

مدى فعالية التحليل الاستراتيجي الخارجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- دراسة ميدانية في (مؤسسة سونلغاز، مؤسسة متيجي، مؤسسة الحليب) -

bakhta_48@hotmail.fr أ/ بطاهر بختة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

- جامعة مستغانم -

ملخص: يتوقف نجاح وتطور المنظمة إلى حد كبير على مدى تركيز اهتمامها ودراستها للعوامل البيئية الخارجية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، مما يسمح لها بتحقيق استقرار في بيئاتها خاصة الخارجية منها. والذي يسعى من خلالها إلى تحقيق أفضل أداء للمنظمات، وخاصة الأداء التنظيمي الذي يعتبر كمحور للإدارة المنظمة، وذلك لما له من اثر كبير في تسيير وسيطرة على كافة الأمور الإدارية للمنظمة التي تشغل بالها. وقد تضمن البحث دراسة قياسية وتكون مجتمعها الدراسي من عمال ثلاث مؤسسات (مؤسسة سونلغاز، مؤسسة متيجي، ومؤسسة الحليب)، وقد حددت عينة الدراسة بتوزيع 80 استمارة عليهم، ومن اهم النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة هي ان تحليل البيئة الخارجية غير كاف داخل هذه المؤسسات واما بالنسبة للاداء التنظيمي فهو جديد وفي تحسن مستمر، كما اشارت النتائج ايضا الى وجود علاقة ارتباط ضعيف بين متغيري الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي، البيئة الخارجية، البيئة الاقتصادية، البيئة التكنولوجية، الأداء التنظيمي، المؤسسة.

Abstract: The success and development of the organization to a large extent on the focus of their attention and study foreign influential environmental factors, and to benefit from the trends in these factors and the degree of influence of each of them, allowing them to achieve stability in the private external ones habitats. Which seeks through which to achieve the best performance of organizations, especially organizational performance, which is organized as a hub for management, because of its significant impact in the management and control of all administrative matters of the organization that operates in mind. Find An Empirical Study included and be her community school of the three institutions workers (Sonelgaz Foundation, Mteja Foundation, milk), and may set the study sample distributing 80 form them, and most arrived at on the study results is that the external environment analysis is sufficiently within these institutions as for the performance of the organization it is new and in continuous improvement, as indicated results also indicate the presence of a weak correlation between the variables of the study relationship.

Key words: strategic analysis, the external environment, economic environment, technological environment, organizational performance, enterprise.

مقدمة

تعتبر البيئة الخارجية مركز اهتمام العديد من الباحثين ، وذلك لما لها من أهمية كبيرة في تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة .وبالتالي فهي تساعدها على معرفة ما ينتظرها في محيطه الخارجي، الذي يعتبر محط أنظار العديد من منافسين الذين لديهم الرغبة في معرفة كل ما يدور خارج منظماتهم .وبالتالي فهذا التحليل البيئي الخارجي يسهم في اكتساب المعرفة التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها خاصة أداء التنظيمي الذي له بالغ الأثر في إدارة ككل . إذ هو يعتبر من أهم أنواع الأداء وذلك لما يحمله داخل طياته من عمليات إدارية ستسهم بشكل فعال في تحقيق العديد من الأهداف التنظيمية للمنظمة . ومنه يمكن طرح التساؤل التالي: " كيف يسهم التحليل الاستراتيجي الخارجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية؟"

الاسئلة الفرعية

- ماهية تحليل البيئة الخارجية؟
- فيما تتمثل سمات الاداء التنظيمي؟
- ماهو دور تحليل البيئة الخارجية في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسة؟

الفرضيات

- ان تحليل البيئة الخارجية يساعد على تحديد نقاط ضعف المنافسين .
 - مستوى الاداء التنظيمي جيد ويتحسن باستمرار .
 - لا يساعد تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة في تحسين ادائها التنظيمي .
- المنهج المستخدم:** اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لجمع المعلومات وتحليلها وخروج بنتائج نظرية ، كما اعتمدنا ايضا منهج دراسة حالة لمؤسسات الثلاث سونلغاز ومتيجي و مؤسسة الحليب لتحديد مدى تطابق النتائج النظرية والتطبيقية.

هيكل الدراسة: قسمنا دراستنا الى ثلاث محاور حيث ركزنا اولاً على تحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الخارجية. وثانياً على سمات ومفهوم الأداء التنظيمي. وثالثاً على دور التحليل البيئي الخارجية في تحسين الأداء التنظيمي(دراسة قياسية).

الدراسات السابقة

الدراسة الاولى: قامت بها الباحثة زينة مصطفى محمود محمد من جامعة الشرق الأوسط (الأردن) تحت عنوان " اثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعات الغذائية بالأردن"، مذكرة ماجستير في علوم الإدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

حيث تمكنت هذه الدراسة من زيادة الاهتمام العلمي بالدور الذي تلعبه سلسلة التوريد ومدى تكاملها مع الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي في المؤسسات صناعات الغذائية بالأردن، حيث قامت الدراسة التطبيقية لهذه الأطروحة على دراسة قياسية اعتمدت استبيان كوسيلة للمساعدة في جمع المعلومات وتحليل والنتائج التي خلصت إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة.

الدراسة الثانية:

Nancy Heppell, **Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines**, Université de Montréal, Canada, septembre 2011.

تناولت هذه الدراسة علاقة بين الاداء التنظيمي والموارد البشرية للمؤسسة وهي تعتبر دراسة هامة وجيدة حيث ركزت بشكل كبير على الاداء التنظيمي من خلال تحديد اهم مفاهيمه وابعاده وأهم محدداته، كما انها لم تهمل الموارد المؤسسة وخاصة البشرية منها حيث ايضا اهتمت بهذه الاخيرة بشكل كبير .

المحور الأول: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

إن دراسة البيئة الخارجية وتحليلها يعتمد بدرجة كبيرة على تحليل أهم مكوناتها والتي تتمثل في ثلاث مستويات أساسية، حيث كل مستوى يعبر عن مجموعة من عناصر التي تنتمي إليه.

أولاً: مفهوم البيئة الخارجية

تعرف البيئة الخارجية بأنها: "تتمثل في القوى و الأحداث التي تتبادل العلاقة والتأثير مع منظمات المختلفة ولا تختلف منظمة من دون أخرى بل تؤثر على جميع المنظمات بدرجات متفاوتة، وتضم البيئة السياسية و الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ولا يمكن للمنظمة أن تتغاضى عنها لأنها على مساس مباشر ويومي معها".¹

ويرى عبد العزيز صالح بأنها: "تتضمن كافة العوامل الكامنة خارج نطاق المنظمة التي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته".²

وينظر إليها: "مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة، ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها. ومن أمثلتها (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية، متغيرات المنافسة، العملاء والموردين)، وتنقسم هذه العوامل للبيئة الخارجية إلى قسمين هما بيئة عامة وأخرى خاصة".³

كما تعرف على أنها: "هي مجمل المكونات، والأبعاد، والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر، وتتشكل من خلالها هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة".⁴

وتعرف أيضاً: بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة، وتتفاعل معه لانجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها، وتشمل العملاء، ومصادر الإمداد لكافة احتياجاتها، والمنافسين، وجماعات التأثير أو الضغط المتواجد بالبيئة العامة أو الخاصة، ومن ثم البيئة الخاصة للمنظمة تتضمن مجموعة المتغيرات أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة ورقابة المنظمة وذات تأثير على قراراتها وأدائها ونتائج أعمالها، من خلال ما تتضمنه هذه البيئة وما ينتج عنها من فرص وقيود وتهديدات".⁵

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن البيئة الخارجية ماهي إلا مجموعة من العوامل المختلفة التي تحيط بالمؤسسة من الخارج والتي يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على نشاط المؤسسة.

ثانياً: مكونات البيئة الخارجية

تعتبر البيئة الخارجية عن كافة المتغيرات والعناصر والأشكال الطبيعية وغير الطبيعية التي تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في عمل المنظمة وليس للمنظمة القدرة الفاعلة للتحكم فيها. وتصنف البيئة الخارجية للمنظمات من حيث طبيعتها إلى ثلاث أنواع أساسية هي:

1. البيئة الخارجية العامة

فالبيئة الخارجية العامة تشمل على مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها وتؤثر فيها. وتتمثل هذه العناصر والمكونات فيمايلي:

1- البيئة السياسية: تتمثل في طبيعة أنظمة الحكم ومدى الاستقرار والحرية السياسية و النظام السياسي السائد في الدولة أو البلدان التي تعمل فيها المنظمة. وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة. بالإضافة للتأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمة الأعمال.⁶

2- البيئة الاقتصادية: هي عبارة عن تلك المتغيرات المرتبطة بالتوجه الاقتصادي العام للدولة و أثره في البيئة الاقتصادية التي تعمل المنظمة فيها و التي تؤثر بشكل أو بآخر في إستراتيجياتها وهناك عدة عوامل اقتصادية منها الميزان التجاري ، معدلات الفائدة، مستوى الدخل... الخ.⁷

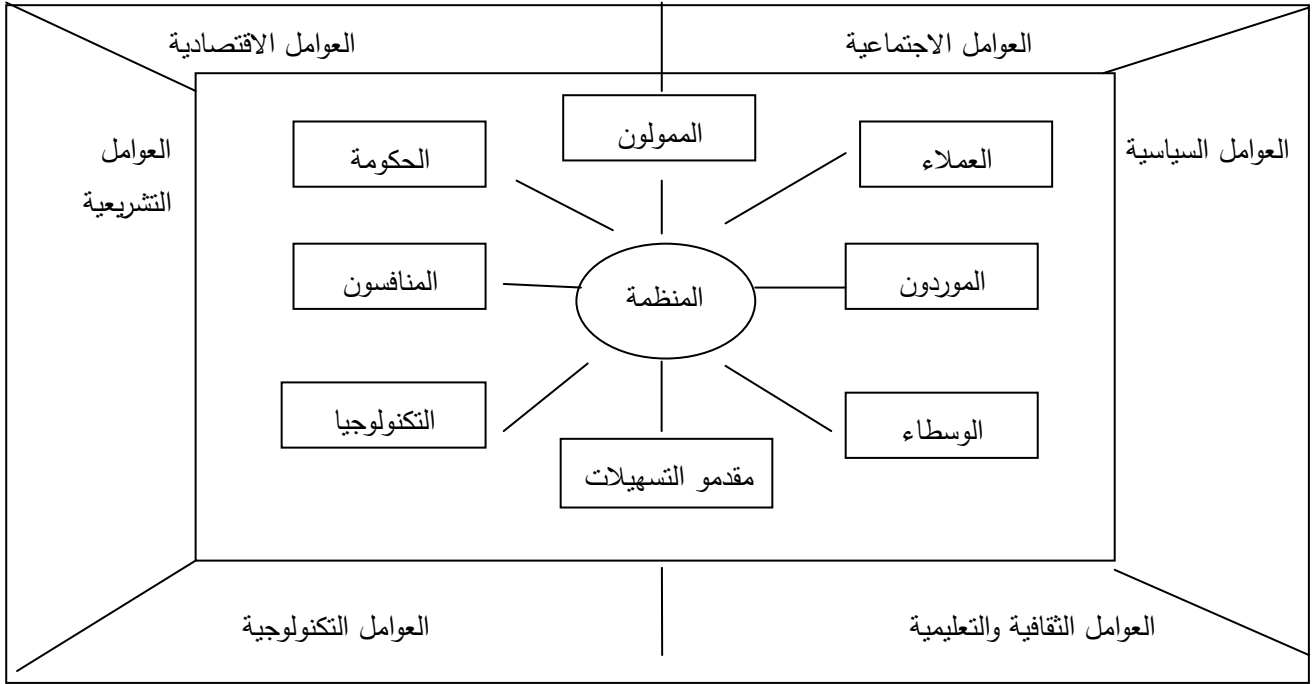
3- **البيئة الاجتماعية:** تشتمل على القيم والقواعد والممارسات للعاملين وتركيبه السكان ومستوى التعليمي إذ تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير مهم على المنظمات خاصة وان أثرها يكون في جانب الطلب على منتجات المنظمة.⁸

4- **البيئة التكنولوجية:** تعتبر التغيرات التكنولوجية احد القوى الأساسية في البيئة الكلية للمنظمة حيث تؤثر في خلق التهديدات والفرص. فالتكنولوجيا تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات. و المنظمات التي تعتمد على مستوى أعلى من التكنولوجيا يكون لديها فرصة لجني ثمار تقدم التكنولوجيا لحين نجاح المنافسين في الحصول على ما تستحقه من تكنولوجيا.

5- **المتغيرات القانونية والحكومية:** إن التشريعات الحكومية تؤثر في استراتيجيات وأداء هذه المنظمات و الخاصة بتحديد أماكن إنشاء المنظمات أو المشروعات أو تنفيذ الأعمال. كما أن الحكومات تقوم بإصدار تشريعات تنظم أمور الأسعار والأجور وشروط الصحة والأمن وحماية المستهلك وغيرها كما تتأثر أعمال المشروعات والمنظمات وكيفية ممارستها لإعمالها بتشريعاتها.

الشكل رقم (01) : أهم العوامل الخارجية - عامة وخاصة- المحيطة بالمنظمة.

البيئة الخارجية العامة



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص 85.

2. البيئة الصناعة

ويمثل هذا المفهوم أحد المدخلات الأساسية لقرار الاستثمار في أسواق المنتج والخدمة. ويتمثل الهدف الأساسي في تحليل بيئة الصناعة أو النشاط في تحديد درجة جاذبية ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين. ويقصد بجاذبية الصناعة أو النشاط، إمكانية تحقيق الربح في الصناعة

أو النشاط مقاسا بالعائد طويل الأجل على الاستثمار الذي يمكن تحقيقه بواسطة المشاركين فيها، وتتمثل أبعادها فيما يلي:⁹

1- **الحجم الحالي و المتوقع للصناعة أو النشاط:** عند قياس حجم الصناعة أو النشاط، فانه من الضروري تحديد ذلك الجزء من السوق الذي يمثلته احتياجاتها الذاتية. فمعرفة حجم الصناعة أو النشاط لا يساعد على معرفة حصة السوقية للمنافسين المختلفين فحسب، ولكنه يخدم كذلك تقييم فرص الاستثمار.

2- **هيكل الصناعة أو النشاط:** فلهيكل الصناعة تأثير قوي في تحديد الاستراتيجيات المحتملة وتحديد قواعد المنافسة بين المنشآت المتنافسة والتي من الممكن استخدامها بواسطة كل منشأة. كما يعبر عنها بالعائد على الاستثمار في الأجل الطويل، وتتوقف درجة جاذبية الصناعة إلى حد كبير على ما يسمى بهيكل الصناعة¹⁰.

3- **تحليل هيكل التكاليف:** يجب التعرف على الأماكن التي تتحقق فيها القيمة المضافة للسلعة أو الخدمة. ويؤدي الفهم العميق لهيكل التكاليف إلى إمكانية التعرف على عوامل نجاح الصناعة في الحاضر والمستقبل. كما يعبر عنها بالعائد على الاستثمار في الأجل الطويل، إلى حد كبير على ما يسمى بهيكل الصناعة¹¹.

3. البيئة التشغيل (التنافسية)

تشير هذه البيئة إلى القوى التي يقع في مقدمتها الموردين والمنافسين والعملاء لمنظمة الأعمال. والتي تتمثل في:

1- **حدة المنافسة بين المنافسين:** فالمتنافسون هم جميع المنظمات التي تعمل في نفس القطاع وتقوم بتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن وهذا ما يؤدي إلى اشتداد المنافسة بينهم. و لغرض تحديد نوع الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها مثل هذه المنظمات فهي بحاجة إلى تحليل حالة المنافسة نقاط القوة والضعف التي تمتلكها¹².

2- **الداخلون الجدد:** هم المنافسين المحتملين ويعتمد تهديد دخولهم على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشاركين الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين، فقد يجلبون معهم طاقات وتطلعات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ومعوقات الدخول هي مشكلة رد فعل المنظمات الموجودة في السوق التي تميز المنتج و الولاء العالي اتجاه العلامة التجارية المعروفة و تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير.¹³

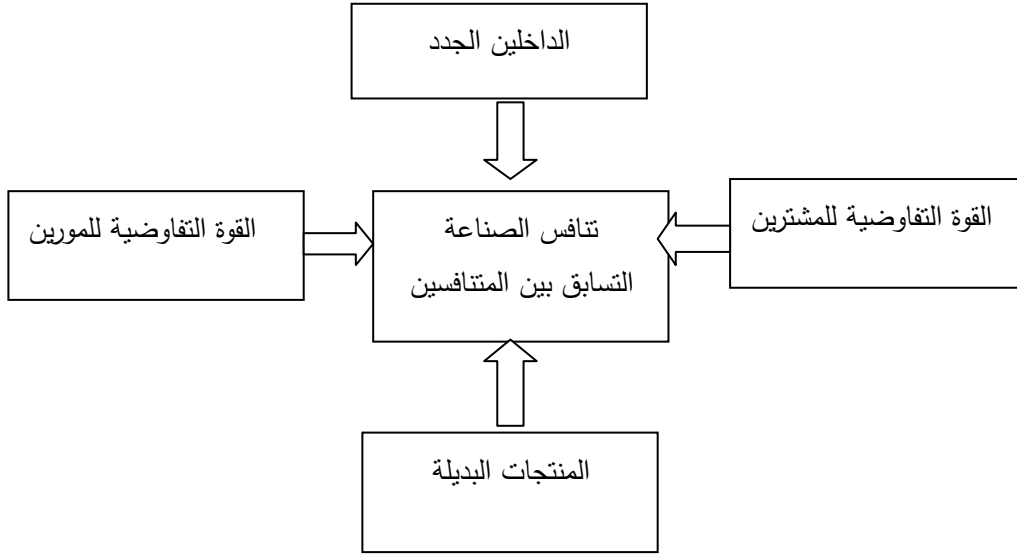
3- **القوة التفاوضية للمشتريين:** ويمكن القول أن المشتري في موقف جيد عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى المشتريين على نوعية المنتجات المعروضة، وعندما يتم الشراء بكميات كبيرة جدا حيث يكون له قوة رئيسية في السوق.¹⁴

4- **قوة التفاوضية للموردين:** تمثل العلاقة الحسنة بين المنظمة والموردين ميزة لا تتوفر لدى الآخرين من منظمات الصناعة وبالتالي فهي تمثل إحدى المحددات الهامة لنجاحها، وقد يحدث العكس ويكون الموردون احد مصادر التهديد للمنظمة التي تعوق نموها بل وبقائها في

السوق عندما يحدث عدم انتظام في التوريد مدخلات للمنظمة.¹⁵

5- **السلع البديلة:** حيث توجد منتجات بديلة في السوق، ويزيد من احتمال العملاء التحول إلى بدائل ردا على ارتفاع الأسعار. هذا يقلل كلا من قوة الموردين وجاذبية السوق ل لمنظمات التي تعمل في نفس الصناعة، وكلما زاد هذا التهديد أدى إلى زيادة الاستثمار في البحث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة المنتج.¹⁶

الشكل رقم(02): نموذج القوى الخمسة للتنافس في البيئة الصناعية.



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم، العمليات، الحالات التطبيقية)، الطبعة الأولى، دار الميسرة، الأردن، 2013، ص168.

إن تحليل القوى الخمس يؤدي إلى تحديد العوامل الرئيسية للنجاح هذه البيئة. ويبقى لتحديد هذه البيئة يجب أن نناقش حدود هذه البيئة.¹⁷

المحور الثاني: سمات الأداء التنظيمي

فالأداء التنظيمي بالغ الأهمية في تحسين المستوى الإداري داخل المنظمة ولهذا نجد له عدة تعريفات وذلك لاختلاف الآراء المقدمة عنه من طرف العديد من الاقتصاديين والباحثين في هذا المجال.

أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي

وترى Nancy Heppely: " بأنه قدرة المنظمة على اكتساب واستخدام مواردها نادرة وقيمة في أسرع وقت ممكن في السعي لتحقيق الأهداف الحالية والأهداف التشغيلية."¹⁸

وحسب Brahmi Bechir: " هو ترجمة إلى مستوى الاستثمار في البحث والتطوير، والذي يمثل الكفاءة الأساسية لشركات للحصول على ميزة التنافسية التي تميزهم."¹⁹

ويقصد به: " هو الدرجة التي تدل الشركات على تحقيق وإنجاز لأهدافهم، و هو أيضا مؤشر لقياس نظم التصنيع"²⁰.

ويرى Patrice Roussel: " بأنه قدرة المؤسسة على خلق ومن هذا المنطلق قدم القيمة للأطراف المشاركة فيها (المساهمين، العمال، الزبائن) ومدى قدرته على تحقيق التوازن بين مختلف هذه الأبعاد"²¹.

وكما عرفه كل من Sylvie Saint-Onge, Michel Magnan: " وهو الشعار الذي يبدو في كثير من الأحيان و يفرض على قادة التنظيمي و مشرفي وأعضاء مجالس إدارة المنظمات لتحسين عملهم."²²

ويعرف أيضا: " هو تقييم و قياس عدة نتائج تنظيمية، خارجية أو داخلية"²³.

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

ثانياً: سمات الأداء التنظيمي

إن المنظمة المتميزة في أدائها خاصة أدائها التنظيمي، مهما كان شكلها (المنظمات العامة أو الخاصة، الصناعية أو الخدمية)

، يرجع تميزها إلى عدد من السمات، المتمثلة فيما يلي:²⁴

- 1- النزعة إلى الحركة والنشاط: هناك أساليب تسهم في ربط الإدارة في المنظمة بالواقع العملي، ويجعلها أكثر مرونة وحركة، حيث تتبع الإدارة في المنظمات ذات الأداء التنظيمي المتميز، أسلوب إدارة يطلق عليه الإدارة بالتجوال، وكذلك مفهوم الإدارة المرئية، ويجعل منها أيضا إدارة تسعى دائما إلى الحصول على المعلومات وتحليلها، وذلك عن طريق إتباعها سياسة الباب المفتوح، ومحاولة اتخاذها القرارات المناسبة.
- 2- الاقتراب من العميل: باعتبار أن العميل هو المحرك الأساسي للعمل في المنظمة، تعتبر هذه النقطة حجر الأساس في تحقيق التميز، وينتأى ذلك عن طريق تدريب القيادات على قضاء وقت الأكبر من العمل بين العملاء للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم وكذلك الشكاوى المقدمة منهم والعمل على حلها أي مشاركتهم اهتماماتهم ورغباتهم لمساعدتهم في الحصول عليها.
- 3- تحفيز الأفراد على الابتكار والتطوير: محاولة تحقيق الربط بين نظام الحوافز والمقدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات، وذلك عن طريق تشجيع اللقاءات المباشرة بين العاملين، التي تؤدي بدورها إلى التطوير والتحسين المستمرين في العمليات المختلفة.
- 4- السيطرة على القيم الأساسية: يتم ذلك بالتركيز والتأكيد على بعض القيم الجوهرية في المنظمة.
- 5- المرونة التنظيمية: تعتمد المنظمات ذات الأداء التنظيمي المتميز على هياكل تنظيمية مرنة وبسيطة، لكن لها قدرة كبيرة على مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية.

ثالثا: العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وأداء التنظيمي .

فالعديد من المنظمات تسعى إلى تطبيق الاستراتيجيات التي تحقق لها عائداً مالياً مناسباً وحصصاً سوقية مرتفعة. وبناءً على ذلك فإن كل الوحدات التنظيمية يجب أن توجه جهودها لتحقيق تلك الأهداف التنظيمية. أما إذا تم تجاهل العلاقة بين استراتيجيات المنظمة وإدارة الأداء التنظيمي فإن الاحتمال الأكبر هو عدم تحقيق تلك الأهداف. ومن طبعي أن يكون السؤال في هذا المجال هو كيف يمكن تحقيق هذا الربط بين استراتيجيات المنظمة وإدارة الأداء ؟

إن نقطة الربط الأساسية في هذا المجال هي تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ثم تحديد أنواع السلوكيات الوظيفية المطلوب أدائها لتحقيق تلك الأهداف. وغالبا ما يتم تحقيق هذا الربط بين الأهداف الإستراتيجية و الأداء من خلال عملية تخطيط وتقييم الأداء.

إن الهدف الأساسي لعملية تخطيط وتقييم الأداء هو توظيف عملية تقييم الأداء لخدمة الأهداف الإستراتيجية، وذلك عن طريق تحديد أنواع وأنماط السلوك الوظيفي المطلوب لتحقيق الأهداف التنظيمية الإستراتيجية. وفي مرحلة تالية من تقييم الأداء يتم قياس مدى مساهمة السلوك الوظيفي الفعلي الذي تم تحديده في تحقيق الأهداف التنظيمية. وفي ظل ظروف نموذجية فإنه يفترض إن نظم إدارة الأداء التنظيمي سوف تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية الإستراتيجية.

وأخيرا يتضمن نموذج إدارة الأداء التنظيمي القيود والمتغيرات الموقفية المؤثرة على نظم إدارة الأداء التنظيمي. وفي الحياة العملية يمكن أن يمتلك الموظف العديد من السلوكيات الوظيفية المطلوبة غير انه لا يستخدمها في العمل. ويرجع السبب في ذلك إلى متغير واقفي مثل طبيعة الثقافة التنظيمية مثلا التي لا تشجع الفرد على إظهار واستخدام تلك المهارات.

ومن ذلك يلاحظ أن الموظف يمكن أن يعزف عن سلوكيات التجديد و الابتكار إذا كانت ثقافة المنظمة تؤكد ضرورة الالتزام باللوائح والقوانين التنظيمية. كذلك قد يتطلب تحقيق الأهداف التنظيمية ضرورة العمل ضمن جماعات أو فرق عمل، غير أن ثقافة المنظمة تكافئ السلوك الفردي أكثر من السلوك الجماعي مما يدفع العاملين إلى تقوية السلوك الفردي على السلوك الجماعي.

وبالإضافة إلى ما سبق يتأثر السلوك الوظيفي بالظروف الخارجية مثل الركود الاقتصادي. ففي مثل هذه الظروف الاقتصادية

غير المناسبة لن يتحقق مستوى الأداء الأمثل حتى لو امتلك الموظف المهارات الوظيفية المطلوبة.²⁵

المحور الثالث: اثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات

سنحاول تقديم وصفاً للمنهجية والإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة، إضافة إلى تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

1- منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة

1-1- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عمال ثلاث مؤسسات في ولاية مستغانم (مؤسسة سونلغاز، مؤسسة متيجي، ومؤسسة حليب)، وقد تم توزيع 80 استمارة عليهم (35 استمارة في المؤسسة الأولى و 22 استمارة في المؤسسة الثانية و 20 في المؤسسة الثالثة) تم استرجاع 50 منها وهي صالحة للتحليل أي ما يعادل 62.5% من الاستثمارات الموزعة، وهو عدد مقبول إحصائياً نظراً لأن حجم العينة يتجاوز 30 فرداً. وعدد الاستثمارات المعالجة لكل مؤسسة هو 23 استمارة لمؤسسة سونلغاز (46% من إجمالي الاستثمارات المعالجة)، 14 استمارة لمؤسسة متيجي (28% من إجمالي الاستثمارات المعالجة)، و 13 استمارة لمؤسسة الحليب (26% من إجمالي الاستثمارات المعالجة).

1-2- أداة الدراسة: تم بناء الاستبانة لمعالجة متغيرات الدراسة، حيث خصص حيز للمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في المؤسسة، الفئة الوظيفية). في حين احتوت الاستبانة على 12 فقرة مقسمة على محورين يمثلان متغيري الدراسة، محور دراسة التحليل البيئية الخارجية (متغير مستقل) يحتوي 6 فقرات، ومحور مستوى الأداء التنظيمي للمنظمة (متغير تابع) يشمل 6 فقرات. كما أنه تجدر الإشارة أننا اعتمدنا مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) كأداة للدراسة وتحليل الاستبيان مع منح الدرجات التالية:

- غير موافق إطلاقاً: 1

- غير موافق: 2

- محايد: 3

- موافق: 4

- موافق تماماً: 5

أما بالنسبة لمتوسطات الإجابة عن الفقرات فتحدد درجاتها وفقاً للمجالات التالية:

- من 1 إلى 1.79: غير موافق إطلاقاً؛

- من 1.80 إلى 2.59: غير موافق؛

- من 2.60 إلى 3.39: محايد؛

- من 3.40 إلى 4.19: موافق؛

- من 4.20 إلى 5: موافق تماماً.

1-3- الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم قياس الاعتمادية للتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا-كرونباخ، كما تم تحليل الفقرات من خلال مقياس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

كما أن الفقرات تم ترتيبها وفقاً لاختبار استيودنت للعينة الواحدة (One Sample T-test)، إضافة إلى استخدامه لاختبار الفرضيات مدعماً بمعامل بيرسون لقياس مدى الارتباط بين المحاور، إضافة إلى أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحليل تباين أجوبة أفراد العينة وفقاً لبعض الخصائص الوظيفية.

أما بالنسبة لمستوى الدلالة المعتمد فهو (0.05) وهو الأكثر استعمالاً في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، أي أننا نقبل الفرضية الصفوية H_0 إذا كان مستوى الدلالة المحسوب يفوق هذا المستوى، وإلا فإننا نرفض H_0 إذا كان مستوى الدلالة أقل من هذا المستوى وهو ما يعني وجود دلالة.

2- تحليل بيانات ونتائج الاستبيان

2-1- تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان: تم اختبار درجة وصدق فقرات كل محور من محاور الاستبيان من خلال اختبار ألفا-كرونباخ، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): قيم ثبات وصدق الاستبيان (ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
تحليل البيئة الخارجية	6	82.80%	90.99%
مستوى الأداء التنظيمي للمنظمة	6	57.40%	75.76%
المحاور السابقة معا	12	80.30%	89.61%

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة للاستبيان بجميع محاوره حتى أنه يتجاوز نسبة 80.30% بالنسبة لإجمالي المحاور، وهو ما يدل على ثبات فقراته ومحاوره، كما أنه يتميز بمعامل صدق عال يتجاوز 80% ما يدل على صدق مختلف بياناته.

2-2- تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: تم تحليل إجابات 50 عامل بهذه المؤسسات، وأظهرت خصائص بياناتهم الشخصية والوظيفية ما يلي:

- بالنسبة لمتغير الجنس: 54.00% من المستجوبين ذكور، في حين تشكل نسبة الإناث 46.00%، ما يؤكد على تواجد العنصر النسوي بقوة في المؤسسات الجزائرية؛

- بالنسبة لمتغير السن: 42.00% تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة، 28.00% تتراوح أعمارهم بين 21 و30 سنة، 28.00% تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، في حين أن 2.00% يتجاوز سنهم 50 سنة، وهي نسب تؤكد أن معظم عمال المؤسسات الجزائرية من الشباب دون 40 سنة؛

- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: 56.00% من عمال المؤسسات محل الدراسة ذوو مستوى جامعي، في حين أن 32% منهم ذو مستوى ثانوي، وفي حين أن 12.00% منهم ذو مستوى دراسات عليا ما يؤكد أن توجه المؤسسات نحو توظيف خريجي الجامعات وأصحاب الشهادات العليا؛

- بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل في المؤسسة: 34.00% من المستجوبين خبرتهم أقل أو تساوي 5 سنوات، 26.00% منهم خبرتهم بين 6 و10 سنوات، 12.00% منهم خبرتهم بين 21 و25 سنة، في حين أن 10.00% خبرتهم بين 16 و20 سنة، 10.00% منهم خبرتهم بين 26 و30 سنة، 6.00% منهم خبرتهم بين 11 و15 سنة، في حين أن 2.00% منهم تفوق خبرتهم 30 سنة، وهو ما يؤكد أن أغلب عمال المؤسسات محل الدراسة من الخريجين حديثا من الجامعات ومعاهد التكوين.

- بالنسبة لمتغير الفئة المهنية: 40.00% من المستجوبين إطارات، 38.00% منهم أعوان التحكم، 22.00% منهم أعوان التنفيذ، وهو ما يؤكد أن العينة مكونة من الفئات المهنية الثلاث مع أفضلية للإطارات لأنهم الأكثر إلماما بالجانب الاستراتيجي.

2-3- تحليل فقرات محاور الدراسة: سنحلل نتائج الأجوبة عن فقرات كل محور من محاور الاستبيان:

2-3-1- تحليل فقرات المحور الأول: يمثل المحور الأول المتغير الأول التحليل البيئية الخارجية، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): استعراض فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
01	تشجع المنظمة على تبني التحليل الاستراتيجي لما له من فائدة تنعكس على أهدافها.
02	تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي الخارجي ضرورية للاستفادة من الفرص على ضوء الإمكانيات المتاحة.
03	تتضمن البيئة الخارجية كافة العوامل الكامنة خارج نطاق المنظمة التي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه.
04	تؤثر الظروف السياسية على الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة.
05	إن التوجه الاقتصادي العام للدولة يؤثر على البيئة الاقتصادية التي تعمل المنظمة فيها .
06	إن القيم والممارسات للعاملين وتركيبية السكان ومستوى التعليمي أثرها يكون في جانب الطلب على منتجات المنظمة.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثين

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الأول، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (03): تحليل فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
01	3.50	1.11	موافق	3.18	0.003	العبارة محققة	04
02	3.66	1.08	موافق	4.319	0.04	العبارة محققة	02
03	3.38	0.96	محايد	2.78	0.08	العبارة غير محققة	06
04	3.86	0.80	موافق	7.52	0.49	العبارة غير محققة	01
05	3.62	0.96	موافق	4.53	0.32	العبارة غير محققة	03
06	3.42	1.08	موافق	2.72	0.09	العبارة غير محققة	05
المحور الأول	3.57	0.74	موافق	5.47	0.057	مستوى تحليل البيئة الخارجية بالمؤسسات محل الدراسة محدود وغير كاف.	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تحليل البيئة الخارجية بالمؤسسات محل الدراسة محدود وغير كاف، وهذا ناتج عن عدم اعتماد هذه المؤسسات لآليات التحليل الخارجي للبيئة وعدم تفعيلها لها، ونقص تركيزها على تحليل حركة منافسيها وتطوير قدرتها لاكتساب فرصة جديدة.

2-3-2- تحليل فقرات المحور الثاني: يمثل المحور الثاني المتغير الثاني وهو مستوى الأداء التنظيمي للمنظمة، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): استعراض فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
07	يعبر الأداء التنظيمي عن قدرة المنظمة على اكتساب واستخدام مواردها نادرة وقيمة في أسرع وقت ممكن في السعي لتحقيق الأهداف
08	الأداء التنظيمي هو مدى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين مختلف أبعادها.
09	يساعد الأداء التنظيمي على الاقتراب من العميل باعتبار هو المحرك الأساسي للعمل في المنظمة.
10	تتبنى المنظمة آليات تعمل على تحقيق الربط بين نظام الحوافز والمقدرة العمال على تقديم الأفكار والاقتراحات المتجددة.
11	تدعم المنظمة الموظفين بالتركيز والتأكيد على بعض القيم الجوهرية في المنظمة.
12	تعمل المنظمة على تطوير جهود الأفراد ذوي السلوك الإداري وتوجيههم لتحقيق توازن في هيكل التنظيمي الذي يتعلق بأهدافها .

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثين

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الثاني، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (05): تحليل فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
07	3.58	1.10	موافق	3.70	0.001	العبارة محققة	06
08	3.80	0.98	موافق	5.71	0.78	العبارة غير محققة	02
09	3.72	0.67	موافق	7.58	0.25	العبارة غير محققة	05
10	3.74	0.85	موافق	6.13	0.48	العبارة غير محققة	04
11	3.74	0.66	موافق	7.87	0.78	العبارة غير محققة	03
12	3.86	1.10	موافق	5.49	0.02	العبارة محققة	01
المحور الثاني	3.74	0.51	موافق	10.09	0.009	مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة جيد ويتحسن باستمرار.	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة جيد ويتحسن باستمرار، وهو يدل على حرص هذه

المؤسسات على تفعيل مختلف قدراتها التي تقضي إلى التحسين المستمر لمستوى أدائها ككل

2-4- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة: نحلل تباين أجوبة العينة حسب متغيرات هامة، هي المؤسسة، الخبرة والفئة الوظيفية

باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي.

2-4-1- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب المؤسسة:

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب المؤسسة

		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المؤسسة
		0.83	3.73	23	مؤسسة سونلغاز
		0.63	3.45	14	مؤسسة متيجي
القرار	مستوى الدلالة	0.65	3.42	13	مؤسسة الحليب
لا يوجد تباين	0.382	0.74	3.57	50	المجموع
		قيمة F			
		0.982			

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات عمال المؤسسات الثلاث، رغم أن مؤسسة سونلغاز تحتل الصدارة في مدى فعالية تحليل البيئة الخرجية مقارنة بالمؤسستين الأخرتين.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب المؤسسة

		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المؤسسة
		0.52	3.78	23	مؤسسة سونلغاز
		0.42	3.78	14	مؤسسة متيجي
القرار	مستوى الدلالة	0.61	3.60	13	مؤسسة الحليب
لا يوجد تباين	0.549	0.51	3.74	50	المجموع
		قيمة F			
		0.607			

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات عمال المؤسسات الثلاث، رغم أن مؤسستي سونلغاز ومتيجي تحتلان الصدارة في مدى فعالية أدائها التنظيمي مقارنة بالمؤسسة الأخرى.

2-4-2- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب الخبرة:

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب الخبرة

الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من أو يساوي 5 سنوات	17	3.33	0.96
من 6 إلى 10 سنوات	13	3.56	0.72
من 11 إلى 15 سنة	3	3.55	0.63
من 16 إلى 20 سنة	5	4.03	0.18
من 21 إلى 25 سنة	6	3.72	0.44
من 26 إلى 30 سنة	5	3.66	0.51
أكثر من 30 سنة	1	4.16	-
المجموع	50	3.57	0.74
		قيمة F	مستوى الدلالة
			القرار
		0.758	0.607
			لا يوجد تباين

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات العمال حسب خبرتهم ، وهو ما يؤكد قصور مستوى تحليل البيئة الخارجية في المؤسسات محل الدراسة.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب الخبرة

الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من أو يساوي 5 سنوات	17	3.57	0.58
من 6 إلى 10 سنوات	13	3.76	0.46
من 11 إلى 15 سنة	3	4.00	0.33
من 16 إلى 20 سنة	5	3.96	0.64
من 21 إلى 25 سنة	6	3.88	0.27
من 26 إلى 30 سنة	5	3.60	0.61
أكثر من 30 سنة	1	4.00	-
المجموع	50	3.74	0.51
		قيمة F	مستوى الدلالة
			القرار
		0.727	0.630
			لا يوجد تباين

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات العمال حسب خبرتهم ، وهو ما يؤكد تحسن مستوى أدائها التنظيمي بصفة عامة.

2-4-3- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية:

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب الفئة الوظيفية

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الفئة الوظيفية
			0.88	3.53	20	الإطارات
			0.69	3.43	19	أعوان التحكم
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.43	3.87	11	أعوان التنفيذ
لا يوجد تباين	0.028	1.296	0.74	3.57	50	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تباين في أجوبة العمال حسب فئتهم الوظيفية، حيث أن الإطارات يؤكدون على فعالية أليات تحليل البيئة الخارجية المعتمدة في حين التزمت الفئات الأخرى الحياد.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب الفئة الوظيفية

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الفئة الوظيفية
			0.58	3.74	20	الإطارات
			0.41	3.74	19	أعوان التحكم
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.59	3.72	11	أعوان التنفيذ
يوجد تباين	0.004	0.996	0.51	3.74	50	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تباين في أجوبة العمال حسب فئتهم الوظيفية، وهو ما يؤكد تحسن مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

3- اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

3-1- اختبار وتحليل الفرضية الأولى: من الجدول رقم (03) يتضح عدم تحقق الفرضية الأولى في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن مستوى تحليل البيئة الخارجية بالمؤسسات محل الدراسة محدود وغير كاف.

3-2- اختبار وتحليل الفرضية الثانية: من الجدول رقم (05) يتضح تحقق الفرضية الثانية في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة جيد ويتحسب استمرار.

3-3- اختبار وتحليل الفرضية الثالثة: لتحليل الفرضية الأولى لابد من قياس مدى ارتباط فعالية تحليل البيئة الخرجية بتحسب الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تحليل ارتباط المتغيرين الأول والثاني

القرار	مستوى الدلالة	الأول (متغير مستقل)	المتغير
توجد دلالة ارتباط ضعيف موجب	0.001	%47.10	الثاني (متغير تابع)

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن الفرضية الثالثة محققة، وهو ما يؤكد وجود ارتباط بين المتغيرين رغم أنه ضعيف نسبياً، وهو ما تظهره نتائج الدراسة الميدانية حيث أن عدم فعالية التحليل الإستراتيجي الخرجي للمؤسسات محل الدراسة أضعف نسبياً من مدى تحسن مستوى أدائها التنظيمي.

خلاصة

تمكن أهمية في التحليل الاستراتيجي الخارجي من خلال توضيح الفرص التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها في تحقيق أهدافها المرجوة كزيادة أرباحها أو توسيع حصتها السوقية . أما بالنسبة للتهديدات فهي تساعد المنظمة على معرفة مجمل المخاطر التي تنتظرها في الخارج ، وذلك يمكنها من وضع بعض التجهيزات والخطط التي تمكنها من تجنب العديد من هذه المخاطر . ومنه نستخلص أن كلما كان للمنظمة معرفة ودراية بما يجري في بيئتها الخارجية ، كلما أدى ذلك إلى تحسين مستوى نشاطها وأدائها خاصة أدائها التنظيمي الذي له أهمية كبيرة في تحقيق الاستقرار الداخلي داخل المنظمة . وذلك من خلال خلق مجال يتم فيه تبادل المعلومات بين كافة المستويات داخل المنظمة ، وهذا يؤدي إلى التقارب بين الموظفين وخلق جو عمل يسوده التآلف وبالتالي فهذا يسهم بشكل كبير في بلوغ المنظمة إلى مسعاها .

ومن خلال هذه الدراسة نستخلص العديد من النتائج:

- إن تحليل البيئة الخارجية يساهم في تحديد كافة الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.

- إن تحليل البيئة التكنولوجية للمنظمة يساهم بشكل فعال في تحديد مستوى التكنولوجي الذي تكتسبه المنظمة.

- إن تحليل بيئة التشغيل له اثر كبير في تحديد العناصر التكتيكية التي لها تؤثر على أداء المنظمة.

- يسهم الأداء التنظيمي بشكل فعال في تحسين مستوى الإدارة داخل المنظمة .

- ضعف تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات الجزائرية.

- عدم اهتمام المؤسسات الجزائرية بما يحدث خارج محيطها الداخلي.

- مستوى الاداء التنظيمي جيد نسبياً وفي تحسن مستمر .

- إن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات الجزائرية يساهم في تحسين ادائها التنظيمي.

الهوامش والمراجع:

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم ، الإستراتيجية الموقع التنظيمي)، دار البيازوري، الأردن، 2010، ص128.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الأولى، دار الميسرة، الأردن، 2004 ، ص145.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص22.

⁴ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار الميسرة، الأردن، 2013، ص152.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، درا الجامعية ،الإسكندرية، مصر، 2010، ص203.

⁶ وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم... العمليات) ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2011 ، ص51.

7. عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، الأردن، 2008، ص110.
8. احمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية (الدليل العملي للمدرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص175.
9. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، دار الجامعية، مصر، 2002-2003، ص158.
10. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، دار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص166، 169.
11. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص165.
12. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص116.
13. السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية (المكتبات ومرافق المعلومات)، الطبعة الأولى، دار وفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص100.
14. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، الأردن، 2013، ص106.
15. محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص120.
16. Les Worrall, **Strategic Analysis Tools**, Topic Gateway Séries No. 34, CIMA, London, october 2007, p10.
17. Jean-Charles Mathé, **Analyse et management stratégiques**, Collection Entreprise & Management Dirigée par Ludovic François, L'Harmattan, Paris, aout 2011, p30.
18. . Nancy Heppell, **Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines**, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures, Faculté des arts et sciences, Université de Montréal, Canada, septembre 2011, p26.
19. Brahmi Bechir, **Impact de l'approche managériale sur la performance organisationnelle en matière de la gestion des connaissances dans le secteur de la haute technologie**, mémoire de magister en administration des affaires, université du Québec, Montréal, Canada, 2008, p151.
20. Arturo Realyvásqueza et auter, **Effects of organizational macroergonomic compatibility elements over manufacturing systems' performance**, ScienceDirectReview, 6th International Conférence on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliâtes Conférences, Mexico, AHFE 2015, p5717.
21. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كأساس في تحسين أداء المنظمة-دراسة حالة مؤسسة السونطراك، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التنسيير والتجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص59.
22. Sylvie Saint-Onge, Michel Magnan, **Chapitre 1. La gestion des performances des organisations et des personnes**, Gestion des performances au travail, De Boeck Supérieur Méthodes & Recherches, revue cairn, France, 2007, p17.
23. Anne Trépé, Patrick Aube, **L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG**, Mémoire d'expertise, université de DAUPHINE, Paris, Octobre 2010, p10.
24. عرابية الحاج، بن حامد عبد الغني، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات، ملتقى دولي بعنوان: "إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير جامعة البليدة، الجزائر، يومي 13 و 14 ماي 2008، ص11، 10.
25. عادل محمد زيدان، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص177، 178.