

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: تسيير واقتصاد مؤسسات

أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز) مستغانم

مقدمة من طرف الطالبتان:

غوال سهام

عبيد فيروز

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	عبد الله بن حمو	أستاذ ب	جامعة مستغانم
مقررا	بومدين غوثي بلعياشي	أستاذ أ	جامعة مستغانم
مناقشا	برياطي حسين	أستاذ أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2021/2020

إهداء

أهدي ثمرة جهدي بكل تواضع واحترام إلى الوالدين الكريمين
الذان كان لهما الفضل في بلوغي هذه المرحلة من مشواري الدراسي،
فجزاهما الله خير الجزاء وإلى كل أفراد العائلة من صغيرهم إلى
كبيرهم،

كلمة شكر وتقدير

الشكر أولا وأخيرا لله سبحانه وتعالى الذي أزال الصعبا وذل المحن
وقدر لنا إتمام هذه الدراسة.

وعلا بقوله سبحانه وتعالى: "وَلَا تَسْأُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ" صدق الله
العظيم.

فإني أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من:

أستاذي الفاضل "بلعياشي غوثي بومدين" الذي فضل بتقديم المساعدة
والتوجيه، فلم يبخل علي بجهد أو معرفة أو وقت، والذي نهل من معين علمه
الكثير، فقد كان يتابع البحث خطوة بخطوة وتزودني بملاحظاته القيمة
وبمعرفته واطلاعه الواسعين، إليه أتقدم بخالص امتناني وشكري ووافر
تقديري.

كل أساتذتي

ولكل من ساهم في انجاز هذا العمل وبالأخص كاتبة المذكرة

"سكيو نورية" وإتمامه سواء من قريب أو من بعيد مزيدا من الشكر
متمنية أن يساهم بما يفيد، كما لا أنسى سندي الأكبر أُمي وأبي حفظهما الله.

حفظ الله الجميع وجزاهم عنا خير الجزاء.

قائمة الجداول والأشكال

الرقم	عناوين الجداول والأشكال	الصفحة
الجدول		
01	مجالات التشخيص الاستراتيجي	08
02	جدول الفرص والتهديدات	21
03	أبعاد الأربعة للأداء التنظيمي	25
04	استراتيجيات تحسين الأداء	34
05	قيم ثبات وصدق الاستبيان (ألفا كرونباخ)	63
06	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان	64
07	توزيع الإطارات المستجوبة حسب الجنس	65
08	توزيع الإطارات المستجوبة حسب السن	66
09	توزيع الإطارات المستجوبة حسب متغير المستوى العلمي	66
10	توزيع الإطارات المستجوبة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	67
11	استعراض فقرات المحور الأول	67
12	استعراض الإجابات عن الفقرة الأولى	68
13	استعراض الإجابات عن الفقرة الثانية	69
14	تحليل فقرات المحول الأول	69
15	استعراض فقرات المحور الثاني	71
16	استعراض الإجابات عن الفقرة السابعة	72
17	نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss	72
18	استعراض الإجابات عن الفقرة الحادية عشر	72
19	تحليل فقرات المحول الأول	73
20	تحليل الارتباط بين مستوى التشخيص الاستراتيجي الداخلي في المؤسسة بمستوى أدائها التنظيمي	74
21	تحليل الارتباط بين مستوى التشخيص الاستراتيجي الداخلي (الهيكل التنظيمي)، الثقافة التنظيمية، الموارد) وبين مستوى أداء التنظيمي للمؤسسة	75
الأشكال		
01	خطوات التشخيص الاستراتيجي الداخلي	12
02	قوى التنافس لمايكل بوتر	19
03	مراحل مسار تحسن الأداء في المؤسسة	32

36	نموذج دين ودافيد رابيلي في تحسين الأداء	04
37	نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء	05
43	نموذج دينسيون لثقافة التنظيمية	06
56	الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز	07
59	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع	08
61	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم	09
63		10

	الإهداء
	تشكرات
	الفهرس
	قائمة الجداول والأشكال
أ-ج	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والأداء التنظيمي
05	مقدمة الفصل
06	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي
06	المطلب الأول: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي
10	المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية
13	المطلب الثالث: عناصر البيئة الداخلية
16	المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية
16	المطلب الأول: مفاهيم حول البيئة الخارجية
18	المطلب الثاني: تحليل البيئة المباشرة الجزئية
19	المطلب الثالث: تشخيص البيئة الخارجية الغير المباشرة
20	المطلب الرابع: تحليل البيئة الخارجية
21	المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الأداء التنظيمي
22	المطلب الأول: تعريف الأداء التنظيمي
23	المطلب الثاني: أهمية الأداء التنظيمي
24	المطلب الثالث: أبعاد الأداء التنظيمي وأهم مكوناته وسماته
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية
31	مقدمة الفصل
32	المبحث الأول: الاستراتيجيات والاتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء التنظيمي
32	المطلب الأول: مراحل ودوافع تحسين الأداء
33	المطلب الثاني: أهمية تحسين الأداء وأهم الاستراتيجيات المقترحة لذلك
35	المطلب الثالث: النماذج المعاصرة لتحسين الأداء
37	المبحث الثاني: أثر التشخيص الاستراتيجي الداخلي على الأداء التنظيمي
37	المطلب الأول: علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء التنظيمي
42	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي
48	المطلب الثالث: موارد المؤسسة والأداء التنظيمي

الفهرس

50	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز (الكهرباء والغاز) مستغانم
52	مقدمة الفصل
53	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) مستغانم
53	المطلب الأول: المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)
58	المطلب الثاني: مديرية التوزيع
60	المطلب الثاني: تقديم المديرية الجهوية لتوزيع بمستغانم
62	المبحث الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في سونلغاز
62	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة
63	المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة
74	المطلب الثالث: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة
75	المطلب الرابع: اختبار فرضيات البحث في مؤسسة سونلغاز
77	خلاصة الفصل
79	خاتمة عامة
	ملخص
	قائمة المراجع



مقدمة عامة

تسعى معظم منظمات العالم في ظل الخصوصيات التي تميز بها الاقتصاد في أواخر هذا القرن، على فرض فلسفتها على بيئة أعمالها، وهذا ما جعلها تشهد تغيرات وتحديات كبيرة نتج عنها افرزات هامة زادت من حدة المنافسة. وخصوصا على مستوى الصعيد الدولي، الذي تميز بكثرة الاستثمارات وتوسع المنظمات في عدة مجالات. بل وأكثر من ذلك جعلت المؤسسات تبذل قصارى جهدها في سبيل تحسين مكانتها لضمان بقائها في السوق، من خلال قيامها بكل التجهيزات التي تسهم بشكل أو بآخر في تحقيق لها ذلك.

كما تقود الثورة التكنولوجية الهائلة والتقدم الكبير في وسائل الاتصال والمواصلات إلى نظام أعمال متكامل على المستوى الدولي، في مثل هذا النظام وما يترتب عنه من انتقال سريع وكبير للسلع والخدمات بين الدول، يتحقق مفهوم عالمية الأسواق حيث لم تعد هناك أسواق محلية أو إقليمية متفرقة بل اندمجت جميعها تقريبا في سوق واحدة في عدد كبير من المنتجات.

مهما كان نوع المؤسسة إنتاجية أو خدمية، عامة أو خاصة، فإنها تواجه تحديات كثيرة نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها، عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية والتطور الدائم. ولكي تستطيع المؤسسة التأقلم والتحكم بالتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وكذلك فهم بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه بالنسبة للمنافسين أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي فإن عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب التشخيص الإستراتيجي كونه يتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة، وتطوير أدائها.

وانطلاقا من هنا بات ممارسة المؤسسات للتشخيص بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية، إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية، وتطوير أدائها بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية، خصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

وقد زاد تركيز واهتمام بأداء المؤسسات في الآونة الأخيرة خاصة أدائها التنظيمي الذي يعتبر كأداة تسيطر بصفة كاملة على إدارة المنظمة. وكان كرها على التحولات التي مست كافة الأدوات والتقنيات الإدارية التي تسمح للمؤسسات على معرفة الكثير من الأمور حو نشاطاتها ومدى توافق مدخلاتها مع مخرجاتها، وهذا ما جعلها تبحث عن أفضل توليفة لتحسين أدائها التنظيمي الذي يعتبر كدافع أساسي لوجود أي مؤسسة.

إشكالية الدراسة

ضمن العرض الفكري والعلمي وأمام العرض السابق تظهر ملامح التساؤل التالي:

ما مدى أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية؟

ومن خلال التساؤل السابق تبرز الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتشخيص الاستراتيجي وما مكوناته ؟
- ما هي أبعاد تحسين الأداء التنظيمي؟
- فيما يتمثل التشخيص الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي؟

فرضيات الدراسة

من أجل التعامل مع التساؤلات السابقة وعلى أساس مبادئ البحث العلمي تم وضع مجموعة من الفرضيات لتمكنا من الوصول إلى الأهداف، فالفروض أساس عملية البحث العلمي ويمكن حصر الفرضيات التي تمت على أساسها الدراسة فيما يلي:

-التشخيص الاستراتيجي يخلق جو عمل مريح داخل المؤسسة.

-الأداء التنظيمي للمؤسسة جيد ويتحسن باستمرار.

- إن قيام المؤسسة بالتشخيص الاستراتيجي يساهم في تحسين أدائها التنظيمي، كما تستعمل نفس الأدوات في التشخيص الدولي.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في العناصر التالية:

-العمل على تسليط الضوء على الأهمية الكبيرة للإدارة الاستراتيجية في المؤسسة بصفة عامة وتركيز بصفة خاصة على التشخيص الاستراتيجي ودوره تحسين الأداء للمؤسسة

-إن تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة يعكس بصفة كبيرة مدى كفاءة المنظمة ونجاحها في بلوغ الأهداف ووضوح الرؤية لتنفيذ المثالي لاستراتيجياتها.

أهداف الدراسة

من خلال هذه الدراسة نهدف إلى ما يلي:

- إيضاح مفهوم التشخيص الاستراتيجي، أهميته، أدواته ودواعي لتحسين أداء التنظيمي للمؤسسات
- معرفة مدى تطبيقه في المؤسسات، أي هل هناك ممارسة فعلية له في الواقع

أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب ومبررات نذكر من بينها:

-تماشي موضوع البحث مع تخصصنا، بالإضافة إلى فضولنا في اخذ موضوع يتسم بالحدثة والريادة في بيئة معاصرة

-محاولة ابراز أهمية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات من خلال ايماننا بقدرته على اختيار الأحسن للبدائل الاستراتيجية التي تساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسات وتطورها.

منهج الدراسة

للتمكن من الإجابة على إشكالية الدراسة مع اختبار صحة الفرضيات المقترحة، سوف نعتمد على المنهج الوصفي في الحديث عن دور التشخيص الاستراتيجي وإبراز أهميته في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، كما تم اعتماد في هذا البحث عن منهج دراسة حالة مؤسسة جزائرية سونلغاز – مستغانم، التي نعتمد وتطبق كل من مبادئ التشخيص الاستراتيجي وتحديد مدى مساهمته في تحسين الأداء التنظيمي لهذه المؤسسة

هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة تم تقسيم البحث إلى مقدمة ثلاث فصول وخاتمة تناولنا في المقدمة عناصر الإشكالية ، أما الفصل الأول تناولنا الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والأداء التنظيمي، وذلك انطلاقا من تعاريف حول التشخيص الاستراتيجي والأداء التنظيمي، ابعاده، أهدافه، أما الفصل الثاني حاولنا إسقاط الدراسة على أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، أما الفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي تناولنا فيه دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بمستغانم أين بين فيه أدوات التشخيص الاستراتيجي الداخلي ومدى أهميته في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز بمستغانم.

الفصل الأول

مقدمة الفصل

يعد مفهوم التشخيص الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ، لذا نجد أن المؤسسات الحديثة تسعى جاهدة لمعرفة بيئتها وسيطرة عليها لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل وجعلها هدفها الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس.

إذن الأداء يعتبر كالمראה عاكسة لدى المنظمة فهو يساعدها في معرفة الكثير من الأمور حول نشاطاتها وموظفيها ومدى توافق مدخلاتها مع مخرجاتها. لذا فالأداء التنظيمي يكتسي أهمية بالغة داخل المؤسسة إذ يعتبر كأداة تسيطر بصفة كاملة على إدارة المنظمة فهو يقوم بوضع النظم والأطر التي تسيير خطها المنظمة من خلال توزيع المسؤوليات وتحديد الموظفين المناسبين لها وغيرها من الأمور الإدارية والتنظيمية التي تشغل بال المنظمة.



المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي

يعد التشخيص الإستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة لتفرز في النهاية عن تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمؤسسة.

المطلب الأول: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي

باعتبار أن التشخيص الاستراتيجي هو عبارة عن تحليل للبيئة الداخلية والخارجية فهو يساعد على تحديد إستراتيجية المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي

نقصد بالتشخيص الاستراتيجي تحليل كل من البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات كذلك معرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المؤسسة¹

واستطاع آخرون وصفه بأنه فكرة تصورية تحث الإدارة على اعتماد دراسة منهجية لمعطيات الصناعة وأوجه المنافسة في الصناعة وتمكنها من صياغة استراتيجيات داعمة لرسالة المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بدرجة الأولى²

وحسب رأي الباحث: "هو مدى تكيف وسائل المؤسسة لانجاز الهدف المرغوب فيه ولتقتضيات المحيط."³

ويعرف أنه: "عملية مستمرة لتحقيق التوازن الحركي بين الأعمال وبيئتها التنافسية"⁴

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التشخيص الاستراتيجي هو عبارة عن مجموعة من العناصر التي تقوم بتشخيص وتحليل المتغيرات التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك باستعمال مجموعة من الأدوات التي تساهم في تسهيل ذلك.

¹-جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الابراهيمية، مصر، 2007، ص 269.

²-إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، ط1، دارحامد، 2012، ص 24.

³-نفس المرجع، ص 25.

⁴-عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مجلة مركز دراسات للكوفة، العدد العاشر، كلية التقنية الإدارية، الشؤون العلمية، جامعة كوفة، العراق، 2008، ص 194.

الفرع الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي

اهتم مختلف الباحثين والمهتمين بعالم إدارة الأعمال، بالإدارة الإستراتيجية بصفة عامة وبالتشخيص أهميته

-تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة؛

-يساعد التشخيص الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛

-تحديد ما يسمى بـ القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانات لإنجاز الهدف؛

-يعد التشخيص الإستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء؛

-معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التشخيص يبنى على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها؛

-يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة منهما؛

-سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة؛

-سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المؤسسة العالمية للتجارة، وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي، للتجارة في السلع والخدمات، والغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة¹.

ثالثا: أغراض التشخيص الاستراتيجي

ينبغي أن يكون غرض المديرين من التشخيص هو تشخيص بيئات مؤسسية متعددة، والتي تؤدي المؤسسة عملياتها فيها وتتطلب فهم المهام الأساسية للقيام بالتشخيص وبالتالي فالغرض من التشخيص الاستراتيجي هو تأمين ما ينبغي القيام به للمحافظة على الانتظام، وكذلك لتمكينها من رؤية أية مشكلات كما تبدو.

¹-عماري عمار وآخرون، أهمية التشخيص الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى مساهمتها في تنمية الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، يومي 27 و 28 أبريل 2011، ص 02.

الفصل الأول:

الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والأداء التنظيمي

إضافة إلى الأخذ بالمعطيات ذات الأهمية مع غرض التقدير والتقييم والمناقشة. وأكد آخرون أن الغرض من تحليل المنافسة الخارجية للمؤسسة هو تحديد الفرص والتهديدات، وتحليل بيئة عمليات المؤسسة الداخلية هو تحديد جوانب تمكن المؤسسة وضعفها، ومن ثم انتقاء استراتيجيات بناؤها قائم على أساس جوانب القوة وتصحيح الضعف لبلوغ ميزة الفرص الخارجية واحاطة التهديدات الخارجية، وهذا يشكل جوهر مهمة التشخيص. فالغرض من التشخيص الاستراتيجي هو تكوين فكرة عن التأثيرات التي تلعب دورا حرجا في حياة المؤسسة عامة، والاختيار الاستراتيجي خاصة. ولخص آخرون مبررات التشخيص بقولهم، أن المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها، لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغيير الإستراتيجية مع مراعاة تغيرات البيئة الإيجابية منها والسلبية.

رابعاً: مجالات التشخيص الاستراتيجي

نستعرض مجالات التشخيص الاستراتيجي من وجهة نظر عينة من كتاب الإدارة الإستراتيجية¹:

الجدول رقم (1-1): مجالات التشخيص الاستراتيجي

الكاتب / السنة	مجالات التشخيص الاستراتيجي
Jauch & Gluech :1988	تحليل البيئة العامة، تحليل البيئة الصناعية والبيئة الدولية، تحليل العوامل الداخلية
Montanari et Al :1990	تحليل البيئة: تحليل الاستعدادات الداخلية
Meggison et Al :199	تحليل عوامل مؤسسية داخلية، تحليل معطيات الصناعة، تحليل البيئة الخارجية الحالية، تحليل البيئة الخارجية المستقبلية
Johnson & Scholes :1993	تحليل البيئة، تحليل الموارد والاستعدادات الاستراتيجية، تحليل الثقافة المؤسسية، تحليل توقعات المساهمين
Bartol & Martin:1994	تقييم عوامل البيئة، تقييم عوامل منظمية، تحليل المنافسة
Certo & Peter :1995	تحليل البيئة العامة، تحليل البيئة الداخلية، تحليل بيئة العمليات
Morden :1996	تحليل خصائص المؤسسة الداخلية (أوجهها)، تحليل أوجه البيئة الخارجية (خصائصها)

¹-نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية- المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع 2010، الطبعة الثانية، الأردن، ص ص 106-107.

المصدر: نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية – المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع 2010، الطبعة الثانية، الأردن، ص ص 109-111.

ومما سبق نستنتج أن معظم الكتاب اتفقوا على أن مجالات التشخيص الاستراتيجي تتمثل في: تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية العامة، تحليل البيئة الخارجية الخاصة

5-مسلمات التشخيص الاستراتيجي

ينطلق التشخيص الاستراتيجي من مسلمة بديهية امردها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية ولا أن نتحكم أو فيه أن نتنبأ، به ونظرا لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة فإن الهدف من ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي التي يمكن أن نتناولها كما يأتي:

1-اختيار الأهداف: لكل فرد أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتما مع أهداف التنظيم. إلا أن سيرال هذه مؤسسة يعتمد أساساً ويتوقف على سير فاعليها المتميزين بين بعضهم بعضاً، فكل فاعل له سماته وطبائعه وأغراضه، ولتحقيق كل هذا فإنه يصمم إستراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه:

2-الحرية النسبية للفاعلين: يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم سيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل؛

3-العقلانية المحدودة: وحتى يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية، وهذا لا يكون في جميع الحالات، فالاختيار العقلاني يمارس في لشك رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية لذلك تتسم الاستراتيجيات دوماً بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة؛

4-البناء: كان تدبير المؤسسة فيما سبق يعتمد على إيجاد حلول لمشاكل تقع فيها، ربما استلزم ابتداع حلول فورية قصد ضمان استمرار العملية الإنتاجية، مما لجعل تدبير المؤسسة يتسم بتوفير حلول وإجابات للعقبات الداخلية والخارجية للتنظيم، ناهيك عن فجائية البيئة ومصادفتها له ولهذا كان التنظيم بناء لتأثير القيود الخارجية، فهو بناء إنساني أو جماعة إنسانية مهيكلت تظم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة ومهيكلونها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغيير للمحيط الدائم التغيير¹

¹-عبد القادر خريش، التشخيص الاستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول + الثاني، 2011، ص

الفصل الأول:

الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والأداء التنظيمي

5- مفهوم البيئة والتقسيمات المختلفة لها: إن معرفة وتحليل بيئة المؤسسة يسمح لنا بجمع كل المعلومات التي تحدد الموقع التنافسي لها.

-مفهوم البيئة

يوجد اختلاف في مفهوم البيئة تبعاً لوجهة نظر كل باحث، وأمام الجدل القائم حول تحديد نطاق المؤسسة، يظهر محاولة تعريف "سترس" على أن البيئة = 1- المؤسسة¹ إن بيئة المؤسسة ما هي إلا المجال الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، وتتميز بالتغير والتعقيد مما يستدعي دراستها وتحليلها، والمقصود هنا بدراسة البيئة الخارجية هي حصر القيود والفرص التي تقدمها البيئة في توجهاتها، وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة. وكذلك معرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر و، يقصد بتحليل البيئة الداخلية، التعرف على مجالات القوة ومجالات الضعف داخل المؤسسة

-التقسيمات المختلفة للبيئة

باعتبار أن القرار الاستراتيجي للمؤسسة يعتمد على طبيعة هذه البيئة وتغيرها وتطورها مع التأكيد على تجزئتها وقابليتها لتوفير المفاتيح الإستراتيجية ومن هذا المنطلق يمكن تقديم خمسة أنماط من البيئة يتفاعل معها بضرورة الفاعل الاستراتيجي وهي²:

بيئة مستقرة: تتمتع على حرية وحاجات للتلبية وأخرى متوافرة، وتبدو عوامل التغير غير منتجة لفعال

بيئة متضخمة: تقترب تدريجياً من حالة التشبع؛

بيئة نصف-مستقرة: حيث تم الوصول إلى حدود الإنجازية وتظهر حالة التشبع التي تستوجب الاستثمار أكثر، مع بروز بعض المعوقات المؤدية إلى اللااستقرار؛

بيئة منفصلة: باعتبار أن البيئة في تغير مستمر، ومن ثم فهي تتطلب دوماً التجديد والإبداع ومن ثم بداية الانفصال.

كما تنقسم إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية وسنحاول توضيح هذا النمط الأكثر استخداماً في العنصر الموالي.

¹- هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 9 و 10 نوفمبر 2010، ص 01.

²- عبد القادر خريش، مرجع سابق، ص 577.

المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية

إن معرفة المؤسسات لنقاط قوتها ونقاط ضعفها يأتي من تحليلها إلى ما يسمى البيئة الداخلية لها.

1. تعريف البيئة الداخلية: هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق¹
2. تعريف تحليل البيئة الداخلية: هي تحليل الميزة الإستراتيجية للمؤسسة، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

ويعني تحليل البيئة الداخلية، إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، ويقدم التشخيص الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإنتاج، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة²

3. أهمية تحليل البيئة الداخلية: تهتم المؤسسات بتحليل قدراته وإمكاناتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمراً لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية:

يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية؛ يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة؛ الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدماً من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق؛ معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛ معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسساتهم؛ مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدر ماته ومهاراتهم الفنية... وعموماً نفاً أسباب دراسة البيئة الداخلية وتحليلها كثيرة وقد حاولنا التركيز على بعضها بشكل عام

4. كيفية تأثير العوامل الداخلية في صياغة الإستراتيجية

إن الهدف من تحليل البيئة الداخلية هو تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف الخاصة بالمؤسسة وفي العموم توجد أربعة مداخل لقياس نقاط القوة ونقاط الضعف أمام المؤسسة وأهمها هي³:

¹-الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 39.

²-شاكر تربي أمين، ملخص كتاب الإدارة الاستراتيجية، ص 16.

³-الطيب داودي، مرجع سابق، ص 42.

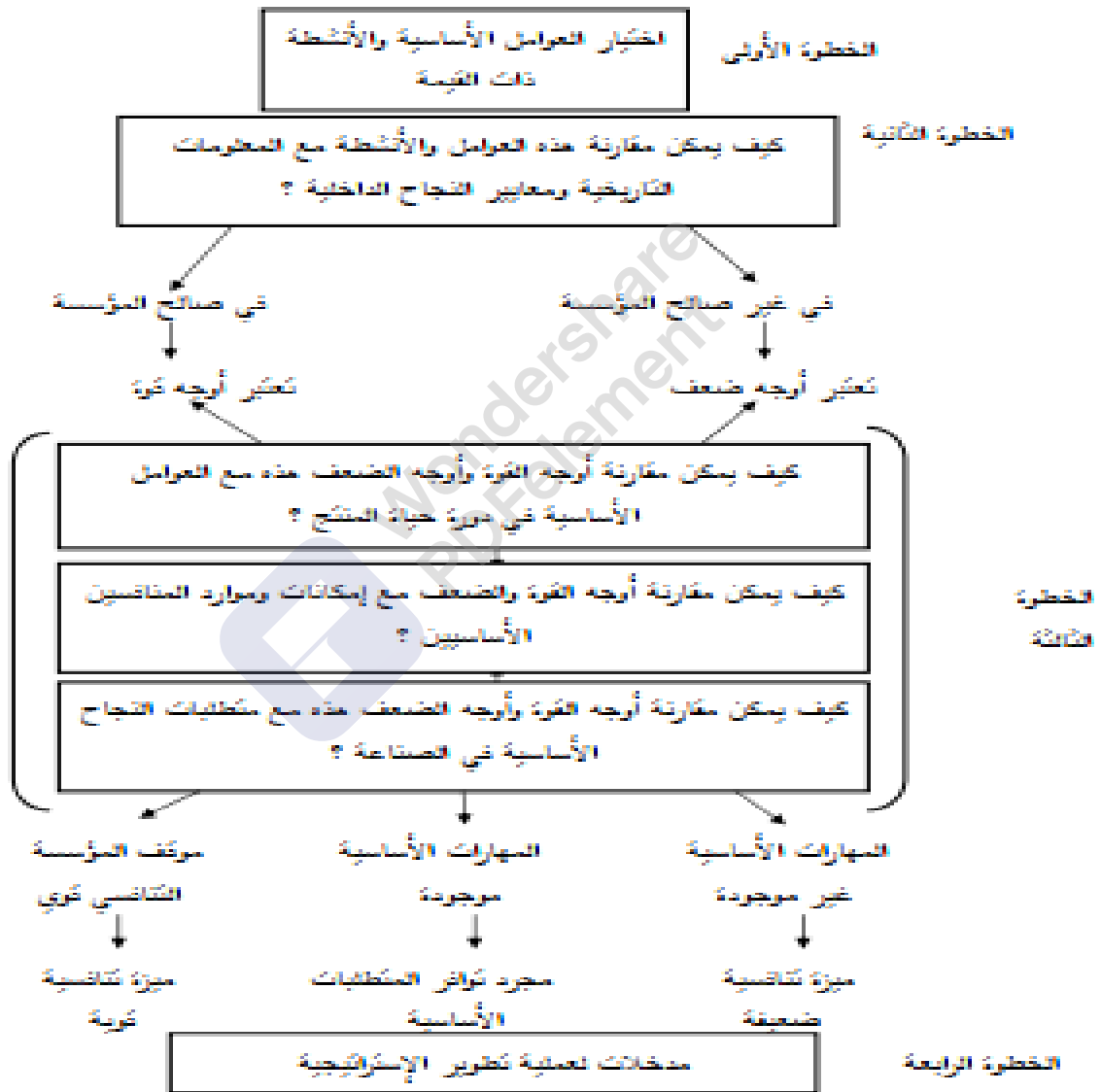
-المقارنة مع إمكانيات وأداء المؤسسة في الماضي؛

-المقارنة مع المنافسين؛

-المقارنة بعوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة.

وعليه يمكن إبراز خطوات التشخيص الداخلي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): خطوات التشخيص الاستراتيجي الداخلي



المصدر: الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 5،

جامعة خيضر، بسكرة، 2007، ص 43.

نستنتج من خلال الشكل أنه يجب على المؤسسة أن تقوم بترتيب أنشطتها ذات القيمة ومقارنتها مع معايير النجاح الداخلية، فإن كانت هذه الأنشطة في صالح المؤسسة فهي تعتبر نقطة قوة أما إذا كانت في غير صالحها فهي نقطة ضعف، وبعدها يمكننا مقارنة نقاط القوة والضعف مع العوامل الأساسية في دورة حياة المنتج وكذلك مع إمكانات وموارد المنافسين الأساسيين ومع متطلبات النجاح الأساسية في الصناعة من أجل التأكد في الأخير ما إذا كانت المهارات الأساسية موجودة، عني توافر المتطلبات الأساسية أما إذا كانت هذه المهارات غير موجودة فتكون لها ميزة تنافسية ضعيفة، أما إذا كان موقفها التنافسي قوي فهو يعطيها ميزة تنافسية قوية

المطلب الثالث: عناصر البيئة الداخلية

سنعرض للعناصر البيئية الداخلية، متمثلة بالهيكل التنظيمي ومدى توفر الكفاءات الإدارية والأطر الفنية المطلوبة، وثقافة المؤسسة دارية محددة أو محفزة في المؤسسة.

1. الهيكل التنظيمي: والغرض هنا هو الوقوف على مدى ملائمة توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الإستراتيجية المتبعة يعرف الهيكل عادة على أنه التنظيم الرسمي للأدوار والعلاقات بين الأفراد في المؤسسة والذي يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف وانجاز المهام، ويشار إليه أحيانا بنطاق أو سلطة القيادة) وحدة القيادة وعادة ما يوصف شكليا في خريطة تنظيمية¹ لكن يجب أن تأخذ بعض العناصر أثناء بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهي:

الهدف الرئيسي للمؤسسة:

-يصمم الهيكل التنظيم بحيث يلاءم الهدف الرئيسي للمؤسسة تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام؛
تحديد المسؤوليات وتحليلها؛ تحديد الوظائف وتوصيفها؛

-القيام بتجميع الأقسام الإدارية على أساس سلمي من أجل تحقيق التكامل العمودي والأفقي؛ ضرورة دراسة المركزية واللامركزية المطلوبة ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة؛

-ضرورة دراسة كافة عناصر الاتصال والعلاقات بين الأقسام التنفيذية، والعلاقات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية، والعلاقات داخل المؤسسة²

2. الثقافة التنظيمية: هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم حيث أن لكل مؤسسة أعمال ثقافة خاصة تعبر عما تظهر أولا في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة

¹-عمار عماري وآخرون. مرجع سابق، ص 05.

²-هاني عرب، مرجع سابق، ص 32.

الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والأداء التنظيمي

الفصل الأول:

الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المؤسسة، لذلك فان هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية.

يشق محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر: الأول تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلا المؤسسات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر أو الالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيم الإبداع التكنولوجي. الثاني تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معيناً من الافتراضات عندما يرتبطون بالمؤسسة، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد، الثالث هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المؤسسة وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم¹. وتؤدي الثقافة التنظيمية السائدة مجموعة من الوظائف الهامة تلخص فيما يلي:

-تمنح العاملين في المؤسسة شعوراً بالهوية الخاصة المتميزة؛ تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمؤسسة كحالة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصالح الشخصية الضيقة؛

-تضيف عناصر تساعد المؤسسة على تعميق الاستقرار فيها.

3-الموارد المتاحة

تتمثل الموارد والامكانيات المتاحة في المؤسسة فيما يلي²

الموارد التسويقية: من خلال الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المؤسسة بأوضاع أسواقها ترويجها التسويقي، الامكانيات البشرية التكنولوجية المتاحة؛...

الموارد المالية: الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة استخدامات الأموال بعقلانية وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة واستخدامها والرقابة عليها؛...

الموارد البشرية: تركز إدارة الموارد البشرية على تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف واختيار وتدريب العاملين، وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية؛...

الموارد الإنتاجية: تلك العملية المتعلقة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلع التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى الأسواق؛

¹-شاكر تربي أمين، مرجع سابق، ص 16.

²-عمار عماري وآخرون، مرجع سابق، ص ص 05-06.

موارد البحث والتطوير: تعتبر هذه الموارد بالغة الأهمية، نظراً لأن المؤسسات التي لا تتسابق مع مجالات التطور التكنولوجي، تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها.

4. تحديد نقاط القوة والضعف وتقييمها إن الهدف الأساسي من تحليل البيئة الداخلية هو معرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة

1.4. اكتشاف وتحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية. يتم اكتشاف وتحليل نقاط القوة والضعف الداخلية بعد جمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي يستطيع القائمون على إدارة المؤسسة أن يحددوا اتجاه بياناتهم على أساس الماضي والحاضر يمكن التنبؤ بالمستقبل من خلال: -مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين -ربط الأداء الداخلي بالأهداف المرسومة

2.4. تقييم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة:

تشير إحدى النتائج الرئيسية لدراسة أجراها أحد¹ الباحثين مع خمسين مديراً في عدة شركات لمعرفة الأسس التي يستندون عليها في تقييم نواحي الضعف والقوة في المؤسسة، إلى أن تحديد نقاط الضعف والقوة يتأثر على حد كبير بالخصائص الشخصية للمديرين. وذلك مثل المستوى التنظيمي، طبيعة العمل ونوعية الخبرات، الوحدة التنظيمية التي ينتمي إليها،... على سبيل المثال كلما ارتفع المستوى التنظيمي للمدير كلما زاد اهتمامه بالنواحي المالية وخصائص الأفراد، وقل اهتمامه بالاعتبارات الخاصة بالعمليات مثل التسهيلات والنظم.

علاوة على ذلك، فإن المديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أعلى يميلون إلى أن يكونوا أكثر تفاعلاً قياساً بالمديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أدنى.

وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة الاعتماد على أكثر من مصدر لتقييم نواحي القوة والضعف في التنظيم. وهناك عدة طرق للتقييم، منها: أسلوب عقد الاجتماعات الدورية لأعضاء مجلس الإدارة أسلوب المراجعة الإدارية، أسلوب تحليل النسب وتحليل نقاط الضعف والقوة وفقاً لأداء المؤسسات الأخرى في الصناعة

1. عقد الاجتماعات الدورية: يتم في هذه الاجتماعات التي تتم بين أعضاء مجلس الإدارة وبحضور المدراء ذوي العلاقة مناقشة واقع أداء المؤسسة وتقييم موقفها الحالي بناء على البيانات السابقة والحالية

¹-سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، (الجامعة غير المذكورة)، سوريا، 2007، ص 53.

الفصل الأول:

الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والأداء التنظيمي

والمستقبلية لجميع أنشطة المؤسسة، وكذلك من أجل تقييم موقفها إزاء المؤسسات المنافسة في الصناعة بغية تحديد إستراتيجيتها الملائمة؛

أسلوب المراجعة الإدارية: وذلك عن طريق المراجعة الإدارية لجميع الأنشطة وفي كافة المجالات التسويقية، الإنتاجية، الموارد البشرية، التمويلية،... من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها؛

أسلوب تحليل النسب: أسلوب تحليل النسب هو تقييم يعتمد على إيجاد علاقة بين متغيرين أو أكثر مما ينتج عنه أرقاماً معينة تأخذ شكل نسبة أو معدل معين. والهدف من تحليل النسب هو التعرف على مدى إنجاز المؤسسة لأنشطتها الداخلية المختلفة مثل: التسويق، الإنتاج، الأفراد، المالية...؛

أسلوب تقييم أداء المؤسسة مقارنة مع أداء المؤسسات المنافسة في الصناعة: وهو أسلوب تتمكن فيه المؤسسة من تحديد وتقييم أنشطتها وأدائها مقارنة بأنشطة وأداء المؤسسات المنافسة الأخرى في نفس الصناعة¹

المبحث الثالث: التشخيص الإستراتيجي للبيئة الخارجية

بعد تحديد التوجه وتحديد المسار الاستراتيجي للمؤسسة، تسعى المؤسسة إلى تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، وذلك عن طريق الموافقة بين الأوضاع الداخلية والأوضاع الخارجية وللوصول إلى هذا الخيار فعليها القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية التي تتواجد بها للتعرف على التهديدات وكذلك الفرص الموجودة فيه.

المطلب الأول: مفاهيم حول البيئة الخارجية

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة

1. تعريف البيئة الخارجية: يعرفها DALLOZ على أنها: مجموعة العوامل السوسيو اقتصادية socio-ecomique والتي تؤثر على المؤسسة، كالدولة، التشريع الاجتماعي المالي، التجاري، جماعات الضغط، النقابات جمعيات المستهلك وغير ذلك، كما أنه هناك محيط، سياسي، اقتصادي، اجتماعي، تقني، غير ذلك. ويمكن أن ننظر للبيئة الخارجية للمؤسسة على أنها تمثل:

¹-هاني عرب، مرجع سابق، ص ص 36-37.

"مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة، فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ بل هي على علاقة تبادلية مع كل عنصر من هذه العناصر"، وبالتالي فإن المحيط قد يكون عاملاً مساعداً وقد يكون عائقاً أمام المؤسسة.

2. عوامل البيئة الخارجية:

تعتبر البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة، فالعامة منها السياسية الاقتصادية، الاجتماعية هذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء السوق... هذه العوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة وعليه عندما تقوم المؤسسة بتقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها فإنه يكون لزاماً أخذ بعين الاعتبار مجموعة من الاعتبارات أهمها:

-المتغيرات البيئة الخارجية؛ -الأساليب البديلة؛

-تقييم البيئة.

3. أهمية تحليل البيئة الخارجية ونوردها فيما يلي¹:

توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها، وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب لتأكد من صحة المعلومات الواردة خال لأن إطار غير مسموح؛

صياغة الأهداف: الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف؛

صياغة إستراتيجية الموارد: ويساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد... وكيفية الاستفادة منها. ومتى يمكن المؤسسة أن تحقق المنفعة: النطاق السوقي المتاح أمام المؤسسة: تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة؛

¹-الطيب داودي، مرجع سابق، ص ص 39-41.

تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة وأنها يحضى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات والممثلين لجمهور المؤسسة قد مما يحدد خصائص المنتجات وأسعارها توقيت إنتاجها وتسويقها؛¹

تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها؛

المطلب الثاني: تحليل البيئة المباشرة الجزئية

1. تعريف بيئة الصناعة: تعرف الصناعة بأنها مجموعة المنشآت أو المؤسسات التي تقدم خدمات ومنتجات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة، ولها القدرة على تقديم منتجات بديلة لكل المؤسسات. ويمكن تصنيف بيئة الصناعة إلى نوعين كما يلي:²

أ- البيئة الساكنة (الستاتيكية) البسيطة

ب- البيئة النشطة (الديناميكية) والمعقدة

2. تحليل قوى التنافس:

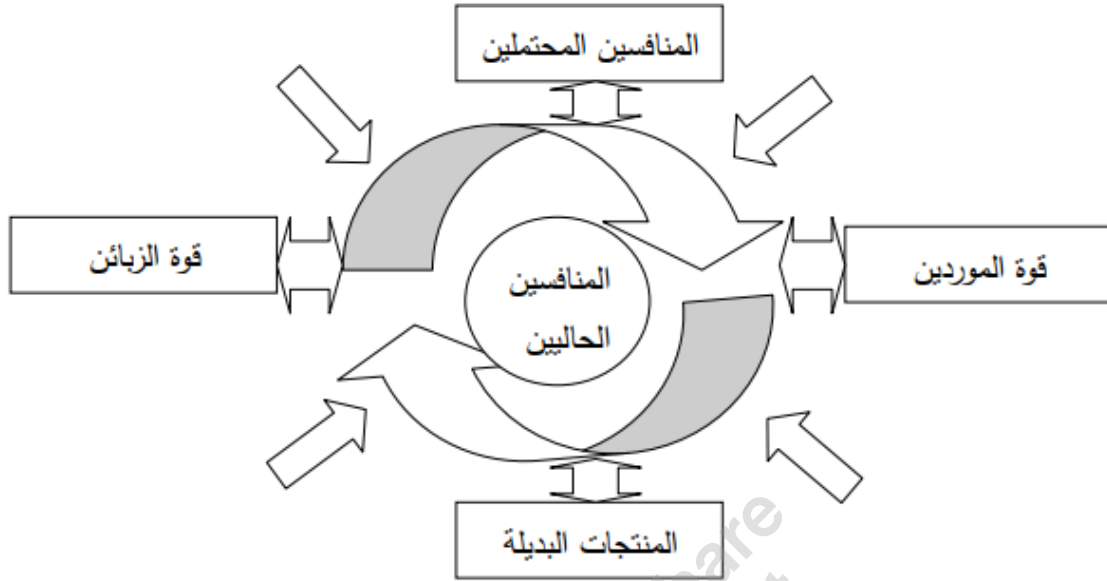
إن طبيعة درجة المنافسة في الصناعة يتوقف حسب يما" كل بورتر porter "*على خمسة عوامل هي: تهديدات الداخلين الجدد، قوة مساومة المشتريين، تهديدات المنتجات البديلة، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة، وأي تعديل استراتيجي يمكن أن ينتج من خلال تحليل هيكل الصناعة الذي يعتبر الأساس الذي تبنى عليه إستراتيجية فعالة للمنافسة، والشكل الموالي يبين قوى التنافس لصناعة ما³.

¹-سوما علي سليطين، مرجع سابق، ص 43.

²-هاني عرب، مرجع سابق، ص 24.

³-صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 98.

الشكل (2-1): قوى التنافس ل: مايكل بوتر



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 98.

من خلال الشكل السابق نتطرق لنموذج بورتر للقوى الخمسة المؤثرة في الصناعة

- شدة المنافسة في الصناعة

-تهديد دخول منافسين جدد

-قوة مساومة المشتري

-المواد البديلة والمتاحة

المطلب الثالث: تشخيص البيئة الخارجية الغير المباشرة (العامة)

البيئة الخارجية للمنظمة هي البيئة التي تقع خارج حدود المؤسسة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها

وعوامل البيئة الخارجية تتمثل بعوامل البيئة الاقتصادية، وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، وعوامل

البيئة التكنولوجية، وعوامل البيئة السياسية والقانونية، عوامل البيئة الدولية والعالمية.

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المؤسسة وهما:¹

- الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها؛

- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو الحد من آثارها.

المطلب الرابع: تحليل البيئة الخارجية

يعتمد تحليل البيئة الخارجية بدرجة أولى على جمع المعلومات المختلفة الخاصة بعوامل هذه البيئة. وعملية الجمع تحتاج إلى اجتماع يضم كل إطارات المؤسسة يرأسهم رئيس مجلس الإدارة، وبالتالي من خلال هذه المعلومات يتم الحد من التهديدات المختلفة واستغلال الفرص المتاحة ويتم ذلك جمع المعلومات من خلال الإحصائيات، العصف الذهني، دلفي، الجماعات الصورية، السيناريوهات... ويتم تحديد المعلومات الخاصة بكل عنصر من العناصر الاقتصادية والتي يعتقد أن لها أهمية بالغة في اكتشاف الفرص والتهديدات. بعد جمع المعلومات الأساسية وتنظيمها في شكل مناسب يتم تقديمها إلى المديرين وأصحاب القرار لمناقشتها وتقديم تقارير وتحليل حولها ومنه وضع تنبؤات وتصورات تخطيطية، أي تحديد سلوك كل

عنصر، وبالتالي معرفة الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات المحيطة بها.

الفرص: هي أوضاع أفضل للمؤسسة في المستقبل لانتهازها في عقد صفقات أو زيادة مبيعات أو دخول سوق جديدة، أو إزاحة منافس..

-تحديد احتمال حدوث كل عنصر، أي إمكانية ظهور (الفرص أو التهديدات) وفي النهاية ضرب مدى التأثير في احتمال ظهور كل عنصر من العناصر المحيطة بالمؤسسة لتحديد أهمية كل عنصر ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:²

¹-سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 09-10.

²-عمار عماري وآخرون. مرجع سابق، ص 2.

الجدول (1-1): جدول الفرص والتهديدات

الأهمية	الاحتمال	الأثر	التهديدات والفرص
			التهديدات
			-1
			-2
			-3
			-4
			-5
			المجموع
			الفرص
			-1
			-2
			-3
			-4
			-5
			المجموع

المصدر: عمار عماري وآخرون، أهمية التشخيص الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، يومي 27 و 28 أبريل 2011، ص 02.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء التنظيمي

قبل تطرقنا للأداء التنظيمي يجب معرفة ماذا نقصد بالأداء، يعتبر الأداء من المفاهيم ذات أهمية كبيرة التي تطفو عليها الصيغة التسييرية التي يتعامل بها العديد من المسيرين نتيجة ما تحمل بين طياتها من إحياءات بانجازات التي حققتها المؤسسة نتيجة قدراتها على تحديد ووصف مدى تطابق الأهداف مع الموارد المؤسسة

إن التعرف على الأداء التنظيمي يساعد في الكشف عن مدى قدرة المؤسسة على مواجهة المحددات البيئية ودرجة ملائمة الإجراءات الاستراتيجية لأهداف المؤسسة ومواردها.

المطلب الأول: تعريف الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي هو واحد من المتغيرات الأكثر استخداماً على نطاق واسع والتي تعتمد في الدراسات التنظيمية اليوم وهو يتميز بعدة تعاريف نذكر من أهمها مايلي¹:

1996: wright عرف الأداء التنظيمي بأنه،

"انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية و استثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

Daft عرف الأداء التنظيمي بأنه

"محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وأي خلل فيها لا بد أن يؤشره الأداء الذي يعد مرآة المنظمة"².

بينما أوضحه 2000: kotler

"تحديد المصالح وتحسين العمليات الأساسية وتخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وإدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة، ومفهومة ومعروفة للعاملين".

يتضح عدم اتفاق الباحثين حول وضع مفهوم محدد للأداء التنظيمي فيمكننا تعريف الأداء التنظيمي على أنه:

"نتج جهد وسلوك جميع الأفراد والعاملين والمؤسسة في كافة الإدارات، والأقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها"³.

من خلال ما تطرقنا إليه في هذه التعريفات يمكننا التوصل إلى أن الأداء التنظيمي هو عبارة عن الدرجة التي تعكس قدرة المنظمة على استخدام مواردها التنظيمية مع تحديد سلوك الإداري لعمالها ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها.

¹-زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح لأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، العدد 4، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، فلسطين 2011، ص 888.

²-daft, richard, understanding the theory and deizgn of organization, australia, thomson, south-western, 2007.

³-عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، جامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص 160.

المطلب الثاني: أهمية الأداء التنظيمي ومؤشراته

الفرع الأول: أهمية الأداء التنظيمي

هناك عدة نواحي للأداء التنظيمي يمكن الكشف عنها عن طريق مساعدة الباحثين وإدارة المؤسسة وتمثل هذه النواحي فيما يلي¹:

- فأهمية الأداء التنظيمي تأتي من كونه يمثل قدرة المنظمة واستعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقا،
- من خلال وضع الأهداف يتم تحديد المدى الذي تستطيع المنظمة في التكيف والاستجابة على المحددات البيئية وبناء الاستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الأهداف.
- كما أنه يساعد على التصميم التنظيمي في تنفيذ الأهداف المرجوة والتي تم تحديدها من طرف الإداريين بالمنظمة مع تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة
- لذا يعد الأداء التنظيمي المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو وذلك من خلال ما تحتويه من موارد.

الفرع الثاني: مؤشرات الأداء التنظيمي

هناك العديد من الباحثين حددوا مفهوم الأداء التنظيمي في ثلاثة مؤشرات وهي:

- أ- الأداء المالي: وهو المفهوم الضيق لأداء الأعمال الذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كزيادة الأرباح ونمو المبيعات
- ب- الأداء المالي والأداء التشغيلي: وهو المفهوم الأوسع للأداء إذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساسا العقلانية في التوجه نحو أفضل استخدام للموارد المتاحة، وفي المجالات التي تعطي أكبر المردودات فضلا عن مؤشرات الأداء المالي وضمن الأداء التنظيمي الواسع فإنه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية وتقديم منتجات جديدة وجودة الإنتاج.
- ج- الفاعلية التنظيمية: والمفهوم الأوسع للأداء التنظيمي، إذ يشير على أنه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى لتحقيقها وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

¹ - نفس المرجع، ص 159.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء التنظيمي وأهم مكوناته وسماته

سنلقي الضوء في هذا المطلب على أبعاد الأداء التنظيمي وأهم مكوناته

الفرع الأول: أبعاد الأداء التنظيمي

يمكننا أن نرى أن مفهوم الأداء التنظيمي له كما من المعاني، وبالتالي له عدة أبعاد سوف نتطرق إليها

والتي تتمثل:¹

1- البعد الاقتصادي

فاستنادا إلى النظرية الأولى للمنظمة (Taylor, Weber, Fayol)، التي تشير إلى أن التصميم الاقتصادي الكفاء للمنظمة العمل الرسمية أو الشركة هي أن تكون اقتصادية في المقام الأول، فهذا أول تصميم قاض، بأن المنظمة فعالة عندما تحقق أهدافها باستخدام أقل الموارد الممكنة.

2- البعد الاجتماعي

ويستند على المدرسة العلاقات الإنسانية (Mayo, Maslow, Mc Gregor) ويركز هذا البعد الثاني على جوانب الأداء التنظيمي التي تتعلق بالموارد البشرية، وفقا لmayo ومزملائه، فالمفهوم الأساسي لهذا الجانب من الكفاءة هي قيمة الموارد البشرية، أو القيمة المضافة من خلال نوعية القوى العاملة في العمل والمؤسسة، في مراجعة الأدبيات التي كتبها (Morin وBeaudin)، في تنمية الموارد البشرية، وتعبئة الروح المعنوية وأداء الموظفين فهي المعايير الممكنة للحكم على فعالية الأداء التنظيمي من منظور البعد الاجتماعي.

3- البعد النظامي

في هذه الحالة، فانه قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة وخاصة خصائص السوق والتكنولوجيا، يربط المنظمة بيئتها فيه لديها الموارد وقدرة على تحويل الصرف مقابل الموارد الأخرى، وعلى العكس يعدل البيئية بدوره (التغذية العكسية) ففي البعد النظامي المؤسسة هي نظام هدفها هو البقاء على قيد الحياة أو الاستدامة، فالمفهوم الاستدامة يرتبط مع مفهوم الوقت المتعلق بحماية وتنمية الموارد المالية (الربحية) وخدمة في السوق (التنافسية) وجودة المنتج أو الخدمة، هذه المعايير تركز على العلاقات بين مكونات الشركة التي تؤثر على أدائها.

¹- Nancy heppell, op, cit, p 26, 27.

الجدول رقم (1-2): أبعاد الأربعة للأداء التنظيمي

المعايير	مفهوم عام	المنظمة مثل أمام	الأبعاد
-اقتصاديات الموارد: الدرجة التي خفضت المنظمة كمية الموارد المستخدمة في حين ضمان حسن سير النظام -إنتاجية: كمية أو نوعية السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة مقارنة بكمية الموارد المستخدمة لأجل الإنتاج خلال فترة معينة	فعالية الاقتصادية	فعل بعض الأشياء الجيدة	الاقتصادي
-تعبئة الموظفين: درجة الفائدة الموظفين لأظهار عملهم ومن أجل المنظمة والجهود المبذولة لتحقيق أهداف -عائد الموظفين: نوعية أو كمية الإنتاج للموظف أو المجموعة	قيمة مورد البشرية	موائمة أهداف الموظفين وأهداف الاقتصادية	الاجتماعي
-جودة المنتج: مستوى المنتج الذي يلي احتياجات زبون -الربحية المالية: إلى أي مدى المؤشرات المالية في الزيادة أو نقصان	الاستدامة المنظمة	موائمة مع بيئتها	النظامي
-رضا المانحين: الدرجة التي تقدر الجهات المانحة التي تستخدم أموالها على النحو الأمثل -رضا المجتمع: تقييم ما إذا كان المجتمع الأوسع تأثير على أنشطة المنظمة.	شرعية المنظمة	رضا مصالح العناصر المختلفة	السياسي

Source : Nancy Heppell, Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures ,Faculté des arts et sciences ,Université de Montréal, Canada, septembre 2011,p28.

4-البعد السياسي

يسلط الضوء على المدرسة المكونات المتعددة، حيث مختلف الأفراد أو مجموعات تشكل أحكام حول معايير المنظمة فعالة، كما التي سبق ذكرها، بأن لها نفس المصلحة أو ليست مشتركة من قبل جميع الفئات ويمكن أن يكون حتى متناقضة والمعايير الكفاءة تختلف بين مكونات هي: الجهات المانحة والعملاء، المنظمين والمجتمع¹.

الفرع الثاني: مكونات الأداء التنظيمي

إن التنوع والاختلاف في التأطير الفكري والفلسفي لمفهوم الأداء التنظيمي أدى إلى تنوع مؤشرات قياسها وبالتالي تنوعت المكونات على أثرها، فهناك مقاييس اعتمدت مؤشرات غير مادية، بينما اعتمدت مؤشرات أخرى الجامعة بين المؤشرات المادية وغير المادية لقياس الأداء. في حين هناك مؤشرات اقتصادية لقياس أداء المنظمة وهي الصفة الغالبة لمقاييس الأداء، وفي العموم فانها مقاييس للكفاءة والقاعدية.

وفقا للبحث الذي قدمه Li وزملاءه لعام 2004 قسم الأداء التنظيمي إلى أربعة مكونات هي

-الأداء التنظيمي الإداري

-الأداء التنظيمي التسويقي

-الأداء التنظيمي الثقافي

-الأداء التنظيمي التقني²

الفرع الثالث: سمات الأداء التنظيمي

للأداء التنظيمي العديد من السمات التي تميزه عن غيره ن الأداءات والمتمثلة في:³

-النزعة إلى الحركة والنشاط

¹- Nancy heppell, op, cit, p 26, 27.

²- عادل هادي البغدادي، مرجع سبق ذكره، ص 160.

³- عرابية الحاج، بن حام عبد الغني، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 13 و 14 ماي 2008، ص 10-11.

الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والأداء التنظيمي

الفصل الأول:

هناك أساليب تسهم في ربط الإدارة في المنظمة بالواقع العملي ويجعلها أكثر مرونة وحركة، حيث تتبع الإدارة في المنظمات ذات الأداء التنظيمي المتميز، أسلوب إدارة يطلق عليه الإدارة بالتجوال، وكذلك مفهوم الإدارة المرئية، ويجعل منها أيضا إدارة تسعى دائما إلى الحصول على المعلومات وتحليلها.

-الاقتراب من العميل

باعتبار أن العميل هو المحرك الأساسي للعمل في المؤسسة، تعتبر هذه النقطة حجر الأساس في تحقيق التميز، ويتأتى ذلك عن طريق تدريب القيادات على قضاء وقت الأكبر من العمل بين العملاء للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم وكذلك الشكاوى المقدمة منهم والعمل على حلها أي مشاركتهم اهتماماتهم ورغباتهم لمساعدتهم في الحصول عليها.

-تحفيز الأفراد على الابتكار والتطوير

محاولة تحقيق الربط بين نظام الحوافز والمقدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات، وذلك عن طريق تشجيع اللقاءات المباشرة بين العاملين، التي تؤدي بدورها إلى التطوير والتحسين المستمرين في العمليات المختلفة.

-السيطرة على القيم الأساسية

يتم ذلك بالتركيز والتأكيد على بعض القيم الجوهرية في المنظمة من خلال:

-تأكيد المسؤولية المشتركة في ذلك، وتعظيم الشعور بتحقيق التفوق والتميز في الأداء،¹

-عدم اليأس من محاولات الابتكار والتطوير والايمان بمفهوم تحقيق الجودة وأهمية خدمات ما بعد البيع،

-المرونة التنظيمية: تعتمد المنظمات ذات الأداء التنظيمي المتميز على هياكل تنظيمية مرنة وبسيطة، لكن لها قدرة كبيرة على مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية.

-القيادة الفاعلة: أكدت القيادة الفاعلية على وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة والتميز في الأداء، حيث تؤثر القيادة في المنظمات المختلفة ذات البيئة المتغيرة تأثيرا رائدا في تحقيق التميز في الأداء، ذلك لأنها تنظر إلى الأزمات على أنها فرصة ووسيلة للتغيير نحو الأفضل، في حين أثبتت العديد من الدراسات أثر القيادة الفاعلة في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز.

¹ - Nancy Heppell, op, cit, p30-31.

-الاستثمار في التدريب وتنمية الكفاءات: فالمنظمات تسعى دائما إلى اكساب عاملها المهارات والكفاءات والقدرات اللازمة لمواجهة التحديات التنافسية ولتحقيق الأداء التنظيمي المتميز يجب عليها التفكير في استراتيجيات جديدة وفاعلة تسمح لها بالاستثمار بدرجة عالية في تنمية كفاءات مواردها البشرية¹.

-توافر نظم الاتصال الداخلية الفعالة: تؤثر هذه الأخيرة تأثيرا فعالا في وضوح رؤية المنظمة ونقلها إلى كافة المستويات الإدارية، حيث يعد توافر نظم الاتصال الداخلية الفعالة وكذلك نظم الاتصال مع العملاء من العناصر المهمة في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز وتتيح نظم الاتصال مع العملاء تكوين صورة واضحة عنهم وتوقع حاجاتهم ورغباتهم والسعي لتلبيتها.

-الالتزام بتعيين الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية: السعي نحو تعيين أفراد ذوي كفاءات وقدرات تمكنهم من الابتكار والتطوير، لأن هؤلاء الأفراد هم مفاتيح النجاح والتفوق وهم القادرون على خلق الفرق الذي يدفع المنظمة نحو تحقيق أعلى المستويات الأداء.

نستخلص أن الكفاية الإنتاجية وفعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض فمن خلالهما تتمكن أي منظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق على البقاء والاستمرار².

¹- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 150-161.

²- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 26.

خاتمة الفصل

يمكن القول أن التشخيص الاستراتيجي له أهمية كبيرة لدى المؤسسة فهو يمكنها من معرفة وفهم محيطها الذي هو الأساس الذي تقيم عليه مشاريعها، وذلك من خلال وضعها لمواصفات تكون لها أثر كبير على مدى فاعلية أنشطتها وترابطها مع هياكلها أي يجب ان يكون هناك علاقة تكاملية بينهم، وبالتالي نجد أن كلما زاد الامام بحسن تشخيص البيئة ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية كبيرة

الأداء التنظيمي هو المرآة العاكسة للمؤسسة في بيئة أعمالها، كما يعتبر العامل الأكثر اسهاما في تحقيق أهدافها، ولتحسين الأداء وحب على المؤسسة دوما القيام بعملية تقييمه بصفة مستمرة أو من حين لآخر، وذلك من أجل اكتشاف الأخطاء في بدايتها ولتصحيحها أو تجنب مخاطرها والحكم على مدى نجاح تحقيق الأهداف المحددة.

الفصل الثاني



مقدمة الفصل

إن المؤسسة ليست بمعزل عن ما يحدث في محيطها الذي يعتبر أساس تقدمها، لذا أصبح عليها أن تهتم بمتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، فمن هنا قد ركزنا في هذا الفصل على التحدث على التشخيص الاستراتيجي (البيئة الداخلية) ومدى علاقتها بتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة، علما أن البيئة الداخلية تشمل على الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد، فهذه المتغيرات تخلق للمؤسسة مسار يجعلها تتميز في مجال التشخيص واستنباط طرق جديدة التي تعتبر كسبل لها في التقدم والنجاح.



الفصل الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: الاستراتيجيات والاتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء التنظيمي

إن تحسين الأداء عبارة عن مفهوم واسع، وحوار لا زال محل النقاش من طرف العديد من الباحثين في علم الاقتصاد وإدارة الأعمال، لما له أهمية كبيرة تسيطر على الكثير من المؤسسات التي تهتم به وللأداء مسار محدد يشتمل على مجموعة من المراحل المتنوعة، كما له عدة اتجاهات واستراتيجيات ونماذج تساعده في تحسينه.

المطلب الأول: مراحل ودوافع تحسين الأداء

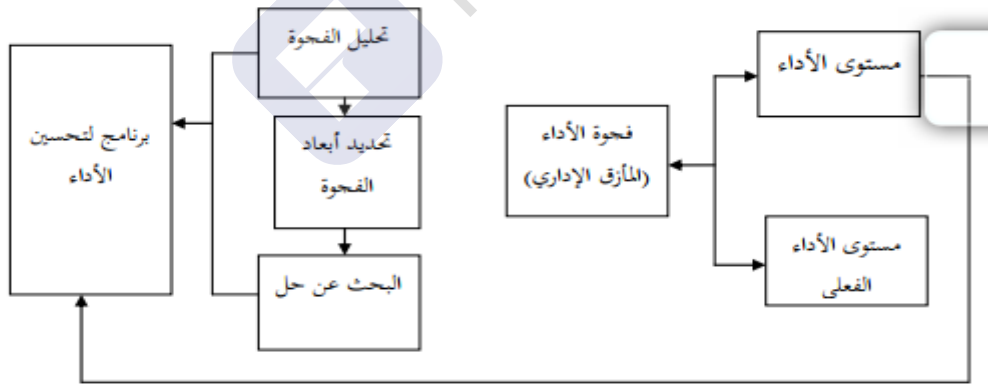
يتوفر هذا المطلب على مراحل تحسين الأداء وأهم دوافعه

الفرع الأول: مراحل مسار تحسين الأداء

يقصد بمسار تحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة والإنتاجية والتكنولوجيا والتكلفة¹.

من أجل تحقيق التحسين الأداء تمر هذه العملية بخمسة مراحل أساسية تتمثل في الشكل التالية:

الشكل رقم (1-2): مراحل مسار تحسين الأداء في المؤسسة



المصدر: عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية (bsc)، في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014-2015، ص 56.

1- مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، باتنة، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص 58-59.

الفصل الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

الفرع الثاني: دوافع تحسين الأداء

تكمن أهم القوى الدافعة لتحسين أداء المؤسسات في كل من معدلات التغيير السريعة المنافسة، التقدم التكنولوجي الحفاظ على المكانة، الاهتمام بالجودة والتي سيتم توضيحها كما يلي:

1-معدلات لتغير السريعة

2-المنافسة

3-الحفاظ على المكانة

4الاهتمام بالجودة

الفرع الثالث: الرغبة في تحسين الأداء

إن العوامل المحفزة للأداء مهمة وضرورية للغاية للنجاح المؤسسة وفي الحقيقة تركز أغلب مقترحات تحسين الأداء- على سبيل المثال، زيادة الخبرة بالإدارة والتكنولوجيا الحديثة وزيادة جودة المنتج وتحسين عمليات سير وزيادة فرص ادلاء الموظفين بمقترحاتهم- على نوع ما من العوامل المحفزة للأداء، وتكمن فائدة هذه العوامل المحفزة بشكل عام في أنها مهمة وضرورية للغاية للحفاظ على نتائج النظام أو تدعيمها في المستقبل¹.

لذلك تضطر الدول إلى التنافس على توفير أحسن الظروف المتعلقة بتشجيع المبادرة الحرة واستقبال الاستثمارات عن طريق ضمان التجهيزات الأساسية والاعفاءات الضريبية والموارد البشرية وتوفير السلم الاجتماعي ومناخ ملائم للإنتاج والابتكار وتحسين أداء مؤسساتها.

المطلب الثاني: أهمية تحسين الأداء وأهم الاستراتيجيات المقترحة لذلك

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية تحسين الأداء وأهم الاستراتيجيات المقترحة لذلك

الفرع الأول: أهمية تحسين أداء المؤسسة

إن تحسين الأداء يشكل تحدياً للمؤسسات الرائدة في قطاعها وفي نشاطاتها وذلك للمحافظة على مركزها التنافسي، وتفعيل عملية الابداع والابتكار فيها، ودفع مواردها البشرية بكافة فئاتهم ومستوياتهم

1-ريتشارد سوانسون، الورد هولتون، الإدارة بالإنتاج، كيف تقيس مستوى الأداء والتعلم والآراء داخل المؤسسات، ط1، ترجمة دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2010، ص 281.

الفصل الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

التنظيمية للمشاركة في عملية التحسين من خلال ترسيخ هذه الثقافة في أوساطهم وربطها بنظام الحوافز والأجور.

يعتبر تحسين الأداء هدفاً أساسياً لكل مؤسسة تسعى نحو التميز والريادة، وتلبية مختلف مصالح وأهداف الأطراف المرتبطة بها لذا فإن كل أنظمة إدارة الأداء بما فيها الأنظمة الفرعية لقياس الأداء وتقييمه تعمل على تحقيق نتائج قريبة جداً.

ففعالية تحسين الأداء تكمن في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، والذين يشكلون رأس مالها البشري والفكري الذي لا يقل أهمية عن رأس المال المادي¹

الفرع الثاني: استراتيجيات تحسين الأداء

فهذا الجدول يمثل رسم الاستراتيجية وبرامج العمل اللازمة لإيجاد نوع من التوازن بين القوى المعوقة والقوى الدافعة بما يحقق تحسين الأداء بشكل فعال²

الجدول رقم (1-2): استراتيجيات تحسين الأداء

وفيما يلي بيان بعض الاستراتيجيات المقترحة لتحسين الأداء بالمنظمة

الاستراتيجية	القوى المعوقة
- تطوير اللوائح والقوانين بما يخدم المتعاملين مع منظمة وتحقيق أهدافها - وضع هيكل تنظيمي فعال يتميز بالمرونة ويتم ذلك من خلال التعرف على الهيكل الحالي لمعرفة سلبياته لوضع الهيكل المناسب. - وضع نظام فعال للاتصالات مما يؤدي إلى نقل المعلومات وتدفعها بين أجزاء التنظيم المختلفة سواء تحقق ذلك من خلال الاتصال الشفهي أو الغير الشفهي.	<ul style="list-style-type: none"> ● اللوائح والقوانين المنظمة للعمل اختلال الهيكل التنظيمي ● عدم فعالية التخطيط ● القوى البشرية الموجودة داخل المنظمة ● الاتصالات
الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> ● القوى المعوقة
- العمل على تحديد احتياجات المستهلك بدقة كافية من خلال القيام بوظيفة بحوث التسويق داخل	<ul style="list-style-type: none"> ● عدم تحديد احتياجات المستهلك بدقة ● عدم قدرة الشركة على تغطية السوق

1- عرقوب وعلي، نفس المرجع السابق، ص 55.

2- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 114.

الفصل الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

المنظمة والتي تتطلب من الباحث استخدام الأسلوب العلمي في تحديد المشكلات التي تواجه المنظمة ثم اجراء الدراسات.	
-الاستراتيجية	• القوى المعوقة
-وضع استراتيجية ترويجية فعالة يكون هدفها جذب المستهلك وتأثيره فيه واعلانه بوجود السلعة على أن تستخدم في هذه الاستراتيجية كافة الأساليب الترويجية من اعلان -تحليل المنافسين وتحديد عددهم في السوق وحجم كل منهم مع دراسة السياسات التسويقية لكل منهم على من فيه حيث بحوث التسويق.	• عدم دراية المستهلك بوجود السلعة في السوق

المصدر: توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، مصر، 2003-2004، ص 115-117.

المطلب الثالث: النماذج المعاصرة لتحسين الأداء

هناك العديد من النماذج والاتجاهات التي تساعد على تحسين أداء المؤسسة والتي سنتعرض لها في هذا المطلب.

الفرع الأول: النماذج المعاصرة لتحسين الأداء

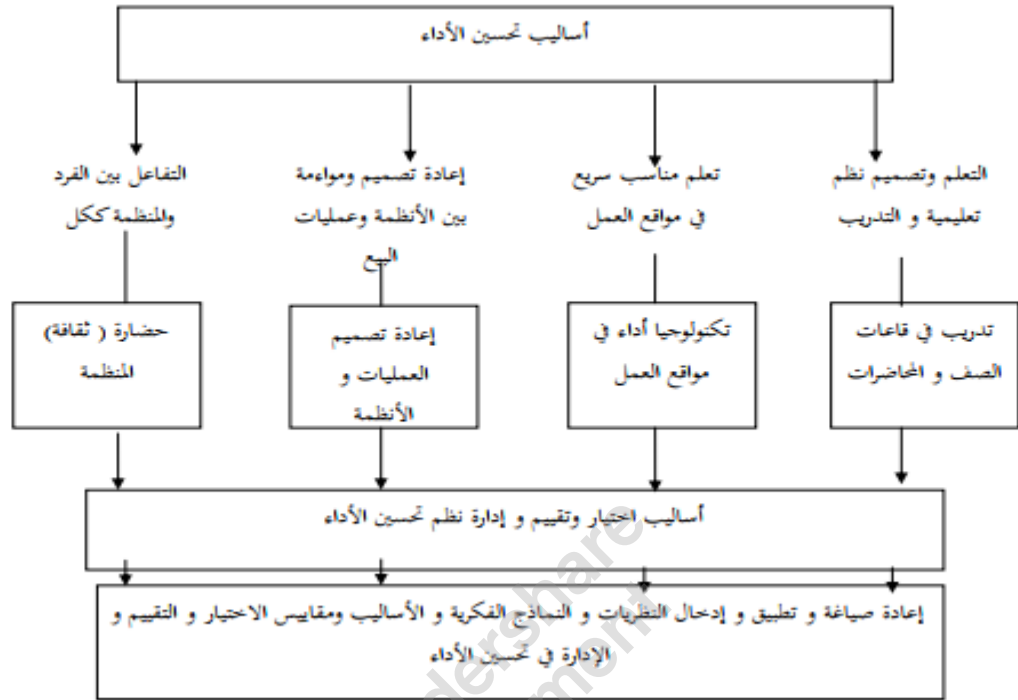
هناك العديد من النماذج والاتجاهات التي تساعد على تحسين أداء المؤسسة وهي كالتالي:

1-النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء

ضمن المؤلفان فيه جميع النماذج والأساليب ومقاييس تحسين الأداء، وقد طور هذا النموذج الشامل كل من دين ورايلي، في المجلد الأول عن رواد تحسين الأداء، تم عدلاه في المجلدات الأخرى، ويتضح من هذا النموذج الفكري الشامل أن هناك أربعة مستويات للنظر والتفكير والعمل في حركة تحسين الأداء المؤسسة¹

1-عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 74-75.

الشكل رقم (2-2): نموذج دين ودافيد رابيلي في تحسين الأداء



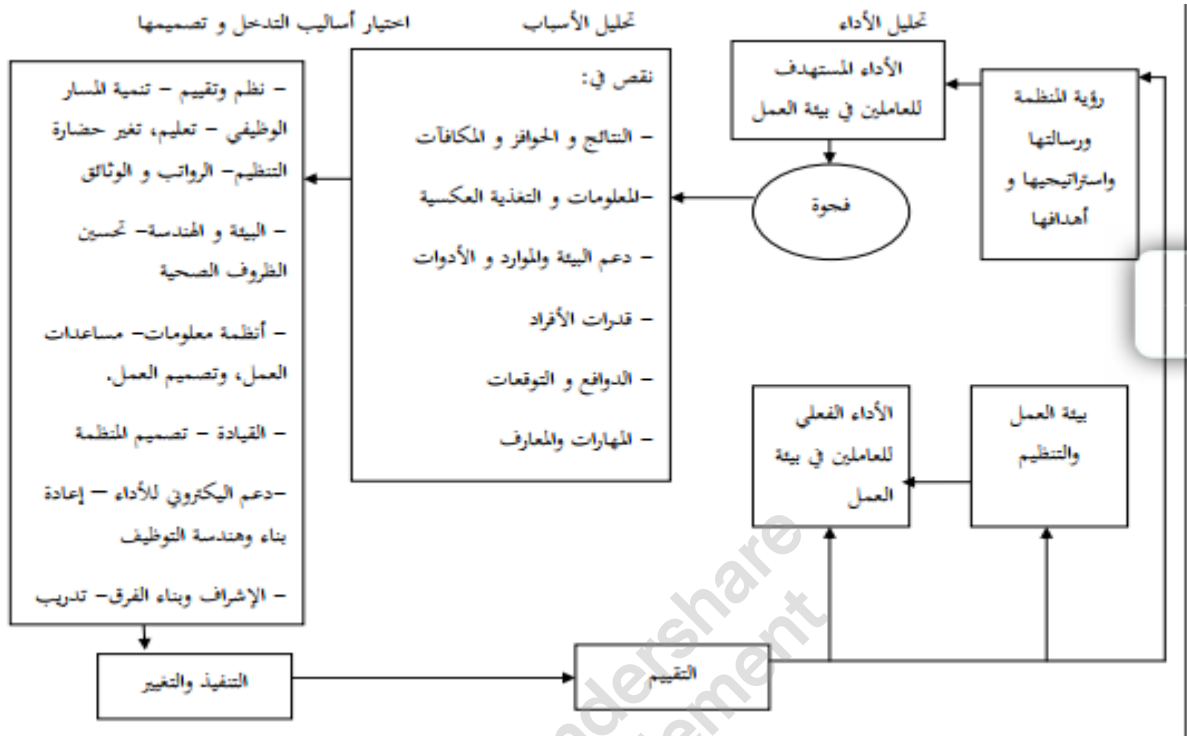
المصدر: مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 155.

2-نموذج الفكري لتحسن الأداء للجمعية الدولية لتحسين الأداء

تحدث عن هذا النموذج أحد رواد تحسين الأداء في ندوة في مؤتمر العام الذي عقدته الجمعية الدولية لتحسين الأداء في شيكاغو في الفترة من 24-27/03/1998 وهو روجرم اديسون، كما يبين لنا هذا النموذج أن هناك ست خطوات على مستشار تكنولوجيا الأداء أن يرقم بها عند استخدامه هذا النموذج الفكري، أما هذه الخطوات الست فهي:

- تحليل الأداء - تحليل الأسباب - اختبار التدخل (الأسلوب) المناسب وتصميمه
- التنفيذ - إدارة التغيير - التقييم

الشكل رقم (2-3): نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء



المصدر: مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 156.

المبحث الثاني: أثر التشخيص الاستراتيجي الداخلي على الأداء التنظيمي

التشخيص الاستراتيجي الداخلي هو عبارة عن مجموعة من متغيرات والتي سبق وذكرها وتتمثل في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد، وهذه المتغيرات كل من لها تأثير على الأداء التنظيمي وذلك حسب مدى علاقة كل واحد منهم به.

المطلب الأول: علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء التنظيمي

للهيكل التنظيمي عدة أبعاد تميزه، وله علاقة بالأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وسنتطرق إليها في هذا المطلب

الفرع الأول: أبعاد الهيكل التنظيمي

يحدد الهيكل التنظيمي كتجمع من الناس والمهام التي توكل إلى الوحدات المختلفة لتعزيز الاتصالات والقرارات والإجراءات، أي تحقيق علاقة وثيقة بين العمليات التي تجري داخل المنظمة وتوجيهه¹، ويتم وضع الهياكل التنظيمية لتنسيق العمليات التي تم تقسيمها إلى مهام أصغر².

ويشمل الهيكل التنظيمي على عدة أبعاد منها أربعة أساسية تتمثل فيما يلي:³

هيكل الأنشطة

ويشير إلى أي مدى هناك تنظيم رسمي داخل المنظمة التي تسيطر على الموظفين "السلوك من خلال عملية التخصص وتوحيدها

تركيز السلطة

ويشير إلى أي مدى تتم عملية صنع القرار في الجزء العلوي من المؤسسة

السيطرة على خط سير العمل

إلى أي مدى الإداريين يسيطرون على سير العمل بأنفسهم

الدعم

فانه يشير إلى أن حجم الموظفين والمساعدين الإداريين وغيرها من يحدد إلى أي مدى يمكن أن النظر إلى المؤسسة.

باستخدام هذه الأبعاد يمكن التواصل إلى استنتاج مفاده أن منظمة لديها قناعاتها فريدة من نوعها "بصمة"، وبالتالي لا يمكن ببساطة أن تسيطر عليها البيروقراطية، كما يمكن تحديد أي نوع من الهيكل المعتمد حاليا. بالإضافة إلى الأبعاد السابقة يمكننا أن نشير إلى أبعاد أخرى تتمثل فيما يلي:⁴

¹ -orobgu obiageli lilian, dr.onyeizugbe usochukwu, busienss process reengineering and organizationa, vol 3, N) 5, 2015, P1.

² -Johanna andersson Alena Zbirenko, Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity, a qualitative study of a public health-care organisation, bachelor thesis, sweden, 2014, p 07.

³ - Johanna andersson Alena Zbirenko, op cit, p8-9.

⁴ - Johanna andersson Alena Zbirenko, op cit, p.11-10

إضفاء الطابع الرسمي

يستخدم القواعد والإجراءات لوصف السلوك، فالتبعية إضفاء الطابع الرسمي هي الدرجة توضح تقدم العمال للقواعد والإجراءات التي تحرم مقابل تشجيع المبدعين، والعمل المستقل والتعلم في المؤسسة مع إضفاء الطابع الرسمي عليها، فهناك قواعد واضحة والتي من المرجح أن تعوق العفوية والمرونة اللازمة للابتكار الداخلي.

المركزية

تشير إلى المستوى الهرمي الذي لديه سلطة اتخاذ القرار، إذا تم تفويض القرارات لمستويات أدنى ومركزية التنظيم وإذا ما كان قرار لامركزي، ويتم الاحتفاظ بالسلطة على أعلى مستوى هو المركزية، كما تخلق المركزية وغير المشاركة البيئة يقلل من الاتصالات والالتزام وتورط مع المهام بين المشاركين.

السيطرة التنظيمية

هي دورة تتضمن المراحل الثلاث من تحديد الأهداف، وقياس أو مراقبة وردود الفعل، و تتحكم في البيروقراطية التي يمكن أن تتكون من القواعد والمعايير والإجراءات الداخلية وفرض السيطرة وتحسين القرارات التي تزيد من القدرة على التنبؤ بالأداء.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي ومدى تأثيره على الأداء التنظيمي

إذا كان الهدف هو تعظيم الأداء ينبغي أن يكون هيكل يحتوي على عدد متنوع من التخصصات، ومع ذلك فإن الهدف لا يقتصر على تعظيم الأداء ولكن موجه أيضا للمخاطرة/الإدارية السيطرة على الخطر الأخلاقي. حيث إن المزيد من التخصصات للهيكل تسمح بأفضل سيطرة على السلوك الإداري ووجود درجة مثلى من التسلسل الهرمي / التخصص داخل كل إدارة. وأملت المؤسسة من قبل مفاضلة بين الأداء وإدارة المخاطر¹.

هناك قلق منذ وقت طويل حول الأدب استراتيجي الذي يحتاج إلى فهم أفضل لكيفية صنع القرار من طرف الهيكل التنظيمي الذي يؤثر على الأداء التنظيمي، يذهب هذا القلق ويعود إلى (1963 Marc, Cyert)، الذي استخدم الأسئلة التالية في: "ما يحدث في المعلومات وكيف يتم معالجتها من خلال تنظيم؟

ما هي السمات الفحص التي يمكن التنبؤ بها في المنظمة؟ كيف للمجموعات الهرمية اتخاذ القرارات؟ ولكن مع وجود استثناءات قليلة، فأمثلة من هذا النوع لا تزال في معظمها غير مستكشفية في الأدب استراتيجي

¹ - Massimo Massa , Lei Zhang, The Role of Organizational Structure: Between Hierarchy and Specialization, journal of finance, France, 2012, p3-4.

الفصل الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

حسب (Rumelt وآخرون، 1994) هذا النقص في المعرفة حول كيفية اتخاذ القرارات الهيكل التي تؤثر على الأداء التنظيمي تؤدي باستمرار إلى ظهور على السطح في مناطق مختلفة من إدارة، على سبيل المثال في سياق براعة مؤسساتية.

إن اغفال وارتكاب الأخطاء هي التدابير الطبيعية للأداء، لأنها تؤثر بشكل مباشر على الأداء في العديد من المنظمات، بشكل عام لأي منظمة مهمتها التعرف على نطاق واسع حيث اتخاذ القرارات (على سبيل المثال، إدارة فرق، ومجالس الإدارة، وشركت رأس المال الاستثماري)، قد يخطئ فيه بطريقتين مختلفتين، في عداد المفقودين خيارا جيدا (خطأ الاغفال)، أو متابعة خيارا سيئا (خطأ عمولة)، بسبب تطبيقه واسع وتكون الفائدة في اغفال العمولات وأخطاء في أدبيات الإدارة وفقا لفترة طويلة. ومع ذلك الاغفال وارتكاب الأخطاء ليست فقط مقاييس الأداء مفيدة، ولكنها توفر أيضا فرصة لاستكشاف الآثار المترتبة على طرق مختلفة لتجميع القرارات.

إن التسلسل الهرمي للهيكل يقلل من الأخطاء، في حين أن الهيكل المعد يقلل اغفال وأخطاء، يعني أن عمل هذه الهياكل البديلة تسمح للمنظمة إلى المقايضة الخطأ الآخر، وبالتالي أي من الهياكل هو يعتمد على السياق (فانه يعتمد على التكلفة النسبية للأخطاء)، فانه يعده إلى التناقض على تقديرات وضعت في نقاط أخرى في المنظمة¹.

وهكذا يحاول هذا القسم تقديم نظرة عامة مع التركيز على ابراز الاختلافات بين الوضع السابق والحالي، فالتمييز الأول عند التعامل مع هيكل الذي هو مستوى التشخيص ووحدته الأساسية هي الأفراد على سبيل المثال، أو قطاعات الأعمال. عرض Simone أكثر تفصيلا للمنظمات بصفة معالجة المعلومات تتكون من الأفراد، وبعد ذلك إلى تمديد عمل لتحديد مدى فعالية معالجة المعلومات المختلفة للهياكل في استكمال أهدافها على مستوى المؤسسة وفي وقت لاحق، واستغرق دور الهيكل التنظيمي مكانا مركزيا في نظرية السلوكية للمؤسسة، ونظرية الطوارئ التي سلطت الضوء على دور القيود معالجة المعلومات. وسعى إلى إيجاد أنماط بنية مثل الأداء التنظيمي كما أضفى الطابع الرسمي والكثافة الإدارية التي تهبط به عادة.

وعلى الرغم من قدم الأفكار المقدمة لوصف مدى تأثير الهيكل على الأداء التنظيمي، ففي مجال المنظمات تفتقر إلى نظرية التحقق من صحتها تجريبيا، والذي بدءا من الهيكل على مستوى الأفراد غير قادرة على التنبؤ.

¹ - Felipe A. Csaszar, Organizational Structure as a Determinant of Performance: Evidence From Mutual Funds , The Wharton School, University of Pennsylvania 2000 Steinberg Hall-Dietrich Hall, Philadelphia, PA 19104, USA, December 2008, p1-2.

الفصل الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

بالتدابير على مستوى الأداء التنظيمي ذات صلة باستراتيجية المؤسسة. عموماً الكتاب استعرضوا سابقاً عدة نظريات ذات أفكار كان مفاد معظمها إن كيفية التي يصمم بها الهيكل التنظيمي، تؤثر بشكل أو بآخر على طرق صنع القرارات التي تؤثر على الأداء التنظيمي في الأخير¹

الفرع الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي

الثقافة التنظيمية يولد تأثيرها على الهيكل التنظيمي على حد سواء من خلال تصميمه وتنفيذه، كما لها تأثير على تشكيل الهيكل التنظيمي من خلال تشكيل مخططات التفسيرية للإدارة العليا التي يختارها الهيكل التنظيمي، فالثقافة تخلق اطاراً مرجعياً لاعتبارات إدارة المنظمة وذلك من خلال منطلق الذي يلعب دور في عملية صنع القرار بشأن نموذج الهيكل التنظيمي، ومن جهة نظر الإدارة، الهيكل التنظيمي هو نوع من أداة في يد الإدارة التي تستخدمه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ما ينبغي أن تكون تلك الأداة مثل ما من يعتمد على الأفكار المديرين بشأن ما للمؤسسة، وما هو دورها، وما هو معناها، وما يجب أن يكون عليه الحال، وبالتالي ثقافة فرض على القائد ورفاقه وجهة نظر محددة بشأن تنظيم المؤسسة، والغرض منه، وأيضاً صيغة مناسبة لهيكلها، وهكذا فهي أداة واعية تعتمد تشكيل والمعاقبة الرسمية للعلاقات بين الأفراد والجماعات في المنظمة.

وحسب (Greenwood, Hinings, Ranson, 1980)، إن نموذج الهيكل يكون وفقاً للبيئة الثقافية للافتراضات والقيم والمعايير، إذا على سبيل المثال افتراض عدم المساواة في توزيع السلطة وضرورة تركيز السلطة في أعلى يسود في الثقافة التنظيمية، فمن المحتم جداً وضع هيكل تنظيمي مركيز في هذه الحالة، إذا تفرض الثقافة التنظيمية على الموظفين والمديرين استعارة من منظمة بوصفها آلة، أي باعتبارها منهجية موحدة، والنظام الذي يقلل من الشكوك في أدائها، فالثقافة التنظيمية الهيكل من المحتمل جداً أن تتحول لتصبح رسمية للغاية والمتخصصة لوجود التشغيب الوظيفي.

فالثقافة التنظيمية لا يؤثر على الهيكل التنظيمي فقط من خلال اختيار نموذج تنظيمي ملائم، ولكنه يفعل ذلك بأثر رجعي اثناء تنفيذه، فالطبيعة هذا التأثير يمكن أن يكون ذو شقين- الإيجابي وسلبي وهذا يتوقف على مدى التوافق بين نموذج الهيكل التنظيمي التنظيمية القائمة، وعندما يكون توافق بينها تؤثر الثقافة على تنفيذ الهيكل التنظيمي المحدد من خلال عملية إضفاء طابع الشرعية عليه.

فكل هيكل تنظيمي يوجه سلوك الموظفين في عملهم اليومي، حيث أنه يحدد الموظفين طرق مهام الإدارة، وطريقة تفاعلها مع الآخرين، والطريقة اتخاذ القرارات فهو يؤدي إلى سلوك مختلف بين أعضاء المنظمة فإذا كان السلوك من قبل الهيكل التنظيمي كنموذج السليم والمفيد من حيث تحقيق كلا التنظيمية والمصالح

¹ - Felipe A. Csaszar, OPn cit, p4-6.

الفصل الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

الفردية. وفي مثل هذه الحالات الافتراضات والقيم والمعايير للثقافة التنظيمية تعين نموذج الهيكل التنظيمي على اختياره المفيد والمرغوب فيه، ففي هذه الحالة الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على تصميم وتنفيذ الهيكل التنظيمي¹.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

إن الثقافة التنظيمية لديها عدة علاقات وتشعيبات وذلك نتيجة لأهمية وجودها في كل مؤسسة، فهي تساعد على خلق جو من تلاؤم بين الموظفين داخلها، كما أنها تساعد في اظهار هوية المؤسسة.

الفرع الأول: نموذج الثقافة التنظيمية وآليات عملها

فالثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة معينة من القيم والمعايير التي يتقاسمها الناس والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي تتفاعل مع بعضها البعض ومع أصحاب المصلحة خارج المنظمة². ففي اذن نمط من القيم والأعراف والمعتقدات والمواقف والافتراضات قد لا تكون مفصلة لكن تشير إلى الطرق التي يتصرف بها الناس للحصول على أشياء³.

1-نموذج دينسون (Denison's) لثقافة التنظيمية

ويشير هذا النموذج إلى أربعة سمات ثقافية واسعة تساعد قدرات المؤسسة لتنسيق وتكامل الموارد الداخلية وأيضا على التكيف مع البيئة الخارجية، وهكذا فقد تم توضيح الصفات أربعة من نموذج الثقافة وفعالية لدينسون في الشكل التالي:

¹ - Nebojsa Janicijevic, The Mutual Impact Of Organizational Culture And Structure, Economic Annals, Volume LVIII, No. 198, University of Belgrade, Faculty of Economics, Serbia ,July – September 2013, p40-41.

² -Muya James Ng'ang'a, Wesonga Justus Nyongesa, The Impact of Organizational Culture on Performance of Educational Institutions, nternational Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 8, Centre for Promoting Ideas, USA, April 2012, p211.

³ - . Evans Sokro , Analysis Of The Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation And Performance, problems of MANAGEMENT inthe 21st century Volume 3, University of West Bohemia, Czech Republic, march 2012, p107.

الشكل رقم (2-1): نموذج دينسيون (Denison's) لثقافة التنظيمية

Point of Reference	External	Adaptability	Mission
	Internal	Involvement	Consistency
		Change and Flexibility	Stability and Direction

Source : Mariama Zakari, Kofi Poku Wilberforce Owusu-Ansah, **Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana** , International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 3 No. 1, USA , January

فالمؤسسات تسعى دائما لإيجاد توازن بينهما، وتتمثل سمات نموذج دينسيون فيما يلي:

1-سمة المشاركة

المشاركة سمة تخلق الشعور بالملكية والمسؤولية وكذلك زيادة القدرات والحكم الذاتي وهو يساعد في تنفيذ القرارات، حيث أنها مرونة المرافق والتكامل الداخلي للمنظمات التي لديها أكثر المواقف مواتية للموظف، فالتحقيق تحسين الأداء التنظيمي، يوجب على المنظمة بث التمكين وبناء فرق العمل وتطوير قدرة الموظفين، حيث يجب أن يشعر الموظفون أن لديهم جزء للعب في النظام لتحقيق مشاركة، كما يجب أن يشعروا أن لديهم بعض المدخلات في عملية صنع القرار، وأن يكون للأهداف التنظيمية ارتباطا مباشرا مع عملهم.

2-سمة الاتساق (الثبات)

تحدد سمة الثبات على القيم والنظم التي هي أساس ثقافة قوية وهي توفر المركزية التي هي مصدر التكامل والتنسيق، إذ تركز على المعتقدات المقبولة عموما والقواعد والقيم، ومن المتوقع أن تعزز الكفاءة والفعالية والأداء التنظيمي عن طريق الحد من آليات الرقابة، وبالتالي تسهيل الاتصال والتنسيق وتخفيض

الفصل الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

التكاليف منظمات الفعالة لأن لديهم ثقافة قوية ومنسقة ومتكاملة المتفق عليها، إذن الاتساق هو مصدر داخلي مؤثر من التكامل والاستقرار الذي ينطلق من اطار مشترك ومطابق¹.

3-سمة القدرة على التكيف

هي قدرة المؤسسة على مسح البيئة الخارجية والاستجابة إلى تغيير من أي وقت مضى لاحتياجات عملائها وأصحاب المصلحة الآخرين، فهي تدعم قدرتها على التنظيم وتفسير وترجمة إشارات من بيئتها إلى السلوك الداخلي من التغييرات التي تزيد من فرصها للبقاء والنمو، وهي تحرك المؤسسة لتكيف مع الزبائن، وتجنبهم المخاطر وتعليمهم من أخطائهم، الديم لديهم القدرة والخبرة في احداث التغيير، هذا يدل على أن المؤسسة قد تكون جيدة في تلبية متطلبات العملاء في الوقت الراهن، لكن من غير المرجح أن يكون التخطيط لمتطلبات العملاء في المستقبل، ومع ذلك عند احداث التغيير والتعلم التنظيمي يكون أعلى من التركيز على العملاء، وهناك إشارة إلى أن منظمة جيدة في الاعتراف أفضل للممارسات ووضع معايير جديدة في هذه الصناعة، لوكن لديه صعوبة في تطبيق ما تعلموه لعملائهم.

4-سمة البعثة

هي مهمة تعبر عن المؤسسة وأعضائها الذين يعرفون أين هم ذاهبون كيف يعترمون وصول إلى هناك، وكيف يمكن لكل فرد أن يسهم في نجاح المؤسسة، فالمنظمات الناجحة لديها إحساس واضح الهدف والاتجاه الذي يحدد الأهداف التنظيمية والأهداف الاستراتيجية، وهي تعبر عن رؤية كيف ستبدو المنظمات في المستقبل، وهذا يشير إلى أن المؤسسة قد يكون لديها الوقت الصعب لتنفيذ أو تفعيل رسالتها، قد يكون هناك الرؤى الرائعة للذين لديهم الوقت ومن الصعب ترجمة الأحلام إلى واقع، عندما تكون الأهداف والغايات هي أعلى من التوجه الاستراتيجي والقصد والرؤية وهذا غالبا ما يشير إلى أن المؤسسة هي جيدة في التنفيذ ولكن تفتقر إلى المعنى الحقيقي للاتجاه الغرض أو التخطيط على المدى الطويل. ويتم التركيز على المدى القصير، والتركيز مع التخطيط المسبق قليلا².

¹ -Awais Imam, Dr. Abdus Sattar Abbasi, Dr. Saima Muneer, Mubashar Majeed Qadri, Organizational Culture and Performance of Higher Educational Institutions: the Mediating Role of Individual Readiness for Change, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.20, Europe, 2013, p24.

² -.Mariama Zakari, Kofi Poku Wilberforce Owusu-Ansah, Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana, International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 3 No. 1, USA, January 2013, p98.

2-آلية عمل الثقافة التنظيمية

من الممكن أن تعمل ثقافة الموجودة داخل المؤسسة على تحقيق كل الأهداف، حيث إن ثقافة المؤسسة تمنح كل شخص في المؤسسة طريقة عامة و متميزة لكي يستخدمها في نقل المعلومات والعمل بها، بمعنى أنها تحدد طريقة عامة من خلالها تستطيع رؤية الأشياء ووضع نموذج لاتخاذ القرار وكذلك تأسيس نظام القيم، حيث إن الموارد الثقافية تحوي بداخلها أصناف شتى مثل الثقافة المشتركة والقيم الخاصة بالمؤسسة والفلسفة الخاصة بالإدارة، فهي تمد الموظفين بنطاق عمل مشترك يعينهم على تفسير الأحداث ونطاق عمل يشجع الأفراد على العمل ككيان مستقل وكذلك كفريق عمل، وذلك سعياً وراء تحقيق أهداف الشركة¹.

تمثل الثقافة التنظيمية القاعدة القوية التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

وتعمل الثقافة التنظيمية كمعادلة تنصهر فيها الشخصية الآتية للأفراد المنظمة العليا، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، وبحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع، كما تشكل الثقافة التنظيمية الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقاءها ومواكبة التغيرات والتطورات وفي المقابل فهي الأساس في انحسار المنظمة وتراجعها وخروجها من السوق إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية أو ضعيفة.

والثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى المنظمات إليها، حيث باءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المنظمات خلال مرحلة من مراحل الفضل الذريع كون إدارات المنظمات لم تدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة، ولم تعمل على بناء ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها².

الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء

تجد هذه العلاقة دعماً تجريبياً لتأثير الأداء على الثقافة التنظيمية ونتائجها تشير إلى أن الشركات التي لديها ثقافة قوية يؤكد توجه العملاء، والتوجه موظف والتوجه المساهمين،، لقيادة أعلى أداء على المدى الطويل وفيما يتعلق في مجال معين من التوجه نحو السوق، تكشف العديد من الدراسات التجريبية الارتباط إيجابي وهام بين التوجه نحو السوق ومختلف مقاييس الأداء على سبيل المثال، (Kohli, Jaworski، 1993) في دراسة

¹-برنارد مار، العامري، ترجمة خالد، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء، تحسين عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها، ط1، دارفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2009، ص 53.

²-أحمد عريقات، أحمد المعاني، ناصر جردات، إدارة التغيير والتطوير، ط1، داراثر للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 115.

الفصل الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

نتائج أداء السوق والثقافات التنظيمية، نلفت التمييز بين الأداء التسويقي والأداء المالي، أداء السوق يعرف بأنه فعالية المؤسسة أنشطة التسويق وتقاس البنود المتعلقة بتحقيق رضا العملاء، وتوفير قيمة مضافة للعملاء، الحفاظ على العملاء وتحقيق السوق المطلوب ويجري تنفيذ الأداء المالي والعودة على المبيعات.

في الأساس يرى Marketorientred أن الثقافة التنظيمية لها تأثير غير مباشر على الأداء المالي من خلال أداء السوق وتوفير المؤسسة الموجهة نحو السوق التركيز الموحد الجهود الفردية في تقديم خدمة للعملاء بينما توفر أيضا قوة دفع المقارن مع المنافسين أنشطة، ولذلك من المرجح أن تحقيق مستوى أعلى من العملاء المؤسسة الموجهة نحو السوق، والحفاظ على ولاء العملاء الحاليين وتجذب بها عملاء جدد، وتحقيق النمو المنشود في وقت لاحق وزيادة حصتها في السوق وبالتالي فالثقافة التنظيمية الموجهة نحو السوق لديها أثر إيجابي على أداء السوق وبالتالي على الأداء ككل¹.

الفرع الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأداء

وفقا (Kandula، 2006) مفتاح الأداء الجيد هو ثقافة قوية، ويؤكد ذلك أنه نظرا للاختلاف في الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات ذاتها لا تعطي نفس النتائج لمنظمتين في نفس الصناعة وفي نفس الموقع وثقافة الإيجابية والقوية يمكن أن تجعل متوسط الفرد أداء وتحقيق براعة في حين أن ثقافة سلبية وضعيفة قد تثبط الموظف المتميز ليختفي وينتهي مع أي تحقيق.

لذا الثقافة التنظيمية لها دور فعال ومباشر في إدارة الأداء، حيث بعض الباحثين، يعتقدون أن الأبحاث حول الثقافة سيسهم في فهم إدارة الأداء، ويدعي (Magee، 2002)، أنه من دون النظر في تأثير الثقافة التنظيمية والممارسات التنظيمية مثل إدارة الأداء يمكن أن تكون نتائج عكسية لأنهما مترابطان والتغيير في واحدة سوف يؤثر على الآخر².

الفرع الرابع: الربط بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

ولزيادة مفيدة للأداء التنظيمي للمؤسسة قدم (Barney، 1991)، ثلاث شروط يجب أن تشتمل عليهم الثقافة التنظيمية، أولا يشير إلى أن الثقافة يجب أن تكون قابلة للحياة والثانية لا يجب أن تكون ثقافة نادرة ولها سمات، والثالثة يجب أن تكون ناقصة وهكذا يمكنها تقديم المساعدة للأداء التنظيمي المتفوق التي يمكن

¹ - Christian Homburg, Christian Pflesser , A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, Journal of Marketing Research Vol .37, Canada, November 2000, p452.

²- أحمد عريقات، أحمد المعاني، ناصر جردات، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 115.

الفصل الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

أن تكون مؤقتة أو تستمر على المدى الطويل، قد يتسبب زيادة على المدى الطويل في الأداء التنظيمي للحصول على الميزة التنافسية في ظل هذا المدى¹.

نستطيع أن القول أن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظف والأداء التنظيمي هو بناء على أفكار هامة،

أولاً، سمح ثقافة تنظيم الموظفين لهم تاريخ وسير عمل المؤسسة،

ثانياً، تثير الثقافة التنظيمية إلى التفاني في فلسفة المنظمة والقيم وهذا يعني أن المنظمات تحقق المزيد من النجاح.

ثالثاً، الثقافة التنظيمية ومعاييرها والتعامل باعتباره آلية السيطرة على السلوكيات المباشرة نحو متوقع السلوكيات وبعيدا عن السلوكيات السلبية

رابعاً، يمكن أيضاً أن يتحقق عن طريق تجنيد واختيار واستبقاء الموظفين الذين لديهم قيم تتطابق مع قيم المؤسسة².

قد نتج أن الأداء التنظيمي للمؤسسة قد تأثر بواسطة ثقافتها، لذلك قد يكون من المناسب للمديرين في المؤسسة تعزيز ثقافة من شأنها أن تقدم أداء تنظيمي فعال. بينما أشار التحليل الحالي لثقافة البيت شجع العمل الجماعي والتعاون قد يكون مفيداً في هذا، مع ذلك قد تتطلب تأثير بعض العوامل الثقافية تتجاوز سنة واحدة من المديرين يجب أن تكون حذار لتجنب التخلي عن القيم بسرعة كبيرة جداً وقد تقدم فائدة في المستقبل³.

¹-Mashal Ahmed, Saima Shafiq, The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector, Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management, Volume 14 Issue 3 Version 1.0, USA, 2014, p24.

²- M. M. Petty ,N A. Beadlesi Christopher, M. Lowery, Relationship Between Organizational Culture And Organizational Performance, Psychological Reports 76, p 491.

³ -Rifat O. Shannak, The Impact of Implementing an Enterprise Resource Planning System on Organizational Performance Using Balanced Scorecard, Journal of Management Research, Vol. 8, No.01, Macrothink Institute(www.macrothink.org/jmr), 2016, p38-39.

المطلب الثالث: موارد المؤسسة والأداء التنظيمي

سنتعرض في هذا المطلب نظام تخطيط موارد المؤسسة وأثار تنمية الموارد البشرية وعلاقة كل منهما بالأداء التنظيمي

الفرع الأول: نظام تخطيط موارد المؤسسات

ومن الواضح أن هناك توافق في الآراء بشأن تعريف تخطيط موارد المؤسسات وتنفيذ تخطيط موارد المؤسسات، حيث يمكن أن تختلف على نطاق واسع من جهة أخرى ولعل الخلافات تؤكد على المرونة التي يمكن أن تجعل تخطيط مواد المؤسسات كأداة عمل قوية حقا.

فتخطيط موارد المؤسسات هو اختصار لموارد المؤسسات، فهو يجمع بين كل من مختلف العمليات التي لا غنى عنها لتشغيل مشروع تجاري، بما في ذلك المخزون وإدارة انظام، المحاسبة والموارد البشرية، وإدارة علاقات العملاء داخلها وخارجها. وتخطيط موارد المؤسسات يجمع بين وظائف مختلفة من الأعمال في نظام واحد كعامل لتبسيط العمليات والمعلومات في جميع أنحاء المنظمة بأكملها¹.

على الرغم من أن نظم تخطيط موارد المؤسسات لديها العديد من المزايا وتصبح نقطة مركزية في شركات التصنيع، إلا أنها محفوفة بالمخاطر ومكلفة لتنفيذ، وتحتاج وقتا طويلا، وعلاوة على ذلك فإن معظم نظم تخطيط موارد المؤسسات صممت من قبل البائعين الغربيين، ومن المفترض أن اختلافات أساسية موجودة بين الاحتياجات ووظائف نظم تخطيط موارد المؤسسات الغربية ومتطلبات المنظمات ف البلدان النامية، وهكذا يحدث فشل تخطيط موارد المؤسسات عند تكيف منظمات متقدمة مع أنظمة بلدان مختلفة حيث تواجه الاختلافات من حيث أسلوب الإدارة ونماذج الأعمال، البيانات ومدى تطور، استخدام تكنولوجيا المعلومات.

الفرع الثاني: تخطيط موارد المؤسسات والأداء التنظيمي

من متوقع أن نظم تخطيط موارد المؤسسات من شأنه أن يهتم في نظام أكثر كفاءة من المعلومات وزيادة كفاءة غير المالية للمؤسسة وبالتالي تؤثر على الأداء التنظيمي لمؤسسة، بعض دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين مباشر على أداء التنظيمي للمنظمة بسبب انخفاض تكاليف البنية التحتية والتكنولوجيا المعلومات. وفي هذا الصدد يؤكد على آثار عديدة مباشرة من نظام تخطيط موارد المؤسسات على المالية وكذلك

¹- M. M. Petty ,N A. Beadlesi Christopher, M. Lowery, Relationship Between Organizational Culture And Organizational Performance, Psychological Reports 76, p 491.

الفصل الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

غير المالية. فالاداء يعتقد أن تطبيقات تخطيط موارد المؤسسات يمكن أن يؤدي إلى أسعار أكثر دقة وهذا بدوره من خلال المساهمة في صيانة أفضل هامش الربح.

الأداء التنظيمي هو درجة انجاز الموظف والوفاء بمهمة التنظيمية في مكان العمل، وقد ينظر إلى الأداء التنظيمي من قبل مختلف الباحثين هو ربط الأداء مع قياس وفعالية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. فوظيفة الموظف هي بناء حسب درجة تحقيق هدف معين أو مهمة وقد حدد بعض الباحثين المواقف ومعتقدات الأداء المختلفة التي تساعد في قياس التدابير و المدخلات وكفاءة الإنتاج، وقدرة المؤسسة لانشاء علاقة مثالية مع الموارد من أجل تحقيق أهداف وغايات المنظمة وقد تم تصميم الاستراتيجيات القائمة على الأداء والمساواة على أساس عوائد عالية التي تساعد في الإدارة الفعالة للموارد المنظمة التي تحسن الأداء التنظيمي¹.

وبالتالي هناك ضرورة لشراكة فعالة بين إدارة الموارد البشرية و الموظفين وتعمل هذه الشراكة على تحديد المناسب من المعلومات لمستويات المتعلقة بالعنصر البشري في الإنتاج والإدارة. فهي توفر قدرة تحليلية عالية المتخصصة التي تقوي العاملين في مجال المعرفة في المستويات الوسطى من التسلسل الهرمي للمنظمة، أو حتى استبدال العمال مع المهام التي لديها في الأوقات كانت في الماضي كثيفة العمالة².

الفرع الثالث: أثار تنمية الموارد البشرية على الأداء التنظيمي

فأثار تنمية الموارد البشرية على الأداء التنظيمي تم دراستها على نطاق واسع في الماضي القريب مما لاحظ علاقة إيجابية بين تنمية الموارد البشرية وأداء الشركات ومع ذلك كان واحد من التحديات الرائدة في إدارة وتنفيذ استراتيجيات تنمية الموارد البشرية الفعال لتعزيز الأداء التنظيمي، ونتيجة لهذا التركيز أكد الباحثون على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية الفعالة، وهكذا استخدامات الموارد البشرية باعتبارها المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية لأنه من الصعب للمنافسين تكرار ذلك وقد أدى هذا النهج القائم على الموارد إلى خلق قدر كبيراً من الاهتمام الذي يعطي لتنمية الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

فالعلاقة بين تنمية الموارد البشرية والأداء التنظيمي هي علاقة إيجابية، حيث أن إمكانيات اكتساب الميزة التنافسية للمنظمة تقوم على قدرتها على استغلال الخصائص الفريدة لتجمع مواردها وقدراتها.

¹- M. M. Petty ,N A. Beadlesi Christopher, M. Lowery, Relationship Between Organizational Culture And Organizational Performance, Psychological Reports 76, p 491.

²-Cleophus Gaines ,David Hoover, Information systems as a strategic partner in organizational performance, Journal of Management and Marketing Research, p6.

خلاصة الفصل

فالتشخيص الاستراتيجي يساهم في إعطاء دفعة للمنظمة في سبيل تحقيق ذاتها من خلال اكتشافها لحالتها، ومميزاتها مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس القطاع، وتأكيدا من قدراتها التي هي مصدر قوتها، وبالتالي نجد أن كلما زاد الالمام بحسن تشخيص البيئة خاصة الداخلية منها ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال زيادة فعالية كبيرة لأدائها التنظيمي.



الفصل الثالث



مقدمة الفصل

بعد عرض الجانب النظري من خلال تقديمنا لكل من التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر وإبراز الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي بخصوص تقييم إدارة المخاطر وتقديم معلومات عن مدى تحكمها في العمليات التي تقوم بها المؤسسة والإجراءات الموضوعة من طرفها، ودور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر من خلال عمل المدقق الداخلي على تحديد وتقييم المخاطر ومحاولة الحد منها.

ومحاولة منا الاطلاع على الواقع العملي، قمنا بدراسة ميدانية في احدى المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة سونلغاز بمستغانم، لمعرفة مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر.

وعلى ضوء ما سبق قمنا بتقسيم الفصل الثالث إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بمستغانم

المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في سونلغاز

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) مستغانم

تعد المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز من بين الشركات المختصة في شراء وبيع الغاز الطبيعي، كما أنها تعتبر المستثمر الوحيد للطاقة بالجزائر إنتاج أو توزيع أو يهدف إشباع حاجات ورغبات زبائنهم، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المؤسسة وأهدافها ومهامها بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)**الفرع الأول: نشأة وتعريف مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز****1-تعريف مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز**

هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي بالجزائر تصنف ضمن المرتبة الثانية بعد مؤسسة سونلغاز من حيث البنية التحتية والوزن الاقتصادي، حيث تقوم بعملية إنتاج وتوزيع وكذا التموين بالطاقة الكهربائية في الجزائر فهي تعتبر الوحيدة في هذا المجال¹

2-نشأة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

لقد تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز مروراً بعدة فترات من بينها²:

الفترة الأولى (1947-1968)

تميزت هذه الفترة بتأميم إدارة الاستعمار للشركة الخاصة عام 1947، واتي كانت تنشط في الجزائر في مجال الطاقة الكهربائية والغاز وفي الخمسينيات تم تأسيس فرع لها من أجل ترقية استعمال الغاز في الأجهزة المنزلية والمسعى بـ EGA

الفترة الثانية (1969-1981)

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بموجب الأمر رقم 95/69 المؤرخ في 26 جويلية 1969 والصادر في الجريدة الرسمية الجزائرية في 01 أوت 1969، بإنشاء شركة كهرباء وغاز الجزائر والتي ألغيت بموجب نفس الأمر، و الذي حدد المهمة العامة للسياسة الطاقوية الوطنية، (باحتكار الإنتاج، والنقل، والتوزيع) وقد تمكنت المؤسسة في هذه الفترة من تحقيق أهدافها من خلال تطوير الإمكانيات والقدرات الداخلية لها.

¹-مقابلة مع السيد بخي عبد الصمد رئيس قسم المحاسبة، المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم، 2016/10/27، الساعة 10:14.

²-وثائق المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم.

الفترة الثالثة (1982-1994)

تميزت هذه الفترة بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، شأنها شأن الكثير من المؤسسات العمومية آنذاك، وظهرت ستة مؤسسات جديدة نتيجة لإعادة هيكلتها وهي:

- مؤسسة كهركيب: المؤسسة الوطنية للأشغال و التركيبات الكهربائية التي تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 306/82 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982
- مؤسسة كهريف: المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية التي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 307/82 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982
- المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة: وبموجب القانون 07/85 المؤرخ في 06 أوت 1985 تم وضع شروط تطبيق نشاطات انتاج وتوزيع الطاقة، وضبط حقوق وواجبات المؤسسة في ظل الاحتكار³

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 475/91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، تم تغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء، والغاز لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تمهيدا لدخول الدولة إلى اقتصاد السوق، وبثت مجموعة من القوانين التي بناء عليها يمكن للشركة الوطنية للكهرباء والغاز امتلاك رؤوس الأموال في الشركات التالية:

- شركة النقل والصيانة اليدوية الممتازة للأجهزة الصناعية
- الشركة الجزائرية للخدمات الالكترونية العامة
- الشركة المختلطة الجزائرية الفرنسية للهندسة الغازية
- الشركة الجزائرية للميكانيكا الثقيلة والتصفية تحت الضغط
- شركة الوقاية والنشاط الأمني
- الشركة المختلطة لحراسة وأمن الأشخاص والأشياء

الفترة الرابعة (1995-2001)

تميزت هذه الفترة بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 17 أكتوبر 1995، الذي تضمن تأكيد الطابع الصناعي والتجاري للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وبقائها تحت وصاية وزارة الطاقة

³-وثائق المديرية الجهوية بمستغانم.

والمناجم، وهذا تمتعت سونلغاز بالاستعمال المالي أضافة لتمتعها بالشخصية المعنوية أصبحت تسير حسب قواعد القانون العام في علاقتها مع الدول.

الفترة الخامسة والسادسة التي تضمنت هيكلية قطاع توزيع الكهرباء والغاز حيث تم اختفاء مناطق التوزيع وتقسيم المديرية العامة للتوزيع إلى اربع مناطق وهي (المديرية العامة للتوزيع الوسط، المديرية العامة للتوزيع الجزائر، المديرية العامة للتوزيع الشرق، المديرية العامة للتوزيع الغرب)⁴.

وبموجب هذا القرار تحولت مراكز التوزيع إلى مديريات جهوية تتبع مباشرة المديرية العامة للتوزيع، كما تحولت المصالح على مستوى كل مديرية إلى أقسام وأصبح كل قسم يحتوي على مجموعة من المصالح بالنظر إلى أهمية القسم في الاستراتيجية العامة للتوزيع.

الفرع الثاني: أهداف ومهام المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

1-الأهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

إن الأهداف الأساسية لمؤسسة سونلغاز هي:

- الإنتاج والمتمثلة في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء
- التسيير والمتمثلة في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة الكهرباء والغاز
- النقل والتوزيع للكهرباء والغاز والمتمثلة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

كذلك نقل وتوزيع الغاز بالتقنية، كما أن محطاتها الجديدة أكسبتها إمكانية تدخلها في قطاعات أخرى للنشاطات تمثل منفعة من أجل المؤسسة لاسيما في مجال تجارة الكهرباء والغاز نحو الخارج؛ التنمية والتزويد بجميع خدمات الطاقة؛ تنمية كل النشاطات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية.

2-مهام شركة الكهرباء والغاز

- تأمين إنتاج نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية التي تعد منتجاً غير قابلاً للتخزين حيث يتم إنتاجها مباشرة من محطات الإنتاج؛
- نقل وتوزيع الغاز الطبيعي الذي ينتج من طرف سونطراك، بحيث تقوم مؤسسة سونلغاز بشرائه وإعادة تسويقه مع المحافظة على شروط الجودة؛

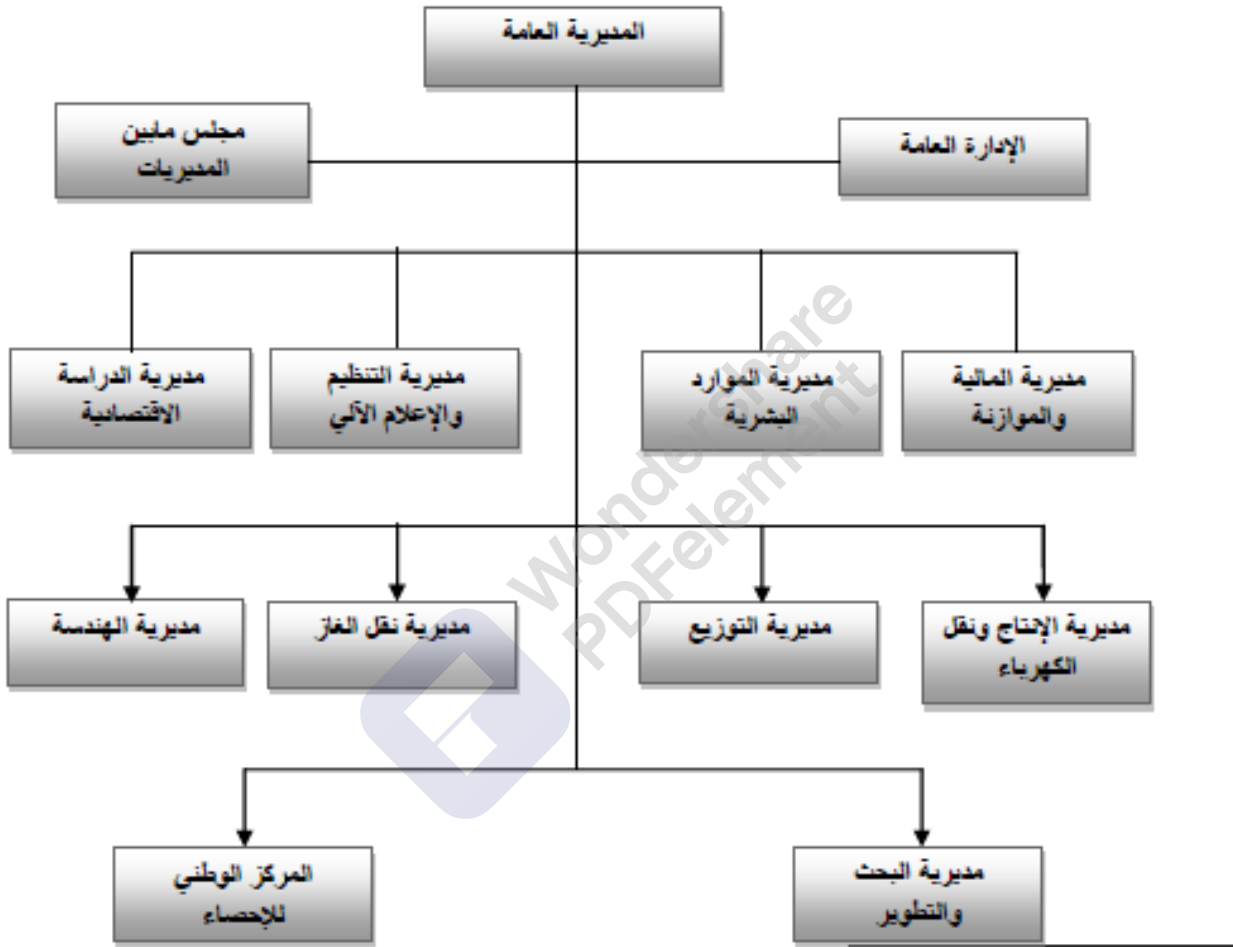
⁴-وثائق المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم.

- شراء الطاقة الكهربائية والغازية واعادة بيعها لزيائن بتوتر (متوسط، منخفض، عالي)⁵

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي ومستوياته

1-الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية والكهربائية

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز



المصدر: وثائق المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم

⁵-وثائق المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم.

2-مستويات الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

تتدرج مستويات الهيكل التنظيمي حسب الآتي:

2-1-المستوى الأول: ويمثل المستوى الأعلى ويشمل الادارات العامة التي تقوم بإنجاز الخدمات الداخلية للشركة، ويشتمل كذلك على مجلس المديرين، الذي ينسق بين مختلف المديرين ويختص بحل المشاكل التي تواجه الشركة.

2-2-المستوى الثاني: ويضم المديرين التي تصنف إلى مديريات وظيفية ومديريات عملية.

أ-المديريات الوظيفية: وتتكون من عدة مديريات تشت رك في مهام التسيير التخطيط دون العمل سنبينها بإيجاز فيما يلي:

-مديرية الموارد البشرية

تقوم بتخطيط السياسة الخاصة بالعمل والتوظيف، الترقيات واعتماد سياسة التكوين بالإضافة إلى طب العمل وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية؛

-مديرية المالية والموازنة

تنسق هذه المديرية بين جميع الموازنات كالإنتاج والتوزيع والمبيعات، كما تقوم بعملية التنفيذ والمراقبة؛

-مديرية التنظيم والاعلام الآلي

وتتبنى مبادئ التنظيم بالشركة، وضع برامج التطوير والتحسين باستخدام الإعلام الآلي

-مديرية الدراسات الاقتصادية

يسند لها إنجاز دراسات المدى الطويل، وقد تقوم بتنفيذ موازنة التخطيط الطاقوي العملي تسند لها المهام التنفيذية، وأهم المديرين التابعة لها هي:

- مديرية البحث والتطوير: وتهتم بالتطورات الجديدة وآخر المستجدات التي تبرز في مجال الأعمال الاشرافية كما تشرف على مختلف العمليات المنجزة
- مديرية انتاج ونقل الكهرباء: وتهتم بإنتاج ونقل الكهرباء بكافة أنواعها(توتر منخفض، متوسط، عالي) تم تباع هذه المديرية الكهرباء لمديرية التوزيع التي تعمل على توزيعها على مختلف الزبائن
- مديرية الهندسة: تتمثل مهمتها في متابعة الانجازات المتعلقة بقنوات التوزيع الخاصة؛

- مديرية نقل الغاز: تتمثل مهمتها في نقل وبيع الغاز بجميع مستوياتها (ضغط منخفض، متوسط، عالي) لمديرية التوزيع هذه الأخيرة التي تقوم أيضا بتوزيعه على الزبائن؛
- مديرية التوزيع: تمارس هذه المديرية العمل التجاري حيث تشتري الكهرباء والغاز من مديرتي إنتاج ونقل الكهرباء ونقل الغاز، ثم تقوم بتوزيعها على الزبائن بمختلف فئاتهم.⁶

المطلب الثاني: مديرية التوزيع

من خلال هذا المطلب سنتناول أهم العناصر التي سنوجزها فيما يلي:

1-تعريف مديرية التوزيع

هي عبارة عن مؤسسة ذات طابع عمومي تتمثل مهمتها في توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وتلبية طلبات الزبائن في حدود شروط والقيمة المالية المعمول بها، ونوعية الخدمات والأمن ذلك بهدف توزيعه بأعلى جودة وأقل تكلفة⁷

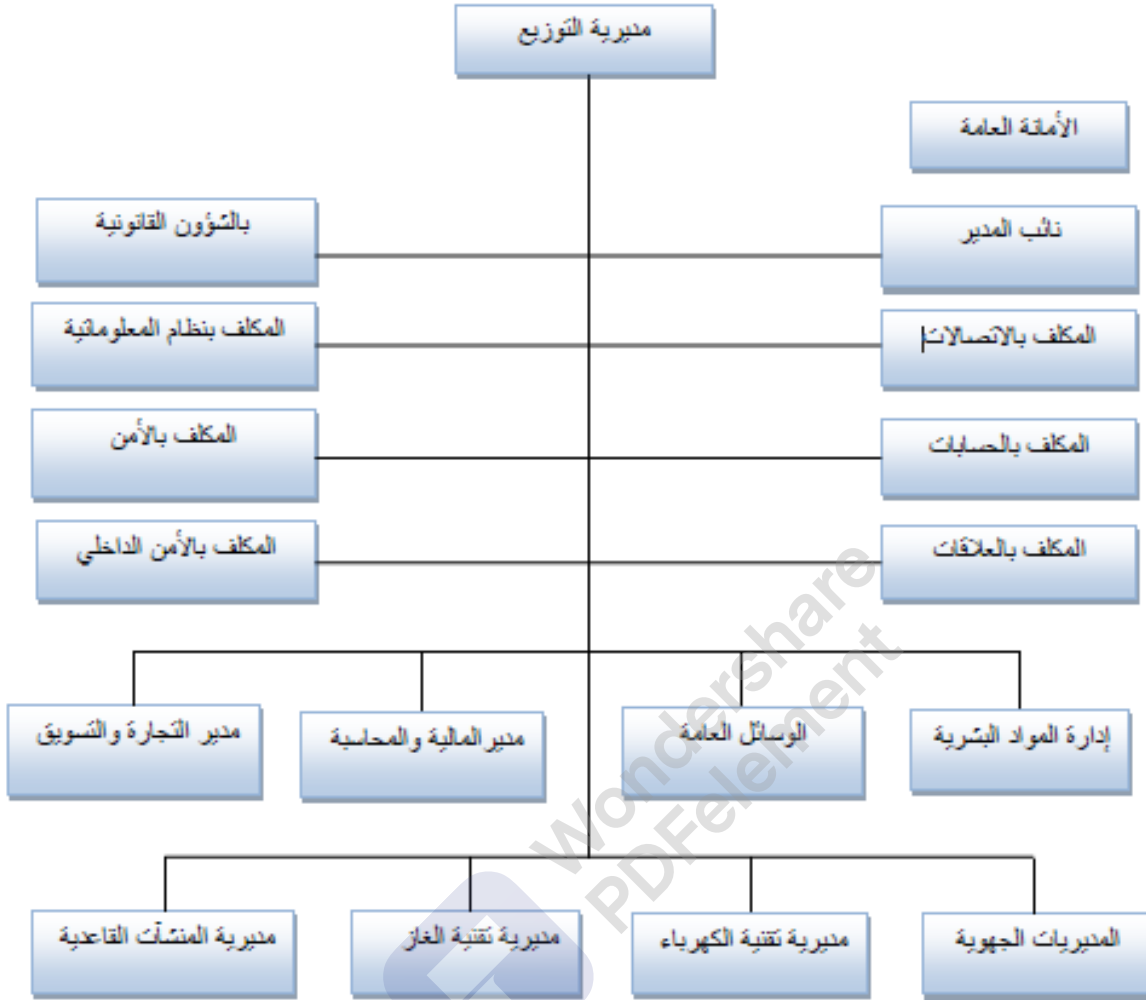
2-الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع

حيث تعتمد على الهيكل التنظيمي التالي للقيام بمهامها كما يبين الشكل التالي.

⁶-وثائق المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم.

⁷-وثائق المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم.

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع



المصدر: وثائق المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم

3- مهام مديرية التوزيع

ومن بين مهام شركة التوزيع للكهرباء والغاز نذكر:

- شراء الطاقة الكهربائية والغازية واعادة بيعها للزبائن بتوتر(منخفض، متوسط، عالي).
- المساهمة في إعداد السياسة للشركة؛
- مراقبة ومتابعة كل شبكات توصيل الكهرباء وقنوات توزيع الغاز، لضمان التزويد الدائم لها؛
- تلبية حاجات الزبائن من الكهرباء والغاز، وتقديم النصائح لهم في حدود دفتر الشروط؛
- إقرار برامج المالية؛

- العمل على إتقان وظائف إدارة الموارد البشرية، والتنمية الدائمة لأفراد الشركة؛
- ضمان أمن وسلامة الأشخاص والأشياء المرتبطة والمتعلقة بعملية التوزيع.

المطلب الثالث: تقديم المديرية الجهوية لتوزيع بمستغانم

تعد المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم إحدى ممثلي شركة سونلغاز على المستويين المحلي والوطني حيث تعمل تحت وصاية المديرية العامة للتوزيع بوهران.

الفرع الأول: تعريف وأهداف المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم

1-تعريف المديرية الجهوية للتوزيع

هي إحدى المديريات الجهوية التابعة للمديرية العامة للتوزيع بوهران، تأسست سنة (2005) بعدم ما كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع بمستغانم، وذلك لاتساع حجم زبائها وزيادة احتياجاتهم وفي اطار السياسة العامة لإعادة هيكلة شركة سونلغاز طبقا لأحكام القانونية المنظمة للشركات التجارية (شركة المساهمة).

2-أهداف المديرية الجهوية لتوزيع بمستغانم

لا يمكن أن تختلف أهداف المديرية الجهوية للتوزيع عن أهداف المديرية العامة، حيث تتمثل أهم

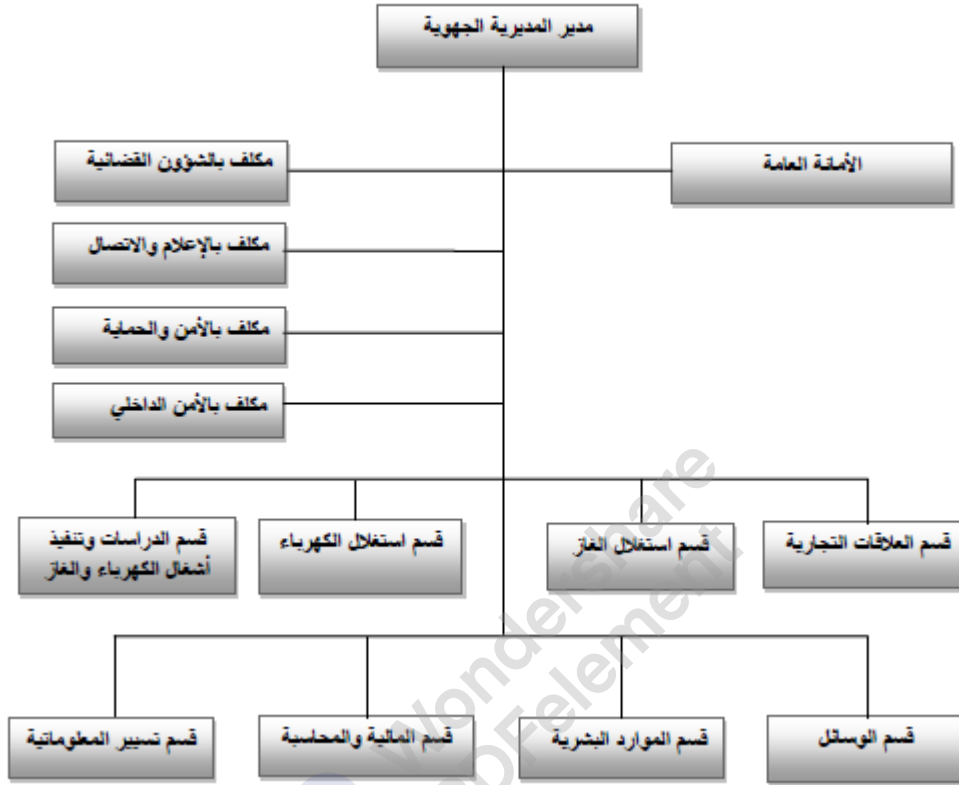
الأهداف في ما يلي:

- الاعتناء بزبائن المؤسسة وتنمية مبيعاتها؛
- التحكم في الديون من خلال محاولة تحصيلها من الزبائن؛
- وضع سياسة تجارية للمؤسسة ومراقبة مدى تطبيقها؛
- التقليل من عدد الحوادث المهنية ومحاولة تحسيس العمال والزبائن بخطورتها؛
- استمرارية التسيير من خلال (التحكم، الاستغلال، الصيانة)⁸

⁸-وثائق المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لمستغانم

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم



المصدر: وثائق المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم

المبحث الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في سونلغاز

سنحاول تقديم وصفا المنهجية والإجراءات المتبعة في انجاز الدراسة، إضافة إلى تحليل البيانات
الدراسة واختيار الفرضيات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات مؤسسة سونلغاز – مستغانم البالغ عددهم 50 اطار والذي يمثلون
نسبة تتجاوز 31% من مجموع عمالها الذي يفوق 400 عامل، وتم اختيار الإطارات دون الفئات المهنية الأخرى
نظرا لقدراتها على التجاوب مع موضوع دراستنا على عكس الفئات الأخرى التي ليس لها المعرفة الكافية بمبادئ
التشخيص الاستراتيجي الداخلي وأهم مكوناته، وأيضا ليس لها دراية كافية بأبعاد الأداء التنظيمي وأهم
محدداته.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

تم بناء الاستبانة لمعالجة متغيرات الدراسة، حيث خصص حيز للمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد
العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في المؤسسة، الفئة الوظيفية)
في حين احتوت الاستبانة على 12 فقرة مقسمة على محورين يمثلان متغيري الدراسة، محور مدى
تطبيق التشخيص الاستراتيجي الداخلي داخل المؤسسة (متغير مستقل) يحتوي 6 فقرات، ومحور مستوى الأداء
التنظيمي داخل المؤسسة (متغير تابع) يشمل 6 فقرات.
ويتم استنباط المتغير الرئيسي وهو التحليل الاستراتيجي الداخلي ومتغير النابع الرئيسي هو مستوى الأداء
التنظيمي للمؤسسة.

كما أنه تجدر الإشارة أننا اعتمدنا مقياس ليكرت الخماسي (likert Scale)، كأداة للدراسة وتحليل الاستبيان
مع منح الدرجات التالية:

- غير موافق اطلاقا: 1
- غير موافق: 2
- محايد: 3
- موافق: 4
- موافق تماما: 5

وبما أن مدى الإجابات -5-1-4، وعدد درجات الإجابات يساوي 5، فإن طول كل درجة من درجات الإجابة يمكن حسابه بالعلاقة التالية: مدى الإجابات / عدد درجات عن الفقرات وهو ما يحدد لنا المجالات التالية لدرجات متوسطات الإجابة عن الفقرات:

- من 1 إلى 1.79 غير موافق اطلاقا
- من 1.80 إلى 2.59: غير موافق
- من 2.60 إلى 3.39: محايد
- من 3.40 إلى 4.19: موافق
- من 4.20 إلى 5: موافق تماما.

وقمنا بمقارنة المتوسطات الحسابية للفقرات والمحاور بالمتوسط الحسابي النظري الذي افترضنا أنه يساوي الرتبة المتوسطة التي تساوي 3.

المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة

إن مستوى التشخيص الاستراتيجي الداخلي داخل المؤسسة يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في تحسين أداء التنظيمي للمؤسسة، ولتوضيح مدى هذا التأثير تم توجيه أسئلة إلى كل الإطارات في المؤسسة من خلال استبيان الذي يحتوي محاورين:

ولضمان تحليل الجيد لفقرات ومحاور الاستبيان من تحليل بياناته من خلال معامل الثبات والصدق، واختبار التوزيع الطبيعي، وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة المستجوبة من إطارات المؤسسة.

الفرع الأول: تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان

تم اختبار درجة وصدق فقرات كل محور من محاور الاستبيان من خلال اختبار ألفا-كرونباخ والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): قيم ثبات وصدق الاستبيان (ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
مدى تطبيق التشخيص الاستراتيجي الداخلي داخل المؤسسة	6	85.5	92.47

88.37	78.1	6	مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسة
87.06	75.8	6	مكانة الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة
92.25	85.1	6	مستوى الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة
87.86	77.2	6	مستوى موارد داخل المؤسسة
96.07	92.3	30	المحاور السابقة معا

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يتضح أن معامل ألفا كرونباخ متوسط بالنسبة للاستبيان بجميع محاوره متوسط حتى أنه يتجاوز نسبة 92%، ويفوق النسبة المقبولة 70% بالنسبة الإجمالي المحاور، وهو ما يدل على ثبات فقراته ومحاوره، كما أنه يتميز بعمال صدق (الجزر التربيعي ألفا كرونباخ) عال يتجاوز 96% ما يدل على صدق مختلف بياناته.

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات ومحاور الاستبيان

اختبرنا ما إذا كانت بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم الاعتماد على اختبار كولموغروف

– سميرنوف والجدول الثنائي يبين النتائج الاختبار بالنسبة لمحاور الاستبيان:

الجدول رقم (2-3): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان

المحور	عدد الفقرات	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية
مدى تطبيق التشخيص الاستراتيجي الداخلي المؤسسة	6	0.18	0.000
مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسة	6	0.18	0.000
مكانة الهيكل التنظيمي في المؤسسة	6	0.15	0.000

0.000	0.19	6	الثقافة التنظيمية المؤسسة
0.000	0.16	6	مستوى موارد داخل المؤسسة
0.004	0.10	30	المحاور السابقة معا

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن جميع محاور الاستبيان لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يدفعنا إلى قبول الفرضية البديلة بأن بيانات الاستبيان لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يقضي إلى الاعتماد على الاختبارات غير المعلمية.

الفرع الثالث: تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة الدراسة

أظهر خصائص بياناتهم الشخصية والوظيفية ما يلي:

1- متغير الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع الإطارات المستجوبة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3-3): توزيع الإطارات المستجوبة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية%
ذكر	86	74.8
أنثى	29	25.2
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يتضح من الجدول السابق التواجد القليل للعنصر النسوي في المؤسسة، حيث أن أكثر من 20% من الإطارات المستجوبة إناث، وهو يدل على قلة نسبة الإطارات من الإناث في المؤسسة في السنوات الأخيرة.

2- متغير السن

يوضح الجدول التالي توزيع الإطارات المستجوبة حسب متغير السن

الجدول رقم (3-4): توزيع الإطارات المستجوبة حسب السن

السن	العدد	النسبة المئوية%
من 21 إلى 30	26	22.6
من 31 إلى 40	58	50.4
من 41 إلى 50	27	23.5
من 51 إلى 60	4	3.5
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يلاحظ من الجدول السابق أن الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة هي الغالبة في الفئة المستجوبة حيث أنها تتجاوز 50% وهو ما يؤكد أن المؤسسة تعمل على تشييب اطاراته، كما أنه تمتلك كفاءات شبابية تشكل اغلبية اطاراته.

3-متغير المستوى العلمي

يبين الجدول التالي توزيع الإطارات المستجوبة حسب متغير المستوى العلمي

الجدول رقم (3-5): توزيع الإطارات المستجوبة حسب متغير المستوى العلمي

المستوى العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوي	20	17.4
جامعي	91	79.1
دراسات عليا (ما بعد التدرج)	04	3.5
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن أغلب اطارات المؤسسة جامعيين، إضافة إلى أنها تمتلك إطارات ذوي دراسات عليا كالمجستير وهو ما يؤكد أن للمؤسسة راسمال فكري ثري.

الفرع الرابع: متغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

يبين الجدول التالي توزيع الإطارات المستجوبة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

الجدول رقم (6-3): توزيع الإطارات المستجوبة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	24	20.9
من 6 إلى 10	47	40.9
من 11 إلى 15	27	23.5
من 16 إلى 20	8	7.0
من 21 إلى 25	3	2.6
من 26 إلى 30	5	4.3
أكثر من 30 سنة	1	0.9
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الغالبة من المستجوبين شباب يتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر بحوالي 41% ومن ثم تالها الفئة التي يتراوح عدد سنوات خبرتها من 11 إلى 15 وهي ذات الخبرة المتوسطة بنسبة تقارب 24% في حين تالها أيضا الفئة التي يقل عدد سنوات خبرتها عن 5 سنوات بنسبة تقارب 21% وهي نسبة جيدة مقارنة بالفئات الأخرى المتبقية التي تقل نسبتهم عن 7%.

المطلب الثالث: تحليل فقرات محاور الاستبيان

يتضح من هذا المطلب تحليل مختلف فقرات محاور الاستبيان

1-تحليل فقرات المحور الأول

يمثل المحور الأول المتغير الأول التشخيص الاستراتيجي الداخلي، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7-3): استعراض فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرة
1	تستخدم إدارة المؤسسة التشخيص الاستراتيجي في تحديد مدى التغيير الحاصل في بيئتها الداخلية والخارجية
2	يساعد هذا التشخيص في تأمين والمحافظة على الانتظام والمراقبة كجزء من عمل المؤسسة لتعظيم عوائدها.

3	تشمل البيئة الداخلية على مجموع العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها، والسيطرة عليها.
4	يسهم الهيكل التنظيمي بتوضيح مسار العمل وتحديد السلطة وتوزيع المسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية
5	تنمي الثقافة التنظيمية الشعور بالذاتية لدى العاملين والهوية الخاصة نبتجة وجودها في المؤسسة
6	تساعد موارد المنظمة في تنمية روح جماعة ووضع أهدافها موضع التنفيذ

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثين

والجداول التالية تستعرض نتائج الإجابات عن كل فقرة من فقرات المحور الأول ومن بين هذه الفقرات التالية:

الجدول رقم (8-3): استعراض الإجابات عن الفقرة الأولى

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	12	10.4
غير موافق	18	15.7
محايد	16	13.9
موافق	6.3	54.8
موافق بشدة	6	5.2
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يتضح من الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة حيث قدرت بـ 54% متبوعين بالمستجوبين غير الموافقين، يلهم المستجوبين غير المحايدين غير الموافقين ومن بعدهم المستجوبين الموافقين بشدة.

الجدول رقم (3-8): استعراض الإجابات عن الفقرة الثانية

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
7.0	8	غير موافق بشدة
8.7	10	غير موافق
10.4	12	محايد
64.3	74	موافق
9.6	11	موافق بشدة
100	115	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة حيث قدرت بـ 64% متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين الموافقين بشدة والمستجوبين غير الموافقين ومن بعدهم المستجوبين المحايدين.

كحوصلة لما سبق وباستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الأول والجدول التالية يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (3-9): تحليل فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار ويلكوسكون z	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
01	3.29	1.12	محايد	-0.78	0.438	العبارة غير محققة	06
02	3.61	1.01	موافق	-2.81	0.005	العبارة محققة	03
03	3.43	1.02	موافق	-0.36	0.715	العبارة غير محققة	04

01	العبارة محقة	0.001	3.37-	موافق	0.94	3.66	04
02	العبارة غير محقة	0.018	2.35-	موافق	1.01	3.62	05
05	العبارة غير محقة	0.914	0.11-	محايد	1.09	3.38	06
	مدى تطبيق التشخيص الاستراتيجي الداخلي داخل المؤسسة ضعيف وغير كافي.	0.167	1.38-	موافق	0.79	3.50	المحور الأول

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق العناصر التالية:

- تستخدم إدارة المؤسسة التشخيص الاستراتيجي لكن ليس بشكل كافي ولا تعتمد عليه في تحديد مدى التغيير الحاصل في بيئتها الداخلية والخارجية، ذلك لأنها لا توليه أهمية كبيرة نظرا لقلّة منافسيها.
- هذا التشخيص الاستراتيجي يساعد المؤسسة في المحافظ على انتظام سير العمل وتكثيف المراقبة لمعرفة ما يحدث داخل المؤسسة وتقوم بهذا كله في سبيل تحقيق وتعظيم عوائدها.
- تعبر البيئة الداخلية عن المستوى الداخلي أي ما يحدث داخل المؤسسة فعلا، فهي تقوم بتحديد بشكل محدد ودقيق التطبيقات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة التي تساعد في اتخاذ أحسن القرارات.
- لا تعتمد المؤسسة بشكل كافي أثناء قيامها بتحليل بيئتها الداخلية على مكوناتها الأساسية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد)، وذلك لقلّة اهتمامها بيئتها الداخلية وتركيزها على مصادر طاقتها (البترو، الغاز الطبيعي) التي هي بالنسبة لها محور نشاطها.

وبصفة عامة فان مؤسسة سونلغاز لا تطبق التشخيص الاستراتيجي بشكل كاف داخل مختلف أقسامها وفروعها هذا ما يجعلها نظامها غير فعال نظرا لعدم تركيزها على بيئتها التي تعتبر محور عملها، بإضافة

إلى كونها أكبر مؤسسة في الجزائر يجب عليها أن تهتم بهذا الجانب لأنه يعتبر عنصراً هاماً لضمان تقدمها وتطورها.

2- تحليل فقرات المحور الثاني

يمثل المحور الثاني المتغير الثاني وهو مستوى الأداء التنظيمي للمنظمة، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10-3): استعراض فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
7	يعبر الأداء التنظيمي عن الجهد، وسلوك جميع الأفراد العاملين في المنظمة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة فيها
8	يساهم الأداء التنظيمي في تحديد قدرات المنظمة من خلال تحديد مؤهلات وخبرات كل موظف يعمل فيها
9	يساعد تخفيض كمية الموارد المستخدمة في المنظمة إلى حسن سير عملها
10	تعمل المنظمة على رفع معنويات الموظفين من خلال تقديم لهم محفزات مالية ومادية
11	تدعم المنظمة الموظفين ذوي الأفكار الحديثة المنشأة من خلال منحها لهم دورات تكوينية في الخارج
12	تنمي المنظمة الالتزام الشخصي لدى موظفيها من خلال التركيز على النتائج وتحميلهم مسؤولية تحقيق النتائج

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثين

منهم تفوق خبرتهم 30 سنة، وهو ما يؤكد أن أغلب عاملي المؤسسات محل الدراسة من الخريجين حديثاً من الجامعات ومعاهد التكوين

بالنسبة لمتغير الفئة المهنية: 45.65% من المستجوبين إيطارات 34.78% منهم أهوان التحكم، 19.57% منهم أعوان التنفيذ، هو ما يؤكد أن العينة مكونة من الفئات المهنية الثلاث مع أفضلية للاطارات لأنهم الأكثر إلماماً بالجانب الاستراتيجي

والجداول التالية تستعرض نتائج الإجابات عن كلف فقرة المحور الثاني

الجدول رقم (3-11): استعراض الإجابات عن الفقرة السابعة

النسبة المئوية %	التكرار	درجة الموافقة
6.1	7	غير موافق بشدة
9.6	11	غير موافق
13.0	15	محايد
60.0	69	موافق
11.3	13	موافق بشدة
100	115	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين الموافقين بشدة ومن بعدهم المستجوبين ير الموافقين بشدة.

الجدول رقم (3-13): نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

النسبة المئوية %	التكرار	درجة الموافقة
1.7	2	غير موافق بشدة
7.8	9	غير موافق
17.4	20	محايد
6.1	7	موافق بشدة
100	115	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة، متبوعين بالمستجوبين المحايدين، يليهم المستجوبين غير الموافقين ومن بعدهم المستجوبين غير الموافقين.

الجدول رقم (3-14): استعراض الإجابات عن الفقرة الحادية عشر

النسبة المئوية %	التكرار	درجة الموافقة
1.7	2	غير موافق بشدة
5.2	6	غير موافق

محايد	22	19
موافق	75	65.2
موافق بشدة	10	8.7
المجموع	115	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة المستجوبين الموافقين هي نسبة الغالبة، متبعين بالمستجوبين المحايدين، يلهم المستجوبين الموافقين بشدة والمستجوبين غير الموافقين ومن بعدهم المستجوبين غير الموافقين بشدة.

كحوصلة للجدول السابقة وباستخدام الأدوات الإحصائية بتحليل فقرات المحور الثاني، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (15-3): تحليل فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار ويلكوسون	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
07	3.61	1.01	موافق	2.51-	0.012	العبارة محققة	06
08	3.79	0.91	موافق	4.39-	0.00	العبارة محققة	02
09	3.68	0.78	موافق	3.56-	0.00	العبارة محققة	05
10	3.75	0.92	موافق	3.96-	0.00	العبارة محققة	03
11	3.74	0.76	موافق	4.22-	0.00	العبارة محققة	04
12	3.81	0.99	موافق	4.35-	0.00	العبارة محققة	01
المحور الثاني	3.73	0.62	موافق	4.73-	0.00	مستوى التنظيمي الداخلي للمؤسسة جيد ويتحسين باستمرار	الأداء

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يتضح من الجدول السابق العناصر التالية:

- يعتبر الأداء المنهج المنظم الذي تملكه المؤسسة لتحقيق غايتها، فهو يساعدها على تحديد مدى تطابق امكانياتها مع أهدافها من خلال معرفة قدراتها ومواردها.
- يعكس الأداء التنظيمي داخل المؤسسة درجة انجاز والوفاء بمهمة التنظيمية من طرف الموظفين في الوقت والمكان المناسبين وذلك من خلال قيامهم بأعمالهم على أكمل وجه وكما هو محدد لهم.
- يحدد الأداء التنظيمي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات التي تتمثل في تكرير البترول وتمييع الغاز الطبيعي والأهداف الخاصة بأعماله ككل.
- الأداء التنظيمي يساعد على تحديد مدى التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية من خلال بناء هيكل فعال للمؤسسة يقوى على تحمل التأثيرات الناتجة عن التغيرات الخارجية التي تسود محيط المؤسسة.
- ومنه نستخلص أن للمؤسسة سونلغاز أداء تنظيمي جيد ويتحسن باستمرار وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول وذلك لكونه مرتبط بشكل كبير بالإدارة وهذا ما يجعل منها أيضا إدارة تسعى دائما إلى الحصول على المعلومات وتحليلها، وذلك عن طريق محاولة اتخاذها القرارات المناسبة.

المطلب الثاني: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

لتحليل مدى قوة العلاقة والارتباط بين مستوى التشخيص الاستراتيجي الداخلي في المؤسسة (المتغير المستقل) بمستوى أدائها التنظيمي (المتغير التابع)

الجدول رقم (15-3): تحليل الارتباط بين مستوى التشخيص الاستراتيجي الداخلي في المؤسسة بمستوى أدائها التنظيمي

معامل الارتباط بين المتغيرين %	مستوى المعنوية	القرار
47.88	0.000	توجد دلالة ارتباط قوي موجب

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يبين الجدول السابق وجود علاقة قوية بين المتغيرين، كما أنه يشير إلى ارتباط قوي موجب بينهما، وهذا ما يثبت أنه هناك تأثير قوي للتشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي لدى المؤسسة.

2- تحليل مدى ارتباط مكونات التشخيص الاستراتيجي الداخلي بمستوى أداء التنظيمي للمؤسسة

يوضح الجدول التالي مدى قوة العلاقة والارتباط بين مكونات التشخيص الاستراتيجي الداخلي (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد)، (المتغير مستقل وفرعي) وبين مستوى أداء التنظيمي للمؤسسة (متغير تابع رئيس)

الجدول رقم (16-3): تحليل الارتباط بين مستوى التشخيص الاستراتيجي الداخلي (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد) وبين مستوى أداء التنظيمي للمؤسسة

القرار	مستوى المعنوية	معامل الارتباط مع المتغير التابع الرئيسي %	المتغير المستقل الفرعي
يوجد ارتباط	0.000	63.28	الهيكل التنظيمي
يوجد ارتباط	0.000	57.74	الثقافة التنظيمية
يوجد ارتباط	0.000	49.45	الموارد

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق وجود علاقة قوية بين مكونات التشخيص الاستراتيجي الداخلي ومستوى أداء التنظيمي لدى المؤسسة كما أنه يؤكد على الارتباط القوي الموجب بين الأداء التنظيمي والمكونات التشخيص الاستراتيجي الداخلي والتي تمثلت في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد في تحسين الأداء التنظيمي لدى المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث في مؤسسة سونلغاز

1- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى في مؤسسة سونلغاز

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي: إن التشخيص الاستراتيجي الداخلي أداة تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي باستغلال كامل وعقلاني لمواردها المتاحة.

من نتائج الجدولين (5-6) يتضح لنا عدم تحقق هذه الفرضية في مؤسسة سونلغاز حيث أن التشخيص الاستراتيجي الداخلي لا يطبق بشكل كاف وفعال داخل مختلف فروع ومديريات المؤسسة وبالتالي لا يعتبر كأداة تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي باستغلال كامل وعقلاني لمواردها المتاحة.

2- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية في مؤسسة سونلغاز

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي: يساهم التشخيص الاستراتيجي الداخلي من خلال مكوناته (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد)، في تحسين الأداء التنظيمي وضمان توازن أبعاده في المؤسسة سونلغاز.

من نتائج الجدول يتبين لنا صحة وتحقق هذه الفرضية في مؤسسة سونلغاز، حيث نجد أن للهيكل التنظيمي دور فعال في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة سونلغاز.

3- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي: يساهم الهيكل التنظيمي من خلال مكانته الحساسة في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة سونلغاز.

من الجدول يتبين لنا صحة وتحقق هذه الفرضية في مؤسسة سونلغاز، حيث نجد أن للهيكل التنظيمي دور فعال في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة سونلغاز.

4- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية: يساهم المستوى الجيد لثقافة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة سونلغاز

من الجدول يتضح لنا صحة وتحقق هذه الفرضية في مؤسسة سونلغاز، حيث نجد أن لثقافة التنظيمية أثر كبير وبالغ في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة سونلغاز.

خلاصة

نجد أن المؤسسة لم تطبق المبادئ الأساسية لتشخيص الاستراتيجي الداخلي أي ليس بشكل جيد، حيث أنها لم تتبنى لهذا التشخيص ولم تعمل على ترسيخه بشكل كاف في مختلف مديرياتها وفروعها. لذا يجب عليها كمؤسسة كبيرة تنشيط في مجال المحروقات التي تعتبر أساس موارد ميزانية الدولة ككل، أن تعمل على تفعيل هذا التحليل الاستراتيجي الذي يمكنها من تحسين فعالية ادارتها وكفاءة تسييرها لمواردها المختلفة خاصة مواردها الخامة التي تعتبر مصدرا طاقاتها الإنتاجية.

وتؤكد هذه النتائج على ضرورة اهتمام المؤسسة ببيئتها الداخلية من خلال تبنيها لأنظمة الشاملة تساعد على تفعيل هياكلها التنظيمي، وزيادة ورفع مستوى الثقافة التنظيمية لديها، وتسييرها الجيد لمواردها المختلفة في سبيل تحسين أدائها التنظيمي الذي يعتبر عنصرا حاسما لدى أي مؤسسة تسعى أن تنشيط في بيئة دولية ذات معايير عمل عالمية.

خاتمة عامة



نتيجة التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل بيئة يسودها عدم التأكد وانفتاح الأسواق وتطورات التكنولوجيا السريعة وبروز قوى التكتلات الاقتصادية،

فالتشخيص الاستراتيجي يساهم في إعطاء دفعة للمنظمة في سبيل تحقيق ذاتها من خلال اكتشافها لحالها، ومميزاتها مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس القطاع، وتأكيدا من قدرتها التي هي مصدر قوتها، وبالتالي نجد أن كلما زاد الالمام بحسن تشخيص البيئة خاصة الداخلية والخارجية منها ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال زيادة فعالية كبيرة لأدائها التنظيمي.

إن نستخلص أن الأداء التنظيمي ليس فقط مجرد عامل من عوامل القديمة التي تعتمد عليها المنظمة بل هو عبارة عن أحد التوجهات الحديثة التي تعكس طرق التسيير المتطورة التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة في سبيل تحقيق استقرارها ومضاعفة أرباحها ورفع قدراتها التنافسية في أماكن انتشارها، ومنه يمكن أن نستخلص النتائج التالية:

نتائج الدراسة

- يعتبر التشخيص الاستراتيجي كعامل مهم في مساعدة المنظمة في اختيار استراتيجيتها بناء على ما يحدث في بيئتها الداخلية.
- إن الالمام بمختلف جوانب عناصر البيئة الداخلية يساعد المنظمة على زيادة فعاليتها ورفع قدراتها المختلفة خاصة تنافسية منها.
- إن التشخيص الداخلي له بالغ أثر في تحسيس المنظمة بأهمية معرفة مواردها وهيكلها التنظيمي الذي يعتبر محور ادارتها.
- للداء التنظيمي دور مهم في تحسين اتخاذ القرارات من طرف المنظمة اتجاه موظفيها أو عملائها.
- ضعف التشخيص الاستراتيجي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهو محدود.
- اهمال المؤسسات الجزائرية لمحيطها وعدم اكثراتها لما يحدث داخل بيئتها الداخلية
- تحسن الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية نتيجة اتباعها لنظام تسيير جيد
- قلة مساهمة التشخيص الاستراتيجي الداخل في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات حيث وجود علاقة ارتباط بينهما إلا أنها ضعيفة.
- تساهم الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تحسين أدائها التنظيمي من خلال تحسين السلوك التنظيمي للموظفين وخلق التواصل فيما بينهم.

اختبار الفرضيات

- تؤكد نتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي لدراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز - مستغانم عدم تحقق الفرضية الرئيسية الأولى في مؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبأن المؤسسات الجزائرية تقوم

بالتشخيص الاستراتيجي الداخلي ولكن بشكل غير كاف وغير فعال ولم يتم ترسخ معظم مبادئ في مختلف مديرياتها وفروعها.

- وتؤكد هذه النتائج من جهة أخرى على صحة الفرضية الرئيسية الثانية، حيث أن مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جيد ويتحسن باستمرار رغم تحسينها في أدائها ككل.
- وصحة مختلف الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها المتعلقة بمساهمة كل من الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية ومستوى الموارد في تحسين الأداء التنظيمي.

التوصيات

- في اطار النتائج التي أسفرت عنها الدراسة نقترح عدة توصيات يمكن أن تساهم في تفعيل متغيرات الدراسة في مؤسسة سونلغاز بصفة خاصة، والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة، تتمثل في:
- حتى تضمن المؤسسة بقائها استمراريتهما يجب عليها القيام بتشخيص الاستراتيجي بصفة دائمة سواء على مستوى الداخلي لبيئتها عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف أو على المستوى الخارجي من خلال تحديد الفرص والتهديدات.
- الاستفادة من التجارب المؤسسات الرائدة في عالمنا في مجال التشخيص الاستراتيجي، لاستنباط منها طرق تتماشى مع خصوصيات اقتصادها الوطني.

أفاق الدراسة

من خلال مسار التشخيص النظري والتطبيقي لدراستنا يمكن أن يتبادر إلى أذهاننا مجموعة من الإشكاليات التالية والتي يمكن أن تكون مواضيع أبحاث جديدة ومن أبرزها:

- مدى اسهام التشخيص الاستراتيجي في تحسين مستوى مسؤولية المؤسسة
- دور التشخيص الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات
- أثر التشخيص البيئي للمؤسسات وانعكاسه على التنمية الاقتصادية
- دور نظام المعلومات في رفع مستوى التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1-الكتب

- 1-أحمد عريقات، أحمد المعاني، ناصر جردات، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 2-إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، ط1، دار حامد، 2012.
- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.
- 3-برنارد مار، العامري، ترجمة خالد، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء، تحسين عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها، ط1، دار فاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2009.
- 4-بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 5-جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الابراهيمية، مصر، 2007.
- 6-ريتشارد سوانسون، الورد هولتون، الإدارة بالإنتاج، كيف تقيس مستوى الأداء والتعلم والآراء داخل المؤسسات، ط1، ترجمة دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2010.
- 7-زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح لأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، العدد4، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، فلسطين 2011.
- 8-سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، (الجامعة غير مذكورة)، سوريا، 2007.
- 9-صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 10-عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في غينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، جامعة المستنصرية، العراق، 2007.
- 11-عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مجلة مركز دراسات للكوفة، العدد العاشر، كلية التقنية الإدارية، الشؤون العلمية، جامعة كوفة، العراق، 2008.

- 12-عبد القادر خريبيش، التشخيص الاستراتيجي عند ميشال كروزبي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول + الثاني، 2011.
- 13-عرابة الحاج، بن حام عبد الغني، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 13 و 14 ماي 2008.
- 14-عماري عمار وآخرون، أهمية التشخيص الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى مساهمتها في تنمية الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، يومي 27 و 28 أفريل 2011.
- 15-كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.

الأطروحات والدكتوراه

- 16-مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، باتنة، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011-2012.
- 17-نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية- المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع 2010، الطبعة الثانية، الأردن.
- 18-هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 9 و 10 نوفمبر 2010.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- orobgu obiageli lilian, dr.onyeizugbe usochukwu, busienss process reengineering and organizationa, vol 3, N) 5, 2015, P1.
- Johanna andersson Alena Zbirenko, Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity, a qualitative study of a public health-care organisation, bachelor thesis, sweden, 2014.
- Massimo Massa , Lei Zhang, The Role of Organizational Structure: Between Hierarchy and Specialization, journal of finance, France, 2012.

الملخص

التشخيص الاستراتيجي يعتبر من الأدوات التي تساهم بشكل فعال في تشخيص وشرح نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، بإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات التي ستواجهها في الخارج. وذلك لمساعدة المنظمة في تحسين أدائها التنظيمي الذي يعتبر من المفاهيم ذات أهمية كبيرة التي تطفو عليها الصيغة التسييرية التي يتعامل بها العديد من المسيرين نتيجة ما تحمله بين طياتها من ايحاءات بانجازات التي حققتها المنظمة نتيجة قدراتها على تحديد ووصف مدى تطابق الأهداف التنظيمية مع مواردها

الكلمات المفتاحية: التشخيص الاستراتيجي – الأداء التنظيمي – المؤسسة الاقتصادية.

Résumé

Le Diagnostic Stratégique est l'un des outils qui contribuent efficacement à diagnostiquer et expliquer les forces et les faiblesses de l'organisation, en plus d'identifier les opportunités et les menaces auxquelles elle sera confrontée à l'étranger. Il s'agit d'aider l'organisation à améliorer sa performance organisationnelle, qui est considérée comme l'un des concepts de grande importance qui imprègnent la formule de gestion avec laquelle de nombreux gestionnaires traitent en raison de ce qu'elle porte parmi ses plis en termes de réalisations que l'organisation a atteint grâce à sa capacité à identifier et à décrire la compatibilité des objectifs organisationnels avec ses ressources.

Mots clés : Diagnostic stratégique - Performance organisationnelle - Institution économique