

أهمية القيام بتحليل الاستراتيجي الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة مقارنة بين مجعبي السوناتراك وسونلغاز-

د. بوطلاعة محمد

المركز الجامعي بميلة، الجزائر

أ. بطاهر بختة

جامعة مستغانم، الجزائر

ملخص

تعتبر البيئة الداخلية من العناصر الأساسية التي تؤثر على عمل المؤسسة. فهي تساعدها على معرفة معظم نقاط قوتها وضعفها وذلك من خلال تحليلها و تركيزها على أهم مكوناتها الداخلية والتي تشتمل على الهيكل التنظيمي الذي يمثل الأساس الذي تبنى عليه المؤسسة، والموارد التي هي المصدر الوحيد والرئيسي الذي يساعد المؤسسة على انجاز أعمالها، أما الثقافة التنظيمي فهي تعبر بشكل كبير عن سلوكيات وعادات الموظفين مما يساهم في نشر الوعي بينهم وخلق جو عمل مناسب يسوده التالف والتوافق بين كل أفراد المؤسسة. وقد ركزنا في هذه الدراسة على دراسة حالة مقارنة بين مؤسستي سوناتراك وسونلغاز.

الكلمات المفتاحية: البيئة الداخلية، الهيكل التنظيمي، الموارد، الثقافة التنظيمية، سوناتراك، سونلغاز.

Abstract

The internal environment is one of the fundamental factors that affect the work of the institution. It helps it to know most of its strengths and weaknesses by analyzing and focusing on its most important internal components, which include the organizational structure that is the foundation on which the institution is based, the resources that are the sole and main source Helps the organization to accomplish its work, and the organizational culture is a great expression of the behaviors and habits of employees, which contributes to the awareness of them and create an atmosphere of work suitable for the damaged and compatibility between all members of the institution. In this study we focused on a comparative case study between the Sonatrach Sonelgaz.

Keywords: Internal environment, Organizational structure, Resources, Organizational culture, Sonatrach, Sonlegaz.

تمهيد

المؤسسة ليست بمعزل عن ما يحدث في محيطها، لذا أصبح لزاما عليها أن تهتم بمتغيرات بيئتها الداخلية التي تشتمل على الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد، وغيرها. فهذه المتغيرات تخلق للمؤسسة مسار يجعلها تتميز عن غيرها وذلك من خلال القيام بتحليلها واستنباط طرق ونتائج التي تعتبر سبل كل مؤسسة في التقدم والنجاح. و رفع وتحسين أدائها الذي له فضل كبير في تحقيق أهداف التنظيمية للمؤسسة ، وسيطرة على إدارتها وتطوير برامج نشاطها والعمل على خلق ميزة تنافسية من خلال حسن تنظيمها لموظفيها ومشاريعها الاستثمارية. ومنه يمكن طرح التساؤل التالي: **ما مدى أهمية القيام بالتحليل الاستراتيجي الداخلي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟**

الأسئلة الفرعية

- ما ماهية التحليل الاستراتيجي الداخلي؟

- ما عناصر البيئة الداخلية؟

- ماهي كيفية مقارنة بين المجموعين؟

الفرضيات

- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يساعدها في تطوير منتجاتها.

- مستوى أداء الموارد البشرية في مجمع سونطراك أحسن من مجمع سونلغاز.

المنهج المستخدم

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتلاؤم مع معطيات دراستنا في المحور الأول، وفي المحور الثاني على المنهج دراسة حالة من خلال المقارنة بين مجمعي سونطراك و سونلغاز.

هيكل الدراسة

للإجابة عن التساؤل التالي قسمنا بحثنا إلى ثلاث أقسام:

أولاً: ماهية التحليل الاستراتيجي الداخلي؛

ثانياً: عناصر البيئة الداخلية؛

ثالثاً: دراسة مقارنة بين مؤسسة سونطراك، ومؤسسة سونلغاز.

أولاً: ماهية التحليل الاستراتيجي الداخلي

يعتبر التحليل الاستراتيجي الداخلي محطة التي يمكن أن تنطلق منها المؤسسة لاكتشاف ما يحيط بها وتسهيل لها معرفة ما يناسبها لإتمام عملها على أكمل وجه.

1.1 مفهوم البيئة الداخلية

إن البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال، حيث تعطي هذه البيئة للمنظمة قدرات وميزات تنافسية تجعل منها منظمة متفردة في أساليب وطرق عملها وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها. لذلك فإن اختلاف قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو

ضعفها يتجسد باختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.¹

وقد عرفها (عبد العزيز): "بأنها البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة الواحدة، والإطار الذي يتم من خلاله العمل."²

ويمكن تعريفها بـ: "مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها و السيطرة عليها ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية وذلك إضافة إلى موارده البشرية و المعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة و أعمال إنتاجية وتسويقية ومالية".³

وتعرف أيضا: "تتمثل في تحديد دقيق لجوانب القوة التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن منافسيها، وجوانب الضعف الكامنة داخل المنظمة التي تهدد أعمال ونشاطاتها، بل قد يكون لها انعكاسات سلبية على مستقبل المنظمة".⁴

ومن خلال التعريف السابقة نستنتج أن البيئة الداخلية ماهي إلا تعبير عن ما يحدث داخل المؤسسة من عمليات وأنشطة التي يمكنها السيطرة عليها من طرفها.

2.1. مداخل التحليل الاستراتيجي الداخلي

يسعى المدبرون الإستراتيجيون داخل المنظمة إلى تحديد تلك المتغيرات التي يمكن النظر إليها باعتبارها مجالات حيوية للقوة أو الضعف. فالميزة التنافسية هي كل شيء يمكن للمنظمة أن تفعله أو تؤديه بدرجة أفضل نسبيا من المنافسين الحاليين أو المحتملين ويعتبر المتغير مصدرا للقوة إذا ما مكن المنظمة من تحقيق ميزتها التنافسية، بينما ينظر إلى المتغير باعتباره مصدرا للضعف إذا كان شيئا ما تؤديه المنظمة بدرجة اقل من منافسيها.⁵

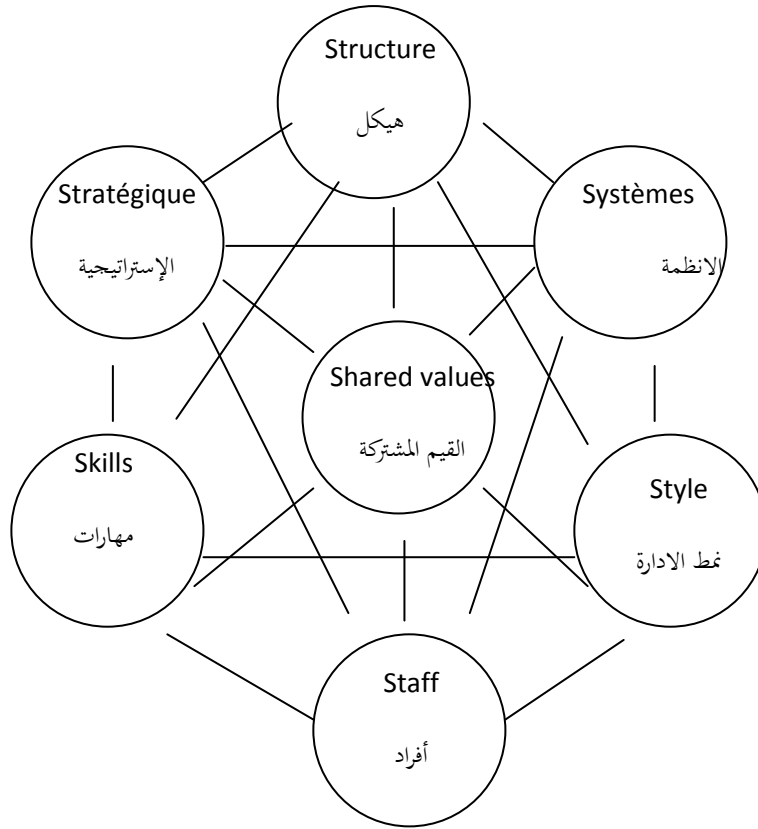
ويمكن لفريق الإستراتيجية القيام بمهمة تحليل البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على احد المداخل التالية أو مزيجا منها والتي تتمثل فيمايلي:

1.2.1. مدخل S-7

يتضمن هذا المدخل في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة جميع معلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف ال(S) وهي موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (01): نموذج مدخل S-7

1. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2013، ص 183، 184.
2. منصور عبد القادر محمد منصور، اثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين (حالة جامعة الأقصى بغزة)، مجلة رؤي الاقتصادية، العدد السادس، الجزائر، جوان 2014، ص 79.
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص 21.
4. المعهد التخصصي لدراسات، المسح البيئي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، مركز الدراسات الإستراتيجية، الأردن، 2012، ص 9.
5. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، دار الجامعة، مصر، 2002-2003، ص 210، 212.



Source: Theophilus Francis Gyepi-Garbrah, Frederick Binfor, **An Analysis of Internal Environment of a Commercial- oriented Research Organization: Using Mckinsey 7S Framework in a Ghanaian Context**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 9, September 2013, P93.

- القيم المشتركة (Shared values): هي مجموعة من الصفات والسلوك وخصائص تؤمن بها منظمة ، بما في ذلك رؤية ورسالة حيث رؤية هي "باستخدام القوة تحويل للعلوم والتكنولوجيا (S & T) لخلق الثروة"؛
- إستراتيجية (stratégique): هي مجموعة من الموارد والقدرات التي يجب أن تمتلكها المنظمة للفوز في السوق. حيث أن المستوى الاستراتيجي الحالي كان نتيجة لإدارة المنظمة في بداية؛
- هيكل (structure): هذا يصف كيفية تنظيم المنظمة ويشمل الأدوار والمسؤوليات والعلاقات المساءلة واتخاذ القرارات؛ - الأفراد (Staff): يتناول هذا العنصر فحص قاعدة الموظف، وخطة التوظيف وإدارة المواهب؛
- المهارات (Skills): هي القدرة على القيام بعمل المنظمة، وتنعكس في أداء المنظمة؛
- نمط الإدارة (style): هو العنصر السلوكي الذي يعين الاستخدامات القيادة التنظيمية والتأثيرات التفاعل مع الموظفين⁶.

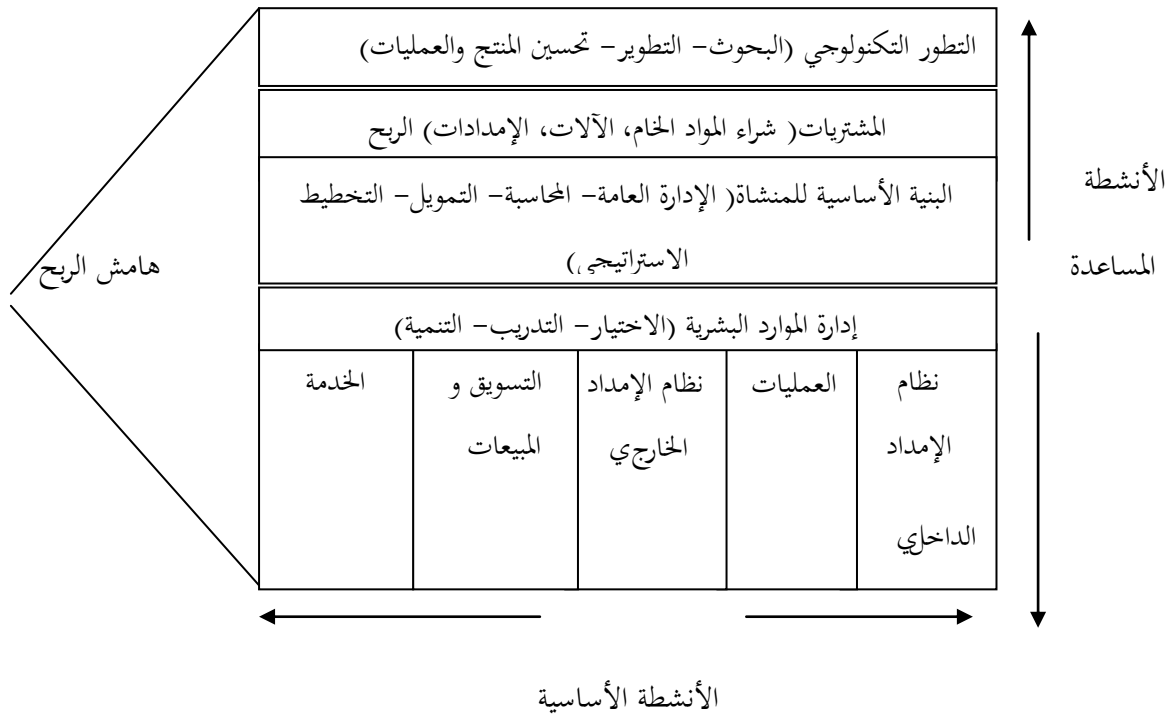
⁶. Theophilus Francis Gyepi-Garbrah, Frederick Binfor, **An Analysis of Internal Environment of a Commercial- oriented Research Organization: Using Mckinsey 7S Framework in a Ghanaian**

2.2.1. مدخل تحليل التأثير الربحي لإستراتيجية السوق PIMS

إن هذا المدخل يساعد المدير الاستراتيجي من الناحية العملية في تحديد تلك العوامل الداخلية الرئيسية ذات التأثير القوي على الأداء مثل كثافة الاستثمار الطاقة... الخ. وعلى الرغم من ذلك فقد وجهت العديد من الانتقادات لمدخل تحليل التأثير الربحي أهمها، أن أهم العوامل المؤثرة في الأداء مثل كثافة الاستثمار والحصة السوقية والجودة النسبية للمنتج واستغلال الطاقة، تميل إلى أن تكون متغيرات خارج نطاق سيطرة الإدارة، خاصة في الأجل القصير، والتي يمكن الاستناد عليها في تحديد نقاط القوة والضعف مقارنة بالشركات الأخرى في نفس الصناعة.⁷

3.2.1. مدخل تحليل سلسلة القيمة بالمنشأة: توضح سلسلة القيمة الخطوات التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية في عرض تقييمها من قبل العميل على وجه التحديد، وهذا العرض هو نتيجة لسلسلة من فئتين من الأنشطة أو المهام:⁸.

الشكل رقم(02): سلسلة القيمة في المنشأة



Source : Maratine maadani, karim said, **management e pilotage de la performance**, édition 1 ,collection 06, hachette supérieur, paris , juillet 2009, p23

Context, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 9, September 2013,p94-97.

⁷. جمال الدين محمد مرسي، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية(منهج تطبيقي)، دار الجامعة الإسكندرية ،مصر، 2002، ص231، 232.

⁸. Jean-Charles Mathé , Jean-Charles Mathé, **management stratégique concurrentiel**, Librairie Vuibert, paris, France, 2001,p29.

يلاحظ من الشكل أعلاه أن نشاطات المنظمة قد تم تقسيمها إلى نشاطات أساسية ونشاطات ساندة. تشمل النشاطات الأساسية الآتية:

- نظام الإمداد الداخلي: ويتضمن المواد الأولية التي تجري عليها العمليات التصنيعية ولاستلام وخرن وتوزيع المدخلات، أو الأجزاء المكونة؛
 - نظام الإمداد الخارجي: ونقل وتوزيع المنتجات إلى الزبائن النهائيين. ويتعلق بمعالجة الطلبات؛
 - العمليات: وتشمل عمليات تصنيع المدخلات وتجميعها بهدف إنتاج المنتج النهائي⁹؛
 - التسويق والمبيعات: إدارة العلاقات مع الزبائن المحتملين، وتنظيم عمليات البيع والتسعير؛
 - الخدمة: تتضمن خدمات ما بعد البيع التي تلتزم بها كثير من منظمات بحكم طبيعة عملها.¹⁰
- أما النشاطات الساندة فإنها تتضمن الآتي:¹¹
- البنية التحتية: وتشمل الشؤون القانونية والتخطيط المحاسبي والتمويل لهياكل التنظيمية، ثقافة المنظمة؛
 - إدارة الموارد البشرية: وتتضمن نشاطات الإحلال، التدريب، التنمية، الترويج، والرواتب؛
 - التطور التكنولوجي: فمثلا المعرفة الفنية و مدخلات التكنولوجيا من المعلومات تعد ذات أهمية كبيرة في النظام الإمداد الداخلي أو التسويق... الخ؛
 - المشتريات: وتتضمن هذه الأنشطة شراء الموارد الأولية أو الأجزاء نصف مصنعة أو الأجزاء تامة الصنع التي تحتاجها العملية التصنيعية.

4.2.1. مدخل التحليل الوظيفي

يتناول هذا المدخل تحليل القدرات والسمات المميزة للمنظمة والتي قد تكون مصدرا محتملا للقوة أو الضعف. إذ يعتبر من أبسط المدخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية.

ووفقا لهذا المدخل فإن تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية يتطلب تركيزا خارجيا على الظروف الصناعة واتجاهات ومقارنات المنافسين، أي تحديد ماهي العوامل التي ساعدت في تحقيق الأداء المتميز أو الضعيف في مجالات التسويق، الإنتاج، الإدارة، المالية. فالحلل الاستراتيجي يقوم بفحص الأداء الماضي لتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في الأداء الإيجابي أو السلبي. من ناحية أخرى فإن تحليل الأداء الماضي للمبيعات والتكلفة والربحية يساعد في استكشاف العوامل الإستراتيجية الداخلية.

فهذا المدخل يركز على الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تركز عليها القرارات الإستراتيجية، فهو يلفت نظر المديرين باليهما بطريقة موضوعية.¹²

⁹ . لعجال عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات النمو المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012/2011، ص21.

¹⁰ . سعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية (المكتبات ومرافق المعلومات)، الطبعة الأولى، دار وفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص103.

¹¹ . سعد غالب ياسين تلخيص ربحي عبد القادر جدلي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري لنشر، عمان، 1998، ص13.

¹² . ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص215.

ثانياً: عناصر البيئة الداخلية

سنتطرق في هذا الفرع إلى أهم مكونات البيئة الداخلية كل على حدا.

1.2. أبعاد الهيكل التنظيمي

يحدد الهيكل التنظيمي كتجمع من الناس والمهام التي توكل إلى الوحدات المختلفة لتعزيز الاتصالات والقرارات والإجراءات، أي تحقيق علاقة وثيقة بين العمليات التي تجري داخل المنظمة وتوجيهها¹³. ويتم وضع الهياكل التنظيمية لتنسيق العمليات التي تم تقسيمها إلى مهام أصغر.¹⁴ ويشمل الهيكل التنظيمي على عدة أبعاد منها أربعة أبعاد أساسية تتمثل فيمايلي:¹⁵

- **هيكل الأنشطة** : ويشير إلى أي مدى هناك تنظيم رسمي داخل المنظمة التي تسيطر على الموظفين "السلوك" من خلال عملية التخصص وتوحيدها؛
- **تركيز السلطة**: ويشير إلى أي مدى تتم عملية صنع القرار في الجزء العلوي من منظمة؛
- **السيطرة على خط سير العمل**: إلى أي مدى مديري يسيطروا على سير العمل بأنفسهم؛
- **الدعم**، فإنه يشير إلى أن حجم الموظفين غير سير العمل المساعد الإداري وغيرها من يحدد إلى أي مدى يمكن أن تنظر إليها المنظمة.

باستخدام هذه الأبعاد يمكن التوصل إلى استنتاج مفاده أن منظمة لديها قناعاتها فريدة من نوعها "بصمة"، وبالتالي لا يمكن ببساطة أن تسيطر عليها البيروقراطية. كما يمكنها تحديد أي نوع من الهيكل المعتمد حالياً. بالإضافة إلى الأبعاد السابقة يمكننا أن نشير إلى أبعاد أخرى تتمثل فيمايلي:¹⁶

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

¹³. Johanna Andersson Alena Zbirenko, **Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity – A qualitative study of a public health-care organization** , Umeå School of Business and Economics, Bachelor thesis, 15 hp, Umeå School of Business and Economics, Sweden ,2014 , p07.

¹⁴ . Eric M. Olson, Stanley F. Slater, G. Tomas M. Hult , **The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior** , Journal of Marketing, Vol. 69, No. 3,north american ,July 2005 p51.

¹⁵. Johanna Andersson Alena Zbirenko, **Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity – A qualitative study of a public health-care organization**, Umeå School of Business and Economics, Bachelor thesis, 15 hp, Umeå School of Business and Economics, Sweden ,2014 ,p8-9.

¹⁶ . Quangyen Tran, Yezhuang Tian, **Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm** Journal of Industrial and Business Management, American , April 2013,p230.
(<http://www.scirp.org/journal/ajibm>).

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

– **السيطرة التنظيمية**: هي دورة تتضمن المراحل الثلاث من تحديد الأهداف، وقياس أو مراقبة وردود الفعل. تتحكم في البيروقراطية يمكن أن تتكون من القواعد والمعايير والإجراءات الداخلية وفرض السيطرة و تحسين القرارات ويزيد من القدرة على التنبؤ بالأداء.

2.2. نموذج دينيسون (Denison's) لثقافة التنظيمية

ويشير هذا نموذج إلى أربعة سمات ثقافية واسعة تساعد قدرات المؤسسة لتنسيق وتكامل الموارد الداخلية وأيضا على التكيف مع البيئة الخارجية. فالمؤسسات تسعى دائما لإيجاد توازن بينهما، وتتمثل هذه السمات فيما يلي:

– **سمة المشاركة**: المشاركة سمة تخلق الشعور بالملكية والمسؤولية وكذلك زيادة القدرات والحكم الذاتي وهو يساعد في تنفيذ القرارات؛

– **سمة الاتساق(الثبات)**: تحدد سمة الثبات على القيم والنظم التي هي أساس ثقافة قوية. وهي توفر المركزية التي هي مصدر التكامل والتنسيق، إذ الاتساق هو مصدر داخلي مؤثر من التكامل والاستقرار الذي ينطلق من إطار مشترك و مطابق¹⁷؛

– **سمة القدرة على التكيف**: هي قدرة المؤسسة على مسح البيئة الخارجية والاستجابة إلى تغيير من أي وقت مضى لاحتياجات عملائها وأصحاب المصلحة الآخرين. فهي تدعم قدرتها على التنظيم وتفسير وترجمة إشارات من بيئتها إلى السلوك الداخلي من التغييرات التي تزيد من فرصها للبقاء والنمو (Denison ، 1990)؛

– **سمة البعثة**: مهمة هي عبر عن المؤسسة وأعضائها الذين يعرفون أين هم ذاهبون، كيف يعتزمون وصول إلى هناك، وكيف يمكن لكل فرد أن يسهم في نجاح المؤسسة. فالمنظمات الناجحة لديها إحساس واضح الهدف والاتجاه الذي يحدد الأهداف التنظيمية والأهداف الإستراتيجية.¹⁸ وهكذا، فقد تم توضيح الصفات أربعة من نموذج الثقافة وفعالية لدينيسون في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): نموذج دينيسون (Denison's) لثقافة التنظيمية

¹⁷. Awais Imam, Dr. Abdus Sattar Abbasi, Dr. Saima Muneer, Mubashar Majeed Qadri, **Organizational Culture and Performance of Higher Educational Institutions: the Mediating Role of Individual Readiness for Change**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.20 ,Europe, 2013, p24.

¹⁸ . Mariama Zakari, Kofi Poku Wilberforce Owusu-Ansah, **Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana** , International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 3 No. 1, USA , January 2013,p98.

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

Source : Mariama Zakari, Kofi Poku Wilberforce Owusu-Ansah, **Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana** , International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 3 No. 1, USA , January 2013,p97.

3.2. نظام تخطيط موارد المؤسسات

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

فتخطيط موارد المؤسسات هو اختصار لموارد المؤسسات ، فهو يجمع بين كل من مختلف العمليات التي لا غنى عنها لتشغيل مشروع تجاري، بما في ذلك المخزون وإدارة النظام، المحاسبة والموارد البشرية، وإدارة علاقات العملاء داخلها وخارجها. وتخطيط موارد المؤسسات يجمع بين وظائف مختلفة من الأعمال في نظام واحد كعامل لتبسيط العمليات والمعلومات في جميع أنحاء المنظمة بأكملها¹⁹.

نظم تخطيط موارد المؤسسات هي نظم المعلومات المتكاملة والتي يمكن استخدامها لإدارة كافة المعلومات والموارد وظيفية في منظمة من قاعدة بيانات مشتركة. هذه النظم كمحاولة لدمج جميع المعلومات في قاعدة بيانات مركزية واحدة، ثم نسمح للمستخدمين في مواقع تنظيمية مختلفة لمراقبة مستويات المعلومات (Mouritsen و Dechow ، 2005) وقد سجلت نموا كبيرا من قبل السوق العالمية لتخطيط موارد المؤسسات خلال السنوات العشرين الماضية .على الرغم من أن نظم تخطيط موارد المؤسسات لديها العديد من المزايا وتصبح نقطة مركزية في شركات التصنيع، إلا أنها محفوفة بالمخاطر ومكلفة لتنفيذ ، وتحتاج وقتا طويلا (Sweat ، 1998). وعلاوة على ذلك، فإن معظم نظم تخطيط موارد المؤسسات صممت من قبل البائعين الغربيين²⁰.

¹⁹. Rifat O. Shannak, **The Impact of Implementing an Enterprise Resource Planning System on Organizational Performance Using Balanced Scorecard**, Journal of Management Research, Vol. 8, No.01, Macrothink Institute(www.macrothink.org/jmr), 2016,p38-39.

²⁰ . Ali Parto, Saudah Sofian, Maisarah Mohammed Saat, **The Impact of Enterprise Resource Planning on Financial Performance in a Developing Country** ,International Review of

ثالثاً: دراسة مقارنة بين مؤسسة سونطراك ومؤسسة سونلغاز

يعتبر تحليل البيئة الداخلية لأي مؤسسة عامل مهم فهو يساعدها في تحديد قدراتها وإمكاناتها احتياجاتها لقيام بأنشطتها وفي لهذا قمنا بإسقاط هذه الدراسة على مؤسسة ميناء مستغانم و مجمع سونلغاز وذلك من خلال إجراء دراسة مقارنة بينهما.

1.3. نشأة مؤسسة سونطراك و مؤسسة سونلغاز

سنتطرق في هذا الفرع إلى التعريف بالمؤسسة ميناء مستغانم و مجمع سونلغاز.

1.1.3. لمحة تاريخية عن مجمع سونطراك

تم إنشاء شركة سونطراك في 1963/21/31 وفي عام 1964 قامت سونطراك، لتأكد نشأتها، بتشديد أول خط أنبوب نفطي في الجزائر OZ1 ويبلغ طوله 805 كلم، يربط ما بين حوض الحمراء وازريو. وفي سنة 1967 شرعت الجزائر في عملية تأميم نشاطات التكسير والتوزيع، باعتبار سونطراك الشركة لتوزيع المنتجات النفطية السوق الوطنية وتدشين أول محطة بالالون الرمزية للشركة، وكان اول اكتشاف في البرمة (حاسي مسعود شرق)، وتم بناء خط انابيب جديد مسدار -سكيكدة انطلاق- وتوسعت الشركة عن طريق انشاء مصنع للامونيا وتخطط لبناء للبتروكيماويات في سكيكدة وهيئة ميناء لناقلات الغاز الطبيعي المسال. ففي فترة 1986-1990 صدور قانون رقم 86-14 المؤرخ في 19 اوت 1986 المتعلق بتحديد الاشكال القانونية لانشطة التنقيب والاستكشاف والبحث ونقل المحروقات التي تسمح لسونطراك بالانفتاح على الشراكة مع شركات اخرى. اما في فترة 1991-1999 اجريت التعديلات على القانون 91/01 في ديسمبر 1991، تسمح للشركات الاجنبية خاصة في قطاع الغاز واستراد الاموال المستثمرة ومنحهم مكافأة عادلة للجهود المبذولة، وأقامت أزيد من 130 شركة نفطية منها الكبرى مع شركة نفطية منها الكبرى اتصال مع شركة سونطراك وتم الإمضاء على 26 عقود البحث والتنقيب خلال السنتين التي اعقبت الاطار المؤسسي الجديد. ومن سنة 2000 الى يومنا هذا قامت سونطراك ببذل جهود معتبرة في الاستكشاف والتطوير واستغلال الحقول وفي الهياكل لنقل المحروقات (خطوط انابيب ومحطات الضغط) وفي مصانع تجميع الغاز الطبيعي وفي ناقلة الغاز المسال. ومنذ سنة 2000، تم إطلاق العديد من المشاريع في إطار عملية تطوير الأداء والتدويل وتطوير البتر وكيمائيات والتنويع في أنشطة مجمع سونطراك، وكذا تجاوز الهدف المحدد للفترة 1999-2007 والمتعلق بالإنتاج الأولي. حققت الحقول التي وضعت حيز الإنتاج في الفترة (99-2009) من قبل الجهود الذاتي لسونطراك أو عن طريق المشاركة تزايداً في الإنتاج الذي ارتفع من 8 مليون طن معادل إلى 233 مليون طن بترول.²¹

2.1.3. لمحة تاريخية عن مجمع سونلغاز

لقد تم إنشاء مؤسسة (كهرباء وغاز الجزائر)(E.G.A) 1947 وبعد الاستقلال تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز محل (كهرباء وغاز الجزائر)(E.G.A) في 1969 بالمرسوم التنفيذي رقم 6959 المؤرخ في 1969/07/26 الصادر بالجريدة الرسمية في 1969/08/01 وقد حدد لها المرسوم مهمة تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد وبهذا أصبحت سونلغاز تحوز على احتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية. وقد مرت بعدة مراحل نوجزها في ما يلي:

-إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز في 1983 وفيها تم خلق المؤسسات التالية:

مؤسسة إشعال الكهرباء (كهريف، KHARIF)، مؤسسة تركيب البنى التحتية و الإنشاءات الكهربائية (كهركيب، KHARAKIB)، مؤسسة إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز (كنغاز KANAGAZ)، مؤسسة أشغال الهندسة المدنية(انيرفا، INERGA)، مؤسسة التركيب الصناعي(التركيب، ETTERKIB)، مؤسسة صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة(ام س، AMC).

-تغيير النظام الأساسي والطبيعة القانونية لمؤسسة سونلغاز في 1995 فأصبحت المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وفقا للقرار التنفيذي رقم 475-91 المؤرخ في 1991/12/14.

-تمنح مؤسسة سونلغاز الشخصية المعنوية وتمتع بالاستقلال المالي وتخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة وتعرف كتاجر قي تعاملاتها مع الآخرين وفقا للمادة 4 وفقا للقرار التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 1995/09/17.

وفي نفس القرار تحدد مهام سونلغاز بما يلي - إنتاج الكهرباء، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، التوزيع العمومي للغاز، المحافظة على شروط الجودة والأمن، البيع بأقل الأسعار في إطار مهمتها في تقديم الخدمات العامة.²²

2.3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك و سونلغاز

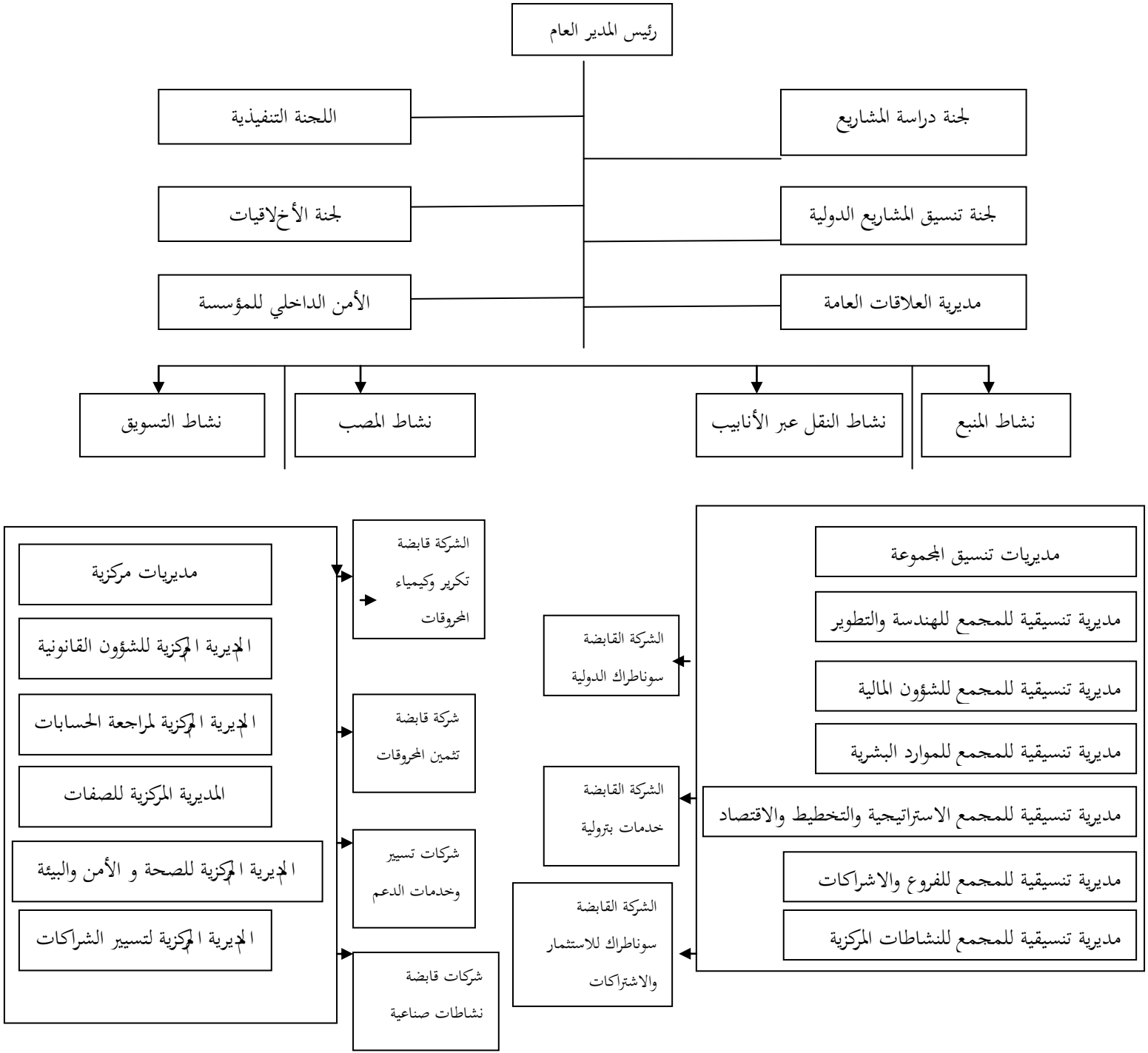
سنتطرق في هذا الفرع إلى الهيكل التنظيمي في مؤسسي سوناطراك و سونلغاز.

1.2.3 الهيكل التنظيمي للمؤسسة سوناطراك

يعبر الشكل التالي على الهيكل التنظيمي وهو يوضح مختلف اللجان و المديرات المتداخلة في أنشطة

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة سوناطراك

²² . Direction Générale Groupe sonelgaz, Direction des ressources humaines Organigramme Sonelgaz.



المصدر: وثائق من مؤسسة سوناطراك

يفي المخطط الجديد للهيكل التنظيمي للبنية الكبرى لسوناطراك بالمتطلبات الآتية:²³

- تزويد سوناطراك بإنشاء مديرية تنسيقية للمجموعة للهندسة و التنمية بقدرة إدارية لإنجاز المشاريع التنموية الكبرى وذلك بهدف توحيد وتنسيق جميع موارد الشركة وكذا جعلها مركز تفوق وتؤهّلها للتحكم بالتكنولوجيات، تطوير الخبرة والبحث والتنمية؛

²³. وثائق من مؤسسة سوناطراك

- ضمان التنسيق، المتابعة ومراقبة ميزانية الفروع والمشاركات، في الجزائر وفي الخارج وذلك بإنشاء مديرية تنسيقية للمجموع فروع ومشاركات والتي تسهر على تسجيل أهداف الميزانية في إطار إستراتيجية سوناطراك والخروج بقرارات المديرية العامة لاسيما من الجوانب الإستراتيجية، التخطيط، المالية، الموارد البشرية، الشؤون القانونية و التدقيق؛

- تعزيز إجراء إبرام الصفقات لسوناطراك، بإنشاء مديرية مكلفة بإحياء وتنسيق هذا النشاط في ظل احترام الإجراءات الشرعية القانونية.

- إيلاء اهتمام خاص متابعة أنشطة المشاركات، في نشاط المنبع بمراعاة المسائل العملية، الإستراتيجية والمالية لسوناطراك وذلك بإنشاء مديرية تنسيقية تسيرها يعود مباشرة للمديرية العامة.

- اتخذ أيضا قرار إنشاء لجان خاصة على مستوى المديرية العامة وهي:

1. لجنة اختيار المشاريع، مكلفة بالنظر لمقبولية المشاريع الصناعية والتهيئة للإنشاء من طرف الشركة واتخاذ القرار لإطلاقها؛

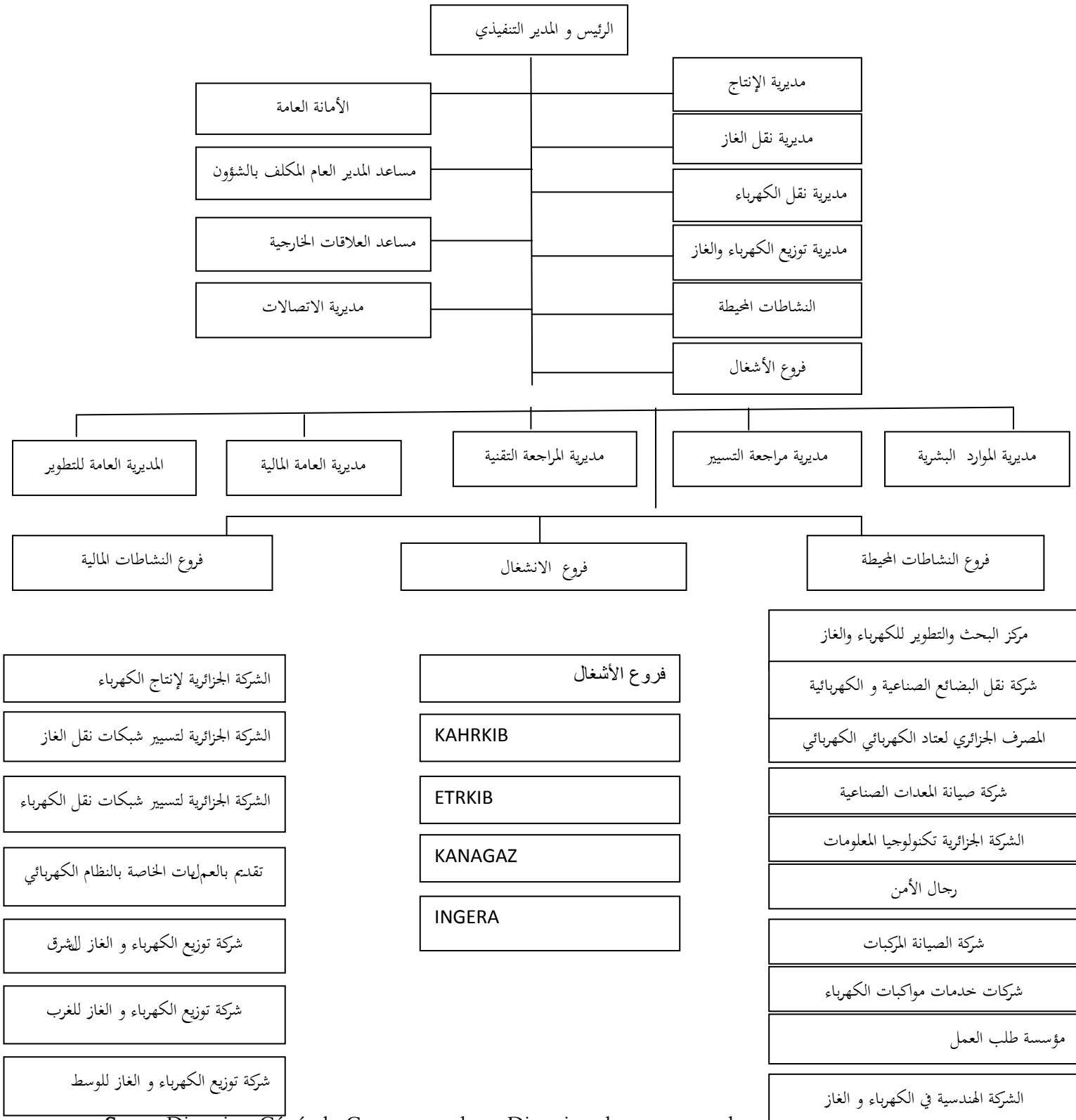
2. لجنة التنسيق بين المشاريع الدولية مكلفة بمتابعة وتنسيق المشاريع الدولية؛

3. لجنة للأخلاقيات مكلفة بالسهر على احترام أحكام قانون الأخلاقيات وتعزيز الامتثال للممارسات الأخلاقية في

المؤسسة.

2.2.3 الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لإبراز طريقة نشاطها، فانتظام الوظائف وترابطها يؤدي بالضرورة إلى مساندة المحيط الذي تعيش فيه، حيث تسعى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز إلى الاهتمام بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط.



Soue: Direction Générale Groupe sonelgaz, Direction des ressources humaines Organigramme Sonelgaz

كأي مجمع صناعي فإن الهيكل التدرجي للمجمع يتشكل من²⁴:

²⁴ . Direction Générale Groupe sonelgaz, Direction des ressources humaines Organigramme Sonelgaz.

- الأمانة العامة؛
- المجلس الإداري؛
- الرئيس المدير العام.
- مديريات (مدير الموارد البشرية - مدير المالية - تدقيق - المديرية العامة لتطوير الأنظمة...)، وقد تم تفريع المجمع في شكل شركات مساهمة مستقلة ذاتيا تحت إشراف المجمع كما يلي:
- تفريع الأنشطة الثانوية (حظيرة السيارات - تصليح الفواصم - الطباعة - النقل الاستثنائي - الصيانة الصناعية...).
- تفريع المهن القاعدية :
- (SPE) إنتاج الطاقة الكهربائية؛
- (GRTG) نقل الغاز سونلغاز؛
- (SDE/A/C/O) التوزيع؛
- (CREG) وخطية الضبط (O.S) إنشاء منظم شبكة التوزيع؛

إعادة ادماج شركات الاشغال (KAHRIF, KAHRAKIB, KANAGAZ, INERGA, ETTARKIB) وتفريع وظائف الإعلام الآلي والتكوين (قيد الإنجاز).

مما سبق يتضح لنا أن مجمع سونلغاز يظم عدة فروع حسب ثلاث شعب رئيسية:

- شعبة الفروع المهنية القاعدية: والتي تظم سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)، سونلغاز نقل الكهرباء (GRTE) نقل الغاز (GRTG)، منظم شبكة توزيع (OS)، سونلغاز توزيع الجزائر (SDA)، سونلغاز توزيع الشرق (SDE)، سونلغاز توزيع الوسط (SDC)، سونلغاز توزيع الغرب (SDO)؛
- شعبة فروع الأشغال: والتي تظم كلا من شركة إنتاج شبكة الكهرباء الريفية (KAHRIF)، شركة إنتاج الشبكات والمنشآت الكهربائية (KAHRAKIB) شركة إنتاج الشبكات والمنشآت الكهربائية (KAHRAGAZ)، شركة تركيب المنشآت الصناعية (ETTARKIB)، شركة بناء المنشآت الكهربائية والغازية (ENERGA)؛
- شعبة الفروع الثانوية: والتي تظم شركة خدمات النقل والصيانة (MPV)، شركة الطباعة (SAT-INFO)، شركة صيانة المحولات الكهربائية (TRANSFO)، المصرف الجزائري لعتاد الكهرباء والغاز - التسويق (CAMEG)، شركة النقل الاستثنائي (TRANSMEX)....

3.2.3. مقارنة بين هيكل التنظيمي للمؤسستي سوناطراك و سونلغاز

- نلاحظ أن كلا الهيكلين لديها مدير عام رئيسي كما أنهما يتكونان من مجموعة من المديريات ولديهما عدة فروع. كما نجد أن كلا الهيكلين يهدفان إلى تحقيق الأهداف التالية :
- وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة؛
- خلق وظائف جدد تتناسب مع احتياجات المجمع و معطيات سوق العمل؛
- توزيع المهام حسب مؤهلات العلمية بالإضافة إلى الخبرة التي تعتبر كعامل مهم لدي أي مؤسسة؛
- إنشاء مديرية تنسيقية للمجموع فروع ومشاركات والتي تسهر على تسجيل أهداف الميزانية في إطار إستراتيجية الموضوع من طرف المجمع؛

- يساهم في تحسين السياسة المنهجية من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء؛
- تعزيز إجراء إبرام الصفقات لمجمع، بإنشاء مديرية مكلفة بإحياء وتنسيق هذا النشاط في ظل احترام الإجراءات الشرعية القانونية؛

- ضمان تمثل المجمع بأحسن صورة وباهى حلة.
- كما نجد أن هناك اختلاف بين الهيكلين للمجمعين من خلال:
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات؛
- اختلاف الوحدات وأنشطتها وذلك يرجع إلى اختلاف في عمل المجمعين؛
- التحديد والتعريف بالكيفيات و الإمكانيات المتعلقة بالتطبيق الأنشطة؛
- اختلاف مصادر تمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ المشاريع المرجوة من طرف المجمعين؛
- إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات أنشطة المجمعين.

3.3. تطور الموارد في مؤسستي سوناطراك ومجمع سونلغاز

سنتطرق في هذا الفرع إلى أهم الموارد البشرية و أهم إمكانيات مؤسسة مجمع سوناطراك، وأيضا إلى أهم موارد البشرية في مجمع سونلغاز.

1.3.3. موارد مؤسسة سوناطراك

1.1.3.3. سياسة المؤسسة للموارد البشرية

نظرا لوجود بيئة اقتصادية تنافسية، أجرت سوناطراك مؤخرا تحديدا لسياستها للموارد البشرية. تركز حول تنفيذ الأهداف ومؤشرات الأداء المكيفة، والعمل على تشغيل مشاريع التنمية، وذلك لضمان أمثل للمهارات. هذه السياسة تكافئ من خلال نظامها الجديد للأجور إسهامات موظفيها لتنمية المؤسسة، وذلك بضمان أجر عادل يكرس الاعتراف بالأداء الفردي والجماعي.

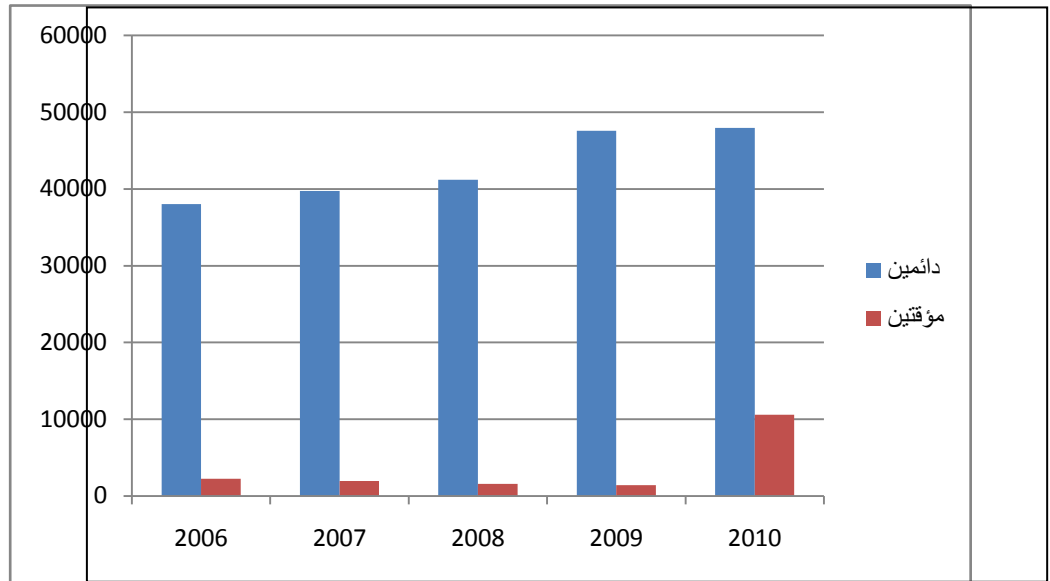
وأخيرا، فان السياسة العامة للموارد البشرية تشجع اتخاذ المبادرة وتنشيط الممارسة المهنية، وتربط بشكل وثيق نظام إدارة الأعمال بنظام الأجور. وتفضل سوناطراك توظيف الشباب الخريجين الموهوبين وذلك بالحرص على تنمية علاقات وثيقة مع المدارس والجامعات، تسليط الضوء والإعلام بفرص التنمية التي تمنحها لموظفي المستقبل.

2.1.3.3. الموظفين

ارتفع عدد الموظفين الدائمين من 47566 موظف في 2009 إلى 47963 موظف في 2010، موزعين بحسب الوظيفة على النحو التالي: 55% في وظائف قلب المهنة، 23% في وظائف الدعم و 22% في وظائف الوسائل. ووصل عدد الموظفين الدائمين 7001 موظفة في 2010، ممثلات نسبة 14% من النسبة الإجمالية للموظفين الدائمين. 36% منهم ينشطون على مستوى وظائف الوسائل، 48% في وظائف الدعم 16% في وظائف قلب المهنة.

عرف عدد الموظفين خلال فترة 2006-2010 زيادة معتبرة تقدر ب 53%. وقد عرفت الرواتب الإجمالية زيادة تقدر ب 11.7% منتقلة من 80.5 مليار دينار في 2009 إلى 89.9 مليار دينار في 2010 تميزت أساسا باندماج ثلاث فروع سابقة نافتك، إقزياو إقزيناك وأيضا زيادة ب 15% من الأجور.

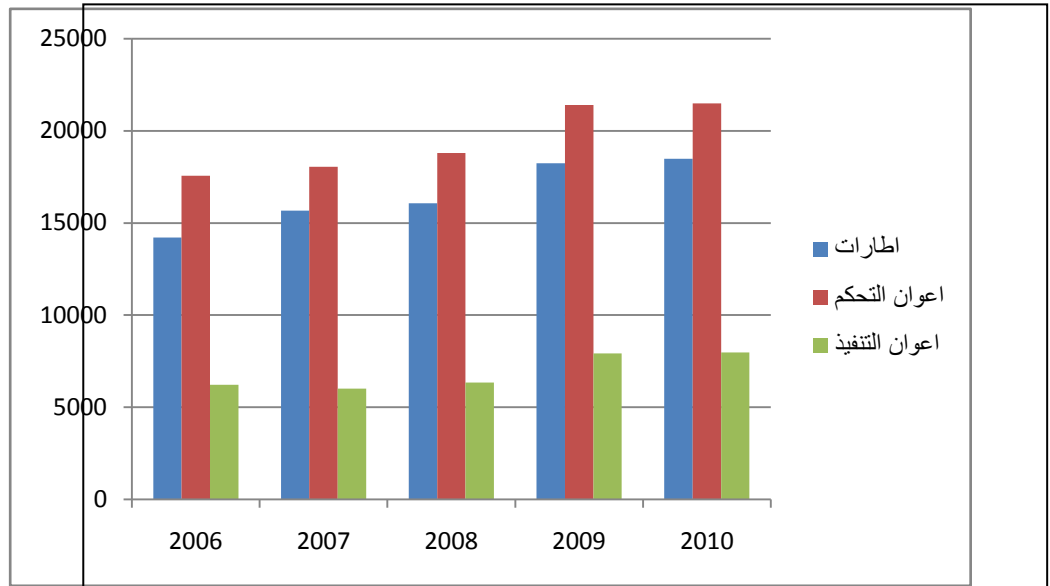
الشكل رقم (06): تطور القوى العاملة



المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على وثائق من مؤسسة سوناپارك.

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن عدد موظفين الدائمين أكثر من عدد الموظفين المؤقتين، كما نجد أن عدد الموظفين الدائمين في تزايد مستمر من سنة 2006-2009، ثم نجد أنه انخفض خلال سنة 2010. أما عدد موظفين مؤقتين كان منخفض وازداد انخفاض من سنة 2006-2009، أما في سنة 2010 نجده قد ارتفع.

الشكل رقم (07): تطور قوى العاملة الدائمة



المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على وثائق من مؤسسة سوناپارك.

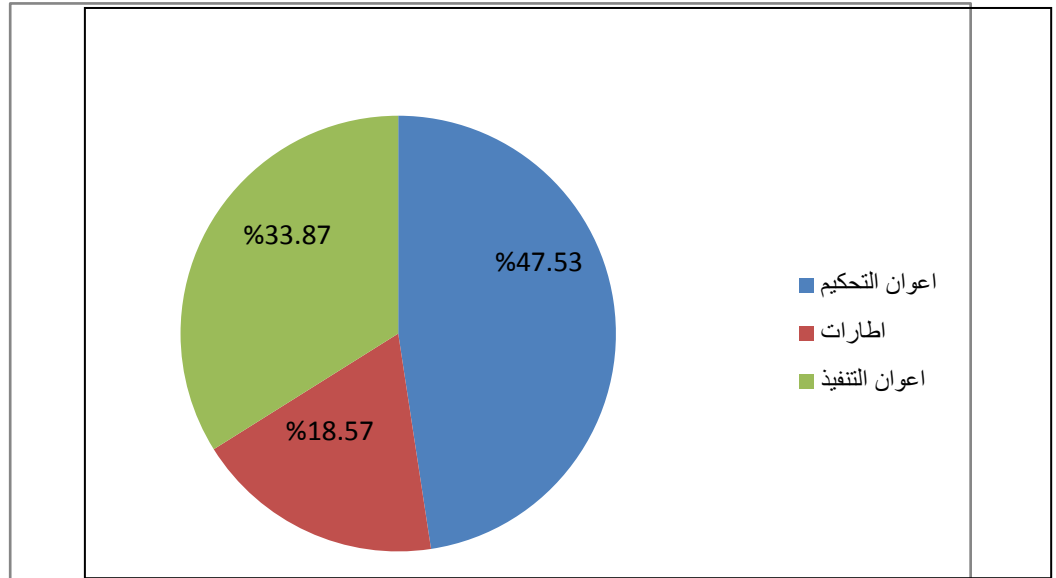
نلاحظ من خلال الشكل السابق أن عدد أعوان التحكم هي أكبر قيمة فهي تحتل المرتبة الأولى وهي في تزايد مستمر خلال سنوات 2006-2010، ثم يليها عدد الإطارات التي تحتل المرتبة الثانية وهي أيضا في تزايد مستمر خلال سنوات 2006-2010، ثم يأتي عدد أعوان التنفيذ في المرتبة الثالثة وعددهم متزايد بشكل طفيف خلال نفس سنوات.

2.3.3. موارد مؤسسة سونلغاز

يبلغ عدد العمال الإجمالي وفق آخر الإحصائيات التي تمت في 2013/05/31 حوالي 25429 عامل ويتواجد 2050 منهم في المديرية المركزية، أما الباقي فيتواجدون في المديريات المحلية التابعة لمؤسسة سونلغاز على مستوى الولايات ولغرض التعرف على أفراد مديرية التوزيع بشكل أدق نحاول من خلال ما يلي تقسيمها حسب الفئات من حيث:

- توزيع العمال حسب الفئات : يتم هذا التوزيع للعمال المتواجدين على مستوى المديرية إلى غاية 2013/05/31

الشكل رقم(08): توزيع العمال حسب الفئات

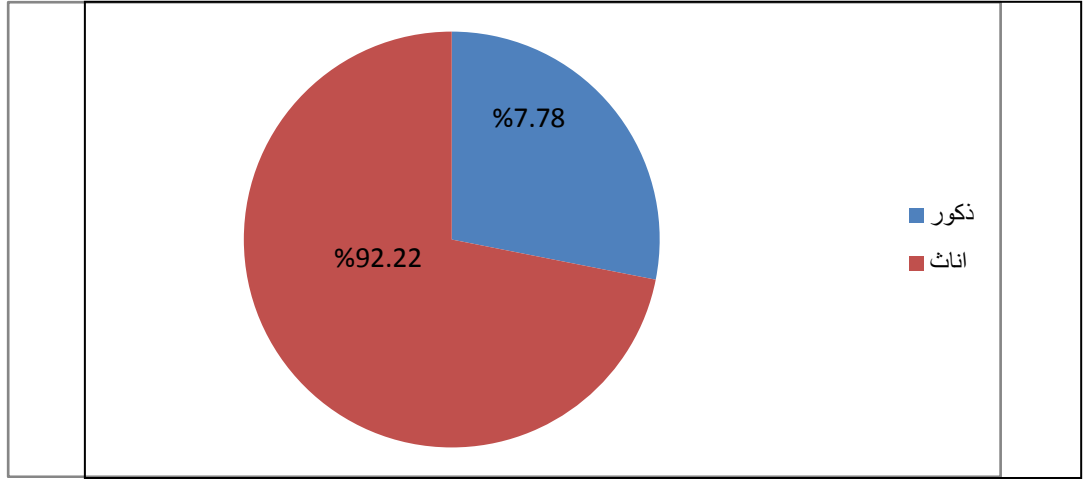


المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على وثائق مؤسسة سونلغاز.

نلاحظ من خلال الشكل أن المؤسسة محل الدراسة تحتوي على 136 إطارا بنسبة 18.57 %، ثم فئة أعوان التحكمم والبالغ عددهم 384 بنسبة 47.53 % ، بالإضافة إلى فئة أعوان التنفيذ الذين يبلغ عددهم 248 بنسبة 33.87 %

- توزيع الأفراد حسب الجنس:

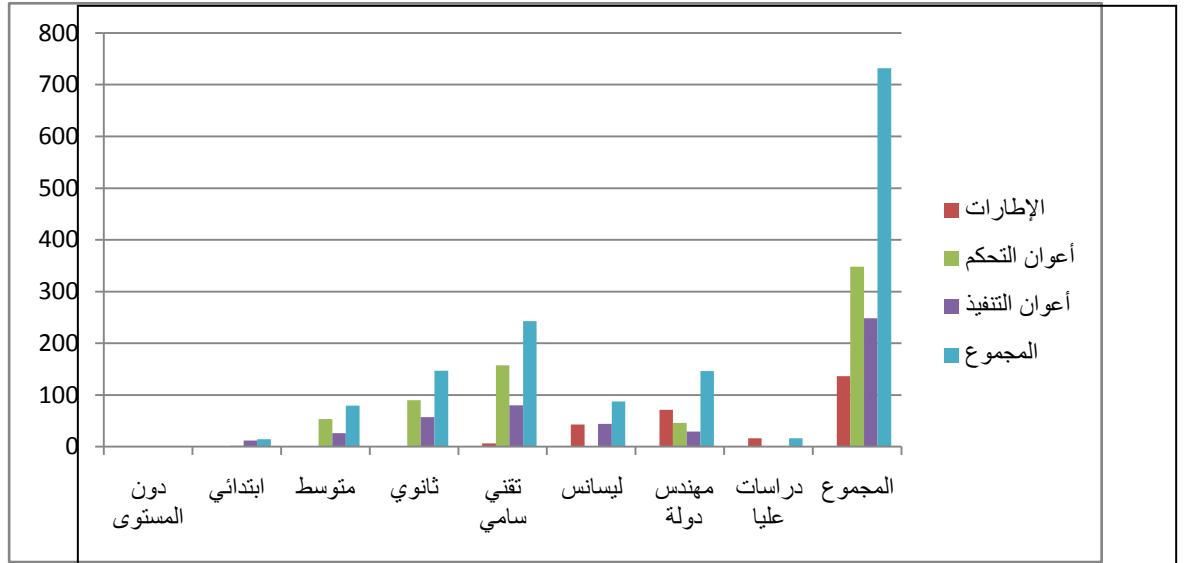
الشكل رقم(09): توزيع الأفراد حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على وثائق مؤسسة سونلغاز.

من خلال الشكل نلاحظ أن نسبة العاملين الذكور في المؤسسة بلغت 92.22%، أما نسبة العاملات الإناث فهي 7.78% وهذا راجع إلى طبيعة المهام والوظائف التي تختص بها المؤسسة والتي تستدعي القيام بمجهودات بدنية وتقنية لا تناسب خصائص العنصر النسوي.

الشكل رقم (10): توزيع الأفراد حسب المؤهلات



المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على وثائق مؤسسة سونلغاز.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه ارتفاع المستوى التعليمي عند فئة الإطارات حيث يتراوح بين تقني سامي ودراسات عليا، حيث نجد (06) أفراد تقنيين ساميين، (43) حاملي شهادة ليسانس، (71) مهندس دولة، (16) دراسات عليا. أما باقي الفئات فتتراوح بين المستوى الابتدائي ومهندس دولة، حيث أن فئة أعوان التحكم تتوفر على عاملين ذا مستوى ابتدائي، (53) مستوى متوسط، (90) مستوى ثانوي، (157) تقني سامي و (46) مهندس دولة. أما فئة أعوان التنفيذ فتتوفر على (12) فردا ذووا مستوى ابتدائي، (26) مستوى متوسط، (57) مستوى ثانوي، (80) تقني سامي، (44) حائز على شهادة الليسانس، (29) مهندس دولة.

3.3.3. مقارنة بين موارد مؤسستي سوناطراك وسونلغاز

نلاحظ من خلال مصدر الموارد داخل المجمعين أن كلاهما لديهما طاقة هائلة من العمال والخاصة الدائمين، كما اتضح لنا ان هناك مجموعة من المميزات التي توجد عند كلا المجمعين نذكر من بينها:

- توفير المنشأة الضرورية لضمان سير المهام؛
 - وضع التخطيط المناسب للموارد من خلال خلق جو عمل مريح؛
 - التحكم الجيد في الموارد وتحسين سبل استغلالها؛
 - ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء واستغلال الموارد؛
 - توفير التسيير الحسن للموارد البشرية و العتاد اللازم للعمل؛
 - ضمان أمن الأشخاص و الموارد التي لها علاقة مع نشاط العمل و التوزيع.
- كما يتضح لنا بعض أوجه الاختلاف بين موارد المجمعين والتي تتمثل فيما يلي:
- اختلاف من حيث طول مدة التدريب والتكوين لدى الموظفين؛
 - تطوير جميع الأنشطة داخل سوناطراك في حين تطوير كل نشاط له علاقة غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية لمجمع سونلغاز؛

- القيام بتكرير البترول وبيع الغاز من طرف سوناطراك، في حين القيام بتوزيع الكهرباء والغاز بالتساوي من طرف سونلغاز؛

- استغلال وصيانة الأنابيب البترول والغاز في سوناطراك، في حين قيام بتطوير شبكات التوزيع التي يمكن من تزويد زبائن جدد في سونلغاز.

خلاصة

فالتحليل الاستراتيجي الداخلي له دور بارز في تحسين عمل المؤسسة خاصة وأنها بحاجة ماسة إلى التطور والحصول على مكانة في السوق. وبالتالي فإن تحسين أدائها يساعد في فرض استراتيجياتها ، وبلوغ الأهداف المسيطرة. وذلك من خلال الاعتماد على مديريها الذين لديهم المؤهلات و القدرة الكافية في تحقيق ذلك لها. فيما أن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لا يقل أهمية عن تحليل بيئتها الخارجية ، فيجب أن يكون لها دافع قوى في التحليل الداخلي لاسترداد مكانتها التي هي سبب وجودها، أي أن المؤسسة دائما تبحث عن ماهو مفيد وجديد لكي تستفيد منه في بلوغها غاياتها كما حال في مؤسسة ميناء مستغانم ومؤسسة سونلغاز.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- ضعف التحليل الاستراتيجي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- إهمال البيئة الخارجية لكلا المجمعين بسبب عدم وجود منافسة؛
- نقص توظيف الإطارات ذوي المؤهل العلمي إلا في سنوات الأخيرة؛
- عدم وجود ترابط تسلسلي في توزيع الوظائف حسب المؤهلات في هيكل التنظيمي؛
- اعتماد كلا الجمعي على مورد واحد وهو ما يجعلها عرضة للخطر.

ومن أهم التوصيات:

- العمل على تطوير التحليل البيئي الداخلي لكلا المجمعين لان له دور فعال في تحسن مردوديتهم؛
- إعطاء الأهمية للموظفين وذلك من خلال تحفيزهم على جد في العمل؛
- البحث عن طرق جديدة لاستخراج الموارد (البترول، الغاز...الخ).

قائمة المراجع

1 المراجع باللغة العربية

1-1 الكتب

1. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار الميسرة، الأردن 2013.
2. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، المكتبة العصرية، مصر، 2006.
3. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، دار الجامعة، مصر، 2002-2003.
4. جمال الدين محمد مرسي، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية(منهج تطبيقي)، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2002.
5. سعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية (المكتبات ومرافق المعلومات)، الطبعة الأولى، دار وفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014.
6. سعد غالب ياسين تلخيص ربحي عبد القادر جدي، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى، دار اليازوري لنشر، عمان، 1998.
7. المعهد التخصصي لدراسات، المسح البيئي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، مركز الدراسات الإستراتيجية، الأردن، 2012.

2-1 الرسائل والأطروحات والمجلات

8. لعجال عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات النمو المؤسسة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011/2012.
9. منصور عبد القادر محمد منصور، اثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين (حالة جامعة الأقصى بغزة)، مجلة رؤي الاقتصادية، العدد السادس، الجزائر، جوان 2014.

2 المراجع باللغة الأجنبية

1-2 الكتب

10. Jean-Charles Mathé, Jean-Charles Mathé, **management stratégique concurrentiel**, Librairie Vuibert, paris, France, 2001.

2-2 رسائل والأطروحات ومجلات

11. Theophilus Francis Gyepi-Garbrah, Frederick Binfor, **An Analysis of Internal Environment of a Commercial- oriented Research Organization: Using Mckinsey 7S Framework in a Ghanaian Context**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 9, September 2013.
12. Johanna Andersson Alena Zbirenko, **Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity – A qualitative study of a public health-care organization** , Umeå School of Business and Economics, Bachelor thesis, 15 hp, Umeå School of Business and Economics, Sweden ,2014.
13. Eric M. Olson, Stanley F. Slater, G. Tomas M. Hult , **The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior** , Journal of Marketing, Vol. 69, No. 3,north american ,July 2005.
14. Quangyen Tran, Yezhuang Tian, **Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm** Journal of Industrial and Business Management, American , April 2013.
15. Awais Imam, Dr. Abdus Sattar Abbasi, Dr. Saima Muneer, Mubashar Majeed Qadri, **Organizational Culture and Performance of Higher Educational Institutions: the Mediating Role of Individual Readiness for Change**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.20 ,Europe, 2013.
16. Mariama Zakari, Kofi Poku Wilberforce Owusu-Ansah, **Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana** , International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 3 No. 1, USA , January 2013.
17. Rifat O. Shannak, **The Impact of Implementing an Enterprise Resource Planning System on Organizational Performance Using Balanced Scorecard**, Journal of Management Research, Vol. 8, No.01, Macrothink Institute(www.macrothink.org/jmr), 2016.
18. Ali Parto, Saudah Sofian, Maisarah Mohammed Saat, **The Impact of Enterprise Resource Planning on Financial Performance in a Developing Country** ,International Review of Management and Business Research Vol. 5 Issue.1 R M B R, (www.irmbtjournal.com), March 2016.