقة وتمثل قياس لتوليد القيمة المضافة.

❖ **أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة:** ظهر هذا المدخل كاتجاه لمواجهة الانتقادات التقليدية في تقييم الأداء حيث ستعرض لمختلف جوانبه بالتفصيل في النقطة الموالية، حيث انصبت جهوده على معالجة القصور الذي يرافق استخدام المقاييس المالية فأخذ هذا المدخل بقياس أنشطة أخرى غير مالية.

¹ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق، ص 66.

I-4 بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة لتقييم الأداء فضلا عن كونها نظاما يعمل على تطوير الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية وتحسين مستوى الأداء والرفع من كفاءة وفعالية أعمال المؤسسة. وذلك من خلال التفاعل والاهتمام ببيئتها الخارجية والداخلية فيتم بذلك تحليلي الأداء في المؤسسة على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية وتوجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام في المؤسسة.

I-4-1: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت التعريفات الخاصة بها حيث يعرفها البعض ببساطة أنها إطار متعدد الأبعاد لقياس الأداء الاستراتيجي. يجمع بين المؤشرات المالية وغير مالية.

ويعرفها (KAPLAN و NORTON) بأنها "نظام يعمل على ترجمة رسالة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطار للقياس الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

ويرى (P.NIVER) أنها مجموعة مختارة بدقة من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من إستراتيجية المؤسسة حيث تمثل هذه المؤشرات أداة تستخدم من طرف المديرين لتوحيد نتائج أداء المؤسسة إلى الموظفين ومختلف أصحاب المصالح وهو ما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

وتعرف أيضا أنها طريقة لتحويل رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مقاييس أداء حيث توضع مجموعة من المقاييس لكل بعد لإجراء القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

ومما سبق يمكن القول أنها عبارة عن نظام لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي يشمل كل من المؤشرات المالية وغير المالية ويغطي أربعة أبعاد وهي: البعد المالي، بعد الزبائن العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم. مما يسمح باعتبارها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي.¹

I-4-2: أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال النقاط التالية:²

__ توجه المؤسسات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها بدل من التركيز على نتائج المالية فقط. __ تربط بين الإستراتيجيات طويلة المدى مع الخطة السنوية قصيرة المدى.

¹ سترة العلجة، (2008): دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، المجلد 09، العدد 01، ص 11.

² أحمد يوسف دودين، (2009): معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء والبحوث والدراسات الانسانية، المجلد 09 العدد 02، ص 32.

- تقوم على استخدام مؤشرات تقييم الأداء كنظام متكامل للمعلومات والتعلم الاستراتيجي حيث تدخل هذه المؤشرات ضمن إستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى.
- تعتبر نظاما متكاملا للإدارة الإستراتيجية وتجعلها محور اهتمام جميع الأفراد داخل المؤسسة تساهم في تحقيق الأهداف والغايات المحددة.
- توفر نظرة متوازنة للتقييم الأداء حيث تضم عوامل مالية وأخرى غير مالية وداخلية وخارجية، كمية ونوعية ترمي من خلالها تحقيق رؤيتها وأهدافها وترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال.
- توفر معلومات كافية وواضحة لمتخذي القرار.
- تعمل على مراعاة معايير التقييم في نفس الوقت بين مختلف المجالات دون تمييز أحدها على الآخر مع الأخذ في عين الاعتبار تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة.
- تشبع العديد من الاحتياجات الإدارية حيث يشمل التقرير الواحد العديد من الأجزاء قد يضمن البعض أنها متباعدة إلا أنها مرتبطة ببعضها البعض، مثل تلبية احتياجات الزبائن وتخفيض زمن الرفاء وتخفيض الزمن اللازم لإدخال منتجات جديدة.

I-4-3: العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها

أولاً: العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن:

تخضع أنظمة تقييم الأداء بشكل عام وبطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص إلى مجموعة من العوامل تجعلها تختلف من محيط لأخر ومن أهمها ما يلي:¹

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

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

الهيكل التنظيمي: يشكل أحد أهم المتغيرات في عملية التقييم والرقابة على الأداء حيث غالبا ما تتوفر لدى المؤسسات التي تتميز بالتنوع اللامركزية على أنظمة المتطورة لقياس وتقييم الأداء. وقد لاحظ العديد من الباحثين أن ذات العملية تتم بشكل أفضل في الهياكل اللامركزية وهو الأمر الذي يؤكد KAPLAN و NORTON حيث

¹ سترة العلجة، المرجع السابق، ص 14.

يقولان أن البطاقة تعد نظام اتصال من الأعلى إلى الأسفل يترجم رسالة ورؤية المؤسسة إلى كافة الأفراد بداخلها، فإن اعتمدت على هياكل مركزية فإن ذلك يؤثر سلبا على تنفيذ الإستراتيجية لذلك يشجع الباحثان على اعتماد هياكل لامركزية تسمح بانتقال المعلومة بحرية ولتكون البطاقة أكثر فعالية.

ثانيا: أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى:¹

- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.
- ترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية.
- تطوير منتج تكاملي بين الإستراتيجيات والعمليات.
- توضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافية العاملين.
- تحقيق التوازن بين المؤشرات المالية والغير المالية.
- الوصول بالأداء الفعلي إلى مستوى الأداء المخطط.
- تحقيق التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.
- تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل مع الأهداف طويلة الأجل.

I-4-4 مكونات بطاقة الأداء المتوازن.

سنتطرق إلى مكونات البطاقة حيث تضم ثمانية عناصر تتحقق من خلالها آلية عملها وتمثل هذه المكونات فيما يلي:²

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

الإستراتيجية: وهي التي تتكون من مجموعة الإجراءات والأفعال لتحقيق الأهداف أو خطط الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها

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

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

¹ صلاح بلاسكة، (2012): قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كاداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة

الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، ص 76.

² عبد الرؤوف حجاج، احلام بن رنو، (2015): دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية

للتنمية الاقتصادية، العدد 03، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، ص 135.

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

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

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

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

I-4-5: أبعاد وخطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية وغير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميًا وماليًا والموازنة بين الأهداف في المدى القصير والطويل ، تساهم هذه الأبعاد في التنسيق بين مبادرات الأفراد وكذا في عملية الاتصال والتنسيق بين دوائر المؤسسة للوصول إلى الأهداف المشتركة

أولاً: الأبعاد الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن: تتكون من البعدين المالي والزبائن أو (العملاء):¹

◀ البعد المالي:

يعد هذا البعد محصلة نهائية لأنشطة المؤسسة، لتحقيق رضا المساهمين و توقعاتهم، من خلال زيادة قيمة استثماراتهم وزيادة أرباحهم. ويمكن تلخيص هذا البعد من خلال الإجابة على السؤال التالي:
- كيف ينبغي أن تظهر الشركة لحملة أسهمها؟ ويمكن تحسين الأداء المالي للشركة من خلال إتباع الكثير من الاستراتيجيات وهي:

- **استراتيجيه نمو المبيعات:** إن هذه الإستراتيجية يمكن تحقيقها من خلال تعميق العلاقة مع العملاء، ولا يتم ذلك إلا من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة، بالإضافة إلى جذب الكثير من العملاء الجدد، وكذلك دخول الأسواق الجديدة، والتركيز على العملاء الأكثر ربحية للشركة جميعهم.

- **إستراتيجية نمو الإنتاجية:** إن هذه الإستراتيجية تعد من الاستراتيجيات المهمة، ويمكن تحقيقها من خلال طريقتين، هما:

- تخفيض تكاليف الشركة.

- الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفاعلية.

¹ جيهان ونس، عبد العزيز موسى، (2016) : اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على اداء الشركات الاتصالات الاردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 47، العراق، ص 18.

ويرى أن المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن يظهر نجاح الشركة في تنفيذ استراتيجياتها المختلفة، ويعكس منظورا شاملا عن صورة أداء الشركة تجاه الأطراف التي لها علاقة بالشركة من الإدارة العليا، المساهمون، العملاء، الممولون.

◀ بعد العملاء:

إن هذا البعد يدور حول البحث عن إجابة محددة للأسئلة التالية:

- 1- كيف ينبغي أن تظهر الشركة لعملائها الحاليين؟
- 2- كيف تتمكن من تحقيق أكبر إشباع لحاجتهم وكسب ولائهم؟
- 3- كيف تتمكن الشركة من اجتذاب عملاء جدد، بعد الأخذ بعين الاعتبار ربحية كل منهم، إلى جانب المحافظة على جودة منتجاتها؟

وتعتمد معظم الشركات على متطلبات العملاء وحاجتهم في وضع إستراتيجيتها، وذلك لإسهامها في نجاح الشركة في المنافسة، وبقائها، واستمرارية نشاطها في السوق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة وأسعار معقولة، لذلك فإن نظام بطاقة الأداء المتوازن قد أخذ بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور العملاء. ومن هنا فإن كابلان واتكنسون قد وضعوا عدة مقاييس لمدى تحقيق نتائج ناجحة لاستراتيجيات العملاء وهي:

رضا العملاء (Customer Satisfaction)

الاحتفاظ بالعملاء (Customer Retention)

اكتساب عملاء جدد (Customer Acquisition)

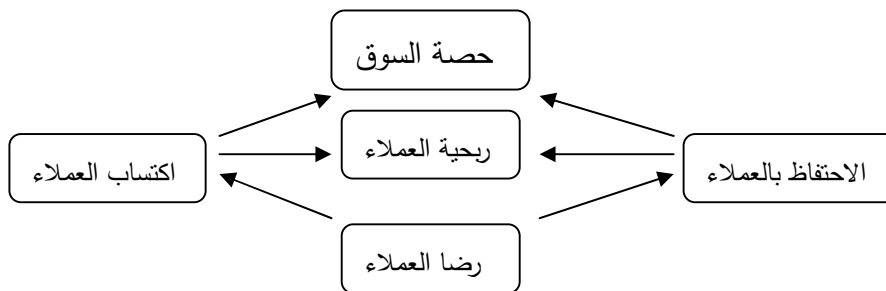
مكاسب العميل (Customer Profitability)

الحصة السوقية (Market Share)

المساهمة في الحساب (Account Share)

وهذه المقاييس يمكن جمعها من خلال سلسلة للعلاقات السببية كما هو موضح بالشكل الآتي:

الشكل 02: المقاييس الأساسية لبعث العملاء



المصدر: Kaplan Norton, p67

ثانياً: الأبعاد الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتكون من البعدين بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو:¹

◀ بعد العمليات الداخلية:

يركز هذا البعد على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من محور العملاء بخلق قيمة للعملاء، والبعد المالي بزيادة ثروة المساهمين، وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف وتساعد على معالجة الانحرافات، وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء وكذلك المساهمين، إن هذا المحور يحتوي على عمليات مختلفة وهي:

العمليات التشغيلية.

العمليات الإدارية للعملاء.

العمليات الإبداعية.

العمليات التنظيمية والاجتماعية.

◀ بعد النمو والتعلم:

ويتركز هذا البعد حول التعلم التنظيمي والنمو اللذين يؤديان إلى تحديد البنية التحتية وتشخيصها، التي يجب أن تبنى عليها الشركة لتحقيق الابتكار والتطور طويل الأجل، ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة أمور أساسية هي:

• الأفراد العاملون بجميع مستوياتهم.

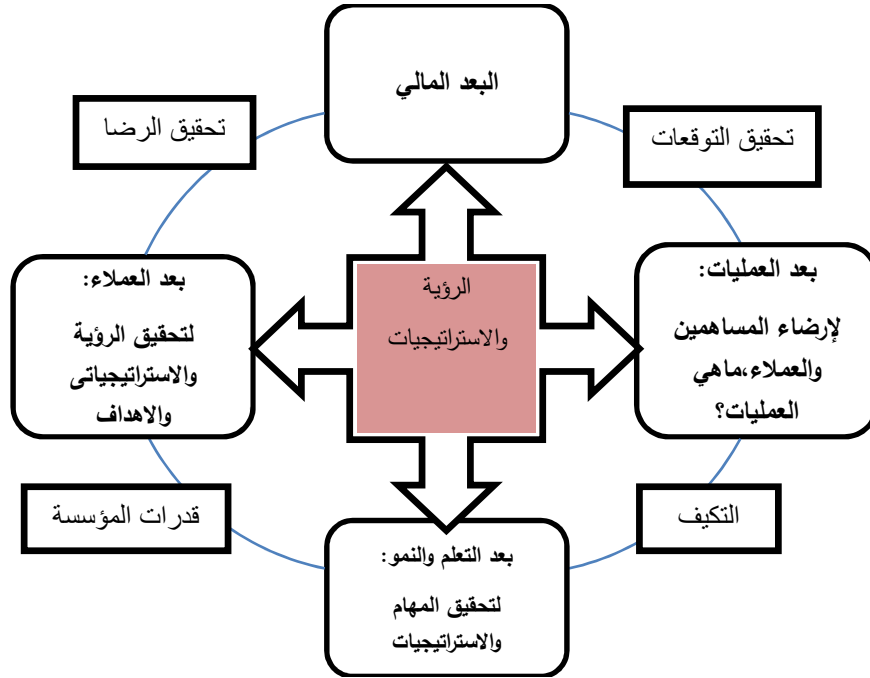
• النظم.

• الإجراءات التنظيمية.

لذا يجب على إدارة الشركات الاستثمار في أفراد ذوي مستويات عالية من المهارة، والتعليم، ونظم إنتاج المعلومات المساندة وتقنياتها، مع تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، وذلك لإغلاق الفجوة الكبيرة بين موارد التعلم وبين ما سيكون مطلوباً منها لإنجاز الأهداف للأداء الناجح وتحقيقها في المستقبل.

¹ جيهان ونس، عبد العزيز موسى، مرجع سابق، ص 20.

الشكل 2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: جيهان ونس، عبد العزيز موسى، (2016) : اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على اداء الشركات الاتصالات الاردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 47، العراق، ص 19.

I-4-6: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعدد آراء الباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ويختلف تصميمها من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة عملها وأنه مهما تعدد الخطوات ينبغي توفر أربع خطوات أساسية بالنسبة لجميع المؤسسات هي تحديد رؤية وإستراتيجية المؤسسة ثم الأهداف ووضع المؤشرات والتنفيذ وتمثل أهم الخطوات فيما يلي:¹

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

تحديد رؤية المؤسسة: هي التصور الذي تسطره المؤسسة لما تكون عليه في المدى البعد وهي قابلة للتعديل والمراجعة.

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

تحديد الأهداف الإستراتيجية: تحدد هذه الأهداف انطلاقاً من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها.

تحديد عوامل النجاح الحرجة: أي العوامل التي تؤثر بشكل كبير على النجاح ضمن كل بعد أبعاد البطاقة بما يعمل على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

تحديد المؤشرات: بعد تحديد عوامل النجاح يتم تجسيدها كمياً عن طريق قياسها من خلال اختيار المؤشرات المناسبة لها.

¹ سعد صادق البحري، (2003) : إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، مصر، ص 27.

تحديد وتطوير خطط العمل: يبين وضع هدف أو أهداف لكل مؤشر مستخدم شرط أن تنسجم هذه الأهداف مع رؤية و إستراتيجية المؤسسة وتوضع خطط العمل ضمن فرق مكلفة بإعداد البطاقة حيث تقوم بإعداد جدول وتحديد الأولويات.

تحديد الأعمال التنفيذية: تتضمن تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البد بتنفيذها للانتقال بالخطوة إلى الواقع العملي وبلوغ أهداف المؤسسة وتوزيع الموارد وتحديد المسؤوليات واطلاع العاملين بالمؤسسة على بطاقة الأداء المتوازن. متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن: لضمان سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد بأنها تنجز وطبقتها المنشودة ويتم ذلك عن طريق التقارير اليومية التي تعدها مختلف المصالح حيث يمكن استبدال المؤشرات الموضوعية في الخطة بأخرى تكون عملية أكثر وتتسع بفعالية أكبر. أن متابعة عمل بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يتم شهريا أو فصليا من خلال تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ونتائجها مع مدراء الوحدات الفرعية في المؤسسة.

الشكل 3: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

01	• تحديد الرسالة • (ماهو الهدف من وجودنا)
02	• تحديد الرؤية • (مالذي نريد أن نكون عليه في المستقبل)
03	• تحديد الاستراتيجية • (ماهي الاستراتيجيات التي تحقق أهدافنا)
04	• تحديد الاهداف • (ماذا يجب ان نحقق)
05	• تحديد عوامل النجاح الحرجة • (ما الذي ينبغي التركيز عليه للنجاح)
06	• تحديد المؤشرات • (ما الذي يجب قياسه)
07	• تحديد وتطوير خطة العمل • (كيف سيتم صياغة الغايات ووضع خطة العمل)
08	• تحديد الافعال التنفيذية • (ما هي الاعمال التي يجب البدء في تنفيذها)
09	• المتابعة والتقييم • (كيف سيتم متابعة عمل البطاقة)

المصدر: سعد صادق بحيري، (2003): إدارة توازن الاداء، الدار الجامعية، مصر، ص 243.

I-4-7: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة:

أولاً: مقومات التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن:

- من خلال تبني وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بعض المؤسسات ظهرت عدة ملاحظات فيما يخص التطبيق الفعال لها حيث ينبغي توفر عدة مقومات أهمها:¹
- إنشاء قياس فعالة لديها مسؤوليات عديدة.
 - وضع برنامج واضح المعالم يستوعب الأسس العامة للبطاقة.
 - دعم و تبني الإدارة العليا لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
 - ضرورة تحديد و فهم إستراتيجية المؤسسة و لاختيار المؤشرات و المقاييس المناسبة.
 - إدراك انه لا توجد حلول معيارية تناسب كل المؤسسات لاختلاف عوامل البيئة، الداخلية والخارجية.
 - ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مؤشرات الأداء.
 - ضرورة الاعتماد على مدخل من أسفل لأعلى و من أعلى لأسفل التنظيم لإدراك التغيرات المستمرة.
 - تحديد عناصر الأداء التي تربط الرؤيا والإستراتيجية بنتائج الأعمال.
 - تطوير مقاييس ومعايير فعالة على المدى القصير والطويل.
 - تطوير موازنة دقيقة وتكنولوجيا معلومات وأنظمة اتصال واعتبار المعايير الخاصة بالأداء كعملية مستمرة تتطلب إعادة التقييم.
- اعتبار بطاقة الأداء المتوازن عامل وسيط لمواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع والمؤسسة.

I-4-8: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- قد تواجه المؤسسة عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المعوقات والصعوبات التي ترجع في غالب الأحيان إلى ضعف تحضير المؤسسة لتبني هذا النموذج ومن أهمها نجد:²
- نقص المعرفة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
 - عدم الإضافة لها أساسيات ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن بشكل عائق في سبيل تطبيق البطاقة وقد يؤدي إلى فشلها.
- __ يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية إستراتيجية منفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية متفق عليها وقد لا تكون واضحة بالنسبة لكل المستويات الإدارية.

¹ محفوظ احمد جوده، (2008)، تطبيق نظام القياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 02، ص.ص 282، 280.

² خديجة لدرع، (2011): بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الشامل لأداء المنظمات، دراسة ميدانية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد بجامعة ورقلة يومي، 22 و 23 نوفمبر، ص. ص 83، 84.

— قد تكون تكاليف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أكبر من المنفق التي ستولدها البطاقة لذلك لا بد من إدراك الحاجة الفعلية للمؤسسة والذي يتم من خلال دراسة العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن.

وظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن مما قد يؤدي إلى مقاومة تطبيق لهذا النظام كما قد تتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازنة وخاصة إذا كانوا لا يدركون أهدافها.

— صعوبة تحديد الوزن المرغوب فيه للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة لذلك ينبغي وضع مجموعة من الأهداف الثانوية تمثل موجهات للأداء وفقا للأهداف الأساسية.

— صعوبة قياس بعض متغيرات الأداء.

— قد ينتج عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن زيادة أعباء العمل على مجموعة من الأفراد لذلك يقاومون تطبيق هذا النظام وتتكون لديهم اتجاهات سلبية تجاهه، خصوصا إذا لم يكونوا يدركون أهداف واضحة له.

I-4-9: الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن:

على غرار باقي أنظمة الإدارة الحديثة فقد واجهت المؤسسات بعض الصعوبات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، الأمر الذي دفع بالباحثين إلى توجيه مجموعة من الانتقادات لها ومن أهم هذه الانتقادات منها:¹

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

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

✓ عدم وجود تكامل بين المستويات الإدارية العليا والمستويات التشغيلية بالمؤسسة ما قد يؤدي إلى مشاكل في فهم وتنفيذ الإستراتيجية حيث يرى البعض أن الفرضية التي قدمها حول ضرورة مساهمة الإدارة السفلى في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية تتناقض مع الأسلوب الرقابي الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن والذي يعد أسلوب ميكانيكيا هرميا هو ما يركز على الاتصال النازل وهو ما قد يؤدي دون نجاح الخطط الإستراتيجية نتيجة الضعف في الانتساب والتكامل ما بين مختلف مستويات المؤسسة.

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

¹ ريغة أحمد الصغير، (2014): تقييم أداء المؤسسات الصناعية، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات

الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ص 100.

خلاصة الفصل:

لقد برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الأداء تعمل على توجيه الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل وبين المقاييس المالية وغير المالية وذلك من خلال أربعة أبعاد أساسية المالية، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم إضافة إلى أبعاد أخرى حسب بيئة عمل المؤسسة حيث تؤثر إستراتيجية المؤسسة على المقاييس المستخدمة في بعد من الأبعاد السابقة، إلا أن يبني نظام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقييم الأداء يستدعي إتباع مجموعة مستكملة من الخطوات المنهجية و تضافر جهود جميع الأفراد داخل المؤسسة.

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

الفصل الثاني:

النمو الداخلي كخيار استراتيجي

للمؤسسة

تمهيد:

من خلال دراسة العوامل المؤثرة في النمو الداخلي نجد أن كل المؤسسات تقوم بالنمو، ومن الملاحظ لحال المؤسسات في سهولة نشأتها وبساطة تنظيمها وقلة الموارد التي تتطلبها ولكن من جهة أخرى فكلما تزايد عددها يقابل ذلك زوال وتلاشي العديد منها في السنوات الأولى من نشأتها.

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

1-II ماهية نمو المؤسسة :

1-1-II مفهوم نمو المؤسسة :

على العموم يعتبر كمؤشر لنجاعة المؤسسة و يمكننا القول بأن القول هو ناتج الزيادة في الطلب التي تؤدي إلى الزيادة في المبيعات التي تكمن من الاستثمار في وسائل إنتاج إضافية ، و هناك معيارين لقياسه : معيار التشغيل (قياس المساهمة في الرفاهية) و معيار المبيعات (و هو المعيار المفضل لدى المسيرين) و هاذين المعيارين هما بطبيعة الحال جد مرتبطين ببعضهما.¹

كما يمكن أن نقول بأن " النمو يعني التوسع من حيث الزيادة في أبعاد المؤسسة في سياق التطور بفضل الطلب المتزايد على منتجاتها و تكون المؤسسة في حالة من الازدهار تتميز بوجودها المؤكد في الأسواق ، سهولة تصريف المنتج و التنشيط القوي للاندماج و زيادة في تشغيل اليد العاملة و ارتفاع الأسعار في البورصة"².
فالنمو في بادئ الأمر هو نتيجة لتزايد الطلب على السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، و هذا ما يسمح لها أن تستثمر في عوامل الإنتاج في وقت لاحق لكي تستطيع أن تتكيف مع مستوى الطلب الجديد كما يمكن أن نعتبر النمو مرحلة تحول لحجم المؤسسة و نشاطاتها.³

فالنمو إذن هو زيادة في حجم المؤسسة ويتم قياسه بأخذ المعايير التالية :⁴

- عوامل الإنتاج: زيادة في استعمال الموارد الأولية، زيادة في عدد العمال الزيادة في عدد الآلات و المعدات أو استعمال تكنولوجيا جديدة تسمح للمؤسسة من أن تحقق نموا مرتقبا.
- النتائج: الزيادة في الأرباح، الزيادة في رقم الأعمال
- النشاط : زيادة في عدد السلع أو الخدمات المنتجة ، توسيع الشبكة التجارية (توسيع منافذ التوزيع) ، إحداث تشكيلة جديدة من المنتجات .

II-1-2: العوامل المحددة لنمو المؤسسات

هناك العديد من الدراسات التي أجريت على نمو المؤسسات، و الهدف منها هو إيجاد طرق المؤسسات التي ستكون كبيرة في المستقبل و تزودها بمناصب عمل و بالثروة، و محاولة وضع سياسات تهدف إلى مساعدة المؤسسة التي تطمح إلى النمو. فظاهرة نمو المؤسسات هي ظاهرة جد معقدة و متعددة الأبعاد و إن الكثير من الدراسات اعتمدت على عدد قليل من المحددات مهمة العلاقة التي تربطها ببعضها و تأثير هذه الارتباطات على نمو المؤسسات بما يضيفي

¹ FRANCK JANSSEN ، **Les déterminants de la croissance des entreprises: séminaire PME : Regards croisés sur l'entreprise** ، **ministère de l'économie, des finances et de l'industrie** ، centre de conférences Pierre MONDES ، france.03mia2005. p04 .

² المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي، لجنة التقييم، مشروع تقرير حول عناصر مطروحة للنقاش من أجل عقد النمو، الدورة العامة العادية 26، الجزائر، جويلية، 2005، ص 09.

³ Disponible sur le site : http://www.entrepreneariat.com/fileadmin/ressouces/actes_07/sauve-mahjoub-pelleties.pdf
07/sauve_mahjoub_pelletier.pdf

⁴ http://www.memopage.com/etudes/html_etudes/1778.pdf

غموضاً أكثر حول مسألة النمو، و بما أنه كذلك، كان من الضروري إيجاد نموذج بسيط مضمونة أن نجاعة المؤسسات مشروط بمواردها، بيئتها، سلوك و قرارات مسيرها اتجاه مختلف المتغيرات، ومن هنا تظهر أربع أنواع رئيسية للمتغيرات التي تؤثر على نمو المؤسسات، متغيرات تتعلق بالمسير، متغيرات تتعلق بالمؤسسة، متغيرات بالإستراتيجية و أخرى تتعلق بالبيئة. و أيضاً، يجدر التنويه إلى أثر الارتباطات بين هذه المتغيرات، و سنفصل في كل واحدة منها فيما يلي:

أولاً: محددات تتعلق بالمسير:

يعد المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذو أهمية بالغة و إن المحددات المتعلقة به هي سريعة التأثير على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة و أنه يكون عادة هو المالك نفسه، و تتمحور هذه المحددات على خمس خصائص:¹

- ✓ خصائص بسلوكية للمسير: وتشمل شخصيته سلوكه أخلاقه، إدراكه للأمور و أهم خاصية هنا هي روح المبادرة و حب المغامرة لأنها هي التي تدفعه للتقدم.
- ✓ خبرة المسير: المهارات و الكفاءات التي يملكها و كذا المستوى التعليمي، فكلما زادت خبرة المسير كلما ساعدت أكثر على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ✓ التحفز للنمو: إذا كان المسير متحفزاً أكثر لنمو مؤسسته فإن هذا سينعكس على كافة العاملين معه و يتحفزون هم أيضاً، مما يساهم في الوصول إلى نمو أسرع.
- ✓ وجود فريق من المسيرين: من مزايا الفريق أن الفرد لوحده قد يخطئ و قد يغفل عن بعض الأمور التي تكون حساسة لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وبقائها و استمرار و بالتالي يرشده الآخرون إليها. فوجود فريق من المسيرين يقلل من احتمال الوقوع في الأخطاء

ثانياً: محددات تتعلق بالمؤسسة:

و تتمثل هذه المحددات فيما يلي:²

- حجم المؤسسة: يختلف نمو المؤسسة حجمها، فنمو المؤسسة يختلف عن الصغير و عن المتوسطة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: كلما ساعد الهيكل التنظيمي على انسياب المعلومات و القرارات بين مختلف المصالح كلما ساعد و سهل النمو أكثر.
- وجود إداريين خارجيين: وجودهم يساعد المؤسسة على النمو لأنهم يتمتعون بالحياد و تكون رقابتهم أكثر نجاعة و موضوعية مما يساعد على تفادي الأخطاء و بالتالي تساهم أكثر في النمو.

¹ الهواري السعيد، محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة نظرية وتطبيقية، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة بومرداس، جوان

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

ثالثا: محددات تتعلق بالإستراتيجية:

وتتمثل هذه المحددات فيما يلي: ¹

- اختار السوق: كلما أرادت المؤسسات أن تنمو عليها أن تختار إستراتيجية التركيز .
- التوقع في الأسواق : بحيث تتخذ سلوكا هجوميا بحيث تحدد الفرص و تستغلها بسرعة " فالعالم يتغير بسرعة و الكبير لن يغلب الصغير ولكن ، الأسرع هو الذي سيغلب البطء "
- التخطيط: يجب أن يكون مرنا لأن جموده قد يعيق النمو .

رابعا: محددات تتعلق بالبيئة:

قد تكون البيئة ديناميكية و بالتالي فالمؤسسة تعرف تقلبات و تغيرات و بالمقابل قد تكون البيئة مستقرة و الرؤية واضحة هذا من جهة، من جهة أخرى قد تكون البيئة معقدة و تحوي عدة متغيرات متداخلة و متشعبة و بالمقابل يمكن أن تكون البيئة بسيطة تحوي متغيرات محددة. ²

خامسا: الارتباطات

كما سبق و ذكرنا فإن كل من المسير ، الإستراتيجية ، المؤسسة و البيئة المحيطة بها هي محددات رئيسية لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ولكن يجب أن لا نغفل الارتباطات بين هذه المحددات الأربعة إذ لها أثر هي الأخرى على النمو ، فكلما كان هناك تناسق و انسجام بين كل من هذه المحددات كلما ساعد ذلك نمو و الاستمرار و بالعكس كلما كان هناك تنافر و تباعد في خصائص هذه المحددات كلما كان ذلك عائق يحول بين المؤسسة و نموها . ومن أمثلة ومن أمثلة الارتباطات مثلا: ارتباطات داخلية كأن تتبع المؤسسة إستراتيجية هجومية و وجود مسير طموح ، هيكل تنظيمي بالأقسام و المؤسسة تتبع إستراتيجية التنويع و العكس إذا كانت تتبع المؤسسة المنتج الوحيد ، فالأفضل لها هو تنظيمي وظيفي ، إذا كانت المؤسسة صغيرة فمن الأفضل أن تتبع الإستراتيجية التركيز أما إذا كانت متوسطة فيمكنها إتباع إستراتيجية الزيادة بالتكاليف. أما فيما يخص الارتباطات الخارجية : فمثلا في ظل وجود بيئة ديناميكية فهذا يتلاءم مع وجود فريق متباين من المسيرين، كذلك فإن التخطيط الصارم أو الجامد لا يتماشى مع بيئة ديناميكية ولا يساعد على النمو لذلك في بيئة ديناميكية يجب أن يكون التخطيط مرنا. ³

¹ Leonel MATATAR ، **Globalisation et stratégie des pme/pmi ، Acte de premier colloque international sur les pme /pmi** face au défit de la globalisation، INC ، Alger ،Nov 2007.

² Franck JANSSEN، p06,op.cit.

³Franck JANSSEN، p07,op.cit.

II-1-3 أهمية النمو بالنسبة للمنظمات

على المؤسسة أن تضع النمو كهدف النمو استراتيجي لأنه يمكنها من البقاء و الاستمرار فلا يمكن للمؤسسة أن تبقى دائما على نفس المستوى و تتعامل دائما مع نفس الزبائن ، فإما أنها تنمو، أو أنها تتراجع و تتلاشى ولكن، لا تبقى في مكانها كما أنه من المحتمل أن لا تخلق المؤسسة قيمة إلا إذا نمت كما و كيفا. إن الوقت (و بما فيه المنافسة) لا يتوقف أبدا هذه المنافسة هي محرك السياق ضد الزمن. لأن كل ميزة تنافسية تميل إلى الزوال مع مرور الوقت، فالمنافسون سيعملون على تقليدها في المدى الطويل ، وعليه فالشيء الذي يعطي ميزة تنافسية أكثر للمؤسسة هو أن تكون الأولى و تتقدم دائما و ذلك لن يتسنى إلا إذا حققت نموا أكثر و على العكس من ذلك فالمؤسسة التي تمضي وقتها و هي تحاول أن تلحق منافسيها ستفقد ميزتها.¹

من جهة أخرى فإن المؤسسة التي تعرف نموا يمكنها أن تتكيف بشكل أفضل من متطلبات الزبائن و بالتالي كسب زبائن و بالتالي كسب زبائن جدد، زيادة على ضمان وفاء الزبائن السابقين.²

و النمو يزيد من إمكانيات المؤسسة مما يلبي حاجاتها و يمكنها من تحقيق أهدافها فالنمو مسألة طبيعية و صحية و حالة مرغوب فيها لكل من الأعمال ، إلا أنه ينبغي أن يكون مخططا و مبرجما و مسيطرا عليه ، و أن هذه التوسعات و عمليات النمو ينبغي أن يتم تمويلها من الأرباح المحتجزة أو من خلال المساهمة الخاصة للمالكين ، إلا أن معظم المؤسسات تعتمد على الاقتراض و أساليب مديونية مختلفة لتمويل استثماراتها و أن هذه التوسعات تتطلب إجراء العديد من التغييرات في الهيكل التنظيمي ليزيد من فعالية المؤسسة في العديد من المجالات التطبيقية و العملية مثل إجراءات الرقابة المالية ، و الرقابة على المخزون و الرقابة على العمليات و كذا تقسيمات الوظائف و تخصيص الموارد البشرية و غيرها ، حيث أن ازدياد حجم الأعمال و تعقيدها سيؤدي إلى زيادة المشاكل و الاختناقات و على المسيرين تطوير مهاراتهم و زيادة مستوى تعليمهم و معارفهم لكل ما يرتبط بنشاطاتهم و مهاراتهم.³

وفي بعض الأحيان تهتم الريادية على التحفيز و التشجيع على النمو السريع و لربما تكون الأعمال واسعة بحيث تفوق القدرات المتاحة لدى المؤسسة لتسييرها و تصبح خارج إمكانية السيطرة عليها مما يساهم في فشل هذه المشاريع.⁴

فعدم السيطرة على النمو يمكن أن يؤدي إلى إفلاس المؤسسة ، من أجل ذلك كان لزاما على المؤسسة أن تتحكم في حجم و سرعة النمو ، فحجم النمو يتعلق بالحجم الحرج للمؤسسة الذي يتحدد بالمهارات الأساسية للمؤسسة في السوق بمعنى آخر يجب أن تنمو إلى غاية أن تصل إلى التحكم الأمثل للأنشطة التي تشكل الحرفة الأساسية للمؤسسة ، و سيكون من الأفضل متابعة النمو ، إذا ما قسمته على ثلاثة أبعاد :

¹ Guest HERREWIJN **Maîtriser la croissance des pme : gestion gouvernance, développement**, Bruxelles, L'Echo, 2003, pp159-168.

² L'AVALLETTTE Georges et NICULSCU Maria, **Les stratégies de croissance**, Paris, Editions d'organisation, 1999, p56.

³ فلاح الحسن الحسيني، **إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز**، عمان الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 33.

⁴ فلاح الحسن الحسيني، المرجع السابق، ص 34.

- على المدى القصير سنة واحدة: في هذا المدى يجب أن تحقق المؤسسة نتائج عملية كالعائد و التدفق النقدي.
- على المدى المتوسط من 3 إلى 5 سنوات: يجب أن تتسلح المؤسسة بميزة تنافسية.
- على المدى الطويل أكثر من 5 سنوات: فإن الكفاءات و المهارات و المعارف المكتسبة هي التي تعطي النتائج الأفضل و تساعد المؤسسة على النمو أكثر.

II-2 النمو كاختيار استراتيجي:

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

II-2-1 النمو وإستراتيجية المؤسسة :

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

أولاً: ضرورة النمو بالنسبة للمؤسسة :

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

الشكل 4: ضمان نمو مرشح لرقم الأعمال.

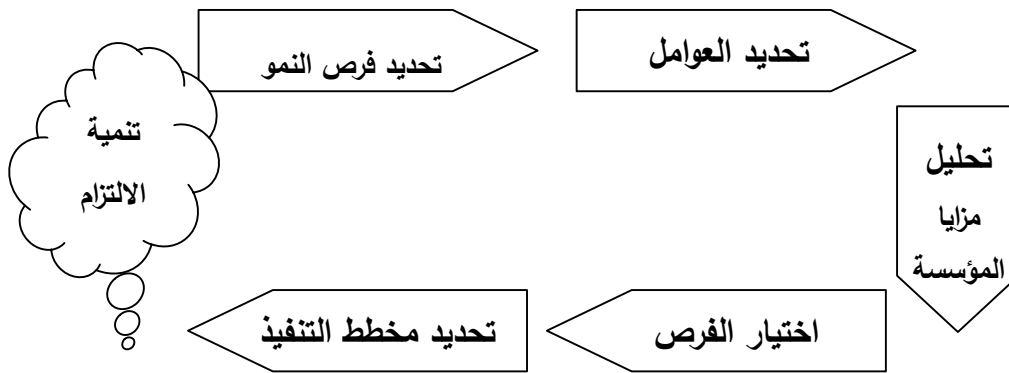
نمو في الإنتاج	موجب	إعادة الهيكلة	نمو مرشح
	0	الانطواء على الذات	نمو غير مرشح
سالب	سالب	0	موجب

نمو في رقم أعمال

المصدر: Robert, management, stratégie, 3e ed, Paris, dunond, p306

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

الشكل 5: الحفاظ على رؤية النمو.



المصدر: Robert , OPcit,p307

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

ثانيا: كيفية إيجاد فرص جديدة للتوسيع في قطاع النشاط:

معظم مسيري المؤسسات يعتبرون أن تعريف مقاصد وغايات المؤسسات هو خلق مستهلك لأن هذا المستهلك صار هم "المعلم الجيد للاقتصاد" ويجب على المسيرين أن لا يغتروا بجودة منتجاتهم، فمن الخطأ الاعتقاد بأن المنتج الجيد أو التكنولوجيا الجيد تجلب لم حتما زبائن أوفياء حتى مع النمو الديمغرافي، ذلك أن المنافسون يحاولون دائما أن يلبوا رغبات وحاجات الزبائن بشكل أفضل لجذبهم. ومن أجل أن تحافظ المؤسسة على زبائنها تمنع المنافسين من الاستحواذ عليهم، وعليها أن تحسن دائما وتبدع في كل شيء: إنتاج منتجات بجودة أعلى، سهولة أكثر للاستعمال والتوصيل، حسن

العلاقات مع الزبائن والموردين، زيادة فعالية العمل والبائعين وكذا نظام التوزيع. فتحدد المؤسسة اتجاهها وأهدافها على حسب حاجات الزبائن الذين يريدون جذبهم أو الحفاظ عليهم. وليس حسب ما تريده هي وأن تعتبر بأن الزبون هو العنصر الأكثر أهمية في سلسلة الإنتاج وعليها أن تتقن فن فهم وتحديد هذه الحاجات هذا من خلال دراسة حاجات الزبائن تستطيع المؤسسة إيجاد فرص جديدة للتوسع.¹

II-2-2 : نماذج النمو:

التوجه الطبيعي لكل مؤسسة، هو أن تكبر، هذه الضرورة العضوية، تم ترجمتها بعبارة مالية وهي تعظيم الثروة، فالنمو هو ظاهرة متعددة الأبعاد، يعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع وللوصول إلى هذا النمو هناك اتجاهين أو نموذجين أساسيين: نموذج النمو الداخلي وبعد الوسيلة الطبيعية للتطوير و التنمية ويعيد على القدرات الذاتية للمؤسسة أما النموذج الثاني فهو نموذج النمو الخارجي فهو غير منتظم ويتحقق بتحويل حقوق الملكية أو بالتحالف مع منظمات أخرى.

أولاً: النمو الخارجي: نموذج لتسريع النمو.

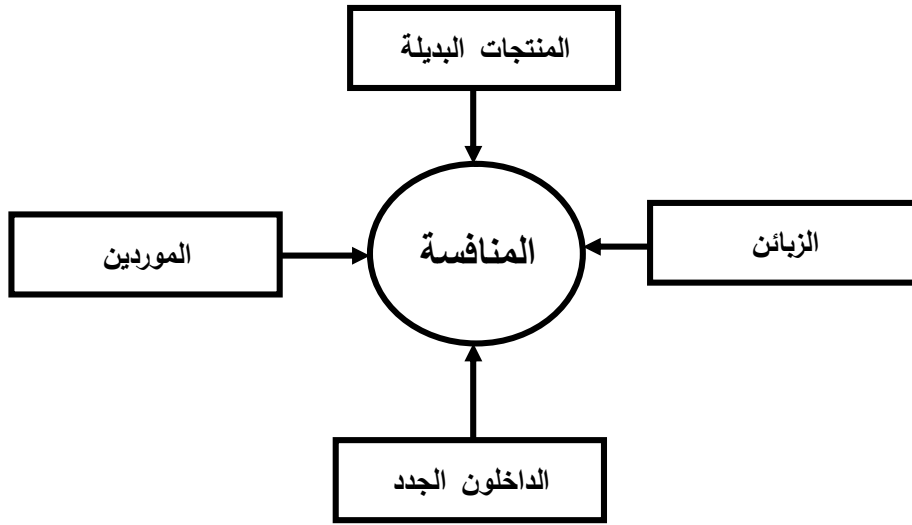
النمو الخارجي هو خيار إستراتيجي، يتمثل في أن المؤسسة تشتري أو تحالف مع منظمات أخرى وتؤدي إلى تجميع كلي أو جزئي لهذه المؤسسات وتكون هذه المؤسسات إما متنافسة وهذا يعني أن الغرض من التحالف هو التخصص وإما أن تكون المؤسسات ذات أنشطة في مجالات مختلفة وهنا يكون الغرض من التحالف هو "التنوع" ويمنح النمو الخارجي إمكانية اكتساب مهنة أو حرفة جديدة بسرعة² واكتشاف مهارات معينة أو تخصص صناعي أو تجاري من أجل تحقيق أهداف جديدة للتقدم. وكذا فإن التحالف مع منظمات أخرى صناعية أو تجارية أنتج ظاهرة التركيز والتي تعني تجميع الموارد الإنتاجية للمنظمات المتحالفة مهما كانت الإمكانيات والطرق وهذا يزيد وينمي من القوة التفاوضية للمنظمات المتحالفة إزاء زبائنها وكذا إزاء مورديها وعموماً يمكننا القول بأن التركيز يمكن المؤسسة من التصدي للقوى الخمسة للمنافسة التي وضعها مايكل بورتر³ وفق الشكل التالي:

¹ Robert PAPAIN، **L'art de diriger : Management، Stratégie، 3e ed، Paris ،Dunond، 2006،** pp350-312 .

² LAVALLETTE Georges et NICULSCU Maria، p93.

³ Disponible sur le site : www.ac-versailles.fr/cerpeg/ressdiscipl/economie/ecogene/croiss-etrep.htm.

الشكل 6: القوى الخمسة لبورتر.



المصدر: من إعداد الطالب

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

أ- مزايا النمو الخارجي: يقدم النمو الخارجي عدة مزايا منها:

* تنوع المنتجات بشكل أكبر.

* إظهار أثر التآزر (La Synergie).

* النمو الخارجي لا يزيد من العرض الإجمالي.

* رد فعل ضعيف من طرف المنافسين، لأن النمو يكون سريعاً ولا يعطي لهم الوقت لذلك.

ب- عيوب النمو الخارجي: يحمل النمو الخارجي بعض العيوب منها:

* ثقافة المؤسسة تصبح مهددة بدخول قيم غريبة عنها.

* عدم تكيف القطاع أو السوق المستهدف مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

* صعوبة إدماج مؤسسة جديدة في المجموعة.

* مخاطر حدوث أثر تآزر سلبي (Synergie négative).¹

¹ Jean- Claude TARMONDEAU et Christine HUTTIN ، **Dictionnaire de stratégie d'entreprise** ،Paris ، Vuibert،2001 ، p52.

ثانيا: النمو الداخلي: النموذج الطبيعي للتطوير.

النمو الداخلي يعتمد على الاستثمارات الداخلية وتطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسة دون أن تلجأ إلى التحالف مع منظمات أخرى، وقد يتم هذا بفتح ورشات إنتاج إضافية لدعم النشاط الحالي أو إنشاء وحدات أخرى تهتم بتنظيم أنشطة جديدة.¹ كما قد يمس التطوير أيضا قدرات أخرى للمؤسسة كقدرات البحث والتطوير ويرمي إلى تشغيل الطاقة الكامنة للمؤسسة لكي تتطور وتكتسب مهارات جديدة، إن الزيادة في الوسائل المادية والبشرية داخل المؤسسة هي النتيجة العادية لتسيير فعال وفاعل، فهي تؤدي إلى توسيع في وسائل الإنتاج ومن جهة أخرى تكون مموله من خلال تمويل ذاتي (اهتلاكات، مؤونات، احتياطات) وتكون مدعمة بتمويل خارجي أحيانا، وذلك عن طريق ديون طويلة الأجل إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك.²

II-2-3 : أشكال النمو:

تعد أشكال النمو مختلفة عن نماذج النمو، ذلك أن النموذج يكون إما داخليا، بالاعتماد على قدرات المؤسسة الذاتية. أو خارجيا، بالاستعانة بمنظمات أخرى. أما الأشكال في صيغ الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة لبلوغ النمو سواء كان داخليا أو خارجيا. فمثلا: ابتكار منتج جديد قد يكون في الداخل بمبادرة من جهود البحث والتطوير أو يكون نتيجة للتعاون والتحالف مع منظمات أخرى. وكمثال آخر: إذا أرادت المؤسسة دخول أسواق جديدة بالتوسع جغرافيا فهنا يمكنها ذلك بطريقة داخلية (تصدير، إنشاء وحدات جديدة) أو يمكننا فعل ذلك على الطريقة الخارجية باتفاقيات تجارية أو وسيط يقوم بتوزيع منتجاتها على رقعة أكبر. حتى تتضح الرؤية أكثر ندرج المثال التالي: الإدماج أو التكامل من أجل ضمان تصريف المنتجات (الإدماج العمودي إلى الأمام) أو من أجل ضمان أمن التموين (إدماج عمودي إلى الخلف) وهذا يمكن أن يتم داخليا بأن تنشئ المؤسسة وحدات للتوزيع أو لتوفير المواد الأولية بنفسها وهنا نكون أمام نمو داخلي أو تلجأ إلى التحالف مع المؤسسات أخرى وهنا يكون النمو وفق النموذج الخارجي. وهناك عدة تصنيفات لأشكال النمو سنذكر منها اثنين على سبيل المثال لا الحصر:

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

- 1) **اختراق السوق:** ويكون بزيادة المبيعات من المنتجات الحالية في الأسواق الحالية للمؤسسة. والسبيل إلى ذلك هو تعزيز قنوات التوزيع وتخفيض الأسعار.
- 2) **تنمية السوق:** وتكون بزيادة المبيعات والمنتجات الحالية بفتح أسواق جديدة كالتوجه نحو التصدير مثلا.
- 3) **تنمية المنتجات:** وتكون بزيادة المبيعات في الأسواق الحالية لتقديم منتجات جديدة.

¹ Jean- Claude TARMONDEAU ET Christine HUTTIN ، p 52, op.cit.

² Robert LEDUFF، **Encyclopédie de la gestion et du management**، Paris، Dalloz، 1999، p 234.

4) التنوع: ويكون بزيادة المبيعات بتقديم منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة.¹

- ونلخص هذه الأشكال الأربعة في الشكل التالي:

الشكل 7: أشكال النمو.



المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: التصنيف الثاني: وتتمثل أشكال النمو وفق هذا التصنيف كما يلي:

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

¹ Gust HERRWIJN، p 168, op.cit. .

الشكل 8: أشكال تنمية السوق.

الإبداع التكنولوجي

	لا يوجد إبداع	تحسين تكنولوجي	إبداع تكنولوجي
لا يوجد تغيير		إعادة تشكيل	تعويض
دعم السوق	إعادة طريقة عرض المنتج	تحسين المنتج	توسيع تشكيلة المنتجات
سوق جديد	استعمال جديد	توسيع السوق	تنويع

طبيعة التغيرات في السوق

المصدر: Jean-Marie DUCREUX et Maurice Marchand TONEL ، p 241, opcte:

من الجدول أعلاه تظهر لنا ثمان حالات وهي:

- * إعادة التشكيل: وهذا يتم بإدخال تعديلات طفيفة من أجل خفض التكاليف أو حسن الجودة.
- * التعويض: وينتج عن إبداع مهم الذي يتم إدخال تعديلات كبيرة على المنتج سواء في التكلفة أو في الجودة.
- * إعادة طريقة عرض المنتج: وذلك بأن يعاد طريقة ترتيب المنتجات عند عرضها في محلات البيع بطريقة يصبح المنتج فيها أكثر جاذبية للزبائن.
- * تحسين المنتج: يصبح المنتج أكثر إفادة وأكثر نفعا للزبائن وذلك بتحسين التكنولوجيا المستعملة.
- * توسيع تشكيلة المنتجات: وتعني توسيع خط المنتجات المعروضة على المستهلكين ومع تبني تكنولوجيا جديدة.
- * الاستعمال الجديد: ينجم عن توسيع بيع المنتجات الحالية لزبائن جدد.
- * توسيع السوق: ويرجع لتوسيع المبيعات لزبائن جدد وذلك بتقديم منتجات ذات تعديل بسيط.
- * التنويع: ويخص بجذب زبائن جدد بتقديم منتجات محسنة وتكنولوجيا جديدة.

(2) التوسيع الجغرافي:

الهدف منه هو تمديد الغلاف الجغرافي الوطني أو الدولي للقسم الإستراتيجية الموجودة، فعندما تكون خصائص التسويق والتكنولوجيا والخصائص القانونية والتنظيمية للأسواق الجديدة متقاربة مع خصائص السوق الإستراتيجية التي كانت تعمل بها. لكن في بعض الأحيان تكون هذه الخصائص مختلفة من مكان لآخر حتى داخل البلد الواحد، أما إذا أرادت المؤسسة توسيع نطاقها الجغرافي دوليا فيمكنها إتباع عدة سبل: التصدير، إنشاء فروع في الخارج...وهنا على المؤسسة أن تتعامل بحذر مع الأسواق العالية لأن خصائص التسويق تختلف من بلد لآخر وقد تختلف أيضا عن البلد

الأصلي والحذر مطلوب لأن الحاجة إلى تكييف المنتج حسب متطلبات السوق الجديد قد تزيد في تكلفة المنتج وخصوصاً تلك المتعلقة بعادات وأذواق المستهلكين في تلك المنطقة.¹

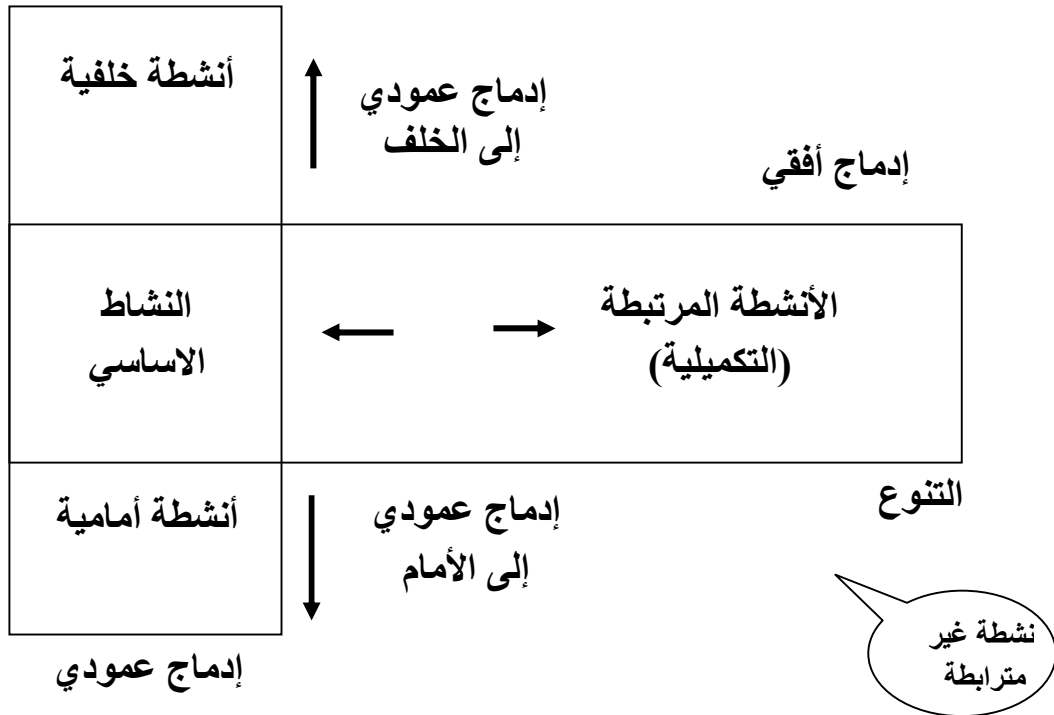
إذا فإذا أرادت المؤسسة إتباع شكل التوسيع الجغرافي يجب أن تدرس الأمر بحزم ويجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار خصائص التسويق الخاصة بالمناطق الجغرافية الجديدة مثل: حجم السوق، الحصة السوقية الممكنة تحقيقها...

3) الإدماج: هو السبيل أو الطريقة التي تتطلب التكفل بالنشاطات الخلفية أو الأمامية أو الأنشطة المرتبطة أو المكملة للنشاط الأساسي وينقسم إلى نوعين إدماج عمودي وإدماج أفقي:

أ- الإدماج العمودي: ويتعلق الأمر هنا بتأمين الأنشطة التي تعتبر ضرورية للنشاط الاستراتيجي سواء من الخلف أو من الأمام لسلسلة القيمة لمجال نشاط استراتيجي معين (DAS).²

ب- الإدماج الأفقي: في هذه الحالة يكون الهدف منه هو تقوية ودعم النشاط الأساسي وذلك بالتكفل بالأنشطة المرتبطة به (مثل تطوير الخدمات المكملة للنشاط الأساسي)³ وفي الشكل الموالي نبين كل من الإدماج العمودي والأفقي.

الشكل 9: مختلف أنواع الإدماج.



المصدر: Jean-Marie DUCREUX et Maurice Marchand TONEL, p 247, opcte

¹ Jean-Marie DUCREUX et Maurice Marchand TONEL, «stratégie : Les clés du succès concurrentiel», Paris, Edition D'organisation, 2004, pp 241-243 .

² Jean-Marie DUCREUX et Maurice Marchand TONEL, pp 246-246, opcte

³ LAVALLETTE Georges et NICULSCU Maria, p102.

* من الشكل يتبين لنا إستراتيجية الإدماج تسمح لنا بعقلنة عملية الإنتاج وذلك بإلغاء المراحل الوسيطة وبالتالي تسترجع المؤسسة الهوامش التي كان يستفيد منها الوسيط وتمكن من تسريع التدفق ومراقبة أحسن للسوق والجودة. وتكون بهذا، قد وضعت المؤسسة حواجز دخول إضافية أمام المنافسين المحتملين.

4)التخريج (I externalisation) والمقاومة من الباطن (la sous traitante):

- على عكس الإدماج فإن التخريج والمقاومة من الباطن يجعل المؤسسة تركز على قلب مهنتها أو حرفتها الأساسية وتخرج الأنشطة المتبقية إلى مؤسسات أخرى. هذه العملية تسمح لها بالتركيز على المهارات والخبرات للنشاط الأساسي للمؤسسة وتسمح كذلك، بتحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة، ومعرفة أحسن للبيئة الخارجية من خلال المؤسسات التي تتعامل معها¹ فالتخريج والمقاومة من الباطن يمكن أن يكون بالتخلي عن أنشطة خلفية أو أمامية كما يمكن أن تجسد بالتخلي عن أنشطة تكميلية للنشاط الأساسي.

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

* شركاء إلى الخلف.

* شركاء إلى الأمام.

* شركاء من قطاعات مكملة.

* شركاء متنافسين (من أجل تدعيم النشاط الأساسي).²

II-3: إستراتيجية النمو الداخلي

II-3-1: مفهوم النمو الداخلي

لقد ظهرت اختلافات بين الباحثين في تعريفهم للنمو الداخلي، حيث يمكن تقسيمها إلى فئتين كالاتي:³

• النمو الداخلي ومصادر التمويل

حسب هذه الفئة من الباحثين يتميز النمو الداخلي عن الخارجي بخصوصية مصادر تمويلها، أي يتحدد ذلك بناء على الموارد المستخدمة في تمويل كل نمط، حيث يكون النمو داخليا إذا كان مصدر تمويله داخلي، ويكون خارجيا إذا كان مصدر تمويله خارجي، وهو ما ذهب اليه A.Jacquemin الذي عرّف النمو الداخلي على أنه: " استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة لتنفيذ سياستها الاستثمارية والتي تمول بالأرباح غير الموزعة أو باللجوء إلى الوسطاء الماليين " ويعرفه

¹ Jean-Marie DUCREUX et Maurice Marchand TONEL، p 250, op.cit.

² LAVALLETTE Georges et NICULSCU Maria، p104.op.cit.

³ إلياس بن ساسي، 2008: محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي و النمو الخارجي للمؤسسة كمنطق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، العدد6، جامعة ورقلة

J.Houssiaux كذلك على انه: " نمو المؤسسة المنجز بواسطة اللجوء إلى سوق المال أو باستخدام الاحتياطات المتراكمة منذ الدورات السابقة.

أما A.B WEBER ET F. GENNIC فقد قدما تعريفاً أكثر دقة حيث عرفا النمو الداخلي بأنه: " نمو المؤسسة عن طريق التمويل الذاتي أو جلب رؤوس أموال نقدية دون التوحد مع مؤسسات أخرى" لكن R.PATUREL اعترض على ربط نمط النمو بمصدر التمويل ذلك لأن كل من النمو الداخلي والنمو الخارجي يمكن تمويلهما بمصادر تمويل داخلية و/ أو خارجية وعليه فلا توجد وخصوصية تمويلية لكل من الإستراتيجيتين فالنمو يمكنه تمويله بالتمويل الذاتي، كما إن النمو الداخلي يمكن أن يمول مثلاً باللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية كإصدار أسهم و/ أو الحصول على قروض بنكية.

● النمو الداخلي والقدرة الإنتاجية

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

أما التعريف الأكثر شمولية فهو ما جاء به A.Bienayméne الذي ذكر في كتابه أن النمو الداخلي " هو ذلك النمط من الذي ينتج عن الارتفاع في القدرة الإنتاجية عن طريق إنشاء أو حياة وسائل الإنتاج جديدة ويرافق ذلك ارتفاع في الإنتاج كما وجوده وتنوعاً"

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

II-3-2: مزاي و عيوب النمو الداخلي

أولاً المزاي: وتتمثل هذه المزاي فيما يلي:

* الاستعمال الأمثل للموارد المالية للمؤسسة وذلك بأن لا تترك الأموال على شكل سيولة وإنما يتم استغلالها لتحقيق النمو.

* تقوية الثقافة التنظيمية للمنظمات وذلك لأنه لا يوجد تدخل خارجي من قبل منظمات أخرى مثلما هو الحال في النمو الخارجي أين تلجأ المؤسسة إلى التحالف مع غيرها.

* التطور يكون تدريجياً، وبالتالي يمكن التحكم في النمو بصورة أحسن.

* تامين التجربة أو الخبرة المكتسبة من طرف العاملين وكذا الكفاءات الموجودة في المؤسسة.

* تتكون عن صاحب المؤسسة صورة "البناء".

ثانياً: العيوب: أما العيوب فتتمثل فيما يلي:

* نمو بطيء، لأن النمو الداخلي يحتاج إلى وقت طويل نوعاً ما.
 * إمكانية حدوث رد فعل من طرف المنافسين قد يكون سريعاً وحاداً.
 * قد يلاقي النمو الداخلي عقبات وعراقيل بشرية وتنظيمية داخل المؤسسة (وذلك لأن النمو قد يتطلب كفاءات ومهارات معينة قد لا تكون متوفرة على مستوى المؤسسة ذاتها خصوصاً إذا كانت صغيرة).
 * يحتاج النمو الداخلي إلى تمويل كبير (وذلك لأن المؤسسة في هذا النموذج من النمو تعتمد بالأخص على مواردها المالية الذاتية أو تلجأ إلى الاقتراض من المؤسسات المالية).¹

بعدما وضعنا مفهوم كل من النمو الداخلي والنمو الخارجي وبيننا مزايا وعيوب كل منهما يبقى على صاحب المؤسسة أن يفاضل بينهما حسب أهداف المؤسسة وحسب أولوياتها وإمكاناتها، وفي الواقع يبدو أن مسيري المؤسسات يهتمون أكثر بالنمو الخارجي في هذه السنوات الأخيرة باعتباره نظام سريع وفعال للحصول على وسائل إنتاج أكثر حداثة.

ولكن، يبدو أن الأمر ربما اعتبر كقطع قد يطيح بالمؤسسة. ولهذا السبب سنسلط الضوء على هذا النموذج: في البداية، يجب أن نبين بوضوح أن النمو الخارجي لا يمثل شيء للمؤسسة أكثر من كونه طريقة لخلق القيمة. وعلى العموم فمن الصعب الحديث حول الاختيار بين النمو الداخلي والخارجي، لكن هذا الخيار أسهل عند شروط معينة من بينها أن يكون للمؤسسة نموذج استراتيجي متين يتضمن مناخات المؤسسة وكذا ملكيتها، فإذا امتلكت المؤسسة مثل هذا النموذج فإنها ستكون مستعدة لاقتناص الفرص المتاحة لإجراء تحالف أو شراء أخرى، وعليه فلا بد من التحضير المتأني لكل مشروع يرمي إلى النمو الخارجي.²

II-3-3: النظريات المفسرة للنمو الداخلي

أولاً: النظرية الاقتصادية التقليدية:

ساهمت النظرية الاقتصادية التقليدية الجديدة النيوكلاسيكية بالكثير من خلال دراستها لسلوك المؤسسة والسوق وسبل تحقيق التوازن العام بين أسواق المنتجات وأسواق عوامل الإنتاج.³

● حسب هذه النظرية:⁴ فالمؤسسة عبارة عن علب سوداء موصوفة فقط بالعناصر الكمية التي تعبر حدودها، تقوم بتحويل المدخلات (رأس المال والعمل) إلى مخرجات (سلع وخدمات) دون الأخذ بعين الاعتبار لتفاصيل نشاطها الذي تمارسه في سوق تنافسي تام يتميز بخمسة فرضيات أساسية:

✓ حرية الدخول والخروج إلى ومن السوق

¹ Jean- Claude TARMONDEAU ET Christine HUTTIN ، pp51،53، op.cit.

² Gust HERRWIJN ، pp 168-169 op.cit. .

³ Mougou Sabine Patricia، **La croissance de l'entreprise - Le cas des l'industries agroalimentaires del'économie camerounaise**، Thèse de doctorat en sciences de gestion، Université de Nantes، 2005، pp 44-46

⁴ إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المنظمة (الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو)، 2011، دار وائل للنشر

✓ تماثل المنتجات لدى مؤسسات السوق ومنه فالمنافسة قائمة على السعر فقط

✓ حرية حركة عوامل الإنتاج سواء بين المؤسسات أو بين الأسواق

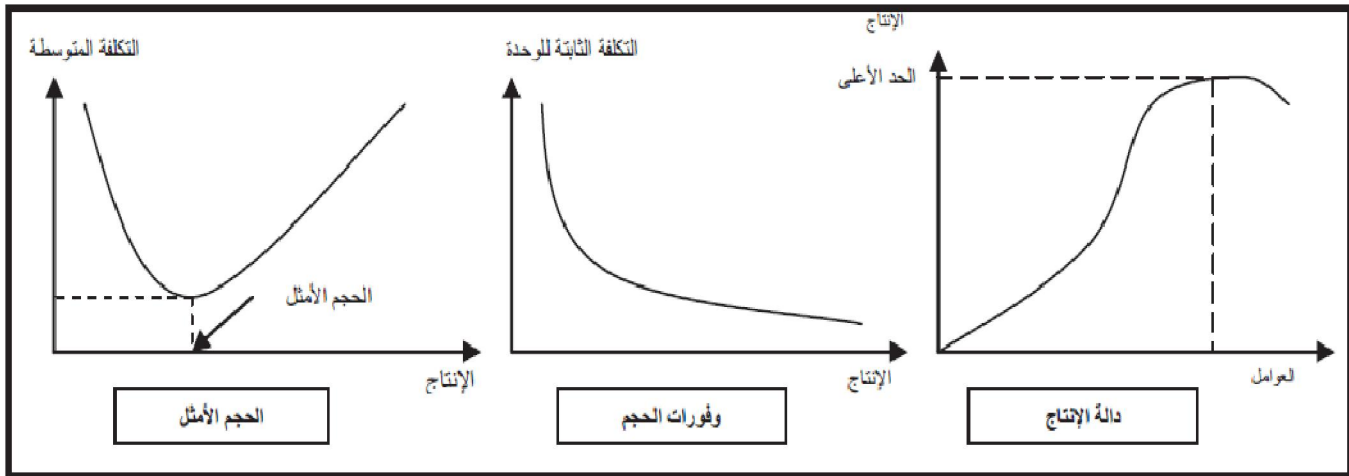
✓ المعلومات متاحة ومجانبة فكل الأعوان الاقتصاديين يعلمون في نفس الوقت وبجنا الكميّات المعروضة والأسعار.

إذا تظهر المؤسسة كوظيفة إنتاج تربط بين مختلف العوامل، والكمية العظمى التي يمكنها أن تنتج في ظل ظروف تحليل أساسيات النظرية واعتمادا على التفكير في السوق. سنة 1963 قام الاقتصادي التقليدي النيوكلاسيكي لنمو المؤسسة أين يلعب حجم المؤسسة الدور الأساسي في شرح نموها حيث يوجد حجم أمثل للمؤسسة يتعلق بالمر دودية، هذا الحجم الأمثل يوافق الحد الأدنى لدالة التكلفة المتوسطة لوظيفة الإنتاج تحت تأثير مردودية العوامل واقتصاديات الحجم. فالمؤسسة تدمج عامل رأس المال وعامل العمل لضمان الإنتاج وفي المدى القصير يفترض التحليل ثبات عامل إنتاج وتغير عامل آخر:

فمردودية العوامل: تقيس ارتفاع الإنتاج الناتج عن الارتفاع في العامل المتغير.

اقتصاديات الحجم: هي الوافرات في التكلفة مع الزيادة في حجم الإنتاج الناتجة عن انخفاض التكلفة الوجدوية نتيجة توزيع التكاليف الثابتة على الحجم المتزايد للإنتاج.

الشكل 10: الحجم الأمثل للمؤسسة بين قيود التكلفة وهدف تعظيم الربح.



المصدر: إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة (الاسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو) 2011، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 13.

¹ فالسعي لاقتصاديات الحجم يحلل سلوك النمو ويشرح ارتفاع حجم المؤسسة يعني إنتاجها حتى تحقق أقل مستوى للتكلفة المتوسطة التي توافق الحجم الأمثل، فالمؤسسة لغرض تحقيق الربح ولأجل تحقيق إنتاجها ترجح بين رأس المال والعمل، ولا ترفع من إنتاجها إلا إذا كان إنتاج وحدة إضافية يعطي عائداً إضافياً هامشي أعلى من التكلفة

¹ دريال سمية، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2012، ص 36.

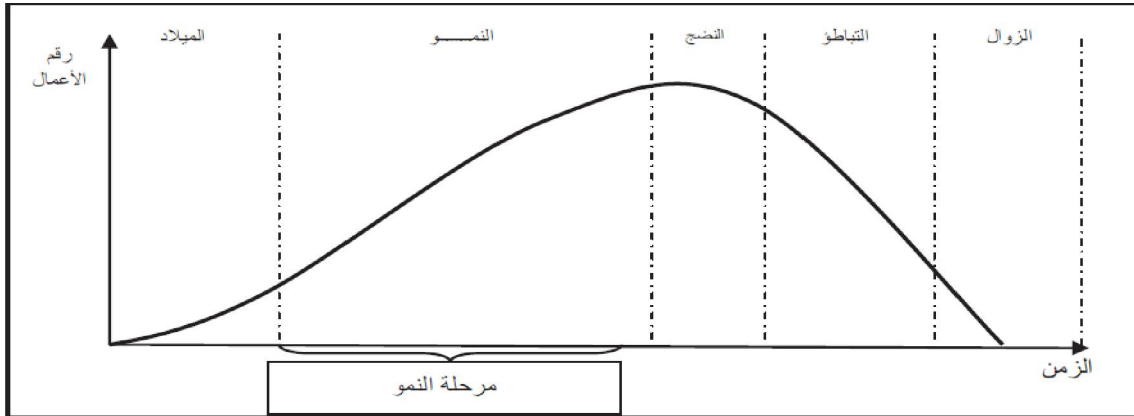
الإضافية لهذه الوحدة تكلفة هامشية تحت قيد الميزانية وتخفيض التكاليف يؤخذ على هذا التحليل مجموعة نقائص نذكر منها:

- يتميز هذا التحليل بالسكون.
- فرضيات المنافسة التامة التي يقوم عليها التحليل لا تتوافق والواقع الاقتصادي.
- فرضية سعر التوازن تعني أن نمو المؤسسة لن يكون إلا في حالة اختلال توازن السوق.

ثانيا: النظرية التطورية: نظرية دورة حياة المؤسسة

تقوم النظرية التطورية على تشبيه المؤسسة بالكائن الحي حيث تعتبر المؤسسة نظام مفتوح في علاقة تبادلية دائمة مع محيطها.¹ وضمن المداخل التطورية لنظرية دورة حياة المؤسسة بشرح نمو المؤسسة فهي تستند في تحليل النمو على فكرة تماثل السلوك التنظيمي للمنظمات مع سلوك الكائنات الحية، وهي فكرة MARSHALL حيث شبه المؤسسة بالكائن الحي الذي ينمو حتى يصل إلى حجمه الطبيعي تحت تأثير الظروف الطبيعية المحيطة به ثم يتلاشى نتيجة ظروف طبيعية تقع عليه أيضا ويرجع الفضل إلى BOULDIING لإرساء قواعد أساسيات نظرية دورة حياة المؤسسة عن طريق تطبيق نظرية الأنظمة لـ VON BERTALANFFY على المؤسسات وطبيعتها التطورية، وقد أكد BOULDIING بأن استمرار المؤسسة في نشاطها هو أهم من البحث عن الربح وأن المحيط هو الذي يحدد المؤسسات التي تدر أرباحا تمكنها من الاستجابة لشروط البقاء ثم النمو.²

الشكل 11: موضع النمو في دورة حياة المؤسسة .



المصدر: إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة (الاسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو) 2011، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 16.

¹ Witmeur Olivier، **L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises** ،Thèse de doctorat en sciences de gestion، Université Libre de Bruxelles، p35.

² إلياس بن ساسي، المرجع السابق، ص 16.

وقد ساهمت نظرية دورة حياة المؤسسة في نمذجة التطور التنظيمي للمؤسسة حيث أن تطور المؤسسة هو سلسلة لخمس مراحل التي تمثل حياة المؤسسة وهي¹:

- تقسيم (MILLER & KIMBERLY): قسم كل من الباحثين المراحل التي تمر بها حياة المؤسسة إلى 3 مراحل، وهي:

- مرحلة النشأة: تعتبر أولى المراحل التي تمر بها المؤسسة ، وتتزامن مع وضع الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الاقتصادي.

- مرحلة التحول: تعد هذه المرحلة مرحلة نصف العمر يتم العمل فيها على تحسين أداء المؤسسة ، والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية.

- مرحلة التدهور: تعبر هذه المرحلة عن الركود، والفشل الذي قد يصيب المؤسسة، ويمكن القول أن نهاية وتصفية المؤسسة ليس مؤشرا كفشلها دائما، فقد يكون بسبب تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

2- تقسيم (FULD & HOUSE): قسم هذان الباحثان مراحل حياة المؤسسة إلى خمسة مراحل وهي:

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

- مرحلة الشباب: تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص ووضع السياسات الموجهة للعمل ونشاط المؤسسة.

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

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

- مرحلة الفناء والتدهور والفناء : تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع و النمو وتحقيق الاستقرار، مما يعني توجه المؤسسة تدريجيا إلى التدهور والفناء.

3- تقسيم (GUP):

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

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

- وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة.

- وجود السيولة.

- ارتفاع في تكاليف الإنتاج و البحث العلمي.

¹ الياس بن ساسي ، المنظمة امام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي ،أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008 ، ص 88.

- القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، والمتاجرة بالملكية.
 - القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل.
 - المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.
 - **مرحلة النمو والتوسع** : تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش، والتوسع الذي حققته المؤسسة، وأهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:
 - وجود علامات تجارية .
 - الدعاية، الإعلان، والترويج.
 - زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.
 - ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.
 - القدرة على التحكم في التكاليف.
 - البحث عن الكفاءة، وجلبها.
 - العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصير الجمل.
 - **مرحلة النضج و الاستقرار** : ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي:
 - القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.
 - البحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتجاتها.
 - العمل على تطوير الإنتاج.
 - السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.
 - حسن العلاقة مع العملاء.
 - القدرة على معالجة الانحرافات، والتراجع إن وجد.
 - ولاء العملاء للعلامة التجارية.
 - **مرحلة التدهور و التراجع** : تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها وتتميز بما يلي:
 - البحث عن تخفيض عن عدد العمال والتكاليف .
 - التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.
 - التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية، وهذا لتوفير السيولة.
 - التراجع في مستويات المبيعات، مقارنة بالمراحل السابقة.
 - مطالبة الدائنين بمستحققاتهم.
- وحسب هذه النظرية فان النمو ما هو إلا مرحلة من مراحل سيورة تطور المؤسسة نتيجة تفاعلها مع محيطها، ويمثل المرحلة المتصاعدة في دورة حياة المؤسسة ترافقها تعقد في التنظيم تجاوزت هذه النظرية معظم نقائص النظرية

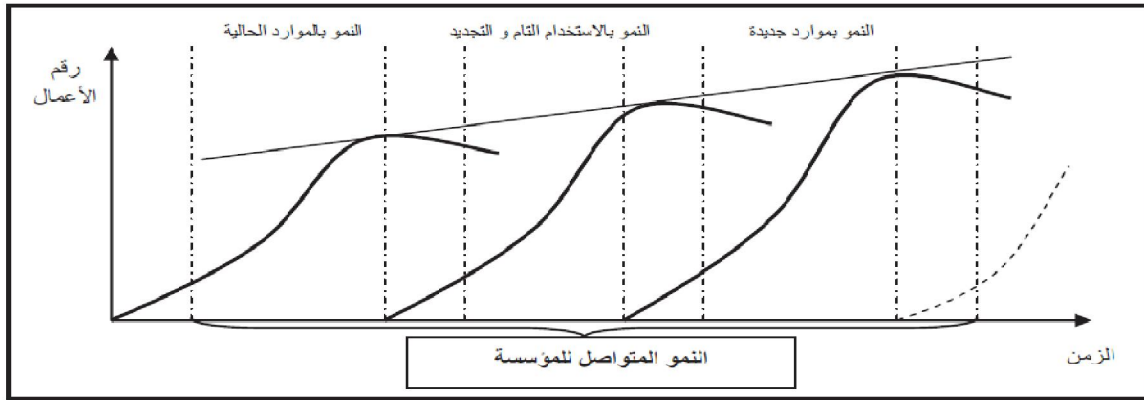
السابقة حيث تميزت بديناميكية التحليل وتفاعل المؤسسة مع المحيط، ولكن تشبيهها المؤسسة بالكائن الحي لاقى اعتراض العديد من الباحثين سببهم في ذلك أن نمو الكائن الحي لا يكون إلا بقدر معين وفي وقت زمني معين كذلك عكس المؤسسة التي يمكنها تحقيق نمو مستمر.¹

ثالثا: نظرية السيورة الداخلية للنمو:

قام penros بإعداد نظريه عامة لنمو المؤسسة تدرج وترتكز على السيورة الداخلية لتطور المؤسسة ، إن نظرية سيورة النمو تستند على فكرة أساسية مفادها أن موارد المؤسسة هي وحدها القادرة على إتاحة فرص النمو لها وبها تتحدد درجة النمو

الذي تستطيع المؤسسة أن تصل إليه خلال فترة زمنية معينة، وحسب هذه النظرية فإن المؤسسة تستطيع تحقيق نمو مستمر من خلال التوسع في تعداد أنشطتها وتنوعها، ويتحقق هذا النمو المستمر نتيجة التجديد في الموارد.²

الشكل 12: مراحل النمو المتواصل للمؤسسة .



المصدر: المصدر: إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة (الاسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو) 2011، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 18.

فالمؤسسة بداية تقوم بوضع الخطط لنشاطها وتحدد فيها قدر عوامل الإنتاج للأزمة، ثم تعمل جاهدة على الاستغلال الجيد لهذه العوامل، ولكن تسبب عوامل الانتاج غير القابلة للتقسيم بقاء بعض الموارد مستغلة جزئيا مما يدفع المؤسسة إلى التفكير في التوسع بأنشطة أخرى واستعمال الموارد الفائضة (العاطلة) من النشاط السابق والتي يلزمها جلب موارد جديدة أخرى، ثم إن تنفيذ الانشطة الجديدة ييقي موارد أخرى معطلة وبذلك تستأنف المؤسسة النمو من جديد.³ إذا تستند هذه النظرية لفكرة أساسية مفادها أن العملية تجديد الموارد هي التي تؤدي إلى نمو المؤسسة ولكن يجب أن تؤديها المؤسسة بشكلها اللازم، ولكي تتم عملية تجديد الموارد بفعالية فإن Penrose يشترط أن يتمتع مسيري

¹ Witmeur Olivier، P35، opcit.

² Bienaymé Alain، **La Croissance des Entreprises**: analyse dynamique des fonctions de la firme، Tome 1، Bordas، 1971، p06.

³ ICHAK Adize، **le cycle de vie de l'entreprise**، diagnostic et theories، édition d'organisation، Paris، 1991، p 26.

المؤسسة بالخبرة الكافية التي تمكنهم من فهم وتشخيص المحيط وانتهاز فرص النمو، كما تؤكد نظريات الموارد Teece و Hamel على أهمية دور الكفاءات والمهارات والعمل كفريق لاستمرار حياة المؤسسة ونموها ويضيف Chandler وجوب توفر المؤسسة على القدرات التنظيمية لاستغلال طاقتها.¹

¹ الياس بن ساسي، المرجع السابق، ص 16.

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه نخلص إلى أن المؤسسات باتت تشكل محاور أساسية في معالم الاقتصاد والمجتمع على حد سوي نظرا لمساهماتها في امتصاص البطالة وتوفير الدخل وكذا إمكانيتها في خلق قيمة وتحقيق الاكتفاء الذاتي من منتجات التي تقوم بإنتاجها ومساهمتها في إنعاش الواقع الاقتصادي، وفك العزلة عن المناطق النائية فلما كانت على كل هذه الدرجة من الأهمية، أصبحت مسألة بقاءها أو استمرارها تشغل العديد من الباحثين والاقتصاديين وحتى السياسيين وتبين بأن بقاءها واستمرارها مرهون بنموها، فما دامت المؤسسة تعرف نموا وارتقاء فهي الباقية، وبمجرد أن تتوقف وتتراخي، فهي تضع نفسها على حافة الهاوية، ومن أهم العوامل التي تساعد على النمو، روح المبادرة لدى المسير وبراعته في التوفيق بين خصائص وإستراتيجية المؤسسة مع خصائص البيئة المحيطة بها واستغلال الارتباطات المتداخلة بين هذه العوامل وتوظيفها بطريقة إيجابية ومنسجمة مع بعضها البعض. يختار شكل النمو الذي يلاءم المؤسسة وفق نموذج داخلي أو خارجي. ويجعل فيها رؤية للنمو، حتى يتمكن من متابعة هدفه على الدوام ويتمكن من استغلال الفرص الممكنة أحسن استغلال وبالتالي يستطيع أن يحقق النمو المنشود.

الفصل الثالث:

دور إستراتيجية النمو الداخلي في

تحسين أداء مؤسسة

BATICIM

تمهيد:

بعد التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بإستراتيجية النمو الداخلي والتطرق إلى الأداء المؤسسي من خلال المفصلين السابقين، تبين لنا أن نجاح أي مؤسسة اقتصادية يتطلب منها بناء إستراتيجية فعالة ناجحة هدفها الحصة السوقية من خلال كسب الزبائن و المحافظة عليهم عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم بتوفير منتجات ذات جودة عالية ولتحقيق هذه الغاية وترقيتها إلى المستوى الذي يريدها العميل.

ركز هذا الفصل على معرفة دور إستراتيجية النمو الداخلي في تحسين أداء مؤسسة BATICIM من خلال استخدام العديد من أدوات جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة (استبيان مقابلة وثائق المؤسسة الملاحظة) حيث تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المختلفة بغية الوصول إلى نتائج معينة

1-III التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

1-1-III أسباب اختيار المؤسسة محل الدراسة

من أجل إسقاط حيثيات الدراسة النظرية، وبسبب التخصص المدروس (إدارة إستراتيجية) ومعرفة مدى استجابة المؤسسات فقد ارتأينا التركيز على المؤسسات الصناعية الكبيرة. تم اختيار شركة BATICIM وبصفتها الشركة الوطنية المحتكرة في مجال بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالجزائر إذ تسيطر على 75% من السوق. وباعتبارها تقوم بعمليات تمس مجالات المسؤولية وتسعى للحفاظ على مكانتها وسمعتها فهي تخصص جهودا كبيرة لذلك. والجدول التالي يتقدم بتعريف وجيز للمؤسسة:

الجدول 1: التعريف بالمؤسسة

الاسم القانوني	شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة
التسمية	BATICIM
تاريخ الإنشاء	1983 / 01 / 02
الشكل القانوني	مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم
عنوان المقر الاجتماعي	ص ب 88 المنطقة الصناعية واد السّمار الجزائر 16270 الجزائر
رأس المال الاجتماعي	2.960.000.000 دج
عدد العمال	1367 موزعة عبر 07 وحدات

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة.

III-1-2: نشاط وأهداف المؤسسة محل الدراسة

أولا: نشاطاتها وخدماتها الرئيسية

تختص BATICIM في صناعة وجلفنة:

- أعمدة نقل الطاقة الكهربائية
- أبراج الاتصالات السلكية واللاسلكية
- أعمدة نقل السلك التيار الكهربائي للسكك الحديدية
- أعمدة الوحات الإشهارية
- هياكل معدنية تدخل في إنجازات الصناعة
- دراسات، إنجاز وتطوير منتجات جديدة
- دراسات الخطوط الكهربائية
- دراسات طبوغرافية
- دراسات الهياكل المعدنية

● جلفنة المنتجات المعدنية

ثانيا: أهداف المؤسسة محل الدراسة

تهدف مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM إلى:

- ❖ إدخال التقنيات الحديثة في عملية الإنتاج.
- ❖ التكفل بحاجات السوق المحلية بكل ما يتعلق بالصناعة الحديثة.
- ❖ القيام بمشاريع ضخمة من اجل تعزيز مكانتها في السوق المحلية الوطنية و الدولية.
- ❖ رفع حجم مبيعاتها و التنوع فيها.
- ❖ تحسين الطاقات البشرية و التكنولوجية.
- ❖ تعميم الإنارة و وسائل الاتصال.
- ❖ تحسين جودة منتجاتها.

III-2 الإطار المنهجي للدراسة

نظرا لطبيعة متغيرات الدراسة سيتم اختيار منهجية معينة للدراسة سنوردها في النقطة الموالية

III-2-1 منهجية الدراسة

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي: من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة إستراتيجية النمو الداخلي كخيار استراتيجي ودورها في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM.

ثانيا: طريقة جمع البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

✓ البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال:

- المقابلة: : استكمالا للدراسة وأكثر دقة في البيانات والمعلومات ولالإحاطة الشاملة بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة، من محيطها وبيئة داخلية تم الاعتماد في جمعها والتأكد منها على المقابلات الشخصية. حيث أجريت مع عمال مؤسسة BATICIM الذين تم مقابلتهم للحصول على معلومات تساهم في جمع البيانات و تفسير النتائج.
- وثائق المؤسسة: التي تم الحصول عليها من طرف إدارة المؤسسة التي استعنا بها للوصول إلى تحليل المتغيرات السابقة الذكر.

- الملاحظة: حيث تم اللجوء إلى طريقة الملاحظة من أجل تحليل وتفسير الوثائق والمعلومات المقدمة عن طريق المقابلة

– الاستبيان: الاستبيان مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه. ويرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث. ويكون عدد الأسئلة التي يحتوي عليها الاستبيان كافية ووافية لتحقيق هدف البحث بصرف النظر عن عددها.¹ حيث تم تصميم استبانته الدراسة لمتغير واحد وهو التابع (أداء المؤسسة) من خلال ثلاث أقسام القسم الأول يحتوي على البيانات الشخصية، والقسم الثاني خصص لمستوى أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال 05 عبارات، أما القسم الأخير فقد خصص لأبعاد الأداء من خلال أربعة أبعاد (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم).

✓ البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكاتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية و الملتقيات و المقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل

أ- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.

ب- التوزيعات التكرارية والنسب المؤوية: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ج- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة.

رابعاً: صدق أداة الدراسة

أ- ثبات الأداة: ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" "coefficient alpha cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر²، حيث كانت النتائج كما يلي:

¹ دلال القاضي، د محمود البياتي، 2008، منهجية وأساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام برنامج spss ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن، ص 149.

² دلال القاضي، د محمود البياتي، مرجع نفسه، ص 150.

الجدول 2: نتائج معاملات الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للمؤسسة	5	0.815	0.902
أبعاد الأداء	المحور المالي	0.692	0.831
	محور العملاء	0.887	0.941
	محور العمليات الداخلية	0.691	0.831
	محور التعلم والنمو	0.672	0.819
جميع العبارات	25	0.923	0.960

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج

من خلال الجدول رقم (2) يتبين أن معامل ثبات "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.923) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمختلف محاور الاستبانة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "الفا كرونباخ" (0.815) بالنسبة لعبارات محور بطاقة الأداء المتوازن، في المقابل ما قيمته (0.908) بالنسبة لعبارات أهمية بطاقة الأداء المتوازن، وهو ما يدل على أن الاستبانة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادةتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ب- صدق أداة البحث:

يقصد بصدق الأداة أي قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله.¹ وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في دراسة تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" و ذلك كما هو موضح في الجدول السابق وقد بلغ معامل الصدق الكلي، ما قيمته (0.960) وهو يدل على صدق الأداة المستعملة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور بطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغت قيمتها (0.902) في مقابل (0.952) كمعامل صدق لعبارات أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

III-2-2: وصف عينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة الدراسة حيث بلغ عدد عمال المؤسسة الكلي (1367) عامل وهو الذي يمثل مجتمع الدراسة. ثانياً: عينة الدراسة: نظراً لانتشار المؤسسة جغرافياً إلى عدة فروع (8 فروع) وهي: وحدة واد السمار، وحدة الروبية، وحدة شطايبو، وحدة عين ولمان، وحدة السوق، وحدة أم البواقي، وحدة المغير بالإضافة إلى وحدة الهندسة، تم التقرب

¹دلال القاضي، د محمود البياتي، المرجع السابق، ص 151.

من فرع المغير لإجراء الدراسة الميدانية حيث قدر عدد العمال في هذا الفرع ب (116) عامل، حيث تم إختيار عينة الدراسة تقدر ب (35) عامل.

ثالثا: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية.

الجدول 3 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية

الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	15	45.5%
	13	39.4%
	1	3.0%
	4	12.1%
المجموع	33	100%
مجال الوظيفة الحالية	6	18.2%
	11	33.3%
	16	48.5%
المجموع	33	100%
سنوات الخبرة	13	39.4%
	7	21.2%
	4	12.1%
	9	27.3%
المجموع	33	100%

المصدر: من اعداد الطالب بناء على برنامج spss 20

يظهر من خلال الجدول أن:

بالنسبة للمؤهل العلمي: نلاحظ أن أغلبية العينة من مستوى الثانوي فأقل، حيث بلغت نسبتهم 45.5%، مقابل 39.4 % من المستوى الجامعي، في حين كانت نسبة الدراسات الأخرى 12.1%، أما نسبة الدراسات العليا قدرت ب 3 % وهي نسبة قليلة جدا في المؤسسة وهذا راجع الى نوع الصناعة.

وبالنسبة لمجال الوظيفة الحالية تبين أن أكبر نسبة من الباحثين تمس الإطارات بنسبة 48.5%، تليها نسبة (33.3 % من العمال الإداريين، أما النسبة المتبقية (18.2 %) فهي تخص العمال التنفيذيين.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (39.4%) تتراوح خبرتهم في (أقل من 5 سنوات)، و (21.2%) من الباحثين تقع خبرتهم في المجال من 5 إلى 10 سنوات) في حين نجد أن نسبة (21.2%) من الباحثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر)

فقد حددت نسبتهم بـ (27.3%) من مجموع أفراد عينة البحث، و يعود ذلك لطبيعة المؤسسة، وهذا ما يتماشى مع متغير السن وهذا راجع إلى طبيعة التوظيف في المؤسسة .

III-3: عرض وتحليل نتائج الدراسة

III-3-1: عرض و تحليل أداء مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM باستخدام بطاقة الأداء

المتوازن

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

الجدول 4: مقياس لكارث الخماسي للحكم على إجابات الأفراد

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

المصدر: من إعداد الطالب

أولاً: عرض وتحليل إجابات عبارات أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما هو مستوى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM ؟ للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بطاقة الأداء المتوازن.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1	تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة	3.70	0.984	1	موافق
2	تبنى وتدعم الإدارة العليا بمؤسستكم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	3.52	1.228	3	موافق
3	توجه بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة لتحقيق رسالتها	3.70	1.075	2	موافق
4	يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة إلى تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرار	3.45	1.277	4	موافق
5	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة	3.42	1.091	5	موافق
	المجموع	3.5576	0.86133		موافق

المصدر: من اعداد الطالب بناء على برنامج spss 20

من خلال الجدول رقم (05) نستخلص مايلي:

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقين على المتغير المستقل المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبطاقة الأداء المتوازن ككل (3.5576) وانحراف معياري قدر ب (0.86133). وهذا يعني أن المؤسسة تطبق بطاقة الاداء المتوازن.

ثانيا: عرض و تحليل إجابات المحاور حول بطاقة الأداء المتوازن .

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى اداء مؤسسة بناء الهيكل المعدنية المصنعة BATICIM ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محاور بطاقة الأداء المتوازن.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1. المحور المالي	3.09	0.757	4	محايد
1	تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة	2.67	1.080	5	محايد
2	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل	3.30	1.104	2	محايد
3	يوجد ضبط للاداء المالي في المؤسسة	3.00	1.146	3	محايد
4	تتم المؤسسة بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب	2.82	1.185	4	محايد
5	تعتبر أسعار المنتجات المقدمة للزبون واضحة ومحددة	3.67	1.137	1	موافق
	2. محور العملاء	3.59	1.095	1	موافق
6	تسعى المؤسسة الى خدمة الزبائن بشكل عادل	3.58	1.300	4	موافق
7	يوجد للمؤسسة صفحة إلكترونية وبريد الكتروني لتسهيل الاتصال بها	3.61	1.499	3	موافق
8	يستطيع الزبون مقابلة المسؤولين بسهولة	3.45	1.502	5	موافق
9	تعمل المؤسسة على التعرف على اراء الزبائن في تقييم منتجاتها	3.67	1.051	1	موافق
10	يتم الرد على شكاوي وملاحظات الزبائن بالتواصل المباشر معهم	3.64	1.194	2	موافق
	3. محور العمليات الداخلية	3.56	0.703	2	موافق
11	يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد	3.64	1.084	3	موافق
14	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الاجراءات الداخلية فيها	3.18	0.983	5	محايد
13	تقوم المؤسسة ببرمجة العمليات الادارية والمالية فيها لتسهيل انجاز المهام	3.82	0.808	1	موافق
14	تنمّي إدارة المؤسسة مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم	3.48	1.093	4	موافق
15	تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا الزبون	3.67	1.242	2	موافق
	4. محور التعلم والنمو	3.41	0.843	3	موافق
16	تتم إدارة المؤسسة بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعمالها للوصول الى المستوى المطلوب	3.76	1.146	2	موافق
17	توفر المؤسسة برامج تدريبية	3.18	1.509	4	محايد
18	تتم إدارة المؤسسة بعمليات الابتكار والابداع	3.27	1.098	3	محايد
19	تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب عاملها	3.88	1.317	1	موافق
20	تساعد ادارة المؤسسة العاملين على اتمام دراساتهم العليا	2.94	1.298	5	محايد

المصدر: من اعداد الطالب بناء على برنامج spss 20

من خلال الجدول رقم (6) نستخلص النتائج المرتبطة بكل بعد:

1. المحور المالي: من خلال الجدول (6) نلاحظ أن بعد "المحور المالي" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,09) بانحراف معياري (0,757)، و هو منخفض يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 - 3.39)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.67) و (3,67). والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو المحايدة على كل عبارات هذا البعد.

2. محور العملاء: من خلال الجدول (6) نلاحظ أن بعد "العملاء" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.59) بانحراف معياري (1.095)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.58) و (3,67) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو المحايدة على كل عبارات هذا البعد.

3. محور العمليات الداخلية: من خلال الجدول (6) نلاحظ أن بعد "العمليات الداخلية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.41) بانحراف معياري (0.703)، وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.18) و (3,82) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو المحايدة على كل عبارات هذا البعد.

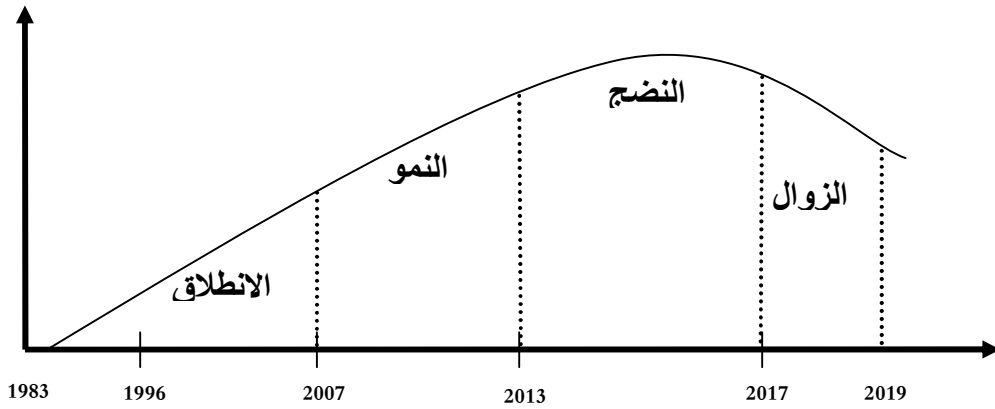
4. محور التعلم والنمو: من خلال الجدول (6) نلاحظ أن بعد "التعلم والنمو" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.56) بانحراف معياري (0.843)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.74) و (3.88) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على بعض عبارات هذا البعد.

III-3-2: عرض و تحليل النمو الداخلي لمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM

بعد عرضنا لمنهجية الجانب التطبيقي للدراسة و أهم المتغيرات المطلوبة في الدراسة و الأدوات والأساليب المستعملة، سوف نتناول في هذا العنصر عرض و تحليل وضعية مؤسسة BATICIM لخصت المعطيات في مجموعة من المؤشرات المالية والاقتصادية للتحليل والتي هي في الواقع إثبات لوجود حالة النمو في المؤسسة الهدف منها تحسين الأداء والرفع من مستواه.

أولاً: تفسير النمو الداخلي لمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM بناء على نظرية دورة حياة المؤسسة التي تم التطرق إليها في الفصل النظري¹ وبناء على المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة تم تحليل وتفسير هذه المعطيات وفق المراحل والفترات الزمنية على النحو التالي:

الشكل 13: النمو في دورة حياة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

أ- مرحلة الانطلاق وهي تمتد من 1983 - 2007

1- التطور في الهيكل التنظيمي:

لدراسة تطور ونمو الهيكل التنظيمي للمؤسسة سنقوم بتقسيم هذه المرحلة إلى فترتين أساسيتين:

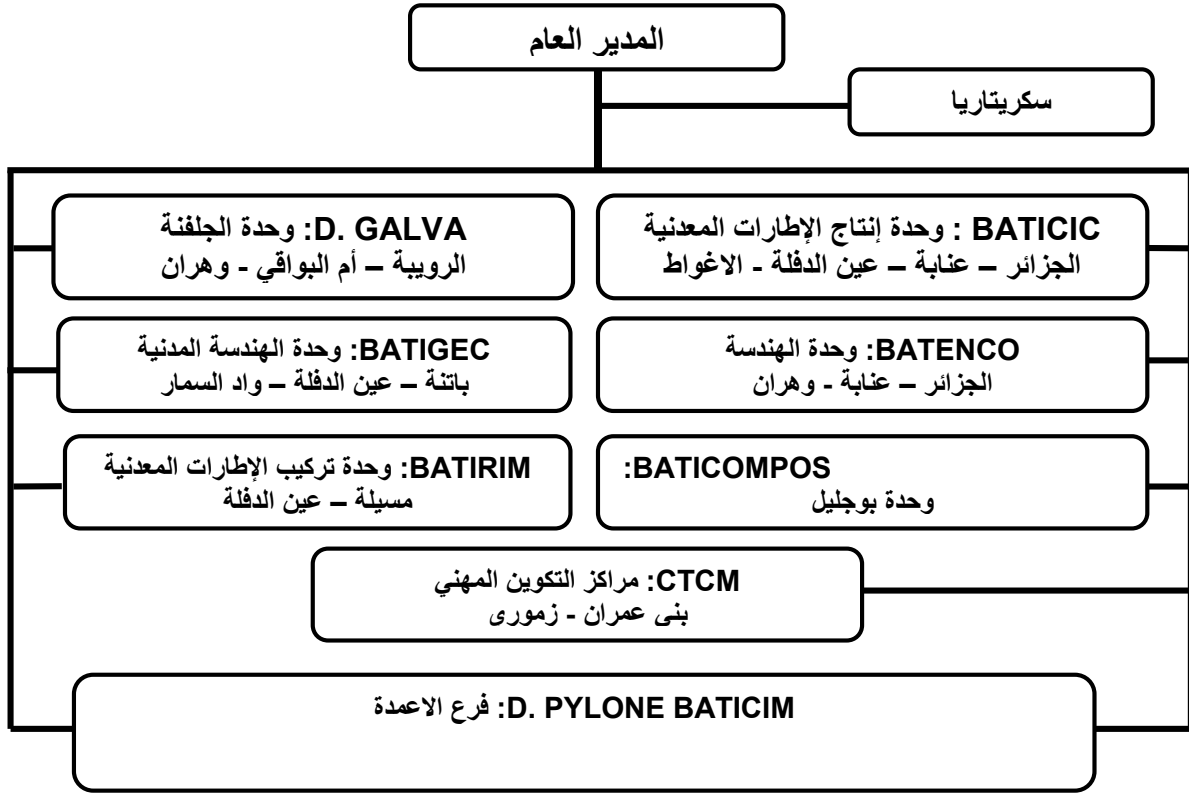
• من 1983 - 1996

يرجع تأسيس شركة BATICIM إلى المسار التنظيمي للاقتصاد الجزائري. ففي سنة 1968 تم إنشاء الشركة الوطنية للمعادن الثقيلة SN-METAL، وفي إطار إعادة الهيكلة الوطنية سنة 1983 تحولت الشركة الوطنية للمعادن إلى الشركة العمومية الاقتصادية LEPE BATIMETAL.

في 07 فيفري 1989 وفي إطار استقلالية المؤسسات الوطنية تحولت شركة LEPE BATIMETAL إلى شركة ذات أسهم SPA لتتفرع إلى 18 فرع موزعة عبر التراب الوطني كل مختص في نشاطه، أدت هذه الفروع إلى ميلاد فرع الأعمدة Division Pylône وذلك من أجل تقليص التكاليف وكذا تقسيم الهيكل تقسيماً وظيفياً بالشكل الذي يضمن الفصل بين المسؤوليات الوظيفية وتحديد الاختصاصات والصلاحيات وهذا لأجل تحقيق الأهداف المرجوة دون الوقوع في أي تداخل في الوظائف والمسؤوليات داخل المؤسسة.

¹ دربال سمية، المرجع السابق، ص 36.

الشكل 14: الهيكل التنظيمي لمؤسسة LEPE BATIMETAL

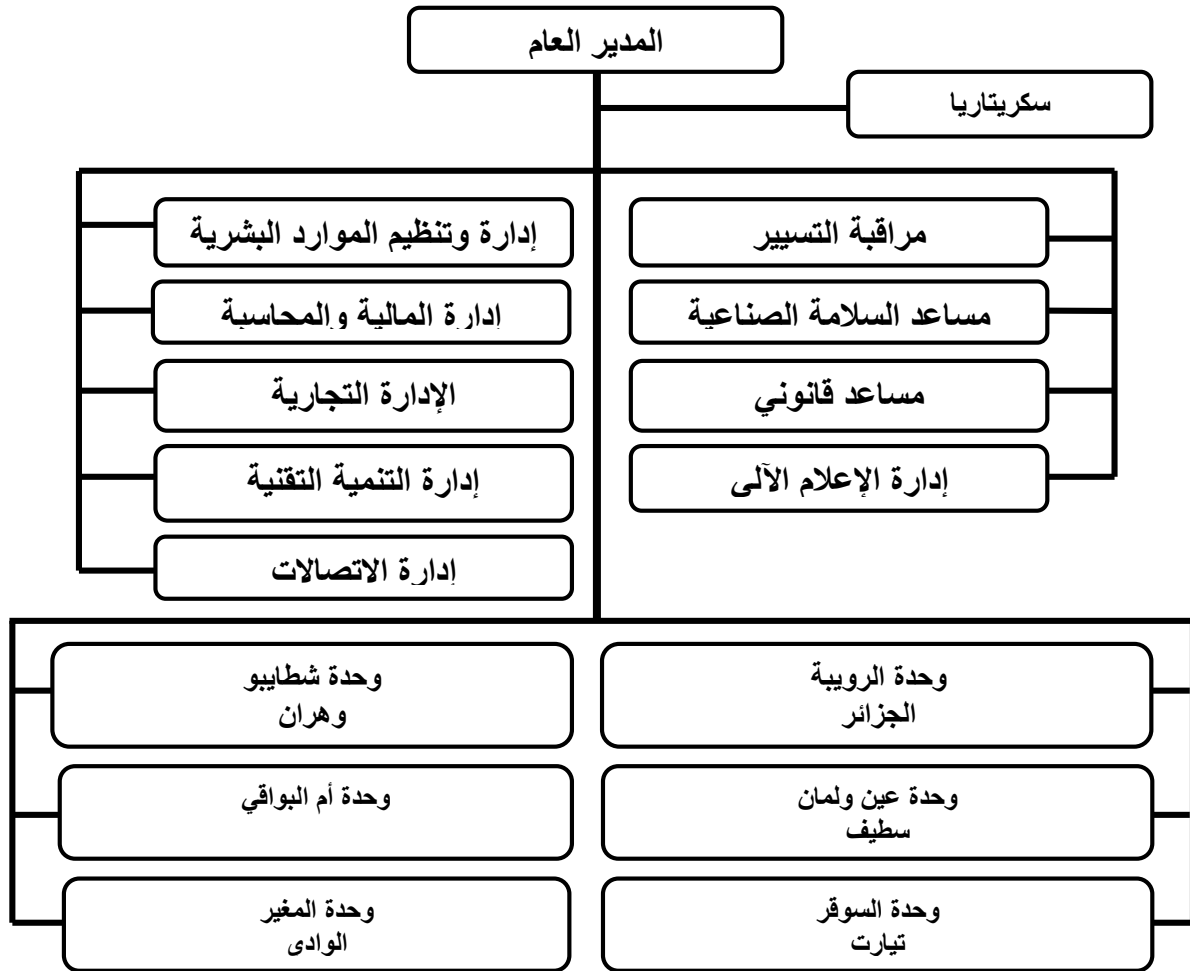


المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

• من 1997-2007

في 29 أكتوبر 1997، من الفروع التابعة لباتيميتال نتجت شركة ذات اسهم باتيسيم LEPE BATICIM براس مال 450.000.000 دج لتتفرع إلى 06 وحدات انتاجية مختصة موزعة عبر التراب الوطني إلى جانب وحدة الهندسة.

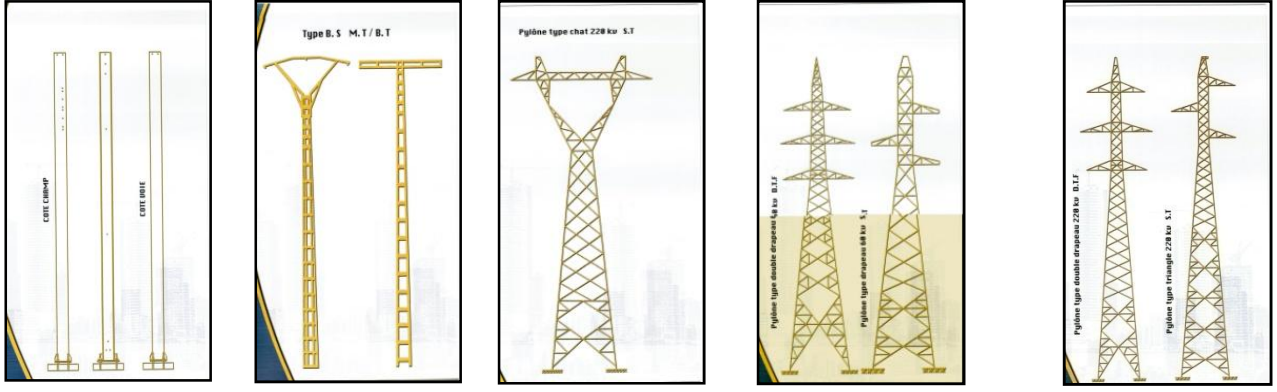
الشكل 15: الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATICIM



المصدر: وثائق المؤسسة

2- التطور في المنتجات:

تمحور النشاط الرئيسي لمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة خلال هذه الفترة في إنتاج سلع مخصصة فقط للمؤسسات العمومية مثل سونلغاز، سوناطراك... وتتمثل في أعمدة نقل التيار الكهربائي بأنواعها الثلاث: أعمدة الضغط المنخفض BS، أعمدة الضغط المرتفع HT، وأعمدة الضغط المرتفع جدا THT، ونشاط صناعة (بناء) البناءات ذات الهيكل للقطاعات الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى أنشطة فرعية كالتركيب والهندسة. وهكذا فإن مهمة المؤسسة التي كانت محصورة في تقديم المواد الأولية قد توسعت شيئا فشيئا لتسمح للمؤسسة بأخذ أبعاد تقنية معتبرة، وأصبحت تساهم بقدراتها الانتاجية بانجاز مشاريع كاملة مثل مشروع بناء الثكنات العسكرية والذي اعتبر كأكبر المشاريع الوطنية خلال هذه الفترة



أنظر الملحق رقم: (4)

3- التطور في السوق:

قبل سنة 1996 كانت المؤسسة تنشط في السوق المحلية فقط وذلك من اجل تنفيذ برنامج نقل الكهرباء للمناطق الحضرية والريفية وانجاز المشاريع الصناعية ضمن الخطة لبناء المنشآت الصناعية. وبعد سنة 1997 كانت المؤسسة تحتل مكانة عالية لاحتكارها للسوق المحلية وفي اطار توسيع المؤسسة لسوقها احتلت مكانة في السوق الخارجية (المغربية: مصر تونس ليبيا) وكذا سوق الدول الاشتراكية التي كانت مفتوحة خاصة في إطار اتفاقيات الثنائية بين الدول الاشتراكية.

4- التطور في راس المال

كان رأس المال المؤسسة لا يتجاوز 300.000.000 دج في بداية انطلاقتها قبل سنة 1996. وفي 29 أكتوبر 1997 ونظرا لتحول الشركة إلى شركة ذات أسهم نتج عنها تطور في رأس المال والذي قدر ب 450.000.000 دج، اما بعد سنة 1997 وبغية الرفع من رأس المال استفادت المؤسسة من قروض عديدة بداية من الاستثمارات المختلطة إلى قروض تجديد وسائل الإنتاج إلى إعادة هيكلة ديونها ليصبح رأس مالها 1.960.000.000، وفي هذه الفترة كانت تطرح فائض مالي معتبر وصحتها الاقتصادية جيدة. فتسديد القروض لم يصادفه اي عائق رغم نسبة الفوائد العالية، فكل هذه الظروف ساعدت المؤسسة وعملت لصالحها.

5- التطور في العملاء

خلال الفترة الممتدة من 1983 إلى 1996 بما أن المؤسسة كانت تنشط في السوق المحلية فقط وتعمل وفق نظام الطلب فهي كانت تتعامل مع مؤسسة سونلغاز ومؤسسة سوناطراك والمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية كأكبر المتعاملين لأكبر المشاريع، ومن بين هذه المشاريع والانجازات إنجاز خط ذات الضغط العالي من نوع KV 400 الرابط بين العفرن وحاسي عامر (320 كلم)، إنجاز خطوط ذات الضغط المنخفض من 60 إلى KV 220 في إطار مشاريع كبرى في المناطق التالية: سعيذة- عين الصفراء/ أدرار- رقان/ حاسي مسعود- قاسي الطويل/ سعيذة- بوحنيغة وهذا لحساب شركة سونلغاز وكذلك خطوط حاسي مسعود- حاسي بركين وخط قاسي الطويل- رورد النوس 1000

MLN-BRN كلم لحساب سوناطراك، تسليم أعمدة نقل التيار الكهربائي لحساب الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية SNTF.

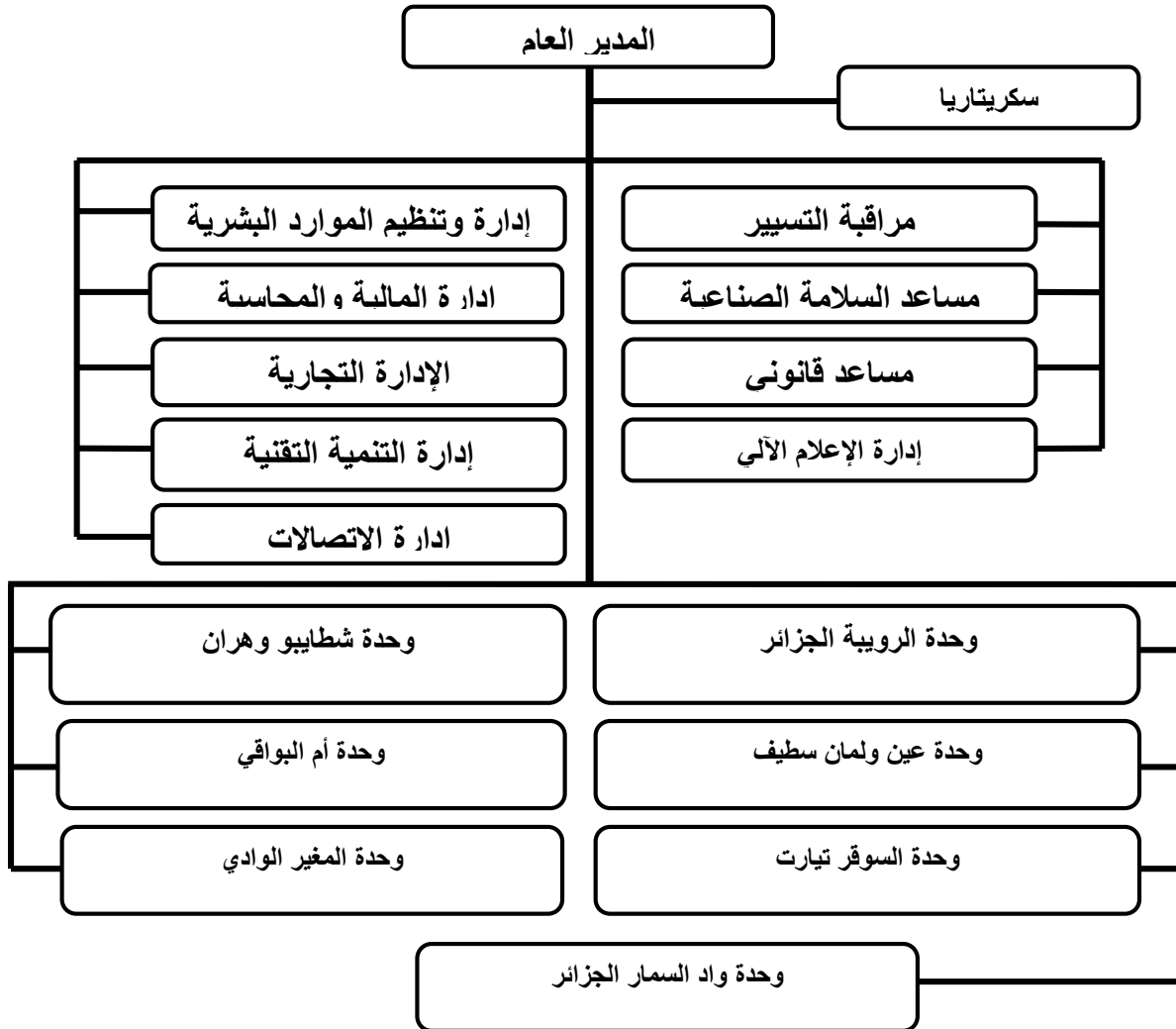
وخلال الفترة الممتدة من 1997 إلى 2007 وفي اطار توسيع دائرة العملاء الخاصة بها قامت المؤسسة بالتعاقد مع مؤسسات وطنية وأخرى خارجية ومن بين هذه المؤسسات اتصالات الجزائر- مؤسسة KAHRIF - مؤسسة KAHRAKIB - مؤسسة موبيليس - مؤسسة Douanes Directions Télécom والشركة الفرنسية ALSTOM ومؤسسة Scadacom المغربية - المؤسسة الفرنسية AMEC - المؤسسة الفرنسية Vatech.

أ- مرحلة النمو وهي تمتد من 2007 - 2013

1- التطور في الهيكل التنظيمي:

خلال هذه الفترة حافظت مؤسسة BATICIM على هيكلها التنظيمي بمستوياته غير أنه تم فصل وحدة الدراسات والأبحاث والهندسة التي كانت تابعة لوحدة الروبية (تخريج الأنشطة)، ومن خلال هذا التخريج وفي ضوء هذا التوسع الحاصل في الأنشطة تميل الإدارة العليا إلى اللامركزية، وتعمل على تحويل الصلاحيات المناسبة لإدارة النشاط وبميل هيكل الشركة فيها إلى العلاقات غير الرسمية، وتقدم نظم الرقابة والحوافز فيها، ويتمثل الهدف الرئيسي للشركة في هذه المرحلة في تحقيق مزيد من النمو. ليصبح الهيكل التنظيمي على النحو التالي:

الشكل 16: الهيكل التنظيمي النهائي لـ BATICIM

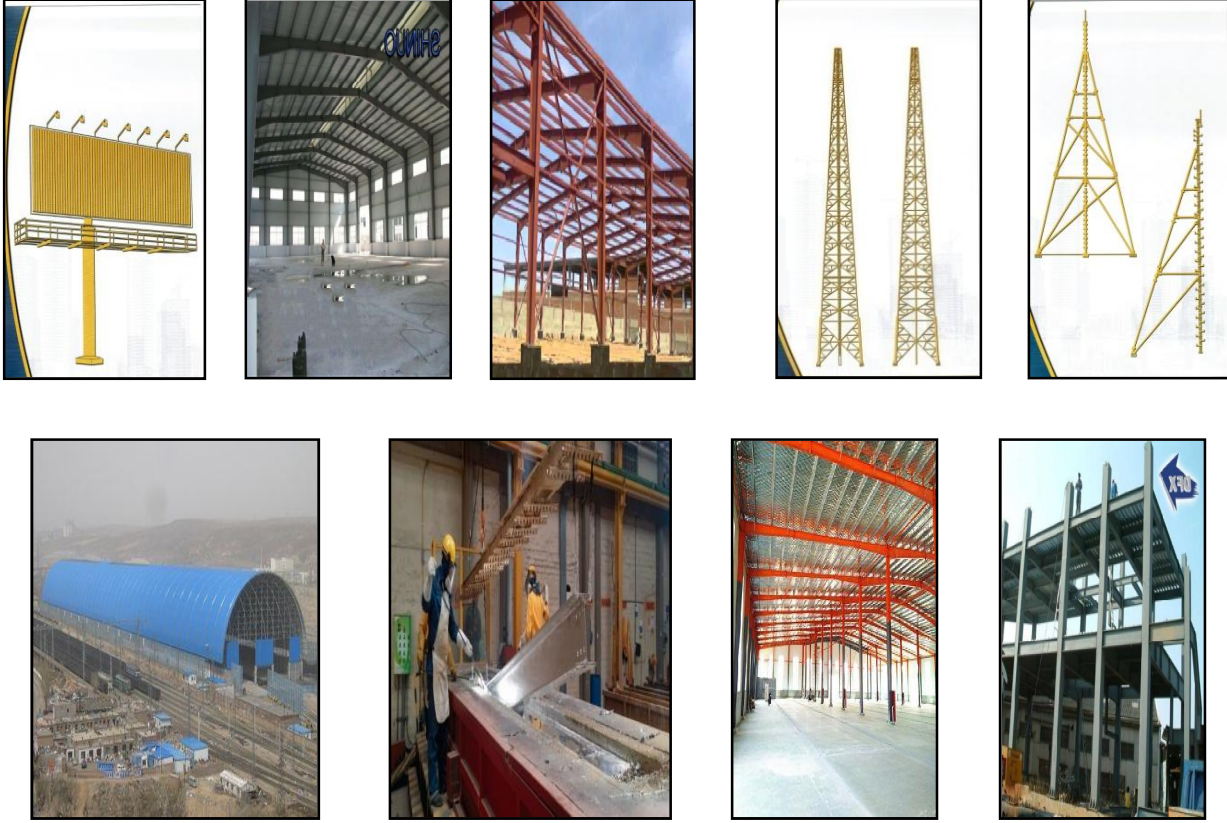


المصدر: وثائق المؤسسة

2- التطور في المنتجات

تعمل المؤسسة حسب وجهة نظر المبحوثين بنسبة (48.5%) على تطوير خدماتها بغية كسب رضا الزبائن ، وتحاول تقديم أسعار محددة وواضحة مسبقا لهم. وبغية تطوير منتجات جديدة تعمل المؤسسة على تطوير مهارات وقدرات العاملين لديها وهذا ما أكدته نسبة (63.6%) من أفراد المبحوثين حيث تخصص ميزانية سنوية لتدريب العمال. خلال هذه الفترة أضافت المؤسسة لحافظة أنشطتها الأساسية مجموعة من المنتجات وذلك بغية التوسع في سلسلة المنتجات والدخول في أسواق جديدة مما أدى إلى زيادة الطلب على مختلف منتجات المؤسسة والقدرة على التحكم في التكاليف، فأصبحت تنتج مختلف المنتجات المعدنية من بينها (النجارة المعدنية والأسلاك الشائكة، الشبكات المعدنية الأرضية، مستودعات التخزين للاستعمال الصناعي- الزراعي، المركبات الرياضية والتجارية، أعمدة اللوحات

الإشهارية...الخ. كما أضافت أيضا لحفاظة أنشطتها سلسلة الخدمات (دراسات الهياكل المعدنية - دراسات طبوغرافية - دراسات الخطوط الكهربائية - دراسات انجاز وتطوير منتجات جديدة).



انظر الملحق رقم (5)

3- التطور في السوق

بعد التوسع إلى الأسواق الخارجية أصبح بإمكان المؤسسة تلبية طلب أي متعامل اقتصادي سواء كان محلي او أجنبي.

4- التطور في رأس المال

في 29 أكتوبر 2007 شرع المجمع اللبناني ماتيليك GROUP MATELEC في الشراكة مع باتيسيم بمعدل 55% و 45% المتبقية للمجمع الصناعي باتيميطلال ليصبح راس مال المؤسسة 2.960.000.000 دج، بحيث هذه الشراكة تقتصر في راس المال فقط اي ان عملية اتخاذ القرار بيد المجمع الصناعي باتيميطلال (تمويل ذاتي).

5- التطور في العملاء

هذا التطور في العملاء راجع لإتباع المؤسسة سياسة واضحة إتجاههم هذا ما أكدته اجابات المبحوثين بنسبة، حيث تمتلك المؤسسة تمتلك صفحة الكترونية لتسهيل عملية التواصل مع العملاء هذا ما اقر به نسبة (69.7%) من اجابات المبحوثين.

هذا وتعمل المؤسسة على التعرف على آراء الزبائن في تقييم منتجاتها، وتسعى أيضا حسب رأي (72.7%) من المبحوثين إلى خدمة الزبائن بشكل عادل فهي تحاول الرد على شكاوهم وملاحظاتهم بالتواصل معهم مباشرة.

خلال هذه الفترة كانت هناك زيادة في عدد العملاء المحليين منهم مؤسسة CAMAG والتي تضمنت أكبر المشاريع والذي قدر ب 240.000 طن، ومؤسسة GCB. وبفضل الشراكة مع مجمع ماتيليك GROUP MATELEC أدى إلى الزيادة في عدد العملاء الأجانب ومنهم مؤسسة ICC - مؤسسة MATELEC

ج- مرحلة النضج وهي تمتد من 2013 إلى 2017

يتمثل هدف الشركة خلال هذه المرحلة في الاستقرار الداخلي والتوسع الخارجي حيث تسعى إلى النمو المستمر وصولا إلى الذروة.

ونتيجة للأداء الإيجابي المحقق في المرحلة السابقة، فمن ناحية الهيكل التنظيمي لم يطرأ أي تغيير، فالمؤسسة لم تقم بتغييرات هيكلية، و من ناحية المنتجات فقد حافظت على سلسلة الأنشطة والخدمات وتطويرها، وتحسين العلاقة مع العملاء الذين هم في تزايد مستمر مما أدى إلى زيادة الطلب على منتجات الشركة ومنه الزيادة لليد العاملة من أجل تلبية هذا الطلب. كما اعتمدت على نظم الرقابة للاعتبارات رسمية وغير شخصية.

من ناحية رأس المال وصلت النتيجة الإجمالية ورقم أعمال الشركة في هذه المرحلة إلى الذروة بقيمة تقدر 57.130.000 للنتيجة وذلك في سنة 2016، و 1.168.000 دج لرقم الأعمال في نفس السنة.

د- مرحلة التراجع والتدهور: والتي تمتد من 2017 إلى 2019

تتميز هذه المرحلة بالتدهور والتراجع في عدد العمال وكذا التكاليف والتخلص من بعض الأنشطة المكلفة والانخفاض في مستوى النشاط وتراجع الحصة السوقية للشركة، انعكس هذا على المردودية والنتائج، حيث عرفت عجز مالي سنة 2017 قدره 1.7 مليار دينار كما سجلت سنة 2018 ثاني عجز لها بنفس حجم العجز الذي عرفته سنة 2017. وهذا راجع إلى التبعية الكبيرة BATICIM نحو plan de charge الخاص بشركة سونلغاز. مما أدى إلى تراجع في رقم الأعمال الذي قدر بـ 232429 دج في سنة 2018 وخسارة في النتيجة الإجمالية بقيمة تقدر بـ 78167 دج لنفس السنة، وسبب هذا التراجع راجع إلى الأوضاع السياسية للبلد والأزمة المالية والاقتصادية الناجمة عن انخفاض أسعار المحروقات التي تمثل 98 % من عائدات التصدير، هذه الأزمة انعكست على برامج الاستثمار الخاصة بزبائن شركة BATICIM (البرنامج الوطني للكهرباء الذي تقوده شركة سونلغاز، بيانات جديدة عن برنامج كهربة شبكة السكك الحديدية... إلخ)

إن تدهور وتراجع الشركة ليس بالضرورة مؤشرا على فشلها، حيث/ ف تسعى الشركة من خلال التقييم في محيط مضطرب وأكثر تنافسية إلى تحقيق إستراتيجية مستقبلية من خلال مخطط استراتيجي (2019-2023) يستند على معطيات المحيط وكذا على الخصائص الداخلية (نقاط القوة - نقاط الضعف لدى BATICIM في المخطط التنظيمي، في الموارد البشرية، المعدات والمالية). ويهدف هذا المخطط إلى تحقيق:

- الأهداف المعلنة والمنشورة من طرف وحدات شركة BATICIM
- التوجه الكبير نحو الطلب والسياق التنافسي

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة، وتوضيح الإطار المنهجي لها من منهج الدراسة وأدواتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ، وكان هدفنا من خلالها الإجابة عن إشكالية الدراسة الرئيسية ، تم قمنا بتحليل و تفسير النمو الداخلي لمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM ومستوى الأداء فيها، حيث توصلنا إلى وجود دور لإستراتيجية النمو الداخلي كخيار إستراتيجي حتمي في تحسين الأداء لدى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM.

الخاتمة

خاتمة

من خلال هذه الدراسة التي قمنا فيها بالبحث عن دور استراتيجية النمو الداخلي في تحسين أداء المؤسسة حيث حاولنا تحديد الاشكالية في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM والتي كانت محل الدراسة الميدانية بغرض اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي والتي كان الهدف منها هو الاجابة عن الاسئلة المطروحة في اشكالية الدراسة، حيث توصلنا الى أنه يوجد دور لإستراتيجية النمو الداخلي في تحسين أداء المؤسسة من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ومنه نستطيع القول ان المؤسسة محل الدراسة توجهت الى النمو الداخلي كخيار استراتيجي لتحسين أدائها والتي من خلال هذه الاستراتيجية ترسخ ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق أهدافها.

كما توصلنا الى مجموعة من النتائج والاقتراحات والتي تتمثل في:

أولاً: النتائج

يمكن تقسيم النتائج المتوصل اليها مجموعتين، الاولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

1) النتائج النظرية:

- إن النمو والتوسع ظاهرة حتمية في جميع المؤسسات كونه من المداخل التطورية التي تحقق الفعالية التي تسعى إليها كل مؤسسة.
- يعد النمو الداخلي كخيار استراتيجي في المؤسسات المصدر الاساسي للتغيير الاستراتيجي في المؤسسات الهادفة إلى إيجاد فرص التميز والريادة والمحافظة عليها.
- يقدم النمو الداخلي استشراف مستقبلي يساهم في تحسين أداء المؤسسة واستمرارها.
- يبين تقييم الأداء مدى قيام المؤسسة بمعالجة الاحتياجات من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق الغايات المرجوة.
- يقد بالأداء الوصول الى الريادة، فالمؤسسة ذات الأداء المتميز بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل والمتمثلة في البقاء و النمو.

2) النتائج التطبيقية:

- من خلال عرض وتحليل والإجابة عن تساؤلات الدراسة، يمكن التوصل الى النتائج التالية:
- أظهرت النتائج على وجود دور بين المتغيرين؛ إستراتيجية النمو الداخلي للمؤسسة و الأداء المؤسسي بأبعاده الأربعة في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM.
 - أظهرت النتائج أن مستوى الأداء مقبول وفقاً لمقياس الدراسة في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM.
 - أظهرت النتائج أن المؤسسة تسعى الى النمو والتوسع من خلال ضبط الأداء المالي، والعمليات الداخلية، وجانب التعلم و النمو، وكذا تركيزها على استغلال الموارد و الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة بتكلفة أقل.

ثانيا: الاقتراحات

- على المؤسسة أن تشجع المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير العمل.
- على المؤسسة القيام بتطوير أساليب العمل من أجل تحقيق الأداء فعال
- إنشاء نظام إتصال داخلي للمؤسسة بهدف تحسين التنسيق و التعاون و الانسجام بين مختلف المصالح و الوحدات من أجل تخفيض التكاليف و زيادة الإنتاجية.
- إستعمال التكنولوجيات الحديثة لاقتحام أسواق جديدة و بالتالي زيادة الحصة السوقية.
- الإهتمام أكثر بجانب تقييم الأداء وذلك باستخدام وحدات متخصصة في ذلك.

قائمة المراجع و المصادر

المراجع العربية:

كتب:

1. إبراهيم محمد المحاسنة، (2013) : إدارة تقييم الأداء الوظيفي، دار جديد، الأردن
2. حاتم قابيل، عبد الرحيم محمد، (2009)، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسساتي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر
3. حمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، (2014): دور تقييم الأداء في تنمية الموارد، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر.
4. دلال القاضي، د محمود البياتي، 2008، منهجية وأساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام برنامج spss ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن
5. سعد صادق البحيري، (2003) : إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، مصر
6. سيد محمد جاد الرب، (2009): استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، مصر
7. صلاح عبد القادر النعيمي وآخرون (2012) : الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية
8. فلاح الحسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة:مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، عمان الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
9. مجيد الكرخي، (2013): مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015، عمان، الأردن.
10. محفوظ احمد جودة، (2008)، تطبيق نظام القياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 02 م
11. محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، (2009): تقييم أداء المؤسسات في ضل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الأردن.
12. مدحت محمد أبو النصر، (2008)، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
13. ممدوح زيدان، (2003): تقييم الأداء ومواجهة الازمات، مجموعة النيل العربية، مصر.
14. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن.

مذكرات:

1. دريال سمية، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2012
2. ريغة أحمد الصغير، (2014): تقييم أداء المؤسسات الصناعية، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر
3. صلاح بلاسكة، (2012) : قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس
4. عادل عشي، (2002): الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير تخصص تسيير مؤسسات صناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة
5. الحواري السعيد، (2007) محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة نظرية وتطبيقية، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة بومرداس
6. إلياس بن ساسي، (2008) المنظمة امام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.

مجلات:

1. أحمد يوسف دودين، (2009) : معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء والبحوث والدراسات الانسانية، المجلد 09 العدد 02
2. إلياس بن ساسي، 2008: محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي و النمو الخارجي للمؤسسة كمنطق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، العدد6، جامعة ورقلة . إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المنظمة (الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو)، 2011، دار وائل للنشر والتوزيع
3. أندرو سيزلاغي مارك جي والاس، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، 1991، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية
4. بريش السعيد، يجياوي نعيمة، (2012): "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنضمت وزيادة فعاليتها"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، الجزائر.

5. جيهان ونس، عبد العزيز موسى، (2016) : اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على اداء الشركات الاتصالات الاردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 47، العراق
6. ستر العلجة، (2008) : دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، المجلد 09، العدد 01
7. الشيخ الداوي، (2010) : تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر
8. صلاح مهدي جواد، (2008) : بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 28
9. عبد الرؤوف حجاج، احلام بن رنو، (2015) : دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر

ملتقيات

1. خديجة لدرع، (2011) : بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الشامل لأداء المنظمات، دراسة ميدانية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد بجامعة ورقلة يومي، 22 و 23 نوفمبر.
2. المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي، لجنة التقييم، مشروع تقرير حول عناصر مطروحة للنقاش من أجل عقد النمو، الدورة العامة العادية 26، الجزائر، جويلية، 2005 .

المراجع الاجنبية:

1. Bienaymé Alain، La Croissance des Entreprises: analyse dynamique des fonctions de la firme، Tome 1، Bordas 1971.
2. Denis (M), Fernandez (P), La Performance globale de l'entreprise, les édition d'organisations, Paris, 2003.
3. FRANCK JANSSEN، Les déterminants de la croissance des entreprises، séminaire PME : Regards croisés sur l'entreprise، ministère de l'économie، des finances et de l'industrie، centre de conférences Pierre MONDES، france، 03mia2005.
4. Guest HERREWIJN Maîtriser la croissance des pme : gestion gouvernance، développement، Bruxelles، L'Echo، 2003.

5. ICHAK Adize 'le cycle de vie de l'entreprise', diagnostic et theories, édition d'organisation, Paris, 1991.
6. Jean- Claude TARMONDEAU et Christine HUTTIN , 'Dictionnaire de stratégie d'entreprise', Paris , Vuibert,2001.
7. Jean-Marie DUCREUX et Maurice Marchand TONEL 'straégie : Les clés du succès concurrentiel', Paris, Edition D'organisation, 2004.
8. LAVALLETTE Georges et NICULSCU Maria, 'Les stratégies de croissance', Paris, Editions d'organisation, 1999.
9. Leonel MATATAR , 'Globalisation et stratégie des pme/pmi' ,Acte de premier colloque international sur les pme /pmi face au déficit de la globalisation, INC , Alger ,Nov 2007.
10. Mounbou Sabine Patricia, 'La croissance de l'entreprise - Le cas des l'industries agroalimentaires del'économie camerounaise', Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, 2005.
11. Robert LEDUFF, 'Encyclopédie de la gestion et du management', Paris, Dalloz, 1999.
12. Robert PAPAIN, 'L'art de diriger : Management, Stratégie, 3e ed, Paris ,Dunond, 2006
13. Witmeur Olivier, 'L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises' ,Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Libre de Bruxelles.

المواقع:

1. http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressouces/actes_07/sauve- mahjoub-pelleties.pdf
07/sauve_mahjoub_pelletier.pdf
2. http://www.memopage.com/etudes/html_etudes/1778.pdf
3. www.ac-versailles.fr/cerpeg/ressdiscipl/economie/ecogene/croiss-etrep.htm.

الملاحق

الملحق رقم 01

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



الموضوع

استبانة البحث

الاخ الكريم...، الاخخت الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تحية طيبة وبعد...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية والمعونة ب:

" دور استراتيجية النمو الداخلي كخيار في تحسين الاداء - منظور بطاقة الاداء المتوازن - " .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبيان بدقة، حيث ان صحة نتائج

الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن كافة المعلومات التي تعبأ من قبلكم سوف لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وتقبلو منا فائق التقدير والإحترام لمساهمتمكم البناءة .

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:



الموسم الجامعي 2018-2019

القسم الأول: البيانات الشخصية .

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1_ المؤهل العلمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا أخرى

2_ مجال الوظيفة الحالية: عمال تنفيذيين عمال اداريين إطارات

3_ سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 الى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبيان .

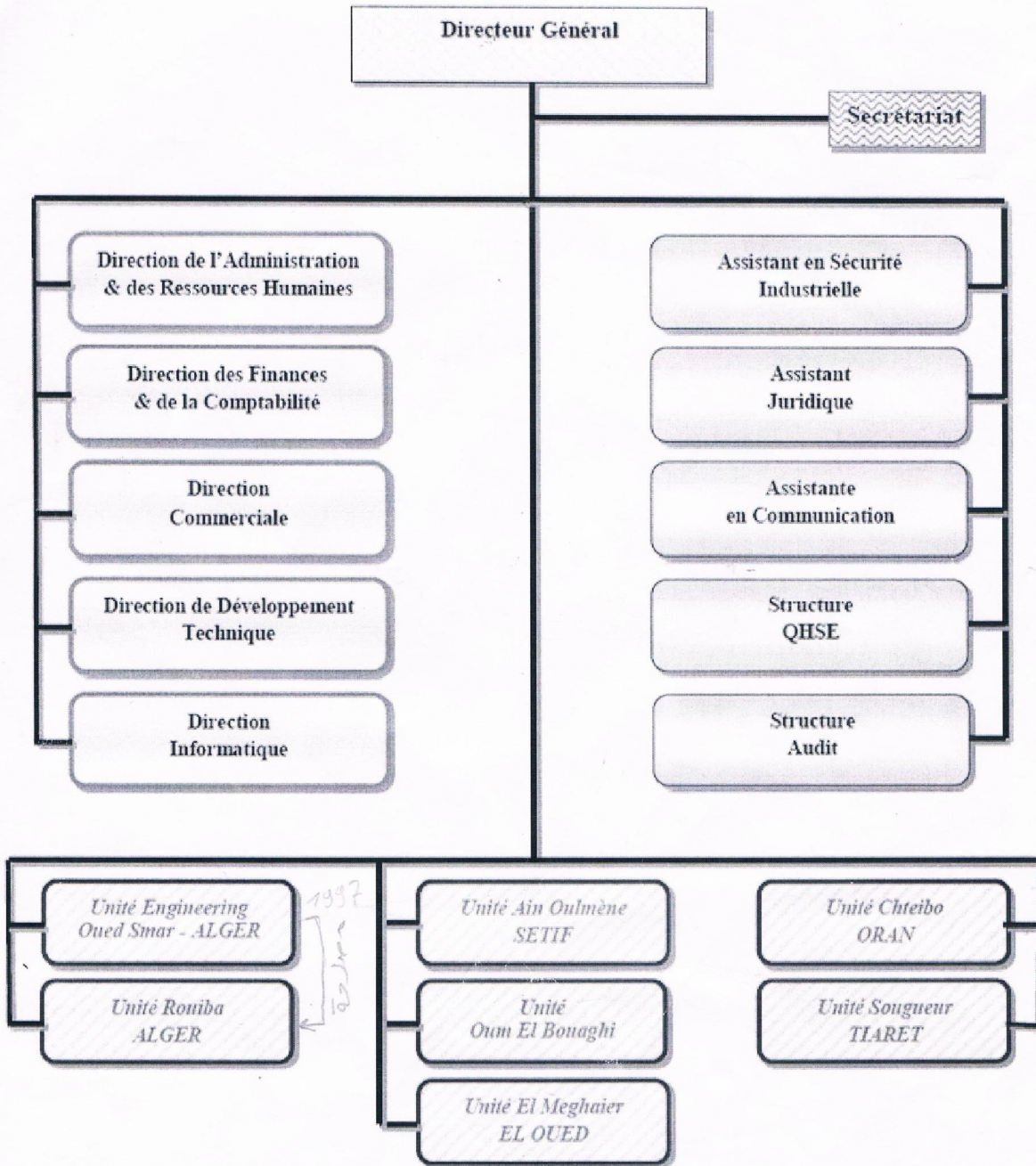
قابلية تقييم الأداء وفق بطاقة الاداء المتوازن بالمؤسسة.

الرقم	العبارات	أوافق	أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق بشدة	محايد
	تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة.					
	تتبنى وتدعم الإدارة العليا بمؤسستكم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.					
	توجه بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة لتحقيق رسالتها.					
	يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة إلى تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات.					
	تطبق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم).					
المحور المالي						
	تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة.					
	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل.					
	يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة.					
	تهتم المؤسسة بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب.					
	تعتبر أسعار المنتجات المقدمة للزبون واضحة ومحددة.					
محور الزبائن						
	تسعى المؤسسة لخدمة الزبائن بشكل عادل.					
	يوجد للمؤسسة صفحة إلكترونية، وبريد إلكتروني لتسهيل الاتصال بها.					
	يستطيع الزبون مقابلة المسؤولين بسهولة.					

					تعمل المؤسسة على التعرف على آراء الزبائن في تقييم منتجاتها.
					يتم الرد على شكاوى وملاحظات الزبائن بالتواصل المباشر معهم.
محور العمليات الداخلية					
					يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد.
					يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها
					تقوم المؤسسة ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل إنجاز المهام.
					تنمي إدارة المؤسسة مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم.
					تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا الزبون.
محور النمو والتعلم					
					تهتم إدارة المؤسسة بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعمالها للوصول إلى المستوى المطلوب
					توفر المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للعاملين.
					تهتم إدارة المؤسسة بعمليات الابتكار والإبداع.
					تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب عامليها.
					تساعد إدارة المؤسسة العاملين على إتمام دراساتهم العليا.

الملحق رقم 02

ملحقاً



الملحق رقم 03

تاريخ تأسيس الشركة :

- يرجع تأسيس شركة باتيسيم إلى المسار التنظيمي للاقتصاد الجزائري :
- تأسست شركة SN-METAL في سنة 1968
- في إطار إعادة هيكلة الشركات الوطنية سنة 1983 أنشأت الشركة العمومية الإقتصادية باتيميطال.
- في 07 فيفري 1989 و في إطار استقلالية المؤسسات الوطنية تحولت شركة باتيميطال إلى شركة ذات أسهم.
- في 1992 تتفرع باتيميطال لفروع لامركزية أدت إلى ميلاد فرع الأعمدة.
- في 29 أكتوبر 1997 ، من الفروع التابعة لباتيميطال نتجت شركة ذات أسهم **باتيسيم** رأس مالها 450.000.000 د.ج.
- في 29 أكتوبر 2007، شرع المركب اللبناني ماتيليك في الشراكة مع باتيسيم بمعدل 55% و 45% المتبقية لمجمع باتيميطال.
- باتيسيم** شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة هي شركة ذات أسهم يبلغ رأس مالها **2.960.000.000 د.ج.**
- تحتوي الشركة على مجموعة هياكل مركزية متعددة الاختصاصات، النشاطات و المراقبة متكونة من ستة (6) وحدات إنتاجية موزعة عبر التراب الوطني إلى جانب وحدة الهندسة.
- الموارد الأساسية لباتيسيم: كفاءة عمالها و قدراتها وإمكاناتها الانتاجية و كذا سمعتها الوطنية و العالمية و مرجعياتها.

النشاطات الرئيسية :

- تختص باتيسيم في صناعة و جلفنة :
- أعمدة نقل الطاقة الكهربائية.
- أبراج الإتصالات السلكية و اللاسلكية.
- أعمدة النقل السلك التيار الكهربائي للسكك الحديدية.
- أعمدة لوحات إشارية.
- هياكل معدنية تدخل في انجازات صناعة.
- دراسات، انجاز و تطوير منتوجات جديدة.
- دراسات الخطوط الكهربائية.
- دراسات طبوغرافية.
- دراسات الهياكل المعدنية.

المنتجات والخدمات :

- أعمدة نقل التيار جد عالي، العالي، المتوسط و المنخفض من 30 إلى KV 400
- أبراج الإتصالات السلكية و اللاسلكية.
- أعمدة سلك نقل التيار الكهربائي للسكك الحديدية.
- أعمدة اللوحات الإشارية.
- مختلف المنتوجات المعدنية :
- النجارة المعدنية و الأسلاك الشائكة.
- الهياكل المعدنية.
- الشبكات المعدنية الأرضية.
- مستودعات التخزين البناءات المصنعة.
- جلفنة المنتوجات المعدنية.

التنمية :

- 1- تحصلت باتيسيم على المصادقة في إطار التسيير المندمج على شهادة المنظمة الدولية للمواصفات القياسية ISO 9001 : 2008 ، 14001 : 2004 و OHSAS 18001 : 2007 و ILO OHS 2001 ذلك منذ سنة 2003.
- 2- باتيسيم عضو في الجمعية الفرنسية من أجل تطوير الجلفنة GALVAZINC ASSOCIATION منذ سنة 2003.
- 3- باتيسيم عضو في الغرفة الجزائرية للصناعة و التجارة و الغرفة الفرنسية للصناعة و التجارة في الجزائر منذ سنة 2003.
- 4- باتيسيم عضو في المعهد الجزائري للمعايير، IANOR.

تاريخ تأسيس الشركة :

- يرجع تأسيس شركة باتيسيم إلى المسار التنظيمي للاقتصاد الجزائري :
- تأسست شركة SN-METAL في سنة 1968
- في إطار إعادة هيكلة الشركات الوطنية سنة 1983 أنشأت الشركة العمومية الإقتصادية باتيميطال.
- في 07 فيفري 1989 و في إطار استقلالية المؤسسات الوطنية تحولت شركة باتيميطال إلى شركة ذات أسهم.
- في 1992 تتفرع باتيميطال لفروع لامركزية أدت إلى ميلاد فرع الأعمدة.
- في 29 أكتوبر 1997، من الفروع التابعة ل باتيميطال نتجت شركة ذات أسهم **باتيسيم** رأس مالها 450.000.000 د.ج.
- في 29 أكتوبر 2007، شرع المركب اللبناني ماتيليك في الشراكة مع باتيسيم بمعدل 55% و 45% المتبقية لمجمع باتيميطال.
- باتيسيم** شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة هي شركة ذات أسهم يبلغ رأس مالها 2.960.000.000 د.ج.
- تحتوي الشركة على مجموعة هياكل مركزية متعددة الاختصاصات، النشاطات و المراقبة منتكونة من ستة (6) وحدات إنتاجية موزعة عبر التراب الوطني إلى جانب وحدة الهندسة.
- الموارد الأساسية لباتيسيم: كفاءة عمالها و قدراتها وإمكاناتها الانتاجية و كذا سمعتها الوطنية و العالمية و مرجعياتها.

النشاطات الرئيسية :

- تختص باتيسيم في صناعة و جلفنة :
- أعمدة نقل الطاقة الكهربائية.
- أبراج الإتصالات السلكية و اللاسلكية.
- أعمدة النقل السلك التيار الكهربائي للسكك الحديدية.
- أعمدة لوحات إشارية.
- هياكل معدنية تدخل في انجازات صناعة.
- دراسات، انجاز و تطوير منتوجات جديدة.
- دراسات الخطوط الكهربائية.
- دراسات طبوغرافية.
- دراسات الهياكل المعدنية.

المنتجات والخدمات :

- أعمدة نقل التيار جد عالي، العالي، المتوسط و المنخفض من 30 إلى 400 KV
- أبراج الإتصالات السلكية و اللاسلكية.
- أعمدة سلك نقل التيار الكهربائي للسكك الحديدية.
- أعمدة اللوحات الإشارية.
- مختلف المنتجات المعدنية :
- النجارة المعدنية و الأسلاك الشائكة.
- الهياكل المعدنية.
- الشبكات المعدنية الأرضية.
- مستودعات التخزين البناءات المصنعة.
- جلفنة المنتوجات المعدنية.

التنمية :

- 1- تحصلت باتيسيم على المصادقة في إطار التسيير المندمج على شهادة المنظمة الدولية للمواصفات القياسية ISO 9001 : 2008, 14001 : 2004 و OHSAS 18001 : 2007 و ILO OHS 2001 ذلك منذ سنة 2003.
- 2- باتيسيم عضو في الجمعية الفرنسية من أجل تطوير الجلفنة GALVAZINC ASSOCIATION منذ سنة 2003.
- 3- باتيسيم عضو في الغرفة الجزائرية للصناعة و التجارة و الغرفة الفرنسية للصناعة و التجارة في الجزائر منذ سنة 2003.
- 4- باتيسيم عضو في المعهد الجزائري للمعايير، IANOR.

شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة

Société de Construction de Structures
Métalliques Industrialisées



الملحق رقم 04

60 KV PYLÔNE MOYENNE TENSION

Pylône type double drapeau 60 kv D.T.F

Pylône type drapeau 60 kv S.T

Zone Industrielle - B.P 88 Oued-Smar, Alger 16270 - Algérie
 Tél. +213 21 51 51 93 / 21 51 50 85 / 21 51 56 51
 Fax. +213 21 51 56 50
 Site Web: www.batcim.com.dz
 E-mail: batcim@batcim.com.dz

POTEAUX CATÉNAIRE

COTE CURVE

COTE LOUE

Zone Industrielle - B.P 88 Oued-Smar, Alger 16270 - Algérie
 Tél. +213 21 51 51 93 / 21 51 50 85 / 21 51 56 51
 Fax. +213 21 51 56 50
 Site Web: www.batcim.com.dz
 E-mail: batcim@batcim.com.dz

TENSION PYLÔNE BASSE TENSION

Type B. S M. T / B. T

Zone Industrielle - B.P 88 Oued-Smar, Alger 16270 - Algérie
 Tél. +213 21 51 51 93 / 21 51 50 85 / 21 51 56 51
 Fax. +213 21 51 56 50
 Site Web: www.batcim.com.dz
 E-mail: batcim@batcim.com.dz

220 KV PYLÔNE HAUTE TENSION

Pylône type double drapeau 220 kv D.T.F

Pylône type triangle 220 kv S.T

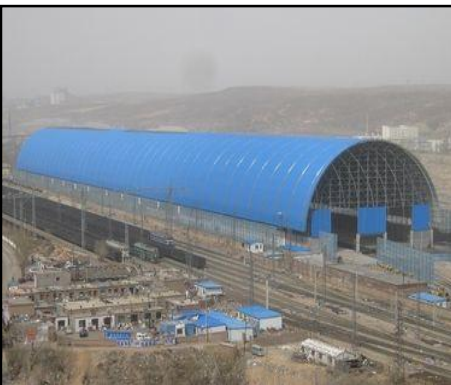
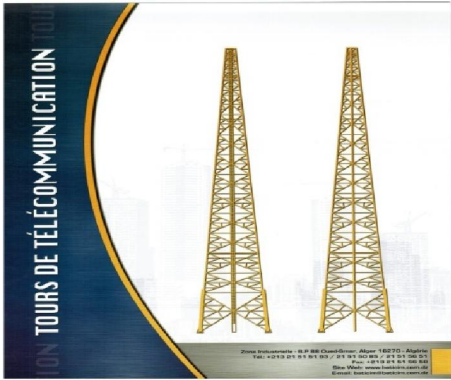
Zone Industrielle - B.P 88 Oued-Smar, Alger 16270 - Algérie
 Tél. +213 21 51 51 93 / 21 51 50 85 / 21 51 56 51
 Fax. +213 21 51 56 50
 Site Web: www.batcim.com.dz
 E-mail: batcim@batcim.com.dz

220 KV PYLÔNE HAUTE TENSION

Pylône type chat 220 kv S.T

Zone Industrielle - B.P 88 Oued-Smar, Alger 16270 - Algérie
 Tél. +213 21 51 51 93 / 21 51 50 85 / 21 51 56 51
 Fax. +213 21 51 56 50
 Site Web: www.batcim.com.dz
 E-mail: batcim@batcim.com.dz

الملحق رقم 05



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجية النمو الداخلي كخيار في تحسين الأداء المؤسسي وفق بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM.

واتبعنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمنا في جمع البيانات الأولية المقابلة، وثائق المؤسسة، الاستبيان . وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل وتفسير النتائج وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

يوجد دور لإستراتيجية النمو الداخلي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن وهذه العلاقة حتمية.

إن مستوى الأداء مقبول وفقا لمقياس الدراسة في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM .

تسعى المؤسسة إلى تحسين أدائها بغية مواجهة المنافسين وكسب حصة سوقية وتحقيق الهدف الأساسي المتمثل في البقاء والاستمرارية.

الكلمات المفتاحية:

إستراتيجية النمو، الأداء المؤسسي، النمو، النمو الداخلي للمؤسسة.

Summary:

The aim of this study was to find out the role of internal growth strategy as an option in improving the institutional performance according to the Balanced Scorecard of BATICIM. In this study, we followed the analytical descriptive approach, and used in the collection of the corresponding initial data, the documents of the institution, the questionnaire. A range of statistical methods were used to analyze and interpret the results. The study reached a number of results, the most important of which are:

- There is a role for internal growth strategy in improving institutional performance from a balanced performance card perspective and this relationship is inevitable.
- The level of performance is acceptable according to the study scale of BATICIM.
- The organization seeks to improve its performance in order to confront competitors, gain market share and achieve the fundamental objective of survival and continuity.

key words:

Growth strategy, institutional performance, growth, internal growth of the organization.