



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر استراتيجية التنوع على الأداء التسويقي
دراسة حالة: الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

قشوط إلياس

سماتي سارة

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GSO /2014/.....
تاريخ الإيداع

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل:

إلى الوالدين العزيزين.

إلى إخوتي: رحيمة، نسرین، فتحي.

إلى صديقاتي: إيمان، نجاح، وهيبة، نسرین، فطيمة.

إلى كل من رافقتني في مشواري الدراسي، من أساتذة وزملاء.

الشكر والعرفان

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي على خاتم الأنبياء والمرسلين، صلوات ربي وسلامه عليه.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى إلى الأستاذ الفاضل قشوط إلياس على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه لنا النصح والتوجيه.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية والشكر إلى الأستاذة شين فيروز وإلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة بسكرة، وأخص بالذكر أساتذتي المحترمين الذين تلقيت عنهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل مشواري الدراسي الجامعي.

دون أن أنسى عمال وكالة LA CIAR (بسكرة)، وبالأخص زوبيدة عمراوي.

والحمد لله من قبل ومن بعد.

فهرس المحتويات		
I	الإهداء.....	
II	الشكر والعرفان.....	
III	الملخص.....	
IV	فهرس المحتويات.....	
VIII	فهرس الجداول.....	
IX	فهرس الأشكال	
ب - ض	مقدمة عامة	
ب	تمهيد.....	
ب	الدراسات السابقة.....	1
ز	المتغيرات الاجرائية.....	2
س	النموذج النظري المقترح.....	3
س	فرضيات البحث.....	4
س	مبررات ودواعي اختيار هذا البحث.....	5
ش	أهمية البحث.....	6
ش	أهداف البحث.....	7
ش	صعوبات البحث.....	8
ص	منهج البحث.....	9
ص	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....	10
ص	هيكل البحث.....	11
24-2	استراتيجية التنوع، تعريفها، أنواعها وطرق قياسها	الفصل الأول
2	تمهيد.....	
3	الإطار المفاهيمي للاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية.....	1- 1
3	ماهية الاستراتيجية.....	1-1- 1
3	تعريف الاستراتيجية.....	1-1-1- 1
3	مستويات الاستراتيجية.....	2-1-1- 1
5	ماهية الخيار الاستراتيجي.....	2-1- 1

5	تعريف الخيار الاستراتيجي.....	1-2-1- ا
6	الخيارات الاستراتيجية المتاحة لدى المؤسسة.....	2-2-1- ا
10	العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي.....	3-2-1- ا
13	استراتيجية التنوع، تعريفها، أنواعها وطرق قياسها.....	2- ا
13	ماهية التنوع.....	1-2- ا
13	تعريف التنوع.....	1-1-2- ا
14	أهمية التنوع.....	2-1-2- ا
14	أنواع استراتيجية التنوع.....	2-2- ا
15	تنوع مترابط وتنوع غير مترابط.....	1-2-2- ا
16	تنوع أفقي وتكامل رأسي.....	2-2-2- ا
17	تنوع داخلي وتنوع خارجي.....	3-2-2- ا
20	قياس الأبعاد المختلفة للتنوع.....	3-2- ا
20	طرق القياس المستمرة.....	1-3-2- ا
22	طرق القياس المنقطعة للتنوع.....	2-3-2- ا
24	خلاصة الفصل.....	
43-26	الأداء التسويقي وتأثير استراتيجية التنوع.....	الفصل الثاني
26	تمهيد.....	
27	الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي.....	1- II
27	ماهية الأداء التسويقي.....	1-1- II
27	تعريف الأداء التسويقي.....	1-1-1- II
28	المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء التسويقي.....	2-1-1- II
28	أهمية الأداء التسويقي.....	2-1- II
29	مقاييس الأداء التسويقي.....	3-1- II
30	الربحية.....	1-3-1- II
31	الحصة السوقية.....	2-3-1- II
32	الرقابة على الأداء التسويقي.....	2- II
32	الرقابة التسويقية، تعريفها، أهميتها.....	1-2- II
32	تعريف الرقابة التسويقية.....	1-1-2- II
33	اهمية الرقابة التسويقية.....	2-1-2- II

33	اهداف الرقابة التسويقية.....	3-1-2- II
34	خطوات الرقابة التسويقية.....	2-2- II
36	الرقابة وفق مؤشرات قياس الأداء التسويقي.....	3-2- II
36	الرقابة على المؤشرات التسويقية.....	1-3-2- II
37	الرقابة من خلال مؤشر الربحية.....	2-3-2- II
38	المراجعة التسويقية.....	4-2- II
40	أثر استراتيجية التوزيع على الأداء التسويقي للمؤسسة.....	3- II
40	أثر استراتيجية التوزيع على الربحية.....	1-3- II
40	أثرها على التكلفة والسعر.....	1-1-3- II
40	أثرها على زيادة الأرباح.....	2-1-3- II
41	أثرها على توزيع المخاطر.....	3-1-3- II
41	أثر استراتيجية التوزيع على الحصة السوقية و رقم الاعمال...	2-3- II
41	أثر استراتيجية التوزيع على الحصة السوقية.....	1-2-3- II
42	أثر استراتيجية التوزيع على رقم الأعمال.....	2-2-3- II
43	خلاصة الفصل.....	
75-45	دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)	الفصل الثالث
45	تمهيد.....	
46	منهجية الدراسة الميدانية.....	1-III
46	أدوات جمع البيانات.....	1-1-III
46	البيانات الأولية.....	1-1-1-III
46	البيانات الثانوية.....	2-1-1-III
47	المنهج المتبع وحدود الدراسة.....	2-1-III
47	المنهج المتبع.....	1-2-1-III
47	حدود الدراسة.....	2-2-1-III
47	مجتمع الدراسة.....	3-1-III
48	عرض الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة).....	2-III
48	تقديم الشركة الأم ووكالة CIAR LA (بسكرة).....	1-2-III

48	تقديم الشركة الأم والهيكمل التنظيمي لها.....	1-1-2-III
54	التعريف بالوكالة والهيكمل التنظيمي البسيط لها.....	2-1-2-III
55	محفظة أنشطة الوكالة.....	2-2-III
58	تطور رقم أعمال وريحية الوكالة.....	3-2-III
64	أثر استراتيجية التنويع على الأداء التسويقي للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة).....	3-III
64	أثرها على رقم الأعمال.....	1-3-III
64	قياس درجة التنويع في الوكالة.....	2-3-III
66	طرق القياس المستمرة.....	1-2-3-III
70	تحديد العلاقة بين التنويع وريحية الوكالة.....	2-3-III
75	خلاصة الفصل.....	
80-77	خاتمة العامة	
77	الخلاصة العامة.....	1
77	نتائج البحث.....	2
78	اختبار الفرضيات.....	3
79	النتيجة الأساسية.....	4
80	التوصيات.....	5
80	آفاق الدراسة.....	6
81	الملاحق	
82	الملحق رقم (1)	
83	الملحق رقم (2)	
85	قائمة المراجع	
89-86	المراجع باللغة العربية.....	
90-89	المراجع باللغة الفرنسية.....	

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
7مزايا وعيوب التنويع.....	1-I
56منتجات وخدمات LA CIAR وكالة بسكرة.....	1-III
58تطور رقم أعمال وريحية الوكالة خلال الفترة (2013-2008).....	2-III
59تطور رقم الأعمال الإجمالي للوكالة خلال الفترة (2013-2008).....	3-III
61رقم أعمال وريحية منتج تأمين السيارات وتطور رقم أعمال وريحية الوكالة ما عدا منتج تأمين السيارات.....	4-III
64مساهمة الوحدات الاستراتيجية في رقم الأعمال الإجمالي.....	5-III
67مساهمة كل منتج أو خدمة في رقم أعمال وكالة CIAR خلال 2008 إلى 2013.....	6-III
68درجة التنويع في الوكالة خلال الفترة 2013-2008.....	7-III
69مساهمة كل منتج في رقم أعمال وكالة CIAR خلال 2008 إلى 2013.....	8-III
70درجة التنويع في الوكالة خلال الفترة 2008-2013.....	9-III
72النتيجة الصافية لوكالة CIAR خلال الفترة (2013-2008).....	10-III
72تغير أرباح الوكالة، وقيمة التنويع فيها خلال (2013-2008).....	11-III

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
5مستويات الاستراتيجية	1-1
12العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي	2-1
14أشكال التنويع	3-1
18مصنوفة النمو (منتج/سوق) لـ Ansoff	4-1
23قاعدة لتحديد تصنيف الفئات وفق نموذج Rumelt	5-1
28أهداف المؤسسات	1-11
35مخطط العملية الرقابية	2-11
50الهيكل التنظيمي للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR	1-111
54الهيكل التنظيمي لوكالة LA CIAR (بسكرة)	2-111
62تطور رقم الأعمال الإجمالي للوكالة خلال الفترة (2013-2008)	3-111
62تطور رقم أعمال الوكالة دون منتج تأمين السيارات خلال الفترة (2013-2008)	4-111
63تطور الربحية الإجمالية للوكالة خلال الفترة (2013-2008)	5-111
63تطور ربحية الوكالة دون منتج تأمين السيارات خلال الفترة (2013-2008)	6-111
73خط انحدار ربحية الوكالة بدلالة درجة التنويع	7-111

أصبحت المؤسسات اليوم سواء العامة أو الخاصة، الانتاجية أو الخدمية، تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، فهي أصبحت بحاجة ماسة إلى تنويع مصادرها سواء من المواد الأولية أو المصادر التي تدر عليها عوائد وبالتالي تنويع في حافظة الأنشطة. حيث تعد استراتيجيات تنويع تشكيلة المنتجات، واحدة من البدائل التي تحتويها استراتيجيات النمو والتوسع، وهي مرتبطة بالتحركات الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك إما بالتوسع في مجال نشاطها الحالي، أو الدخول في مجالات جديدة أخرى.

إن تبني المؤسسة لاستراتيجية التنويع أو أي استراتيجيات أخرى في مختلف المستويات التنظيمية لا يمكن مراقبة أثره إلا من خلال قياس ومراقبة أداء المؤسسة بشكل عام والأداء التسويقي بشكل خاص، لما يوفره هذا الأخير من مؤشرات دقيقة وواضحة لوضعية المؤسسة، تطورها وموقعها في السوق.

فمن خلال هذا البحث، سنحاول التركيز على إحدى استراتيجيات النمو والتوسع، المتمثلة في التنويع، حيث سنحاول التطرق إلى هذه الاستراتيجية من زاوية التنويع في حافظة الأنشطة (التنويع في المنتجات والخدمات)، لما لها أثر كبير على الأداء التسويقي للمؤسسة، كونها تساهم من خلال تنويع حافظة أنشطتها إلى زيادة رقم الأعمال، زيادة على ذلك تعمل على تقليل المخاطر، بالإضافة إلى كونها استراتيجية تمكن المؤسسة من المحافظة على الحصة السوقية وتمييزها.

إذ سنقوم بالتأكد من كل ذلك، بدراستنا لإحدى المؤسسات الخدمية الناشطة في مجال التأمينات والمتمثلة في الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة).

1-الدراسات السابقة:

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع استراتيجيات التنويع وعلاقتها بالكثير من المتغيرات الأخرى التسويقية أو الاقتصادية معالجة اشكاليات نظرية متعددة. ولعل من بين الدراسات السابقة ذات الصلة والتي اعتمدنا عليها نذكر:

1-1- دراسات متعلقة باستراتيجية التنويع:

1-1-1-دراسة: خديجة عبابسة، بعنوان دور استراتيجية التنويع في ربحية المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مجمع بن حمادي الصناعي (برج بوعريريج) للفترة "2001-2008"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الإطار النظري لاستراتيجية التنويع، وتحديد علاقة هذه الاستراتيجية ببعض المتغيرات الاقتصادية.

- تحديد أهمية استراتيجية التنوع من خلال علاقتها بربحية المؤسسات الصناعية، وتحديد طبيعة هذه العلاقة سواء بالإيجاب أو بالسلب لتتمكن المؤسسة بذلك من التعرف على سبل تحقيق النتائج الإيجابية من هذه الاستراتيجية.
 - إبراز أهمية تحليل السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصناعية في أسواق تنقص فيها المعلومة وتتميز بالمنافسة غير التامة، من خلال استراتيجية التنوع، وتأثير ذلك على أدائها من خلال مؤشر الربحية.
 - التعرف على الجانب التطبيقي للتنوع على مستوى مجمع بن حمادي، وتقييم المؤسسة بعد اتخاذها لهذه الاستراتيجية انطلاقاً من أرباحها للوصول في الأخير إلى تحديد العلاقة القائمة بين استراتيجية التنوع وربحية المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- وخلصت هذه الدراسة إلى عدة النتائج، أهمها:
- تعتبر استراتيجية التنوع من أهم استراتيجيات النمو شيوعاً، تسعى من خلالها المؤسسة إلى تعظيم الأرباح وتوسيع حصتها السوقية من خلال المحافظة على النشاط الأصلي وإضافة صناعة جديدة. أو عن طريق التوسع في صناعات خارج الصناعة القاعدية والدخول إلى أسواق جديدة. والهدف من وراء التنوع كذلك يتمثل في توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة جراء إنتاجها لمنتج واحد بسبب حالات عدم التأكد التي تسود المحيط الذي تعمل فيه.
 - حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لا بد من أن تأخذ بعين الاعتبار المخاطر الناتجة من حالات عدم التأكد وتجنبها من خلال التنوع في صناعات شديدة التقلب وأخرى قليلة التقلب، أو الدخول في صناعات مستقلة عن الدورة الاقتصادية مع تلك المستقلة عنها، أو الدمج بين صناعات لديها مراحل معاكسة تماماً للدورة.
 - بينت الدراسة أن درجة التنوع في مجمع بن حمادي الصناعي خلال الفترة 2001-2008 عرفت تغيرات ناتجة عن عدد الصناعات التي ينشط فيها المجمع، بالإضافة إلى درجة الارتباط بين مختلف هذه الصناعات، ففي 2001 كان التنوع ضعيف ويتميز بهيمنة صناعة البلاط ومواد البناء باعتبارها الصناعة الأساسية في المجمع، أما في سنة 2002 فكان معدل التخصص أقل من نسبة 70% وأكبر من نسبة 50%، لذلك فحسب Rumelt نستطيع القول على المجمع أنه متنوع، أما في السنوات من 2003-2008 فكانت نسبة التخصص أقل من 50%، أي أن التنوع كان شديداً خلال تلك الفترة، لكن نسبة الارتباط كانت أقل من 70% خلال الفترة 2001-2008.

وقد أوصت الدراسة بأهم التوصيات:

- حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لا بد من دراسة محيطها الداخلي والخارجي لتحديد قدراتها وإمكانياتها، وعلى هذا الأساس تبني استراتيجياتها المثلى.
- حتى تتجنب المؤسسة التغيرات المفاجئة للمحيط والتي قد تؤثر سلباً عليها لا بد من أن تراعي في قيامها بالتنوع في صناعاتها تلك الصناعات التي تتأثر بشكل عكسي بالدورات الاقتصادية.
- يجب على المؤسسات الصناعية الجزائرية الدخول في صناعات جديدة تكون مرتبطة بالنشاط الأصلي، أو مرتبطة مع بعضها للاستفادة من مزايا الاستخدام المتعدد لوسائل الإنتاج.

1-2- دراسات متعلقة بالأداء التسويقي:

1-2-1- دراسة: ناصر شافي الدوسري، بعنوان أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين العاملة في دولة الكويت.
- التعرف على أثر استراتيجية النمو على التوجه السوقي لدى شركات التأمين العاملة في دولة الكويت.
- تحديد أثر التوجه السوقي على تحقيق الأداء التسويقي في شركات التأمين العاملة في دولة الكويت.
- بيان دور التوجه السوقي لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت في تعزيز أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة النتائج، أهمها:

- بالرغم من أن النتائج بصورة عامة أكدت أن مستوى أهمية متغيرات استراتيجية النمو في شركات التأمين الكويتية عينة الدراسة جاءت مرتفعة، إلا أن هذه المتغيرات تباينت بين قيم أعلى من المتوسطات الحسابية العامة وقيم أخرى أقل منه، وجاء ترتيب متغيرات استراتيجية النمو على النحو الآتي: استراتيجية التكامل الأمامي أولاً بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، استراتيجية التنوع ثانياً بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، استراتيجية التركيز ثالثاً بمتوسط حسابي بلغ (3.77).

- بشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الأداء التسويقي من حيث الربحية والحصة السوقية في شركات التأمين الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. وجاءت الربحية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، ونمو الحصة السوقية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.11).

وقد أوصت الدراسة بأهم التوصيات:

- الاهتمام بالتنوع في تقديم الخدمات التأمينية من قبل شركات التأمين الكويتية.

- التركيز والاهتمام بالتغيرات في احتياجات العملاء للخدمات المقدمة والعمل على الاستجابة لها.

1-2-2- دراسة: نوال بوكريطة، أثر الإتصال على الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية (دراسة حالة وكالة السفر والسياحة FOR WINDS TRAVELS) ، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- استعمال أسلوب علمي لمؤشرات قياس أداء عناصر الاتصال الترويجي من الناحية التسويقية.

- إيجاد بعض الحلول التي من شأنها أن تضمن للمؤسسة الخدمية موضوع الدراسة فعالية اتصالها الترويجي والقدرة على قياس أثره على أداءها التسويقي.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة النتائج، أهمها:

- يرتبط مفهوم الأداء بمجموعة من المفاهيم مثل الكفاءة والفعالية، وهذا يستلزم على المؤسسة الخدمية أن تحقق مستوى معين من الكفاءة والفعالية معا حتى تتمكن من الوصول إلى الأداء الجيد للوظيفة التسويقية والبقاء والنمو.

- أصبح من الواجب على المؤسسات الخدمية متابعة الأداء التسويقي لأنشطتها التسويقية وتقييم مستوى الأداء الفعلي لمقارنته مع الأداء المتوقع وتدارك الانحرافات التي تؤول دون السير الحسن لوظائفها التسويقية.

- تمثل الرقابة على الأداء التسويقي عملية مستمرة تخص كلا من الخطط والأنشطة التسويقية ومؤشرات الأداء التسويقي، وتقرن بين الأداء المطلوب والأداء المستقبلي من خلال تقديم أدوات مفيدة لمساعدة مديري التسويق في تحديد نقاط القوة والضعف في أوجه النشاط التسويقي، مما يساعد في النهاية على تعديل الأداء التسويقي الكلي بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- غياب تقنيات الاتصال الترويجي الأخرى في الوكالة مما يؤدي بهذه الأخيرة إلى الاعتماد كلياً على جهود رجال البيع، التي لا تقدم دائماً نفس النوعية المطلوبة من الخدمة بسبب عدم نمطية الخدمات.

- غياب تطبيق مؤشرات قياس أداء الاتصال الترويجي بالوكالة مما يؤدي إلى عدم القدرة على تقييم مستويات الأداء المحقق وبالتالي عدم معرفة الانحرافات وتصحيحها لبلوغ الأهداف التسويقية عامة والاتصالية بصفة خاصة.

وقد أوصت الدراسة بأهم التوصيات:

- على وكالة FWT pasteur أن تطبق المفاهيم المختلفة للتسويق عامة والتسويق الخدمي بصفة خاصة، كالاهتمام بالتسويق الداخلي الذي من شأنه أن يجعل قوة البيع أكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالزبون.
- الاستفادة من خبرات المؤسسات التي سبقتها إلى هذا المجال الخدمي، ومحاولة مقارنة أداء عناصرها الاتصالية مع أداء هذه المؤسسة لاكتشاف نقاط الضعف والقوة، وأسباب نجاحهم أو فشلهم في تحقيق الأهداف المرجوة منهم.
- إنشاء موقع إلكتروني خاص بالوكالة لتقريب الوكالة من الزبائن وتمكينهم من التعرف على الوكالة والاستفادة من خدمات بكل سهولة وسرعة.

1-3-1 دراسات متعلقة باستراتيجية التنويع والأداء التسويقي معا:

1-3-1-1 دراسة: جعيج نبيلة، بعنوان كيفية استراتيجية التنويع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، دراسة ميدانية في مؤسسة Hodnalait بالمسيلة ومؤسسة Condor للإلكترونيات ببرج بوعريج، مذكرة ماجستير، تخصص استراتيجية، فرع علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التوعية بأهمية الموضوع وتحضير الباحثين للتعمق والتخصص أكثر في مثل هذه الأبحاث وإثراء المكتبة الوطنية بها.
 - إبراز دور الاستراتيجية في تحديد مستقبل المؤسسة، ومعرفة القدرة التنافسية لها بدراسة عواملها ومؤشرات قياسها.
 - محاولة معرفة أهمية اختيار هذا البديل الاستراتيجي (التنويع) وكيفية تأثيره على تنافسية المؤسسات الإنتاجية.
- وقد خلصت الدراسة إلى:

- اختيار الاستراتيجية يتم عبر مراحل وخطوات يمر بها القرار الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تتاح أمامها عدة بدائل وخيارات يتم الاختيار من بينها بديلا مناسباً لظروفها.

- وجود علاقة بين التنوع في المنتجات والتعاقد، حيث أن المؤسسة تستفيد من أثر التعاقد للخروج بمنتجات جديدة، وذلك باستخدام مخلفات الإنتاج من أجل إدخال منتجات جديدة، وبذلك يعتبر التنوع في المنتجات كمصدر من مصادر الميزة التنافسية، وذلك من خلال الدخول بتشكيلة منتجات جديدة تكون ذات جودة عالية ومتميزة عن المنافسين.
 - تساعد استراتيجية التنوع في المنتجات على توزيع المخاطر، من خلال إدخال منتجات جديدة لتغطية مخاطر هبوط الطلب على بعض المنتجات أو من خلال إدخال منتجات موسمية.
 - التنوع يؤدي إلى كسب ولاء المستهلك في قطاع معين من السوق وذلك بتلبية حاجاته المختلفة.
 - المؤسسة حديثاً نشأة، وقد اتبعت استراتيجية التنوع في المنتجات بامتلاكها لمحفظه متنوعة من المنتجات، حيث بدأت كل منهما بتشكيلة منتجات مصغرة ثم أدخلنا منتجات جديدة إلى محفظة منتجاتها، وبالتالي أصبحت تملك تشكيلة موسعة من المنتجات.
 - ساعد التنوع في المنتجات المؤسستين على استغلال الطاقة الزائدة لإدخال منتجات جديدة، وتغيير الشكل لبعض المنتجات لتصبح منتجات جديدة.
 - المؤسسة تملكان قدرات وإمكانيات جعلتهما قادرتان على الاستمرار في اتباع استراتيجية التنوع في المنتجات، ومحاولة التوسع في تشكيلة المنتجات لكسب حصة سوقية جديدة، فبالنسبة لمؤسسة Hodna هي بصدد إدخال وحدة جديدة لإنتاج الجبن والفلان، ومؤسسة Condor ستبدأ أشغالها في وحدة إنتاج الثلجات في جوان 2006.
- وقد أوصت الدراسة بأهم التوصيات:
- بما أن المؤسستين تملكان قدرات وطاقات معتبرة، فمن الأفضل لهما الاستمرار في تنوع المنتجات كلما سمحت لهما الفرصة بذلك.
 - الاهتمام بدراسة البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وبالتالي يكون اختيار الاستراتيجية بعد دراسة مستفيضة، ويكون احتمال نجاحها كبير.
 - البحث عن آليات لتمويل النمو والتوسع حتى لا يؤدي ذلك إلى اختلالات مالية قد تنتهي بفشل مالي يعود على المؤسسة بالدخول في حلقة من المشاكل والأزمات.

1-3-2- دراسة: مريم حيمر، دور استراتيجيتي الإعلان والتنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الجنوب-بسكرة-)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

-تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة تطبيق أدوات الاقتصاد الصناعي، ومختلف محددات التنافسية على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب باعتبارها إحدى المؤسسات التي اختارت الاستراتيجيتين محل الدراسة.

- نظرا لتناقص دور وأهمية الإعلان في الجزائر، فقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور الاعلان كإحدى الاستراتيجيات التي من شأنها التأثير على رقم أعمال المؤسسة الاقتصادية في الجزائر من الناحية الايجابية إذا ما تمكنت من التحكم فيه.

- إبراز إمكانية استفادة المؤسسة من تنوع منتجاتها في نفس القطاع الذي تنشط فيه وتحت نفس العلامة التجارية.

- تسليط الضوء على العوامل التي من شأنها أن تساعد المؤسسة الاقتصادية في الجزائر على تحسين ميزتها التنافسية.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة النتائج، أهمها:

- تؤثر استراتيجية التنوع على عوامل القدرة التنافسية للمؤسسة وتمكنها من زيادة حصتها السوقية ومواجهة المنافسين.

- تساعد استراتيجية التنوع على إعطاء توفير خيارات للمستهلك من جهة، وتحتم على المؤسسة تدعيم مركزها التنافسي والمحافظة على وضعها التنافسي في السوق.

- إن استراتيجيتي الاعلان والتنوع تتطلبان وعي استراتيجي من المؤسسة الاقتصادية من أجل معرفة كيفية التحكم في تطبيق هاتين الاستراتيجيتين من أجل مساعدة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية.

- تؤثر استراتيجية التنوع على مؤشرات التنافسية وهذا من خلال تأثيرها بصفة خاصة على مؤشري التكلفة والربحية ورقم الاعمال.

- إن دراسة نتائج تأثير الاعلان والتنوع على المؤشرات التنافسية يعتبر عاملا مساعدا على تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة .

- على الرغم من أن تشكيلة المنتجات التي تقدمها المؤسسة تتم عبر نفس خطوط الانتاج، إلا أنها لم تتمكن من الاستغلال الأمثل لهذا العامل.

وقد أوصت الدراسة بأهم التوصيات:

- على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب الاهتمام أكثر بوظيفة البحث والتطوير.

- تبني خطة استراتيجية تمكنها من دراسة التهديدات المحتملة للمنافسين بشكل جدي.

- يمكن للمؤسسة توسيع قاعدة نشاطاتها بإضافة خطوط منتجات جديدة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المالية و البشرية .

- الأخذ بعين الاعتبار جاذبية القطاع واحتمال دخول منافسين جدد من شأنهم التأثير على الحصة السوقية للمؤسسة.

1-3-3- دراسة: عمر تيمجفين، بعنوان دور استراتيجية التنوع في التنوع في تحسين أداء المؤسسة

الصناعة، دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريج)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص

اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح ماهية استراتيجية التنوع مع عرض لمختلف الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسة الصناعية.

- إيضاح معنى تقييم أداء المؤسسة الصناعية ما الدراسة باستراتيجية التنوع.

- تبيان مدى فعالية هذا البديل الاستراتيجي (التنوع)، ودرجة ارتباطه بالنتائج المحققة من طرف المؤسسة في

ظل اشتداد المنافسة. وهذا من خلال انجاز دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعية جزائرية.

- كما تهدف الدراسة من خلال تحقيق هذه الأهداف إلى تحقيق هذه الأهداف إلى إثراء المكتبة بمرجع علمي

جديد، وأن يؤسس كأرضية لدراسات أخرى في هذا المجال.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة النتائج، أهمها:

- تعتبر استراتيجية التنوع من استراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق للمؤسسة مكاسب ايجابية لاسيما توزيع

المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة الناتجة أساسا عن المحيط غير المستقر، إضافة إلى جعل المؤسسة

تتمتع بحافظة أنشطة متنوعة تسمح لها بالحصول على أرباح من أنشطة متعددة، أي تقليص الخطر الناتج من

تبعية المؤسسة لمردود نشاط وحيد.

- إن لاستراتيجية التنويع أثر بارز على أداء المؤسسة الصناعية، حيث تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، فالمؤسسة الأكثر تنوعا في محفظة الأنشطة هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

- تعتبر مؤسسة كوندور، مؤسسة حديثة النشأة مقارنة بمنافسيها، وقد تبنت منذ بداية نشاطها استراتيجية التنويع في المنتجات باعتمادها على منتوجين (التلفاز، مستقبل الأقمار الصناعية) ثم قامت في ظرف قصير جدا بتوسيع تشكيلة منتجاتها بإضافة مجالين الأول أجهزة الثلاجات والثاني أجهزة المكيفات الهوائية وذلك سنة 2004 وبالتالي أصبحت لها حافظة أنشطة موسعة، مما مكنها من احتلال موقع هام في السوق المحلية والوطنية في ظرف قياسي.

- بينت الدراسة، أن بإتباع المؤسسة لاستراتيجية التنويع خاصة منذ سنة 2004 كان له أثر كبير على أدائها، حيث عرفت تغيرات ملحوظة في رقم أعمالها ناتجة بالأساس من عدة مجالات النشاط التي تبنتها، حيث سجلت درجة التنويع سنة 2003 أدنى قيمة لها بـ 0.316 لترتفع سنة 2004 إلى 1.169 مسجلة أعلى قيمة لها سنة 2005 بـ 1.271 مما انعكس بوضوح على رقم الأعمال الذي شهد تزايدا من سنة لأخرى، حيث بلغ رقم أعمال المؤسسة سنة 2003 قيمة 451323 (ألف دينار جزائري)، أما عند إدخال تشكيلة منتجات جديدة سنة 2004 ارتفع إلى قيمة 2488351 (ألف دينار جزائري) أي بنسبة 451.34% ليصل سنة 2011 قيمة 17567129 (ألف دينار جزائري)، وبذلك استطاعت المؤسسة أن تكسب حصة سوقية جديدة وتوسع في حصتها الحالية. وقد أوصت الدراسة بأهم التوصيات:

- نظرا للتحويلات الاقتصادية الراهنة، خاصة الأزمة المالية الأوروبية التي ستمس الاقتصاد والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا محالة، لا بد على مؤسستنا بالاهتمام بدراسة دورية لبيئتها الداخلية والخارجية لتحديد قدرتها وإمكانياتها، قصد تبني اختيار البديل الاستراتيجي الملائم وفي الوقت المناسب.

- لا بد على المؤسسات الصناعية الجزائرية، توسيع تشكيلة منتجاتها وخاصة المرتبطة فيما بينها للاستفادة من الاستخدام المتعدد لوسائل الإنتاج من جهة، وكذا ضمان التوازن الاستراتيجي والمالي لحافظة أنشطتها من جهة أخرى.

- المحافظة على الحصة السوقية الجيدة لجهاز الثلاجات من خلال استغلال كامل الطاقات المتوفرة على مستوى وحدة الإنتاج، مع إتباع أساليب توزيعية فعالة مصحوبة بخدمات ما بعد البيع التي تضمن الولاء والوفاء من الزبون، ولما لا محاولة الاستفادة من الاستراتيجية المتبعة في جهاز التلفاز وإسقاطها على الثلاجات.

تبين مجمل الدراسات المعتمد عليها وجود علاقة تأثير بين استراتيجية التنويع وباقي المتغيرات الأخرى.

إن العلاقة بين هاته الاستراتيجية والأداء التسويقي للمؤسسة من حيث أنه يعتبر محدد نجاعة الخطط الاستراتيجية والتسويقية تمثل محل دراستنا، ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تأثر استراتيجية التنويع على الأداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة ؟

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

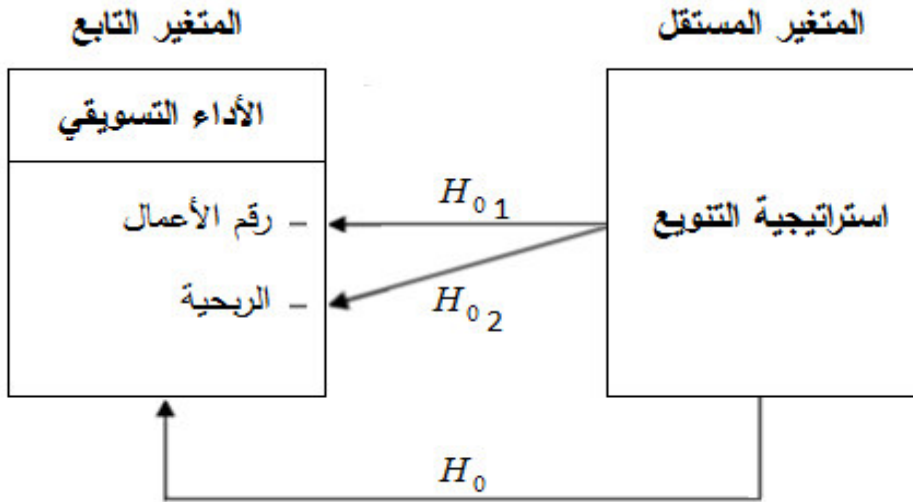
- ✓ ما هو مفهوم استراتيجية التنويع، أنواعها وطرق قياسها؟
- ✓ ماذا نقصد بالأداء التسويقي وما هي مؤشرات قياسه؟
- ✓ كيف يؤثر التنويع على الأداء التسويقي للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)؟

2- المتغيرات الإجرائية:

- **استراتيجية التنويع:** التي تعني أن تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة، وإضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية، وإضافة بعض العمليات إلى عملياتها الحالية.
- **الأداء التسويقي:** هو مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، وذلك بالتركيز على الموازنة بين مخرجات الأنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات.
- **رقم الأعمال:** مجموع المبيعات المحققة من طرف المؤسسة في السنة المحاسبية، ويعبر عنه بالوحدات النقدية المحصل عليها خارج الضرائب (TVA) وخارج الخصومات والحسومات.
- **الربحية:** مدى كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة.

3- النموذج النظري المقترح للدراسة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة يمكننا تبني النموذج الافتراضي التالي كنموذج أولي:



4- فرضيات البحث:

تمثل الفرضية إجابة أولية عن الإشكالية المطروحة، وفي هذا السياق نصوغ فرضيات بحثنا في الآتي:

H_0 : تؤثر استراتيجية التنويع على الأداء التسويقي للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة) من خلال الربحية، رقم الأعمال.

ومن هذه الفرضية الرئيسية نشق الفرضيتين الفرعيتين:

✓ H_{01} : هناك علاقة تأثير طردية بين استراتيجية التنويع ورقم الأعمال.

✓ H_{02} : هناك علاقة تأثير طردية بين استراتيجية التنويع والربحية .

5- مبررات ودواعي اختيار هذا البحث:

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

- كان اختيارنا لهذا الموضوع بالدرجة الأولى، إلى الميل الشخصي لمواضيع ذات الطابع الاستراتيجي.

- الأهمية الحالية والمستقبلية التي يكتسبها موضوع البحث في مجال تحسين الأداء التسويقي لمؤسساتنا، من خلال توزيع المخاطر وزيادة الحصة السوقية ورقم الأعمال.

- اهتمام كثير من المؤسسات الجزائرية واعتمادها لهذه الاستراتيجية، سواء منها الخاصة أو العمومية، الانتاجية أو الخدمية.

6- أهمية البحث:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية استراتيجية النمو وأثرها على الأداء التسويقي. وتبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تظهر أهمية البحث في الدور الكبير الذي تلعبه استراتيجية التوزيع وتأثيرها على الأداء التسويقي للمؤسسة.

- التغيرات والتحديات التي تواجهها المؤسسة بشكل عام وقطاع التأمين بشكل خاص في ظل المنافسة الشديدة للعمل على تحديد وتلبية احتياجات الزبائن من مختلف الخدمات التي تقوم شركات التأمين على تقديمها في الأسواق الجزائرية المحلية.

- أن قطاع التأمين من القطاعات الهامة في الاقتصاد الوطني الجزائري مما يستدعي الحاجة إلى الاهتمام بهذا القطاع والعمل على متابعة ودراسة التحديات والمشاكل التي تواجه هذا القطاع وخاصة في العمليات التسويقية كي تتمكن هذه المؤسسات من المحافظة على مكانتها الاستثمارية والتنافسية.

7- أهداف البحث:

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

- محاولة إثراء الإطار النظري لاستراتيجية التوزيع والأداء التسويقي.
- ايضاح معنى الأداء التسويقي و كيف تتم الرقابة التسويقية وفق مؤشرات الأداء التسويقي.
- التعرف على أثر تطبيق هذه الاستراتيجية على مؤشرات الأداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة.
- تبيان مدى اهتمام المؤسسة الخدمية محل الدراسة باستراتيجية التوزيع.
- التوعية بأهمية الموضوع وضرورة تكثيف الجهود البحثية فيه.

8- صعوبات البحث:

أثناء إعداد هذا البحث واجهنا مشاكل وصعوبات عديدة في الجانب التطبيقي، ومن أهمها نذكر:

- التباعد الحاصل بين المؤسسات الجزائرية والهيئات الجامعية مما يعيق الدراسة الميدانية.

- صعوبة الاطاحة بالحصة السوقية للمؤسسة محل الدراسة ومنافسيها نظرا لغياب الاحصائيات وعدم دقة المعلومات المتوفرة.

9- منهج البحث:

للإجابة على إشكالية بحثنا وكذا التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها، ستتم الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي للوقوف على أثر استراتيجية التنويع على الأداء التسويقي لدى الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين (وكالة بسكرة)، وذلك بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني للمؤسسة محل الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة.

10- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

- **من حيث بيئة الدراسة:** أجريت غالبية الدراسات السابقة على المؤسسات الجزائرية والكويتية في القطاع السلعي والقطاع الخدمي كالخدمات التأمينية، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)، أي في بيئة تسويقية ذات متغيرات متغيرة (غير مستقرة) وذات طابع تنافسي حاد.
- **من حيث هدف الدراسة:** تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى تبيان أهمية استراتيجية التنويع وعلاقتها بالأبعاد الاقتصادية الأخرى في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى أثر استراتيجية التنويع على الأداء التسويقي لدى الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة).

11- هيكل البحث:

للإلمام بجوانب الموضوع سنتناول موضوع البحث في ثلاث فصول الفصلين الأولين نظريين، والفصل الثالث عبارة عن دراسة ميدانية.

- **الفصل الأول:** استراتيجية التنويع، تعريفها، أنواعها وطرق قياسها وقد قسمناه إلى قسمين حيث كان القسم الأول بعنوان الإطار المفاهيمي للاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية، والقسم الثاني كان بعنوان استراتيجية التنويع، تعريفها، أنواعها وطرق قياسها.
- **الفصل الثاني:** الأداء التسويقي وتأثير استراتيجية التنويع وقد قسمناه إلى ثلاث أقسام حيث كان القسم الأول بعنوان الأداء التسويقي، المفهوم، الأهمية، مؤشرات قياسه، والقسم الثاني كان بعنوان الرقابة على الأداء التسويقي، أما القسم الثالث فكان بعنوان أثر استراتيجية التنويع على الأداء التسويقي.

- **الفصل الثالث:** دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)، وقد قسمناه إلى ثلاث أقسام حيث كان القسم الأول بعنوان منهجية الدراسة الميدانية، والقسم الثاني كان بعنوان عرض للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)، أما القسم الثالث فكان بعنوان أثر استراتيجية التتويج على الأداء التسويقي للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة).

تمهيد:

بعد أن تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، تقوم بتحديد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، فإنها تكون أمام عدة بدائل وخيارات استراتيجية كبرى عليها أن تختار الأنسب منها لتتبناه، شرط أن يتلاءم مع ظروف المؤسسة من جهة، والأهداف المرغوب تحقيقها من جهة أخرى. فقد أصبح اليوم أهم وأنجح السبل لتحقيق معدلات نمو مقبولة وسريعة هو تنويع المنتجات (سلع/خدمات)، وكذا كسب أسواق جديدة، تحت ما يسمى باستراتيجيات النمو.

حيث يتناول هذا الفصل إحدى استراتيجيات النمو وهي التنوع، التي سيتم التطرق إلى جوانبها من خلال تقسيمه إلى قسمين كالتالي:

- الإطار المفاهيمي للاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية
- استراتيجية التنوع، تعريفها، أنواعها وطرق قياسها

1-1- الإطار المفاهيمي للاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية

1-1-1- ماهية الاستراتيجية

1-1-1-1- تعريف الاستراتيجية:

تعود جذور كلمة الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية (Strategos) والتي تعني فن الجنرال. لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل " فن الإدارة أو القيادة"، وقد انتشر هذا المفهوم إلى مجال الأعمال.¹

في حين شكل مصطلح الاستراتيجية لوحده حقل دراسة للعديد من الباحثين، فتعددت أفكارهم بتعدد اتجاهاتهم، فشهد هذا المفهوم تطورا سريعا، ورغم هذا الاختلاف إلا أنها تلتقي في الجوهر والمضمون، مما جعلها دراسات مكملية لبعضها البعض عند النظر إليها بصورة شمولية. وفيما يلي تعريف للاستراتيجية لبعض الباحثين في هذا المجال:

تعريف "Chandler": الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.²

تعريف "Thomas": الاستراتيجية هي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.³ وعليه فالاستراتيجية هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الغايات والأهداف وليس مجرد خطة أو خطط منفصلة بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المؤسسة معا وتكون شاملة أي تغطي جميع أنشطة المؤسسة ومتكاملة ومتجانسة وصولا لتحقيق أهداف المؤسسة.

1-1-2- مستويات الاستراتيجية:

يقسم المنظرون عادة المستويات الاستراتيجية إلى ثلاث مجموعات هي الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة، والاستراتيجيات على مستوى وحدات العمل الاستراتيجية، والاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.

أ- **الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة:** وهي تصف توجهات المؤسسة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها (سلع/خدمات) لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها (سلع/خدمات).

¹ محمد حسين العيسوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص31.

² ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص8.

³ السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص110.

واستراتيجية المؤسسة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المؤسسة وكذلك تدفق الأموال والموارد من وإلى أقسام المؤسسة وأخيراً علاقة المؤسسة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.¹

ب- الاستراتيجيات على مستوى وحدات العمل: وتستخدم هذه الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية، والتي يمكن تعريفها بأنها تنظيم له تكوينه الخاص به حيث يخدم سوق معينة بمدى محدد من المنتجات المترابطة، وتتضمن هذه الاستراتيجيات معظم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة بالإضافة إلى استراتيجيات التنافس.

ومن الضروري أن تكون الاستراتيجيات التي ستؤخذ على مستوى وحدات الأعمال متسقة مع الاستراتيجيات المأخوذة على مستوى المؤسسة. وهنا ننوه إلى أن مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية ومستوى المؤسسة يكون واحداً في حال كانت المؤسسة تعمل في مجال صناعي واحد.²

ج- الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي: وفي هذا المستوى من الاستراتيجية يتم تحديد كيفية الاستجابة الفعالة للتوجهات الاستراتيجية المحددة على المستوى الكلي في كل مجال نشاط استراتيجي من طرف مختلف أجزاء المؤسسة. أي بمعنى أن نجاح الاستراتيجيات التنافسية يرتبط بشكل كبير بالسلوكيات المتبناة والقرارات المتخذة على المستوى التشغيلي.³

وما يمكن أن نخلص إليه هو أنه لا يمكن الفصل بين المستويات الثلاث للاستراتيجية فكل مستوى من هذه المستويات يرتبط بشكل أو بآخر بباقي المستويات.

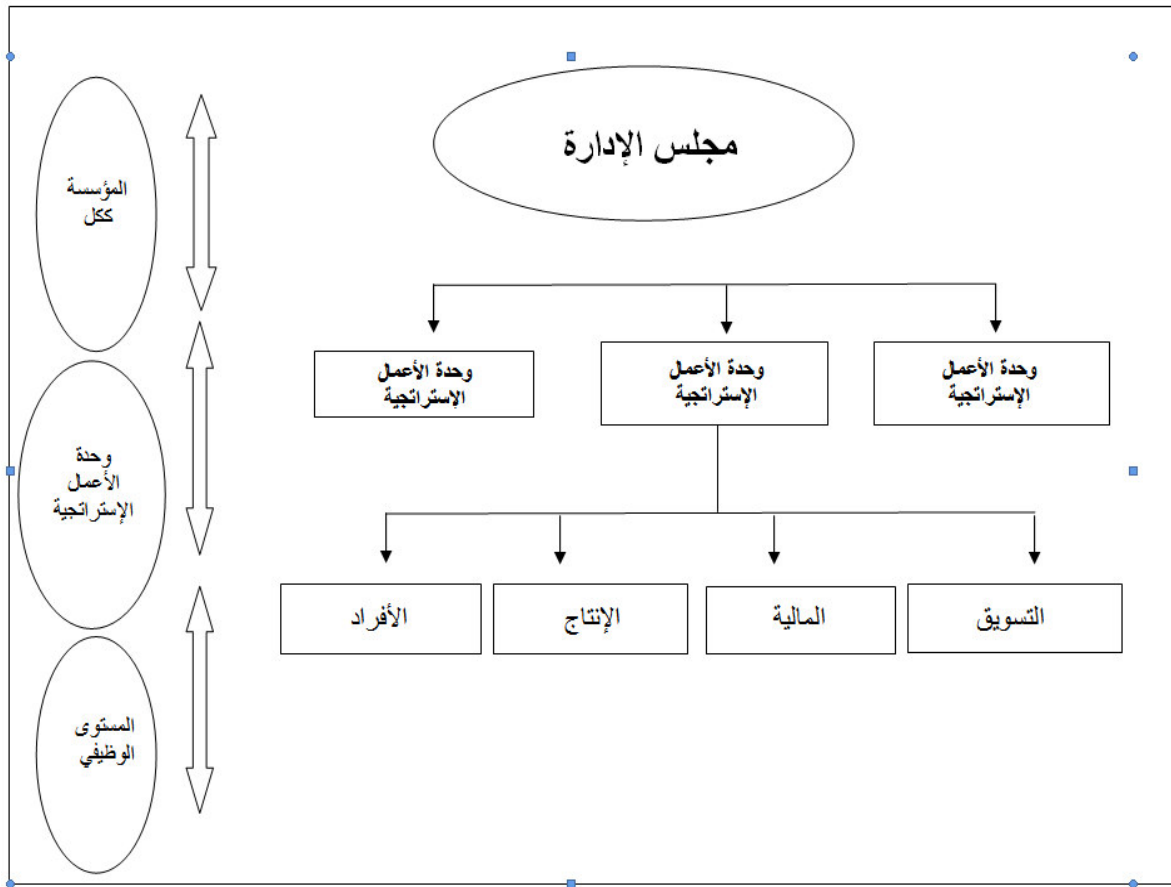
ويمكن تمثيل المستويات الثلاثة لوضع الاستراتيجية في الشكل الموالي:

¹ غسان مدحت خير الدين، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، ط1، دار الرابطة، عمان، 2013، ص24.

² سوما علي سليمان، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري)، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة تشرين، 2007، ص24.

³ فطيمة بزغي، دراسة استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي (دراسة حالة مؤسسة اقتصادية)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص5.

الشكل رقم (1-1): مستويات الاستراتيجية



المصدر: محمد حسين العيسوي وآخرون، مرجع سابق، ص 55.

1-1-2- ماهية الخيار الاستراتيجي:

1-1-2-1- تعريف الخيار الاستراتيجي:

عرف الخيار الاستراتيجي بأنه " البديل الذي يقابل احتياجات وأسبقيات المؤسسة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي خيار آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح ".¹
 كما يرى swyer أن الخيار الاستراتيجي هو "البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة بعد أن تتم غريلة البدائل والإبقاء على أفضلها وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها لاختيار البديل المناسب الذي يحقق الأهداف".²

¹ محمد حسين العيسوي وآخرون، مرجع سابق، ص 378.

² جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط1، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 185.

أما **Dimmock & seth** فيشيران على أن الخيار الاستراتيجي "هو الهدف النهائي المنفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوة الأيديولوجية، الإدراك، الطموحات والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد الممارسات الاستراتيجية للمؤسسة".¹

ومنه فالخيار الاستراتيجي يعبر عن بديل من بين البدائل المتاحة يمكن سلوكه من طرف المؤسسة لبلوغ هدف، أو أهداف استراتيجية محددة، أي أنه البديل الذي من شأنه نقل المؤسسة من وضع تنافسي حالي إلى وضع تنافسي جديد.

وينبغي التمييز بين الخيار الاستراتيجي والاستراتيجية. فالخيار الاستراتيجي يعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات، في حين أن الاستراتيجية خطة للتنفيذ تتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات ذات أثر مستقبلي.

1-1-2-2- الخيارات الاستراتيجية المتاحة لدى المؤسسة:

في إطار الاستراتيجيات الشاملة (سيطرة بالتكاليف، تمييز، تركيز) التي غالبا ما تكون حسب Porter بين المجموعات الاستراتيجية. تتبنى المؤسسة الخيارات الاستراتيجية الكبرى التي تسمح لها بتحقيق غاياتها الاستراتيجية وتضمن لها الاستمرارية. وبالنظر إلى واقع الأعمال يتبين أن أهم الخيارات الاستراتيجية المتاحة لدى المؤسسة هي:

الخيارات المرتبطة بتسيير الحافظة:

- التخصص - التنوع - التكامل - التدويل - التراجع

الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة:

- النمو الداخلي - النمو الخارجي - التعاون

أ- الخيارات المرتبطة بتسيير الحافظة:

أ-1 استراتيجية التخصص: التخصص هو توجه بسيط يعني التركيز على منتج (سلع/خدمات) أو سوق واحدة، وفي غالب الأحيان يكون الإمكانية الوحيدة المتاحة أمام المؤسسة التي تطمح إلى تحقيق النجاح سواء من خلال ميزة التكاليف أو التمييز في خصائص منتجاتها (سلع/خدمات). ويمكن أن يتمحور التخصص حول المهارات التي تمتلكها المؤسسة، فبعدما كانت التفرقة بين التخصص والتنوع يقوم أساسا على المنتجات

¹ محمود محمد جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص102.

(سلع/خدمات) والأسواق أصبحت الآن تتعدى ذلك لتشمل مهارات وكفاءات المؤسسة. فالمؤسسة المتخصصة هي التي تركز نشاطها والتي تعرف على أنها مجموعة متجانسة من المهارات، إن المؤسسة تتبنى التنوع عندما تكون في حاجة إلى اكتساب مهارات جديدة. وعندما تخصص المؤسسة في مجال نشاط استراتيجي معين تطبق عليه إحدى الاستراتيجيات الشاملة. ومن ناحية دورة حياة المنتج فإن استراتيجية التخصص تناسب أكثر مرحلتي الانطلاق والنمو وتكون خطراً على المؤسسة في مرحلتي النضج والزوال.¹

أ-2- استراتيجية التنوع: وفق هذه الاستراتيجية تنتقل المؤسسة إلى نشاطات مختلفة تماماً عن أعمالها الحالية من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها، أو أسواق جديدة إلى أسواقها الحالية، أو عمليات جديدة.² وتبرز دوافع الإدارة لتبني هذا الخيار في:³

- تنوع المخاطر.
- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع.
- تحقق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الاستراتيجية.
- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المؤسسة.

في حين تضيف بعض الدراسات العديد من المزايا والعيوب لاستراتيجية التنوع يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): مزايا وعيوب التنوع

المزايا	العيوب
- تنمية كفاءات جديدة.	- إتساع الاستثمارات.
- تتميز بمرونة استراتيجية عالية (تغيير نشاط، تخلي عن نشاط، دخول نشاط جديد...)	- تبديد الموارد.
	- عائق الخروج.

المصدر: عادل لعجالي، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات النمو (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 54.

¹ فطيمة بزغي، مرجع سابق، ص 7.

² نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية (الداخل والمفاهيم والعمليات)، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 195.

³ وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم...العمليات)، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص 84.

أ-3- استراتيجية التكامل: هو في الحقيقة شكل من أشكال التنوع ويعني توسيع أنشطة المؤسسة إلى مجالات مكملة للأنشطة القائمة. ويأخذ التكامل شكلين رئيسيين:

- **التكامل الأفقي:** يهدف إلى تحقيق النمو عن طريق شراء مؤسسات منافسة في نفس النشاط أو السوق، كالتصليح بالنسبة لصانعي السيارات، ويتم اعتماد هذه الاستراتيجية في إحدى الحالتين:¹

✓ إذا أرادت المؤسسة زيادة حجمها ومبيعاتها وأرباحها وحصتها من السوق.

✓ إذا كانت المؤسسة صغيرة الحجم وتعمل في قطاع تهيمن عليه مؤسسة أو بضع مؤسسات منافسة كبيرة الحجم.

- **التكامل العمودي:** ويشمل بدوره:²

✓ **التكامل الخلفي:** ويتمثل في محاولة شراء أو زيادة السيطرة على موردي المؤسسة. ومثال ذلك قيام مؤسسة تصنيع منتجات الألبان بشراء مزرعة مواشي.

✓ **التكامل الأمامي:** ويعني تملك منافذ التوزيع أو التجزئة أو زيادة السيطرة عليها.

أ-4- **استراتيجية التدويل أو العالمية:** تعرف استراتيجية التدويل على أنها خطة تنوع جغرافي، لكن في خارج الحدود الوطنية للمؤسسة. فهي بالتالي تتضمن التوسع في حجم العملاء المستهدفين... ومن أهم الأسباب التي دفعت إلى ظهور الاستراتيجية العالمية:³

✓ تنمية بدائل جديدة للنمو، عن طريق اكتشاف فرص جديدة للنمو.

✓ توزيع أحسن للمخاطر حول الدول.

✓ الاستجابة لعولمة الأسواق، حيث أصبح لزاما على بعض المؤسسات الاتجاه نحو التدويل، علما بمبدأ: "إن لم تخرج لمنافسيك فسوف يأتوا إليك".

✓ رغبة المؤسسات العمل في أسواق أكثر تنظيما وشفافية.

¹ محمد العربي بن لخضر، عامر بن سالم، صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010، ص 14.

² نادية المعارف، الإدارة الاستراتيجية، ط3، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص90.

³ عادل لعجالي، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات النمو (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص63.

✓ تحسين تنافسية المؤسسة وذلك من خلال التعلم من استراتيجيات المنافسين الأجانب.

أ-5- استراتيجية التراجع: تقوم المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية بتخفيض حجم أعمالها واستثماراتها، لأنها تدرك أنها إذا استمرت في وضعها الحالي، فسوف تحقق خسائر في المستقبل تهدد بقائها وتتبع هذه الاستراتيجية في حالة وجود ركود اقتصادي، أو عدم القدرة على منافسة الآخرين. إلا أن هذه الاستراتيجية غير محبذة من قبل المؤسسات لكنها مهمة وهي لا تعني الفشل بشكل مطلق، فساحة المنافسة قد تفرض على المؤسسة التراجع عن بعض المجالات بسبب شدة المنافسة أو بسبب قد يرتبط بانخفاض النمو في هذه المجالات وبأنها أصبحت غير واعدة. وفي إطارها العام فإن استراتيجية التراجع تعني تغيير العمليات لتصحيح نقاط الضعف وهكذا تأخذ المؤسسة حجمها الصحيح وشكلها الطبيعي في العمل سواء من خلال إعادة هيكلة عملياتها أو من خلال تخفيض أحجام العمليات لغرض تحسين كفاءة العمليات والتركيز على البعض منها.¹

ب- الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة:

من أجل تطوير المؤسسة وتنميتها تتاح لها عدة خيارات سواء في سلوكها الفردي أو في علاقاتها مع محيطها إذ يمكن لها أن تتبع استراتيجية النمو والحجم الكبير بإمكانياتها أو تلجأ إلى مؤسسات أخرى في نفس سلسلة القيم فتتسج معهم علاقات تعاون بأشكال مختلفة.

ب-1- استراتيجيات النمو: تتميز في المؤسسات بين نوعين من النمو نمو داخلي ونمو خارجي وعادة ما يتتبع النوعين من النمو زمنيًا، حيث تبدأ المؤسسة بالنمو الداخلي ثم الخارجي كالتالي:²

- استراتيجية النمو الداخلي: وتتضمن تطوير الاستراتيجيات من خلال إنشاء الموارد الخاصة وكفاءات المؤسسة. وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التكامل إذا كان النشاط الذي تريد المؤسسة إنشائه غير موجود في السوق وتفضل المؤسسة هذا النوع من النمو (الابتكارات الداخلية) باعتباره أفضل الطرق لتعزيز الكفاءات الأساسية الممكنة والتي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية.

- استراتيجية النمو الخارجي: وتهدف المؤسسة من إتباعها لهذه الاستراتيجية إلى توسيع مجال نشاطها، حيث لا تكتفي بتشغيل مواردها وكفاءاتها وإنما تلجأ إلى أعوان خارجيين وذلك بإتباع إحدى الطرق التالية: الاقتناء، التكامل، الاندماج أو الشراكة. ف شراء نشاط بالكامل يمثل أحد أهم الحلول التي تمكن المؤسسة الاستفادة من الكفاءات وشبكاتها المشتركة.

¹ محمد حسين العيسوي وآخرون، مرجع سابق، ص422.

² فطيمة بزغي، مرجع سابق، ص9.

ب-2- استراتيجية التعاون: وتتجه المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى احتواء واستقطاب اتجاهات المنافسين وتجنب الصدام أو العمل ضدهم، وتستخدم هذه الاستراتيجية إلى التركيز على حماية نقاط الضعف بالمؤسسة في مواجهة نقاط القوة لدى المنافسين¹.

وتأخذ استراتيجية التعاون شكلين أساسيين: التحالف والشراكة.

- التحالف: هو شراكة بين مؤسستين متنافستين أو أكثر للحصول على نصيب أوفر في السوق.²
- الشراكة: ويمثل الشكل الثاني الذي يأخذه التعاون، ونوع من التقاربات التي تحدث بين المؤسسات الاقتصادية، وهي في حقيقتها عقداً أو اتفاقاً بعيد المدى يحدث بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء.³

1-1-2-3- العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي:

هناك تباين في تصنيف لهذه العوامل التي تؤثر على تحديد الاستراتيجية، فقسم منهم يشير إلى أن مجمل المتغيرات الخارجية كالإقتصادية والسياسية والاجتماعية والتنافسية يضاف إليها المتغيرات الداخلية أيضاً كتوجهات المدراء وقرارات العاملين وكفاءتهم وكفاءة الأهداف. كلها تعتبر محددات رئيسية لعملية الخيار الاستراتيجي، بينما يرى آخرون أن هناك عوامل تتضمن:⁴

- الفرص والتهديدات البيئية.
- القرارات والموارد التنظيمية.
- قيم وطموحات المدراء الاستراتيجيون.
- الالتزامات الاجتماعية.
- الاعتبارات الأخلاقية.

وهناك آخرون يرون أن العوامل التالية تؤثر في الخيار الاستراتيجي مثل:

- هيكل السوق.
- دورة حياة المنتج.
- عدم التأثر البيئي.
- الهيكل التنظيمي.

¹ محمد عشموي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة)، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2010، ص67.

² Strategor, Politique générale de l'entreprise, structure,décision, identité, 4^e édition, Dunod, paris, 2005, p334.

³ سليمان بلعور، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الإقتصادية (حالة مجمع صيدال)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004، ص16.

⁴ جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص201.

- الخط الإداري.
- معايير الأداء.

بالإضافة إلى الأهداف والقيم والموارد البيئية فهي عوامل مؤثرة على عملية الخيار الاستراتيجي. ومن الآراء المختلفة في تحديد العوامل على الخيار الاستراتيجي، ويعتبرها البعض بأنها الأكثر شمولاً كما يلي:

أ- **العوامل الداخلية:** وتشمل القدرات المادية والبشرية التي تتمتع بها المؤسسة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، النمط الإداري، وحجم المؤسسة، وهي تمثل نقاط القوة والضعف، والتي على أساسها يتم بناء استراتيجية المنظمة، عن طريق استخدام نقاط القوة بشكل علمي صحيح، ومحاولة التقليل أو التغلب على نقاط الضعف فيها بما يكسبها قوة.¹

ب- **العوامل الخارجية:** وهي عبارة عن مجمل متغيرات البيئة الخارجية والبيئة المهمة التي تفرض الفرص والتهديدات وبالتالي تحفز في اتجاه استراتيجيات تمكن من استغلال الفرص وتجنب قدر ما يمكن من التهديدات.²

ج- **العوامل الخاصة:** تتضمن مجموعة العوامل الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمديرين الاستراتيجيين (قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة)، حيث يتوقف إتباع أي من البدائل الاستراتيجية إضافة إلى ما سبق على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا، وكذا على اتجاهاتهم وميولهم نحو المخاطرة والمهارات الإدارية والتنظيمية، وللمدير الاستراتيجي تفضيلاته الشخصية للقوى السياسية ومهاراته وقدرته على تطوير مصادر المعلومات ومهارته في تقييم نوعية المعلومات.³

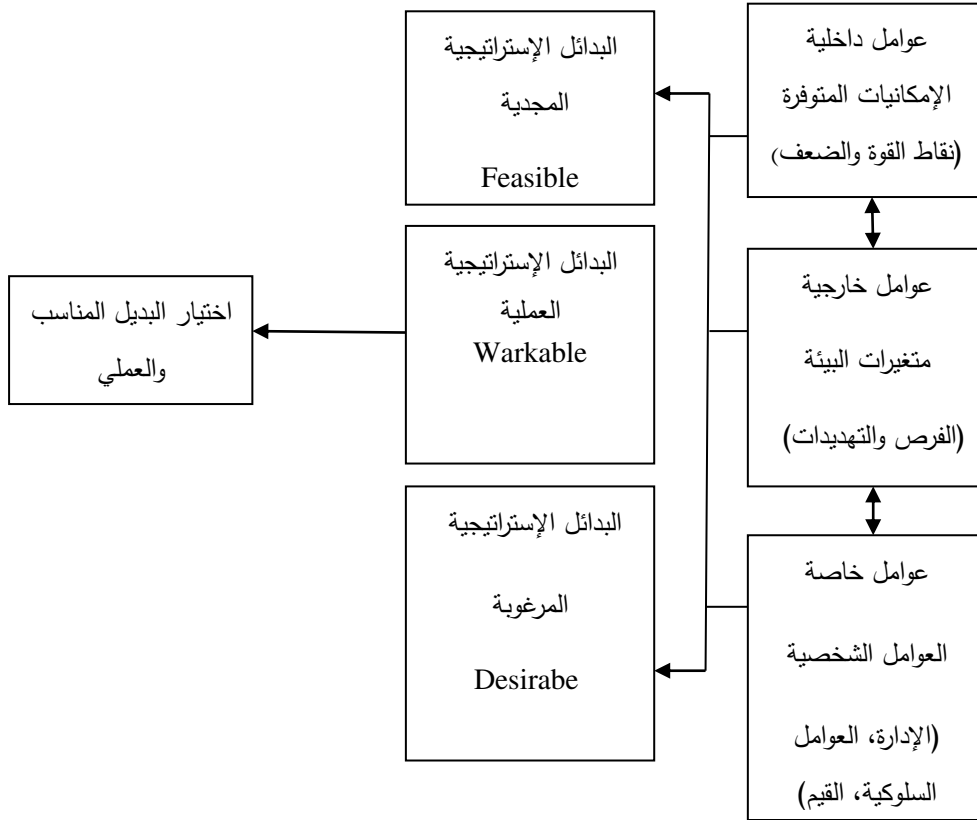
¹ رباح بوقرة، نبيلة جعيج، أثر استراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة Condor، المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المسيلة، ص2.

² محمود محمد جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص106.

³ رباح بوقرة، نبيلة جعيج، مرجع سابق، ص3.

ويمكن ايجاز العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي في الشكل التالي:

شكل رقم (1-2) : العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي



المصدر: محمود محمد جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 107.

يوضح هذا الشكل أن الخيار الاستراتيجي يتم على أساس أنه اختيار عملي ومناسب، لأنه يجمع بين البدائل المجدية والمرغوبة والعملية، والتي تكون على أساس تقابل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، بالإضافة إلى الجوانب الإدارية والشخصية.

1-2-1- استراتيجية التنوع، تعريفها، أنواعها وطرق قياسها:

تلجأ المؤسسة إلى استراتيجية التنوع إذا وجدت أن تخصصها في مهنة واحدة لا يفي بمتطلبات النمو المراد الوصول إليه، فتنوجه نحو توسيع المهنة الأصلية بممارسة مهن جديدة، وبالتالي ظهور تخصصات ومعارف جديدة و/أو تطبيقات جديدة للقدرات المعرفية الأصلية.

1-2-1- ماهية التنوع:

1-1-2-1- تعريف التنوع:

يعرف **Berry** التنوع " بأنه دخول المؤسسة الى أسواق جديدة بمنتجات وخدمات جديدة "، في حين يعرف آخرون من أمثال **Pitts** و **Rumelts** التنوع على " أنه عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة، التي يمكن إدارتها بشكل مستقل عن بقية مجالات النشاط، وهذا يعبر عنه بتنوع مجال النشاط الاستراتيجي، أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة، أو منتج لسوق جديد " ¹. أما **Ansoff** فيعرف التنوع على أنه " ممارسة أنشطة جديدة إما بإنتاج منتجات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة " ².

ومنه نستنتج أن استراتيجية التنوع تنطوي على إضافة منتجات و/أو أسواق مختلفة عما هو كائن حالياً. وقد تعتمد المؤسسة في إتباع استراتيجية التنوع على دخول المؤسسة لسوق جديدة بعروض منتجات جديدة بهدف زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية من خلال: ³

- العمل ضمن خطوط إنتاجية متعددة. كما هو الحال لشركة نيفيا التي تمتلك مزيج سلع واسع ومتنوع من منتجات العناية الشخصية، تضم شامبوهات الشعر وصابون الجسم واليدين ومستحضرات التجميل.
- إنتاج مجموعة من المنتجات الجديدة ولأسواق جديدة. كذلك تنتج شركة نيفيا منتجات عناية شخصية خاصة بالرجال بعد ان كانت تستهدف النساء فقط.
- إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات المختلفة التي قد تحمل نفس العلامة التجارية أو علامات تجارية مختلفة. مثل منتجات شركة نستله فهي مختصة بالأطعمة والمشروبات، وكل خط إنتاج يحمل علامة تجارية مختلفة مثل نيدو، سيرلاك، كتكات، بيورلايف، ولكن يتم الإشارة الى اسم نستله على كل منتج.
- إنتاج مجموعة من المنتجات الجديدة تحل نفس المكانة الذهنية لدى المستهلك. وهذا ينطبق ايضاً على منتجات نستله، فجميع منتجاتها وعلاماتها التجارية الفرعية تحظى بنفس الصورة الذهنية لدى المستهلك.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 117.

² إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة (الأسس النظرية لعملية المقاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو)، ط1، عمان، 2011، ص

.77

³ الهام فخري طمليه، استراتيجيات التسويق (إطار نظري وتطبيقي)، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 102.

- التكامل مع بعض منافذ التوزيع الخاصة بها لتوزيع منتجاتها. مثل شركة مطاعم برغر كينغ التي تمتلك الوصفة الرئيسية للوجبات التي تحمل اسمها، وتتكامل في الإدارة مع منافذ التجزئة (المطاعم) من خلال منح الامتيازات حول العالم.

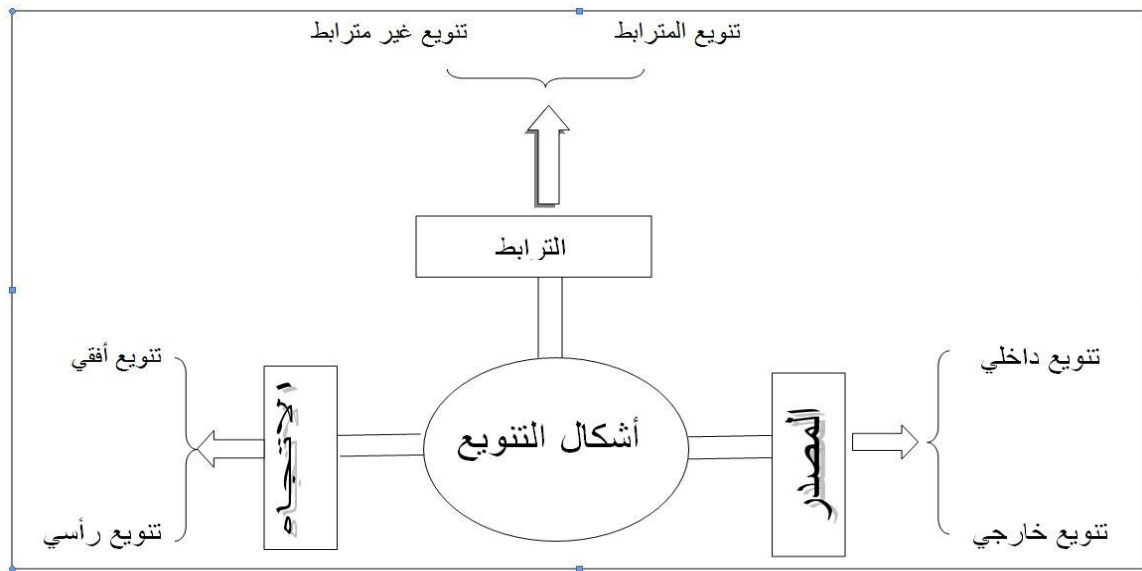
1-2-1-2- أهمية التنوع:

تتبع أهمية التنوع في كونه يساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، والصمود بوجه المنافسة وفتح أسواق جديدة للمؤسسة خاصة عند إضافة منتجات (سلع/خدمات) جديدة، كما أن التنوع يمكن المؤسسة من الاستغلال أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات وقدرات قائمة والتشغيل والاستغلال الاقتصادي لها. وفضلا عن ذلك فهو يتيح للمؤسسة الحصول على معدلات أعلى من الأرباح ومواجهة منافسة أقل من طرف منافسيها المباشرين.¹

1-2-2-1- أنواع استراتيجية التنوع:

تستخدم استراتيجية التنوع من أجل زيادة واتساع فرص المؤسسة، فهي تسمح لها بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي. ويمكن النظر إلى أشكال التنوع حسب ثلاث أبعاد: الترابط، الاتجاه، المصدر كما يبين الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): أشكال التنوع



المصدر: رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص144

¹ رباح بوقرة، نبيلة جعيجع، مرجع سابق، ص6.

1-2-2-1- من حيث الترابط: تنوع مترابط وتنوع غير مترابط

يعتبر التنوع مترابطاً إذا كانت تشكيلة منتجات المؤسسة ذات علاقة فيما بينها، وعلى العكس يعتبر التنوع غير مترابط إذا كانت منتجات المؤسسة منفصلة تماماً عن بعضها البعض.

أ- **التنوع المترابط:** تعتمد هذه الاستراتيجية على إضافة منتجات جديدة (سلع/خدمات) ترتبط بأعمال المؤسسة الحالية إذ ترتبط معها في جانب أو أكثر كارتباطها بالتكنولوجيا، الإنتاج أو التسويق. فالترابط القائم على التوافق الاستراتيجي للأعمال الجديدة مع الأعمال الحالية يمكن المؤسسة من الاستفادة من أثر التعاضد **La Synergie*** بين مقومات الإنتاج، فمن خلال التنوع المترابط تستطيع المؤسسة أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول في عدة أعمال يترتب عليها تقديم منتجات أو خدمات مختلفة في المواسم المختلفة طوال العام. أي أنها تحاول أن تصل إلى استقرار في مبيعاتها طوال العام بتعاملها بعدد من المنتجات أو الخدمات التي تغطي معظم المواسم طوال العام.¹

ويتسم التنوع المترابط إلى نوعين أساسيين هما:²

أ-1- **استراتيجية التنوع المتمم المترابط:** وهذا النوع يحدث عندما تقوم المؤسسة بتوسيع قاعدة عملها من خلال إضافة مهارات ونشاطات وظيفية أساسية إلى مجموعتها الموجودة، لكن ليس من خلال تغيير سوق منتجاتها الأخيرة. وتستخدم عندما تكون المؤسسة في صناعة جذابة، لكنها تمتلك مهارات قد توسعت بحيث يمكن استغلالها من خلال الذهاب لأنشطة متممة داخل قطاع الأعمال الذي تعمل فيه.

أ-2- **استراتيجية التنوع التكميلي المترابط:** وترتكز هذه الاستراتيجية على قيام المؤسسة بالدخول في أسواق منتجات وخدمات جديدة تتطلب مهارات مماثلة لتلك المهارات التي تمتلكها المؤسسة فعلاً، ويستخدم هذا النوع عندما يكون لدى المؤسسة مركز أعمال قوي، ولكنها تشارك في سوق ذات جاذبية متدنية.

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

¹ ناصر شافي الدوسري، أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص17.

* **la Synergie:** أثر التعاضد يتلخص بالصيغة التالية $5=2+2$ التي ترمز إلى التأثيرات المتبادلة، والتي تعطي نتائج أكبر من مجموع أحد هذه التأثيرات منفصلة، هذا قد ينتج عن استعمال مخلفات الإنتاج لإنتاج منتجات جديدة، أي تحصل على نوعين من المنتجات (المخرجات) بنفس المدخلات.

² إيمان غرزولي، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة **k-Plast** سطيف، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص92.

ينظر إلى التنوع المترابط على أنه الأقل انطواءا للمخاطر، ذلك أن المؤسسة تتحرك في مجال نشاط تتمتع الإدارة العليا فيه ببعض المعرفة حياله. وتوجه المؤسسة إلى التركيز على عمليات التنوع المترابط عندما تكون مهارات المؤسسة الأساسية قابلة للتطبيق على نطاق واسع.¹

ب- التنوع غير المترابط: يحدث ذلك عندما لا تكون للمنتجات أو الأسواق أو العمليات الجديدة أية علاقة بالمنتجات أو الأسواق أو العمليات القائمة.² وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للاستفادة من سمعة المؤسسة ومركزها التسويقي، كذلك الاستفادة من الموارد المالية المتاحة. كما قد ينجم هذا التنوع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة. مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي. ويبقى كمثال لهذه الاستراتيجية: استثمار مؤسسة الخطوط الجوية في صناعة الدواء.

الهدف الرئيسي من هذا التنوع هو تحسين الربحية وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد مما يؤدي إلى زيادة نمو المؤسسة.³

في العلاقة بين التنوع المترابط وغير المترابط اكتشف Rumelt أن المؤسسات التي تنشط في صناعات مرتبطة بشكل وثيق بالصناعة الأساسية تكون أكثر ربحية من تلك التي اتبعت التنوع غير المترابط، وذلك من خلال دراسات تجريبية قام بها عام 1974 لاحظ أن المؤسسات التي تعتمد على التنوع المترابط يكون أداؤها أفضل من تلك التي تعتمد على التنوع غير المترابط. وحتى في دراسات لاحقة له أجريت عام 1982 وجد فيها أن معظم المؤسسات تلجأ إلى استراتيجية التنوع المترابط، على عكس التنوع غير المترابط.⁴

1-2-2-2- من حيث الإتجاه: تنوع أفقي وتكامل رأسي

أ- التنوع الأفقي: هو استخدام نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة مشابهة للأنشطة الأصلية و/أو بديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس نقاط التوزيع بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو في أنشطة وإقامة علاقة وثيقة مع العملاء.⁵ وقد يكون تنوع أفقي مترابط من خلال إضافة منتجات أو خدمات جديدة للأسواق الحالية، أو قيام المؤسسة بشراء مؤسسات أخرى منتجاتها أو خدماتها

¹ خديجة عبابسة، دور إستراتيجية التنوع في ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة مجمع بن حمادي الصناعي "برج بوعريبيج" للفترة 2001-2008)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2012، ص32.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون)، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2003، ص119.

³ وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص84.

⁴ خديجة عبابسة، مرجع سابق، ص32.

⁵ إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص 79.

شبيهة بمنتجات أو خدمات المؤسسة الأصلية. كما قد يأخذ شكل **التنوع غير المترابط** وذلك بإنتاج منتجات جديدة تماما، وليس لها علاقة بالمنتج الحالي¹.

ب-التنوع الرأسي: وهو توجيه موارد وإمكانيات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي (أنشطة مكملة)، بحيث قد يأخذ الشكلين التاليين²:

ب-1- التكامل الأمامي: ويعني الدخول إلى فروع تجارية وإحداث علاقة مباشرة مع المستهلكين.

ب-2- التكامل الخلفي: يتعلق بدخول المؤسسة في أنشطة التموين بالمواد، ومستلزمات نشاطها الأصلي التي عادة ما تحصل عليها من الموردين، وذلك بهدف تأمين النشاط من التقلبات في التوريد بالمواد والخدمات.

1-2-2-3- من حيث المصدر: تنوع داخلي وتنوع خارجي

يعتبر **التنوع داخليا** إذا لجأت المؤسسة إلى مواردها الداخلية للدخول في مجالات أعمال جديدة غالبا ما تكون مترابطة في مجالات العمل الحالية وذلك عن طريق تنمية مجالات الأعمال الجديدة بنفسها. ويتمثل هذا النوع من التنوع في التوسع في المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى الأسواق المحلية أو التوسع في السوق أو تقسيمات سوقية جديدة أو تقديم منتجات جديدة في أسواق حالية تعمل فيها المؤسسة³. في حين يعتبر **التنوع خارجيا** إذا قامت المؤسسة بالدخول إلى مجالات جديدة عن طريق الاندماج مع مؤسسات أخرى، أو عبر الاكتساب أو الاستحواذ، أو من خلال المشروعات المشتركة⁴.

يمكن أن يأخذ التنوع الداخلي حسب Ansoff أربعة أشكال⁵:

- **اختراق السوق:** أي دخول أسواق جديدة بمنتجات حالية.
- **تنمية السوق:** تسويق منتجات جديدة في أسواق حالية.
- **تطوير السوق:** أي توسيع نطاق السوق الحالي بجذب زبائن جدد.
- **التنوع:** تطوير منتجات جديدة في أسواق جديدة.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون)، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2003، ص 22.

² إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص 79.

³ محمود محمد جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 112.

⁴ نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية (الداخل والمفاهيم والعمليات)، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 196.

⁵ Gerry Johnson et autres, **stratégique**, 8^e édition, pearson education , paris, 2008 , p319-320.

والمصفوفة التالية توضح ذلك:

الشكل رقم (1-4): مصفوفة النمو (منتج/سوق) لـ Ansoff

المنتج			
تنمية السوق	اختراق السوق	الحالي	السوق
	تطوير السوق	الجديد	

Source : Gerry Johnson et autres, **stratégique**, 8^e édition, pearson education , paris, 2008 , p316.

أما التنوع الخارجي فيأخذ أشكال أساسية تتمثل في:

- **الاستحواذ:** يتضمن شراء مؤسسة قائمة أصغر حجماً وأقل امكانيات من المؤسسة المستحوذة، وإضافتها بكافة منتجاتها وخطوطها الإنتاجية.¹
- **الاندماج:** ويعني اتفاق مؤسستين أو أكثر على تكوين مؤسسة جديدة. وبموجب هذا الاتفاق تفقد المؤسستين المستقلتين شخصيتيهما وتظهر للوجود مؤسسة جديدة. وهذا يعني أن محفظة منتجات، وبالتالي أسواق، المؤسسة الجديدة سيكون أوسع.²
- **المشروعات المشتركة:** تظهر هذه الاستراتيجية من خلال قيام مجموعة من المؤسسات بتكوين مشروع على شكل اتحاد مؤقت من أجل إنجاز عمل معين ولغرض محدد ويتوقع أن يؤدي ذلك إلى تحسين أوضاع المؤسسات المشاركة وخلق أفضلية التعاضد (la synergie) فيما بينها.³

¹ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية (حالات ونماذج تطبيقية)، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص109.

² زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص226.

³ محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سابق، ص421.

وتوجد في الواقع عدة استراتيجيات للتنوع غير تلك التي قدمها Ansoff منها:

➤ استراتيجية التنوع حسب Wrigley :

أجرى wrigley تحليلا لمائة مؤسسة، وعلى ضوء تحليله قدم أربعة أنواع من استراتيجية التنوع اعتمادا على نسبة المبيعات ودرجة الترابط بين المنتجات وهي:¹

- مؤسسة ذات نشاط وحيد: وهي مؤسسات تقوم بتصنيع وتوزيع منتج وحيد أو مجموعة من المنتجات المتفاوتة في الشكل والحجم فقط.
- مؤسسة ذات نشاط مهيمن: وهي مؤسسات تعتمد في مبيعاتها على نشاط وحيد.
- مؤسسة ذات أنشطة مترابطة: وهي مؤسسات تقوم بالتنوع في أنشطة مترابطة.
- مؤسسة ذات أنشطة غير مترابطة: وهي مؤسسات تقوم بالتنوع دون ربط نشاطها الجديد بنشاطها القديم.

ومما لاحظته في تحليله أن مؤسسات النشاط الوحيد اختلفت في شكل هيكلها التنظيمي عن بقية المؤسسات، حيث عرف هيكلها هذا بالهيكل التقليدي والمعروف بمصطلح الهيكل الوظيفي.

➤ استراتيجية التنوع حسب RUMLET

تقدم RUMLET خطوة نحو الأمام، حيث قسم التصنيفات المختلفة لاستراتيجية التنوع إلى تسع أنواع تعتمد على ثلاث مؤشرات رئيسية هي:²

- مؤشر التخصص: ويعرف بأنه نسبة إيرادات المؤسسة التي يمكن إرجاعها إلى أكبر مجال مستقل.
- مؤشر الترابط: ويعرف بأنه نسبة الإيرادات التي يمكن إرجاعها إلى أكبر مجموعة من مجالات الأنشطة المترابطة بطريقة ما أو بأخرى.
- المؤشر الرأسي: ويعرف بأنه نسبة الإيرادات التي يمكن إرجاعها كل المنتجات الجانبية، أو المنتجات الوسيطة والمنتجات النهائية لأي عمليات تصنيع من تسلسل التكامل الرأسي.

¹ يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2008، ص 211.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 119.

1-2-3- قياس الأبعاد المختلفة للتنوع:

هناك اتجاهان فكريان اهتمتا بدراسة أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسات الاقتصادية، أحد هذه التيارات تتمثل في الإدارة الاستراتيجية، والآخر يتمثل في الاقتصاد الصناعي. فدراسات الاقتصاد الصناعي تعتمد في قياسها على مؤشرات محسوبة انطلاقاً من إحصاء مجالات النشاط لكل مؤسسة محل الدراسة. أما دراسات الإدارة الاستراتيجية استخدمت منذ سنة 1974 معياراً تصنيفياً يستند على أعمال RUMELT .

1-2-3-1 طرق القياس المستمرة:

من بين الدراسات الأولى المهمة باستراتيجية التنوع وعلاقتها بأداء المؤسسة الاقتصادية، نجد دراسات الاقتصاد الصناعي، المرتكزة أساساً على درجة التنوع في المؤسسات محل الدراسة، ومن أهم المقاييس والأكثر استعمالاً:¹

أ- مؤشر بيرري (BERRY):

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

$$I_B = 1 - \sum_{i=1}^n P_i^2$$

حيث:

I_B : مؤشر بيرري.

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

حيث أن:

- إذا كانت المؤسسة تنتج منتجاً واحداً فإن $P_i = 1$ ومن ثم فإن $I_B = 0$ ، وفي هذه الحالة تكون المؤسسة متخصصة تخصصاً كاملاً في منتج رئيسي واحد ولا يوجد هناك أي نوع من التنوع.
- إذا كانت المؤسسة تشترك في إنتاج K منتج بحيث تتساوى مساهمتها في جميع المنتجات، ومن ثم

$$\text{فإن: } I_B = 1 - \frac{1}{K}$$

¹ عمر تيمغدين، مرجع سابق، ص 24-25.

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

ب- مؤشر أنتروبي (ENTROPIE):

يأخذ هذا المؤشر الصيغة التالية:

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

حيث:

DT : مؤشر أنتروبي.

P_i : النصيب النسبي للمؤسسة.

N : عدد مجالات النشاط.

يلاحظ أن هذا المقياس يعطي وزنا لكل مؤسسة ويساوي اللوغاريتم لمقلوب نصيبها النسبي $\ln(1/P_i)$. وهذا يعني أنه يعطي وزنا أقل للمؤسسات ذات الحجم الأكبر، ووزنا أكبر للمؤسسات ذات الحجم الأقل. من مميزات هذا المؤشر أنه يدرس مستوى العلاقات المتبادلة بين النشاطات المختلفة في المؤسسة حيث:

- يأخذ القيمة 0 في حالة تخصص المؤسسة في منتج واحد والقيمة $\ln(n)$ في حالة وزع رقم أعمال المؤسسة بشكل متساوي على عدد من الأنشطة (n) وتصبح في هذه الحالة: $DT = \ln(n)$

1-2-3-2- طرق القياس المتقطعة للتنوع:

أصل الأسلوب:

اقترح RUMELT نموذجاً لا يعكس فقط درجة التنوع في مجالات الأنشطة الاستراتيجية، لكن كذلك طبيعة الروابط الوثيقة بين مجالات النشاط، بالتالي مجموعة النسب تسمح بتحديد فئة التنوع التي تنتمي للمؤسسة:¹

- R_s : نسبة التخصص، تقابل جزء من رقم الأعمال الذي يعود إلى أكبر مجال نشاط في المؤسسة.
- R_c : نسبة الارتباط، تقابل جزء من رقم الأعمال الذي يتحقق في أكبر مجموعة من مجالات النشاط المقسمة على نفس الكفاءات، المهارات، الموارد المركزية.
- R_r : معدل العلاقة، تقابل جزء من رقم الأعمال الذي يعود لأكثر مجموعة نشاط المرتبطة بطريقة معينة، أيا كانت.
- R_v : معدل الارتباط الرأسي، يقابل جزء من رقم الأعمال الذي يتحقق في أكبر مجموعة مجالات النشاط المشاركة في أي عملية إنتاجية لأي مرحلة من مراحل الإنتاج.

إذا كان $R_v \leq R_c \leq R_r$ فإن التنوع الرأسي يظهر عند RUMELT كدرجة من الارتباط الأوثق.

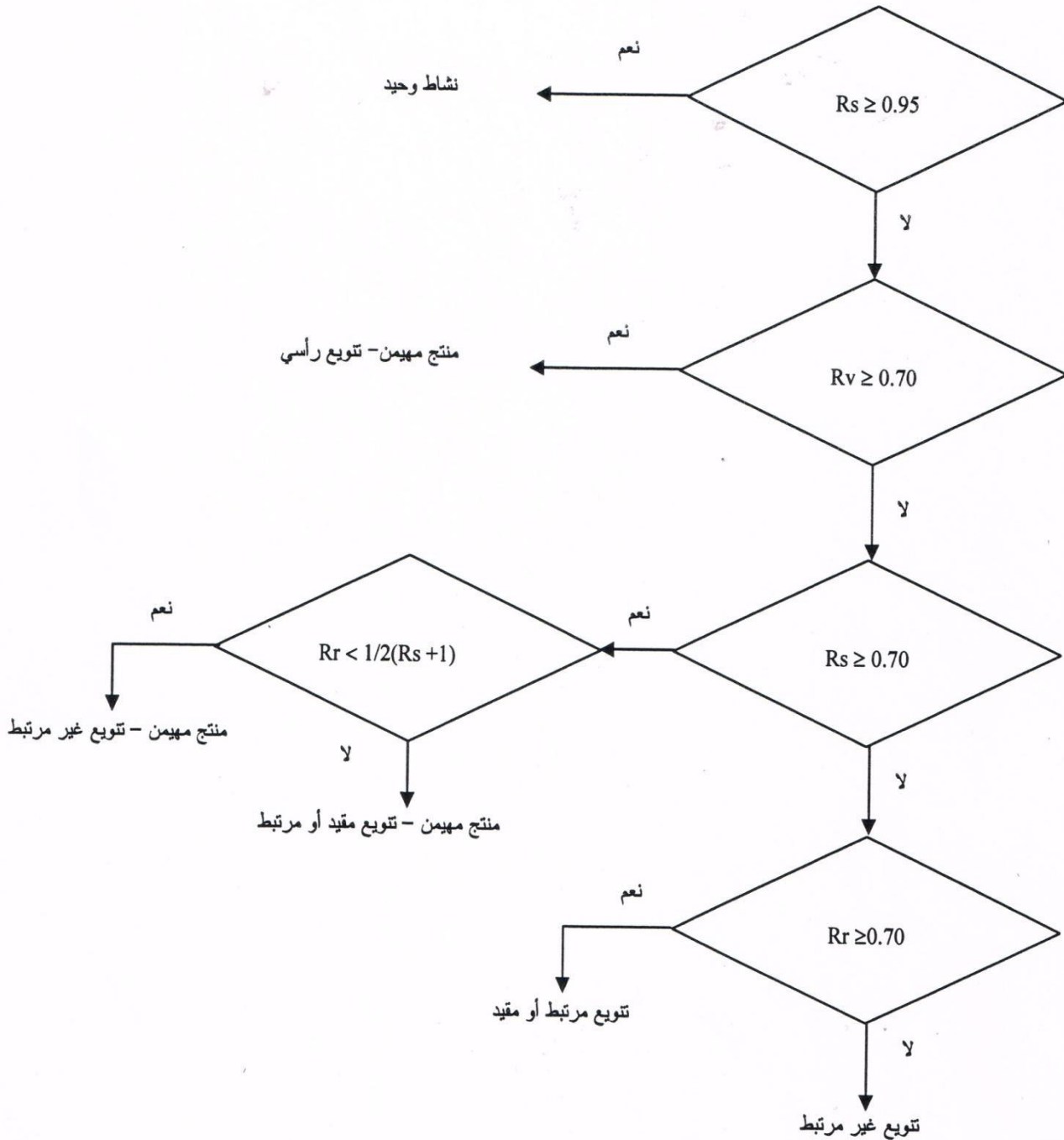
تسمح هذه النسب بتحديد ستة تصنيفات للمؤسسة على النحو التالي:

- مؤسسة أحادية الإنتاج: $R_s \geq 0.95$.
- مؤسسة ذات منتج مهيم وتوزيع رأسي: $R_c > (R_r + R_s)/2$; $0.95 > R_s > 0.70$.
- مؤسسة ذات منتج مهيم وتوزيع مقيد: $R_c < (R_r + R_s)/2$; $0.95 > R_s > 0.70$.
- مؤسسة ذات تنوع مقيد: $R_c < (R_r + R_s)/2$ ، $R_r > 0.70$ ، $R_s < 0.70$.
- مؤسسة ذات تنوع مرتبط: $R_c < (R_r + R_s)/2$ ، $R_r > 0.70$ ؛ $R_s < 0.70$.
- مؤسسة ذات تنوع غير مرتبط: $R_r < 0.70$.

¹ Richard P.Rumelt, **Diversification strategy and profitability**, strategic management journal , volume3, issue4 (Oct-Dec ,1982),2003, p360.

يمكن تلخيص القاعدة المتعلقة بتحديد تصنيف الفئات وفق نموذج RUMELT في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): قاعدة لتحديد تصنيف الفئات وفق نموذج Rumelt



المصدر: خديجة عباسية، مرجع سابق، ص 41.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نجد أن المؤسسة تواجه العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها لتحقيق أهدافها، واستراتيجية التنوع من أكثر الاستراتيجيات التي تحقق النمو والتوسع للمؤسسة سواء كان النمو داخليا أو خارجيا، فالدافع الأساسي وراء اختيار مثل هذه الاستراتيجية هو توزيع المخاطر خاصة في حالة انخفاض الطلب على أحد منتجات المؤسسة، ولا تخلو هذه الاستراتيجية كغيرها من الاستراتيجيات من الآثار التي تنعكس على أداء المؤسسة. وما يهمنا في بحثنا هذا هو الأثر الذي يحدثه تطبيق استراتيجية التنوع على الأداء التسويقي، وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني.

تمهيد

تسعى معظم المؤسسات من خلال الأداء التسويقي تحقيق أهدافها الموضوعة في خطتها التسويقية وذلك بهدف زيادة حصتها السوقية والنمو بشكل مستمر في السوق المستهدف، ولهذا تقوم بالرقابة على أدائها بشكل مستمر مستخدمة المقاييس الخاصة بالأداء التسويقي.

ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء التسويقي في المؤسسة وتأثير استراتيجية التنويع عليه، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث أقسام وهي:

- الأداء التسويقي، المفهوم ، الأهمية، مؤشرات قياسه.
- الرقابة على الأداء التسويقي
- أثر استراتيجية التنويع على الأداء التسويقي

II-1 الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء التسويقي في بيئة الأعمال في سبيل تحقيق متطلبات البقاء والاستمرار. كما أن التميز في الأداء أصبح ضرورة حتمية أفرزتها متغيرات البيئة التنافسية.

II-1-1-1 ماهية الأداء التسويقي:

II-1-1-1-1 تعريف الأداء التسويقي:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب أتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح. وتجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To Perform)، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer)، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.¹ وبالتالي فالأداء هو "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".² أما الأداء التسويقي فهو "التأكد من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة في المؤسسة والتأكد من مدى تنفيذ الأهداف التسويقية المخطط لها وفقا لمجموعة من المعايير الرقابية المحددة مسبقا".³ في حين عرفه **Kotler & Armstrong** بأنه "يمثل مقابلة أداء المؤسسة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط قوتها والقيام بتعزيزها والتعرف على نقاط ضعفها لغرض الحد منها".⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء التسويقي يمثل مدى قدرة المؤسسة في استخدام إمكانياتها المادية والبشرية والمعلوماتية من أجل تحقيق أهدافها التسويقية ومقارنة ذلك مع أداء المنافسين في السوق لتعزيز نقاط القوة لديها وتجنب نقاط الضعف من أجل تحقيق أهداف البقاء والنمو للمؤسسة في عالم الأعمال.

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2010، ص 217.

² محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 28.

³ محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، استراتيجيات التسويق (منظور متكامل)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 354.

⁴ أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

II-1-1-2- المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء التسويقي :

- أ- الكفاءة: مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة.
- ب- الفعالية: القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والنتائج والموارد المستخدمة.¹
- ج- الانتاجية: وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها.²
- د- الأهداف: وهي تعبيرات محددة عما ترغب المؤسسة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، أي هناك أهداف بعيدة المدى (استراتيجية) وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى.³

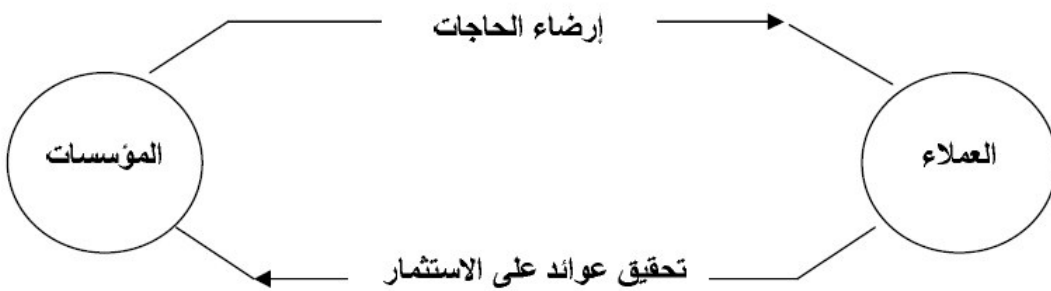
II-1-2- أهمية الأداء التسويقي:

يعتبر بعض الباحثين أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزيائنها أولا ثم لمساهميها وأفرادها باعتبارهم مصدرا للقيمة ووسيلة لإنشائها، وهذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المؤسسات بمعنى أنه إذا تطرقنا إلى أهداف المؤسسات فإن لمعظمها هدفين أساسيين هما:⁴

- إرضاء حاجات عملائهم.
- تحقيق أعلى عوائد على الاستثمار.

ويمكن إظهار العلاقة بالشكل التالي:

الشكل (II-1): يمثل أهداف المؤسسات



المصدر: أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سابق، ص118.

¹ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد1، نوفمبر2001، ص87.

² محمد كايد محمد المجالي، مرجع سابق، ص28.

³ محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص32.

⁴ أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سابق، ص118.

نقول عن الأداء التسويقي أنه جيد إذا تمكن من تحقيق هدفي إرضاء الحاجات وتحقيق العوائد على الاستثمار، ولا شك في أن الأداء التسويقي الجيد سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة، باعتبار أن الأداء الكلي للمؤسسة هو محصلة لتفاعل مجموعة الأداءات الجزئية حيث أن تحسين أي أداء جزئي ينعكس على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

وفي السياق ذاته أضاف Kotler أن الأداء التسويقي يحتل أهمية كبيرة للأسباب الآتية:

- كونه يمثل محورا أساسا لنجاح المؤسسات وفشلها في تنفيذ استراتيجياتها وقراراتها.
- عدم وجود معايير متفق عليها من قبل الكتاب يمكن اعتمادها لتفسير الجوانب كافة المتعلقة بأداء المؤسسة.

وبناء على ما تقدم فأهمية الأداء التسويقي " تتمثل بمقارنة أداء المؤسسة مع المنافسين ومن خلال هذه المقارنة يتم معرفة موقع المؤسسة في السوق إما البقاء أو الانسحاب، ومن خلال الأداء التسويقي تستطيع المؤسسة استخدام مواردها بشكل كفؤ والاستفادة من الفرص المتاحة وبالتالي إنتاج منتجات تلبي طلبات الزبائن وتسويقها.

II-1-3- مقاييس الأداء التسويقي:

إن التنوع في مقاييس الأداء التسويقي يجعل المديرين يواجهون صعوبة في تحديد المجموعة المثالية منها، ويورد O'Sullivan & Abela* أنه يمكن تلخيص مقاييس الأداء التسويقي في ست مجموعات، وهي:¹

- المقاييس المالية، وينظر إلى هذه المقاييس المالية على أنها مقاييس محاسبية يعبر عنها بمبالغ نقدية على عكس المقاييس الأخرى.
- مقاييس خاصة بالمنافسة، مثل حصة المؤسسة في السوق وحصتها الترويجية.
- مقاييس خاصة بسلوك المستهلك، مثل ولاء العملاء وكسب عملاء جدد.
- مقاييس خاصة بالوسطاء، مثل الاعتراف بالعلامة التجارية ونية الشراء.
- مقاييس خاصة بالبيع المباشر، مثل مستوى التوزيع وربحية الوسطاء ونوعية الخدمة.
- مقاييس خاصة بالابتكار أو الإبداع، مثل المنتجات الجديدة التي أطلقت والعائدات الناتجة منها، إذ أن الابتكار المستمر هو السبيل للحفاظ على الحصة السوقية، فالمؤسسات الرائدة تقود صناعاتها من خلال ابتكار منتجات، وخدمات جديدة.

¹ ناصر شافي الدوسري، مرجع سابق، ص29.

*أنظر المرجع:

وفي دراستنا هذه سيتم الإعتماد على ما أورده (O'Sullivan & Abela) والمتضمنة كلا من الربحية، الحصة السوقية، إلا أننا سنعتمد على بعد رقم الأعمال كمؤشر لنمو الحصة السوقية في غياب احصائيات دقيقة.

II-1-3-1- الربحية:

تمثل الربحية صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المؤسسة في جني الأرباح، عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة.

ويعبر عن معدل الربحية بالعلاقة التالية:¹

$$\text{معدل الربحية} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{المبيعات الصافية}}$$

الربح الصافي = كمية الإيرادات المحققة من المبيعات - التكاليف

وقد أشار أحد الباحثين إلى الربحية موضحاً بأن الغرض من تبني مفهوم التسويق الحديث هو مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها في ظل ظروف البيئة الخارجية المحيطة بها، ولا شك في أن أهم هدف تصبو إليه المؤسسة هو الربح. وفلسفة التسويق الحديث تعتقد بأن أفضل طريقة لتحقيق الربحية، هو إشباع وتلبية حاجات المستهلكين بصورة أفضل من المنافسين كما أن المفهوم الحديث للتسويق لا يقتصر على إرضاء المستهلكين على حساب مصلحة المؤسسة أو العكس، وإنما يفرض على المؤسسة إيجاد نوع من التوازن بين الزبون ومصالحها الخاصة.²

ويورد أن هناك مقاييس متعددة ومختلفة للربحية أهمها:³

$$أ - \text{نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة} = \frac{\text{إجمالي الربح المتحقق}}{\text{إجمالي الربح المخطط}} \times 100$$

¹ العبد فراحتية، دور نظم المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه (دراسة حالة: شركة مطاحن الحنونة بالمسيلة، الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، شركة ملبنة الحنونة بالمسيلة)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص122.

² محمد كايد محمد المجالي، مرجع سابق، ص29.

³ عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص69.

$$\text{ب - نسبة تطور إجمالي الأرباح} = \frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية}}{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}} \times 100$$

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

$$\text{ج - معدل عائد رأس المال} = \frac{\text{الأرباح الإجمالية (أوالصافية)}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100$$

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

II-1-3-2- الحصة السوقية:

تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمؤسسة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن تقاس الحصة السوقية في إطار عدد الزبائن أو القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق. هذا ويتم قياس مؤشر الحصة السوقية عندما تقوم المؤسسات بتحديد الحصة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع، أو مع الحصة السوقية لأكثر ثلاث شركات قائمة للسوق، بحيث يمكن الوصول إلى هذه الحصة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسة، ويظهر دور وظيفة التسويق جلية في هذا المؤشر من خلال خدمة قطاعات سوقية جديدة، وتكثيف بيع الخدمة إلى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة أي زيادة الحصة التسويقية على حساب المنافسين.¹

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين مؤشرين لقياس الحصة السوقية على النحو التالي:

أ- الحصة السوقية الإجمالية:

وهي عبارة عن نسبة المبيعات التي تحققها المؤسسة إلى إجمالي المبيعات التي يحققها المنافسون في السوق المستهدف. كما هو معبر عنه في العلاقة التالية:²

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} \times 100$$

¹ ناصر شافي الدوسري، مرجع سابق، ص30.

² أسامة دخان، الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة (دراسة ميدانية: شركات الوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية)، ماجستير في الأسواق المالية، جامعة حلب، 2008، ص5.

ب- الحصة السوقية النسبية (مقارنة بالقائد):

تقوم بعض المؤسسات بمقارنة حصتها كنسبة من مبيعات المؤسسة القائمة في الصناعة، فعلى سبيل المثال فإن شركة مايكروسوفت يمكن حساب حصتها عن طريق مقارنة مبيعاتها بمبيعات IBM وكلما اقتربت هذه النسبة إلى 100% كلما كان ذلك يعني اتجاه المؤسسة للحصول على مركز قيادي داخل الصناعة.¹

II-2- الرقابة على الأداء التسويقي:

إن نجاح الوظيفة التسويقية يتطلب من إدارة التسويق التخطيط الجيد ووضع استراتيجيات محددة بدقة واستخدام مؤشرات لقياس أداء هذا الأخير. ولكنه يتطلب في الأخير تطبيق نظام رقابة جيد للكشف عن وجود أية انحرافات عن الخطة الموضوعة.

II-2-1- الرقابة التسويقية، تعريفها، أهميتها، أهدافها

II-2-1-1- تعريف الرقابة التسويقية:

قبل التطرق إلى مفهوم الرقابة التسويقية يجب معرفة ما المقصود بالرقابة أولاً.

- الرقابة هي: "عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية، والكشف عن معوقاتهما، والعمل على تذليلها في أقصى وقت ممكن".²

- وهناك من عرفها بأنها "عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضرورياً".³

أما الرقابة التسويقية تعرف على أنها "عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها".⁴

ومنه فالرقابة هي عملية مستمرة تخص كلا من الخطط والأنشطة التسويقية ومؤشرات الأداء التسويقي، وتقارن بين الأداء المطلوب والأداء المستقبلي من خلال تقديم أدوات مفيدة لمساعدة مديري التسويق في تحديد نقاط القوة والضعف في أوجه النشاط التسويقي، مما يساعد في النهاية على تعديل الأداء التسويقي الكلي بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة)، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسويق، فرع التسويق، جامعة المسيلة، 2007، ص135.

² علي غازيبان، الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005، ص63.

³ عبد الرزاق سالم الرحاطة، ناصر جمال خضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2012، ص38.

⁴ محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص377.

II-2-1-2- أهمية الرقابة التسويقية:

إن تزايد أهمية الرقابة على النشاط التسويقي من ناحية وتزايد درجة تعقدها من ناحية أخرى إنما يرجع إلى ناحيتين رئيسيتين هما:¹

- تلك العوامل والمتغيرات البيئية المتعددة التي تؤثر على النشاط التسويقي وقراراته ونتائجه، وتغير تلك العوامل بمعدل سريع أحيانا ثم خضوعها لعدم القدرة الدقيقة على التنبؤ والتأكد أحيانا ثم خضوعها لعدم القدرة الدقيقة على التنبؤ والتأكد أحيانا أخرى. فالعلاقات والاتجاهات والقرارات الاقتصادية، موقف وتصرفات المنافسين، تدفق المنتجات الجديدة والابتكارات في الأسواق التي تحاول المؤسسات المنافسة بواسطتها إيجاد مميزات واضحة ومؤثرة على المستهلكين والمنتجات البديلة، التطورات الرهيبة في التكنولوجيا وطرق الإنتاج والإدارة، التغيرات الاجتماعية السريعة التي تحدث على مواقف الناس ودخولهم ومستوياتهم وعقولهم وأفكارهم ومن ثم اتجاهاتهم وسلوكهم، كل تلك المتغيرات تزيد من أهمية متابعة ومراقبة وتقييم النشاط التسويقي عن قرب أو عن وعي.

- كبر حجم المؤسسات إلى درجة كبيرة وتشعب وتعقد نشاطها ومشاكلها الإدارية، واتساع الأسواق المختلفة التي يمتد إليها نشاط المؤسسة، مما زاد من درجة تعقد المشكلة أمام مدير التسويق واتساع مجالها لتشمل متابعة وقياس العديد من نواحي الأداء والعديد من النتائج وفي مواقع ونقاط متعددة. واستلزم أن يصمم النظام الرقابي ومكوناته بحيث يكتشف نقاط الضعف وبسرعة وفي كل مجال تسويقي ومعرفة أسبابها.

II-3-1-2- أهداف الرقابة التسويقية:

تهدف الرقابة التسويقية إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها فيما يلي:²

- أنها تكمن في الحكم على الأداء الكلي لإدارة التسويق، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

- تحديد نقاط القوة والضعف في النشاطات التسويقية المؤداة.

- تحديد الجهود الضائعة أو المستخدمة استخداما سيئا ما يزيد من التكاليف التسويقية.

كما يتمثل هدف الرقابة في توضيح الانحرافات الخاصة بأهداف البيع الإجمالية والأهداف الوسيطة على كل المستويات، وبالنسبة لكل الأعمال المنفذة، وتحديد الانحرافات الخاصة بالأهداف، الآجال والوسائل.

¹ العبد فراحتية، مرجع سابق، ص 101.

² علي غازيباون، مرجع سابق، ص 64.

II-2-2- خطوات الرقابة التسويقية:

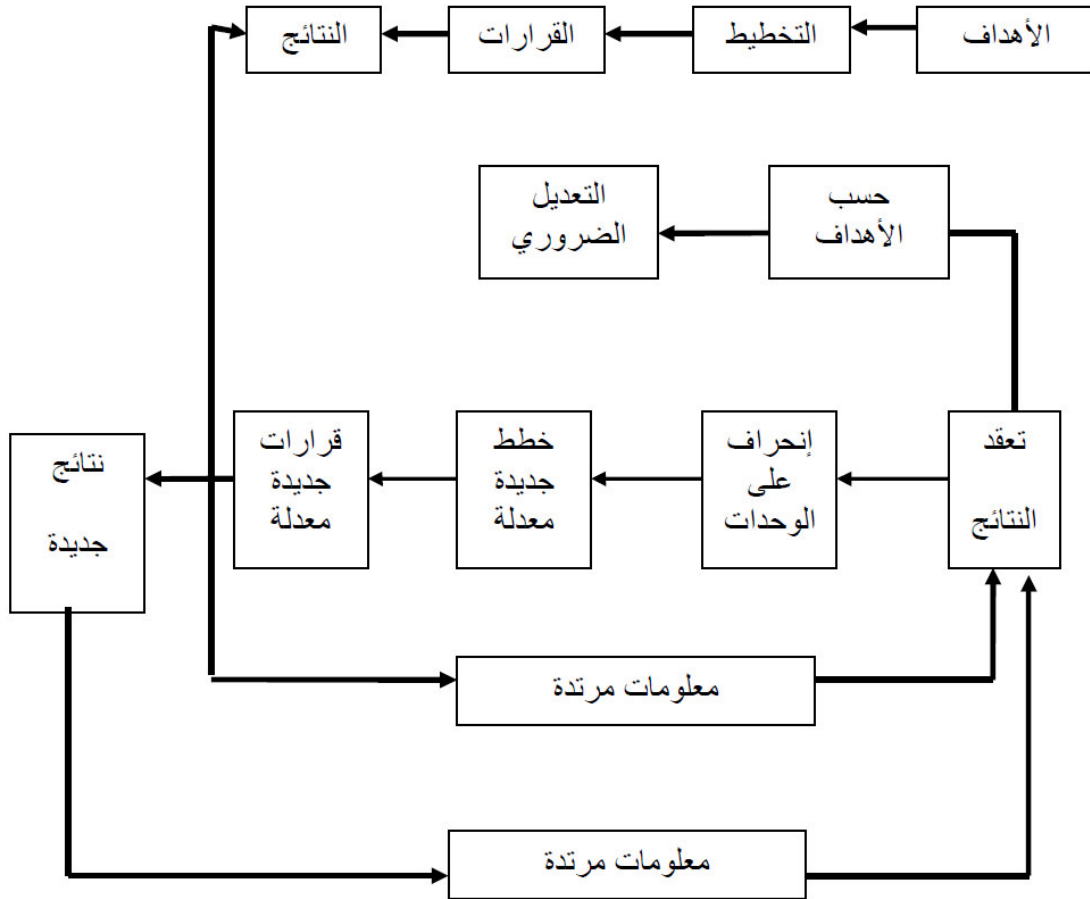
وتتم عملية الرقابة التسويقية ضمن الخطوات التالية:¹

- تحديد الأهداف التسويقية.
- تحديد معايير الأداء التسويقي.
- قياس نتائج الأداء التسويقي الفعلي.
- مقارنة نتائج الأداء التسويقي الفعلي مع النتائج والأهداف التسويقية المخطط لها.
- تحديد الانحرافات إن وجدت.
- تحديد أسباب حدوثها.
- القيام بالإجراءات اللازمة لمعالجة الانحرافات وضمان عدم تكرارها في الخطط والاستراتيجيات التسويقية في المستقبل.

وتكيف الأهداف عندما تجد الإدارة العليا أنها قد لا تكون ممكنة التنفيذ والشكل التالي يمثل مخطط لعملية الرقابة:

¹ الهام فخري طمليه، مرجع سابق، ص 242.

الشكل (II-2): مخطط العملية الرقابية



المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص314.

II-2-3- الرقابة التسويقية وفق مؤشرات قياس الأداء التسويقي:

تعكس النتائج التسويقية الأداء التسويقي للمؤسسة ووضعتها التسويقية وتسمح الرقابة على المؤشرات المالية بقياس الأرباح المتحققة من مختلف الخدمات، المناطق البيعية، مختلف فئات الزبائن، ومختلف منافذ التوزيع اعتماداً على تحديد التكاليف الخاصة بكل نشاط بهدف تحديد مقدار الربح المحقق منه.

II-2-3-1- الرقابة على المؤشرات التسويقية

أ- تحليل المبيعات ورقم الأعمال:

المبيعات ورقم الأعمال هما أهم المؤشرات على الأداء التسويقي على المدى القصير. وتسمح الرقابة عليهما بقياس حجم المبيعات ورقم الأعمال الفعلي وتقييم مدى فعالية الخطة البيعية المعتمدة من قبل إدارة التسويق في السنة الواحدة مقارنة بالسنوات السابقة أو مقارنة المنافسين.

ويركز تحليل المبيعات على متابعة تطور رقم الأعمال المحقق على أساس الخدمات، المناطق البيعية أو فئة الزبائن، ويمكن توضيحها فيما يلي:¹

أ-1- **تحليل المبيعات على أساس الخدمات:** يستخدم هذا المدخل في حالة تعدد الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ويتمثل الغرض من إجراءه في توجيه الجهود التسويقية نحو الخدمات التي لا تحقق نمواً مقارنة بغيرها.

أ-2- **تحليل المبيعات على أساس المناطق البيعية:** حيث يتم متابعة مبيعات المؤسسة ورقم الأعمال المحقق في كل منطقة بيعية بهدف معرفة نسبة كل منطقة في رقم الأعمال الإجمالي.

مقدار العجز أو الفائض = المبيعات الفعلية في منطقة المبيعات المتوقعة في نفس المنطقة

أ-3- **تحليل المبيعات على أساس الزبائن:** يهدف إلى معرفة رقم الأعمال المحقق من كل نوع من الزبائن الذي تتعامل معه المؤسسة، ويتم التركيز على أكثرهم مردودية.

أ-4- **تحليل المبيعات على أساس المنافذ التوزيعية:** يمكن هذا التحليل إدارة التسويق من الحصول على معرفة معلومات حول أداء كل منفذ توزيعي وأهميته النسبية بالنسبة للمؤسسة والمنافذ التوزيعية الأقل مردودية.

¹ نوال بوكريظة، أثر الإتصال على الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية (دراسة حالة وكالة السفر والسياحة FOR WINDS TRAVELS) ، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، 2011، ص125.

ب- تحليل الحصة السوقية:

إن تحليل المبيعات ورقم الأعمال لا يكفي لمعرفة ما إذا ربحت أو خسرت المؤسسة حصة سوقية مقارنة بمنافسيها. وللإجابة على هذا التساؤل تلجأ المؤسسة لتحليل الحصة السوقية. ويميز "Kotler" بين ثلاث مداخل للحصة السوقية:¹

ب-1- الحصة السوقية الكلية: يهدف تحليلها إلى الرقابة على نصيب المؤسسة من السوق الإجمالي لصناعة الخدمة ومتابعة تطوره عبر السنوات.

ب-2- الحصة التسويقية المخدومة (SERVI): تتمثل في الحصة السوقية للمؤسسة في السوق المستهدف من قبلها. وتهدف الرقابة عليها إلى معرفة مبيعاتها في السوق المخدوم بدلا من السوق الإجمالي. وفي الغالب تكون حصة السوق المخدوم أكبر من حصته في السوق الكلية.

ب-3- الحصة السوقية النسبية: يهدف تحليلها إلى معرفة الموقع التنافسي للمؤسسة مقارنة بأكبر منافس لها في الصناعة.

إن تحليل الحصة السوقية للمؤسسة يستدعي البحث في العناصر المؤثرة في نموها. حيث أن متغيرات هذه الحصة تشكل دالة من (معدل النفاذية للسوق، انتقائية الزبون، وأفضلية السعر). وكل انخفاض في الحصة السوقية إنما هو راجع إما لفقدان المؤسسة لجزء من زبائنها أو انخفاض كمية مشترياتهم أو وجود فجوة بين سعر المؤسسة وأسعار المنافسين.

II-2-3-2- الرقابة من خلال مؤشر الربحية:

من خلال هذه الوسيلة يتم التعرف على معدل الربحية الخاص بكل سلعة في قطاعات السوق كما أنها تساعد في تحديد التغيرات التي يتعين إجرائها على جميع الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المؤسسة. ويعتمد هذا النوع بصفة أساسية على التعرف على مقدار الربحية المحققة من كل منتج تقدمه المؤسسة.²

¹ نوال بوكريطة، مرجع سابق، ص126.

² محمد أحمد عبد النبي، إدارة التسويق، ط1، زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص120.

فالربحية من بين المؤشرات المالية على الأداء التسويقي. وتسمح الرقابة عليها بقياس الربحية المحققة ومردودية الاستثمار، ويمكن توضيحها فيما يلي:¹

أ- تحليل الربحية: يفيد هذا التحليل إدارة التسويق في معرفة ما إذا كان النشاط التسويقي يحقق أرباحا بالقدر الكافي أم العكس، فتحقيق ربحية معقولة أو مرتفعة يعكس حسن أدائها التسويقي أما تدني مستوى أدائها عن المستوى المخطط له فهذا يعني وجود انحرافات يجب تصحيحها. فمثلا إذا لم يحقق منفذ توزيعي الربح المخطط له، على إدارة التسويق تقليص عدد الوسطاء لتخفيض التكاليف والرفع من الأرباح، وبالمثل إذا كانت تكاليف منطقة بيعية معينة مرتفعا نسبيا، فهذا يستدعي إما تخفيض عدد رجال البيع بهدف خفض التكاليف، أو تدريبهم وتحفيزهم لتحقيق حجم مبيعات أكبر ومن ثم الأرباح. أما إذا حققت الخدمة/ المنفذ التوزيعي خسائر فادحة، فيعد من الأحسن على إدارة التسويق اتخاذ قرار سحبه النهائي من السوق بالرغم ما يحتويه هذا القرار من مخاطر عديدة. ويمكن الاستدلال بالعلاقة التالية:

$$\text{صافي أرباح المؤسسة} = \text{الهامش الصافي الوحدوي} \times \text{عدد المبيعات المحقق}$$

ب- تحليل العائد على الاستثمار:

يهدف هذا التحليل إلى معرفة الأنشطة التي تسهم في تحقيق مردودية الاستثمارات، من خلال إطار مالي متكامل تعتمده إدارة التسويق في إيجاد الاستراتيجيات المربحة للمؤسسة، ويعكس حسن استخدام الموارد المتاحة والقدرة على تحقيق أرباح وعوائد مساوية أو تفوق تلك المخطط لها في حدود هذه الموارد.

II-2-4- المراجعة التسويقية :

يعرف أسلوب المراجعة التسويقية على أنه: "محاولة شاملة ومنظمة ومستقلة ودورية لاختبار البيئة التسويقية للمؤسسة أو لوحد أعمال معينة داخلها، كما إنها تتضمن أيضا مراجعة للأهداف والاستراتيجيات والأنشطة، وتساعد على تحديد مجالات الفرص والتحديات، ونستطيع من خلالها التوصية بخطة تصرف معينة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة".²

¹ نوال بوكريطة، مرجع سابق، ص 127.

² محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق (مدخل استراتيجي)، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010، ص 537.

وتختص المراجعة التسويقية بتحليل البيئة التسويقية بالكامل من حيث تأثيرها على أسواق المستهلكين، المنافسين، الموزعين، بالإضافة إلى مراجعة الأهداف والاستراتيجيات، ومقدرة المؤسسة على تحقيقها إلى جانب فحص نظم المعلومات والاتصالات والربحية والتكاليف والمزيج التسويقي وعليه فإن عناصر المراجعة التسويقية تشمل ما يلي:¹

- مراجعة البيئة التسويقية: وتتم بتحليل البيئة الكلية من حيث العوامل المؤثرة والاتجاهات السائدة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية... الخ).
- مراجعة الاستراتيجيات التسويقية: وذلك من خلال تحليل الاستراتيجيات المختارة في إطار البيئة التسويقية الحالية والمتوقعة.
- مراجعة تنظيم التسويق: وتفيد في تحديد مقدرة التنظيم على بلوغ الأهداف التسويقية.
- مراجعة النظم التسويقية: حيث تتم عملية دراسة النظم القائمة للمعلومات والاتصالات والتعرف على مدى مساهمتها في بلوغ الأهداف التسويقية.
- مراجعة المزيج التسويقي: وذلك بتحليل وتقييم عناصر المزيج وتكاملها وتوافقها مع طبيعة نشاط المؤسسة وبلوغها الأهداف التسويقية المحددة.
- مراجعة الكفاءة والفعالية التسويقية: وتركز هذه المراجعة على قياس كفاءة الأنشطة التسويقية وفعاليتها وقدرتها على تحقيق الأداء التسويقي الذي تسعى استراتيجية التسويق إلى تحقيقه.

¹ الهام فخري طمليه، مرجع سابق، ص 244-245.

II-3- أثر استراتيجية التنوع على الأداء التسويقي للمؤسسة

تعتبر استراتيجية التنوع عن قدرة المؤسسة على خلق فرص متعددة تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، من خلال تخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق الربحية، حيث نجد أن المؤسسة الأكثر تنوعاً في محفظة أنشطتها، هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

II-3-1- أثر استراتيجية التنوع على الربحية:

II-3-1-1- أثرها على التكلفة والسعر

إن إضافة منتجات جديدة كلياً أو التحسين في القديمة وتقديمها بأشكال جديدة، من خلال التنوع في حافظة الأنشطة، والتي تشبع حاجات وتلبي رغبات جديدة أو غير مشبعة سابقاً للزبائن، له أثر على التكلفة والسعر. فقد ينتج المنتج الجديد أن تحاول المؤسسة وضع سعر تعظم به مكاسبها، خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة نفسها متفوقة كثيراً على منافسيها في جودة المنتج والتكنولوجيا المستعملة في إنتاجه، وهذا ما يكسبها قوة احتكارية ولو مؤقتة، لأنه يمكن أن يعتمد أحد المنافسين إلى تقليد هذا المنتج وتطويره في مراحل أخرى.¹

II-3-1-2- أثرها على زيادة الأرباح:

يعتبر الربح الهدف الرئيسي عند إضافة منتجات جديدة، وتنوع تشكيلة المنتجات القائمة، ويمكن أن تؤثر استراتيجية تنوع المنتجات على ربحية المؤسسة في مفهومين بديلين لقياس مدى الربحية المتوقعة من كل منتج من المنتجات المراد إضافتها، فقد يكون الاعتماد على صافي الأرباح المتحصل عليها من جميع المنتجات على خط الإنتاج بعد إضافة هذا المنتج، أو الاعتماد على صافي الربح من المنتج الجديد خاصة في أول دورة حياته، إلى أن يستقر ويأخذ دوره في الإنتاج والسوق.

ويستلزم ذلك تقدير حجم الطلب المتوقع على المنتجات المقترح إضافتها، ثم على باقي المنتجات الأخرى للمؤسسة بعد إضافة المنتج الجديد، وهذا في فترة زمنية مناسبة، حتى يمكن احتساب تلك الأرباح مع مراعاة دورة حياة هذا المنتج. وعند تطبيق اختبار الربحية يجب التمييز بين الأرباح الطويلة المدى والأرباح قصيرة المدى، فالمنتجات التي تظهر أرباحاً صافية منخفضة نسبياً أو حتى لا تحقق أرباحاً قد تساهم في تغطية جزء من المصاريف الثابتة العامة والتي قد لا يمكن تغطيتها إذا تقرر استبعاد هذه المنتجات، كما أن التحسين

¹ نبيلة جعجع، استراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية (دراسة ميدانية في مؤسسة Hodnalait بالمسيلة ومؤسسة Condor للإلكترونيات ببرج بوعرييج)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص104.

المستمر في جودة المنتجات وإدخال منتجات ذات جودة عالية يزيد من مبيعات المؤسسة، وبالتالي يزيد من الربحية.¹

II-3-1-3- أثرها على توزيع المخاطر:

يمكن توزيع المخاطر من خلال التنوع إلى عدد من مجالات الأنشطة غير المترابطة، وذلك لتخفيض المخاطر في حالة القيام باستثمار وحيد. ففكرة اختيار محفظة من الاستثمارات لتخفيض هذا الخطر من خلال تبني التنوع كاستراتيجية، يمكن القول أنه سيؤدي إلى تكوين محافظ من مجالات النشاط غير المترابطة والتي يتم تحقيقها من خلال الاستحواذ والشراء.²

II-3-2- أثر استراتيجية التنوع على الحصة السوقية ورقم الأعمال

II-3-2-1- أثر استراتيجية التنوع على الحصة السوقية:

تسمح استراتيجية التنوع للمؤسسة باستخدام مواردها في بناء موقع قوي في مجال النشاط بسهولة أكبر حجماً لو قامت به مؤسسة جديدة، فبالتنوع يتوقع كسب مركز سوقي كبير، وبالتالي الزيادة في عدد الزبائن والشرائح أو القطاعات السوقية، ولتحقيق ذلك هناك آليتان مهمتان هما:³

أ- الدعم المتبادل:

يتحقق الدعم المتبادل من خلال تحويل الموارد من وحدة نشاط معينة إلى أخرى. فقد تتحمل المؤسسة خسائر في نشاط معين بسبب شدة وحدة المنافسة ولذلك تستخدم أرباحها من بقية الأنشطة لدعم هذا النشاط.

ب- إعاقة الوصول إلى مصادر المواد أو الأسواق:

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

¹ مريم حيمر، دور استراتيجيتي الإعلان والتنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الجنوب-بسكرة-)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 83.

² عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص 78.

³ نفس المرجع، ص 79.

II-3-2-2- أثر استراتيجية التنوع على رقم الأعمال:

إن تكوين مجموعة من المنتجات المترابطة أو المكملة لبعضها، يحتاج إلى دراسة درجة ترابط مبيعات المنتج الجديد مع مبيعات المنتج أو المنتجات الحالية (القائمة)، وهذا الترابط قد يكون سالبا أو موجبا أي قد يكون المنتج الجديد منافس للقائم أو قد يكون مكملا له، وقد يضطر المنتج إلى إضافة منتج منافس إذا توقع إقدام بعض المنافسين على إنتاجه و الذي يجب أن يكون أكثر ربحا من باقي المنتجات.

كما قد تكون لإضافة منتج جديد أثر على مبيعات المنتجات الحالية، وذلك بأن زيادة مبيعات أحدهما تتبعها زيادة مبيعات الأخرى إذا كان المنتج الجديد مكمل.¹
و يمكن قياس درجة الترابط بين المنتجات كما يلي:²

معامل الارتباط = نسبة التغير في مبيعات المنتج x / نسبة التغير في سعر المنتج y

وكلما كان معامل الارتباط موجبا، دل على أن المنتج الجديد بديل أو منافس للمنتجات القائمة، أما إذا كان سالبا، دل ذلك على أن المنتجين مكملان لبعضهما.

إضافة إلى إمكانية استخدام نفس المواد الخام في صناعة المنتج الجديد أو استخدام مخلفات أو فوائض الإنتاج أو المنتجات العرضية في إنتاج المنتج الجديد تؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة، بدلا من أن تباع منتج قائم واحد تضيف إليه منتجات جديدة، خاصة إذا كانت تمتاز بالجودة والنوعية العالية، وتكون أيضا بأقل تكلفة.

إن إمكانية استخدام نفس الخبرة المتوفرة لدى رجال البيع في تسويق المنتج الجديد، من أجل الاستغلال الاقتصادي لنفس الخبرات و الجهود ووسائل النقل يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة من المنتجات الحالية والمنتجات الجديدة وبأقل التكاليف.

¹ نبيلة جعيجع، مرجع سابق، ص105.

² مريم حيمر، مرجع سابق، ص83.

خلاصة الفصل:

يتمثل الأداء التسويقي في المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى الوظيفة التسويقية إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. ويرتبط مفهوم الأداء التسويقي بكل من الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية والأهداف.

وتستخدم المؤسسة مجموعة من المؤشرات لقياس أدائها التسويقي، منها الربحية والحصة السوقية.

كما أن هذه المؤشرات تسمح بمعرفة أوجه القصور والانحرافات وتداركها من خلال تطبيق نظام رقابة مدروس بدقة وذلك للكشف عن وجود أية انحرافات عن الخطة الموضوعية وتصحيحها بهدف الوصول إلى الأهداف التسويقية المنشودة.

وستكون دراستنا الميدانية للمؤسسة الخدمية " CIAR " الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين (وكالة بسكرة) في الفصل الثالث المرآة العاكسة للجانب النظري.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري لمفهوم استراتيجية التنويع، طرق قياسها، وكذا مختلف أنواعها التي تسمح بتكوين حافظة من الأنشطة ذات تشكيلات مختلفة ومتعددة، وكذا تبيان أثر استراتيجية التنويع على الأداء التسويقي من خلال الوقوف على بعض مؤشرات قياس الأداء التسويقي.

سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الخدمية الناشطة في مجال التأمينات وهي الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة).

وذلك بالتطرق إلى واقع استراتيجية التنويع وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة من خلال الأقسام

التالية:

- منهجية الدراسة الميدانية.
- عرض الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة).
- أثر استراتيجية التنويع على الأداء التسويقي للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

III-1-1- منهجية الدراسة الميدانية

III-1-1-1- أدوات جمع البيانات

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

III-1-1-1-1- البيانات الأولية

أ- وثائق الوكالة

أول أداة تم الاعتماد عليها لجلب البيانات والمعلومات التي تخص الوكالة كانت الوثائق المتوفرة لدى هذه الأخيرة من طرف مديرها، وهذا من أجل التعرف على تأسيسها، مختلف نشاطاتها والخدمات التي تقدمها، وكذا تطورها... الخ.

ب- الملاحظة

تعتبر الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما، ويمكن تعريف الملاحظة بأنها عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشاكل والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهاذف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.¹

III-1-1-2- البيانات الثانوية

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

¹ باسل محمد السعيد العبد، مهارات تصميم وتنفيذ البحوث والدراسات العلمية وتحليلها احصائيا باستخدام برنامج spss، جامعة الكويت، الكويت، 2005، ص 41.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

III-1-2- المنهج المتبع وحدود الدراسة

III-1-2-1- المنهج المتبع

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

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

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

III-1-2-2- حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في المجالات التالية:

أولاً: الحدود الموضوعية: حيث اقتصرنا هذه الدراسة على محاولة التعرف على تأثير استراتيجية التنوع على الأداء التسويقي.

ثانياً: الحدود البشرية: وتمثلت في مجموعة العمال المتواجدين في الوكالة.

ثالثاً: الحدود المكانية: لقد أجريت هذه الدراسة في الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة).

رابعاً: الحدود الزمنية: حيث تمت الدراسة ككل خلال الموسم الجامعي 2014/2013، أما فيما يتعلق بالجانب الميداني للدراسة فقد كانت حدوده الزمنية بالفترة الممتدة من أبريل إلى غاية شهر ماي.

III-1-3- مجتمع الدراسة

إن طبيعة الموضوع المدروس الذي يتعلق برقم الأعمال وربحية المؤسسة يستلزم القيام بدراسة ميدانية تدعم الجانب النظري الذي تم فيه تحليل مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع من أجل ذلك اعتمدنا على وثائق الوكالة

¹ محمد محمد قاسم، المدخل الى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999، ص 52.

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

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

والملاحظة كأداة للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية للوقوف على تأثير استراتيجية التنويع على الأداء التسويقي لوكالة LA CIAR (بسكرة).

III-2- عرض الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

III-2-1- تقديم الشركة الأم ووكالة LA CIAR (بسكرة)

III-2-1-1- التعريف بالشركة الأم والهيكل التنظيمي لها

أ- التعريف بالشركة الأم:

La CIAR ، هي شركة دولية للتأمين وإعادة التأمين وتعتبر الشركة الأولى من حيث دخول القطاع الخاص مجال التأمينات برأس مال يقدر بـ: 416700000 دينار جزائري، وهي شركة ممارسة لجميع أعمال التأمين وإعادة التأمين وفقا لموافقة من وزارة المالية بتاريخ: 05 أوت 1998. حيث حققت رقم أعمال يقدر بـ 4619000000 دينار جزائري في عام 2008. لديها محفظة متوازنة، مكونة من مؤسسات عميلة سواء في القطاع العام والخاص.

هي شركة مكونة من شبكة منظمة، كثيفة وذات أداء جيد، تضم أكثر من 220 وكالة منتشرة عبر جميع أنحاء الوطن، تشرف عليها 06 مديريات إقليمية. تعد LA CIAR شريكا مميزا للعديد من الشركات نظرا لمهارتها، زيادة على ذلك نوعية الدعم اليومي التي تقدمه لعملائها. كما تتمثل مهمتها في تقديم حلول تأمينية شخصية لعملائها وخدمات مبتكرة مصممة خصيصا لاحتياجاتهم.¹

توفر الشركة لعملائها:²

- مقترحات شخصية، شاملة ومبتكرة تفصل بوضوح التزاماته الخدمية.
- برنامج احتياطي لإدارة المخاطر، مع تقديم توصيات محددة بما يتماشى مع احتياجات العملاء.
- التحسين المستمر للحلول الموضوعة.

¹ أنظر الملحق رقم (01).

² Source : www.laciar.dz , le28/04/2014, 10 :00.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

- تأمين تغطية مكيفة مع عمل عملائها.

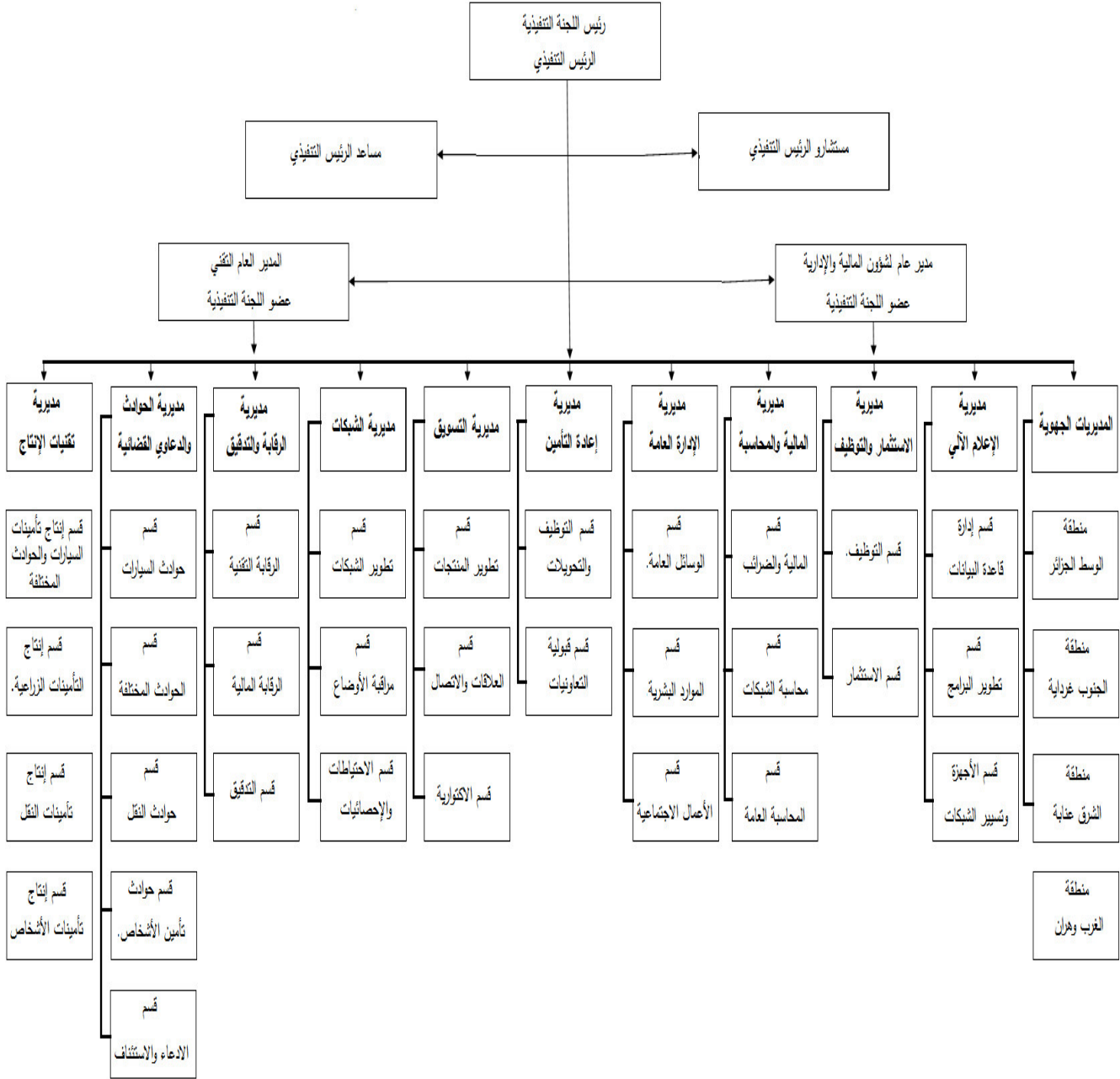
مع العلم أن الشركة تقوم بعمليات إعادة التأمين.

ب- الهيكل التنظيمي للشركة الأم:

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

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

الشكل رقم (III-1): الهيكل التنظيمي للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق إلكترونية من طرف الوكالة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

*تحليل الهيكل التنظيمي للشركة الأم.

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

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

- مديرية تقنيات الإنتاج.
- مديرية الحوادث والدعاوي القضائية.
- مديرية المراقبة والتدقيق.
- مديرية الشبكات.
- مديرية التسويق.
- مديرية إعادة التأمين.

ب-1- مديرية تقنيات الإنتاج: وتشمل الأقسام التالية

- قسم إنتاج تأمينات السيارات والحوادث المختلفة.
- قسم إنتاج التأمينات الزراعية.
- قسم إنتاج تأمينات النقل.
- قسم إنتاج تأمينات الأشخاص.

ب-2- مديرية الحوادث والدعاوي القضائية: وتشمل الأقسام التالية

- قسم حوادث السيارات.
- قسم الحوادث المختلفة.
- قسم حوادث النقل.
- قسم حوادث تأمين الأشخاص.
- قسم الادعاء والاستئناف.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

ب-3- مديرية المراقبة والتدقيق: وتشمل الأقسام التالية

- قسم الرقابة التقنية.
- قسم الرقابة المالية.
- قسم التدقيق.

ب-4- مديرية الشبكات: تنفرع إلى

- قسم تطوير الشبكات.
- قسم مراقبة الأوضاع.
- قسم الاحتياطات والإحصائيات.

ب-5- مديرية التسويق: تنفرع إلى

- قسم تطوير المنتجات.
- قسم العلاقات والاتصال.
- قسم الاكتوارية.

ب-6- مديرية إعادة التأمين: تنفرع إلى

- قسم التوظيف والتحويلات.
- قسم قبولية التعاوانيات.

ج- مدير عام المالية والإدارة: ويشرف على الأقسام التالية

- مديرية الإدارة العامة.
- مديرية المالية والمحاسبة.
- مديرية التوظيف والاستثمار.
- مديرية الإعلام الآلي.
- المديریات الجهوية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

ج-1- مديرية الإدارة العامة: وتشمل الأقسام التالية

- قسم الوسائل العامة.
- قسم الموارد البشرية.
- قسم الأعمال الاجتماعية.

ج-2- مديرية المالية والمحاسبة: تشمل الأقسام التالية

- قسم المالية والضرائب.
- قسم محاسبة الشبكات.
- قسم المحاسبة العامة.

ج-3- مديرية الاستثمار والتوظيف: تنفرع إلى

- قسم التوظيف.
- قسم الاستثمار.

ج-4- مديرية الإعلام الآلي: تنقسم إلى

- قسم إدارة قاعدة البيانات.
- قسم تطوير البرامج.
- قسم الأجهزة وتسيير الشبكات.

ج-5- المديرية الجهوية: وهي كالتالي

- منطقة الوسط الجزائري.
- منطقة الجنوب غرداية.
- منطقة الشرق عنابة.
- منطقة الغرب وهران.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

III-2-1-2- التعريف بالوكالة والهيكل التنظيمي البسيط لها

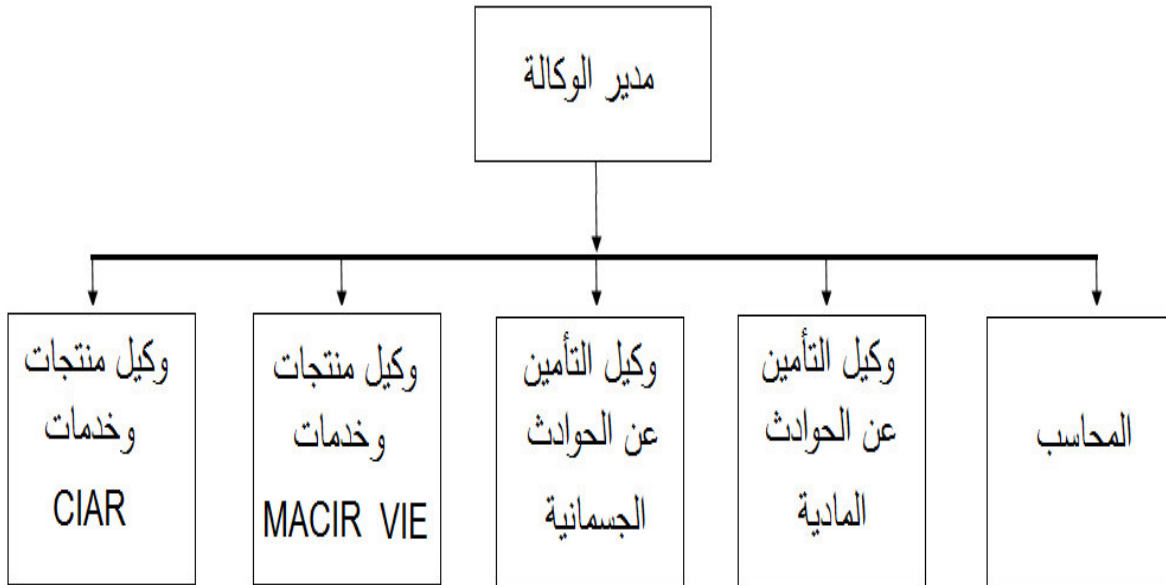
أ- التعريف بالوكالة:

LA CIAR وكالة بسكرة: أنشأت LA CIAR وكالة بسكرة سنة 2007 تلبية لاحتياجات السوق المحلي الذي ما فتئ يتزايد فيه الطلب على منتجات تأمين ذات جودة ومصداقية. في هذا الإطار جاء وكالة بسكرة لتدعم شبكة وكالات LA CIAR التي تقدر بـ 220 وكالة على المستوى الوطني.

ب- الهيكل التنظيمي الخاص بالوكالة:

يتكون فريق عمل وكالة بسكرة من أفراد ذوو خبرة في مجال التأمينات. ويوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي البسيط للوكالة.

الشكل رقم (III-2): الهيكل التنظيمي لوكالة LA CIAR (بسكرة)



المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

*تحليل الهيكل التنظيمي الخاص بالوكالة:

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

ب- وكيل منتجات وخدمات CIAR: هو الذي يشرف على:

- تأمين السيارات.
- تأمين الكوارث الطبيعية.
- التأمين الشامل للمنازل.
- تأمين التجار والحرفيين.
- المسؤولية المدنية.
- المسؤولية المدنية العشرية للبناء.
- تأمين البضائع المنقولة برا.

ج- وكيل منتجات وخدمات MACIR VIE: هو الذي يشرف على:

- تأمين الحوادث الشخصية.
- تأمين السفر.
- تأمين الحياة.

د- وكيل التأمين عن الحوادث الجسمانية: أمثال المسؤولية المدنية،... إلخ.

هـ- وكيل التأمين عن الحوادث المادية: أمثال المسؤولية المدنية العشرية للبناء،... إلخ.

III-2-2- محفظة أنشطة الوكالة:

تتمثل أهم منتجات وخدمات الوكالة في التشكيلات التالية:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR
(وكالة بسكرة)

جدول رقم (III-1): منتجات وخدمات LA CIAR وكالة بسكرة

الضمانات المقترحة	المقصود بها	منتجات/خدمات
<ul style="list-style-type: none"> - التصادم. - الانقلاب. - الانفجار. - السطو. 	هو التأمين الذي يغطي كل الأضرار الجسدية والمادية الناجمة عن حوادث السيارات.	ASS.AUTO
<ul style="list-style-type: none"> - الزلازل. - الفيضانات. - العواصف العنيفة والرياح. - الانهيار الأرضي. 	تأمين إجباري مقدم لأصحاب العقارات السكنية، التجارية والصناعية لضمان مجموعة من المخاطر.	CAT.NAT
<ul style="list-style-type: none"> - الحريق. - كسر الزجاج. - الأضرار الناجمة عن تسرب المياه. - السرقة. - المسؤولية المدنية. 	هذا النوع من التأمين مقدم لمالكي ومستأجري العقارات، لضمان مجموعة من المخاطر.	M.R.H
<ul style="list-style-type: none"> - الحرائق، الانفجار، الأخطار الكهربائية. - التسربات والأخطار الناجمة عن المياه. - السرقة. - تحطم الزجاج والواجهات الزجاجية، الأبواب والخزائن. - المسؤولية المدنية اتجاه المستخدمين. 	هذا النوع من التأمين مقدم للتجار والحرفيين لضمان الأخطار المتعددة التي قد تحدث لهم.	M.R.C.A
<ul style="list-style-type: none"> - الأضرار عن الأخطاء الشخصية للفرد أو المؤسسة بسبب الإهمال أو عدم الانتباه. - أضرار ناجمة عن أفعال لأطفال غير بالغين أو عن أفراد مستخدمين. - أضرار ناجمة عن مقتنيات مملوكة أو مؤجرة. - أضرار ناجمة عن حيوانات... وأشكال أخرى. 	هو التأمين الذي يغطي المؤمن عليه في حالة الأضرار المادية والمعنوية الناجمة عن أخطاء الغير.	R.C

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

<ul style="list-style-type: none"> - الاتهيارات أثناء وبعد الإنجاز. - الأضرار والحوادث الجسمانية أثناء الإنجاز وبعده (حوادث العمل). - الخسائر المادية. - تغطية الأضرار والتعويضات المالية عند الحوادث. - كما أن هذا النوع من التأمينات يغطي فترة زمنية تكدر بـ 10 سنوات. 	<p>هذا النوع من التأمين جاء مطابقاً وتلبية للشروط التنظيمية والاحترافية التي وضعتها الدولة ليلتزم بها المقاولون في أشغال البناء والتعمير.</p>	<p style="text-align: center;">R.C.D</p>
<ul style="list-style-type: none"> - وفاة المؤمن عليه. - IPT: إعاقة دائمة أو كلية. - IPP: إعاقة دائمة أو جزئية. - سداد النفقات الطبية. 	<p>هذا النوع من التأمين، عرض لتعويض الشخص في حالة الإصابة الجسدية الذي يمكن أن يكون ضحية في صميم عمله أو الحياة الخاصة.</p>	<p style="text-align: center;">IA</p>
<ul style="list-style-type: none"> - حادث الوفاة والعجز الجزئي أو الكلي. - إعادة الجنثمان إلى أرض الوطن. - العناية بالنفقات الطبية، الصيدلانية والمستشفيات. - تقديم الدعم لرعاية الأسنان في حالات الطوارئ. - تأخير أو إلغاء رحلة مقررة. - فقدان الأمتعة. - الدفاع القانوني. 	<p>هو عقد تأمين يغطي المؤمن عليه في حالة إصابة أو مرض مفاجئ أثناء مدة إقامته.</p>	<p style="text-align: center;">ASS.VOYAGE</p>
<ul style="list-style-type: none"> - حالة وفاة - عجز جزئي - عجز كلي 	<p>هو عقد تأمين بموجبه ينقل مبلغ مالي للمستفيد ذوي الحقوق، يحدده هذا الخبر في حالة وفاته قبل انتهاء صلاحية العقد.</p>	<p style="text-align: center;">ASS.VIE</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نفقات الاستشفاء الطارئة. - نقل المؤمن في حالات الأمراض أو الحوادث. - المعالجة الطبية الطارئة. - إعادة الجنثمان إلى أرض الوطن. - تغطية فقدان الجواز أو وثائق السفر. 	<p>عقد تأمين ملائم لاحتياجات الخاصة بالحجاج في فترة تواجدهم في البقاع المقدسة.</p> <p>هذا العقد موجه لتوفير المساعدة للمؤمن لكي يتكسر كلياً في أداء حجه أو عمرته.</p>	<p style="text-align: center;">ASS.HADJ ET OMRA (فيد التسويق)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - السداد الفوري للنفقات الطبية والصيدلانية. - دفع التعويض في حالة الوفاة أو العجز. - التعويضات عند: الزواج، الولادة، الختان،... إلخ 	<p>يمثل هذا النوع من التأمين إيجابيات متعددة، تلعب دوراً هاماً لضمان راحتهم وحمايتهم هم ونوبيهم في حالة الحوادث غير المتوقعة.</p>	<p style="text-align: center;">ASS.GROUP (فيد التسويق)</p>

Source : <http://www.laciar.dz>, le 01/05/2014 ; 21 : 30.

<http://www.macirvie.dz>, le 02/05/2014 ; 22 : 00.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

III-2-3- تطور رقم أعمال وربحية الوكالة:

يوضح الجدول التالي تطور رقم الأعمال، الربحية، بالإضافة إلى التكاليف الناتجة عن تعويض الحوادث لكل منتج من حافظة أنشطة الوكالة خلال الفترة (2008-2013).

Σ	ASS.VIE	ASS.VOYAGE	IA	R.C.D	R.C	M.R.C.A	M.R.H	CAT.MAT	ASS.AUTO	البيانات	السنة
2475223.00	3380.00	90800.00	24300.00	28600.00	47880.00	134887.00	19876.00	97500.00	2027800.00	رقم الأعمال	2008
54156.60	0	0	0	0	0	0	0	0	54156.60	الحوادث	
2421067.00	3580.00	90800.00	24300.00	28600.00	47880.00	134887.00	19876.00	97500.00	1975643.4	النتيجة الصافية	
13359651.00	16317.00	603700.00	312600.00	856000.00	323300.00	204391.00	65500.00	656936.00	12320907.00	رقم الأعمال	2009
4081526.38	0	0	0	0	0	0	13500.00	0	4068026.38	الحوادث	
11278124.62	16317.00	603700.00	312600.00	856000.00	323300.00	204391.00	52000.00	656936.00	8252880.62	النتيجة الصافية	
19589756.53	9450.00	529788.15	69912.95	1826950.00	659336.00	206681.20	69912.95	656449.14	16218512.14	رقم الأعمال	2010
6757005.19	0	0	0	0	10000.00	8800.00	42000.00	0	6696205.19	الحوادث	
12832751.34	9450.00	529788.15	69912.95	1826950.00	649336.00	197881.20	27912.95	656449.14	9522306.95	النتيجة الصافية	
21471970.54	403402.99	490414.47	186936.50	391600.00	768062.00	478648.23	80884.76	418739.06	18253282.53	رقم الأعمال	2011
13504649.15	0	0	0	0	22000.00	0	48600.00	0	13434049.15	الحوادث	
7967321.39	403402.99	490414.47	186936.50	391600.00	746062.00	478648.23	32284.76	418739.06	4819233.38	النتيجة الصافية	
26156645.62	1500287.81	1500287.81	451773.45	853500.00	703247.00	617582.39	111086.67	432270.37	19986610.12	رقم الأعمال	2012
21802372.77	0	21429.00	7000.00	0	129000.00	22464.08	0	0	21622479.69	الحوادث	
4354272.85	1500287.81	1478858.81	444773.45	853500.00	574247.00	595118.31	111086.67	432270.37	(1635869.57)	النتيجة الصافية	
27098864.31	1695007.00	1921599.70	683643.3	1132300.00	878000.00	72672.36	555994.03	471855.07	19033792.85	رقم الأعمال	2013
22096486.88	0	0	0	0	0	81388.88	0	0	22015098.00	الحوادث	
5002377.43	1695007.00	1921599.70	683643.3	1132300.00	878000.00	645283.48	555994.03	471855.07	(2981305.15)	النتيجة الصافية	

الوحدة: (درج) جدول رقم (III-2): تطور رقم أعمال وربحية الوكالة خلال (2008-2013).

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق الوكالة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

جدول رقم (III-3): تطور رقم الأعمال الإجمالي للوكالة خلال الفترة (2008-2013) الوحدة: (دج)

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	∑
رقم الأعمال	2475223.00	15359651.00	19589756.53	21471970.54	26156645.62	27098864.31	112152111
التطور %	/	520.57	27.54	9.61	21.82	3.60	97.19

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول (III-2).

انطلاقاً من معطيات جدول رقم (III-2) شهد رقم أعمال الوكالة تطوراً خلال الفترة (2008-2013) حيث بلغت نسبة تطور رقم الأعمال 97.19% كما هي موضحة في الجدول رقم (III-3) وهذا راجع بالأساس إلى المساهمة الكبيرة لرقم الأعمال المحقق من خدمة تأمين السيارات.

سجلنا ارتفاعاً في رقم أعمال كل منتج على حدى انطلاقاً من سنة 2011، وهذا راجع أساساً إلى ادخال خدمات جديدة على كل خدمة تأمين، حيث أن التنوع في عروض التأمين زادت من رقم الأعمال كما هو موضح في حافظة أنشطة الوكالة. خاصة في منتجات MACIR VIE عل النحو الآتي:

خدمة التأمين على الحوادث الشخصية دخل التنوع فيها بخدمات جديدة كسداد النفقات الطبية، في حين خدمة التأمين في السفر دخل التنوع فيها بخدمات جديدة مثل تقديم الدعم لرعاية الأسنان في حالات الطوارئ، العناية بالنفقات الطبية، الصيدلانية والمستشفيات، تأخير أو إلغاء رحلة مقررة.

بالإضافة إلى خدمة التأمين على الحياة فهي بحد ذاتها خدمة جديدة إضافة إلى ما تعرضه من تنوع كبوليصة التأمين في حالة الوفاة، العجز الجزئي والعجز الكلي.

أما فيما يخص ربحية الوكالة سجلنا تزايد مستمر من 2008 إلى 2010، في حين تراجع ما بين

2011-2012، لتعاود الارتفاع تدريجياً في سنة 2013 وهذا راجع بالأساس لقيمة التعويضات (التكاليف)

المسجلة في سنة 2011، 2012، 2013 على التوالي. حيث سجلت أكبر قيمة للتعويضات في منتج تأمين السيارات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

كما أن مساهمة ربحية منتج تأمين السيارات في الربحية الكلية للوكالة على اعتباره أكبر مساهم، فقد سجلت تراجعاً حاداً في سنة 2011 قدرت بـ 4819233.38 دج، وخسارة في سنوات 2012 بـ 1635869.57 دج، و2013 تقدر بـ 2981305.15 دج. هذه النتيجة هي ما يفسر التراجع العام في ربحية الوكالة ككل ما بين سنوات 2011، 2013.

عموماً فإن وكالة CIAR شهدت تزايداً ملموساً في رقم الأعمال خلال فترة نشاطها (2008-2013) الناتجة عن الأسباب التي أوردناها سابقاً، وتراجعا في الربحية الناتج عن التكاليف الناجمة عن تعويضات حوادث السيارات خاصة.

لذلك قمنا بفصل منتج تأمين السيارات عن باقي أنشطة الوكالة وذلك لتسليط الضوء على أثر التنويع في باقي الأنشطة على ربحية الوكالة. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

جدول رقم (III-4): رقم أعمال وربحية منتج تأمين السيارات وتطور رقم أعمال وربحية الوكالة ما عدا منتج تأمين السيارات. الوحدة: (دج)

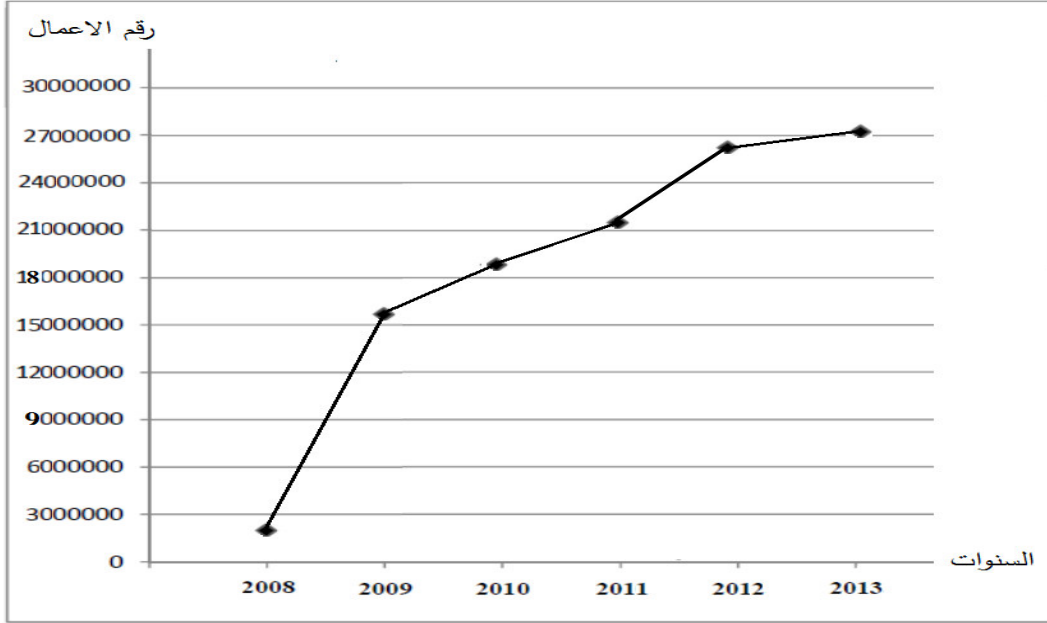
السنوات	البيانات	ASS.AUTO	بقية التأمينات
2008	رقم الأعمال	2027800.00	447423.00
	الحوادث	54156.60	0
	النتيجة الصافية	1973643.40	447423.00
2009	رقم الأعمال	12320907.00	3038744.00
	الحوادث	4068026.38	13500.00
	النتيجة الصافية	8252880.62	3025244.00
2010	رقم الأعمال	16218512.14	4028480.39
	الحوادث	6696205.19	60800.00
	النتيجة الصافية	9522306.95	3967680.39
2011	رقم الأعمال	18253282.53	3218688.01
	الحوادث	13434049.15	70600.00
	النتيجة الصافية	4819233.38	3148088.01
2012	رقم الأعمال	19986610.12	6170035.50
	الحوادث	21622479.69	179893.08
	النتيجة الصافية	(1635869.57)	5990142.42
2013	رقم الأعمال	19033792.85	8065071.46
	الحوادث	22015098.00	81388.88
	النتيجة الصافية	(2981305.15)	7983682.58

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (III-2).

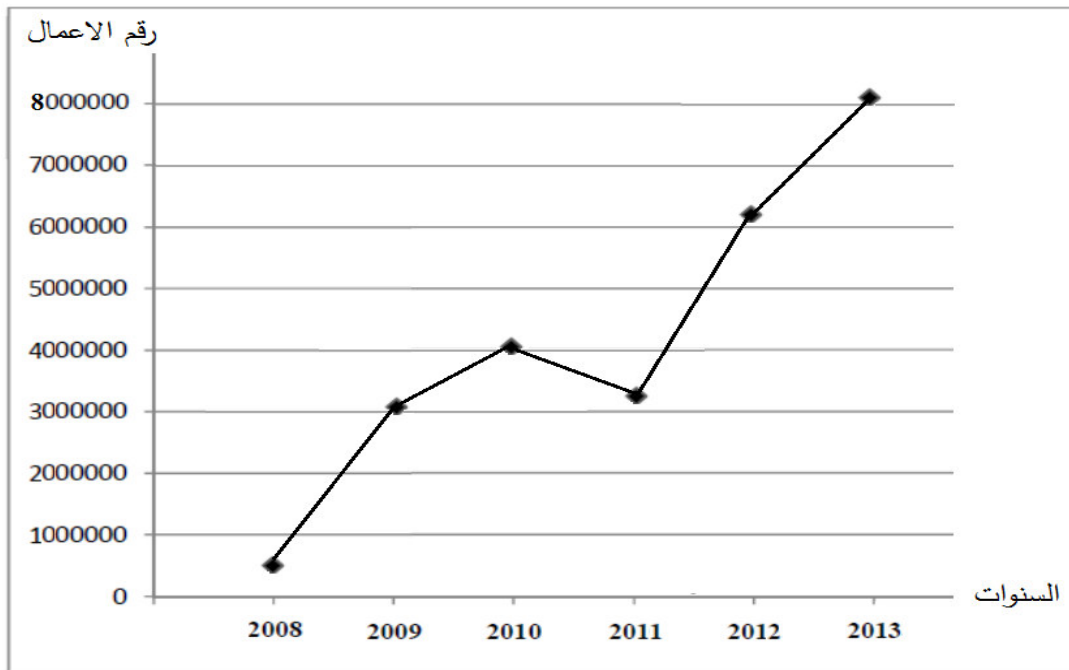
والملاحظات التالية توضح تطور رقم الأعمال الإجمالي للوكالة ورقم أعمال كل المنتجات ما عدا منتج تأمين السيارات، كذلك منحى تطور الربحية الاجمالية ثم ربحية الوكالة دون منتج تأمين السيارات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

الشكل رقم (III-3): تطور رقم الأعمال الإجمالي للوكالة خلال الفترة (2008-2013)

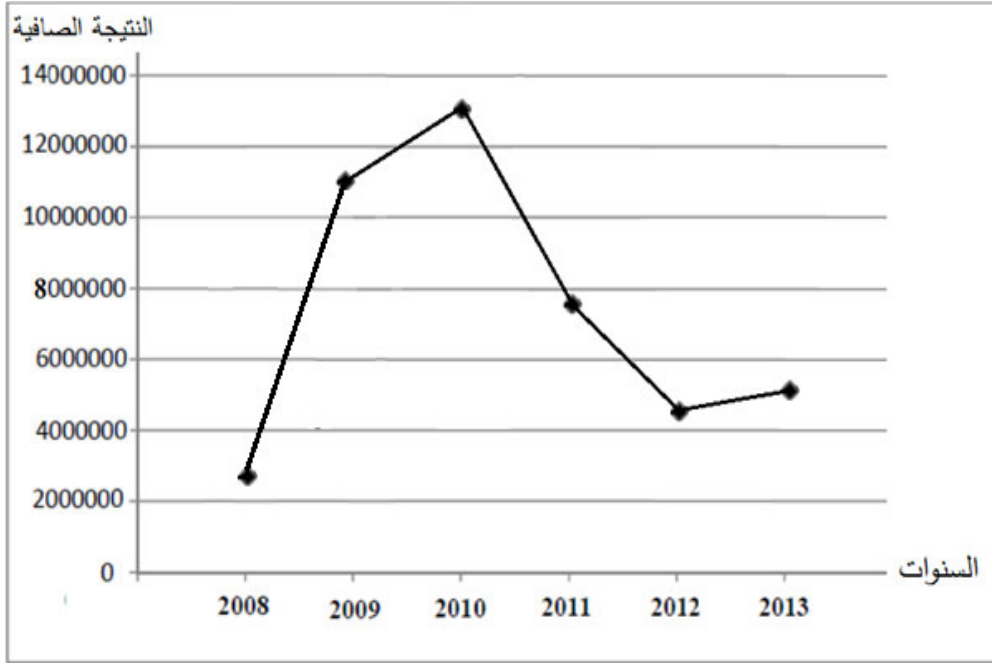


الشكل رقم (III-4): تطور رقم أعمال الوكالة دون منتج تأمين السيارات خلال الفترة (2008-2013)

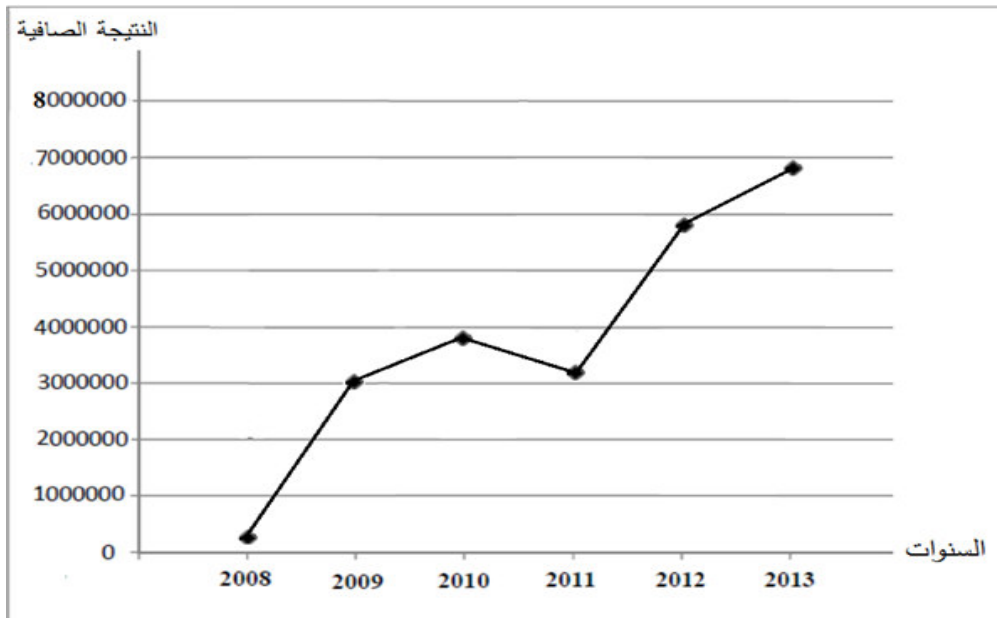


الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

الشكل رقم (III-5): تطور الربحية الإجمالية للوكالة خلال الفترة (2008-2013)



الشكل رقم (III-6): تطور ربحية الوكالة دون منتج تأمين السيارات خلال الفترة (2008-2013)



الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

III-3- أثر استراتيجية التنوع على الأداء التسويقي للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

III-3-1- أثرها على رقم الأعمال:

عرف رقم أعمال الوكالة تطورا من سنة لأخرى، وهذا يعكس المساهمة المتزايدة لمنتجاتها وخدماتها في رقم الأعمال الإجمالي رغم التفاوت والتذبذب لكل مساهم وهذا ابتداء من سنة 2008 إلى غاية 2013 ، والجدول التالي يبين مساهمة كل منتج في رقم أعمال الوكالة.

جدول رقم (III-5): مساهمة الوحدات الاستراتيجية في رقم الأعمال الإجمالي. الوحدة: (دج)

السنوات	البيانات	CAT.NAT	M.R.H	M.R.C.A	R.C	R.C.D	I.A	ASS.VOYAGE	ASS.VIE	∑
2008	رقم الأعمال	97500.00	19876.00	134887.00	47880.00	28600.00	24300.00	90800.00	3580.00	447423.00
	%	21.79	4.44	30.14	10.70	6.39	5.44	20.29	0.80	100
2009	رقم الأعمال	656936.00	65500.00	204391.00	323300.00	856000.00	312600.00	603700.00	16317.00	3038744.00
	%	21.62	2.16	6.73	10.64	28.17	10.29	19.87	0.54	100
2010	رقم الأعمال	656449.14	69912.95	206681.20	659336.00	1826950.00	69912.95	529788.15	9450.00	4028480.39
	%	16.29	1.74	5.13	16.37	45.35	1.74	13.15	0.23	100
2011	رقم الأعمال	418739.06	80884.76	478648.23	768062.00	391600.00	186936.50	490414.47	403402.99	3218688.01
	%	13.01	2.51	14.87	23.86	12.17	5.80	15.24	12.53	100
2012	رقم الأعمال	432270.37	111086.67	617582.39	703247.00	853500.00	451773.45	1500287.81	1500287.81	6170035.50
	%	7.01	1.80	10.00	11.39	13.83	7.32	24.32	24.32	100
2013	رقم الأعمال	471855.07	555994.03	726672.36	878000.00	1132300.00	683643.3	1921599.70	1695007.00	8065071.46
	%	5.85	6.89	9.01	10.88	14.04	8.48	23.83	21.02	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوكالة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

من معطيات الجدول رقم (III-5) نلاحظ أن منتج R.C.D يعتبر أكبر مساهم في رقم أعمال الوكالة خلال كامل فترة نشاطها تقريبا (من سنة 2008 إلى 2013) حيث بلغت أكبر نسبة له بـ 45.35% سنة 2010. إلا أن رقم الأعمال شهد تراجعا سنة 2011 سببه نقص الطلب في سوق التأمينات ومؤثرات اقتصادية أخرى، ليعاود رقم الأعمال صعوده تدريجيا بداية من سنة 2012. إلا أنه حافظ على الريادة في مساهمته في رقم أعمال الوكالة.

كذلك سجلنا ارتفاعا محسوسا في رقم أعمال كلا من ASS.VOYAGE و ASS.VIE في الفترة (2011-2013) حيث بلغت نسبة مساهمة منتج ASS.VOYAGE في رقم الأعمال سنوات 2011، 2012، 2013 على التوالي 15.24% ، 24.32% ، 23.83. أما مساهمة منتج ASS.VIE في رقم الأعمال سنوات 2011، 2012، 2013 على التوالي فكانت 12.53% ، 24.32 ، 21.02. إن هذا الارتفاع في رقم الأعمال مرده بالأساس إلى التنويع بخدمات جديدة في هذه المنتجات.

أما مساهمة بقية المنتجات فهو بنسب متفاوتة، فنجد أقل مساهمة سجلها منتج M.R.H بنسبة 1.74% سنة 2010، مما يؤكد المساهمة الطفيفة لهذا النوع من المنتج، لذا على الوكالة أن تحاول تطوير هذا المنتج بإدخال عروض تأمينية جديدة.

وعليه نستنتج أن هناك أهمية كبيرة لتنويع منتجات الوكالة في المساهمة في الرفع من رقم الأعمال باعتبار وجود منتجات أخرى تغطي أي تراجع قد يحدث لمنتج ما مما يبقى دائما على نمو رقم الأعمال من سنة لأخرى.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

III-3-2- قياس درجة التنوع في الوكالة:

قصد تتبع التطور الحاصل في محافظة أنشطة وكالة CIAR محل الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى 2013، الناتج أساسا بتبنيها لاستراتيجية التنوع، سنحاول إسقاط بعض المؤشرات التي تم التطرق إليها في الجانب النظري (الفصل الأول)، وذلك قصد إعطاء صورة واضحة عن درجة التنوع بالوكالة وذلك كما يلي:

III-3-2-1- طرق القياس المستمرة:

أ- المؤشر الشامل:

لدينا:

$$DT = \sum_{i=1}^N P_i \ln(1/P_i) \dots \dots \dots (1)$$

حيث أن:

DT : مؤشر انتروبي.

P_i : النصيب النسبي للمؤسسة.

N : عدد مجالات النشاط.

وباعتبار أن محافظة أنشطة الوكالة تحوي على ثمن منتجات، أي $N = 8$ ، وكان P_i مساهمة $i^{ème}$ نشاط في إجمالي رقم أعمال الوكالة يكون لدينا الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR
(وكالة بسكرة)

جدول رقم (III-6): مساهمة كل منتج أو خدمة في رقم أعمال وكالة CIAR خلال 2008 إلى 2013.

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013
$P_{CAT-NAT}$	0.218	0.216	0.163	0.130	0.070	0.058
$Ln(1/P_{CAT-NAT})$	1.523	1.532	1.814	2.040	2.659	2.847
$P_{CAT-NAT} \times Ln(1/P_{CAT-NAT})$	0.332	0.331	0.296	0.265	0.186	0.165
$P_{M.RH}$	0.044	0.022	0.017	0.025	0.018	0.069
$Ln(1/P_{M.RH})$	3.124	3.817	4.075	3.689	4.017	2.674
$P_{M.RH} \times Ln(1/P_{M.RH})$	0.137	0.084	0.069	0.092	0.072	0.184
$P_{M.R.C.A}$	0.301	0.067	0.051	0.149	0.100	0.090
$Ln(1/P_{M.R.C.A})$	1.201	2.703	2.976	1.904	2.303	2.408
$P_{M.R.C.A} \times Ln(1/P_{M.R.C.A})$	0.361	0.181	0.152	0.284	0.230	0.217
P_{RC}	0.107	0.106	0.164	0.239	0.114	0.109
$Ln(1/P_{RC})$	2.235	2.244	1.808	1.431	2.172	2.216
$P_{RC} \times Ln(1/P_{RC})$	0.239	0.238	0.296	0.342	0.248	0.242
$P_{R.C.D}$	0.064	0.282	0.454	0.122	0.138	0.140
$Ln(1/P_{R.C.D})$	2.749	1.266	0.789	2.104	1.980	1.966
$P_{R.C.D} \times Ln(1/P_{R.C.D})$	0.176	0.357	0.358	0.257	0.273	0.275
$P_{I.A}$	0.054	0.103	0.017	0.058	0.073	0.085
$Ln(1/P_{I.A})$	2.919	2.273	4.075	2.847	2.617	2.465
$P_{I.A} \times Ln(1/P_{I.A})$	0.158	0.234	0.069	0.165	0.191	0.209
$P_{VOYAGEASS}$	0.203	0.199	0.132	0.152	0.243	0.238
$Ln(1/P_{VOYAGEASS})$	1.595	1.614	2.025	1.884	0.347	1.435
$P_{VOYAGEASS} \times Ln(1/P_{VOYAGEASS})$	0.324	0.321	0.267	0.286	0.084	0.342
P_{ASSVIE}	0.008	0.005	0.002	0.125	0.243	0.210
$Ln(1/P_{ASSVIE})$	4.828	5.298	6.215	2.079	0.347	1.561
$P_{ASSVIE} \times Ln(1/P_{ASSVIE})$	0.039	0.026	0.012	0.259	0.084	0.328

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (III-2).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

بتعويض القيم المتحصل عليها من الجدول في العلاقة رقم (1) أعلاه، يمكن تحديد درجة التنويع في الوكالة خلال الفترة 2008-2013 كما يلي:

جدول رقم (III-7): درجة التنويع في الوكالة خلال الفترة 2008-2013.

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013
DT المؤسسة	1.766	1.772	1.519	1.950	1.368	1.962

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (III-6).

من خلال نتائج الجدول رقم (III-7)، نلاحظ أن درجات التنويع متذبذبة نوعا ما وهذا نظرا للأسباب التي تم التطرق إليها سابقا من حيث رقم الأعمال، إلا أنه نسجل تقاربا في درجات التنويع خلال الفترة (2008-2009) لوكالة CIAR وهذا نظرا للاستقرار الذي شهدته حافظه الأنشطة خلال هاته الفترة، حيث شهد أعلى درجة له سنة 2011 بقيمة 1.950 نتيجة دخول خدمات جديدة على كل خدمة تأمين.

ب- مؤشر بيرري:

لدينا:

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

حيث:

P_i : النصيب النسبي للنشاط (i) الذي تساهم فيه الوكالة من الإنتاج الكلي أو المبيعات الكلية للشركة في جميع الصناعات، وباعتبار أن حافظه أنشطة الوكالة تحوي على ثمن منتجات، أي $N = 8$ ، وكان P_i مساهمة $i^{ème}$ نشاط في إجمالي رقم أعمال الوكالة يكون لدينا الجدول التالي:

**الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR
(وكالة بسكرة)**

جدول رقم (III-8): مساهمة كل منتج في رقم أعمال وكالة CIAR خلال 2010 إلى 2013.

2013	2012	2011	2010	2009	2008	السنوات
0.058	0.070	0.130	0.163	0.216	0.218	$P_{CAT.NAT}$
0.003	0.005	0.017	0.027	0.047	0.048	$P_{CAT.NAT}^2$
0.069	0.018	0.025	0.017	0.022	0.044	$P_{M.RH}$
0.005	0.0003	0.0006	0.0003	0.0005	0.002	$P_{M.RH}^2$
0.090	0.100	0.149	0.051	0.067	0.301	$P_{M.R.C.A}$
0.008	0.010	0.022	0.003	0.004	0.091	$P_{M.R.C.A}^2$
0.109	0.114	0.239	0.164	0.106	0.107	P_{RC}
0.012	0.013	0.057	0.027	0.011	0.011	P_{RC}^2
0.140	0.138	0.122	0.454	0.282	0.064	$P_{R.C.D}$
0.019	0.019	0.015	0.206	0.079	0.004	$P_{R.C.D}^2$
0.085	0.073	0.058	0.017	0.103	0.054	$P_{I.A}$
0.007	0.005	0.003	0.0003	0.011	0.003	$P_{I.A}^2$
0.238	0.243	0.152	0.132	0.199	0.203	$P_{VOYAGE.ASS}$
0.057	0.059	0.023	0.017	0.039	0.041	$P_{VOYAGE.ASS}^2$
0.210	0.243	0.125	0.002	0.005	0.008	$P_{ASS.VIE}$
0.044	0.059	0.016	0.000004	0.00002	0.00006	$P_{ASS.VIE}^2$
0.155	0.170	0.154	0.281	0.191	0.200	$\sum (P_{CAT.NAT}^2 + \dots + P_{VIE}^2)$

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (III-6).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

بتعويض القيم المتحصل عليها من الجدول في العلاقة رقم (2) أعلاه، يمكن تحديد درجة التنوع في الوكالة خلال الفترة 2008-2013 كما يلي:

جدول رقم (III-9): درجة التنوع في الوكالة خلال الفترة 2008-2013.

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013
IB المؤسسة	0.800	0.809	0.719	0.846	0.830	0.845

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (III-8).

من خلال نتائج الجدول رقم (III-9)، نلاحظ أن درجات التنوع متذبذبة، حيث تم تسجيل قيمة 0.719 سنة 2010 لتصل إلى أعلى قيمة لها بـ 0.846 سنة 2011.

كنتيجة: نخلص إلى أن درجة التنوع تزيد بزيادة عدد مجالات النشاط باعتبارها تؤثر على رقم الأعمال.

III-3-2- تحديد العلاقة بين التنوع وربحية الوكالة.

قصد إيجاد العلاقة التي تربط بين درجة التنوع وربحية وكالة CIAR ، سنقوم باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، الذي يهتم بدراسة وتحليل أثر متغير كمي على متغير كمي آخر، فأحد المتغيرين يسمى بالمتغير المستقل أو المتبأ منه، المتغير الثاني ويسمى التابع أو المتبأ به، ومن ثم يمكن عرض نموذج الانحدار الخطي البسيط في شكل معادلة خطية من الدرجة الأولى، ممثلة كالتالي:

$$Y = B_0 + B_1 X + e$$

حيث أن:

Y : المتغير التابع (الذي يتأثر)

X : المتغير المستقل (الذي يؤثر)

B_0 : وهو يعكس قيمة المتغير التابع في حالة انعدام قيمة المتغير المستقل X ، أي في حالة $X = 0$.

B_1 : ميل الخط المستقيم $(B_0 + B_1 X)$ ، ويعكس مقدار التغير في Y إذا تغيرت X بوحدة واحدة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

e : هو الخطأ العشوائي، والذي يعبر عن الفرق بين القيمة الفعلية Y ، والقيمة المقدرة $\hat{Y} = B_0 + B_1X$.

• تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط:

يمكن تقدير معاملات الانحدار $(B_0 + B_1)$ النموذج باستخدام طريقة المربعات الصغرى، وهذا التقدير هو الذي يجعل مجموع مربعات الأخطاء العشوائية $\sum e^2 = \sum (Y - (B_0 + B_1X))^2$ أقل ما يمكن، وبحسب هذا التقدير بالمعادلة التالية:

$$B_1 = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \quad \longrightarrow (1)$$

$$B_0 = \bar{Y} - B_1 \bar{X}$$

حيث \bar{X} هو الوسط الحسابي لقيم X ، \bar{Y} هو الوسط الحسابي لقيم Y .

لدينا من خلال الجدول رقم (III-7) درجات التنويع التي تم حسابها خلال الفترة (2008-2013) كالاتي:

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013
DT المؤسسة	1.766	1.772	1.519	1.950	1.368	1.962

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

ولدينا كذلك، القيم المقابلة لربحية وكالة CIAR خلال الفترة (2008-2013) كالآتي:

جدول رقم (III-10): النتيجة الصافية لوكالة CIAR خلال الفترة (2008-2013) الوحدة: (دج)

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013
النتيجة الصافية	447423.00	3025244.00	3967680.39	3148088.01	5990142.42	7983682.58

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من جدول حسابات النتائج للوكالة.

وعليه سنحاول إيجاد العلاقة التي تربط درجة التنوع بربحية الوكالة، وذلك بتطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (III-11): تغير أرباح الوكالة، وقيمة التنوع فيها خلال (2008-2013). الوحدة: (دج)

السنوات	قيمة التنوع (X)	ربح المؤسسة (Y)	X^2	XY
2008	1.766	447423.00	3.119	790149.018
2009	1.772	3025244.00	3.139	5360732.368
2010	1.519	3967680.39	2.307	6026906.512
2011	1.950	3148088.01	3.803	6138771.62
2012	1.368	5990142.42	1.871	8194514.830
2013	1.962	7983682.58	3.849	15663985.221
Σ	10.337	17121913.01	18.088	42175059.569

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول (III-7)، والجدول (III-11).

بتطبيق العلاقة (1) أعلاه نجد: $B_0 = -75424804.54$ ، $B_1 = 45436763.82$

ومنه معادلة انحدار ربحية الوكالة على قيمة التنوع فيها تكون على النحو التالي:

$$Y = -75424804.54 + 45436763.82X$$

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

حيث:

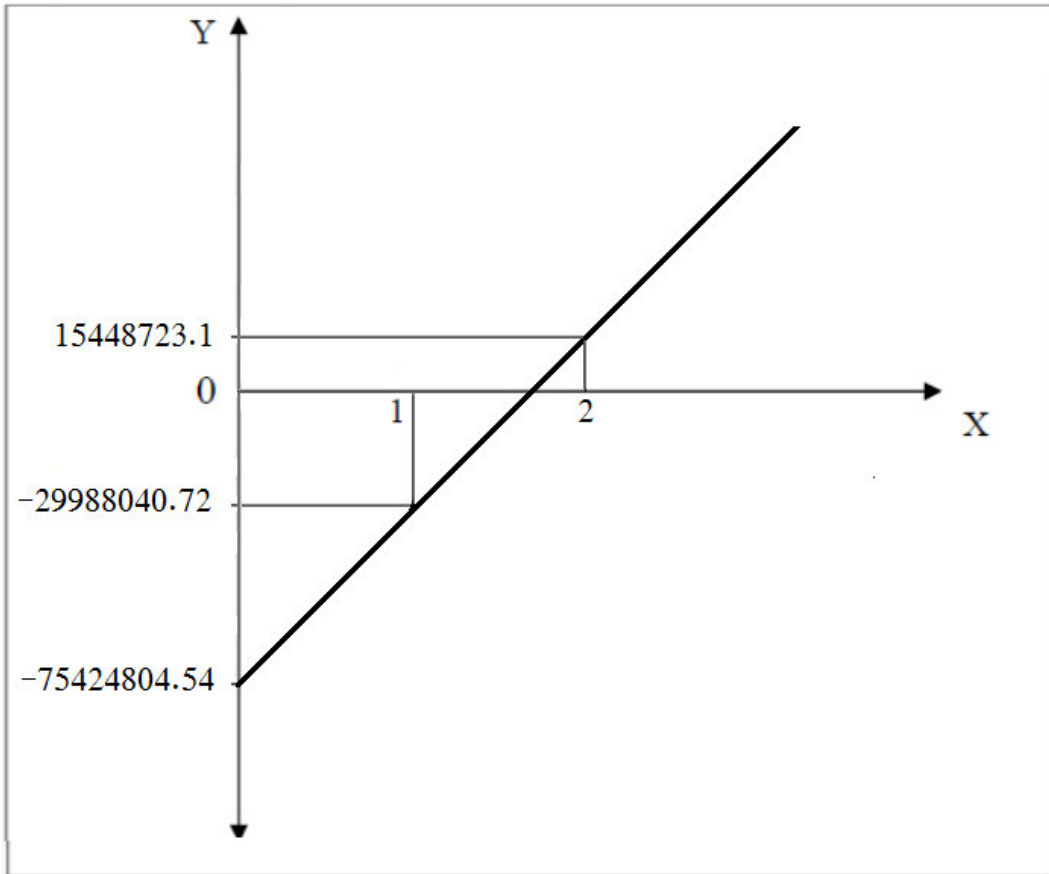
Y : ربحية الوكالة.

X : درجة التنويع بالوكالة.

وعليه يمكن رسم خط انحدار ربحية الوكالة بدلالة التنويع بتعيين نقطتين فقط (باعتبار المنحنى خطي) كالتالي:

1	0	X
-29988040.72	-75424804.54	Y

شكل رقم (III-7): خط انحدار ربحية الوكالة بدلالة درجة التنويع



الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

نلاحظ من خلال المنحنى أعلاه، أن العلاقة بين درجة التتويج وربحية وكالة CIAR علاقة طردية موجبة وهذا ما يظهره ميل خط الانحدار، وبالتالي، أي زيادة في مجالات نشاط جديدة تؤدي إلى زيادة ربحية الوكالة باستثناء أثر التكاليف وفي النهاية تحسين أدائها التسويقي.

إلا أن العلاقة بين درجة التتويج بزيادة مجالات النشاط وربحية الوكالة ليست دائما علاقة طردية بخلاف علاقة التتويج برقم أعمال الوكالة. وهذا ما يمكن تفسيره بارتباط ربحية الوكالة، ليس فقط بالزيادة في رقم الأعمال الناجم عن التتويج، بل باعتبارات أخرى أهمها التكاليف الناجمة عن النشاط في حد ذاته. إن بعد الاتساق " La cohérence " في حافظة أنشطة أي مؤسسة يدل على ضرورة أن تكون جميع مجالات النشاط والتتويج في الخدمات متناسقة فيما بينها من حيث ما يترتب عن كل نشاط من تكاليف وربحية، فالنشاط الذي ينتج عنه تكاليف أكثر من ربحيته هو بالأساس تتويج غير متنسق مع باقي أنشطة حافظة المؤسسة. و كنتيجة أخيرة، فإن للتتويج علاقة طردية مع رقم الأعمال، وعلاقة أخرى قد تكون عكسية مع ربحية المؤسسة لوجود متغيرات تفسيرية أخرى أهمها التكاليف.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة)

خلاصة الفصل:

بعدما قمنا بتقديم وكالة LA CIAR (بسكرة)، تحليل هيكلها التنظيمي، وكذا تشكيلة منتجاتها، وتبيان أثر التنويع على أدائها التسويقي من خلال رقم الأعمال والربحية. مما يمكننا إعطاء مجموعة من النقاط حول وكالة

LA CIAR (بسكرة) كخلاصة لدراستنا الميدانية، متمثلة فيما يلي:

- وكالة LA CIAR (بسكرة) تعمل على تقديم منتجات جديدة بعروض وخدمات تأمينية جديدة إضافة إلى المنتجات والخدمات الحالية من سنة لأخرى.
- ساهم التنويع في وكالة LA CIAR (بسكرة) بتحقيق رقم أعمال مقبول للوكالة.
- يعتبر الأداء التسويقي للوكالة مقبولا إلى حد ما، فهي تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن، وهذا باكتساب زبائن جدد وأسواق أخرى، وتسعى أيضا إلى تخفيض الأسعار، إضافة إلى خدمات ما بعد البيع التي تضمن لها الولاء الدائم من طرف زبائنها.

1-الخلاصة العامة:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن تأثير استراتيجية التتويج (في المنتجات والخدمات) على الأداء التسويقي، وكان الغرض من ذلك هو محاولة الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في بحثنا هذا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على استراتيجية التتويج وما المقصود بالأداء التسويقي وكذا مؤشرات قياسه، وما تأثير استراتيجية التتويج على الأداء التسويقي. وقد تم اختيارنا للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة) كميدان للدراسة باعتبارها من الشركات التي تنشط في محيط يتميز بمنافسة شديدة. بالفعل توصلنا إلى أن استراتيجية التتويج في وكالة CIAR هي أفضل الخيارات التي تؤدي إلى بلوغ الأداء التسويقي المطلوب وهذا من خلال تحسين مؤشرات الأداء التسويقي.

2- نتائج البحث:

بعد قيامنا بهذه الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج المتعلقة بالجانب النظري وكذا الميداني والتي من خلالها قمنا باقتراح بعض التوصيات:

2-1- النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في وكالة CIAR، خلصنا إلى بعض النتائج التالية:

-تعتبر استراتيجية التتويج من أهم استراتيجيات النمو شيوعاً، تسعى من خلالها المؤسسة إلى تعظيم الأرباح وتوسيع حصتها السوقية من خلال المحافظة على النشاط الأصلي وإضافة منتجات أو خدمات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة.

والهدف من وراء التتويج كذلك يتمثل في توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة جراء إنتاجها لمنتج واحد بسبب حالات عدم التأكد التي تسود المحيط الذي تعمل فيه.

- تساعد استراتيجية التتويج في المنتجات على توزيع المخاطر، من خلال إدخال منتجات جديدة لتغطية مخاطر هبوط الطلب على بعض المنتجات أو من خلال إدخال منتجات موسمية.

- إن لاستراتيجية التتويج أثر بارز على أداء المؤسسة، حيث تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، فالمؤسسة الأكثر تنوعاً في محفظة الأنشطة هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية

ممكنة. إلا أن التنويع في حافظة الأنشطة يجب أن يرافقه بعد الاتساق بين جميع الأنشطة، فالتنويع غير المتناسق قد يؤدي إلى خلق أعباء تثقل كاهل المؤسسة وتنتقص من ربحيتها.

2-2- النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- بينت الدراسة، أن بإتباع الوكالة لاستراتيجية التنويع خاصة منذ سنة 2011 كان له أثر كبير على أدائها التسويقي، حيث عرفت تغيرات ملحوظة في رقم أعمالها ناتجة بالأساس من عدة مجالات النشاط التي تبنتها، حيث سجلت درجة التنويع سنة 2010 أدنى قيمة لها بـ 1.519 لترتفع سنة 2011 مسجلة أعلى قيمة لها بـ 1.950. مما انعكس بوضوح على رقم الأعمال الذي شهد تزييدا من سنة لأخرى، حيث بلغ رقم أعمال الوكالة سنة 2010 قيمة (4028480.39)، أما سنة 2011 بلغ قيمة (3218688.01) فبالرغم من درجة التنويع المرتفعة إلا أن رقم الأعمال تناقص وذلك بسبب نقص الطلب وارتفاع حدة المنافسة.

- سمح التنويع في منتجات وخدمات الوكالة بالحصول على رقم أعمال معتبر من خلال إدخال منتجات جديدة بعروض تأمينية جديدة، فضلا عن ذلك فهو يساعد في الحصول على أرباح من حقول متعددة.

- هناك علاقة طردية بين التنويع وربحية الوكالة، وهذا ما توصلنا إليه من خلال منحنى انحدار الأرباح بدلالة التنويع، وتكون في أقصى قيمة لها في حالة تبني الوكالة لمجالات نشاط متعددة وبالأخص المرتبطة فيما بينها. أما إذا ما كان هناك تكاليف كبيرة ناتجة عن تبني نوع جديد من المنتجات فإن العلاقة بين التنويع والربحية لا تكون دائما طردية فكلما زادت التكاليف كلما أدى ذلك إلى إتجاه العلاقة إلى علاقة عكسية (الميل سالب).

3- اختبار الفرضيات:

انطلاقا من النتائج السابقة لاسيما الميدانية منها، تم التوصل إلى اختبار الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الأولى H_{01} : هناك علاقة تأثير طردية بين استراتيجية التنويع ورقم الأعمال

نقبل الفرضية H_{01} بأن هناك علاقة تأثير طردية بين التنويع ورقم الأعمال. وهذا ما أثبتته دراستنا أي كلما زاد درجة التنويع في منتجات وخدمات الوكالة زاد رقم أعمالها باستثناء نقص الطلب وارتفاع حدة المنافسة.

✓ الفرضية الثانية H_{02} : هناك علاقة تأثير طردية بين استراتيجية التنويع والربحية

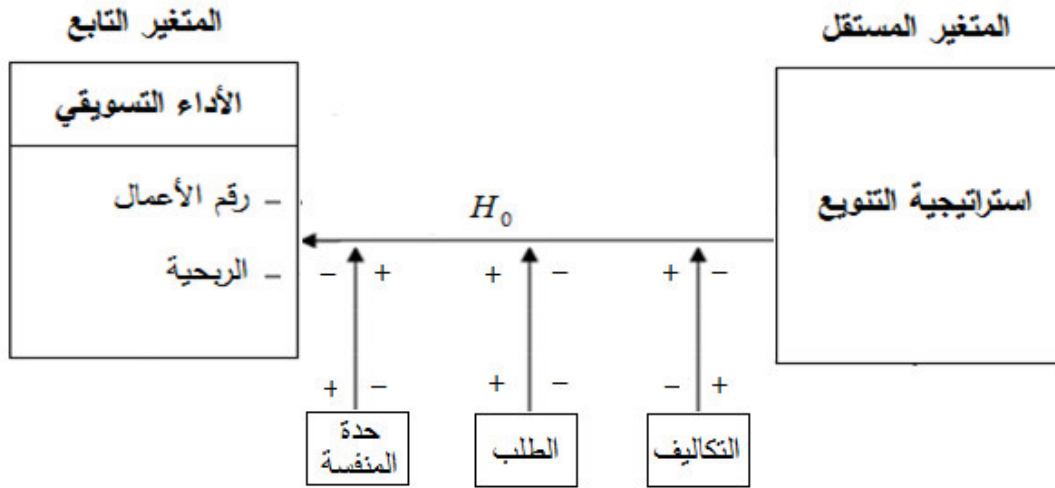
نقبل الفرضية H_{02} بأن هناك علاقة تأثير طردية بين استراتيجية التنويع والربحية عند تبني الوكالة لمجالات نشاط متعددة وبالأخص المرتبطة فيما بينها. ونرفض الفرضية H_{02} عند زيادة التكاليف مما يؤدي إلى وجود علاقة عكسية بين التنويع والربحية. أي كلما زادت درجة التنويع كلما قلت ربحية الوكالة وهذا نلمسه في منتج التأمين على السيارات بسبب كثرة التكاليف الناجمة عن الحوادث مما أدى إلى تناقص ربحية الوكالة.

✓ الفرضية الرئيسية H_0 : تؤثر استراتيجية التنوع على الأداء التسويقي للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة) من خلال الربحية، رقم الأعمال.

هذه الفرضية بدورها محققة أيضا، حيث أن وكالة CIAR بتبنيها للتنوع مكنها من زيادة رقم أعمالها من سنة إلى أخرى وزيادة ربحيتها من خلال تخفيض التكاليف وتجنبها المخاطر غير المتوقعة للمحيط الذي تنشط فيه. وهو دليل للعلاقة الطردية التي توصلنا إليها في الجانب التطبيقي بين هذين المتغيرين (الربحية، التنوع). إلا أن هذه العلاقة قد تكون عكسية أي كلما زادت درجة التنوع قلة الأرباح هذا وقد يكون سببه اعتبارات أخرى أهمها التكاليف الناجمة عن النشاط في حد ذاته.

4- النتيجة الأساسية:

بعد اختبار الفرضيات من خلال اجراء دراسة كيفية ظهرت متغيرات معترضة تمثلت في الطلب، التكاليف، وحدة المنافسة.



5- التوصيات:

في ظل النتائج المتوصل إليها بخصوص الموضوع فإننا نرى تقديم التوصيات التالية:

- الاهتمام بالتنوع في تقديم الخدمات التأمينية من قبل الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR (وكالة بسكرة) بما يتفق مع احتياجات العملاء وفقا لخصائصهم.
- تحسين عملية تقديم الخدمات التأمينية من قبل الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR وإضافة مجموعة من الخدمات الجديدة.
- التركيز والاهتمام بالتغييرات في احتياجات العملاء للخدمات المقدمة والعمل على الاستجابة لها ضمن مجموعة من الخدمات الجديدة.

6- آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لأثر استراتيجية التوزيع على الأداء التسويقي، تبادرت إلى ذهننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات بحث في هذا المجال، أبرزها:

- أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي.
- أثر استراتيجية التوزيع على أداء المؤسسة.
- مساهمة استراتيجية التوزيع في توزيع المخاطر.

الملحق رقم (01):

قائمة المختصرات:

CIAR : Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance.

الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين.

ASS.AUTO : Assurance Automobile.

التأمين على السيارات

CAT.NAT : Catastrophes Naturelles.

التأمين على الكوارث الطبيعية

M.R.H : Muti Risques Habitation.

تأمين متعدد المخاطر للمنازل

M.R.C.A : Muti Risques Commerçant Artisans.

تأمين متعدد المخاطر للتجار والحرفيين

R.C : Responsabilité Civile.

المسؤولية المدنية

R.C.D : Responsabilité Civile Decennale.

المسؤولية المدنية العشرية للبناء

I.A : Individuelle Accident.

الحوادث الشخصية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب.

- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية (حالات ونماذج تطبيقية)، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- الهام فخري طمليه، استراتيجيات التسويق (إطار نظري وتطبيقي)، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة (الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو)، ط1، عمان، 2011.
- جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط1، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2013.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون)، الدار الجامعية، الابراهيمية، 2003.
- رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2012.
- غسان مدحت خير الدين، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، ط1، دار الراية، عمان، 2013.
- محمد أحمد عبد النبي، إدارة التسويق، ط1، زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
- محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق (مدخل استراتيجي)، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010.

- محمد عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة)، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2010.
- محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، استراتيجيات التسويق (منظور متكامل)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- محمد محمد قاسم، المدخل الى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999.
- محمود محمد جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- نادية المعارف، الإدارة الاستراتيجية، ط3، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية (الداخل والمفاهيم والعمليات)، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم...العمليات)، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
- يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2008.
- 2- الرسائل والأطروحات.**
- أسامة دخان، الحصاة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة (دراسة ميدانية: شركات الوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية)، ماجستير في الأسواق المالية، جامعة حلب، 2008.
- سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري)، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة تشرين، 2007.
- عادل لعجالي، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات النمو (دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- فطيمة بزغي، دراسة استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي (دراسة حالة مؤسسة اقتصادية)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

- سليمان بلعور، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية (حالة مجمع صيدال)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004.
- ناصر شافي الدوسري، أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- إيمان غرزولي، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة k-Plast سطيف)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.
- خديجة عابسة، دور إستراتيجية التنوع في ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة مجمع بن حمادي الصناعي "برج بوعريريج" للفترة "2001-2008")، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2012.
- العيد فراحتية، دور نظم المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه (دراسة حالة: شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة، الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، شركة ملبنة الحضنة بالمسيلة)، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.
- نوال بوكريطة، أثر الإتصال على الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية (دراسة حالة وكالة السفر والسياحة FOR WINDS TRAVELS) ، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، 2011.
- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة)، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة المسيلة، 2007.
- نبيلة جعيجع، استراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية (دراسة ميدانية في مؤسسة Hodnalait بالمسيلة ومؤسسة Condor للإلكترونيات ببرج بوعريريج)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- مريم حيمر، دور استراتيجتي الإعلان والتنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الجنوب-بسكرة-)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- علي غازي باون، الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.

3- الملتقيات والمؤتمرات العلمية.

- باسل محمد السعيد العيد، مهارات تصميم وتنفيذ البحوث والدراسات العلمية وتحليلها احصائيا باستخدام برنامج spss، جامعة الكويت، الكويت، 2005.

- محمد العربي بن لخضر، عامر بن سالم، صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعللي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010.

- رابح بوقرة، نبيلة جعيجع، أثر استراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة Condor ، المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المسيلة.

- محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

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

4- المجالات العلمية.

- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2010.

- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 1، نوفمبر 2001.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

1-Overages :

-Strator, Politique générale de l'entreprise, structure,décision, identité, 4^é édition, Dunod, paris, 2005.

- Gerry Johnson et autres, **stratégique**, 8^é édition, pearson education , paris, 2008.

2- Journaux et revues :

- Richard P.Rumelt, **Diversification strategy and profitability**, strategic management journal , volume3, issue4 (Oct-Dec ,1982),2003.

3- Cites d'internet :

<http://www.laciar.dz>

<http://www.macirvie>