

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير
تخصص: تسيير استراتيجي
مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

أثر المتغيرات الثقافية والاجتماعية على أداء المنظمة

دراسة حالة وكالة Natixis-Mostaganem

تحت إشراف الأستاذ:

- د. بن حمو عبد الله

من إعداد الطلبة:

- عبد الله كوثر

- سي عفيف سناء

لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة | الصفة |
|-----------------|-----------------|--------|
| بن زيدان ياسين | أستاذ محاضر "أ" | رئيسا |
| بن حمو عبد الله | أستاذ محاضر "أ" | مشرفا |
| مادوري نورالدين | أستاذ محاضر "أ" | مناقشا |

السنة الجامعية: 2021-2022

إهداء

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

أهدي هذا العمل إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره أبدا والذي بذل جهد السنين من أجل أن أعتلي سلالم النجاح بابا العزيز، وإلى من أخص الجنة تحت قدميها وغمرتني بالحب والحنان وأشعرتني بالسعادة والأمان هي حياتي وكل عمري أمة العزيرة. إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد من وجدتهما بجانبني كلما احتجت أخواتي الغاليات: فاطمة، صارة، بشرى وسندي في الحياة أخي العزيز محمد الأمين، وابنتا خالتي نسرين وإيمان وسلسبيل وجدتي الغالية حبيبا التي دعمتني بالدعاء أطال الله في عمرها وحفظها لنا وإلى من ساندتني طوال المشوار الدراسي صديقتي وشريكتي في هذا العمل "سناء".

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ "بن حمو عبد الله" لإشرافه على هذه المذكرة، والذي أفادنا بالنصائح لإتمام هذا العمل والذي لم يبخل علينا بالمجهود والوقت والتوجيه.

ولا يفوتني أن أشكر كل الطاقم الوظيفي لوكالة "ناتيكسيس" على حسن استقبالهم لنا.

إهداء

❖ قال الله تعالى: (يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات)

(المجادلة:11)

أهدي هذا العمل المتواضع الى التي سارت معي في كل درب وكل طريق لأصعد به الى طريق النجاح،
صاحبة البيت الدافئ والعين الساهرة والقلب الحنون، من زرعت لدي روح المثابرة والاجتهاد لأصل الى ما
أصبو اليه، حبيبتي حياتي وكل دنياي أمي الحبيبة حفظها الله وأطال عمرها، والى اخوتي الحاج محمد
وخالد.

والى من ساندتني طوال المشوار الدراسي صديقتي وشريكتي في هذا العمل "كوثر"، كما أتقدم بجزيل
الشكر والتقدير إلى الأستاذ بن حمو عبد الله على وقته الممنوح وعلى كل ما قدمه لنا من توجيهات
ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراساتنا، وامتناني الخالص لموظفي وكالة "ناتيكسيس
مستغانم" لحسن استقبالهم لنا.

سناء

الفهرس

| رقم الصفحة | العنوان |
|------------|--|
| | الإهداء |
| 1 | الفهرس |
| أ | المقدمة |
| 2 | الفصل الأول: المقاربة النظرية لأداء المنظمة |
| 3 | المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول الأداء |
| 3 | المبحث الثاني: مفاهيم نظرية حول الأداء الاستراتيجي |
| 9 | المبحث الثالث: مدخل لأداء المنظمة |
| 14 | المبحث الرابع: قياس أداء المنظمة |
| 22 | الفصل الثاني: أثر المتغيرات الثقافية والاجتماعية على أداء المنظمة |
| 23 | المبحث الأول: البيئة الداخلية |
| 25 | المبحث الثاني: البيئة الخارجية |
| 27 | المبحث الثالث: تحليل البيئة الخارجية |
| 31 | المبحث الرابع: علاقة المتغيرات الاجتماعية والثقافية بأداء المنظمة |
| 45 | الفصل الثالث: دراسة حالة وكالة Natixis-Mostaganem |
| 46 | المبحث الأول: نبذة عامة حول مجمع BPCE |
| 48 | المبحث الثاني: عموميات حول بنك Natixis |
| 49 | المبحث الثالث: المزيغ الخدماتي لوكالة Natixis-Mostaganem |
| 54 | المبحث الرابع: تحليل أثر المتغيرات الثقافية والاجتماعية على أداء Natixis |
| 65 | الخاتمة |
| | المراجع |
| | قائمة الأشكال |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة المحتويات |
| | الملخص |

المقدمة

المقدمة:

ان المنظمة الاقتصادية هي نواة اقتصاد أي بلد، تعتبر نظام مفتوح يعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات التي تشترك فيها كل المؤسسات الاقتصادية أهمها تحقيق الربح وتلبية احتياجات المجتمع، من خلال دمج الموارد المتاحة لها واستثمارها في كافة عملياتها وهذا ما يعرف بالأداء التنظيمي.

يعكس الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية كيفية استخدامها لمواردها في النشاطات والوظائف التي تقوم بها، كونه مرتبط بقدره المنظمة على تحقيق الكفاءة والفعالية في بيئة تنافسية متطورة تمتاز بعدم التأكد وعدم الاستقرار.

في ظل تغيرات المحيط المستمرة والمتسارعة أصبح السعي لتحسين الأداء التنظيمي يكتسي أهمية بالغة في جميع المؤسسات الاقتصادية خاصة في البلدان المتطورة، في ظل تأثير العديد من العوامل منها داخلية وخارجية والتي نذكر منها هيكل المنظمة، ثقافتها ومواردها داخليا، ومجموعة القوى التنافسية لبورترومتغيرات البيئة الخارجية العامة، وذلك بغرض استغلال نقاط قوتها لاغتنام كافة الفرص المتاحة لها ومواجهة التهديدات، والعمل على تحسين ومعالجة نقاط ضعفها لاغتنام الفرص وتفادي التهديدات.

من بين متغيرات البيئة الخارجية العامة نجد مجموع المتغيرات الثقافية والاجتماعية التي هي قوى متداخلة فيما بينها لتشكل الإطار العام لأي مجتمع، فتختلف من مجتمع لآخر. لذلك فتحليل المتغيرات الثقافية والاجتماعية وفهمها يساهم في نجاح المنظمة واستمراريتها من خلال تكييف عمليات المنظمة حسب هذه الاخيرة، وينعكس ذلك إما سلبا أو إيجابا على أداء المنظمة.

طرح الإشكالية:

في ضوء ما سبق نقدم إشكالية البحث التي تمت صياغتها كما يلي:

- ما هو أثر المتغيرات الاجتماعية والثقافية على أداء المنظمة؟
- للإجابة على الإشكالية المطروحة لا بد من طرح عدة تساؤلات وهي:
- 1. ما هي العلاقة بين المتغيرات الثقافية والاجتماعية والعميل؟
- 2. كيف يؤثر العميل على أداء المنظمة؟

الفرضيات:

1. ان ازدهار المنظمة الاقتصادية وتطورها يرتبط بدقة نتائج دراساتها لمحيطها الخارجي الذي يشمل المتغيرات الاجتماعية والثقافية.
2. ان أداء المنظمة يتمثل في درجة توافق عملياتها مع نتائج دراساتها لمحيطها.
3. ان المتغيرات الثقافية والاجتماعية تؤثر على الفرد، والفرد يؤثر على أداء المنظمة كعميل.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في:

1. دراسة المتغيرات الثقافية والاجتماعية ومعرفة أثرها على أداء المنظمة، لأن نجاح المنظمات الاقتصادية يعتمد عليها.
2. اكتسبت دراسة المتغيرات الاجتماعية والثقافية المحيطة بالمنظمة أهمية كبيرة تجسدت في إدراك أهميتها ودرجة تأثيرها على المنظمات الاقتصادية، لذلك زاد الاهتمام بدراسة هذه المتغيرات وتحليلها.

أهداف الدراسة:

تحاول هذه الدراسة العلمية تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في:

1. معرفة وفهم الأداء التنظيمي وكيفية قياسه.
2. محاولة إبراز أثر المتغيرات الاجتماعية والثقافية على أداء المنظمات الاقتصادية.
3. تسليط الضوء على مجموع المتغيرات الثقافية والاجتماعية.
4. محاولة معرفة واقع تحليل المتغيرات الثقافية والاجتماعية في وكالة NATIXIS-MOSTAGANEM.

مبررات اختيار الموضوع:

1. ميول شخصي لهذا الموضوع.
2. نقص الدراسات والبحوث التي تتناول هذا الموضوع بالتفصيل.
3. محاولة دفع المؤسسات الجزائرية لدراسة هذه المتغيرات وإبداء الاهتمام بها أكثر.
4. موضوع البحث يتوافق مع تخصصنا.
5. اقتراح من طرف الأستاذ المؤطر.

الدراسات السابقة:**1. الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي:****الدراسات العربية:**

1. دراسة الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه:

هدفت الدراسة الى تحليل عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية ومحاولة تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة بهدف الوقوف على أهم الفرص واستغلالها ومختلف التهديدات وكيفية مواجهتها، وذلك من خلال مجموعة من الطرق المعتمدة في التحليل للتعرف على مختلف الفرص والتهديدات على ضوء المعلومات المتوفرة.

2. دراسة حمزة رملي، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الادوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC مقال، III:

هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، وتحديد مؤشرات لكل منظور من منظورات الأداء المتوازن، بالإضافة إلى تحديد مدى وصول المجتمع لأهدافه.

1. الدراسات المتعلقة بالمتغيرات الاجتماعية والثقافية:

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Azemina Masovic, socio-cultural factors and their impact on the performance of multinational companies ، مقال:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العوامل الاجتماعية والثقافية الأساسية التي يجب على الشركات المتعددة الجنسيات أخذها بعين الاعتبار لتقييم أدائها الحالي خارج حدود بلدها الأم. منهجية البحث:

للإجابة على إشكالية بحثنا واختبار صحة فرضياتنا وللإمام بكل جوانب الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي في الفصلين الأول والثاني حيث قدمنا تعاريف ومفاهيم نظرية، وفي الفصل الثالث اعتمدنا على المنهج التحليلي وذلك بدراسة حالة مؤسسة "وكالة ناتيكييس مستغانم".

الأدوات المستعملة:

- قمنا بالاستعانة بمجموعة من الأدوات التي خدمت موضوع بحثنا، وعليه استعملنا الأدوات التالية:
- مقابلة مع إطار في المؤسسة قيد الدراسة.
 - كتب تمحورت حول مجال بحثنا.
 - بحوث ودراسات شملت ولو جزء من موضوع بحثنا.
 - الانترنت.
 - مقالات من مجلة "ASJP" Algerian Scientific Journal Platform.
 - وثائق داخلية من المؤسسة قيد الدراسة.
 - قواميس وموسوعات.

هيكلية البحث:

قمنا بمعالجة موضوع بحثنا من خلال تقسيم البحث الى ثلاثة فصول، كل من الفصلين الأول والثاني تناولوا الجانب النظري للموضوع، وفي الفصل الثالث تم مطابقة الجانب النظري للموضوع على المؤسسة قيد الدراسة تطبيقيا.

الفصل الأول

المقارنة النظرية لأداء

المنظمة

تمهيد الفصل:

تطرق العديد من الباحثين والمنظرين في مجال إدارة الأعمال الاستراتيجية الى موضوع الأداء وتعددت تعريفاتهم، هناك من يربط الأداء بالبعد البشري وهناك من يربطه بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة نظرا لأهمية قياس الأداء في المنظمات المعاصرة. إن الإدارات التي تهمل ضرورة القيام بقياس الأداء الاستراتيجي هي أقرب الى الفشل، وذلك من خلال مقارنة ما تم التخطيط له مع النتائج المحققة باستعمال نماذج ووسائل قياس. تطرقنا في هذا الفصل الى مفاهيم نظرية عامة حول الأداء الاستراتيجي وأهمية توفره في المؤسسات الاستراتيجية وكيفية قياسه والمقاييس المعتمدة، واهم الجوانب التي يتعرض لها القياس.

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث والمتمثلين في:

- المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول الأداء.
- المبحث الثاني: مفاهيم نظرية حول الأداء الاستراتيجي.
- المبحث الثالث: مدخل لأداء المنظمة.
- المبحث الرابع: قياس أداء المنظمة.

المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول الأداء**المطلب الأول: مفهوم الأداء**

يتم تعريف الأداء عامة حسب قاموس HACHETTE كالتالي: " فعل إنتاج أو تفسير أو فهم تصريح، يؤديه الفرد انطلاقاً من مهارة ما"¹.

أما في قاموس Cambridge فنجد أنه يتناول الأداء بطريقة مبسطة: " إلى أي مدى يقوم شخص، أو آلة، وما إلى ذلك بعمل أو نشاط."²

بصفة عامة إن الأداء هو: انجاز الفرد أو الألة لفعل أو عمل ما كما يجب ان ينجز، ويعكس كيفية الانجاز.

المطلب الثاني: وسائل قياس الأداء

هناك ثلاث وسائل رئيسية لقياس الأداء والتي تكمن في:³

1. القياس الحسابي:

تعتبر هذه الوسيلة من أشهر وسائل القياس، حيث يعتمد فيها على الأرقام في تقدير نسبة الجودة، الإنتاجية وإذا ما تطور الأداء أو لا، يتميز هذا المقياس بمعايير واضحة وسهولة الحصول عليه، بالمقابل ينقص فيه التعبير على الميول النفسي والاجتماعي لدى المستفيدين من الخدمة.

2. قياس الاتجاهات:

يعتبر من أحد وسائل قياس الأداء حيث تعتمد على الاهتمام بمدى قناعة وقابلية المستفيد بالخدمة.

3. القياس الرمزي:

في هذه الوسيلة يتم تشكيل النتائج المحققة إلى رموز تعبر عن مستوى ودرجة النجاح، إما أن تكون هذه الرموز أشكال هندسية أو خطوط بيانية أو غيرها من الأشكال، في هذا النوع يشرح القائم بالقياس رأيه أو زاوية نظره للمسؤولين وحكمه على نوع معين من الأعمال.

المبحث الثاني: مفاهيم نظرية حول الأداء الاستراتيجي**المطلب الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي****تعريف الاستراتيجية:**

تعرف الاستراتيجية حسب قاموس Cambridge على أنها:

- " خطة تستخدمها لفعل شيء ما "⁴

¹ Dictionnaire Hachette, édition 2010, P1223.

² Cambridge dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/performance> Consulté le 22/05/2022 à 14 : 54.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص186. بتصرف.

⁴ Cambridge Dictionary, 2022. <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/strategically> Consulté le 22/04/2022 à 10

في قاموس Webster نجد تعريف الاستراتيجية على أنها:

- "المهارات المرتبطة بالإدارة والتخطيط"¹.

وفي قاموس Oxford تعرف بأنها:

- "خطة تهدف إلى تحقيق غرض معين"².

وعرفها Chandler في كتابه "الاستراتيجية والهيكل التنظيمي 1962" على أنها:

- "تحديد الغايات والأهداف الأساسية بعيدة المدى، ثم اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات"³.

وفقا لمجلة هارفرد للأعمال Harvard business review فان الاستراتيجية هي⁴:

- "مجموعة من المبادئ الإرشادية التي عند توصيلها واعتمادها في المنظمة تولد نمطاً مرغوباً لصنع القرار. لذلك فإن الاستراتيجية تتعلق بكيفية اتخاذ الأشخاص في جميع أنحاء المنظمة للقرارات وتخصيص الموارد من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية. توفر الاستراتيجية الجيدة خارطة طريق واضحة، تتكون من مجموعة من المبادئ أو القواعد الإرشادية، التي تحدد الإجراءات التي يجب على الأشخاص في العمل اتخاذها (وعدم اتخاذها) والأشياء التي يجب عليهم تحديدها أولوياتها (وعدم تحديدها حسب الأولوية) لتحقيق الأهداف المرجوة".
وتعرف أيضا على أنها:

- "خطة منفردة، وشاملة ومتكاملة ترتبط بميزات تستخدمها المنظمة للتعامل مع تحديات البيئة. فهي مصممة لتأمين بلوغ أهدافها الأساسية من خلال التنفيذ الصحيح لها"⁵.

- "خطط وأفعال ضرورية لتنسيق أنشطة أعضاء المنظمة نحو إتمام الغايات والأهداف المنظمي"⁶.
كتعريف شامل للاستراتيجية يمكننا أن نعرف الاستراتيجية على أنها⁷: خطة شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة الأفكار والمفاهيم والطرائق المتناغمة ذات الصلة بالمستقبل والمصممة لتحقيق أهداف المنظمة وذلك بالاستناد إلى الموارد Resources والقابليات Capabilities والمقدرات الجوهرية Core competencies التي تمتلكها، وفي ضوء الفرص Opportunities والتهديدات Threats التي تتضمنها البيئة الخارجية المحيطة بها.

¹ Webster Dictionary, 1992. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/strategy> Consulté le 22/04/2022 à 10 :30.

² Oxford Dictionary, 2022. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/strategic> Consulté le 22/04/2022 à 11h.

³ <https://s3.amazonaws.com/arena-attachments/705027/a973f694aaaaee073aeb1cfce037f3b11.pdf>

⁴ Michael D. Watkins, Demystifying Strategy: The What, Who, How, and Why, Harvard business review, 2007.

⁵ Jauch, L. R. & Glueck, « Business Policy & Strategic Management », 5/e, New York, W. F. (1988), P 7.

⁶ Montanari, J. R, Morgan, C. P., & Bracker, " Strategic Management : A Choice Approach ", Chicago, J. S. (1990), P268.

⁷ صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص24.

أنواع الاستراتيجيات التنافسية:

استراتيجية القيادة بالتكلفة:

تتبع المؤسسة هذه الاستراتيجية عندما يكون لها القدرة على إنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل من تكلفة منافسيها، مما يؤدي إلى تقديم منتجات بأقل الأسعار مقارنة بالمنافسين مع الحفاظ على نفس مستوى العوائد، وبذلك ستسيطر على السوق وتقوي ميزتها التنافسية.

من أهم المزايا التي تقدمها هذه الاستراتيجية للمنظمة هي:¹

- تميز موقع المنظمة بين منافسيها والحفاظ على مستوى أكبر من الأرباح.
- إن اتباع المؤسسة لاستراتيجية القيادة بالتكلفة أي تخفيض أسعارها يكسبها القدرة على مواجهة منافسيها الجدد (الداخلون الجدد للسوق) والمنتجات البديلة.

استراتيجية التمييز:²

تقدم المؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية منتجات وخدمات متميزة واسعة عن طريق تحقيق ميزة تنافسية تستهدف فئة من العملاء لا يمانعون دفع مبالغ عالية مقابل مخرجات متميزة.

من أهم المزايا التي توفرها هذه الاستراتيجية للمنظمة:

- خلق نوع من الولاء لدى المستهلكين وذلك راجع لتمييز منتجات المؤسسة عن منافسيها.
- خلق حواجز لدخول المنافسين الجدد وذلك بسبب تميز المنتجات وصعوبة تقليدها.

استراتيجية التركيز:³

المؤسسة التي تعتمد هذه الاستراتيجية تستهدف مجموعة معينة من المستهلكين وتخدم قطاع صغير ذو خصائص فريدة من السوق من خلال التركيز على تقديم منتجات مخصصة لهته الفئات، فتخلق ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات المتواجدة في السوق وتضمن حصة سوقية صغيرة وقوية.

من أهم المزايا التي تقدمها استراتيجية التركيز للمؤسسة:

- تقديم منتجات للعملاء لا يستطيع توفيرها أغلب المنافسين، وذلك لتوفرها على مهارات ومؤهلات لخلق ميزة تنافسية تحميها من المنافسة الشرسة.
- تعزيز إخلاص العملاء، لأن المنظمة لها قوة على العميل في هذه الحالة بسبب تقديمها لمنتجات موجهة لاحتياجاته المتفردة.

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة العربية، 2013، ص 251. بتصرف.

² المرجع السابق، ص 253-254. بتصرف.

³ المرجع السابق، ص 256-257. بتصرف.

تعريف الأداء الاستراتيجي:

عرفه مجموعة من الباحثين على أنه:

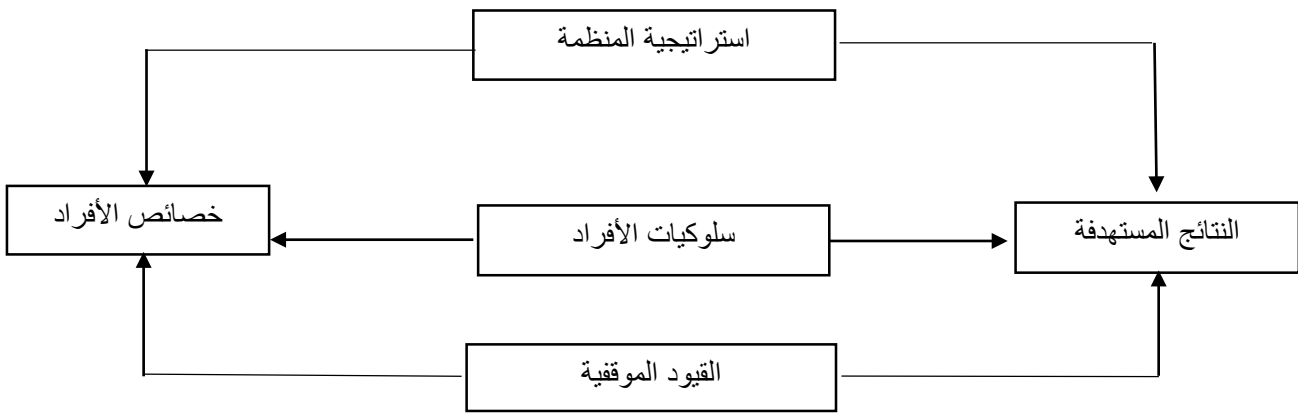
- " الأداء الذي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد على وفق مؤشري دورة حياة المنظمة وربحيتهما " ¹ - Ansoff & McDonell

- " نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية " ² - David 2001

- " النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها " ³ - Wheelen & Hunger 2010

ويمكن القول إن الأداء الاستراتيجي هو النتائج النهائية لأشطة وأعمال المنظمة وانعكاس لكيفية استخدام الموارد المتاحة للمنظمة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف الموضوعية.

الشكل رقم 1: نموذج الأداء الاستراتيجي



Source: Noe et autres, Human Resource Management :Gaining a competitive advantage . wright,P.M, IRWIN,1994, P236.

مستويات الأداء الاستراتيجي:

عند تناول الأداء الاستراتيجي على أنه مفهوم شامل ومتكامل ومتعدد الجوانب يمكن القول بأنه ناتج أنشطة

المنظمة عند تفاعلها في بيئتها التنظيمية⁴، وبذلك نستطيع تقسيم مستويات الأداء الى:⁵

1. المستوى الفردي: وهو أداء الأفراد العاملين بالمنظمة، أي الموارد البشرية.
2. المستوى الوظيفي الجزئي: وهو أداء وحدات الأعمال.
3. المستوى الكلي: وهو الأداء المنظمي في إطار البيئة التي تنشط فيها المنظمة.

¹ أحمد سليمان محمد الجرجري، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في اطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (استراتيجيات التصنيع الأخضر أنموذجا) دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة في محافظة نينوى، مجلة دراسات إدارية، المجلد 5، العدد9، 2012، ص14.

² أكرم محسن الياسري وآخرون، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل، المجلد 20، العدد الأول، 2012، ص5.

³ المرجع السابق، ص5.

⁴ معين أمين السيد و يوسف كامل عايد الزيايد، أثر البيئة الداخلية على الأداء الاستراتيجي دراسة على شركات الصناعة الاستخراجية الأردنية، مجلة الاقتصاد والتنمية – مخبر التنمية المحلية المستدامة - ، جامعة يحيى فارس، المدينة، العدد 06، جوان 2016، ص83. بتصرف.

⁵ المرجع السابق، ص83.

المطلب الثاني: خصائص الأداء الاستراتيجي

للأداء الاستراتيجي مجموعة من الخصائص والتي سنختصرها فيما يلي:¹

- إن الأداء الاستراتيجي خاص بكل المستويات الوظيفية في المنظمة وليس البعض منها فقط، فما هو ملائم لمستوى محدد لا يكون ملائم على مستوى كل المنظمة، فهذا يمكننا القول أن الأداء الاستراتيجي يحقق الأهداف الكلية الشاملة للمنظمة وليس جزء منها فقط.
- في الأداء الاستراتيجي يشترك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة والمتمثلين في الأفراد والمؤسسات،... إلخ الذين لهم المنفعة في نجاح المؤسسة كالمالكين، العاملين، الزبائن، الموردين، والبيئة عامة في عملية اتخاذ القرارات.
- فاهتمام المؤسسة بأدائها المالي وبلوغ مصلحة المالكين قد يعكس ذلك انخفاض في جودة المنتجات أو الخدمات المعروضة لعملائها وزبائنها، أو على حساب شريحة عمرية في المجتمع مما يؤدي إلى فقدان جزء من حصتها السوقية.
- يمنح الأداء الاستراتيجي نظرة شاملة ومتكاملة حول مستقبل المنظمة، كان على المدى القريب أو البعيد. حيث أن على المؤسسة ألا تهتم بالعمليات التشغيلية في الوقت الذي تحتاج فيه إلى التركيز على الرؤية المستقبلية لها. كما يجب على مدراء مختلف المستويات التنظيمية أن يأخذوا القرارات بعناية وهذا راجع لمدى تأثيرها على أهداف المؤسسة ككل.
- يحقق الأداء الاستراتيجي التوازن بين الكفاءة والفعالية، من خلال اهتمام المؤسسة بصحتها وارتباطها مع البيئة الخارجية دون إهمال أو التقصير في دور العمليات التشغيلية المتعلقة بعمليات الشراء، الإنتاج، البيع، التوزيع، والتمويل مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

المطلب الثالث: مظاهر الأداء الاستراتيجي

هناك مجموعة من المظاهر التي تعبر عن الأداء الاستراتيجي في المنظمة، والتي تتمثل في:

1. الالتزام Commitement:

تعتمد المنظمات على أفرادها لتحقيق والوصول إلى أهدافها، والذي يتطلب منها أن تبدل وإنفاق جهد ومال أكثر وأن تأخذ وقتها في اختيار أفضل الأفراد للعمل في المنظمة، والتوفير لهم التدريب الذي يحتاجون إليه والحوافز التشجيعية المادية والمعنوية. لخلق ثقافة تنظيمية لدرجة أن يكون فيها الأفراد مستعدين للالتزام اتجاهها، وولائهم وإخلاصهم لها بهدف تعزيز الميزة التنافسية من خلال تقديم الأداء المتميز.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية – مدخل تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص 64-65. بتصرف.

نذكر بعض أبعاد الالتزام: احترام شروط الجودة، التقيد بالوقت وشروط التسليم للزبون، جهد و طاقة أكثر للإبداع في الأداء¹. بناء على ذلك يمكننا أن نبرز مفهوم الالتزام على أنه التوافق بين المتطلبات الإنسانية والمتطلبات التنظيمية والإدارية في المنظمات².

2. التمكين Empowerment:

التمكين يعني "السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم" كما يؤدي بالفرد إلى الشعور بانتمائه للمؤسسة سواء كان الانتماء مادي أو معنوي، حيث أن كل منهما مكمل للآخر، ويترك كل منهما آثارا إيجابية على نفسية الموظف وإحساسهما بالأهمية والتقدير والاعتبار في المؤسسة، عندما نتحدث عن المؤسسات التي تقدم خدمات فإن التمكين يجعل المؤسسة أقرب لزيائنها وأكثر مسؤولية لحل مشاكلهم، ليس فقط في عملية تقديم الخدمة وإنما يشمل أيضا خدمات ما بعد البيع لتقوية العلاقة بين المستفيدين والمؤسسات على المدى الطويل، يمكننا ذكر بعض أهداف التمكين:

- إبداع وابتكار أكثر والقدرة على المنافسة.
- التشجيع على تقليل الأخطاء وتحمل العامل لمسؤولية الأعمال التي ينجزها.
- إرضاء الزبون، قرب العلاقة بين الموظف والزبون تؤدي إلى اتخاذ القرارات بسرعة.
- وفي النهاية تستطيع المؤسسة الوصول إلى أفضل النتائج للأداء كتقليل الضياع والرفع في الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.

تتجلى قوة الأداء الاستراتيجي للمنظمات في مستوى تمكين العاملين لديها.

3. الثقافة Culture:

والتي تتضمن تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض من خلال العمل المشترك بينهم وقدرتهم على البقاء معا وكيفية اتخاذهم للقرار، لذلك يجب تحديد قيم المؤسسة والحفاظ عليها تحت أي ظرف، حيث يعتبر هذا المظهر أحد ركائز الأداء الاستراتيجي، ويشمل ذلك القيم التنظيمية الجوهرية، والقيم الشخصية، والقيادات، والطرق المتبعة في تنمية المهارات والتعلم بالمؤسسة³.

¹ حمزة رملي، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC III، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017، ص307. بتصرف.

² رؤى رشيد سعيد آل قاسم، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط: كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2012، ص14-15. بتصرف.

³ مركز الدراسات الاستراتيجية، دمج تمثيل المعرفة في عملية إدارة الأعمال (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة، 49)، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، 2013، ص49. بتصرف.

4. التعلم Learning:

تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، كما أنها تساعد العاملين على اكتساب المعرفة لأغراض التطوير والتميز.¹

5. المرونة Flexibility:

تميل الإدارة الحديثة نحو مرونة أكثر في الإدارة المنظمة على الصعيد العالمي، ولتحقيقها وتطبيقها بنجاح في ظل بيئة مليئة بالتحديات ومعقدة ينبغي على المديرين إدراك أهميتها العملية لتعزيز فرص المنافسة لاستمرارية المنظمات، لتجاوز عوامل عدم التأكد في بيئة متغيرة ومعالجة مشاكل الإدارة التقليدية مثل: الاستجابة الغير سريعة للتغيرات، الافتقار للإبداع والابتكار، انعدام الاهتمام بصياغة رؤية واضحة للمؤسسة، ضعف الرقابة على عمليات العمل.²

6. القيادة Leadership:

القيادة الإدارية هي " عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق أهداف"³، يكون هذا التأثير من خلال تمكن القائد الإداري على توجيه سلوك وأفكار الأفراد إلى أهداف المنظمة،⁴ وتحفيزهم ودفعهم على العمل باقتناع ورغبة، كما أن للقيادة أثر بارز على رفع الأداء والإنتاجية، تتمثل قيادة المهام في: إعطاء الأوامر الإدارية بصيغة يضمن فيها فهم محتوى وأهداف الأوامر، إتاحة الموارد المساعدة لعملية تنفيذ المهام، مع إعداد معايير لتقييم الأداء، مع تقديم الحرية لفريق العمل في انتقاء أفضل الوسائل لتنفيذ المهام المحددة.⁵

المبحث الثالث: مدخل أداء المنظمة

المطلب الأول: مفهوم أداء المنظمة

هناك اختلاف كبير في مفهوم الأداء وذلك راجع الى الاختلاف في المقاييس والمعايير المعتمدة في دراسة وقياس الأداء التي تستخدمها المنظمات والمدراء، لكن يتفق الباحثين على التعبير عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة بضمان تحقيق أهدافها.⁶

¹سعود ذياب الذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، رسالة ماجستير، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، 2014، ص07. بتصرف.

² Aymen Mohamed Ibrahim Aldosoky, strategic performance management for Egyptian public libraries as a portal for national sustainable development : greater cairo library as a model, cybrarians journal, issue 47, september 2017, P27.

³ سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة السابعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص146.
⁴ حمزة رملي، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC III، مرجع سبق ذكره، ص309. بتصرف.

⁵ ميشيل سايريت (2011)، التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل، القاهرة: مؤسسة هنداوي، ص40. بتصرف.

⁶ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص38. بتصرف.

هناك عدة أطر مفاهيمية تنطلق من التوجهات الحديثة للفكر الإداري تغطي المعنى الشامل لمفهوم الأداء، وهي:¹

" قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد " – Robins & Weirsema .

• مدخل النظم:

- " الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد اجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة " – Wit & Meyer .

• المفهوم الشمولي:

- " الأداء هو نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية " – David .

• النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها:

- " انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها " – Eccles² .

• منطلقات النظرة المستندة الى الموارد:

- " الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " – Miller & Bromiley³ .

• البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة:

- " الأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية – على اختلاف أنواعها – والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها " – Zahar & Pearce⁴ .

كتعريف شامل للأداء: هو نتاج كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة الاقتصادية، وهو تجسيد لكيفية استغلال المنظمة لمواردها واستثمارها في سبيل تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: أنواع أداء المنظمة

إن الأداء مقترن بالأهداف، ويتم تصنيفها إلى:

1. الأداء الكلي:

يتم تحقيق هذا الأداء عبر النتائج أو الإنجازات التي أسهمت كل الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في بلوغها وإتمامها، حيث أنه لا تستطيع وظيفة بمفردها أو قسم تحقيقها بل يستلزم تعاون جميع الوحدات الفرعية للمنظمة.

¹ المرجع السابق، ص38-39.

² Robert G. Eccles, Harvard Business Review, January-February 1991, PP 131-137.

³ Academy of management journal 1990, Vol.33, No.4, P 756.

⁴ Zahar et pearce, Board of Director and corporate financial performance, reviewet integrative model, Jornal of MGT.

تعكس مؤشرات مثل: الأرباح، النمو، الاستمرارية، إلخ، مستويات تحقيق المؤسسة لأهدافها بصفة عامة وذلك بقياس الأداء الكلي للمنظمة.¹

2. الأداء الجزئي:

وهو عكس الأداء الكلي، قد يتم بلوغه عادة على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، والذي ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار يمكن تقسيمها على أساس المعيار الوظيفي إلى: الأداء المالي، الأداء التسويقي، الأداء الإنتاجي، أداء وظيفة الأفراد... إلخ²، حيث أن النظام التحتي يحرص على تحقيق الأهداف الخاصة به فقط وبأقل التكاليف أي أنه لا يهتم بتحقيق أهداف الأنظمة الأخرى.

يجب أن تكون أهداف المنظمة متكاملة مرتبطة فيما بينها، حيث أن بتحقيق الأداء في الأنظمة الفرعية يتحقق الأداء على مستوى المنظمة ككل.³

3. الأداء الداخلي:

الأداء الداخلي أو ما يعرف بأداء الوحدة مكون من ثلاث أنواع جزئية:

- الأداء البشري: يتمثل في أداء العاملين في المنظمة، حيث أنهم يمثلون مورد استراتيجي كفاء وقادر على خلق ميزة تنافسية وتطويرها وصنع القيمة⁴، لأن التميز في الأداء يعتمد بالدرجة الأولى على إمكانية المنظمة على إتاحة أنواع خاصة من الموارد البشرية⁵.

- الأداء المالي: من أهم مؤشرات الأداء المالي هي: نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات، حيث أن هذا النوع يصف درجة فعالية وكفاءة المنظمة في استخدام وتعبئة الموارد المالية المتاحة.

- الأداء التقني: إن كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية يعتبروا من أهم مؤشرات الأداء التقني، والتي تتمثل في إمكانية المنظمة في استخدام الأمثل واستعمال تجهيزات الإنتاج في عملية الإنتاج وصيانتها⁶.

4. الأداء الخارجي:

يتمثل هذا الأخير في علاقة المنظمة بمحيطها الخارجي والذي يمثل العوامل التي يصعب التحكم فيها والتي تقع خارج المنظمة، كما أنه يمكن تحقيق هذا الأداء من خلال قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية، فإن نجاحها أو فشلها يقف على تحقيق التوازن بين أنشطتها والبيئة الخارجية المحيطة بها، هناك العديد من المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والتي تتمثل في البيئة الاجتماعية، الاقتصادية، القانونية، والثقافية.⁷

¹ عبد المليك مزهودة، دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة النجارة العامة والمصنوعات الجاهزة أريس، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير، جامعة باتنة، 1998، ص41.

² صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006-2007، ص74. بتصرف.

³ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2001-2002، ص19.

⁴ Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, 2^{ème} édition librairie Vuibert, Paris, 1999, P 236.

⁵ Ibid, P 02.

⁶ <http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/> Consulté le 26/03/2022 à 09 :15.

⁷ فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص69. بتصرف.

5. الأداء الاجتماعي، الاقتصادي، والبيئي:

الأداء الاجتماعي والذي يتعلق بتوفير خدمات للمجتمع وأخذ مصالحها بعين الاعتبار في كل عملياتها. حيث أن الأداء الاجتماعي يتجلى في درجة تحقيق المنظمة لهدفها الرئيسي والذي يتمثل في تحقيق المنافع والمصالح العامة للمجتمع¹. فيما يخص الأداء الاقتصادي فهو يشير إلى إمكانية المنظمة من الاستخدام الكفاء والاستفادة المثلى للموارد المتاحة سواء كانت مالية أو بشرية، والقدرة على اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها وزيادة قدرتها الإنتاجية بكفاءة وفعالية.

أما فيما يتعلق بالأداء البيئي فهو يتعلق بمسؤولية المؤسسة على الالتزام ب ستة مجموعات تتضمن مجالات الصحة البيئية، نوعية الهواء، الموارد المائية، والموارد الطبيعية والتغيرات المناخية، التنوع البيولوجي².

المطلب الثالث: أبعاد أداء المنظمة

يمكن معالجة الأداء طبقا لمنظور بلوغ ما يلي في المنظمة:³

- مدى خدمة الزبائن وتوفير أفضل السلع والخدمات لهم.
- منح للعمل الجماعي الأهمية التي يستحقها.
- إتاحة البيئة الآمنة والمناسبة.
- الرغبة الكاملة على تحقيق النتائج وتتبعها بشكل دقيق.
- السعي الدائم نحو تحليل المشاكل ووضع الحلول اللازمة لها.
- تحقيق التنوع وتعزيزه.
- إحراز التواصل الفعال بين العمال.

ويمكن أيضا معالجة ثلاث أبعاد رئيسية فيه وهي:⁴

• الأداء المالي:

يهتم الأداء المالي بالنتائج المالية المحققة ويعبر عن الجانب المالي من تحقيق المنظمة لأهدافها، حيث يتم قياس مجموعة من المتغيرات تعرف بالمشورات المالية: الإيرادات، المبيعات، الموجودات، وصافي الدخل وذلك بوصف المناهج والأساليب المستعملة لتحقيق تلك المخرجات.

• الأداء التشغيلي:

إن الأداء التشغيلي يقود ويرشد الأداء المالي، هناك ثلاث أبعاد أساسية والتي تتمثل في:

¹ بتصرف. 23: http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/ Consulté le 26/03/2022 à 09

² Mason Carpenter and others, Management Principles : Jupiterimages Corporation, USA, 2012, P 33-34.

³ مجيد الكرخي، موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم وموازنة الدولة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2015، ص148. بتصرف.

⁴ المرجع السابق، ص83-84، بتصرف.

- الإنتاجية: كتعريف شامل للإنتاجية تعرف كونها النسبة بين المخرجات إلى مدخلات العملية، كما أنه هناك مؤشرين يعتبرون من أهم مؤشرات الإنتاجية والمتمثلين في إنتاجية رأس المال، وإنتاجية العمل.
- الربحية: وهي العلاقة بين النتيجة المحققة بالنسبة لرأس مال المستثمر أو أي عملية أخرى، يمكننا ذكر على سبيل المثال النتيجة التي حققها حسب ما وتعرف بنتيجة الوظيفة، أو تحديدها حسب وحدة الإنتاج ويطلق عليها نتيجة وحدة الإنتاج، وهناك أيضا بالنسبة لفترة زمنية محددة وتسمى بالنتيجة الزمنية.
- الكفاءة: أي ما يعني الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق وبلوغ أكبر حجم من الإنتاج.

• الأداء التنافسي:

يتجلى في الحرص على النمو وتطوير الميزة التنافسية والريادة في الأسواق، حيث يعتبر كمنظور السوق لأداء المؤسسة وليس منظور داخلي كما تناولنا في الأداء المالي والتشغيلي، يعتبر كونه منظور طويل الأجل. من أهم المقاييس المعتمدة فيه هناك مقاييس السوق، مقاييس الوضع التنافسي، مقاييس القيمة المضافة، ومقاييس الرضا.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء المنظمة

- لكل منظمة أفكارها وقيمها التي تقوم عليها، تقريبا قدرة المنظمة للاستجابة للمتغيرات المؤثرة فيها يعني نجاح المنظمة أو فشلها. ومن بين العوامل المؤثرة على أداء المنظمات نذكر ما يلي:¹
- هيكل المنظمة: المنظمة الفعالة لديها رؤية محددة لأهدافها وكيفية تحقيقها، يمكن لهيكل المنظمة أن يعيق التنفيذ أو يدفعه إلى الأمام وذلك اعتمادا على العلاقات التنظيمية والإشرافية ومناهج العمل ومدى قابليتها في التأثير على الربح.
- القيادة: يساعد القادة أنفسهم وكذلك أعضاء المنظمة على القيام بالأعمال بشكل صحيح، من خلال تحديد استراتيجية ومسار المنظمة وابتكار رؤية محفزة لكيفية لتحقيق أهداف المنظمة كمجموعة، فهم بالتأكد من العوامل المؤثرة في أداء المنظمة.
- بيئة العمل: يركز هذا العامل على ما إذا كان العاملين في المنظمة يتمتعون بالأدوات والوسائل والظروف البيئية المناسبة للقيام بوظائفهم بكفاءة، ومن الجوانب التي يتم مراعاتها ما يلي: الأجهزة والأدوات واللوازم اللازمة لممارسة الأعمال والأنشطة – مكان العمل المادي (الأثاث، مساحة العمل، المياه، الإضاءة والتهوية) – الأمان في العمل.
- مهارات الفرد: هذا العامل يتضمن إذا ما كان لدى العمال المهارات الأساسية والمعارف اللازمة لتحمل مسؤولية العمل المكلف إليهم. مثلا: إذا ما كان للفرق أو للأفراد مهارات وقدرات تواصل اجتماعية، وهل يستطيعون زيادة القدرة الإنتاجية في العمل.

¹ Usman Raza, 5 critical factors influencing organizational performance, social barrel, 12/01/2019 .

- الاستراتيجية: حيث يتم الربط بين أداء المنظمة وأهداف المنظمة الاستراتيجية وتحديد النتائج والأنشطة، حيث التنفيذ الصحيح للاستراتيجية المختارة ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ويضمن تحقيقها لأهدافها المسطرة.
- عوامل خارجية: هناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة يقع جزء منها خارج نطاق سيطرة المنظمة وجزء منها، والسؤال المحوري هنا هو هل العوامل الخارجية تعزز قدرة المنظمة وتحسن أدائها لتحقيق أهدافها؟ تشمل مجموعة العوامل السياسية، الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية والثقافية.

المبحث الرابع: قياس أداء المنظمة

المطلب الأول: مفهوم قياس أداء المنظمة

تعريف قياس أداء المنظمة:

" قياس الأداء هو المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولإسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة سابقاً"¹ – U.S. General Accounting Office, 1998.

الجوانب التي يتعرض لها قياس أداء المنظمة:

يجب أن يكون القياس من خلال دراسة ثلاثة جوانب وهي:²

1. الأهداف وتحقيقها:

يعتبر هذا المستوى الأول من مستويات القياس تعمل المؤسسات على وضع أهداف عامة تعلنها وتسعى لتحقيقها، مثلاً كالمؤسسات الإنتاجية هدفها العام هو تحسين الإنتاج، ومن هذا المنطلق يجب وضع أهداف مرحلية دقيقة لكل خطوة للوصول إلى الهدف العام.

قياس الأداء هنا يكون على مستوى الأهداف المرحلية التي تعمل في ظل الأهداف العامة والقياس يكون من خلال مدى تنفيذها في الواقع ومدى العجز في بلوغها لا يهم إن تكرر الهدف المهم هو تحقيقه على أرض الواقع.

2. البرنامج التنفيذي:

المستوى الثاني يتمثل في تنفيذ الخطة الموضوعي مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الموضوعية والوسائل المستعملة لتحقيقها ومحددات منهجية العمل.

لا ينجح قياس هذا المستوى من خلال تقييم التقارير الورقية أي المكتوبة والمخططة فقط بل يجب الرقابة في الميدان عن قرب ليتحقق المبتغى قياسه.

3. العوامل الخارجية:

في هذا المستوى هناك بعض العوامل الخارجية التي يجب على القياس أن يأخذها بعين الاعتبار وإهمالها يؤدي إلى إهمال قياسات النجاح وتتمثل هذه العوامل في:

¹ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 69. بتصرف.
² نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية المفهوم – الأهمية – التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 183. بتصرف.

- الصعوبات الخارجية.
- أسلوب تعامل العمال مع المجتمع الخارجي.
- درجة القبول أو الرفض للخدمة أو المنتجات المقدمة.
- الخصوم الخارجيين.

أهداف قياس أداء المنظمة:

يمكن تلخيص أهداف قياس أداء المنظمات في ما يلي:¹

- رفع الأداء وبالتالي رفع الإنتاجية.
- قياس أداء العاملين وربطه بأداء المنظمة وذلك لمعرفة قدراسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.
- تشخيص نقاط ضعف المنظمة لمعالجتها ومعرفة نقاط قوتها.
- قياس الأداء يجسد ويبين مستوى أداء القطاع الذي تنشط فيه المنظمة.
- تضييق الفرق بين النتائج المحققة والتوقعات من خلال التنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها.

المطلب الثاني: نماذج قياس أداء المنظمة

أنواع مقاييس أداء المنظمة: قياس الأداء من أهم الركائز التي يقوم عليها وجود المنظمة، فانه يوفر البيانات التي تم جمعها وتحليلها وتقريرها للمساعدة في اتخاذ القرارات ، حيث ومن خلال التوزيع الأمثل للموارد يوجه قياس الأداء أعمال الوحدات التنظيمية وأنشطتها في المنظمة، ويقوم المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة بالتعرف على نقاط القوة والضعف لتحسين أعمال المنظمة.

تقسم مقاييس الأداء حسب (performance-based management special interest group) الى خمسة

أنواع وهي:²

- مقاييس المدخلات Input measures: يتم استخدامها لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستعمل للوصول الى المخرجات والنتائج المطلوبة .
- مقاييس العمليات Process Measures: يتم استخدامها لفهم الخطوات المباشرة لإنتاج المنتج أو الخدمة.
- مقاييس المخرجات Output Measures: يتم استخدامها لقياس المنتج أو الخدمة التي توفرها المنظمة وتقدمها لعملائها.
- مقاييس المحصلات Outcome Measures: يتم استخدامها لتقييم كل من النتائج المتوقعة، المرغوبة والفعالية.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012-2013، ص13-14. يتصرف.

² وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص ص 75-78.

- مقاييس التأثير Impact Measures: يتم استخدامها لقياس الأثار المباشرة والغير مباشرة الناتجة عن تحقيق أهداف المنظمة.
- والتصنيف الثاني ويكون كالتالي:
- مقاييس الأسباب Lagging measures: يتم استخدام هذه المقاييس بعد ظهور النتائج.
- مقاييس النتائج Leading measures: يتم استخدام هذه المقاييس للتنبؤ بأداء المنظمة المستقبلي.
- المقاييس السلوكية Behavioral measures: يتم استخدام هذه المقاييس لقياس ثقافة الأفراد العاملين بالمنظمة والمنظمة بدورها أيضا.
- التصنيف الثالث حسب Bureau of the budget and state planning office، يصنف مقاييس الأداء الى:
- المقاييس المرتبطة بسياسة المنظمة تتمثل في غالب الأحيان بالمحصلات، من سماتها:
 - طويلة المدى.
 - تستخدم لتحديد كيفية انجاز الغايات والأهداف.
- المقاييس المرتبطة ببرامج المنظمة تتمثل في غالب الأحيان بالمخرجات، من سماتها:
 - تشغيلية.
 - قصيرة المدى.
 - تستخدم لتقييم منهجية قيام المنظمة بإيصال منتجاتها وخدماتها.
- عامة تصنف مقاييس الأداء ضمن أحد هذه التصنيفات الستة العامة التالية، لكن المنظمات يمكنها أن تطور تصنيفات خاصة بها حسب أعمالها بالاعتماد على ثقافة المنظمة ورسالتها:
- 1. الفاعلية Effectiveness: والتي تشير الى درجة مطابقة المخرجات لأهداف ومتطلبات المنظمة.
- 2. الكفاءة Efficiency: والتي تشير الى درجة خروج عمليات المنظمة بالنتائج المطلوبة بأدنى قدر من الموارد.
- 3. الجودة Quality: وهي درجة تلبية المنتج المقدم لمتطلبات ورغبات العملاء.
- 4. التوقيت Timelines: ويتم قياس مدى انجاز الأعمال بدون أخطاء وفي الوقت المحدد لها، وذلك لضبط توقيتات الأنشطة حسب متطلبات العملاء.
- 5. الإنتاجية Productivity: وهي القيمة المضافة من قبل النشاط أو العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع الموارد المستخدمة في العملية.
- 6. السلامة Safety: لقياس جانب اللياقة العامة الكلية للمنظمة وبيئة العمل.

في الجدول التالي تم تصنيف المقاييس السابقة:

الجدول رقم 1: تصنيف مقاييس الأداء العامة.

| المقياس | يقيس | التعبير عنه بالوحدات |
|-----------|--|---|
| الكفاءة | قدرة المنظمة على أداء المهام | المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة |
| الفاعلية | قدرة المنظمة على التخطيط لمخرجات عملياتها | المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة |
| الجودة | مسألة انجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وان معايير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء | عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة |
| التوقيت | مسألة انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد، وان معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء | عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة |
| الإنتاجية | حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل | المخرجات إزاء المدخلات |

Source : Training resources and Data Exchange, performance-based management handBook : Establishing an Intergrated performance measurement system , Vol.2, 2001, P37.

مؤشرات قياس أداء المنظمة:

تعريف مؤشر الأداء:

تعرف مؤشرات الأداء بأنها " مستوى متوقع من الأداء والذي يتم مقارنة الأداء الفعلي به " ¹ وهي المقاييس التي يتم وضعها لمراقبة وتعقب أداء المنظمة وفقا لاستراتيجيتها المتبعة وتقسم حسب أهداف المؤسسة : أهداف مالية – أهداف إنتاجية – أهداف تسويقية وبالتالي يمكن تصنيفها الى:

1. مؤشرات قياس الأداء المالية: مؤشر هامش الربح، العائد على الاستثمار، مؤشر نمو الدخل، مؤشر معيار التكاليف.
2. مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي: ² الإنتاجية، معدل انجاز الإنتاج، معدل الإنتاج المعيب، نسبة الإنتاج المعاد التصنيع، نسبة ضياع التكنولوجيا، نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج، نسبة تكاليف اللاجودة، نسبة تكاليف الصيانة، نسبة الإنتاج الساعي، نسبة استغلال الوقت المخطط، نسبة الوقت الغير مستغل.
3. مؤشرات قياس الأداء التسويقية: ³ معدل النمو في المبيعات، نسبة نقاط بيع المؤسسة، متوسط الوحدات المباعة لكل وكيل، نسبة نقل مبيعات المؤسسة بوسائلها، متوسط النزاعات مع كل عميل، نسبة المبيعات الآجلة، الإنتاجية الكلية، تطور رقم الأعمال، النصيب السوقي، ربحية رقم الأعمال، نسبة مصاريف التسويق، عائد مصاريف التسويق، نسبة أسعار المؤسسة الى أسعار السوق، نسبة العمولات، عائد مصاريف نقل المبيعات،

¹ حمودي أم العز، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب – ورقلة - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص 18.

² المرجع السابق، ص 21.

³ المرجع السابق، ص 22.

نسبة التخفيضات، نسبة التسبيقات، نسبة مردودات المبيعات، معدل ضياع (خسارة الزبائن)، عدد الشكاوى، معدل معيب المبيعات، تكاليف الفشل الخارجي للجودة.

نماذج قياس أداء المنظمة : كيفية قياس الأداء للمنظمة¹

1. النموذج المالي التقليدي: يتضمن مجموعة من معايير تدل على قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح وهي:

- العائد على الاستثمار بالموجودات (Return On Investment (RQI).

- ربحية السهم الواحد (Earning Per Share (EPS).

- العائد على حق الملكية (Return On Equity (ROE).

2. نموذج المقارنة المرجعية Benchmarking: يعرفه Fisher بأنها العملية المستمرة للمقارنة والقياس للشركات الرائدة عالميا بهدف اكتساب المعرفة التي تمكنها من تطوير وتحسين أدائها بالتركيز على : الجودة، الزبون، تحقيق القيمة، الموارد.

3. نموذج أصحاب المصلحة: يتضمن مجموعة من معايير القياس لكل فئة من أصحاب المصلحة للمدين القصير والطويل، وذلك لتحديد الأثر المباشر وغير المباشر على اهتمامات أصحاب المصالح.

4. نموذج بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard: نموذج قياس تستطيع المنظمة من خلالها اختيار المعايير وفقا لطبيعة نشاطاتها وأعمالها، ظروفها البيئية، حيث يتم الدمج بين مجموعة معايير مالية ومجموعة معايير تشغيلية (غير مالية) ذلك لمحاولة الموازنة بين رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها.

وفي دراسة شملت عينة من 500 منظمة أمريكية و300 منظمة كندية تم التوصل الى أن المعايير الغير مالية الأكثر شيوعا هي: رضا الزبون، خدمة الزبون، جودة المنتج، الحصة السوقية، الإنتاجية، جودة الخدمة.

المطلب الثالث: أهمية قياس أداء المنظمة

يعتبر قياس أداء المنظمة من القضايا المهمة في مجال العلوم الإدارية، يمكننا أن نبرر ذلك من خلال ذكر أهميته بالنسبة للمؤسسات:²

- يعتبر الأداء محورا أساسيا لتقييم نجاح أو فشل المؤسسات في قراراتها وخططها الاستراتيجية الموسوعة.

- تؤدي عملية قياس الأداء إلى تحقيق منافع متعددة للمنظمة، حيث أنها تركز على الخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلى الأهداف ومستوى الأداء.

- يوفر القياس التغذية العكسية حول التقدم نحو الأهداف، وإذا ما كان هناك اختلاف بين الأهداف المسطرة والنتائج، كما يساعد المنظمات على تحليل الفجوات المتواجدة في الأداء وإجراء تعديلات.

- يقوم قياس الأداء على تحسين إدارة المنتجات والخدمات المقدمة وعملية تسليمها إلى الزبائن.

¹ حمزة رملي، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الادوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC III، مرجع سبق ذكره، ص 302-303. بتصرف.

² حمزة رملي، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الادوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC III، مرجع سبق ذكره، ص 301. بتصرف.

- إن قياس الأداء يعزز الاتصالات الداخلية بين العمال، إضافة إلى الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملائها، فإن الاهتمام بقياس الأداء وتحسينه يخلق مناخ جديد يؤثر على عملاء المؤسسة ككل.¹
- يساعد قياس الأداء على تقديم توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليفها.
- كما أنه يبين أن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال تحقيق غايات اجتماعية.
- يمنح قياس الأداء معلومات واقعية صحيحة يمكن الاستناد عليها في عملية اتخاذ قرارات مناسبة حول عمليات المؤسسة.
- يتم من خلال قياس الأداء إدراك المحاور التي يستلزم عليها التركيز عليها والاهتمام بها لتحقيق التأثير الإيجابي عليها.
- لا يوجد تطوير دون القياس، يجب على المنظمة أن تعرف أين هي في واقع عملياتها، لتعرف ما هو مستقبلها، لبلوغها الأهداف المسطرة.
- بيان درجة إسهام المنظمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، من خلال إحراز أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف، والتخلص من الهدر والتضييع في الموارد الاقتصادية.
- خلق المنافسة بين الإدارات والأقسام المتشابهة، والعدل في تقديم المكافئات والحوافز مما يشجعها ويحفزها لتحسين أدائها، وزيادة في إنتاجية العاملين لبلوغ الأهداف المسطرة.
- إتاحة ظروف ملائمة، وتنفيذ نظام الإدارة متكامل مع نظم تقييم أداء العاملين، والإدارة العليا أي أصحاب السلطة ومن ثم تقييم المنظمة ككل.

الصعوبات التي تواجه قياس أداء المنظمة:

- من أهم الصعوبات التي قد تواجه عملية تقييم أداء المنظمة والتي قد تؤدي إلى فشلها هي:²
- الافتقار إلى تقديم نظرة شاملة للمخرجات والنتائج المحققة.
- عسر عملية تحديد الأولويات والمتغيرات الأكثر ارتباطاً بالأداء، في معظم الأحيان يكون الاهتمام بقياس العناصر السهلة في عوض التركيز على القضايا المهمة والتي تؤثر على مصير المستقبلي للمؤسسة.
- التحيز الشخصي للمديرين نحو الأهداف قصيرة الأمد والمحدودة على حساب الأهداف.
- صعوبة احتساب اشتراك كل عنصر من عناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية.
- الاعتماد على معلومات قديمة وقيم تاريخية ليس لها قيمة، مما يؤدي إلى فقدان الفعالية لمقاييس الأداء الحالية في الكشف عما قد تتعرض له المؤسسة.

¹ مصطفى يوسف، إدارة الإدارة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص34-35.

² المرجع السابق، ص106. بتصرف.

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل يمكننا أن نقول إنه رغم اختلاف وجهات نظر الباحثين حول قياس الأداء الاستراتيجي إلا أنهم يتفقون حول أهمية الاهتمام به في المؤسسة الاستراتيجية، فينعكس ذلك على أداء المنظمة ككل مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وتميزها مقارنة مع منافسيها، وذلك راجع إلى جمع معلومات واقعية متعلقة بنشاطات المؤسسة لتسهيل عملية اتخاذ القرار في حال مواجهة عقبات غير متوقعة، كما أن الأداء الكلي للمنظمة يقدم نظرة شاملة عن سير أعمالها من خلال عملية التغذية العكسية حول تقدمها نحو تحقيق أهدافها المسطرة.

الفصل الثاني

أثر المتغيرات الثقافية
والاجتماعية على أداء
المنظمة

مقدمة الفصل:

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الموضوعات الهامة في دراسات إدارة الأعمال حيث يجب على المنظمة أن تكون أكثر انفتاحاً على المحيط الخارجي وهذا ليس لتحقيق الأرباح فقط بل لضمان الاستمرارية والبقاء وتحسين أداءها في ظل بيئة سريعة التغير، لذلك فالمنظمة تجد نفسها مجبورة على التكيف مع هذه المتغيرات كون أن بين البيئة والمنظمة علاقة تبادلية لتحقيق أهداف المنظمة. كما أنه لا يمكن عزل المنظمة عن المجتمع الذي تتطور فيه فمننا بتحليل هذه المتغيرات الاجتماعية والثقافية لمعرفة أثرها على أداء المنظمة، هذا لأن نجاحها أو فشلها يعتمد على مدى إكثانيتها في خلق درجة عالية من التناسق والتوافق مع هذه المتغيرات.

تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث كالآتي:

- المبحث الأول: البيئة الداخلية.
- المبحث الثاني: البيئة الخارجية.
- المبحث الثالث: تحليل البيئة الخارجية.
- المبحث الرابع: علاقة المتغيرات الاجتماعية والثقافية بأداء المنظمة.

المبحث الأول: البيئة الداخلية

المطلب الأول: مفهوم البيئة التنظيمية

يعرف "لتوين وسترنجر" البيئة التنظيمية على أنها: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"¹.

كما يرى أيضا "هاني عبد الرحمن صالح الطويل" على أنها: "مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز بيئة العمل، سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"².

ويأتي هناك تعريف لـ "بريتشارد وكرايسك" حيث يعرفان البيئة التنظيمية على أنها: "صفة البيئة الداخلية للمنظمة، ذات استمرارية نسبية، تعمل على تميزه عن غيره من باقي التنظيمات والتي تنجم عن سلوك وسياسات التنظيم، خاصة الأطر العليا، حيث يدركها أفراد التنظيم وتعمل كأحد مصادر الضغوط نحو توجيه الأنشطة"³. كما يوجد تعريف لـ "القريوتي" والذي يعرفها كونهما: "انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي"⁴.

حيث يؤكد بعض الباحثين على أن البيئة التنظيمية هي: "مجموعة النظم، السياسات، المكان، الظروف، العلاقات الوظيفية والاجتماعية والإنسانية بين مستويات الموظفين، والتي تشكل جو العمل الذي يمارس فيه العاملون مهامهم"⁵.

كما جاء "كامل محمد الغربي" وأكد على هذا الاتجاه حيث يراها على أنها: مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي"⁶.

هذه التعريفات يمكننا أن نستنتج أن البيئة التنظيمية هي مجموعة القوى والظروف التي تسود في المنظمة والمتمثلة في العمليات التي تقوم بها، والموارد الخاصة بها، ومجموعة من العناصر التي تحيط بالمنظمة أي التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على المنظمة ككل أو جزء منها، ومنه فإن البيئة التنظيمية

¹ محمد علي شهيبي، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982، ص31.

² هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التعليمية، مفاهيم وأفاق، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص142.

³ خالد بوشارب بولوداني، البيئة التنظيمية من منظور نظرية الموارد البشرية، مجلة الفكر المتوسطي، جامعة ابن خلدون، تيارت، العدد13، جانفي 2018، ص90.

⁴ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص215.

⁵ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين، الطبعة الأولى، مكتبة وائل للنشر، بيروت، 1997، ص90.

⁶ كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس) سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص303.

تنقسم إلى نوعين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، حيث ينبغي على المديرين الفهم الجيد لبيئة منظماتهم لإدارتها بشكل فعال.

المطلب الثاني: مفهوم البيئة الداخلية

تعرف البيئة عموماً على أنها: "كل ما يثير الفرد أو الجماعة ويؤثر في سلوكهم ويكون هذا التأثير في تكوين الشخصية وغرس الميول والاستعدادات وتنميتها لدى الفرد، كما أن البيئة تنقل للفرد المبادئ والقيم والمثل التي يتبعها وتقوده في حياته وتحدد علاقاته بالآخرين"¹.

تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة "في مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية"².

نستخلص مما سبق أن البيئة الداخلية هي مجموعة القوى والموارد والإمكانات المتاحة والمتغيرات التنظيمية التي تعمل داخل المنظمة التي يمكن التحكم فيها، وتكون على اتصال مباشر بالمنظمة، تستعملها المؤسسة في ممارسة نشاطاتها لخلق ميزة تنافسية تجعلها متفردة في أداءها وتحقق أهدافها وغاياتها.

المطلب الثالث: مكونات البيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية من ثلاث عناصر والتي تتمثل في:³

2. الهيكل التنظيمي:

هو الإطار الذي يوضح التنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بالأعمال والأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة هناك عدة تقسيمات للهيكل التنظيمية منها تقليدية وحديثة نذكر البعض: الهيكل التنظيمي الوظيفي، الهيكل التنظيمي حسب المنتجات، الهيكل التنظيمي حسب العملاء، الهيكل الشبكي، الهيكل المصفوفي، حيث يجب على المؤسسة اختيار الهيكل الملائم لها لتحقيق أهدافها بكفاءة.

3. الثقافة التنظيمية:

تتمثل في مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد التي يشترك فيها أفراد المنظمة، حيث تعتبر

هذه الأخيرة كبصمة للمنظمة.⁴

¹ محمد زينب عبد الله، دور البيئة المدرسية في سلوك العنف (دراسة ميدانية في مدينة بعقوبة محافظة ديالى)، مذكرة ماجستير، كلية الآداب، جامعة بغداد، العراق، 2005، ص 14.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 283.

³ هالة بحباوي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة افاق للبحوث والدراسات، جامعة العربي التيسبي، المجلد 04، العدد 01، ص 102-103. بتصرف.

⁴ ظمين السعيد، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2020، ص 11. بتصرف.

1. موارد المنظمة:

هي الموارد التي تملكها المؤسسة من موارد مالية، تكنولوجية، بشرية، معرفية،... إلخ، حيث تساهم هذه الموارد في إنجاح وتمكين المنظمة من الاستمرار في السوق.¹

المبحث الثاني: البيئة الخارجية

المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية

يمكن تعريف البيئة الخارجية حسب العديد من الباحثين وفق ما يلي:²

- "مجموعة من القوى الخارجية التي لا يمكن للمؤسسة لتحكم فيها" - الصميد علي وردينة.
- "تتضمن البيئة الخارجية مجموعة القيود المفروضة على المؤسسة، والتي تحدد طبيعة سلوكها واتجاهها، وكذلك تحدد أساليب التعامل معها حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار" - مساعدة.
- عرف فيليب كوتلر البيئة الخارجية لكنه لم يتطرق بالتفصيل الى المتغيرات الخارجية وأشار الى انه لا يمكن التحكم في مجموع القوى الخارجية.

ويمكننا القول أن البيئة الخارجية هي: مجموعة العناصر والقوى التي تقع خارج نطاق المنظمة، تؤثر على أداء المنظمة بدرجات متفاوتة وذلك من خلال التهديدات والفرص التي تخلقها البيئة الخارجية بمكوناتها للمنظمة.³

المطلب الثاني: خصائص البيئة الخارجية

- إن لخصائص البيئة الخارجية دور هام في اتخاذ القرارات، حيث نذكر أهم الخصائص المتمثلة فيما يلي:
1. **التعقيد:**⁴ وهذا راجع إلى اختلاف وتنوع العوامل: عملاء، مؤسسات، تكنولوجيا، أسواق،... والتي توضع على أساسها أهداف المؤسسة، والتي يتطلب فيها تجميع أكبر قدر من المعلومات للتصرف معها إيجابا، أما البيئة البسيطة فهي تحتاج إلى قدر صغير من المعلومات وهذا راجع إلى قلة العناصر المؤثرة على التنظيم.
 2. **عدم الاستقرار:**⁵ كلما زاد معدل التغير في البيئة أصبح من الصعب التنبؤ به، مما يؤدي إلى نقص درجة الاستقرار. حيث يوجد ثلاث متغيرات في البيئة يعبرون عن البيئة الغير مستقرة:⁶

- التغير المتكرر في الأنشطة.

- نسبة الفرق المتعلقة بكل تغيير.

- درجة عدم الانتظام في النهج العام للتغير والذي يؤدي بدوره إلى حالة عدم التأكد.

¹ مرسي نبيل، سليم أحمد، الإدارة الاستراتيجية (الإدارة التنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر)، مصر-الإسكندرية، الدار الجامعية، 2014، ص65. بتصرف.

² طمين سعيد، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة-، مرجع سبق ذكره، ص 15.

³ صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص104.

⁴ A.Abdellah, the impact of environment complexity on organization structure & performance, MSC.UWIST. cardiff, GB, 1983, P28.

⁵ مدحت عز الدين، التكامل الخارجي في علاقة المنظمة مع البيئة، مجلة الإدارة العامة، العدد 45، 1983، ص39-40. بتصرف.

⁶ J.Child, organization structure environment and performance the role of strategy choice, sociologie UGNG, 1972, P32.

3. **عدم التأكد:**¹ وهي افتقار متخذ القرار للمعلومات الكافية حول المتغيرات البيئية مما يقود إلى صعوبة تحديد احتمال حدوث حدث ما.

تتمثل الجوانب التي ينحصر فيها عدم التأكد في:²

- عدم توفر المعلومات الكافية عن العوامل البيئية المرتبطة بموضوع القرار.
- صعوبة توقع تأثير المتغيرات البيئية على مصير المؤسسة.
- العجز الكامل على تحديد درجة احتمال الحدث.

4. **العدائية:**³ وتتمثل العدائية في ندرة الموارد ورفض العملاء لمنتجات المؤسسة سواء كانت خدمة أو سلعة، وفي هذه الحالة تكون المنافسة شديدة عكس البيئة الهادئة التي يكون فيها سهولة اقتناء الموارد والمنافسة تكون مسالمة.

5. **التنوع:** إن التنوع في المتغيرات البيئية دليل وجود شرائح متعددة من العملاء، موردين، مستخدمين نهائين، كما يكولها انتشار على نطاق جغرافي واسع، وهذا ما يؤدي إلى تنوع المؤسسة في طبيعة أعمالها.⁴

من خلال ما ذكرنا يمكننا استنتاج التركيز على بعض الخصائص وهي:⁵

1. التفرد والتميز: يجب أن تكون بيئة مؤسسة ما تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى، ويتمثل هذا الاختلاف في درجة تأثير كل نوع من المتغيرات على بيئة كل مؤسسة.
2. الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية: ونقصد بها عدم الثبات البيئي.
3. صعوبة التحكم أو السيطرة في متغيرات البيئية: عسر السيطرة الكاملة على المتغيرات البيئية من طرف المؤسسة.
4. التأثير المتبادل للمتغيرات البيئية: من الصعب تحديد درجة تأثير كل من العوامل على بعضها حيث تؤثر المتغيرات السياسية على الاقتصادية والاجتماعية على متغير آخر.

المطلب الثالث: مستويات البيئة الخارجية⁶

لم يتفق الباحثون على عدد مستويات البيئة الخارجية، ورغم اختلافهم في التصنيفات إلا أنهم يتفقون على أن مختلف مستويات البيئة تؤثر في المنظمة بدرجات مختلفة حسب أهميتها بالنسبة للمنظمة، ويقسمها Hitt وزملاؤه إلى ثلاث مستويات:

● البيئة العامة: General environment

¹ الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011)، أطروحة مقدمة لتيل شهادة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2014، ص27. بتصرف.

² A.Abdellah, OP- CIT, PP 30- 34.

³ جوف جاكسوف وآخرون، نظرية التنظيم- منظور كلي- ترجمة: خالد زروق وآخرون، معهد الإدارة العامة، الطبعة الأولى، إدارة البحوث، م ع السعودية، 1994، ص116. بتصرف.

⁴ الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011)، مرجع سبق ذكره، ص29. بتصرف.

⁵ المرجع السابق، ص30. بتصرف.

⁶ صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهب جلاب، لإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، مرجع سبق ذكره، ص ص 104-106. بتصرف.

● البيئة الصناعية: Industrial environment

● البيئة التنافسية: Competitive environment

كما يصنفها Robinson & Pearce إلى ثلاث مستويات أيضا :

● البيئة البعيدة: Remote environment

● البيئة الصناعية: Industrial environment

● البيئة التشغيلية: Operational environment

أما التصنيف الأكثر تداولاً فيقسم البيئة الخارجية للمنظمة إلى قسمين:

● البيئة العامة

● البيئة الخاصة

المبحث الثالث: تحليل البيئة الخارجية

المطلب الأول: مفهوم تحليل البيئة الخارجية

إن تحليل البيئة الخارجية هو متابعة لكل من التغيرات الإيجابية - تؤثر إيجاباً على المنظمة - التي تحدث في محيط المنظمة والتي يعبر عنها بالفرص الممكن استغلالها واغتنامها، وأيضاً التغيرات السلبية وهي كل ما يهدد المنظمة ويؤثر عليها لكي تعمل على تفادي هذه التهديدات¹، حيث يعتمد نجاح المنظمة على مدى دقة تحليلها لبيئتها ومتغيراتها التي تؤثر فيها.

يقصد بتحليل البيئة الخارجية استقصاء وتدقيق في مجموع مكونات البيئة الخارجية - العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية بالإضافة إلى القوى التنافسية لمايكل بورتر- بغرض استعراض الفرص والتهديدات المتواجدة في بيئة المنظمة بكل أجزائها، لمعرفة مصادرها ومسبباتها مبكراً للاستعداد لمواجهة التهديدات أو اغتنام هذه الفرص.²

يجب على المنظمات تحديد الاحتياجات التي لم تتم تلبيتها والاتجاهات الحالية، ثم تحديد ما إذا كان مناسباً لها لتكييف منتجاتها وفقاً لذلك وتتمكن أحياناً من إيجاد طريقة لسد الاحتياجات غير الملباة: أتاح جهاز Walkman لشركة SONY للناس الاستماع إلى الموسيقى في الشارع، وسمح موقع eBay لهواة الجمع بمعرفة من أين يمكنهم الحصول على الأشياء النادرة.

تكتشف بعض الشركات المتخصصة الاتجاهات المستقبلية من خلال تحليل تطلعات المستهلكين، ثم

ترجمتها إلى توصيات بشأن المنتجات الجديدة وتصميمها.³

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والاسس العلمية)، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص88. بتصرف.

² عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2004، ص253-254.

³ Philip Kotler et autres, Marketing Management, Pearson education, 2009, France, P88.

نعني بعملية تحليل البيئة الخارجية هي دراسة للعوامل الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية وقوى المنافسة لتحديد الفرص والتهديدات المتواجدة في البيئة الخارجية للمنظمة وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينهما. حيث أن الإدارة الاستراتيجية تواجه صعوبة في متابعة المتغيرات لتحديد الفرص والتهديدات وهذا راجع إلى مدى تعقد البيئة الخارجية.

تحليل البيئة الخارجية يدعم الإدارة لخلق نظام تحذير المبكر للاستعداد اللازم قبل حلول التهديد المتوقع بالوقت المناسب، وبهذا تضع استراتيجيات قادرة على مجابهة التهديد والحد من الأثار السلبية الناتجة عنه التي تؤثر على أنشطة المنظمة أو يمكن تحويله إلى إيجابيات نحو بلوغ الأهداف الاستراتيجية.

إن الشركات الناجحة في مجال عملها هي التي كان لها القدرة في تحليل بيئتها الخارجية بنجاح عكس الشركات الأخرى التي تدهور مكانها في السوق وهذا راجع إلى سوء إدارتها في تشخيص متغيرات البيئة وتحديد البدائل اللازمة للتصرف مع هذه المتغيرات.

خطوات تحليل البيئة الخارجية:

لا يكفي التعرف على مكونات البيئة الخارجية فقط بل يوجد خطوات يجب المرور بها لدراسة هذه البيئة:

1. جمع المعلومات عن البيئة: يجب على الشخص المسؤول عن هذه العملية أن يحدد نوعية ومراجع توفير المعلومات، حيث يستلزم عليه قبل الشروع في هذه العملية الإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الأول: كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة؟

هناك العديد من الطرق على سبيل المثال: المناقشات بين المدراء في الاجتماعات - البيانات التي يمنحها المدراء - مراكز البحث العلمي...

السؤال الثاني: ما طريقة الحصول على المعلومات؟

والتي تكون من خلال وزارات الهيئات الحكومية - المجالات العالمية المتخصصة...¹

● معلومات عن الصناعة:²

- موردون: عددهم، أسعارهم، ...

- مستهلكون: عددهم، قوتهم الشرائية، ...

- السلع: الحالية، المستقبلية

- السوق: طبيعته، حجمه، ...

- المنافسون: احتمال دخول منافسون جدد، عددهم، استراتيجيتهم، ...

● معلومات عن العناصر الاقتصادية: معدلات الإنفاق والادخار، معدلات الأجور، الرقابة على الاستيراد والتصدير، ...

¹ الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011)، مرجع سبق ذكره، ص65.

² أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية - الإسكندرية، مصر، 2013، ص131.

● معلومات عن العناصر الاجتماعية والثقافية: مستوى المعيشة، التعليم، الدين، ثقافة المجتمع، العادات والتقاليد...

● معلومات عن العناصر السياسية: الاستقرار، الدعم والحماية، النظام القانوني للدولة، ...

● معلومات عن العناصر التكنولوجية: التكنولوجيا الحالية وكيف سيكون التطور فيها.

أما السؤال الثالث والأخير المتمثل في: من المسؤول عن جمع المعلومات؟

إن البيئة الخارجية تتميز بكونها بيئة ديناميكية لذلك يجب أن تتوفر وحدة تنظيمية مختصة في جمع المعلومات بطريقة دائمة ومستمرة وعرضها في صورة يسهل استيعابها.

2. الكشف عن الفرص والتهديدات:¹

وهي الفرص التي يجب اغتنامها والتي يمكن أن تحقق بها المنظمة ميزة تنافسية، والتهديدات الواجب عليها تفاديها والمتمثلة في احتمال وقوع مشاكل وخسائر الناتجة عن تغييرات غير ملائمة في البيئة والتي يستلزم على المنظمة التصرف معها بأحسن طريقة وتجنبها إن استطاعت.

يوجد أساليب متعددة نستطيع عن طريقها اكتشاف الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة، يكون ذلك عن طريق عرض البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتشخيصها ثم دراستها وبعد ذلك يتم مناقشتها على شتى النواحي لمعرفة احتمال تأثيرها ومحاولة التنبؤ بالمتغيرات البيئية التي تؤثر على نشاط المنظمة على المدى القريب أو البعيد.

3. تحليل الفرص والتهديدات:²

لتحليل الفرص والتهديدات يجب اتباع الخطوات التالية:

أ. وضع التهديدات والفرص في شكل قائمة: الغاية من هذه الخطوة ألا ينسى أي عنصر من عناصر الفرص والتهديدات التي تم اكتشافها من قبل، تعتبر هذه الخطوة كتحضير لباقي الخطوات.

ب. تحديد تأثير كل عنصر في القائمة: من خلال معرفة انعكاس تأثير كل عنصر من عناصر الفرص والتهديدات على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

ج. تحديد احتمال حدوث كل عنصر في القائمة: من خلال هذه الخطوة يتم تحديد احتمال حدوث كل عنصر من عناصر الفرص والتهديدات على الواقع.

د. ضرب الخطوة 02*الخطوة 03: بهذا نحدد أهمية كل عنصر بالنسبة للمنظمة، حيث كلما ارتفعت الأهمية كلما اقتضى ذلك لعناية أكثر من خلال اغتنام فرصة مهمة وتفادي بطريقة سريعة وفورية للتهديد الخطير.

¹ الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011)، مرجع سبق ذكره، ص 65-66. بتصرف.

² أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، المرجع سبق ذكره، ص 131.

أسباب تحليل البيئة الخارجية¹:

1. تحديد العناصر التي تهدد سير أعمال المنظمة وتمكنها من الوصول الى أهدافها المنشودة.
2. تحديد العناصر والمتغيرات البيئية التي تتيح للمنظمة فرصا لتحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: مصادر جمع المعلومات عن البيئة الخارجية²

• الوزارات والهيئات الحكومية.

• التقارير الصادرة من الجهات المحلية والدولية.

• مكاتب الاستثمارات الإدارية.

• الغرف الصناعية والتجارية.

• المجالات المتخصصة والعالمية.

• ذوي الاختصاص في الميدان.

العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية:

هناك العديد من المحددات التي تحدد كفاءة تحليل البيئة الخارجية نذكر أهمها:³

1. تغير أو ثبات العوامل البيئية: كلما كانت العوامل سريعة وكثيرة التغير كلما كان تحليلها عسير ومعقد، عكس إذا كانت ثابتة ويتم عليها تغييرات بسيطة يكون التحليل أسهل، من هنا نستنتج أن مدى ثبات العوامل وتغيرها يؤثر في كفاءة التحليل.
2. تعدد العوامل البيئية: كلما ارتفعت درجة التعقد والتنوع كلما كان تحليل البيئة الخارجية أصعب، حيث يستلزم الأمر أساليب ومناهج فنية حديثة للقيام بهذا التحليل ولذلك يجب على المسؤولين على عملية التحليل بتنظيم أولويات تبين أهمية هذه العناصر والشروع في معالجة الأكثر ارتباطا وتأثيرا في أنشطة المؤسسة.
3. تكلفة الحصول على المعلومات البيئية: قد تعدد المعلومات لكن يكون من الصعب الحصول عليها نظرا لارتفاع تكلفتها أو في بعض الأحيان يكون هناك عراقيل أخرى تحد من الوصول إليها.
4. الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات: حصول المؤسسة على بيانات كافية لا يوحى بالضرورة إلى نجاح عملية تحليلها، وهذا راجع إلى امتلاك المؤسسة المهارات والكفاءات التي تؤهله على استخلاص النتائج من هذه البيانات، حيث يعتبر هذا العنصر من أهم العناصر التي تحدد كفاءة تحليل البيئة الخارجية.

¹ عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص142. بتصرف.

² المرجع السابق، ص157

³ خديجة بوصالحويج، زهور خدة، دور تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة خميس مليانة، 2016، ص19. بتصرف.

المطلب الثالث: أهمية تحليل البيئة الخارجية

إن التطور الذي تشهده المجتمعات وزيادة تعقد حاجاتها من الأسباب التي دفعت المختصين للاهتمام بدراسة البيئة الخارجية وتحليلها، فيتوقف نجاح المنظمة بصفة كبيرة على مدى دراستها وتحليلها للعوامل المؤثرة عليها في البيئة التي تنشط فيها، فتساعدها دراسة وتقييم القوى المؤثرة ودرجة تأثير كل واحدة منها في تحديد العديد من النقاط و نذكر أهمها¹:

1. الأهداف التي يجب تحقيقها: تحليل البيئة الخارجية يساعد المنظمة على وضع أهدافها، أو تعديلها حسب نتائج الدراسات الى جانب وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الوحدات، فمثلا تحليل مصادر التوريد يساعد الوحدة التنظيمية للمشتريات والمخزون على تحديد الكميات والاسعار.
2. الموارد المتاحة: ان تحليل العوامل البيئية المختلفة يبين للمنظمة كيفية الاستفادة من الموارد المتاحة من مواد أولية، راس مال، الموارد البشرية.
3. النطاق والمجال المتاح امام المنظمة: يساهم تحليل البيئة الخارجية في تحديد مجال نشاط المنظمة ونطاق سوقها، بدءا من أساليب التوزيع وطرق الدفع وشروطه الى غاية القيود المفروضة من طرف الجهات القانونية.
4. أنماط القيم والعادات والتقاليد والسلوك: يساعد تحليل البيئة الخارجية في تحديد خصائص المجتمع الذي سوف تنشط فيه المنظمة وسماته وذلك من خلال الدراسات التي تبين أنماط الاستهلاك والشراء لدى المستهلكين.

المبحث الرابع: علاقة المتغيرات الاجتماعية والثقافية بأداء المنظمة

المطلب الأول: مكونات البيئة الخارجية:

البيئة الخارجية الخاصة:

مفهوم البيئة الخاصة : وهي البيئة التي تشمل مجموعة من القوى، المنظمات والافراد تتعامل مباشرة مع المنظمة كأمثلة على ذلك : المنافسين، الموردين، الزبائن، البنوك، الحكومة، المجتمع المحلي.²

البيئة الصناعية – البيئة التنافسية حسب مايكل بورتر – بيئة التعامل المباشرة – البيئة الخارجية الجزئية – عدة تسميات تطلق على هذا القسم من البيئة الخارجية للمنظمة ولكن جميعها يصب في معنى واحد ونعني بها مجموع العوامل والقوى والمتغيرات الموجودة خارج محيط المنظمة وتتعامل معها بطريقة مباشرة فتؤثر على المنظمة في اتخاذ قراراتها وتتأثر بها هذه الأخيرة.

مكونات البيئة الخارجية الخاصة:

وهي القوى التنافسية الخمس لبورتر:

- القوة التفاوضية للعملاء The Bargaining power of Buyers – العملاء - : ويطلق عليها تسمية القوة التفاوضية للمشتريين أيضا وتشير الى شرائح العملاء الذين يتعاملون مع المؤسسة ويمارسون الضغوط عليها ولديهم القدرة على

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص151. بتصرف.

² المرجع السابق، ص145.

التأثير في أسعار المنتجات وتخفيضها اذا كانوا في موقف قوة سواء بسبب قلة عددهم وكثرة المؤسسات المنتجة لنفس نوع المنتج (لديهم مجال واسع للاختيار)، أو بسبب وجود بدائل متوفرة بأسعار اقل.

● **القوة التفاوضية للموردين The Bargaining Power of Suppliers – الموردين-** لدى الموردين القدرة على التأثير في أسعار المنتجات وذلك من خلال إمكانية رفعهم لأسعار الموارد مثل المواد الأولية والوسائل اللازمة لعملية الإنتاج والذي يعود بالسلب على المنظمة حيث يؤدي هذا الى ارتفاع تكاليف الإنتاج وبالتالي رفع أسعار البيع، وقدرتهم أيضا على عدم الوفاء بنوعية المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج وخفض جودتها بالإضافة الى الكميات المطلوبة أيضا الى غاية مدة التسليم، حيث ان كل ما سلف ذكره يشكل عقبة في طريق المنظمة في الوفاء بمستوى جودة المنتج المقدم وبالتالي نحو تحقيق أهدافها .

● **تهديد الداخلون الجدد The Threat of New Entrants – الداخلون الجدد -** : تدفع رغبة الحصول على نصيب من السوق المنظمون الجدد للصناعة لدخول السوق ويخلقون بذلك تهديد للمنظمة بتهديد حصتها السوقية، وتسعى هذه المنظمات لدخول الأسواق التي ليس بها حواجز قوية من تكاليف ووقت لذلك الشركات التي تنشط في مجال صناعة به حواجز قوية تستطيع ان تتفادى مثل هذه التهديدات.

● **تهديد البدائل The Threat of Subtitutes – السلع البديلة -** : في غياب الولاء للمنتج أو للمنظمة ووجود السلع البديلة بأسعار مناسبة، يلجأ العملاء الى تلك السلع مما يضعف مكانة المنظمة لأنه يحد من أرباحها بشكل مباشر.

● **المنافسة المباشرة - المنافسة بين المنتجين الحاليين -** : وهم مجموعة المنظمات التي تعمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المنظمة وتستهدف نفس شرائح العملاء التي تستهدفها المنظمة وتقدم نفس النوع من المنتجات، وبذلك تكون نقاط ضعف المنافسين توفر فرصا للمنظمة.

البيئة الخارجية العامة:

مفهوم البيئة العامة:

" هي جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، أو مكان معين من الدولة، وتسمى عوامل البيئة العامة كالظروف الاقتصادية السائدة، أو المناخ السياسي، أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية والدولية...الخ"¹.

ان البيئة الخارجية العامة هي مجموع العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة وتؤثر بطريقة غير مباشرة لكن بصفة حتمية على نشاطات المنظمة ولكن المنظمة لا تستطيع التأثير فيها.

¹صخري محمد، البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، 2021.

مكونات البيئة الخارجية العامة:

نستطيع تقسيم قوى البيئة الخارجية العامة الى ستة قوى أساسية : القوى الديمغرافية ، القوى الاقتصادية، الموارد الطبيعية، القوى التكنولوجية، النظام التنظيمي (السياق القانوني)، السياق الاجتماعي والثقافي.¹

تصنف متغيرات البيئة العامة الى ستة تصنيفات عموما كالتالي:

- **المتغيرات الاقتصادية:** وهي مجموعة القوى الاقتصادية التي تشير الى التوجهات الاقتصادية للنظام الذي تعمل فيه المنظمة ولها تأثير مباشر على مسار عمل المنظمة مثل: الدخل القومي، معدل الفائدة، متوسط دخل الافراد، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية،... الخ .
- **المتغيرات السياسية والقانونية:** مجموع العوامل والقوى السياسية والقانونية بدءا من القوانين التي تضعها الحكومات لتنظيم الرقابة على الأسعار الى تحديد مواقع معامل التصنيع وقوانين منع التلوث، فكل هذه العوامل تؤثر على نشاط المنظمة وقد تشكل عائقا في سيرورتها نحو تحقيق غاياتها.
- **المتغيرات التكنولوجية:** مجموعة العوامل التكنولوجية التي تشهد تطورا متسارعا بمرور الوقت، يستلزم من المنظمة ان تكون على دراية بتلك التطورات ومواكبتها والا ستشكل عائقا أمامها لهذا كل المنظمات الناجحة تستثمر في مجالات البحث والتطوير التكنولوجي.
- **المتغيرات الايكولوجية:**² للعوامل الايكولوجية دور مهم في إدارة المنظمات، حيث تتمثل في مجموعة من الظروف المناخية والجيولوجية التي تنشط فيها المنظمة، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على السير الحسن لأعمال المنظمة، تضم العديد من العناصر نذكر منها: الموارد الطبيعية وكيفية استغلالها- حجم وموقع البلد- ... الخ.
- **المتغيرات الاجتماعية والثقافية:** العنصر الأخير من البيئة الكلية هو البيئة الاجتماعية والثقافية، كل انسان يولد وينشأ في ثقافة تحدد معتقداته، قيمه وأعرافه، وبذلك تحدد هذه القيم والمعتقدات أذواق المستهلكين وتفضيلاتهم الى حد كبير، تتأثر سلوكياته ومواقفه بصورته الذاتية عن نفسه، رؤيته للأخرين والمنظمات والشركات والمجتمع والطبيعة والعالم. فنفصل في القوى الاجتماعية والثقافية فيما يلي:
- المتغيرات الثقافية:** القرارات التي يتخذها المستهلك تتأثر بصفة كبيرة بثقافته وانتماءاته الاجتماعية والثقافية ومكانته التطبيقية في المجتمع.

¹ Philip Kotler et autres, Marketing Management , OP CIT, P91.

² الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص54.

● الثقافة والثقافات الفرعية:

تعريف الثقافة: من أقدم التعريفات للثقافة، التعريف الذي قدمه ادوارد بورنث تايلور حيث عرف الثقافة على انها " تلك الوحدة الكلية المعقدة التي تشمل المعرفة والايمان والفن والاخلاق والقانون والعادات بالإضافة الى أي قدرات وعادات أخرى يكتسبها الانسان بصفته عضوا في المجتمع"¹.

تتكون الثقافة من مكونات مادية مستخدمة بشكل يومي مثل:² المأكل، الملابس، المشرب والمسكن،... الخ، ومكونات فكرية تتمثل في اللغة، الفن، العلم والدين وغيرها، ومجموعة المكونات الاجتماعية التي تشمل على البناء الاجتماعي وهيكله.

وبصفة عامة تنطوي الثقافة على:³

1. الأفكار: بعد التفكير والتمحيص الطويل للمعلومات التي يتلقاها، يتوصل العقل الى مجموعة من النتائج تسمى بالأفكار.
2. العادات والتقاليد: هي أسلوب الحياة الاجتماعية وقوانينها ومجموعة السلوكيات المتبعة لدى أي أمة أو شعب، تميزها عن بقية المجتمعات ترثها الأجيال عن بعضها البعض.
3. اللغة: مجموعة الحروف والرموز التي تمكن افراد المجتمع من التواصل فيما بينهم، ونقل كل ما يتعلق بهم للأجيال من بعدهم.
4. الأعراف: هي مزيج من الاحكام والضوابط المتعارف عليها في مجتمع ما، يلتزمون بها التزاما كاملا لأنها أصبحت بمثابة القانون، فتكون عوناً للقانون لمنع الجرائم والانحرافات وأيضا المساعدة على نشر الاخلاق الفضيلة والخير.
5. الدين: يعرف الدين على أنه " مجموعة مشتركة اجتماعيا من المعتقدات والأفكار والافعال التي تتعلق بواقع لا يمكن التحقق منها تجريبيا، لكنها تؤثر على مجرى الاحداث الطبيعية والبشرية – وهي أسلوب حياة منسوج حوله اهتمامات الناس المطلقة".

إنها برمجة عقلية جماعية ينتج عنها مظاهر مرئية مثل السلوكيات أو العادات أو الطقس. يستوعب الطفل منذ ولادته مجموعة من القيم والتصورات والتفضيلات والسلوكيات التي تنقلها إليه أسرته، الجماعات، ومؤسسات مختلفة مثل المدرسة، يحتفظ بها طوال حياته ويمررها إلى أولاده بدوره أيضا.

المتغيرات الاجتماعية: الصنف الثاني من العوامل المؤثرة على المنظمة يركز على العلاقات الشخصية، ويلعب دورا هاما فيما يخص قرار الشراء بالنسبة للعملاء من أكثر العوامل تأثيرا على نجاح المنظمة ومن بين أهم متغيراتها نجده ينقسم الى:

¹ Edward Burnett Tylor, Primitive Culture : Researches Into The Development Of Mythology, Philosophy , Religion, Art And Custom, Vol1, London, 1871.

² لزه مر مساعدي، في مفهوم الثقافة وبعض مكوناتها (العادات. التقاليد. الأعراف)، مجلة الذاكرة، العدد 09، المركز الجامعي ع. ح. ب. ميلة، الجزائر، جوان 2017، ص 35.

³ المرجع السابق، ص 35. بتصرف.

• الطبقة الاجتماعية:

تعريف الطبقات الاجتماعية: حسب Max Weber : " نتحدث عن الطبقة حينما يوجد عدد من الناس يشتركون في عنصر أو مكون بسبب معين يعكس إلى حدٍ كبيرٍ فرص حياتهم، وإن هذا العنصر يتحدد من خلال المصلحة الاقتصادية التي يعبر عنها امتلاك السلع والفرص، وأنه يبدو واضحاً تحت تأثير ظروف السلع أو سوق العمل، وتشير هذه الخصائص إلى الموقف الطبقي الذي يعبر عنه باختصار على أنه السيطرة على مصادر الدخل، ومستوى المعيشة الخارجي، وخبرات الحياة الشخصية إلى المدى الذي تتعدد فيه تلك الخصائص بطبيعية، ومبلغ القوة والقدرة على التحكم والتصرف في السلع والمهارات داخل النظام الاجتماعي" - Max Weber.¹

كل مجتمع بشري أسس نظام التقسيم الطبقي الاجتماعي، يمكن أن يأخذ هذا شكل نظام طبقي حيث لا يستطيع الأفراد الهروب من مصيرهم أو الطبقات الاجتماعية التي يمكن التنقل بينها. يميل الأشخاص الذين ينتمون إلى نفس الطبقة الاجتماعية إلى التصرف بشكل متجانس ومتشابه أكثر من الأشخاص الذين ينتمون إلى طبقات اجتماعية مختلفة.

• التغيرات الديمغرافية:²

تمثل الطاقة البشرية التي تعتبر أهم عنصر في مدخلات المنظمة المكون الأول لبيئة الشركة، فهي خزان أسواقها. تهتم المنظمة بالخصائص المختلفة للسكان من حيث الحجم، التوزيع العمري وبنية الأسرة والتوزيع الجغرافي ومستوى التعليم والتكوين العرقي والديني، معدلات كل من الهجرة الخارجية والداخلية، حجم اليد العاملة والزيادة أيضاً في القدرة الشرائية. تتعلق هذه المتغيرات بالعوامل الديمغرافية، فتؤثر في الطلب على منتجات المنظمة ما يؤثر على سياسة المنظمة الإنتاجية. فالزيادة السكانية تمثل فرصة للمنظمة لزيادة الطلب على منتجاتها وكذلك ارتفاع متوسط أعمار السكان وارتفاع معدل المواليد الجدد يفتح أمام المنظمة أسواقاً جديدة. لكن تسفر التطورات الديموغرافية عن تنبؤات محدودة للغاية على المدى القصير والمتوسط.

• الجماعات:³ في حياته اليومية يتأثر الفرد بالعديد من الجماعات التي ينتمي إليها.

تعريف الجماعات: الجماعات التي ينتمي إليها الفرد هي التي تمارس تأثيراً على سلوكياته ومواقفه. عندما يحافظ الفرد على علاقات مباشرة مع أفراد الجماعة الآخرين تصبح الجماعات هنا جماعة انتماء. الجماعات الأساسية أو المبدئية (الأولية) هناك علاقة دائمة ومنتظمة بين أفرادها مثل العائلة، الجيران، الأصدقاء وزملاء العمل، أما الجماعات الثانوية فتكون العلاقات بين أفرادها بعيدة نوعاً ما مثل الجمعيات والنوادي الرياضية وهناك الجماعات أو المجموعات المرجعية لا يعرف الأفراد بعضهم بالضرورة لكن يمارسون نوع من التأثير المتبادل بينهم على مواقف وسلوكيات كل منهم.

¹ Philip Kotler et autres, Marketing Management, OP CIT, P 90.

² IBID, P 91.

³ IBID, P 205.

تؤثر الجماعات على الفرد بثلاث أساليب: يقترحون على الفرد أنماط السلوك وأسلوب الحياة، تؤثر أيضا على الصورة التي يرى الفرد بها نفسه، يمارسون نوعا من الضغوطات على قرارات شراء الفرد وفي اختياره للمنتجات والعلامات.

فمثلا المراهقين يتأثرون بالجماعات حولهم فيما يخص اتخاذهم لقرار شراء الملابس فنميز أربع استراتيجيات في اختيارهم للملابس وهي:

- الانتماء لاستخدامات الجماعة.
- الاختلاف (اختلاف هامشي).
- التفرد: رفض كل ما هو حسب معايير الجماعة.
- المحاذاة: رفض الاختلاف مقارنة بالجماعة.

● العائلة:¹

سلوك المستهلك يتأثر بشكل كبير بأفراد عائلته، من الضروري أن نميز نوعين من الخلايا العائلية:

- أسرة التوجه: التي تتكون من الوالدين، يكتسب فيها الفرد مواقف معينة تجاه الدين، السياسة أو الاقتصاد وأيضا اتجاه نفسه أماله وطموحاته. حتى عندما يغادر عش الأسرة يكون لا يزال تحت تأثير والديه في بعض قرارات الشراء.
- أسرة الانجاب: والتي تتكون بدورها من الزوج والأطفال.

● مستوى التعليم:

ان ازدياد معدلات المتعلمين وارتفاع مستوى التعليم يؤثر على نشاط المنظمة وذلك من خلال:

- ارتفاع مستوى التعليم يمكن الافراد من الحصول على مناصب عمل جيدة وبالتالي يؤدي هذا الى ارتفاع الدخل الفردي وبالتالي زيادة الطلب على منتجات المنظمة.
- ارتفاع مستوى التعليم في المجتمع يؤدي الى تحديد الأطر الأخلاقية والسلوكية التي يرغب في ان تعمل المنظمة وفقها.
- ارتفاع مستوى التعليم يوفر بيئة عمل مستقرة وجيدة.

● قيم وقواعد السلوك:

تصنف قواعد سلوك الافراد في المجتمع الى نوعين:²

- القيم المرتبطة بأخلاق الافراد العامة.
- القيم المرتبطة بأخلاقيات العمل الخاصة.

¹ IBID, P 92.

² الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011)، مرجع سبق ذكره، ص41.

• المسؤولية الاجتماعية:

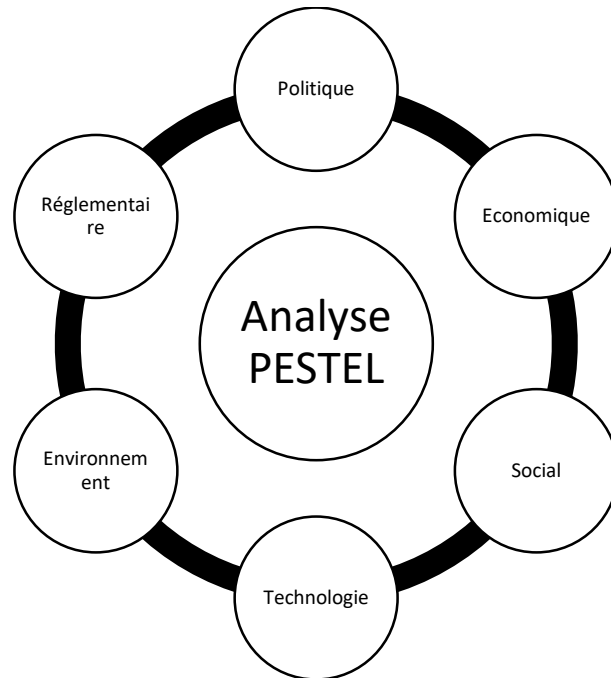
يجب ان يكون سلوك المنظمة محكوما بالمسؤولية الاجتماعية بمعنى ان على الإدارة الاستراتيجية ان تركز على الصورة الجماعية بدلا من التركيز على الصورة الفردية.

• دور المرأة في المجتمع:

للمرأة دور مهم في توجيه مجتمعاتنا نحو التطور والتقدم، حيث تلعب دورا أساسيا في التغلب على أكبر التحديات التي تواجهها اليوم. يجب أن يتم أخذ وجهات نظر المرأة واختياراتها بعين الاعتبار لتقدم الإنسانية في المستقبل.

نستطيع أن نختصر عوامل البيئة الخارجية العامة في الشكل التالي:

شكل رقم 2: متغيرات البيئة الخارجية العامة



SOURCE : Axel Lefebvre, L'Analyse PESTEL, LBdD, 04/12/2020, <https://www.leblogdudirigeant.com/analyse-pestel/> Consulté Le 22/05/2022

à 15:53.

المطلب الثاني: علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية

لا يمكن عزل المؤسسة عن البيئة التي تنتمي إليها، مهما كان طابع نشاط المؤسسة فهي تنشأ وتتطور في بيئة معينة، حيث أن على المؤسسة أن تتخذ قرارات حول كيفية تحقيق أهدافها المسطرة وتأخذ بعين الاعتبار كل العوامل البيئية التي تؤثر على نشاطها.¹

¹ الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، (2008-2011)، المرجع السابق، ص30. بتصرف.

قال أوكتاف أوليني (Octave-Oliner): "إن العمل الحقيقي لمخطط طويل المدى والذي يبدأ بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة هو كشف وقياس المشاكل التي تتصادم مع تنمية المؤسسة"¹.
 حيث أن البيئة تؤثر على المؤسسة في العديد من النواحي، بصفة أن البيئة تعد المصدر الرئيسي التي تستمد منها المؤسسات مدخلاتها المتمثلة في: الموارد البشرية، الإمكانيات، البيانات والمعلومات، الطاقة حيث تستلهم منها المعايير التي على أساسها تختبر أنشطتها التي تمارسها.²
 من الصعب على المؤسسة النجاح والبقاء في غياب الفهم الجيد لمكونات العوامل البيئية والظروف المحيطة، من هنا نستخلص أن البيئة تتحكم في سلوك المؤسسة وإدارتها. كما أن علاقة المؤسسة ببيئتها لا تقتصر فقط على تبادل المعلومات والموارد فقط بل تمتد إلى نظرية تعرف بـ "نطاق الوجود الطبيعي للمؤسسة"، يعني أن لكل مؤسسة حيز مكاني وزماني من البيئة التي تزاوّل فيها نشاطها ويتسع هذا المجال ويضيق حسب مقدرة المؤسسة وقوتها في بلوغ أهدافها وتطورها دون إلحاق الأذى ببيئتها.³

نستخلص أهم النقاط التي تبين العلاقة بين المؤسسة وبيئتها:⁴

- لا تنشط المؤسسة في فراغ بل موصولة بشبكات من الأسواق، الأفراد، المتعاملين، المؤسسات وغيرها.
- إلى جانب الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة يوجد رأس المال أي المنتجات التي يقوم الأفراد بإنتاجها، لذلك يجب على المؤسسة أن تحقق ارتباط متناسق ومنسجم بين هذين العنصرين، لكي يتوفر التجانس بينهم.
- تأتي المؤسسة بمواردها من البيئة وتعرض عليها مخرجاتها، وبالتالي لا تهتم فقط بطريقة الحصول على الموارد من حيث النوعية والكمية، المكان والزمان، بل وأيضا ما تحققه مؤسسات أخرى منافسة في سوق واحد.
- إن المؤسسة نظام مفتوح، حيث يوجد بعض المؤثرات البيئية ثابتة على المؤسسة التأقلم والتكيف معها، عكس متغيرات أخرى والتي تأتي كأحداث طارئة والتي لا تكون تحت الرقابة من قبل إدارة المؤسسة، كما أن لا يوجد مؤسسة مؤهلة لتأدية نشاطاتها بطريقة مثالية لأن ذلك يلزم عليها المعرفة التامة لمتغيرات البيئة مع ضرورة القيام برقابة واسعة لتسيطر على هذه المتغيرات.⁵

وهذا يجب على المؤسسة مراعاة والحرص على ما يلي:⁶

- وجوب الاستعداد والتهيؤ للتأقلم مع أي ظرف، حيث عكس ذلك يؤثر سلبا على المؤسسة وتصبح ضغط يؤثر على سير أنشطة المؤسسة.

¹ Paul Jubin, Pilotage économique de L'entreprise, Maury-12- Maulin, Paris, 1972, P 43.

² الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، (2008-2011)، مرجع سبق ذكره، ص31. بتصرف.

³ محمد بن عبدالله الغيث، نظرية الإدارة العامة من قدرة الأداء إلى فلسفة فعالية الأداء، الإدارة العامة، العدد 66، ماي 1990، ص21-22. بتصرف.

⁴ الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، (2008-2011)، مرجع سبق ذكره، ص32. بتصرف.

⁵ الهاشمي بن واضح، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2006، ص28. بتصرف.

⁶ شوقي ناجي جواد، إدارة الاستراتيجية، دار مكتبة الحامد، الطبعة الأولى، 2000، الأردن، ص160-161. بتصرف.

- السعي نحو مدى إدراكها للمتغيرات البيئية للقدررة على السيطرة عليها وعلى الضغوط الناتجة عنها. من خلال ما ذكرناه نستنتج أن للمؤسسة علاقة متبادلة مع كل عامل من عوامل البيئة الخارجية حيث تؤثر في وتتأثر به، كما أن على المؤسسة أن تستكشف أفضل طريقة للتكيف مع هذه المتغيرات التي تؤثر إما إيجاباً أو سلباً عليها.

المطلب الثالث: أثر المتغيرات الاجتماعية والثقافية على أداء المنظمة

1. التغيرات السكانية والديموغرافية:¹

التناقض في عدد المواليد يؤدي إلى تراجع وثبات القطاع السوقي المتعلق بمنتجات الأطفال و المنتجات الموجهة للشباب مستقبلاً، يجب على المنظمة في هذه الوضعية أن تكون حذرة أمام الركود والتناقص في حجم السوق وخدماته وهذا راجع إلى التغيرات السكانية حيث يجب عليها أن تنتقل بسرعة إلى مجالات أعمال أخرى لتعويض النقص السابق، والذي يكون فيه زيادة في الطلب، باستعمال نفس الموارد والعنصر البشري المتوفر حيث تعرف هذه الاستراتيجية باستراتيجية التنوع، ويعني هذا التنوع في أنشطتها في عوض ما تركز على نشاط واحد موجه إلى سوق واحد.

وفي حال ركود طلبات السوق على سلعها وخدماتها يجب أن تتجه إلى أسواق خارجية التي يكون فيها الطلب على سلع وخدمات المنظمة مرتفع، ولتعويض هذا النقص يجب على الإدارة العليا أن تتعرف بكفاية على البيئة الخارجية وأن تملك القدرة والمهارة لكي تستطيع التأقلم بسرعة مع الحالة الجديدة دون أن تتحمل تكاليف الخسارة. زيادة عدد السكان وزيادة قدرتهم الشرائية يؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات المنظمة. زيادة متوسط الأعمار في المجتمع يفتح أسواق جديدة أمام المنظمة في عدة مجالات مثل التمريض، العلاج الطبيعي والخدمات الصحية.

2. العائلة:

إن أسرة الإنجاب تمارس نوعاً من التأثير العميق والدائم على آراء وقيم الفرد. فيما يخص الشراء، التأثير المتبادل للأزواج يختلف باختلاف المنتجات: حيث نجد أن الزوج يؤثر في قطاعات أسواق مثل تصليح السيارات، والزوجة تؤثر في قطاعات مثل المواد الغذائية ومواد التنظيف، حيث أن هذا التأثير ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة المقصودة سواء بالسلب أو بالإيجاب.

3. الثقافة:²

العديد من العوامل يمكن اعتبارها مكونات الثقافة تنشأ هذه العوامل وهي متعلقة بالمعتقدات وسلوكيات الناس. ثقافة كل مجتمع تنشط فيه المنظمة يؤثر على أداء المنظمة وعملياتها.

¹ Philip Kotler et autres, OP-CIT, P 206.

² Azemina MASOVIC, Socio-cultural factors and their impact on the performance of multinational companies, ecoforum, volume 7, Issue 1(14), 2014.

- **المعتقدات والسلوك:** في كل مجتمع هناك معايير سلوكية قائمة على المعتقدات والمواقف التي تتكون منها ثقافة هذا المجتمع، وتختلف هذه المعتقدات من مجتمع الى اخر ومن بلد لآخر، تواجه المنظمات مجموعات مختلفة من هذه العوامل في كل سوق، حيث تؤثر على جميع جوانب السلوك البشري وتوفر التنظيم والتوجهات للمجتمع وافراده. فتحديد الاختلاف في المواقف والمعتقدات في أسواق المنظمة يساعدها على فهم سلوك عملائها وبالتالي ينعكس على أدائها ايجابا.

- **المواقف تجاه الوقت:** يشير الى سلوك العملاء في سوق المنظمة حول الالتزام بالمواعيد والاستجابات لعلاقات العمل واستجابتهم للمواعيد النهائية ومقدار الوقت الذي يقضونه في انتظار الموعد، على سبيل المثال من المتعارف عليه ان الأمريكيين يلتزمون بالمواعيد وعبارة "time is money" الوقت هو المال" تفسر موقفهم اتجاه المال جيدا، في المقابل يظهر الأشخاص من مجتمعات وبلدان مختلفة أخرى مزيدا من المرونة اتجاه الوقت، لذلك على المنظمة ان تأخذ بعين الاعتبار هذه الاختلافات في المواقف اتجاه الوقت لتنظيم عملياتها وتحسين أدائها.

- **المواقف اتجاه العمل وأوقات الفراغ:** هناك اختلافات في المواقف اتجاه العمل وأوقات الفراغ في مختلف الأسواق، في بعض البلدان يعمل الناس ساعات أطول بكثير مما هو ضروري لتلبية احتياجات معيشتهم الأساسية، هذا الموقف يدل لى وجهات نظر العملاء تجاه الثروة والمكاسب المادية.

- **المواقف اتجاه الالتزامات:** يرتبط النوع الثقافي في المواقف العامة اتجاه العمل بدافع الإنجاز لدى الناس. تأثير الثقافة أن يتأثر بأكثر من ثقافة في وقت واحد اذا كانت المنظمة تنشط في أسواق متعددة. وبالتالي تبني المنظمة ثقافتها على أساس المتغيرات الثقافية المتواجدة في المحيط الذي تنشط فيه، لذلك من المهم جدا للمنظمة تكييف انتاجها ومبيعاتها فيظهر ذلك في أدائها. فالثقافة يشكل مباشرا أو غير مباشر تعطي الأداء المحقق للمنظمات عن طريق الاستفادة من الفرص المقدمة لها والتعامل مع التهديدات الناجمة عن تلك المتغيرات.

3. دور المرأة في المجتمع:

تزداد أهمية الدور الذي تلعبه المرأة في المجتمع ويزداد تأثيرها على أداء المنظمات حيث وعند خروجها للعمل تؤثر على سيرورة اعمال المنظمة ويمكن توضيح ذلك كالتالي: خروج المرأة الى العمل في المجتمع يؤدي الى ارتفاع الطلب على الكثير من المنتجات مثل خدمات تنظيف الملابس، الوجبات سريعة التحضير والسلع التي تسهل الاعمال المنزلية مثل الغسالات الاوتوماتيكية والمكانس الكهربائية، كما يؤدي خروجها للعمل الى زيادة دخل الاسرة والقدرة الشرائية وزيادة مشاركتها في القرارات الشرائية مثل: السفر، شراء السيارات. فزيادة الطلب على هذه المنتجات تجد المنظمة الاقتصادية نفسها مجبرة على الرفع من أدائها وتحسينه لتلبية احتياجات العملاء، باختصار ان للمرأة وخروجها الى العمل أثر كبير على أداء المنظمات الاقتصادية.

4. اللغة:

يخلق التواصل صعوبات للمنظمات بسبب المعاني المختلفة التي يمكن أن يتضمنها التواصل البصري، تعبيرات الوجه، الايماءات (العناصر الغير صوتية) وأيضا درجة الصوت والحجم ومعدل التحدث وما الى غير ذلك.

تستخدم المنظمة نفس لغة المجتمع الذي تنشط فيه للتواصل مع عملاءها وذلك للتأثير عليهم وإقناعهم بشراء منتجاتها. أهمية اللغة واستخداماتها في إيصال المعلومات الواضحة عن منتجات المنظمة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وتنعكس بالإيجاب على أداء المنظمة بشكل عام.

5. الدين:

في العديد من المجتمعات يلعب الدين دورا مهما في حياة الناس، فيحدد حتى طريقة تفكير الناس وبالتالي تقوم العديد من المنظمات بتكييف عملياتها وأنشطتها وفقا للدين السائد في محيطها، من حيث الإجازات وساعات العمل - متعلقة بالأداء الوظيفي- وأيضا العادات الغذائية وطريقة ارتداء الملابس، حتى الأعياد الدينية فمعظم الدول الإسلامية لديها إنتاجية أقل خلال شهر رمضان، وبالمثل فان وتيرة العمل تتباطأ في الكثير من الدول الآسيوية خلال الاحتفالات بالعام الصيني الجديد. الوضع مشابه في الدول الأوروبية خلال عيد الصفرح. بناء على ما سبق يمكن الاستنتاج بان الفهم المناسب للأديان واحترامها مهم للغاية من أجل تحقيق الأداء الفعال للمنظمات.

7. المكانة الاجتماعية:

لا يتم قياس الطبقة الاجتماعية بمتغير واحد، ولكن باستخدام عدة مؤشرات: المهنة، الدخل، الثروات، منطقة السكن أو مستوى التعليم، كلها متغيرات تنعكس على اختيارات العميل التي بدورها تتجلى إما بالإيجاب أو بالسلب على أداء المنظمة.

8. مستوى التعليم:

يؤثر التعليم بشكل كبير على نمط حياة سكان أي مجتمع في العالم، وطريقة تفكيرهم وحياتهم، وموقفهم من العمل وما الى ذلك.

يختلف مستوى التعليم بين البلدان، في كثير من البلدان يميل مستوى التعليم الى الزيادة، فمستوى التعليم والقراءة والكتابة لسكان دولة معينة تعتبر مؤشرات على جودة قوتها العاملة المحتملة. ان للتعليم تأثير ملحوظ على اعمال المنظمة، ومن أهم أثار التعليم التي تنعكس على أداء المنظمات نجد:

- البلدان ذات السكان المتعلمين جيدا تجتذب الصناعات عالية الأجور، تعرف باسم Brain Power " قوة العقل ".
- تعتمد إمكانات السوق لأي بلد بالدرجة الأولى على مستوى التعليم، حيث تجذب الدول المتعلمة مثل إنجلترا وألمانيا الصناعات عالية التقنية أكثر من الدول التي لديها مستوى تعليم أقل مثل رومانيا وبولندا، ويعتمد أيضا المستوى التكنولوجي للمنتجات على المستوى التعليمي للعملاء.

يؤثر مستوى التعليم بشكل مباشر على أداء المنظمات حيث يحدد مختلف طرق التسويق، البحث والتطوير ومختلف الأنشطة الأخرى.

9. الجماعات:

إن الجماعات بدورها تؤثر على سلوك المستهلك، من خلال تقديم معلومات دقيقة عن المنتجات وذلك بغرض إعلام المستهلك بالمنافع التي يتحصلون عليها في حالة الشراء، تقوم الجماعات أيضا ببحث المستهلكين

المستهدفين باتخاذ مواقف تتوافق مع قيم الجماعات وتتخالف مع المنظمة. بتأثير الجماعات على الفرد وقراراته في التعامل مع المنظمة تؤثر بشكل غير مباشر على أداء هذه الأخيرة سواء كان بالسلب أو بالإيجاب.

خلاصة الفصل:

المنظمة نظام مفتوح ويعني هذا أنه يوجد علاقة تأثير متبادل بين المنظمة وبيئتها الخارجية بكل ما فيها من متغيرات ومؤثرات مباشرة وغير مباشرة، من بين هذه المتغيرات نجد مجموعة المتغيرات والعوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر بصفة كبيرة على نشاط المنظمات وأدائها، عند تحليل هذه العوامل وتحديد سمات المجتمع الذي تنشط فيه المنظمة تتعرف المنظمة بشكل أفضل على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة في بيئتها مما يؤدي إلى بناء ثقافتها حسب المتغيرات الثقافية والاجتماعية المتواجدة في المحيط الذي تنشط فيه.

الفصل الثالث

دراسة حالة وكالة

Natixis-Mostaganem

تمهيد الفصل:

استعرضنا في الفصلين السابقين مفاهيم نظرية حول كل من أداء المنظمة ومجموعة العوامل والقوى والمتغيرات الثقافية والاجتماعية المؤثرة فيه ولمقارنة الجانب النظري الذي تمت دراسته مع الجانب التطبيقي كدراسة حالة، قمنا باختيار بنك NATIXIS وكالة مستغانم لمعرفة ما هو أثر هذه العوامل والمتغيرات الاجتماعية والثقافية بصفة عامة على الأداء وكيف تؤثر عليه سواءا إجابيا أو سلبا، حيث استعنا بأداة من أدوات البحث العلمي " المقابلة " لجمع البيانات والمعلومات.

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث والتي كانت كالتالي:

- المبحث الأول: نبذة عامة حول مجمع BPCE.
- المبحث الثاني: عموميات حول بنك NATIXIS.
- المبحث الثالث: المزيج الخدماتي لوكالة NATIXIS-MOSTAGANEM.
- المبحث الرابع: تحليل أثر المتغيرات الثقافية والاجتماعية على أداء NATIXIS.

المبحث الأول: نبذة عامة حول مجمع BPCE

المطلب الأول: التطور التاريخي لمجمع BPCE¹

- 1818 – انشاء أول Caisse d'Épargne في باريس للترويج وجمع وإدارة مدخرات المواطنين مع اطلاق دفتر التوفير.
- 1949 – انشاء Banque française du commerce extérieur BFCE.
- 2006 - انشاء Natixis بعد توحيد أنشطة كل من Caisse d'Épargne و Banques Populaires .
- 2010 – تطلق Natixis خطتها الاستراتيجية لسنة 2010-2013 " New Deal " تقدم نفسها على انها بنك الاعمال، حلول التوفير والخدمات المالية المختصة التابعة لمجموعة BPCE.
- 2014 – تطلق Natixis خطتها الاستراتيجية لسنة 2014-2017 " New Frontier " . بطموح ان تصبح بنك حلول بقيمة مضافة عالية موجبة كلياً لعملائها.
- 2014 – Natixis تضع بنجاح 51% من رأس مال Coface في السوق.
- 2018 – Natixis تطلق خطتها الاستراتيجية لسنة 2018-2020 " البعد الجديد " .

المطلب الثاني: مجالات عمل المجمع

تقسم نشاطات المجمع الى:

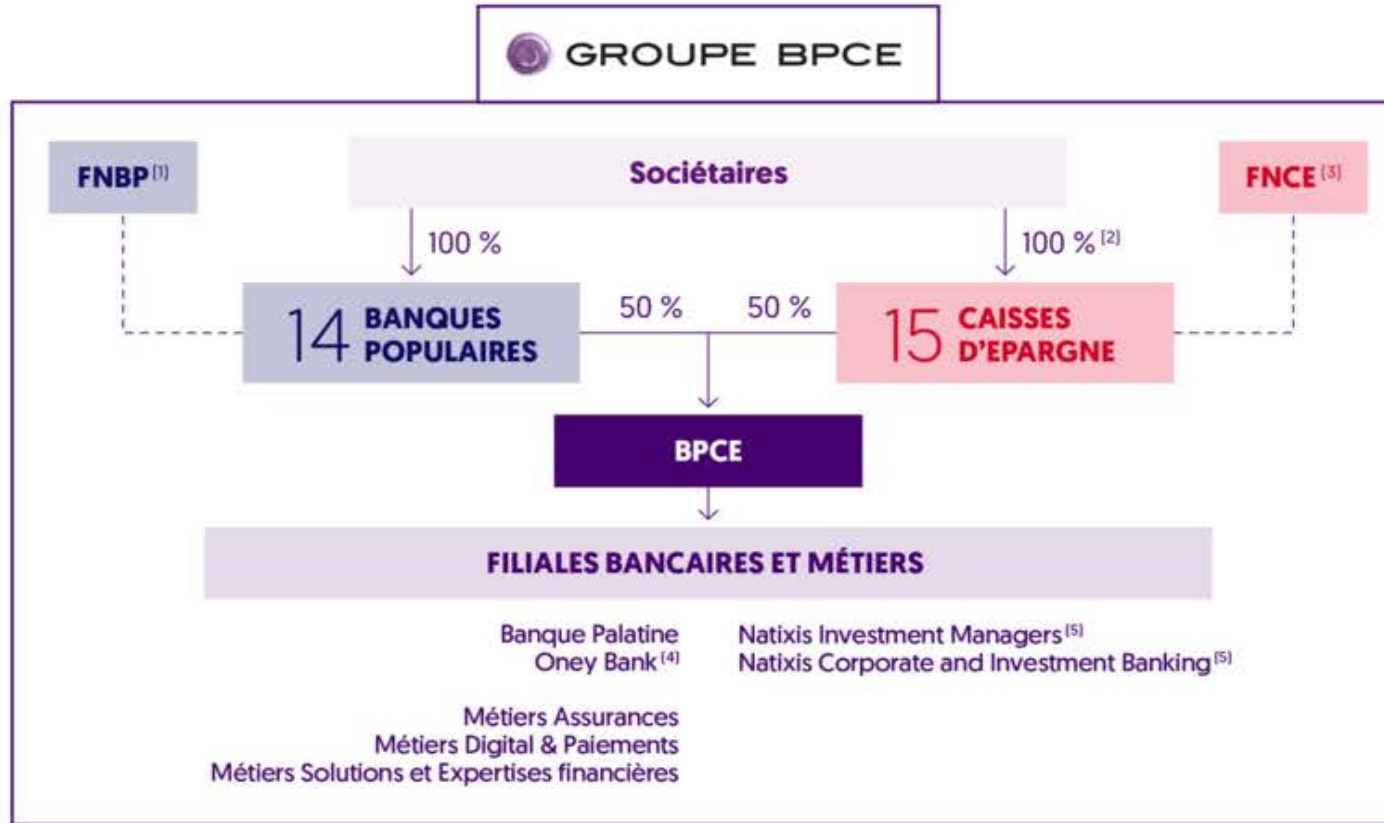
1. الأصول وإدارة الثروات.
2. الخدمات المصرفية للشركات.
3. التأمين.
4. الخدمات المالية المتخصصة.

المطلب الثالث: تقديم شركة Natixis:

قبل التطرق لدراسة المؤسسة يجب أولاً تقديم نشأة وتعريف البنك. Natixis هو البنك الدولي للتمويل والاستثمار وإدارة الأصول والتأمين والخدمات المالية من مجموعة BPCE، بأكثر من 37 مليون زبون يتألفون من الشركات، المؤسسات المالية و 7,7 مليون من المستثمرين المؤسسين والشركاء في جميع أنحاء العالم بالإضافة الى العملاء الفرديين والمهنيين وأصحاب الشركات المتوسطة والصغيرة في شبكتين اثنتين: البنك الشعبي Banque populaire، وصندوق الادخار Caisse d'épargne ومع اكثر من 17000 موظف. Natixis مؤسسة بنكية فرنسية تدعى NATIXIS BA، نتيجة اندماج شركتين بنك فرنسا للتجارة الخارجية (BFCE) و Crédit National.

¹ Documents interne de NATIXIS.

الشكل رقم 3: تنظيم مجموعة BPCE



^[1] Fédération nationale des Banques Populaires

^[2] Via les sociétés locales d'épargne (SLE)

^[3] Fédération nationale des Caisses d'Épargne

^[4] Détenue à 50,1 %

^[5] Via Natixis SA

Source : le site officiel du groupe BPCE - <https://groupebpce.com/> Consulté le 27/04/2022 à 00:20

المبحث الثاني: عموميات حول بنك Natixis

المطلب الأول: قيم Natixis:

1. الثقة: الثقة سائدة الانتشار في ثقافة البنك Natixis Algérie يحرص البنك على أن تكون كل العلاقات سواء مع المساهمين أو مع العملاء ومورديها، أن تكون شفافة.
2. الالتزام: يحرص البنك على المشاركة كلياً في مشاريع العملاء والمساهمين ومشاركتهم أهدافهم. احترام الالتزام إجباري اتجاه كل من يضع ثقة في البنك. ينجم نجاح البنك عن احترام الآخرين وإخلاصه لشركائه وحسب المسؤولية اتجاه أفعاله وقراراته وذلك نتيجة إتقانهم للعمل فتلتزم Natixis بوعودها.
3. التعاون: روح الفريق، التضامن، تقاسم المهارات هي كلها عوامل أساسية للنجاح، تساهم في نجاح كل فرد والإشباع التام والدائم للمساهمين والعملاء. Natixis تحرص على تقديم تعاون طويل المدى باحترام متطلبات كل فرد.
4. الفعالية: رضا العميل هو الهدف الأساسي، التفاعل وجودة الاستقبال، المنتجات والخدمات هي قوى المؤسسة. فعالية البنك تعتمد على قدرته على توقع تطورات وتغيرات القطاع البنكي وتكييف مجموعة المنتجات والخدمات بغرض تقديم الحلول المبتكرة لها.

المطلب الثاني: خصائص بنك Natixis:

- بنك تجاري موجه للمؤسسات: للبنك الحق الكامل في اجراء جميع العمليات المصرفية الوطنية والدولية، تتمثل في: مساعدات لمؤسسات الإقراض المباشرة والغير مباشرة.
- بنك موجه للأفراد: يتطلع البنك لتقديم منتجاته وخدماته بطرق وأساليب مختلفة حسب احتياجات العميل المرادة.
- بنك الخدمات: منذ استقرار البنك بالسوق الجزائرية، يقوم البنك بتوفير الحلول الأكثر حداثة فيما يخص السرعة والأمان لكل من عملائه الافراد والشركات.
- بنك يتمتع بشبكة بنكية واسعة: رغم عدم قدم بنك Natixis في القطاع المالي للجزائر، يترعب البنك على نطاق واسع من السوق الجزائرية وذلك بفضل توسعه المستمر.

المطلب الثالث: مهام بنك Natixis:

- تقديم منتجات وخدمات حسب حاجيات العملاء لكسب رضاهم.
- التوسع وانتشار شبكة البنك بضمنان التطور في مجالات الأنشطة المختلفة.
- ادراج تقنيات إدارية جديدة لتحقيق التنمية التجارية مثل التسويق الالكتروني.
- الاستثمار والتنمية.
- المساهمة في جمع المدخرات والودائع.
- فتح الحسابات حسب الطلب.

- الخزينة والعملات الأجنبية، مع تجهيز المعاملات الائتمانية.

المطلب الرابع: أهداف بنك Natixis:

كون ناتيكسيس بنك تجاري فهو يسعى إلى تحقيق الأرباح من جهة وتحقيق الأهداف الاقتصادية من جهة

أخرى، نذكر أهم أهدافها:

- يسعى بنك ناتيكسيس إلى تعظيم قيمة موجوداته: حيث يعتبر هذا الهدف من الهدف الرئيسي لأي بنك كان أجنبي أو وطني، حيث تعمل هذه البنك على تحقيق هذا الهدف.

- ضمان مستوى جودة عالي في كل أعماله المصرفية: تسعى Natixis إلى استغلال الوسائل الحديثة المستخدمة في القطاع البنكي لكي تقدم ذات جودة عالية، من أهم هذه الوسائل المستعملة:

- البطاقات ما بين البنوك CIB CARD.
- البطاقات الكلاسيكية CLASSIC CARD .
- خدمة Banxy.
- E-Banking

- تعمل على تلبية جميع احتياجات عملاءها: الوفاء بالالتزامات وأهمها توفير جميع احتياجات عملاءها على أكمل وجه، وهذا بهدف تحسين علاقتها معهم.

- انتشار الشبكة البنكية للبنك في كافة أنحاء البلاد: منذ 2003 شهدت Natixis الجزائر تطور ملحوظ في زيادة عدد وكالاتها في أرجاء الوطن وهذا بهدف توسيع خدماتها ورفع عدد المتعاملين معها للحصول على حصة كبيرة في السوق.

- ضمان تحقيق السرعة في الأداء: القيام بالمعاملات البنكية في أوقات وجيزة وقياسية.

- العمل على توسيع سلة المنتجات: ويتم ذلك من خلال تقديم منتجات مختلفة تكون ذات ميزة تنافسية مقارنة بالمنتجات المقدمة من طرف البنوك الأخرى وهذا لتحقيق إنتاجية أكبر وميزة تنافسية.

- تنوع وتوسيع مجالات تعامل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة في جميع القطاعات.

- تقديم خدمات بنوعية أفضل: تعمل البنك على تقديم خدمات أفضل لعملائها وهذا لتحقيق ميزة تنافسية بالمقارنة بالبنوك الأخرى.

المبحث الثالث: المزيج الخدماتي لوكالة Natixis-Mostaganem

المطلب الأول: تقديم Natixis Algérie:

هي أول بنك فرنسي متواجد بالجزائر منذ سنة 1999 شركة ذات أسهم (SPA) برأس مال مقدر ب

10.000.001,682DA، مقرها ب 62 طريق محمد درارني، حيدرة، تشارك Natixis في خمسة ميادين: بنوك التمويل

والاستثمار، تسيير الأصول، رؤوس الأموال، الاستثمارات، تسيير خاص، خدمات ما بعد العملاء. مع أكثر من 750

مساهم و28 وكالة موزعة في أنحاء الجزائر، يتعامل البنك مع العمليات المرتبطة بالتجارة الخارجية واستغلالات أخرى موجهة خصيصا إلى المؤسسات الكبيرة والعمليات الاقتصادية الكبرى.

توزيع وكالات Natixis الجزائر:

- الشرق: عنابة، أقبو، باتنة، بجاية، برج بوعرييج، قسنطينة، سطيف (2).
- الغرب: شلف، معسكر، مستغانم، وهران(4)، غليزان، سيدي بلعباس، تلمسان.
- الوسط: شراكة، ديدوش مراد، حيدرة (2)، Gue de constantine، روبية، تيزي وزو، مديّة، بليدة.

المطلب الثاني: استراتيجية Natixis الجزائر

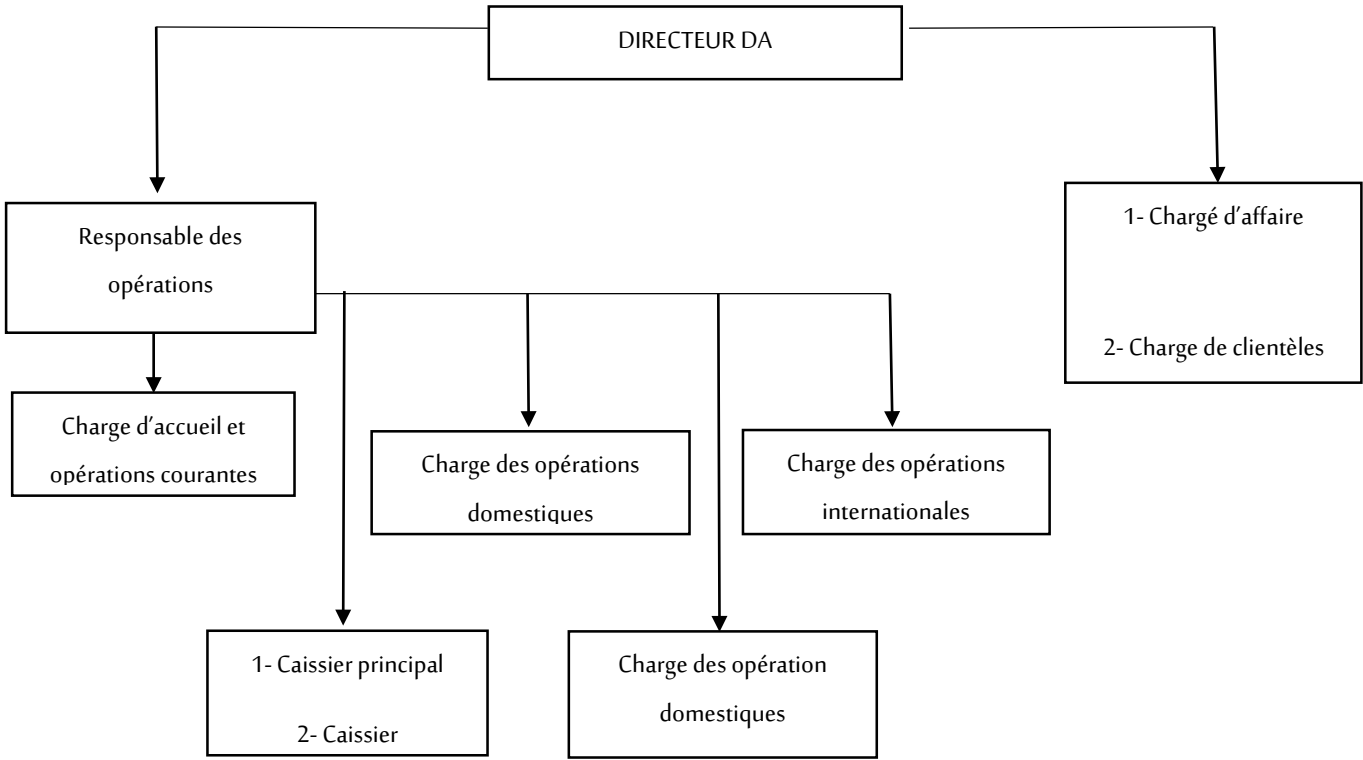
ينتهج مجمع Natixis الجزائر استراتيجية قوية لتسريع وتيرة نموه مع تنوع منتجاته المصرفية وطنيا، نرى نجاح هذه الاستراتيجية حيث نجح في كسب العملاء وثقتهم وذلك عبر وضع نموذج يتوافق والخصوصيات المحلية. وجوده في الجزائر منذ 1998 هو جزء من استراتيجية التنمية والتطوير في الأسواق الجالبة للربح حسب المجمع. كما ان الخطة الاستراتيجية لسنة 2018-2020 تسعى لتحقيق نمو مستمر ودائم بأقل الاخطار الممكنة.

المطلب الثالث: تقديم وكالة Natixis Mostaganem:

التعريف بوكالة Natixis مستغانم:

تقدم مستغانم Natixis باقة واسعة من الخدمات المالية والمنتجات للمؤسسات الكبيرة، المتوسطة والصغيرة المهنية والخاصة في مستغانم. توظف مورد بشري يقدر بـ 10 موظفين مقرها متواجد بساحة الثقافة، طريق وهران، مستغانم، تحت الرمز 00271.

الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي لوكالة ناتيكييس NATIXIS-MOSTAGANEM



SOURCE : Document interne de NATIXIS MOSTAGANEM

المطلب الرابع: الخدمات المقدمة من طرف ناتيكييس بنك في الجزائر:

بالإضافة الى الخدمات والمنتجات التقليدية، يقدم البنك مجموعة متميزة ومتنوعة وشاملة من الخدمات المصرفية مما أدى الى اكتسابه ميزة تنافسية جعلته قادرا على الاحتفاظ بحصة سوقية مهمة من القطاع المصرفي والقدرة على المنافسة.

مجموعة المنتجات المقدمة من طرف Natixis:

- دفتر التوفير (NATIXIS) Livret d'épargne BADR: منتج من منتجات البنك يمكن العملاء من ادخار أموالهم الفائضة بفوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد نزولا عند رغبة العملاء مع إمكانية القيام بعمليات دفع و سحب الأموال في كل الوكالات.

- دفتر التوفير أشبال Livret d'épargne junior: دفتر توفير مخصص من طرف البنك لمساعدة أبناء العملاء المدخرين لدى البنك على الادخار منذ بداية مسيرتهم الادخارية، يستطيع ان يفتح هذا الدفتر الشباب أقل من 19 سنة ممثلين بأوليائهم الشرعيين، مع إمكانية الدفع نقدا أو بواسطة التحويلات التلقائية أو المنتظمة.

- بطاقة ما بين البنوك (C.I.B) La carte Inter Bancaire : منتج تم اطلاقه في سنة 2001، تمكن العملاء من سحب مبالغ مالية محددة من الموزعات البنكية الالية مثل: AGB, El BARAKA, BDL, LA POSTE, NATIXIS, BNA, BADR, BEA, CPA, CNEP.

- Natixis للإستشارة: هي خدمة يقدمها البنك لعملائه، توفر لهم هذه الخدمة إمكانية الاطلاع على رصيد حساباتهم باستخدام أرقام شخصية يقدمها البنك عن بعد، توفر هذه الخدمة على العميل عناء التنقل الى الوكالات القريبة منه فقط بغرض معرفة حركة أرصدة حساباته.

- الحساب الجاري: يفتح العميل حساب في البنك، ويكون العميل هنا اما شخص طبيعي أو معنوي (تاجر، حرفي، مؤسسة اقتصادية، ... الخ).

- الخدمة عن بعد: يقدم البنك لعملائه خدمة تسمح لهم بإجراء مختلف العمليات البنكية عن بعد في وقت سريع، تضمنت هذه الخدمة السرعة في ارسال الشيكات.

- حساب بالعملة الصعبة: حساب يوفر لصاحبه إمكانية الولوج لأمواله المدخرة بالعملة الصعبة في أي زمان ومكان بدون فوائد وعوائد.

- أدونات الصندوق: هي خدمة تفويض لأجل مع عائد، قدمته Natixis لعملائها الطبيعيين والمعنويين.

- حساب الشيكات (الصكوك): موجهة للأفراد التي ليس لها نشاط اقتصادي وأصحاب الأجور.

- E-banking¹: هو اشتراك يمكن من خلاله زبائن NATIXIS الولوج إلى حساباتهم البنكية الخاصة عبر الأنترنت أي عن بعد، حيث توفر NATIXIS هذه الخدمة على مدى 24/24 سا و 7/7 أيام، يتم ذلك عبر الرابط " dz.natixis.ebanking".

العمليات التي توفرها E-Banking:

- الاطلاع على رصيدك في الحساب.

- تحويل مبالغ مالية.

- إمكانيات تحميل كشف الحساب.

- رسائل نصية قصيرة SMS.

- طلب خدمات مثل: طلب الشيكات.

مزايا خدمة E-Banking:

- مصداقية الشركة.

- السرعة في الاستجابة للطلبات.

- الخدمة متاحة للعميل 24/24 سا، 7/7 أيام.

- القرب: متابعة حساباتكم من أي مكان تتواجدون فيه.

¹ <https://ebanking.natixis.com> Consulté le 27/24/2022 à 00 :39.

- سهولة استخدامها أي وهذا بدخول إلى حسابتكم من خلال نقرة بسيطة وسهلة.
- تنوع العمليات المتاحة واختياركم بأريحية للعمليات المراد القيام بها.
- ضمان سرية المعلومات الشخصية من خلال استخدام رقم شخصي.
- SMS Banking: تعتبر هذه الأخيرة من الخدمات المجانية والبسيطة التي تقدمها وكالة NATIXIS لعملائها عبر الهاتف النقال وهذا لإشعارهم بأحدث العروض دون حاجتهم للذهاب إلى البنك، من مميزات هذه الخدمة متابعة حسابك الخاص في أي زمان ومكان، كما له فوائد كثيرة منها: عدم التلاعب في رصيد حسابك، تكون مطلع على أحدث العروض. حيث تعمل هذه الخدمة على تبليغ العميل ببعض العمليات منها:
- إبلاغ العميل بوصول مبلغ مالي في حسابه سواء كان راتبه الشخصي أو إيداعات أخرى.
- إبلاغه أيضا بالعمليات المالية التي تتم على الحساب.
- خدمات الأفراد:

تتمثل في القروض المتنوعة التي يمنحها البنك لعملائه، بغرض تلبية حاجياتهم الحالية والمستقبلية نذكر

منها:

- قرض شراء مسكن كامل جديد او قديم.
- قرض سكني مدعوم بنسبة 1% و 3% من الدولة.
- قرض التنمية مع رهن عقاري.
- قرض التنمية بدون رهن عقاري.
- قرض تمديد/تصعيد.

- خدمات المهنيين:

يقوم البنك بتقديم خدمات مصرفية متنوعة لتلبية حاجيات المهنيين، نلخصها في الآتي:

- التمويل.
- إدارة حسابات التجارة الخارجية.
- الخدمات المالية الدولية.
- الضمانات الدولية.
- خدمات التأجير.

المبحث الرابع: تحليل أثر المتغيرات الثقافية والاجتماعية على أداء Natixis

المطلب الأول: تعريف المقابلة في البحث العلمي:¹

تساهم المقابلة في توفير معلومات كثيرة وثيرة حول الموضوع المراد دراسته، تمتاز بأنها من أكثر أدوات البحث العلمي دقة، يرجع ذلك الى قدرة الباحث على معالجة والبحث في الإجابات المقدمة من طرف المبحوث. فيمكننا أن نقول أن المقابلة هي عبارة عن استبيان شفوي، وهي عملية تجري بين الباحث وفرد أو مجموعة أفراد آخرين، يتم فيها طرح أسئلة وتسجيل الإجابات على تلك الأسئلة.

أنواع المقابلات:

نميز في المقابلات نوعين:

1. النوع الأول: يستعمل هذا النوع من المقابلات في البحوث الكمية، يقوم الباحث فيها بطرح أسئلة تتطلب إجابات محددة، يختار المبحوث إجابات حسب المقاييس المستخدمة (اسمية، تراتيبية، فترات، أو نسبة).
2. النوع الثاني: يستعمل هذا النوع من المقابلات في البحوث النوعية، يقوم الباحث فيها بطرح أسئلة مفتوحة وبدورها تكون الإجابات مفتوحة على هذا النوع من الأسئلة.
3. النوع الثالث: يستعمل هذا النوع من المقابلات في كل من البحوث الكمية والنوعية لكن يكثر استخدامه في البحوث الكمية خاصة، وهي مزيج من النوعين الأول والثاني، يستخدم فيه الباحث أسئلة مفتوحة ومغلقة معا.

المطلب الثاني: أسئلة المقابلة:

لدراسة حالة مؤسسة Natixis والإمام بكل جوانب بحثنا واثرائه، قمنا بإجراء مقابلة مع مسؤول العمليات في المؤسسة. تم استقبالنا والتعاون معنا والاجابة على اسئلتنا المطروحة بصدر رحب وفيما يلي مجموعة الأسئلة المطروحة والاجابات التي تلقيناها:

1. السؤال الأول: ماهي ميزة المؤسسة التنافسية؟

" في مجال الاعمال التجارية، الميزة التنافسية هي السمة التي تنتج للمنظمة التفوق على منافسيها، في مؤسستنا ميزتنا التنافسية هي:

- وجود قدرات مميزة وخاصة.
- كفاءات الموظفين: اليد العاملة الماهرة.
- التكنولوجيا الجديدة.
- خدمات فريدة ومختلفة عن باقي المؤسسات الأخرى: جودة الخدمات.
- سرعة خدمة الزبون.

¹ <https://drasah.com/Description.aspx?id=3044> Consulté le 20/04/2022 à 10 :57.

- التسويق الجيد للخدمات.

- المرونة.

- الوصول الى الموارد المالية."

• ان الهدف من طرحنا لهذا السؤال هو معرفة نظرة مؤسسة Natixis للميزة التنافسية ودرجة المامها بها. ان الميزة التنافسية هي " استغلال منظمة الاعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم"¹، نرى أن معظم العناصر المذكورة أعلاه لا تتطابق مع المفاهيم العلمية للميزة التنافسية، Natixis ترى أن كفاءات الموظفين، قدراتهم ومهاراتهم هي ميزة من ميزات المؤسسة التنافسية العديدة بالإضافة الى التكنولوجيا الجديدة لكن مقارنة مع البنوك الأخرى العاملة في نفس القطاع لاتعد هذه كميزة تنافسية ولا تميزها عن منافسيها، لكن ميزة سرعة خدمة الزبون تتطابق مع المفهوم العلمي للميزة التنافسية عند مقارنة هذا الجانب مع البنوك الأخرى.

2. السؤال الثاني: ما هو ترتيب القطاعات التي تزدهر فيها المؤسسة حسب الأهمية بالنسبة للمؤسسة من القطاعات

التالية: التأمين – الأصول وإدارة الثروات – الخدمات المصرفية للشركات – الخدمات المالية المتخصصة؟

" الخدمات المصرفية للشركات – الخدمات المالية المتخصصة – الأصول وإدارة الثروات – التأمين."

• ان الهدف من طرحنا لهذا السؤال هو معرفة أكثر قطاع توليه المنظمة الاهتمام ويعد من نشاطاتها الأساسية. نلاحظ حسب الإجابة المقدمة لنا أن Natixis تستهدف بالدرجة الأولى أصحاب الأعمال والشركات ويعد من أنشطتها الأساسية.

3. السؤال الثالث: كيف تعبرون عن إنتاجية المؤسسة؟

" انها المصدر الحقيقي للنمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية ونحسين مستوى المعيشة في أي بلد. مهما كان نوع النشاط الاقتصادي فيه، لا تكون هناك إنتاجية ان لم يكن هناك توافق بين الهيئات العليا للبلاد والمجتمع المدني عبر جمعيات ثقافية، علمية فيمكن قياس الإنتاجية على أساس كل عوامل الإنتاج مجتمعة (إنتاجية إجمالي العوامل) او على أساس إنتاجية العمال وهي الناتج للوحدة من انتاج العمال وتقاس اما بعدد الأشخاص العاملين او على أساس إنتاجية العمال."

• إن الهدف من طرحنا هذا السؤال هو معرفة تعريف المؤسسة للإنتاجية وكيف تعبر عنها. لكن من خلال الإجابة المقدمة نلاحظ أنه لم يتم فهم السؤال جيدا وتمت الإجابة عن السؤال بتعريف نظري غير دقيق، أما الإنتاجية فهي مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات قياسا بالمدخلات التي

¹ Pitts and others, strategic management : building and sustaining competitive advantage, USA, West publication, 1996, P68.

تم استثمارها للغرض الإنتاجي، وتعني الأداء الأفضل بأحسن الطرق الممكنة فهي بذلك معيار لإنجاز عمل ما سراء من قبل الافراد أو مجموعات العمل أو المنظمة على حد سواء.¹

4. السؤال الرابع: ماهي المؤشرات التي يتم على أساسها قياس أداء وإنتاجية المؤسسة؟

" المؤشرات المالية – إنتاجية العمل – إنتاجية رأس المال – إنتاجية الأجر – إنتاجية المواد – كفاءة العمالة."

• إن الهدف من طرح هذا السؤال هو الاحاطة بمؤشرات قياس الإنتاجية في مؤسسة Natixis ومقارنتها مع المؤشرات التي تناولناها في الجانب النظري. توصلنا الى ان المؤشرات المعمول بها في المؤسسة تتطابق وتزيد عما تم ذكره في الفصل الأول، فبالإضافة الى مؤشري رأس المال وإنتاجية العمل تضع المؤسسة مؤشرات إضافية (مثل المؤشرات المالية، إنتاجية الأجر، إنتاجية المواد، كفاءة العمالة) لقياس الإنتاجية فيها.

5. السؤال الخامس: هل يحدد الأداء التنظيمي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والاهداف الخاصة بأعمالها؟

" نعم."

• الهدف من طرح هذا السؤال هو الوقوف على مفهوم المؤسسة للأداء التنظيمي. نلاحظ أن Natixis على دراية بالأسس والمفاهيم العلمية للأداء التنظيمي.

6. السؤال السادس: ماهي القطاعات التي تمولها المؤسسة؟

" التجارة الخارجية، مؤسسات البناء وقطاع الصحة ما عدا قطاع السكن الذي هو من صلاحيات الحكومة بموجب الدافع الاجتماعي الهش."

• ان الهدف من طرح هذا السؤال هو معرفة مصداقية المؤسسة في الإجابة عن الأسئلة، يشبه هذا السؤال الثاني حول القطاعات التي تزدهر فيها المؤسسة، لكن نلاحظ اختلاف الأنشطة المذكورة في كلتا الاجابتين نرجع سبب ذلك الى نقص الجدية.

7. السؤال السابع: رتب القوى الخارجية الأكثر تحكما في أداء المنظمة حسب درجة التأثير (السلع البديلة –

المتغيرات الاقتصادية – المنافسون – الموردون – العملاء – المتغيرات القانونية – المتغيرات السياسية –

المتغيرات الثقافية – المتغيرات الاجتماعية – الداخولون الجدد في الصناعة – المتغيرات التكنولوجية –

المتغيرات الإيكولوجية).

" العملاء – المنافسون – الموردون - السلع البديلة – الداخولون الجدد في الصناعة – المتغيرات الاقتصادية

– المتغيرات القانونية – المتغيرات الثقافية – المتغيرات الاجتماعية – المتغيرات التكنولوجية – المتغيرات

الإيكولوجية."

¹ على السلمي، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1991، ص17.

- ان الهدف من طرح هذا السؤال هو معرفة درجة تأثير مجموعة القوى الخارجية المحيطة بمؤسسة Natixis، حسب ترتيبهم فان العملاء يأتون في المرتبة الأولى في العوامل المؤثرة، وفي الجانب النظري بينا العلاقة بين المتغيرات الاجتماعية والثقافية وكيف تؤثر في الفرد، وهذا يعود وينعكس كأثر سلوك العميل على أداء المنظمة.
- 8. السؤال الثامن: هل يهدف تحليل مجموعة القوى الخارجية الى رفع مستوى أداء المؤسسة؟ إذا نعم كيف ذلك؟
" نعم، هذا بدافع الاحتكاك مع المؤسسات المتطورة."
- إن الهدف من طرح هذا السؤال هو معرفة إذا كانت المؤسسة تسعى الى التطوير المستمر لأدائها عبر تحليل بيئتها الخارجية. و "الاحتكاك مع المؤسسات المتطورة" هو ما يعرف علميا بـ Benchmarking ويقصد به مقارنة المؤسسة نفسها مع منافسها الأكبر في القطاع وتحليل نقاط قوة هذا المنافس لمحاولة تقليده.
- 9. السؤال التاسع: هل الأداء التنظيمي يربط إدارة البنك بالمتغيرات الخارجية ويجعلها أكثر مرونة؟
" نعم."
- الهدف من هذا السؤال هو طرح التساؤل حول دور الأداء التنظيمي في إيجاد العلاقة بين إدارة المؤسسة والمتغيرات البيئية المحيطة بها وأثرها على تحقيق المرونة في المؤسسة. نلاحظ أن الإجابة كانت بالإيجاب، وللمتغيرات البيئية دور في جعل إدارة المؤسسة أكثر مرونة.
- 10. السؤال العاشر: ما هو الجنس الأكثر تعاملًا مع المؤسسة؟
" الرجال."
- الهدف من طرح هذا السؤال هو معرفة الجنس الأكثر تعاملًا مع البنك. يعد جنس الرجال من العملاء الأكثر تعاملًا مع المؤسسة لأنهم متواجدين بنسبة كبيرة في قطاع العمل.
- 11. السؤال الحادي عشر: ماهي الفئات العمرية الأكثر تعاملًا مع المؤسسة؟
" 41-54 سنة."
- الهدف من طرح هذا السؤال هو معرفة متوسط أعمار العملاء الأكثر تعاملًا مع المؤسسة. نلاحظ أن الرجال العاملين وأصحاب الشركات يتراوح متوسط أعمارهم بين 41 و54 سنة وذلك ما يفسر هيمنة هذه الفئة لدى Natixis.
- 12. السؤال الثاني عشر: رتب فئات العملاء التالية حسب الفئة الأكثر تعاملًا مع المؤسسة (عملاء فرديين، عملاء مهنيين، أصحاب الشركات الصغيرة، أصحاب الشركات المتوسطة)
" أصحاب الشركات المتوسطة – أصحاب الشركات الصغيرة – العملاء المهنيين – العملاء الفرديين."
- الهدف من طرح هذا السؤال هو معرفة الفئة الأكثر تعاملًا مع المؤسسة. نلاحظ أن أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة من أكثر الفئات تعاملًا مع المؤسسة وهذا ما يفسر ازدهار البنك في قطاع الخدمات المصرفية للشركات حسب إجابة السؤال الثاني.

13. السؤال الثالث عشر: هل يوجد أفراد من نفس العائلة لديهم حسابات في البنك؟

"نعم."

- الهدف من طرح هذا السؤال هو معرفة دور العائلة في التأثير على قرارات العميل، نلاحظ أنه هناك أفراد من نفس العائلة لديهم حسابات في Natixis ما يبين تأثير العائلة على الفرد وعلى تعاملاته مع البنك.

14. السؤال الرابع عشر: هل تجري المؤسسة دراسات استقصائية مثل استطلاع لرضا العملاء؟

"لا."

- الهدف من هذا السؤال هو معرفة مدى إلمام المؤسسة بالمتغيرات المحيطة بها وإذا كانت تهتم بدراساتها وتحليلها. تمت الإجابة بالنفي في هذا السؤال لأن المؤسسة قيد الدراسة هنا هي وكالة فقط من البنك وليست مخولة بإجراء الدراسات الاستقصائية.

15. السؤال الخامس عشر: رتب العوامل التالية حسب درجة تأثيرها على أداء المؤسسة (المتغيرات السكانية، الدين، اللغة، مستوى التعليم، القيم والعادات والتقاليد والأعراف، العائلة، الجماعات، الثقافة، دور المرأة في المجتمع، المكانة الاجتماعية).

الدين، اللغة، مستوى التعليم، القيم والعادات والتقاليد والأعراف، العائلة، الجماعات، الثقافة، دور المرأة في المجتمع، المكانة الاجتماعية).

" مستوى التعليم – الثقافة مع القيم والعادات والتقاليد والأعراف – المكانة الاجتماعية – اللغة – الدين –

العائلة – المتغيرات السكانية مع دور المرأة في المجتمع والجماعات."

- الهدف من هذا السؤال هو معرفة درجة تأثير مجموع العوامل المشكّلة للمتغيرات الثقافية والاجتماعية على أداء المؤسسة. نلاحظ أن مستوى التعليم يتصدر الترتيب لأنه بدوره يؤثر على المتغيرات الأخرى مثل الثقافة واللغة وتدرك المؤسسة أهميته هذه، أما الجماعات فتتذيّل الترتيب، وسنتناول هذه المتغيرات والأسباب التي دفعت بالمؤسسة لتقديم هذا الترتيب بالتفصيل في المطلب التالي.

16. السؤال السادس عشر: هل مجموعة القيم والتقاليد التي يمتاز بها المجتمع تساهم في تحديد الثقافة

التنظيمية؟

"نعم."

- الهدف من طرح هذا السؤال هو معرفة أثر القيم والتقاليد على ثقافة المؤسسة. نلاحظ أن المؤسسة تدرك أن ثقافة المؤسسة من ثقافة المجتمع الذي تنشط فيه.

17. السؤال السابع عشر: هل يساهم تحليل المؤسسة للمتغيرات الثقافية والاجتماعية في تحسين أداءها وزيادة

رضا العملاء لديها؟

"نعم."

- الهدف من طرح هذا السؤال هو معرفة درجة وعي المؤسسة بضرورة اجراء تحليل لبيئتها للتحسين من أدائها. نلاحظ أن المؤسسة تقوم بهذا التحليل لكي تكون على اطلاع دائم بما يجري في بيئتها الثقافية والاجتماعية لتحقيق أداء أفضل وكسب رضا العميل.

المطلب الثالث: تحليل أثر المتغيرات الثقافية والاجتماعية على أداء Natixis:

تحليل مجموع القوى الاجتماعية والثقافية

1. مستوى التعليم:

مستوى التعليم في الجزائر أين تنشط Natixis في تطور مستمر، حيث قدرت معدلات الأمية في السنوات الأخيرة: نلاحظ تناقص نسبة الأمية من 85% سنة 1962 مباشر بعد خروج الاستعمار الفرنسي إلى 74% سنة 1966 ثم بلغت 43,6% سنة 1987، تناقص مستمر في نسبة الأمية يعني بالضرورة ارتفاع مستوى التعليم والمتعلمين، سنة 1998 بلغت نسبة الأمية في الجزائر 31,66%، انخفاض نسبة الأمية وارتفاع مستوى التعليم من بين العوامل الكثيرة التي ساهمت في دخول Natixis للسوق الجزائرية سنة 1999، حيث ساهم ارتفاع مستوى التعليم بشكل كبير في ازدهار وتطور أعمال المؤسسة وذلك راجع إلى إقبال الفئة المتعلمة أو ذات المستوى التعليمي المقبول على هذا النوع من البنوك. زيادة ملحوظة في مستوى التعليم والمتعلمين منذ دخولها السوق الجزائرية يدفعها إلى ضرورة التحسين المستمر والتطوير من استراتيجياتها، ثقافتها التنظيمية، والصياغة وتكييف هيكلها التنظيمي بما يتماشى مع الكفاءات والمهارات العاملة في المؤسسة، وتحقيق أداء وظيفي متميز يوفر للعملاء مستوى خدمات حسب احتياجاتهم وبما يتماشى ويلائم مستواهم التعليمي والثقافي، كل ذلك يتجلى في ارتفاع وتحسن مستوى أداء المنظمة بشكل عام.

تعد Natixis أول بنك نقال في الجزائر ويعود ازدهار هذا النوع من الخدمات إلى تقبل الزبائن لها ويرجع ذلك إلى مستوى تعليمهم، حيث أن فرد متعلم وذو مستوى مقبول يستطيع أن يتعامل مع البنك من خلال التطبيق فيوفر ذلك عليه الوقت ويستفيد من سرعة الخدمات والمرونة. مستوى تعليم الفرد المتعامل مع Natixis يدفعها إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة أفضل نظرا لمستواها الثقافي والتعليمي. كلما ارتفع مستوى التعليم للفرد زادت حاجة المؤسسة لتحسين مستوى أدائها الكلي بما يضمن تطوير ميزات تنافسية تميزها عن منافسيها لتضمن وفاء وبقاء العميل المتعلم.

وينعكس أثر مستوى التعليم سلبي على أداء المنظمات، فعمل المؤسسة في مجتمع يشهد انخفاض في مستوى التعليم يؤثر عليها. عند أخذ مثال Natixis: نرى انه لا يمكنها أن تحقق أداء جيد ومتميز في أسواق تشهد تدهور في مستوى التعليم، لأن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها موجهة لفئة ذات مستوى تعليم مقبول يمكنهم من التعامل مع البنك بسهولة، فسيطلب الأمر تعديلات في المنتجات المعقدة التي تحتاج إلى إرشادات مكتوبة لتتماشى مع المستوى التعليمي للبلد.

2. اللغة:

التعامل بين عمال الفروع يكون بنفس اللغة لضمان انتقال المعلومة بين مختلف الوحدات والفرع الرئيسي بسلاسة وسهولة لتجنب التأخير في تقديم الخدمات للعميل بسبب صعوبة التواصل فيما بينهم. فسهولة التواصل بنفس اللغة يسهل أداء مهامهم ويحقق الاستغلال الكفء لموارد المؤسسة البشرية، وينعكس ذلك إيجاباً على الأداء لأنه تقاس إنتاجية المؤسسة بمردودية العمل بالإضافة إلى عوامل أخرى.

أيضاً تعامل الفروع مع الشركة الأم بلغتها الأم لرؤية تطور سيورة الأعمال في فروعها مما يجعلها على دراية بما يجري ومدى تحقيق الأهداف ومستوى أدائها وإذا كان يصبوا إلى تحقيق أهداف المنظمة الأم.

عند تعامل المؤسسة Natixis مع عملائها بنفس لغتهم مثلاً: الشيوخ العملاء لدى Natixis يكون مستواهم في اللغة الفرنسية متواضع أحياناً لا يسمح لهم بفهمها والتكلم بها، فعند استقباله من طرف المكلفين بالعملاء في الشركة يتم مراعاة هذا الجانب ويتم التكلم معه وباللغة العربية (لغة الأم)، لتلبية حاجياته وخدمته وتوفير جو مريح للعميل، كل هذه العوامل عند أخذها بالحسبان تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة الكلي.

عند دخول Natixis للجزائر كان من الضروري أن تتعامل بلغة البلد المضيف اللغة العربية إضافة إلى اللغة الفرنسية لغة الشركة الأم، فبالرغم من وجود نسبة كبيرة من السكان آنذاك يتعاملون باللغة الفرنسية، لكن لتوسيع فئة عملائها يعد التواصل باللغة العربية فرصة للمؤسسة للتوسع ومس فئات أكبر وتحسين أدائها لخدمة هؤلاء العملاء بشكل أفضل.

3. الدين:

يؤثر الدين بشكل كبير على أداء المنظمات عامة، ففي Natixis والتي هي مؤسسة بنكية من ضمن باقة منتجاتها هناك القروض بالفوائد، والدين المتبع في الجزائر هو الإسلام ونعرف جيداً موقف الشريعة الإسلامية من القروض الربوية وفوائد الربا فهي محرمة شرعاً، لكن بالرغم من ذلك نجد فئة من المجتمع تتعامل مع البنك وتستفيد من هذا النوع من المنتجات ذات الفائدة، فنجد العملاء المهنيين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي تقبل عليها للاستفادة من الفوائد رغم الحواجز الدينية، من جهة أخرى نجد أن الفئة الممتنعة من المجتمع عن هذا النوع من التعاملات هي لفئات الأكثر التزاماً بالشريعة الإسلامية فتفقد Natixis فئة معتبرة من العملاء المحتملين، الذين يلجؤون للبنوك الإسلامية المنافسة التي تقدم قروض دون فوائد، فذلك يؤثر على عمل Natixis ويفقدها حصة لا بأس بها من السوق.

نرى أنه قبل دخول Natixis للجزائر لم تولي الدين اهتمام كبير عند وضع باقة منتجاتها فبنفس المؤثرات الدينية السائدة في المجتمع الفرنسي دخلت السوق الجزائرية، ولم تكن الفئة المتدينة الملتزمة بالشريعة الإسلامية من ضمن نطاق استهدافها.

4. الثقافة:

يتداخل مزيج القيم، الأخلاق، المعتقدات، الأعراف، التقاليد والعقائد، ليشكل الثقافة العامة لمجتمع ما، تختلف ثقافات المجتمعات باختلاف درجة تحضر هذه الأخيرة ودرجة تقدمها، وتمتاز بأنها تنتقل من جيل لآخر وتتطور وتتغير. الثقافة ليست ثابتة ومطلقة تصلح لكل مكان وزمان، لمعالجة جانب من جوانب الثقافة في Natixis نأخذ مثال: انتشار ثقافة قضاء عطلة الصيف خارج الجزائر، وارتفاع عدد المسافرين الجزائريين بشكل ملحوظ في أواخر السنوات، حيث في سنة 2017 بلغ عدد الجزائريين الذين اختاروا قضاء العطلة خارج البلاد 4,5 مليون جزائري، وهذا العدد في ارتفاع مستمر، مما يدفع بالمؤسسات التي تقدم خدمات بنكية ومصرفية التفكير في تطوير باقة منتجاتها عبر تقديم واقتراح منتجات تسهل وتسير لعملائها السفر إلى الخارج، فقدمت Natixis بطاقة Visa بنوعها Gold و Platinum سنة 2019 نظرا لاحتياج المسافرين لهذا النوع من البطاقات الالكترونية، حيث وفرت Natixis البطاقة بأسعار جد تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى التي تقدم نفس المنتج، بالإضافة إلى ذلك عند استلام بطاقة Visa يتلقى معها العميل ضمان سفر صالح لمدة عام خارج الجزائر صالحة ابتداء من تاريخ استلام البطاقة، ولا يعني هذا أن ثقافة العميل في قضاء العطل والسفر إلى الخارج هي الدافع الوحيد لتقديم البنك لهذا المنتج، فانتشرت في السنوات الأخيرة ثقافة الدفع الالكتروني والشراء عبر الانترنت من المواقع الأجنبية مما ساهم في دفع المؤسسة لاغتنام مثل هذه الفرصة ودخول سوق يشهد ازدهار ونمو مستمر.

5. العائلة:

القول أن العائلة تؤثر على أعمال Natixis بصفة مباشرة، فتقدم Natixis دفتر توفير أشبال موجه للشباب تحت سن 19 سنة يمكن للأولياء الشرعيين من فتح حسابات توفير وادخار لأولادهم، فهنا يبرز دور العائلة حيث أن الولي أو الوالد هو الذي يدفع بالابن ويضيفه كعميل لـ Natixis من خلال فتح حساب له منذ صغره، فحسب ما جاء في المقابلة التي أجريناها أن معظم عملاء البنك لديهم أفراد من نفس العائلة يستفيدون من خدمات مصرفية وبنكية متنوعة، مثل ما يؤثر الزوج على الزوجة عندما تقرر اختيار بنك للتعامل معه أو العكس.

6. دور المرأة في المجتمع:

عندما تم إجراء المقابلة في وكالة Natixis وتم السؤال عن دور المرأة في المجتمع وتأثيرها على أداء المنظمة، لم يكن الرد إيجابيا، فحسب Natixis المرأة وخروجها إلى العمل لا يؤثر على أداء المنظمة. نرى أنه حسب الدراسات التي راجعناها ولجأنا إليها في بحثنا هذا لاحظنا وتوصلنا إلى أن للمرأة وخروجها إلى العمل أثر كبير وواضح على أداء أي مؤسسة اقتصادية بما فيها البنوك عموما و Natixis خصوصا، خروج المرأة الجزائرية إلى العمل يعني دخل إضافي للأسرة الصغيرة، إذا كانت المرأة متزوجة بالإضافة إلى دخل الزوج ما يعني ارتفاع متوسط دخل الأسرة ككل يدفعها إلى التفكير في اقتناء سيارة مثلا عن طريق الاستفادة من القروض، أو يدفعها ارتفاع دخلها أيضا إلى فتح حسابات توفير وادخار سواء للزوجين أو لأطفالهم أيضا، يتجلى دور المرأة في المجتمع وتأثيرها على أداء منظمة جيدا عند تحليلها من هذا الجانب.

7. المكانة الاجتماعية:

ترتبط هذه الأخيرة بشكل كبير في الجزائر بالدخل والثروات التي يملكها الفرد أو العائلة فـNatixis قطاع نشاط خاص بالأصول يسمى Natixis Wealth Management تقدم خدمات لإدارة ثروات الأفراد، فهنا الطبقة الاجتماعية تؤثر على القطاعات التي تقرر المنظمة الاستثمار فيها، فمثلا في الجزائر لا يتواجد هذا الفرع في الجزائر ككل ومستغانم بالأخص. لكن Natixis Mostaganem تقدم خدمات لهذا النوع من العملاء الذين يتميزون بمكانتهم الاجتماعية العالية. عند التعامل مع هذه الطبقة بكثرة مع المؤسسة يعني زيادة في مدخلات الشركة Les Actifs ما يعني توفير سيولة كافية للتعاملات الأخرى، أي تحسين أدائها العام بشكل غير مباشر.

8. التغيرات السكانية والديمغرافية:

عند طرح السؤال عن تأثير التغيرات السكانية والديموغرافية أي الكثافة السكانية على أداء وكالة Natixis كان الجواب أن المنظمة لا تأخذ الكثافة السكانية للبلد الذي تنشط فيه بعين الاعتبار كما أنه ليس له أثر على أداء المنظمة ككل. Natixis ترى أن التغيرات السكانية والديمغرافية ليس لها تأثير واضح على أدائها كمؤسسة بنكية، لكن نرى أن Natixis مهتمة كثيرا بالتغيرات الديمغرافية والسكانية في الجزائر حيث نلاحظ عدم تواجد فروع للمنظمة في الولايات الجنوبية عكس مناطق الشمال، ففي الولايات الشمالية للمؤسسة 28 وكالة مع أكثر من وكالة في الولايات الكبرى مثل الجزائر العاصمة، وهران وسطيف، يرجع ذلك حسب نظرنا الى زيادة الكثافة السكانية في الشمال وقلته في الجنوب. مراعاة Natixis للتغيرات السكانية وحرصها على التواجد في الولايات ذات الكثافة السكانية العالية لخدمة عملائها يمكنها من ضمان تقديم أداء أفضل.

9. الجماعات:

ان الجماعات لا تؤثر بدرجة كبيرة على أداء وكالة Natixis-Mostaganem لأنه وبالنسبة لهذه الوكالة فبسبب صغر حجمها لا يوجد نقابات خاصة بها أو خاصة بالعمال، ولكن لا يمكننا تحديد درجة تأثير هذه الأخيرة على المؤسسة الأم.

خلاصة الفصل:

في نهاية الفصل التطبيقي الذي تناول دراسة حالة حول شركة Natixis و تم تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها أثناء الدراسة باستعمال أدوات البحث العلمي، نستنتج أن أداء شركة Natixis يتأثر بشكل كبير بمجموع المتغيرات الثقافية والاجتماعية في البلد المضيف - الجزائر-، بدءا من اللغة الناطق بها المجتمع وأثرها على التواصل الجيد، الى الثقافة والقيم والتقاليد والأعراف وانعكاسها على قرارات العملاء ورضاهم. في الأخير نقول أن دراستنا لشركة Natixis مكنتنا من تسليط الضوء على واقع أثر المتغيرات الثقافية والاجتماعية على أداء المنظمة الاقتصادية وأسفرت عن مجموعة من النتائج تصب كلها في اناء واحد: إن المنظمة لا يمكنها الهرب من وقع المتغيرات الاجتماعية والثقافية على أدائها.

الخاتمة

الخاتمة:

أصبح الاهتمام بتحسين الأداء ورفعها من طرف المؤسسات الاقتصادية، من أهم أولويات المؤسسة في ظل المنافسة المحتدمة والتغيرات البيئية السريعة التي يشهدها هذا العصر. يعد العميل أهم مورد للمؤسسة وللحفاظ عليه وضمان وفائه لها يجب ان تكون المؤسسة على اطلاع بسلوكياته واحتياجاته التي بدورها تحكمها مجموعة القوى الثقافية والاجتماعية الخاصة بالمجتمع الذي يعيش فيه، هنا تبرز أهمية دراسة هذه القوى وأثرها على أداء المنظمة.

وهذا ما أفضى بنا الى معالجة موضوع بحثنا المتمثل في أثر المتغيرات الاجتماعية والثقافية على أداء المنظمة، من خلال بحثنا توصلنا الى أنه هناك علاقة بين المتغيرات الاجتماعية والثقافية وأداء المنظمة الكلي وهي وجود تأثير لا يمكن انكاره من طرف المتغيرات على الأداء التنظيمي.

للإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات المطروحة في مقدمة بحثنا تطرقنا في دراستنا النظرية الى عموميات حول الأداء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه من بينها المتغيرات الاجتماعية والثقافية التي تشمل الثقافة، المعتقدات الدينية السائدة في المجتمع، مستوى التعليم وغيرها من العوامل، وقمنا بإسقاط الجانب التطبيقي على الجانب النظري من خلال دراسة وتحليل العوامل الثقافية والاجتماعية للمؤسسة قيد الدراسة بالاستعانة بالدراسات السابقة التي أجريت على المؤسسة بالإضافة الى البيانات والمعلومات التي جمعناها من خلال المقابلة التي أجريناها مع إداري البنك.

نتائج الدراسة:

1. نتائج الدراسة النظرية:

- للأداء الاستراتيجي ثلاث مستويات: الفردي، الوظيفي الجزئي، الكلي.
- إن مجموع العوامل المؤثرة على أداء المنظمة هي: هيكل المنظمة، القيادة، بيئة العمل، المهارات، العوامل الخارجية والاستراتيجية.
- تمتاز البيئة الخارجية ب: عدم التأكد وعدم الاستقرار، التعقيد، التفرد والتميز، التغير والطبيعة الديناميكية، صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية.
- تقسم مستويات البيئة الى عدة تصنيفات، أشهرها: البيئة الخارجية الخاصة (الجزئية) والبيئة الخارجية العامة (الكلية).
- يساعد تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمؤسسة في تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة وتجنب التهديدات الخارجية.
- إن لتحليل ودراسة المتغيرات الاجتماعية والثقافية أهمية كبيرة نظرا لتأثيرها على الفرد وقراراته، الذي بدوره يؤثر على أداء المنظمات.

- من مؤشرات نجاح المنظمات: درجة تكيف بيئتها الداخلية وعملياتها مع ما توصلت له من نتائج دراسة وتحليل متغيرات بيئتها الخارجية الاجتماعية والثقافية، فالمنظمات التي تحقق أداء عالي هي المنظمات الأكثر إلماماً بالمتغيرات الثقافية والاجتماعية وكيفية تأثيرها عليها.

2. نتائج الدراسة التطبيقية:

- كلما ارتفع مستوى التعليم في بلد ما زادت فرص الاستثمار فيه، وزاد اقبال الشركات على هذه البلدان.
- التواصل بنفس اللغة يسهل انتقال المعلومة بين كل من الفروع فيما بينها وبين الشركة الأم أيضاً، ويتجلى ذلك في أداء المنظمة ككل.
- التعامل مع العميل والتواصل معه بنفس لغته يوفر له الراحة في التعامل مع المنظمة.
- العائلات والجماعات التي ينتمي اليها العميل تؤثر بطريقة أو أخرى على تعامله مع جميع المؤسسات الاقتصادية.
- يولى دور المرأة الذي تمارسه في المجتمع أهمية كبيرة بتطور المجتمعات، كلما اتجهنا الى المجتمعات الأكثر تحضراً وتقدماً لا يسعنا الا ان نلاحظ تأثيرها على المؤسسات المتعاملة معها بشكل أو باخر.
- تحليل الجانب الديني ودراسته قبل دخول أي سوق والاستثمار فيه يعكس بشكل كبير فرص نجاح أو فشل المنظمة فيها.
- الدين، الثقافة، العادات والتقاليد، الأعراف، اللغة، المكانة الاجتماعية، العائلة والجماعات، دور المرأة في المجتمع، المتغيرات السكانية كلها عوامل تمتاز بعدم الثبات والخصوصية، بمعنى أن هذه العوامل تتغير من مجتمع لآخر ومن بلد لآخر، بل وفي نفس المجتمع تتغير وتتأثر بعامل الزمن ومرور الوقت.
- الدراسات الاستقصائية تفتح للمنظمة افاق جديدة وفرص لا تراها اذا لم تبحث و تطلع في المجتمع الذي تنشط فيه.
- يربط أداء المنظمة ككل بدرجة رضا العميل بصفة مباشرة ودرجة تحقيقها لأهدافها المسطرة.
- صعوبة وفي بعض الأحيان استحالة قدرة المنظمة على التأثير على مجموعة القوى الاجتماعية والثقافية.
- علاقة المتغيرات الاجتماعية والثقافية بالمنظمة هي علاقة تأثير غير مباشر من طرف واحد وهي المتغيرات الاجتماعية والثقافية.
- تكييف ثقافة المنظمات وخطتها حسب ثقافة البلد.

اختبار الفرضيات:

1. الفرضية الأولى المرتبطة بازدهار المنظمة الاقتصادية وتطورها، إذا ما كان يرتبط بدقة نتائج دراستها لمحيطها الخارجي الذي يشمل المتغيرات الثقافية والاجتماعية، هي فرضية محققة باعتبار أن نجاح المنظمات الكبرى وتطورها يرجع إلى التحليل الدقيق لمحيطها والإلمام بمتغيراته.

2. الفرضية الثانية المرتبطة بتقدير أداء المنظمة حسب درجة توافق عملياتها مع نتائج دراستها لمحيطها، وهي فرضية محققة باعتبار أنه كلما زادت درجة توافق عمليات المنظمة مع نتائج دراستها لمحيطها حققت هذه الأخيرة أداء أفضل.

3. الفرضية الثالثة المرتبطة بالعلاقة بين العميل وأداء المنظمة، وهي فرضية محققة باعتبار أن للمتغيرات الاجتماعية والثقافية أثر مباشر على الفرد الذي بدوره يتعامل ويؤثر على أداء المنظمة بشكل مباشر.

التوصيات:

بعد النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا وتحليلنا لمجموعة العوامل الثقافية والاجتماعية وأثرها على أداء مؤسسة Natixis والتطرق إلى كل جوانب البحث، نقترح ما يلي:

- نلاحظ ان المؤسسات الاقتصادية خاصة الجزائرية منها لا تقوم بتحليل المتغيرات الاجتماعية والثقافية، بل تصب جل اهتمامها على المتغيرات الاقتصادية والقانونية التي هي في نظرها أهم، لذلك وجب الاهتمام أكثر بدراسة وتحليل المتغيرات الاجتماعية والثقافية نظرا لتأثيرها المباشر على سلوك العميل.
- توصلنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تجري استطلاعات رأي لرضا العملاء، لم يتم تحديد إذا كانت الشركة ككل لا تجري هاته الاستطلاعات أم فقط وكالة مستغانم، لكن نرى ضرورة إجراء مثل هذه الاستطلاعات في الوكالات الصغيرة لتحليل عقلية العميل ومعرفة الجوانب التي يرى فيها العميل نقص في خدمة ما أو منتج توصيل المعلومات للفرع الرئيسي لتحسين جودة الخدمات المقدمة ولكي تكون على إطلاع دائم بالمتغيرات المحيطة بها خاصة الاجتماعية والثقافية منها وتكييف وإجراء التعديلات اللازمة لمواكبة مجموعة المتغيرات السابقة لضمان تقديم أداء أحسن للمنظمة ككل.
- نستطيع أن نقول انه لو قام البنك بأخذ الجانب الديني بعين الاعتبار وأولاه الاهتمام اللازم وقام باقتراح منتجات اسلامية يستطيع كسب فئات عملاء أكثر، مما يساهم وينعكس إيجابا على أداءها من خلال تحقيق مستويات أعلى للأداء العام للمنظمة.

المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

- أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013.
- جون هارولد جاكسون، سيريل ب مورقان، جوزيف ج ب باوليلو، نظرية التنظيم – منظور كلي – ترجمة: خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، الطبعة الأولى، إدارة البحوث، م ع السعودية، 1994.
- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين، مكتبة وائل للنشر، الطبعة الأولى، بيروت، 1997.
- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان- الأردن، 2013.
- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة السابعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- شوقي ناجي جواد، إدارة الاستراتيجية، دار مكتبة الحامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
- صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار المنهج وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان – الأردن، 2004.
- علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1991.
- فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006.
- كمال محمد الغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس) سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2004.
- مجيد الكرخي، موازنة الأداء وأليات استخدامها في وضع وتقييم وموازنة الدولة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والاسس العلمية)، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- محمد علي شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1994.

- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر، 2013.
- مرسي نبيل، سليم أحمد، الإدارة الاستراتيجية: الإدارة التنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر، الدار الجامعية، مصر، 2014.
- مصطفى يوسف، إدارة الإدارة، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية المفهوم - الأهمية - التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2009.
- هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التعليمية مفاهيم وافاق، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2006.
- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.

الدوريات:

1. المجالات:

- أحمد سليمان محمد الجرجري، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (استراتيجيات التصنيع الأخضر أنموذجا)، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة في محافظة نينوى، مجلة دراسات إدارية، أثر عمليات إدارة، المجلد 5، العدد 9، 2012.
- أكرم محسن الياسري، علي كريم الخفاجي، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي أراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل، المجلد 20، العدد 01، 2012.
- خالد بوشارب بولوداني، البيئة التنظيمية من منظور نظرية الموارد البشرية، مجلة الفكر المتوسطي، جامعة ابن خلدون، العدد 13، تيارت، جانفي 2018
- صخري محمد، البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية الاستراتيجية، 2021.
- لزهرة مساعدي، في مفهوم الثقافة وبعض مكوناتها (العادات. التقاليد. الأعراف)، مجلة الذاكرة، المركز الجامعي ع.ح.ب.، العدد 09، ميله، الجزائر، جوان 2017.
- محمد بن عبد الله الغيث، نظرية الإدارة العامة من قدرة الأداء الى فلسفة فعالية الأداء، الإدارة العامة، العدد 66، ماي 1990.
- معين أمين السيد، يوسف كامل عايد الزايد، أثر البيئة الداخلية على الأداء الاستراتيجي دراسة على شركات الصناعة الاستراتيجية الأردنية، مجلة الاقتصاد والتنمية -مخبر التنمية المحلية المستدامة-، جامعة يحي فارس، المدية، العدد 06، جوان 2016.
- ميشيل سايريت، التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل: مؤسسة هنداي، القاهرة، 2011.

- هالة يحيوي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة افاق للبحوث والدراسات، جامعة العربي التبسي، المجلد 04، العدد 01.

المذكرات:

- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008-2011، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2014.
- الهاشمي بن واضح، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، السيلة، الجزائر، 2006.
- حمزة رملي، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر: نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC III، جامعة سطيف1، الجزائر.
- حمودي أم العز، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب – ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.
- خديجة بوصالح، زهور خدة، دور تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة خميس مليانة، 2019.
- رؤى رشيد سعيد آل قاسم، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط: كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.
- سعود ذياب الذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية.
- صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2008، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2006-2007.
- طمين السعيد، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2020.
- عادل عيسى، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتصميم: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة 2001-2002، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، 2001-2002.
- عبد المليك مزهودة، دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التجارة العامة والمصنوعات الجاهزة أريس، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير، جامعة باتنة، 1998.
- محمد زينب عبد الله، دور البيئة المدرسية في سلوك العنف (دراسة ميدانية في مدينة بعقوبة محافظة ديالى)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب، جامعة بغداد، العراق، 2005.

- مدحت عز الدين، التكامل الخارجي في علاقة المنظمة مع البيئة، مجلة الإدارة العامة، العدد 45، 1983.

المراجع الأجنبية:

الكتب:

- Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, 2eme édition, librairie vuibert, Paris, 1999.
- Edward Burnet Tylor, primitive culture : Researchers into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom, vol 1, London 1871.
- Jauch, L.R.& Glueck, Business policy & strategic management, 5/e, New York, W.F.1988.
- Montanari, J. R, Morgan, C. P., Bracker, strategic management : A choice Approach, Chicago, J.S.1990.
- Noe raymond, John hollenbeck, Barry gerhart, Patrick wright, Human Resource Management :Gaining a competitive advantage . wright,P.M,1994, IRWIN.
- Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Bernard dubois, marketing management, 13eme édition, pearson education, 2009.
- Pitts, R.& Lei, D., strategic management : Building and sustaining compétitive adventage, west publication, USA, 1996.
- Training resources and Data exchange, performance – based management handbook : establishing an intergralted performance measurments system, Vol 02, 2001.
- Hitt, M. A., Duane ireland, R.D, Hoskisson, R.E, Strategic management : Competitiveness and globalization,7eme édition, Thompson South – Western, 2004.

الدوريات:

1. المجلات:

- A.Abdellah, the impact of environment complexity on organization structure & performance, MSC. UWIST. 1983, GB.
- Academy of management Journal 1990, Vol33, N :04.
- Axel Lefebre, L'Analyse PESTEL, LBdD, 04/12/2020.
- Aymen Mohamed Ibrahim Aldosoky, strategic performance management for egyptian public libraies as a portal for national sustainble develpment : greater cairo library as a model, cybrarians journal, issue 47, Septembre 2017.
- Azemina masovic, socio- cultural factors and their impacat on the performance of multinational companies, ecoforum, vol7, Issue 1(14),2014.

- J Child, organization structure environment and performance the role of strategy choice, sociologie UGNG, 1972.
- Mason Carpenter, Talya bauer, Berrin erdogan, Management Principles : Jupiterimages corporation, USA, 2012.
- Michael D.Wakins, Demystifying strategy : the what, who, how, and why, Harvard business review, 2007.
- Paul jubian, Pilotage économique de l'entreprise, Maury-12- Maulin, Paris, 1972.
- Robert G.Eccles, Harvard business Review, January-February, 1999.
- Usman Raza, 5Critical Factors influencing organizational performance, social barrel.
- Zahar, Pearce, Board of director and corporate financial performance, review et integrative model, journal of MGT.

2. القواميس:

- Cambridge Dictionary, 2022. <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/strategically>
- Dictionnaire Hachette, édition 2010.
- Oxford Dictionary, 2022. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/strategic>
- Webster Dictionary, 1992. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/strategy>

المواقع الالكترونية:

- <http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/>
- <https://s3.amazonaws.com/arenaattachments/705027/a973f694aaae073aeb1cfce037f3b11.pdf>
- <https://drasah.com/Description.aspx?id=3044>
- <https://groupebpce.com/>

قائمة الاشكال:

| رقم الصفحة | عنوان الشكل |
|------------|--|
| 6 | الشكل رقم 1: نموذج الأداء الاستراتيجي |
| 37 | الشكل رقم 2: متغيرات البيئة الخارجية العامة |
| 47 | الشكل رقم 3: تنظيم مجموعة BPCE |
| 51 | الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي لوكالة Natixis-Mostaganem |

قائمة الجداول:

| رقم الصفحة | عنوان الجدول |
|------------|--|
| 17 | الجدول رقم 1: تصنيف مقاييس الأداء العامة |

قائمة المحتويات

| رقم الصفحة | العنوان |
|------------|---|
| | الإهداء |
| 1 | الفهرس |
| أ | المقدمة |
| 2 | الفصل الأول: المقاربة النظرية لأداء المنظمة |
| 3 | المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول الأداء |
| 3 | المطلب الأول: مفهوم الأداء |
| 3 | المطلب الثاني: وسائل قياس الأداء |
| 3 | المبحث الثاني: مفاهيم نظرية حول الأداء الاستراتيجي |
| 3 | المطلب الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي |
| 3 | - تعريف الاستراتيجية |
| 5 | - أنواع الاستراتيجيات التنافسية |
| 6 | - تعريف الأداء الاستراتيجي |
| 6 | - مستويات الأداء الاستراتيجي |
| 7 | المطلب الثاني: خصائص الأداء الاستراتيجي |
| 7 | المطلب الثالث: مظاهر الأداء الاستراتيجي |
| 9 | المبحث الثالث: مدخل لأداء المنظمة |
| 9 | المطلب الأول: مفهوم أداء المنظمة |
| 10 | المطلب الثاني: أنواع أداء المنظمة |
| 12 | المطلب الثالث: أبعاد أداء المنظمة |
| 13 | المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء المنظمة |
| 14 | المبحث الرابع: قياس أداء المنظمة |
| 14 | المطلب الأول: مفهوم قياس أداء المنظمة |
| 14 | - تعريف قياس أداء المنظمة |
| 14 | - الجوانب التي يتعرض لها قياس أداء المنظمة |
| 15 | - أهداف قياس أداء المنظمة |
| 15 | المطلب الثاني: نماذج قياس أداء المنظمة |
| 15 | - أنواع مقاييس أداء المنظمة |
| 17 | - مؤشرات قياس أداء المنظمة |
| 17 | - تعريف مؤشر الأداء |
| 18 | - نماذج قياس أداء المنظمة |
| 18 | المطلب الثالث: أهمية قياس أداء المنظمة |
| 19 | - الصعوبات التي تواجه قياس أداء المنظمة |
| 22 | الفصل الثاني: أثر المتغيرات الثقافية والاجتماعية على أداء المنظمة |

| | |
|----|--|
| 23 | المبحث الأول: البيئة الداخلية |
| 23 | المطلب الأول: مفهوم البيئة التنظيمية |
| 24 | المطلب الثاني: مفهوم البيئة الداخلية |
| 24 | المطلب الثالث: مكونات البيئة الداخلية |
| 25 | المبحث الثاني: البيئة الخارجي |
| 25 | المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجي |
| 25 | المطلب الثاني: خصائص البيئة الخارجية |
| 26 | المطلب الثالث: مستويات البيئة الخارجية |
| 27 | المبحث الثالث: تحليل البيئة الخارجية |
| 27 | المطلب الأول: مفهوم تحليل البيئة الخارجية |
| 28 | - خطوات تحليل البيئة الخارجية |
| 30 | - أسباب تحليل البيئة الخارجية |
| 30 | المطلب الثاني: مصادر جمع المعلومات عن البيئة الخارجية |
| 30 | - العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية |
| 31 | المطلب الثالث: أهمية تحليل البيئة الخارجية |
| 31 | المبحث الرابع: علاقة المتغيرات الاجتماعية والثقافية بأداء المنظمة |
| 31 | المطلب الأول: مكونات البيئة الخارجية |
| 31 | - البيئة الخارجية الخاصة |
| 31 | - مكونات البيئة الخارجية الخاصة |
| 32 | - البيئة الخارجية العامة |
| 32 | - مفهوم البيئة العامة |
| 33 | - مكونات البيئة الخارجية العامة |
| 33 | - المتغيرات الاقتصادية |
| 33 | - المتغيرات السياسية والقانونية |
| 33 | - المتغيرات التكنولوجية |
| 33 | - المتغيرات الايكولوجية |
| 33 | - المتغيرات الاجتماعية والثقافية |
| 37 | المطلب الثاني: علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية |
| 39 | المطلب الثالث: أثر المتغيرات الاجتماعية والثقافية على أداء المنظمة |
| 39 | - التغيرات السكانية والديمغرافية |
| 39 | - العائلة |
| 39 | - الثقافة |
| 40 | - دور المرأة في المجتمع |
| 40 | - اللغة |
| 41 | - الدين |
| 41 | - المكانة الاجتماعية |

| | |
|----|--|
| 41 | - مستوى التعليم |
| 41 | - الجماعات |
| 45 | الفصل الثالث: دراسة حالة وكالة Natixis-Mostaganem |
| 46 | المبحث الأول: نبذة عامة حول مجمع BPCE |
| 46 | المطلب الأول: التطور التاريخي لمجمع BPCE |
| 46 | المطلب الثاني: مجالات عمل المجمع |
| 46 | المطلب الثالث: تقديم شركة Natixis |
| 48 | المبحث الثاني: عموميات حول بنك Natixis |
| 48 | المطلب الأول: قيم Natixis |
| 48 | المطلب الثاني: خصائص بنك Natixis |
| 48 | المطلب الثالث: مهام بنك Natixis |
| 49 | المطلب الرابع: أهداف بنك Natixis |
| 49 | المبحث الثالث: المزيج الخدماتي لوكالة Natixis-Mostaganem |
| 49 | المطلب الأول: تقديم Natixis Algérie |
| 50 | - توزيع وكالة Natixis الجزائر |
| 50 | المطلب الثاني: استراتيجية Natixis الجزائر |
| 50 | المطلب الثالث: تقديم وكالة Natixis Mostaganem |
| 50 | - التعريف بوكالة Natixis مستغانم |
| 51 | المطلب الرابع: الخدمات المقدمة من طرف ناتيكسيس بنك في الجزائر |
| 51 | - مجموعة المنتجات المقدمة من طرف Natixis |
| 54 | المبحث الرابع: تحليل أثر المتغيرات الثقافية والاجتماعية على أداء Natixis |
| 54 | المطلب الأول: تعريف المقابلة في البحث العلمي |
| 54 | - أنواع المقابلات |
| 54 | المطلب الثاني: أسئلة المقابلة |
| 59 | المطلب الثالث: تحليل أثر المتغيرات الثقافية والاجتماعية على أداء Natixis |
| 59 | - تحليل مجموع القوى الاجتماعية والثقافية |
| 59 | - مستوى التعليم |
| 60 | - اللغة |
| 60 | - الدين |
| 61 | - الثقافة |
| 61 | - العائلة |
| 61 | - دور المرأة في المجتمع |
| 62 | - المكانة الاجتماعية |
| 62 | - التغيرات السكانية والديمغرافية |
| 65 | - الجماعات |
| 65 | الخاتمة |

| | |
|----|---------------------------|
| 65 | نتائج الدراسة |
| 65 | - نتائج الدراسة النظرية |
| 66 | - نتائج الدراسة التطبيقية |
| 66 | - اختبار صحة الفرضيات |
| 67 | - التوصيات |
| | - قائمة المراجع |
| | - قائمة الأشكال |
| | - قائمة الجداول |
| | - قائمة المحتويات |
| | - الملخص |

ملخص:

يعتبر موضوع دراسة وتحليل المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة بأنواعها من المواضيع التي برز الاهتمام بها من قبل الباحثين مؤخرًا، لما لها من أهمية تنعكس على أداء المنظمة الاقتصادية. وبالتالي قمنا بدراسة كيفية تأثير المتغيرات الاجتماعية والثقافية على أداء المؤسسة، وتوصلنا إلى ضرورة القيام بتحليل هذه المتغيرات في المنظمة الاقتصادية.

لتدعيم الجانب النظري قمنا بدراسة حالة وكالة Natixis- Mostaganem ودراسة أثر المتغيرات الاجتماعية والثقافية على أدائها الكلي.

الكلمات المفتاحية: الأداء، قياس الأداء، المتغيرات الاجتماعية والثقافية.

Abstract :

The topic of Studying and analyzing the environmental variables surrounding the institution of all kinds is one of the topics that researchers have recently been interested in, for its importance on the performance of the economic organization. Thus, we have studied how social and cultural variables affect the performance of the institution, and we have come to the need to analyze these variables in the economic organization.

To support the theoretical side, we studied the case of Natixis- Mostaganem Agency and studied the impact of social and cultural variables on its overall performance.

Keywords: Performance - Performance measurement – Socio-Cultural Factors .