

أثر إستراتيجية التنوع على أداء منظمات الأعمال وفق بطاقة الأداء المتوازن
دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات- تبسة

The impact of the diversification strategy on the performance of business organizations according to the balanced scorecard
A case study of the Phosphate Mines Company - Tebessa

شفاء حمد¹،

Hamad chafa¹,

¹ جامعة العربي التبسي- تبسة، chafa.hamad@univ-tebessa.dz

تاريخ النشر: 31 / 12 / 2022

تاريخ القبول: 16 / 12 / 2022

تاريخ الاستلام: 28 / 09 / 2022

ملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر إستراتيجية التنوع على أداء منظمات الأعمال وفق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البُعد المالي، بُعد التعلم والنمو، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية)، إذ تم تطبيق هذا البحث في شركة مناجم الفوسفات - تبسة، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، وتضمن البحث اختبار فرضية رئيسية وفرضيات فرعية لمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ثم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها.

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها توجد علاقة ارتباط وتأثير بين إستراتيجية التنوع وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من الاقتراحات المتعلقة بالموضوع.

كلمات مفتاحية: إستراتيجية التنوع؛ الأداء؛ بطاقة الأداء المتوازن

تصنيفات JEL : M10 , M19

Abstract:

The study aimed to highlight the impact of the diversification strategy on the performance of business organizations according to the balanced scorecard with its four dimensions (the financial dimension, the learning and growth dimension, the customers dimension, the internal operations dimension). The research included testing the main hypothesis and sub-hypotheses to find out the relationship and influence between the research variables using the statistical program (SPSS) and then processing the data obtained.

The research reached a set of conclusions, the most prominent of which was the existence of a correlation and impact relationship between the diversification strategy and the dimensions of the balanced scorecard. In light of the findings, the study presented a set of suggestions related to the subject.

Keywords: keywords; diversification strategy ; the performance ; balanced Scorecard.

JEL Classification Codes:M10 , M19..

1. مقدمة

يُعتبر النمو في ميدان الأعمال إحدى مؤشرات النجاح و أحد متطلبات البقاء والاستمرار، لذلك ينبغي على المنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية أن تنمو لتبقى، بما يتوفر لها من فرص للاستثمار وإمكانيات لتقليل المخاطر المحيطة في جميع أنواع القوى البيئية. تستخدم المنظمة إستراتيجية النمو في طريق التنوع عندما تقوم بممارسة أنشطة جديدة ومختلفة عن النشاط الذي تمارسه حالياً، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق تقديم منتج جديد أو خدمة جديدة، كما يمكن تحقيق ذلك بدخول المنظمة أسواقاً جديدة تضاف إلى أسواقها الحالية، وغالباً ما تختار المنظمة هذه الإستراتيجية عندما تشعر بوجود فرصة متاحة لتقديم منتج أو خدمة جديدة وتوجد لديها الموارد اللازمة لاستغلالها وتحقيق عوائد مرضية من وراء ذلك. وعليه جعلت التغييرات المتسارعة التي تشهدها المنظمات في الوقت الحالي، من الضروري عليها أن تعمل على تطوير أدائها من خلال تبني أدوات وأساليب إدارية حديثة تمكنها من تطبيق الاستراتيجيات ومتابعة الأداء بناءً على الخطط التابعة من استراتيجيات المنظمة، وهذا ما يوفر لها نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، حيث تعمل هذه الأبعاد معاً من خلال العلاقة النسبية بين كل منها والآخر لتحقيق إستراتيجية المنظمة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها.

1.1 إشكالية الدراسة: بناءً على ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

كيف يمكن لإستراتيجية التنوع التأثير على أداء شركة مناجم الفوسفات -تبسة من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد أثر لإستراتيجية التنوع على البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات -تبسة؟
- هل يوجد أثر لإستراتيجية التنوع على بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات -تبسة؟
- هل يوجد أثر لإستراتيجية التنوع على بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات -تبسة؟
- هل يوجد أثر لإستراتيجية التنوع على بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات -تبسة؟

2.1 فرضيات الدراسة

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة مجموعة من الفرضيات وهي:

- الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنوع و أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات-تبسة.
- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنوع والبُعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات -تبسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنوع وُبعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات -تبسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنوع وُبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات -تبسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنوع وُبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات -تبسة.

3.1 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيرها وهما إستراتيجية التنوع وأداء المنظمة، فتكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- يعتبر التنوع إحدى المفاهيم ذات الأهمية بالنسبة للمنظمات، والذي يعتبر خيارا إستراتيجيا يحقق للمنظمة البقاء والنمو؛
 - محاولة إبراز دور إستراتيجية التنوع باعتبارها من أهم إستراتيجيات النمو في تحسين الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال؛
 - يحظى موضوع الأداء باهتمام كبير في مجال الأعمال لكونه مفتاح لتحقيق الأهداف بفعالية وفي الوقت المناسب وبتكلفة أقل؛
 - يعتبر تحسين الأداء الهدف الأساسي لأي منظمة فهو يؤدي إلى تعزيز قدرتها على المنافسة في بيئتها، خاصة إذا تميزت هذه البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها.
- 4.1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة في الأساس إلى تحقيق النقاط التالية:
- بيان مدى ازدياد اهتمام المنظمات باستراتيجيات النمو على اعتبار أن هذا هدف النمو يرتبط بالنجاح وزيادة قدرة المنظمة في تحقيق التوسع في الاستثمار والزيادة في الأرباح؛
 - اختبار العلاقة وكذلك التأثير بين إستراتيجية التنوع وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
 - تشخيص وعي وإدراك إطارات الشركة محل الدراسة بأهمية إستراتيجية التنوع في تحسين الأداء من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

5.1 منهجية الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي في دراسة الجزء النظري لتأصيل المفاهيم المتصلة بموضوع إستراتيجية التنوع ، والأداء ، ومنهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي من أجل الوقوف على واقع أثر إستراتيجية التنوع على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات - تبسة وذلك من خلال الاستبيان.

6.1 الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي تعرضت لإستراتيجية التنوع وربطها ببعض المتغيرات يمكن ذكر ما يلي:

1.6.1 العقاب ، مداح (2017): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إحدى إستراتيجيات النمو والتوسع وهي إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة، وذلك بإسقاط الجزء النظري على واقع مؤسسة جزائرية تبنت إستراتيجية التنوع التي مكنتها من البقاء والمنافسة في السوق الذي تمارس فيه نشاطها وهي ملبنة سيدي خالد بتيارت فرع المجمع الصناعي لمنتجات الحليب. وخلصت الدراسة أن إتباع المؤسسة لإستراتيجية التنوع كان له دور في تعزيز حصتها السوقية ، حيث ساهمت المنتجات غير المنتج الأساسي وهو الحليب العادي في الرفع من رقم أعمال المؤسسة إذ بلغت الزيادة فيه بين سنتي 2010 و 2016 بنسبة 53% وساهمت هذه المنتجات بنسبة 34% من رقم أعمال المؤسسة لسنة 2016. واستطاعت المؤسسة أن تكسب ميزة سعرية من خلال تبنيها إستراتيجية التنوع ، وذلك لانخفاض أسعار منتجاتها مقارنة بالمنافسين، وساهمت إستراتيجية التنوع في تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والتسويق وذلك بالاستفادة من اقتصاديات الحجم وأثر التجربة وباستفادتها من أثر التآزر بنوعيه الفني والتجاري.

2.6.1 بن عبيد ، عباسية، (2016): هدفت الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجية التنوع في تخفيض المخاطر في المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في أسواق تغيب فيها المعلومة وتسودها حالات عدم التأكد. وخلصت الدراسة أن إستراتيجية التنوع تعد سبيلا لتوزيع المخاطر وتنويعها لتجنب التقلبات التي تحدث في مختلف الأسواق ، والنتيجة أساسا عن تراجع الطلب. حيث يزيد التنوع في الصناعة فرصة البقاء للمؤسسات ، باعتبار أنه يتيح لها توزيع الخطر عن طريق الدمج بين صناعات لديها مراحل مختلفة للدورة الاقتصادية ، أو التنوع في صناعات شديدة التقلب مع أخرى ضعيفة التقلب ، أو الدخول في صناعات لا تتأثر بالدورات الاقتصادية مع صناعات تتأثر بها.

3.6.1 غالم ، تيمجغدين،(2014): هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية إستراتيجية تنوع حافظة الأنشطة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة الصناعية الجزائرية المنتمية للقطاع الخاص التي تحمل العلامة التجارية كوندور وهذا خلال الفترة (2003 – 2011)، كنموذج تعمل على تبني التنوع كإستراتيجية ، من خلال اتساع تشكيلة منتجاتها مما ينعكس على قدراتها في الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة ، وهذا ما يعني القدرة على إرضاء مستهلكين جدد، الأمر الذي مكّنها من البقاء في ظل اشتداد المنافسة ، وزيادة حصتها السوقية وتنميتها ، فضلا عن احتلالها موقعا هاما في السوق المحلية والوطنية.

من خلال عرض بعض الدراسات السابقة يمكن ملاحظة أن إستراتيجية التنوع لها آثار على مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالأداء عموما، لكنها لم تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كمقياس أساسي للأداء الإستراتيجي للمؤسسات وهذا ما يجعل الدراسة الحالية تختلف عن هذه الدراسات فضلا عن الاختلاف في دراسة الحالة وهي شركة مناجم الفوسفات - تبسة.

2. ماهية إستراتيجية التنوع:

1.2 تعريف إستراتيجية التنوع: عرف دراكر الإستراتيجية بأنها عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات (خطاب، 2005، صفحة 14). بينما عرف بورتر (Porter) الإستراتيجية بأنها عملية بناء وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون (الغالي و إدريس، 2007، صفحة 33).

تعني إستراتيجية التنوع أن تقوم منظمة الأعمال بالتوسع من خلال (الغالي و إدريس، 2007، صفحة 410):

- تقديم المنتجات/الخدمات الجديدة؛

- إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية؛

- إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

وتعرف إستراتيجية التنوع على أنها اختيار المنظمة أن تنشط بأكثر من مجال نشاط إستراتيجي، فالمنظمة لا تفضل التخصص بمعنى أنها لا تتجه نحو التركيز على مهارات وقدرات خاصة بمهنة واحدة، بل تفضل الاعتماد على تنوع لمهارات والقدرات (حيرش، 2012، صفحة 266). كما تعني إستراتيجية التنوع أن تقوم المنظمة بالتوسع عن طريق تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة أو أنها تقوم بتوسيع إستراتيجية عملياتها الإنتاجية الحالية (القيسي و الطائي، 2014، صفحة 327). والتنوع من وجهة نظر أنسوف (Ansoff) تعتبر حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل، فإذا ما امتلكت منظمات الأعمال إمكانيات وقابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا، بإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها وتعتبر هذه الإستراتيجية هي المفضلة للمنظمات الرائدة والكبيرة (الغالي و إدريس، 2007، صفحة 382). تعتبر إستراتيجية التنوع معاكسة لإستراتيجية التخصص أو التركيب، فتختار التنوع يمس كل جوانب النشاط، ويستغل مختلف كفاءات وموارد المنظمة حسب درجة التنوع الذي تسعى إليه. التنوع يعني دخول المؤسسة للسوق بمنتجات جديدة وليس مجرد تطوير للمنتجات الحالية والمنتج الجديد قد ينتمي إلى نفس خط المنظمات الحالي، وقد لا ينتمي إلى هذا الخط، بل إلى خط منتجات آخر جديد (يحة، لعلاوي، و بلحيمر، 2011، صفحة 268).

2.2 أسباب اختيار إستراتيجية التنوع: هناك عدة أسباب تدعو المنظمة إلى انتهاج هذه الإستراتيجية منها (عرفة و شلبي، 2005، صفحة 238):

- حينما يكون هناك محددات للنمو أو يكون هناك نموًا بطيئًا فيما يتعلق بمجال نشاط المنظمة، ومنه تتجه المنظمة نحو البحث الخلاق المبدع لاكتشاف فرص جديدة؛
 - حينما تتجنب المنظمة الاعتماد على إنتاج واحد، وحينما تجد المنظمة أنها لا تستطيع تحقيق أهدافها من خلال نشاطها الحالي ومن ثم تتجه للحصول و/أو الاندماج مع منظمة أخرى؛
 - حينما يكون هناك مسببات عديدة لحالات عدم الثبات والاستقرار، منها ما هو موسمي ومنها ما يتخذ شكل دورات، أو تغيير في دورة حياة المنتج أو تذبذب في أسعار المواد؛
 - حينما تكون لدى المنظمة طاقات إضافية غير مستغلة بأنظمة التوزيع أو غيره؛
 - قد تتجه المنظمة للتنوع بالحصول على أو الاندماج مع منظمة أخرى للاستفادة من الصعوبات أو المزايا الضريبية الناجمة عن خسائر نشاط المنظمة المندمجة أو التي يتم الحصول عليها؛
 - حينما ترغب المنظمة في تحقيق مزايا أخرى كالدخول إلى سوق أو أسواق عالمية، أو التوصل إلى حلول للمشكلات والتحديات التنافسية، أو إيجاد فرص أفضل للسيولة المتاحة للمنظمة.
- وبصفة عامة تلجأ المنظمة إلى إستراتيجية النمو بالتنوع، إذا كان القطاع الصناعي الذي تشتغل فيه غير واعد مستقبلاً من ناحية النمو والربحية، وهذا قد يحدث إما بسبب كون المنافسة في وضعية قوية، أو أن السوق في مرحلة التدهور معناه أن الطلب على المنتج في السوق ككل وصل إلى مراحله الأخيرة، والمستهلك لم يعد في حاجة إليه مثلما كان عليه في مراحله الأولى (يعة، لعلاوي، و بلحيمر، 2011، صفحة 268).

3. الأداء وبطاقة الأداء المتوازن

1.3 تعريف الأداء: للأداء (performance) عدة تعاريف من بينها، أنه الصورة الحية التي تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها من خلال أنشطتها المختلفة، فهو يعكس كيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والمالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافه (إدريس و الغالبي، 2009، صفحة 38). كما يعرف الأداء بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولهذا فهو مفهوم يربط بين أوجه التشابه وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة (عبد المحسن، 1999، صفحة 03). وينظر إلى الأداء بأنه النتيجة النهائية لنشاط منظمه ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفأة وفعالة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله كما يسير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، فهو بهذا يعتبر المحدد لنجاح المنظمة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين هما الكفاءة والفعالية (الداوي، 2010، صفحة 217). الكفاءة (Efficacité)، تعني إنجاز النتائج (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات). أي تركز على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل الكلف (إدريس و الغالبي، 2009، صفحة 46). الفعالية (Efficiency)، وهي مصطلح مرتبط بتحقيق الأهداف، كما يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها. (إدريس و الغالبي، 2009، صفحة 46)

2.3 بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن – كما قال كابلان ونورتن- تعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية، بين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية، ولذا تقيس بطاقة الأداء المتوازن أداء المنظمة من خلال أربعة عناصر أساسية: الجانب المالي، جانب العميل، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم والنمو، وتؤثر إستراتيجية المنظمة على المقاييس المستخدمة في كل مجال من هذه المجالات.

1.2.3 تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الترجمة العربية لعبارة **Balanced Scorecard (BSC)** بالإنجليزية وباللغة الفرنسية **Tableau de bord prospectif (équilibrés)** التي تعني لوحة القيادة المستقبلية أو المتوازنة، وقدمت العديد من التعاريف من بينها تعرف على أنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة. كما عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية وإستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة (المغربي و غربية، 2006، صفحة 192). كما عرف "كابلان ونورتن" بأنه يمكن وصف بطاقة التقييم الأداء المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة يشمل أيضا نظام إدارة استراتيجي لكونها تحاول أن توازن وتربط بين رؤية ورسالة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة وانعكاسها من خلال تجسيدها والمنظورات الأربعة لبطاقة التقييم المتوازن (إدريس و الغالي، 2009، صفحة 151). كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة (المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، 2009، صفحة 57).

وينظر إلى بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم. (إدريس و الغالي، 2009، صفحة 151).

كما عرفها المطري بأنها نظام معلوماتي شامل لإدارة ورقابة المنشأة من خلال ترجمة رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية إلى مجموعة من المقاييس التي توفر إطارا للاتصال والقياس، بهدف التحسين المستمر في أدائها الإستراتيجي وتدعيم مركزها التنافسي. (بن يونس و عبد العالي، 2018، صفحة 167).

2.2.3 أهمية بطاقة الأداء المتوازن

إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في

مؤسسات مختلفة ويمكن إجمال أهمها في الآتي (إدريس و الغالي، 2009، الصفحات 153-154):

- أنها تزود المدرء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.
- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن تمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس.
- تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة.
- تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، تدنية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي، تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة والإدارة على المدى البعيد.
- تلزم المدرء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر.
- تترجم الرؤية والإستراتيجية.
- تعرف الارتباطات الإستراتيجية لتكامل الأداء.
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء.
- المبادرة بالتنسيق الإستراتيجية.
- تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات بمختلف الأعمال.

كما تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم كلا من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد، وبالتالي تقلل بطاقة الأداء المتوازن تركيز المديرين على الأداء المالي قصير

الأجل. لأن المؤشرات التشغيلية وغير المالية تقيس التغييرات الأساسية التي تقوم بها المنظمة ، إن المنافع المالية لهذه التغييرات لا يمكن الحصول عليها في المكاسب قصيرة الأجل ، لكن التحسينات القوية في المقاييس غير المالية تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل (المغربي و غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، 2006، صفحة 194)

3.2.3 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن على أربعة مناظير أو محاور، فبالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، ويمكن عرض هذه المحاور الأربعة كالآتي:

أ- البعد المالي: يقيس هذا الجانب ربحية الإستراتيجية ، لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير هي المبادرات الإستراتيجية الأساسية للمنظمة ، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم توظيفهم نتيجة لتقليل التكاليف وبيع وحدات أكثر من منتجات المنظمة (المغربي و غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، 2006، صفحة 196).

ب- بعد العملاء: يركز هذا البعد على قطاعات العملاء المستهدفة، وقياس نجاح المنظمات في خدمة مختلف العملاء في هذه القطاعات، حيث ينعكس هذا البعد على جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تلبى حاجات ورغبات العملاء وفقا لإستراتيجيات المنظمة ، حيث أن نجاح أي منظمة يعتمد على وضع متطلبات وحاجات العملاء ضمن أهم أولويات المنظمة لما يحمله هذا المنظور من أهمية كبرى تنعكس على نجاح المنظمة وقدرتها على مواجهة منافسيها وبقائها (الخفاجي و ياغي، 2014، صفحة 46).

ج- بعد العمليات الداخلية: يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين وذلك من خلال تقييم أو الإجابة عن الأسئلة التالية (يحياوي و لدرع، 2011، الصفحات 79-80):

- ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمؤسسة؟
- كيف يتم ترشيد التكاليف؟

- ما هي العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن؟
وتنقسم المؤشرات التي تقيس هذا المحور إلى ثلاثة فروع:

- فرع الإبداع، يهتم بخلق منتجات تناسب واحتياجات الزبائن، ويركز على تحسين تقنية الإنتاج، تخفيض التكاليف ويشجع النمو. ومن بين المؤشرات المستعملة في هذا الفرع عدد المنتجات الجديدة، أجال تطوير منتجات جديدة؛

- فرع العمليات، يركز على تصنيع وتسليم المنتجات للزبائن، تحسين الجودة، تخفيض أجال التسليم من خلال قياس معدل المردودية المنتجات، معدل المعيب، أجال تسليم المنتجات للزبائن، الأجل المتوسط لإنتاج طلبيه؛

- فرع ما بعد البيع، يكرس لتوفير الخدمات للزبائن بعد البيع أو عند التسليم، ويقاس أداء هذا الفرع من خلال المدة اللازمة لتعويض أو تصليح المنتجات المعيبة، الساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية استعمال المنتج.

د- بعد النمو والتعلم: يسعى هذا لتحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، وجانب التعلم والنمو للمؤسسة يؤكد على ثلاث قدرات (المغربي و غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، 2006، صفحة 197):

- قدرات الموظف، التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف؛

- قدرات نظام المعلومات، مقاسه بنسبة من موظفين الصف الأول الذين لديهم اتصال مفتوح مع معلومات العميل ونسبة من العمليات الداخلية مع الوقت الحقيقي للتغذية المرتدة؛

- التحفيز والمكافآت، وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات ونسبة تعويضات للاعتماد على حوافز الفرد أو المجموعة.

4. أثر إستراتيجية التنوع على أداء منظمات الأعمال

1.4 أثر إستراتيجية التنوع على كفاءة المنظمة: ترتكز إستراتيجية الاكتساب وإعادة الهيكلة على فرضية أن المنظمات التي تدار بكفاءة وفعالية يمكن أن تخلق قيمة من خلال اكتساب منظمة ضعيفة إدارياً وتحسين كفاءتها، ويعتبر هذا المفهوم شكلاً من أشكال التنوع نظراً لأن المنظمة المكتسبة تشترط أن يكون عاملة في نفس المجال الصناعي للشركة التي تكتسبها. إن عمليات تحسين كفاءة المنظمة المكتسبة يمكن أن تنبثق من عدة مصادر (أولاً) غالباً ما تقوم المنظمة باستبدال فريق الإدارة العليا للمنظمة ضعيفة الأداء بفريق آخر أكثر جرأة وإقدام (ثانياً) أن فريق الإدارة العليا الجديد عادة ما يكون لديه الشجاعة لتخلص بالبيع من الأصول غير المنتجة والعمالة غير المدربة، (ثالثاً) تشجيع فريق الإدارة الجديد على التدخل في إدارة الشركة المكتسبة للتوصل إلى طريقة ناجحة لتحسين كفاءة الوحدة، وكذلك تحسين الجودة، والبحث عن التحديث والتجديد وكذا الاستجابة للعميل، (رابعاً) ولتحفيز فريق الإدارة الجديد وباقي العاملين المنتمين للوحدة المكتسبة لا بد من ربط الزيادة في قيمة الرواتب والأجور بالارتفاع بمستوى الأداء، هذا بالإضافة إلى قيام الشركة المكتسبة بإرساء وتحديد أهداف مرتبطة بأداء الشركة التي تم اكتسابها والتي يتعذر الوفاء بها دون إدخال تحسينات على كفاءة التشغيل (هل و جونز، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، 2001، الصفحات 492-493).

من جهة أخرى تعمل إستراتيجية التنوع على تحقيق أثر التآزر بين الموارد ومنه خلق ميزة التكلفة الأقل من خلال ما يلي:

- استغلال الموارد المتاحة: حيث تمنح إستراتيجية التنوع إمكانية تقاسم الأنشطة بين وحدات المنظمة، ومن خلال وجود مجموعة من العلاقات بين النشاطات الرئيسية فيما بينها، وبينها وبين الأنشطة الداعمة، داخل وحدات المنظمة، وهذه العلاقات تجعل المنظمة تستفيد من اثر التآزر (أثر مشاركة الموارد).

- تحقيق الحجم الاقتصادي: تتجه معظم المنظمات أولاً إلى التنوع عندما تتوافر لديهم، فوائض مالية أكثر من احتياجاتهم لتحقيق ميزة تنافسية في مجال نشاطهم الأساسي، وتستطيع المنظمات التي تنتهج التنوع خلق القيمة عبر تحقيق الحجم الاقتصادي وينشأ ذلك عندما تتقاسم وحدتان أو أكثر من وحدات النشاط موارد معينة مثل القدرات التصنيعية وقنوات التوزيع والحملات الإعلانية وتكاليف البحث والتطوير وترتب على تلك المشاركة أن كل وحدة ستستثمر استثمارات أقل في الوظائف التي جرت المشاركة فيها. ومن هنا نجد أن إستراتيجية التنوع المرتكزة على الحجم الاقتصادي يمكن أن تساعد المنظمة على تحقيق مركز أو وضع منخفض التكلفة في كل مجالات العمل التي تباشرها لذلك يمكن القول أن التنوع بغرض تحقيق الحجم الاقتصادي يصلح أسلوباً لتدعيم الإستراتيجية العامة لتحقيق الريادة في التكلفة، وكما هو الحال في عمليات نقل وتحويل الكفاءة، فإن التنوع من أجل تحقيق الحجم الاقتصادي يتوقف على وجود عوامل مشتركة بين وظيفتين أو أكثر من وظائف خلق القيمة المرتبطة بأنشطة المنظمة القائمة والجديدة (هل و جونز، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، 2001، الصفحات 494-495).

- اقتصاديات التوسع: تسمح اقتصاديات التوسع للمنظمة باستخدام مواردها في بناء موقع قوي في مجال نشاط معين بسهولة أكبر عما لو قامت به منظمة جديدة.

من جهة أخرى تحرص المنظمة من خلال إتباع إستراتيجية التنوع الأفقي المترابط على الحفاظ على نفس الزبائن ونفس الأسواق، وهذا باستغلال قدراتها الإستراتيجية في ميادين نشاط متقاربة مع الحرفة الأصلية وتهدف هذه الإستراتيجية بالأساس إلى تحقيق تعاضد (تآزر) تجاري باستغلال جزء من نفس سلسلة القيم كأساس للتنوع على النحو التالي: (مداح عرابي، 2015، الصفحات 238-239)

- استغلال جهازا التجاري إذا كانت تتحكم بشكل كبير في قنوات التوزيع ولها سيطرة عليه، من حيث درجة الانتشار ودرجة وفاء الزبائن لهذه الشبكة؛
- أن تستغل مهارتها ومواردها التكنولوجية في منتجات مماثلة لمنتجاتها الأصلية سواء المتعلقة بأساليب الإنتاج أو المتضمنة في المنتج وأيضا ما يتعلق بالمعارف العلمية؛
- استخدام أكثر من عنصر كالتكنولوجيا مع الجهاز التجاري من أجل تحقيق مستوى عالي من التعاضد بين مختلف ميادين النشاط الجديدة.

2.4 أثر إستراتيجية التنوع على زيادة الأرباح: التنوع عبارة عن قيام المنظمة بالدخول في أنشطة جديدة متميزة عن الأنشطة التي تؤدي حاليا، والمنظمة متنوعة الأنشطة هي تلك التي تعمل في صناعتين مختلفتين أو أكثر، فحتى تنجح إستراتيجية التنوع في زيادة أرباح المنظمة فإنها يجب أن تمكن المنظمة أو بعض الوحدات الإستراتيجية الأنشطة التي تؤديها من: (1) خفض تكاليف خلق إحدى أو عدد من القيم التي تنميها، (2) أن يؤدي التنوع إلى تمييز منتجات المنظمة بطريقة تمكنها من فرض أسعار أعلى لتلك المنتجات، (3) تمكينها من إدارة المنافسة في الصناعة بطريقة أفضل، وعادة ما يبدأ المدبرون في التفكير في إستراتيجية التنوع عندما تتوافر لديهم أموال فائضة عن حاجة الأنشطة الحالية للمنظمة والتزاماتها الخاصة بالديون. أي أن الأموال الفائضة عبارة عن الأموال التي لا يمكن استخدامها في الأنشطة الحالية وتحقيق الأرباح المطلوبة. ومن الممكن للمديرين أن يعظموا الأرباح في المنظمات ذات الأنشطة المتعددة باستخدام خمس طرق رئيسية هي: (1) تدوير القدرات التي تمتلكها المنظمة بين الأنشطة الحالية، (2) تفعيل القدرات لتكوين أنشطة جديدة، (3) استخدام نفس الموارد (القدرات) في أكثر من نشاط لتحقيق اقتصاديات العمل في نفس المجال، (4) استخدام التنوع لإدارة المنافسة في صناعة أو أكثر بطريقة أفضل، (5) الاستفادة بالمهارات الإدارية العامة التي تمتلكها المنظمة (هل و جونز، 2010، الصفحات 740-741).

3.4 أثر إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية: تعتبر الحصة السوقية من المؤشرات المهمة لمنظمات الأعمال، إذ أنها تعبر عن مدى كفاءة أنشطتها التسويقية والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة بالمبيعات الكلية للصناعة في ذلك السوق (الزغبى، 2009، صفحة 99). وتعتبر الإستراتيجيات التنافسية للمنظمة السبيل نحو اكتساب المنظمة لميزة تنافسية تسمح لها بكسب مكانة تنافسية مرموقة بين منافسيها وهو ما يعني امتلاك المنظمة لحصة سوقية كبيرة، وبالتالي لمعرفة أثر إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية للمنظمة يمكن المرور عبر معرفة أثر إستراتيجية التنوع على الإستراتيجيات التنافسية للمنظمة التي هدفها اكتساب ميزة تنافسية لنيل مكانة تنافسية عالية ممثلة في حصة سوقية كبيرة، فبالنسبة لإستراتيجية تخفيض التكاليف فمن أهم العوامل التي يسمح للمنظمة بتخفيض تكاليفها هو أثر التجربة والذي يفترض أنه كلما تضاعفت التجربة المتراكمة في إنتاج منتج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق تتجه نحو الانخفاض، ويتحقق أثر التجربة بإتباع المنظمة لإستراتيجية التنوع من خلال تصنيع منتجات جديدة تشترك مع المنتجات السابقة في خطوط الإنتاج أو تشابه معها في مراحل وتقنيات الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة فعالية أداء القوى العاملة، تحسين العملية الإنتاجية ذاتها من خلال تحسين وتطوير الآلات وتكنولوجيا الإنتاج، وتحقيق اقتصاديات الحجم الكبير من خلال بيع منتجات متطورة وجديدة إضافة إلى المنتجات السابقة، ثم تطوير أسواق جديدة إضافة إلى الأسواق الحالية (طالب و البناء، 2012، صفحة 262).

فالمنظمة باتباعها لإستراتيجية التنوع تستفيد من أثر التجربة في تخفيض تكاليف الإنتاج الأمر الذي يمكنها من تحقيق أمرين هما إما أن تعمل المنظمة على بيع منتجاتها بسعر مماثل لأسعار المنافسين وبالتالي يمكنها ذلك من الحصول على حصة سوقية أكبر في السوق بزيادة الإنتاج لتلبية طلب زبائنها التي ضمنت وفائهم والاستحواذ على حصص منافسيها من السوق بتلبية طلب زبائهم الذين تحولوا إليها بسبب تخفيضها لأسعار منتجاتها (طالب و البناء، 2012، صفحة 262).

4.4 أثر إستراتيجية 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 والذي 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 (جميع، 2007، صفحة 105).

5. أثر إستراتيجية التنوع على أداء شركة مناجم الفوسفات - تبسة من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

1.5 التعريف بشركة مناجم الفوسفات - تبسة: تعتبر شركة مناجم الفوسفات Somiphos وليدة تقسيم الشركة الوطنية للحديد والفوسفات Ferphos سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن Ferphos بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا و خارجيا. وبإلغاء مجمع Ferphos في 31 ديسمبر 2015 أصبحت Somiphos تمارس نشاطها تحت وصاية مجمع منال.

2.5 تطبيق إستراتيجية التنوع بشركة مناجم الفوسفات - تبسة: يتمثل الاختيار الاستراتيجي على مستوى الشركة في إتباع إستراتيجية النمو من خلال تبني إستراتيجية التنوع المترابط عبر إنتاج الأسمدة الفوسفاتية باستغلال الفوسفات الخام الذي تستخرجه من مناجمها ومنه تباع الأسمدة الفوسفاتية بسعر أعلى من سعر بيع الفوسفات الخام. حيث كانت الجزائر قد قررت تحويل بوصلة استغلال الثروات الباطنية نحو الفوسفات، كبديل مكمل للبتروال الذي تراجعت مداخيل البلاد من بيعه بنحو الثلثين منذ تهاوي أسعاره في السوق الدولي سنة 2014. يعتبر مشروع تحويل الفوسفات، عهد جديد للصناعة والاقتصاد خارج المحروقات، حيث وقعت الجزائر ممثلة في مجع سوناطراك وأسميدال منال والمجمعات الصينية المسيرة من طرف شركة سينيك لتجسيد المشروع المندمج لتحويل الفوسفات والغاز الطبيعي. ويهدف المشروع إلى استغلال الفوسفات المستخرج من حقل بلاد الحدبة والذي تقدر طاقته بـ 500 مليون طن وتتمين هذا المورد الطبيعي من خلال إنتاج الأسمدة والامونياك والسيليسيوم وغيرها من المواد المستخدمة في مختلف الأنشطة الاقتصادية.

3.5 الإطار المنهجي للدراسة الميدانية: يركز الإطار المنهجي للدراسة الميدانية على وصف الإجراءات التي يمكن اعتمادها لتحديد مجتمع وعينة الدراسة بهدف التحري عن الموضوع المراد دراسته، وتحديد الأدوات المناسبة لذلك وطرق إعدادها لجمع البيانات، ومن ثم تحليلها باعتماد المعالجة الإحصائية للإجابة عن الإشكالية واختبار الفرضيات.

3.3.5 مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الإطارات والإطارات العليا (السامية) بشركة مناجم الفوسفات - تبسة، فهم مسؤولين عن إدارة الشركة بصفة عامة وإدارتها الإستراتيجية بصفة خاصة. وقد تم اختيار الإطارات والإطارات العليا الذين يعملون في مقر المديرية العامة للشركة والذين يبلغ عدد الإطارات والإطارات العليا في المديرية العامة (47). استهدفت الدراسة عينة مقصودة أو هدفية من الإطارات والإطارات العليا لشركة مناجم الفوسفات العاملين بالمديرية العامة. فبالنسبة لهذه الدراسة فقد كان حجم العينة 30 مفردة من مجتمع الدراسة البالغ حجمه 47 إطارا وإطارات سامي.

جدول رقم (1): حجم عينة الدراسة

البيان	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	النسبة (%)
المديرية العامة للشركة	47	30	63.82

المصدر: من إعداد الباحثة

4.3.5 أداة الدراسة: يعتبر الاستبيان الأداة الأساسية والمستعملة في الحصول على المعلومات الضرورية، لمعرفة مدى وعي وإدراك إطارات شركة مناجم الفوسفات بأثر إستراتيجية التنوع على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

لذا فقد تضمن الاستبيان 28 عبارة، صيغت بما يتلاءم وطبيعة الموضوع وخصائص العينة المستهدفة وهم الإطارات والإطارات العليا لشركة مناجم الفوسفات.

وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى جزأين تتمثل في الآتي:

- الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديموغرافية والوظيفية والمتمثلة في كل من (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)
- الجزء الثاني: ويتضمن عبارات الدراسة التي يقدر عددها بـ 28 عبارة تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (2) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

جدول رقم (2): توزيع عبارات استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد العبارات	محاور الدراسة	
12	إستراتيجية التنوع	
04	البعد المالي	أداء الشركة (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن)
04	بعد النمو والتعلم	
04	بعد العملاء	
04	بعد العمليات الداخلية	
16	مجموع المتغير التابع	
28	المجموع الكلي للعبارات	

المصدر: من إعداد الباحثة.

5.3.5 اختبار ثبات وصدق الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة، ويمكن التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وتراوح قيمة هذا المعامل ما بين 0-1، لتكون أصغر قيمة مقبولة لعامل ألفا كرونباخ هي 0.6. أما صدق الاتساق الداخلي فيقصد به مدى اتساق كل عبارة من العبارات المتعلقة بموضوع الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور ككل، والذي يحسب من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات المتمثل في معامل ألفا كرونباخ لكل محور، فكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (3): نتائج اختبار معامل الثبات ومعامل الصدق

أجزاء الاستبيان	معامل الثبات	معامل الصدق
إستراتيجية التنوع	0.959	0.979
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	0.958	0.978
جميع المحاور	0.975	0.987

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي Spss

يتضح من الجدول رقم(3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية كانت 97.5% وهي أكبر من أدنى قيمة مقبولة لمعامل الثبات 0.6، مما يؤكد ثبات الاستبيان وصلاحيته للتحليل والوثوق في النتائج التي سيتم التوصل إليها. يتضح من نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي أن درجة الاتساق بين عبارات كل جزء من الأجزاء عالية، مما يدل على أن المحاور صادقة لما وضعت لقياسه بنسبة 98.7%.

6.3.5 عرض الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

سيتم توضيح خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية ، أي حسب الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	13	%43.3
	أنثى	17	%56.7
	المجموع	30	%100
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	11	%36.7
	من 30 إلى 39 سنة	12	%40.0
	من 40 إلى 50 سنة	5	%16.7
	أكبر من 50 سنة	2	%6.7
	المجموع	30	%100
المؤهل العلمي	ليسانس	9	%30.0
	ماستر	6	%20.0
	ماجستير	3	%10.0
	دكتوراه	0	%0
	مهندس	6	%20.0
	تقني سامي	6	%20.0
	المجموع	30	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	5	%16.7
	من 5 إلى 10 سنوات	5	%16.7
	من 11 إلى 15 سنة	9	%30.0
	أكبر من 15 سنة	11	%36.7
	المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمخرجات برنامج SPSS

أ- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يتضح من الجدول رقم (4) أن نسبة عدد الباحثين من الإناث كانت أعلى من نسبة الذكور حيث قدرت نسبتهن بـ %56.7، في حين قدرت نسبة الذكور بـ %43.3، وقد يفسر هذا بسماع الشركة للمرأة بتقلد مناصب عالية بهيئاتها التنظيمية.

ب- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ توزيع الباحثين على متغير العمر حسب الفئات المحددة، حيث كانت فئة أقل من 30 سنة عددها 11 أي ما يعادل %36.7 ، و 12 من الباحثين عمرهم من 30 إلى 39 سنة أي بحدود %40.00 والتي تعتبر أكبر

نسبة، و المبحوثين الذين تتراوح أعمالهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة فكان عددهم 5 أي بنسبة 16.7%، أما إطارات الذين عمرهم أكثر من 50 سنة، فكانوا 2 أي بنسبة 6.7%، ويلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة تفوق سن الثلاثين، وقد يرجع هذا إلى عامل المستوى أي سنوات الدراسة الجامعية، ثم ما يليها من مسابقات التوظيف وباقي الإجراءات الأخرى،

ج- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يلاحظ من الجدول أن المبحوثين المتحصلين على شهادة الليسانس 9 إطارا، أي بنسبة 30.00% وهي أعلى نسبة من المبحوثين، بينما عدد المتحصلين على شهادة الماجستير فكان 3 إطارات أي بنسبة 10.00% من عينة الدراسة، أما المتحصلين على شهادة الماستر فعددهم 6 ما يعادل 20.00%، في حين بلغ عدد المهندسين 06 بنسبة 20.00% من عينة الدراسة، ومنه يمكن استنتاج أن شركة مناجم الفوسفات- تبسة موارد بشرية تتمتع بمستوى علمي مرتفع في إدارتها، يمكن استثماره وجعله موردا متميزا تستغله الشركة في إدارتها الإستراتيجية وتحقيق مزايا تنافسية في محيطها التنافسي.

د- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

كما هو مبين في الجدول أعلاه يلاحظ أن الإطارات الذين خبرتهم العملية أقل من 05 سنوات هو 05 إطارات، كذلك ذوي الخبرة من 05 إلى 10 سنوات يبلغون 5 إطارات أي بنسبة 16.7%، أما الإطارات الذين خبرتهم من 11 إلى 15 سنة فعددهم 09 إطارات، أي بنسبة 30.00%، كما أن الإطارات الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة فكان 11 إطارا أي بنسبة 36.7% وهي أعلى نسبة، الأمر الذي يدل على تميز إطارات شركة مناجم الفوسفات بخبرة كبيرة في مجال إدارة أعمال الشركة، وتعتبر هذه الخبرة مورد معرفي تستغله الشركة في إدارتها الإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية في مجال أعمالها.

7.3.5 اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة

أ. إعتدالية توزيع البيانات:

يستخدم في اختبار الفرضيات الأساليب الإحصائية التي تشترط اختباراتها المعلمية أن يكون توزيع البيانات توزيعا طبيعيا، ويقصد بالبيانات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان وذلك من أجل تحديد مدى ملاءمتها للدراسة، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على معاملات التحليل الإحصائي للتوزيع الطبيعي استنادا إلى اختبار كولموجروف -سميرنوف (Kolmogorov- Smirov) من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار. والجدول التالي يوضح التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم(5): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

محاور الاستبيان	محتوى المحور	قيمة الاختبار Z	مستوى الدلالة (sig)
المحور الأول	إستراتيجية التنوع	1.096	0.181
المحور الثاني	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	0.820	0.512
الاستبيان ككل		1.062	0.209

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي (sig > 0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ب. اختبار الفرضيات

بعد التأكد من صلاحية استعمال أداة الدراسة (الاستبيان) وصدقها وثباتها واعتدالية توزيع البيانات، يمكن اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين (anova)، وأسلوب الانحدار البسيط (Simple Regression) وذلك لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

إن تحليل علاقة التأثير بين إستراتيجية التنوع وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، يتم عن طريق دراسة تأثير إستراتيجية التنوع في كل بعد من هذه الأبعاد على حدى. وعليه يتم اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الدراسة كما يلي:

جدول رقم (6): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وفقا للانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	قيمة (t)	معامل التحديد (R^2)	معامل الإرتباط (R)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
إستراتيجية التنوع	البُعد المالي	0.924	0.828	7.828	0.686	0.828	61.271	0.000
	بُعد النمو والتعلم	0.926	0.851	8.579	0.724	0.851	73.602	0.000
	بُعد العملاء	0.878	0.806	7.207	0.650	0.806	51.935	0.000
	بُعد العمليات الداخلية	0.347	0.382	2.186	0.146	0.382	4.777	0.037

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمخرجات برنامج spss

- أثر إستراتيجية التنوع على البُعد المالي: تنص الفرضية الفرعية الأولى على:

الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التنوع والبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات-تبسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التنوع والبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات-تبسة.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين إستراتيجية التنوع والبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات-تبسة ، حيث يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط 82.8 % ، وهو ارتباط جد قوي، وتوضح قيمة t عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة ، في حين بلغ معامل التحديد نسبة 68.6% ، وقد أظهر اختبار F بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة = 0.000 sig، وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التنوع والبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات-تبسة.

- أثر إستراتيجية التنوع على بُعد التعلم والنمو: تنص الفرضية الفرعية الثانية على:

الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التنوع وبُعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات-تبسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التنوع وبعد التعلم النمو لبطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات-تبسة.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين إستراتيجية التنوع وبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات-تبسة ، حيث يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط 85.1 % ، وهو ارتباط جد قوي، وتوضح قيمة t عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة ، في حين بلغ معامل التحديد نسبة 72.4 % ، وقد أظهر اختبار F بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة = 0.000 sig، وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التنوع وبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات-تبسة.

• أثر إستراتيجية التنوع في بُعد العملاء: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على:

الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التنوع وبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات-تبسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التنوع وبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات-تبسة.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين إستراتيجية التنوع وبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات-تبسة ، حيث يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط 80.6 % ، وهو ارتباط جد قوي، وتوضح قيمة t عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة ، في حين بلغ معامل التحديد نسبة 65.0 % ، وقد أظهر اختبار F بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة = 0.000 sig، وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التنوع وبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات-تبسة.

• أثر إستراتيجية التنوع في بُعد العمليات الداخلية: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على:

الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التنوع وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات-تبسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التنوع وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات-تبسة.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين إستراتيجية التنوع وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات-تبسة ، حيث يتضح من الجدول أعلاه وجود

علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط 38.2% ، وهو ارتباط متوسط، و توضح قيمة t عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة ، في حين بلغ معامل التحديد نسبة 14.6% ، وقد أظهر اختبار F بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.037$ ، وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التنوع وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات-تبسة.

وبناء على ما سبق يمكن اختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التنوع وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (الأداء) لشركة مناجم الفوسفات-تبسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التنوع وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (الأداء) لشركة مناجم الفوسفات-تبسة.

ويمكن تلخيص النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (7): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار α	معامل الانحدار β	قيمة (t)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
إستراتيجية التنوع	أداء الشركة	0.769	0.835	8.042	0.698	0835	64.671	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين إستراتيجية التنوع وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات-تبسة ، حيث يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط 83.5% ، وهو ارتباط جد قوي، و توضح قيمة t عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة ، في حين بلغ معامل التحديد نسبة 69.8% ، وقد أظهر اختبار F بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.000$ ، وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). من خلال نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية الرئيسية تم التأكد من وجود أثر لإستراتيجية التنوع على أداء شركة مناجم الفوسفات - تبسة من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

6. خاتمة

تعتبر شركة مناجم الفوسفات - تبسة من أهم المنظمات الاستخراجية العمومية في الاقتصاد الجزائري، لما تتوفر عليه من إمكانيات طبيعية متمثلة في الاحتياطي الضخم من مادة الفوسفات الخام، الأمر الذي يحتم عليها استغلال هذا الاحتياطي بكفاءة وفعالية. لكن الشركة لا تعمل بمفردها في السوق العالمية بل تخضع لمنافسة كبيرة من طرف منافسين أقوياء وقريبين منها جغرافيا، الأمر الذي يحتم عليها التفكير إستراتيجيا من خلال صياغة إستراتيجية مناسبة لها والمتمثلة في إستراتيجية التنوع من خلال إنتاج الأسمدة الفوسفاتية بتحويل مادة الفوسفات الخام.

وفي ضوء التطورات الحديثة في مجال الإدارة، فإن تحسين أداء المنظمات أصبح متعلقاً بمدى قدرتها على قياس وتقييم أدائها من مختلف الجوانب وفي هذا الإطار يبرز أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأحد أهم وأحدث الأدوات في هذا المجال، حيث تقود المنظمة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، وتنجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمنظمة، كما تترجم رؤية المنظمة وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية، حيث أنها تبين على نحو أعمق ما يحدث في المنظمة، إذ أنها تحيط بكافة جوانب المنظمة في عملية قياس وتقييم الأداء، وذلك بالتركيز على جوانبها الأربعة: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو.

1.6 نتائج الدراسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التنوع على أداء شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، وعليه تبين أنه يوجد هناك أثر لإستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.769) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.835)، وهو ارتباط قوي جداً وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن أداء المؤسسة يتحقق بشكل جيد من خلال إستراتيجية التنوع، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.698) مما يعني أن نسبة (69.8%) من التغيرات في أداء المؤسسة ترجع بشكل كبير لإستراتيجية التنوع، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

2.6 الاقتراحات

- تعتبر سياسة التنوع الاقتصادي على المستوى الكلي هي الأساس في الانتقال إلى مجال الصناعات التحويلية التي من شأنها الدفع إلى ترقية الصادرات خارج المحروقات ومنه تحقيق النمو الاقتصادي، ومنه السياسة الصناعية الكلية تشجع في الوقت الحالي إلى تجسيد مشروع إنتاج الأسمدة الفوسفاتية على أرض الواقع الأمر الذي يرفع من أداء الشركة.
- الحد من المعوقات التي تقف في طريق تطبيق إستراتيجية التنوع في الشركة محل الدراسة.
- استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن الذي يعتبر أحدث الأساليب في قياس وتقييم الأداء من مختلف الجوانب ومقارنته بالأداء السابق وكذلك مقارنته بأداء الشركات الأخرى المماثلة.
- استخدام الذكاء التنافسي لدراسة السوق، العميل، والمنافس ومنه الدخول في أسواق جديدة وكسب عملاء جدد.
- السعي إلى إرضاء الزبائن، والعمل على استهداف وكسب زبائن جدد.

7- قائمة المراجع

- المؤلفات:

- طاهر الغالي، وائل إدريس، (2007)، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل، الأردن.
- عيسى حيرش، (2012)، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
- فاضل القيسي، علي الطائي، (2014)، الإدارة الإستراتيجية، دار صفاء، عمان، الأردن.
- عيسى يحة، عمر لعلاوي، بلحيمر إبراهيم، (2011)، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر.
- أحمد عرفة، سمية شلبي، (2005)، الإدارة الإستراتيجية للتسويق في صراع العولمة، نشر المؤلفين، القاهرة.
- مداح عرايبي الحاج، (2015)، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- شارلز هل، جارديث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، (2001)، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- شارلز هل، جارديث جونز، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، (2010)، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، الطبعة 6، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- علي فلاح الزغبى، (2009)، إدارة التسويق- منظور تطبيقي استراتيجي، الطبعة 1، دار اليازوري، عمان، الأردن.

- علاء طالب ، زينب البناء ،(2012)، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة ، دار الحامد ، عمان ، الأردن.
- .نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي،(2014)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية،(2006)، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية ، المنصورة ، مصر.
- وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي،(2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل ، عمان.
- توفيق محمد عبدا محسن،(1999)، تقييم الأداء، مداخل جديدة... لعالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت.
- عبد الحميد عبدالفتاح المغربي،(2009)، بطاقة الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية ، المنصورة، مصر.
- الأطروحات
- جعيجع نبيلة،(2007)، إستراتيجية التنوع وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- المقالات
- العقاب كمال ، مداح مراد،(2017): مساهمة إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة ، مجلة التنمية الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي ، الجزائر، العدد 04.
- بن عبيد فريد ، عباس خديجة ،(2016)، دور إستراتيجية التنوع في تخفيض المخاطر في المؤسسات الاقتصادية ، مجلة الاقتصاد الصناعي ، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، الجزائر، العدد 10.
- ¹ - غالم عبد الله ، تيمجغدين عمر،(2014)، أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، جامعة غرداية ، المجلد 7 العدد 2.
- الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، ، 2010.
- ناصر ميلاد بن يونس، أحمد مفتاح عبد العالي، مدى مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة المنتدى الأكاديمي، العدد 3، يناير 2018.
- المداخلات
- نعيمة يحيوي ، خديجة لدرع ، (2011)، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات ، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 22-23 نوفمبر 2011، ص ص 79- 80