

## اثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات

-دراسة ميدانية لمؤسسات الجزائرية (مؤسسة ميناء مستغانم، مؤسسة تكرير السكر، ومؤسسة الاتصالات

- موبليس) -

1/أ. بطاهر بختة [bakhta48@hotmail.fr](mailto:bakhta48@hotmail.fr)

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

-جامعة مستغانم-

2.د/مخفي أمين [mokhefiamine@yahoo.fr](mailto:mokhefiamine@yahoo.fr)

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

-جامعة مستغانم-

## ملخص:

التحليل الاستراتيجي يعتبر من الأدوات التي تساهم بشكل فعال في تحليل وشرح نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، بإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات التي ستواجهها في الخارج. وذلك لمساعدة المنظمة في تحسن أدائها خاصة التنظيمي الذي يعتبر من المفاهيم ذات أهمية كبيرة التي تطفو عليها الصيغة التسييرية التي يتعامل بها العديد من المسيرين نتيجة ما تحمله بين طياتها من إيجابيات بانجازات التي حققتها المنظمة نتيجة قدراتها على تحديد ووصف مدى تطابق الأهداف التنظيمية مع مواردها. وقد تضمن البحث دراسة قياسية وتكون مجتمعها الدراسي من عمال 3 مؤسسات (مؤسسة ميناء مستغانم، مؤسسة تكرير السكر، ومؤسسة الاتصالات موبليس)، وقد حددت عينة الدراسة بتوزيع 70 استمارة عليهم، ومن اهم النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة هي ان تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي قليل ومحدود 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 الداخلية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد، الأداء التنظيمي.

**Abstract:**

Strategic Valthali is one of the tools that effectively contribute to analyze and explain the strengths and weaknesses of the institution, adding to identify opportunities and threats that will face overseas. And to help the organization improve its performance a private organization which is of great importance that float by the Steering formula that handles many of the managers as a result of what was done fraught of overtones achievements made by the organization as a result of their ability to identify concepts and describe the compatibility of organizational goals with resources Find An Empirical Study included and be a society of academic workers three institutions (the port of Mostaganem Foundation, sugar refining Foundation, the communications Mobliss), and lead study sample identified 70 distribution form them. One of the main results obtained in this study it is that the application of internal strategic analysis and a few limited within these institutions, but for the performance of the organization is new and in continuous improvement, as indicated results also indicate the presence of a weak correlation between the variables of the study relationship.

**Keywords:** strategic analysis, internal environment, organizational structure, organizational culture, resources, organizational performance.

## مقدمة:

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

إذن الأداء يعتبر كالمראה عاكسة لدى المنظمة فهو يساعدها في معرفة الكثير من الأمور حول نشاطاتها وموظفيها ومدى توافق مدخلاتها مع مخرجاتها. لذا فالأداء التنظيمي يكتسي أهمية بالغة داخل المؤسسة إذ يعتبر كأداة تسيطر بصفة كاملة على إدارة المنظمة فهو يقوم بوضع النظم والأطر التي تسير على خطها المنظمة من خلال توزيع المسؤوليات و تحديد الموظفين المناسبين لها وغيرها من الأمور الإدارية والتنظيمية التي تشغل بال المنظمة. ومنه يمكن طرح التساؤل التالي: إلى أي مدى يمكن أن يكون للتحليل الاستراتيجي الداخلي

## اثر في تحسين أداء التنظيمي للمؤسسة؟

## الاسئلة الفرعية:

- ما مكونات التحليل الاستراتيجي الداخلي؟
- ماهي ابعاد تحسين الاداء التنظيمي؟
- فيما يمثل التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الاداء التنظيمي؟

## فرضيات الدراسة:

- التحليل الاستراتيجي الداخلي يخلق جو عمل مريح داخل المؤسسة.
- الاداء التنظيمي للمؤسسة جيد ويتحسن باستمرار.
- إن قيام المؤسسة بالتحليل الاستراتيجي الداخلي يسهم في تحسين ادائها التنظيمي.

## المنهج المستخدم:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع الدراسة وحتى نتمكن من اختبار الفرضيات والإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي وذلك لتلاؤمهما مع معطيات دراستنا. كما انه تم ايضا الاعتماد على دراسة حالة ثلاث مؤسسات اقتصادية جزائرية (مؤسسة ميناء مستغانم، مؤسسة تكرير السكر، ومؤسسة الاتصالات موبليس)

## هيكل الدراسة:

- 1 -مكونات التحليل الاستراتيجي الداخلي.
- 2 -أبعاد تحسين الأداء التنظيمي.
- 3 -اثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي (دراسة قياسية).

## الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: قامت بها الباحثة هشمي مريم من جامعة فرحات عباس بسطيف بعنوان " دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة ملينة التل بسطيف"،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية بجامعة سطيف،2011. حيث كانت تبحث هذه الدراسة على إظهار الدور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسات ومحاولة تحسيس الإدارات العليا للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأهميته حيث انه كان يساعدها في اختيار وإعداد الاستراتيجيات المناسبة لها في ظل التحديات الراهنة.

## 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. 2011. ركزت بشكل كبير على الاداء التنظيمي من خلال تحديد اهم مفاهيمه وابعاده وأهم محدداته، كما انها لم تحمل الموارد المؤسسة وخاصة البشرية منها حيث ايضا اهتمت بهذه الاخيرة بشكل كبير.

الدراسة الثانية: قامت بها الباحثة خالد بنى حمدان ومحي الدين القطب، وشاكر جار الله " اثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الاداء التنظيمي -دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة"، مقال منشور في المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، جامعة الاردن، 2013.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى اثر استراتيجيات التعليم التنظيمي في الاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة العاملة في هذا المجال، وقد اهتمت هذه الدراسة بعرض اهم هذه الاستراتيجيات بالاضافة إلى تحديد اهم انواع الاداء التنظيمي. وقد اجريت هذه الدراسة على ثمانية مستشفيات خاصة في عمان، وقد جمعت البيانات اللازمة لها منها خلال استبيان وزع على 243 فردا عاملا في هذه المؤسسات.

## الدراسة الرابعة:

Ba ganization Performance in a Competitive Business Environment, Economic Insights – Trends yode O. Babatunde, Adebola O. Adebisi, **Strategic Environmental Scanning and Or and Challenges** , Vol. LXIV – No 1, Nigeria, 2012.

ركزت هذه الدراسة على المسح البيئي الاستراتيجي وعلاقت بالاداء التنظيمي للمؤسسة، وذلك من خلال ربط هذين المتغيرين، وهي تعتبر من الدراسات الاولى التي ركزت على العلاقة. كما استعرضت اهم مكونات البيئة الاخلية والخارجية، وايضا اهم مفاهيم متعلقة بالاداء التنظيمي للمؤسسة.

## المحور الأول: مكونات التحليل الاستراتيجي الداخلي

إن التحليل الاستراتيجي كغير من المتغيرات السائدة في عالم الإدارة والمؤسسات، ولديه العديد من أساليب التي تميزه، و باعتبارها كذلك، فهو يبحث في أهم العوامل التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية وذلك لمساعدة المؤسسة على معرفة بيئتها.

## أولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي وأهم أغراضه

فالتحليل الاستراتيجي له عدة مجالات وأغراض تؤدي إلى اختلاف مفاهيم، والرؤية المعتمدة في تفسير وتشخيص نتائجه، وتعدد وسائل التي تستخدمها إدارة المنظمة في تحليل حركة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية في الماضي والحاضر والمستقبل، لهذا فهناك الكثير من التعريفات التي سنتطرق إليها:

## 1. مفهوم التحليل الاستراتيجي :

وينظر إليه Les Worrall: " هي عملية إجراء البحوث على بيئة الأعمال حيث تعمل المنظمة على تنظيم نفسه، من أجل صياغة إستراتيجية مناسبة".<sup>1</sup>

وأما Wheelen & Hunger يعرفانه على انه: " هو المسح البيئي أي رصد وتقييم ونشر المعلومات من البيئات الخارجية والداخلية لأشخاص الرئيسيين داخل الشركة".<sup>2</sup>

وكما يعرف أيضا: " هو عملية جمع وتحليل وصرف المعلومات لأغراض تكتيكية أو إستراتيجية لمنظمة".<sup>3</sup>

ويعرف على انه: " مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة والإستراتيجية المطلوبة".<sup>4</sup>

وينظران Johnson & Scholes إليه: " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي".<sup>5</sup>

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

## 2. أغراض التحليل الاستراتيجي

يركز هذا المضمون على أغراض التحليل الاستراتيجي من جانب وحاجة المنظمة إلى نتائجه حاضرا ومستقبلا كمبررات للقيام به من جانب آخر وتمثل هذه الأغراض فيما يلي<sup>6</sup>:

- الإشارة إلى أن عملية الإدارة الإستراتيجية تبدأ بتحليل لمراقبة بيئة المنظمة عبر وجهتين ،تقدر الأولى ما تمتلكه المنظمة من جوانب تمكين وضعف، وتحدد الثانية التهديدات والفرص الحالية والمستقبلية،
- ينبغي أن يكون غرض المديرين من التحليل هو تشخيص بيئات منظمته متعددة والتي تؤدي المنظمة عمالياتها فيها وتتطلب فهم المهام الأساسية للقيام بالتحليل.
- ضرورة أن تصب نتائج جميع التحليلات لكي تتمكن من دقة إنشاء جوانب قوة المنظمة واستعدادها، وكذلك الميزتان التنافسية والإستراتيجية لكي تولد من الأنشطة المفترضة واستجابة للضغوط العامة التي ينبغي استحضارها.
- تأمين ما ينبغي القيام به للمحافظة على الانتظام والمراجعة الثابتة كجزء من ما اشتقته المنظمة لتعظيم عوائدها، وكذلك لتمكينها من رؤية أية مشكلات كما تبدو. إضافة إلى الاستبصار بالمعطيات ذات الأهمية مع غرض التقدير والتقييم والمناقشة.

## ثانيا: 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.<sup>7</sup> لذلك نجد أن هناك عدة اختلافات في وجهات النظر من طرف الباحثين فكل يعرفها وفق من منظورها ومن أهم هذه التعريفات نذكر مايلي: .

يعرف صالح عبد الرضا البيئة الداخلية بـ: " مجموعة العوامل و الإمكانيات التشغيلية للمنظمة (الموارد و القابليات المقدرات)"<sup>8</sup>.

وينظر إليها بأنها: " تشمل هذه إمكانيات المنظمة ومواردها المالية والمادية والبشرية و المعنوية والتي يمكن تحويلها إلى أنشطة و أعمال إنتاجية وتسويقية".<sup>9</sup>

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 موارد البشرية و المعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة و أعمال إنتاجية وتسويقية ومالية".<sup>10</sup>

كما تعرف بـ: " تتمثل في مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بمحدود الداخلية".<sup>11</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن البيئة الداخلية ماهي إلا مجموعة من المتغيرات التي تحدث داخل محيط المؤسسة وهي تخضع لرقابة وسيطرة من طرف المؤسسة.

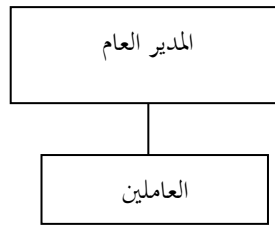
## ثالثا: مكونات البيئة الداخلية

إن البيئة الداخلية للمنظمة يعبر عنها بكل من المحتوى التنظيمي والمحتوى المالي والعملياتي. حيث نجد أن المحتوى التنظيمي يضم ثلاثة مكونات رئيسة، وهي الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وموارد المنظمة.<sup>12</sup>

**1. الهيكل التنظيمي:** تعتبر العلاقة بين التنظيم والإدارة علاقة ترابط وثيقة، إذ يعد التنظيم عملا جوهريا وضروريا من أعمال الإدارة فمن خلاله يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية.<sup>13</sup> ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم منظمة الأعمال من خلالها بتنسيق جهود الأفراد و الأقسام وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة وتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية، وذلك من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة.<sup>14</sup> وعادة ما يأخذ صيغة خريطة منتظمة وعادة يأخذ الهيكل التنظيمي أنواع عديدة من أهمها:

**1- الهيكل التنظيمي البسيط:** هذا الهيكل يمتاز بسهولة اتخاذ القرارات وبساطة العلاقة بين المدير العام والعاملين معه، فهذا الهيكل يناسب المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط إنتاجي واحد.

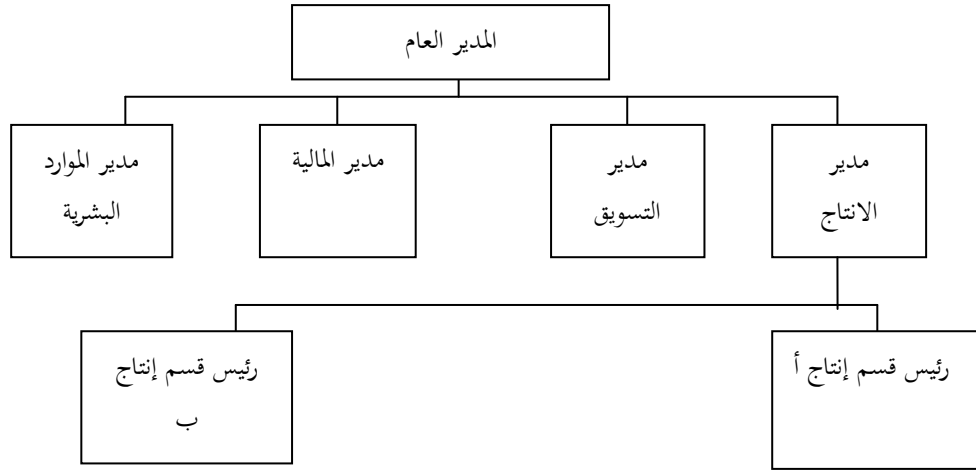
الشكل رقم(1): نموذج التنظيمي البسيط.



**المصدر:** عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الأولى، دار الميسرة، الأردن 2004، ص193. يمثل الهيكل التنظيمي البسيط نموذج تعتمده المؤسسات الصغيرة التي هي في بداية نشاطها وذلك لأنه يساعدها في توزيع مهامها ومسؤوليات فهي ليس كثيرة وتتصف بالوضوح والبساطة.

**2- الهيكل التنظيمي الوظيفي:** وكان أول من نادى بهذا التنظيم وجره فريدريك تايلور عام 1903، حيث قام آنذاك باستبداله بالتنظيم التنفيذي، وقد ساهم في الحصول على معلومات من مصادر متخصصة كما انه يشجع روح التعاون بين العاملين. ويشترط أن يكون لكل مشروع عدد من المديرين الفنيين ذوي الاختصاص ولهم عمل فني يختصون فيه، ومن أهم مزايا هذا التنظيم انه يفتح المجال لاستخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على إتقان العمل. ويتميز أيضا هذا النوع من التنظيم بأنه يركز على تقسيم العمل والتخصص فيه، فكل وحدة إدارية تختص بجزء من العمل يقوم به فرد متخصص في مجال هذا الجزء. ولكنه م يلق هذا النوع من التنظيم قبولا في معظم منظمات الأعمال لأنه يحدث الازدواجية في السلطة، وإصدار الأوامر.<sup>15</sup>

الشكل رقم(2): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2013ص188.

يعتبر الهيكل التنظيمي الوظيفي من هياكل التي ظهرت في فترة قصيرة وذلك لكثرة الوظائف وتشعبها من خلال تداخل عدة اختصاصات الذي اصبح امر يصعب السيطرة عليه من خلال توزيع المسؤوليات ومهام باعتماد الهياكل السابقة وهذا ما جعل المسيرين يفكرون في استحداث هذا النوع من هياكل.

## 2. الثقافة التنظيمية:

هي عبارة عن مجموعة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها ، لذلك فان هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل بها هؤلاء الأفراد ،ومن الصعب تحديد مفهوم واضح ودقيق، ومحدد للثقافة التنظيمية. فالثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم ، ولان الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة فلهم تأثير كبير عليها.<sup>16</sup>

و من المعروف أن للمؤسسات ثقافات تنظيمية مختلفة يمكن تلخيص أهميتها كالاتي :<sup>17</sup>

- تنمي الثقافة التنظيمية الشعور بالذاتية لدى العاملين و الهوية الخاصة نتيجة وجودها في المؤسسة.
- تساهم في المحافظة على المصالح الشخصية، إذ تلعب دوراً مهماً في خلق روح الالتزام و الولاء بين العاملين.
- تعتبر كنظام اجتماعي متكامل، وتساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة.
- تحدد سلوك العاملين كدليل و مرشد، و تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المؤسسة.
- من خلال المشاركة بالقرارات تعمل على زيادة التبادل بين الأعضاء، و تطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد.

## 3.الموارد:

هذه الموارد لا بد من توافرها لكي تساهم في تنشيط، وتفعيل، طاقات المنظمة، وإمكانيات نجاحها، واستمرار بقائها في السوق والنجاح أنشطتها المختلفة، و يتطلب أن تحصل هذه المنظمة على مواردها، وتشمل: الموارد المالية، والطبيعية، البشرية، القدرات التكنولوجية. فهي روح المنظمة، وسر ديناميكيتها وحيويتها، فهي الغذاء الفعال، للإستمراريتها وصياغة(الإستراتيجية)، وتثبيت رسالتها، وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ<sup>18</sup>. وتشتمل هذه الموارد عدة أنواع تتمثل فيمايلي:<sup>19</sup>

- 1- الموارد الملموسة (الموارد المالية): مثل السيولة ومصادر التمويل الفيزيائية مثل المعدات والمحلات والمخازن .
  - 2- الموارد غير الملموسة :فتشمل السمعة والاسم التجاري وقيمة الشركة في السوق التجاري وغيرها.
  - 3- الموارد التقنية أو الفكرية: فتشمل على براءات الاختراع وأسرار الصناعة وحقوق الملكية الفكرية .
  - 4- الموارد البشرية : وتحتوي على كفاءة العاملين وخبراتهم ومستواهم العلمي ومدى ولائهم ومستوى التدريب والمهارات التي يتقنونها ومعدلات الغياب وترك الخدمة وغيرها.
- ويمكن القول أن موارد المنظمة ليست منتجة ،بصورتها المنفردة ومهما كان نوعها .لذا يجب عليها أن تتكامل مع بعضها البعض، الأمر الذي من شأنه أن يكسب المنظمة ما يعرف بالقابلية التنظيمية<sup>20</sup>.

### المحور الثاني: أبعاد الأداء التنظيمي

يعتبر الأداء التنظيمي من أهم أنواع الأداء وذلك لما يحمله داخل طياته من عمليات إدارية ستسهم بشكل فعال في تحقيق العديد من الأهداف التنظيمية للمنظمة

### أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي

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

يعرف الأداء التنظيمي انه: " ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد العاملين في المنظمة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة فيها، والذي يحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها."<sup>21</sup>

ويرى كل من Maratine maadani, karim said : " هو وظيفة لديها مجموعة من أهداف ويتم تقييم الشركة من خلال مقارنة المرجعية الداخلية أو الخارجية."<sup>22</sup>

كما أشير إليه: " مصطلح يشير إلى قيام العاملين بالمنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة، وذلك لتحقيق وظائف الإدارة(صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، الإشراف والتوجيه والقيادة، الرقابة) بصورة رشيدة (أي بأقل جهد ووقت وتكاليف)."<sup>23</sup>

وينظران Ridwan Ibrahim, Ina Primian على انه: " هو تحقيق الهدف بالشكل الذي يجب أن يكون معروفاً على مستوى جميع أجزاء منظمة وترتبط مع رؤية توضيحية لها."<sup>24</sup>

كما يعرف على انه: " محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة فأن أي خلل في أي منها لا بد وأن ينعكس على الأداء والذي يعد مرآة المنظمة."<sup>25</sup>

وحسب Yasmina Benabderrahmane: " يكون نتيجة لقدرة الإدارة الكافية على كل الأعمال لتحقيق توازن في هيكل التنظيمي للمنظمات فيما يتعلق بأهدافها ورؤيتها الاستراتيجية."<sup>26</sup>

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 لعاملها ومدى مساهمتهم.

## ثانيا: أبعاد الأداء التنظيمي

من خلال الجدول التالي سنتطرق إلى أهم أبعاد هذا الأداء

الجدول رقم(1): أبعاد الأربعة للأداء التنظيمي

الأبعاد	المنظمة مثل أمام	مفهوم عام	المعايير
الاقتصادي	فعل بعض الأشياء الجيدة	فعالية الاقتصادية	•اقتصاديات الموارد: الدرجة التي خفضت المنظمة كمية الموارد المستخدمة، في حين ضمان حسن سير النظام. •إنتاجية: كمية أو نوعية السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة مقارنة بكمية الموارد المستخدمة لأجل الإنتاج خلال فترة معينة.
الاجتماعي	موامة أهداف الموظفين و أهداف الاقتصادية	قيمة موارد البشرية	•تعبئة الموظفين: درجة الفائدة الموظفين لإظهار عملهم ، ومن اجل المنظمة والجهود المبذولة لتحقيق أهداف. •الروح المعنوية للموظفين : الدرجة الخبرة في العمل هو تقييم إيجابي من قبل الموظف. •عائد الموظفين: نوعية أو كمية الإنتاج للموظف أو مجموعة.
النظامي	مواثمة مع بيئتها	الاستدامة المنظمة	•جودة المنتج: مستوى المنتج الذي يلي احتياجات زبون. •الربحية المالية: إلى أي مدى المؤشرات المالية للمنظمة في زيادة أو نقصان مقارنة سنوات .
السياسي	رضا مصالح العناصر المختلفة	شرعية المنظمة	•رضا المانحين: الدرجة التي تقدر الجهات المانحة التي تستخدم أموالها على النحو الأمثل. •رضا العملاء: الحكم الزبون بطريقة ما إن كانت المنظمة قادرة على الوفاء بالتزاماتها وتوفير الاحتياجات.

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

يتضمن هذا الجدول اهم ابعاد الاداء التنظيمي وهي مقسمة الى اربعة كما هي موضحة سابقا وهذه الابعاد لها مفهوم عام يميزها عن غيرها، كما انه لكل بعد عدة معايير تجعل منه قسم سهل الفهم من خلال معرفة ما يحتويه وما يمكن ان يساعد المؤسسة في تحسين سيرها وتديورها لامورها خاصة الادارية منها.

## ثالثا: جهود المنظمة في تحسين الأداء التنظيمي

مثلما يجب أن تسعى جهود تحسين الأداء التنظيمي إلى إيجاد طرق للقيام بذلك في كل أجزاء النظام التنظيمي، يجب أن يكون هناك إدراك بان ما يحدثه ذلك من تغيير واضطراب سوف يؤثر بلا شك على كل أجزاء النظام. وهذا هو السبب في أن الموازنة بين الاهتمام بإدارة والاهتمام بإدارة التغيير أو عدم التأكد تعد واحدة من المهام الأساسية للقيادة.

وينصب الاهتمام الموجه غالبا على تحسين الأداء التنظيمي على صقل مهارات وقدرات الأفراد، وينطوي ذلك على ميزة كبيرة. ويكون في أحيان كثيرة مجديا أكثر من افتراض وجود تركيبة سحرية يمكن بواسطتها إعادة هندسة العمليات بدون الاستثمار في الأفراد الذين يتعين عليهم إدارتها أو التشاور معهم.

وتكمن الحيلة البارعة حقا في دمج الفكرتين معا لتسهيل التحسين المتواصل للعمليات من خلال تنمية القدرات الشخصية وتفويض أولئك الذين يتعين عليهم إدارة هذه العمليات.

ويؤكد Peter Reed أن فرصة التنمية الشخصية ينبغي بالطبع أن تكون محفزة وهي غالبا ما تكون كذلك. وأفضل طريقة لتحسين فهم احتياجات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وفي الوقت ذاته تنمية الالتزام الشخصي بها هي التركيز على النتائج وتحميل الأفراد مسؤولية تحقيق النتائج المرغوبة لمساهماتهم الفردية في العمل.<sup>27</sup>

إن الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة و البقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية ( كمية+ مواصفات+اقل تكلفة)، من خلال استخدام كفو للموارد ( المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن يلي المنتج( المخرجات) و الخدمات المقدمة للزبائن، احتياجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج و الخدمة الجيدان ليسا من وجهة المنظمة، بل من وجهة نظر ، وان خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على الرضا فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة. نستخلص أن الكفاية الإنتاجية وفعالية تحسين الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض فمن خلالهما تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا و السعادة لدى عملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء و الاستمرار.<sup>28</sup>

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

سنحاول تقديم وصفا 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 3 مؤسسات (مؤسسة ميناء مستغانم، مؤسسة تكرير السكر، ومؤسسة الاتصالات موبليس)، وقد تم توزيع 70 استمارة عليهم ( 30 استمارة في المؤسسة الأولى و 20 استمارة في كل من المؤسسة الثانية والمؤسسة الثالثة) تم استرجاع 46 منها وهي صالحة للتحليل أي ما يعادل 65,71% من الاستمارات الموزعة، وهو عدد مقبول إحصائيا نظرا لأن حجم العينة يتجاوز 30 فردا. وعدد الاستمارات المعالجة لكل مؤسسة هو: 20 استمارة لمؤسسة ميناء مستغانم ( 43.48% من إجمالي الاستمارات المعالجة)، 14 استمارة لمؤسسة تكرير السكر ( 30.43% من إجمالي الاستمارات المعالجة)، و 12 استمارة لمؤسسة الاتصالات موبليس (26.09% من إجمالي الاستمارات 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 الاستراتيجي الداخلي (متغير مستقل) يحتوي 6 فقرات، ومحور مستوى الأداء التنظيمي للمنظمة (متغير تابع) يشمل 6 فقرات.

وقد اعتمدنا سلم ليكرت الخماسي، أما بالنسبة لمتوسطات الإجابة عن الفقرات فتحدد درجاتها وفقا للمجالات التالية:

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

**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-كرونيباخ، كما تم تحليل الفقرات من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري).

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

أما بالنسبة لمستوى الدلالة المعتمد فهو (0.05) وهو الأكثر استعمالا في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  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

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

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

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونيباخ	معامل الصدق
التحليل الإستراتيجي الداخلي	6	55.38%	74.42%
مستوى الأداء التنظيمي للمنظمة	6	52.13%	72.20%
المحاور السابقة معا	12	65.57%	80.98%

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح أن معامل ألفا كرونيباخ متوسط بالنسبة للاستبيان بجميع محاوره متوسط حتى أنه يتجاوز نسبة 65% بالنسبة لإجمالي المحاور، وهو ما يدل على ثبات فقراته ومحاوره نسبيا، كما أنه يتميز بمعامل صدق (الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونيباخ) عال يتجاوز 80% ما يدل على صدق مختلف بياناته.

**2-2- تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:** تم تحليل إجابات 46 عامل بهذه المؤسسات، وأظهرت خصائص بياناتهم الشخصية والوظيفية ما يلي:

- بالنسبة لمتغير الجنس: 50.00% من المستجوبين ذكور، في حين تشكل نسبة الإناث 50.00%، ما يؤكد على تواجد العنصر النسوي بقوة في المؤسسات الجزائرية؛

- بالنسبة لمتغير السن: 30.43% تتراوح أعمارهم بين 20 و30 سنة، 39.13% تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة، 26.09% تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، في حين أن 4.35% يتجاوز سنهم 50 سنة، وهي نسب تؤكد أن معظم عمال المؤسسات الجزائرية من الشباب دون 40 سنة؛

- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: 76.09% من عمال المؤسسات محل الدراسة ذوو مستوى جامعي، في حين أن 23.91% منهم ذوو مستوى ثانوي، ما يؤكد أن توجه المؤسسات نحو توظيف خريجي الجامعات وأصحاب الشهادات العليا؛

- بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل في المؤسسة: 36.96% من المستجوبين خبرتهم أقل أو تساوي 5 سنوات، 23.91% منهم خبرتهم بين 6 و10 سنوات، 13.04% منهم خبرتهم بين 11 و15 سنة، في حين أن 10.87% خبرتهم بين 16 و20 سنة،

6.52% منهم خبرتهم بين 21 و 25 سنة، 6.52% منهم خبرتهم بين 26 و 30 سنة، في حين أن 2.17% منهم تفوق خبرتهم 30 سنة، وهو ما يؤكد أن أغلب عاملي المؤسسات محل الدراسة من الخريجين حديثا من الجامعات ومعاهد التكوين.

- بالنسبة لمتغير الفئة المهنية: 45.65% من المستجوبين إيطارات، 34.78% منهم أعوان التحكم، 19.57% منهم أعوان التنفيذ، وهو ما يؤكد أن العينة مكونة من الفئات المهنية الثلاث مع أفضلية للإطارات لأنهم الأكثر إلماما بالجانب الإستراتيجي.

**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 الاستراتيجي الداخلي، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): استعراض فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
01	تستخدم إدارة المنظمة التحليل الاستراتيجي في تحليل حركة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية في الماضي والحاضر والمستقبل.
02	إن الغرض من القيام بالتحليل الاستراتيجي من طرف المنظمة هو لتمكينها من حل مشاكلها و تعظيمها لعوائدها.
03	تشمل البيئة الداخلية على مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها و السيطرة عليها.
04	يسهم الهيكل التنظيمي بتوضيح مسار العمل وتحديد السلطة وتوزيع المسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية.
05	تنمي الثقافة التنظيمية الشعور بالذاتية لدى العاملين و الهوية الخاصة نتيجة وجودها في المؤسسة.
06	تساعد موارد المنظمة في تنمية روح جماعة ووضوح أهدافها موضع التنفيذ.

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	2.89	1.06	محايد	-0.696	0.490	العبارة غير محققة	06
02	3.17	1.12	محايد	1.052	0.299	العبارة غير محققة	03
03	3.11	1.06	محايد	0.696	0.490	العبارة غير محققة	05
04	3.54	1.19	موافق	3.105	0.003	العبارة محققة	01
05	3.15	1.30	محايد	0.795	0.431	العبارة غير محققة	04
06	3.26	1.36	محايد	1.304	0.199	العبارة غير محققة	02
المحور الأول	3.19	0.66	محايد	1.937	0.059	مستوى التحليل الاستراتيجي الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة محدود وغير كاف	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن مستوى التحليل الاستراتيجي الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة محدود وغير كاف، وهذا ناتج عن عدم اعتماد هذه المؤسسات لآليات التحليل الاستراتيجي الداخلي وعدم تفعيلها لها، ونقص تركيزها على تحليل حركيتها وتطور بيئتها الداخلية.

**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 الجهد وسلوك جميع الأفراد العاملين في المنظمة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة فيها.
08	يساهم الأداء التنظيمي في تحديد قدرات المنظمة من خلال تحديد مؤهلات و خبرات كل موظف يعمل فيها .
09	يساعد تخفيض كمية الموارد المستخدمة في المنظمة إلى حسن سير عملها.
10	تعمل المنظمة على رفع معنويات الموظفين من خلال تقديم لهم محفزات مالية ومادية.
11	تدعم المنظمة الموظفين ذوي الأفكار الحديثة النشأة من خلال منحها لهم دورات تكوينية في الخارج.
12	تنمي المنظمة الالتزام الشخصي لدى موظفيها من خلال التركيز على النتائج وتحميلهم مسؤولية تحقيق النتائج المرغوبة.

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	3.13	1.15	محايد	0.771	0.445	العبارة غير محققة	05
08	3.48	1.00	موافق	3.227	0.002	العبارة محققة	01
09	3.21	1.03	محايد	1.430	0.160	العبارة غير محققة	04
10	3.43	1.38	موافق	2.142	0.038	العبارة محققة	02
11	2.89	1.40	محايد	-0.526	0.602	العبارة غير محققة	06
12	3.26	1.21	محايد	1.451	0.154	العبارة غير محققة	03
المحور الثاني	3.24	0.66	محايد	2.438	0.019	مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة جيد ويتحسن نسبيا	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة جيد ويتحسن باستمرار، وهو ما يؤكد حرص هذه المؤسسات على تفعيل مختلف الآليات التي تفضي إلى التحسين المستمر لمستوى أدائها التنظيمي.

**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
			0.60	3.12	20	مؤسسة ميناء مستغام
			0.69	2.98	14	مؤسسة تكرير السكر
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.62	3.54	12	مؤسسة اتصالات موبيليس
لا يوجد تباين	0.076	2.732	0.66	3.19	46	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات عمال المؤسسات الثلاث، رغم أن مؤسسة موبيليس تحتل الصدارة في مدى فعالية التحليل الإستراتيجي الداخلي 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
			0.55	3.28	20	مؤسسة ميناء مستغام
			0.73	2.98	14	مؤسسة تكرير السكر
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.67	3.47	12	مؤسسة اتصالات موبيليس
لا يوجد تباين	0.147	2.002	0.66	3.24	46	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات عمال المؤسسات الثلاث، رغم أن مؤسسة موبيليس تحتل الصدارة في مدى فعالية أدائها التنظيمي مقارنة بالمؤسستين الأخرتين.

## 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	3.14	0.72
من 6 إلى 10 سنوات	11	3.47	0.69
من 11 إلى 15 سنة	6	3.42	0.47
من 16 إلى 20 سنة	5	2.73	0.51
من 21 إلى 25 سنة	3	3.44	0.10
من 26 إلى 30 سنة	3	2.61	0.63
أكثر من 30 سنة	1	2.83	-
<b>المجموع</b>	<b>46</b>	<b>3.19</b>	<b>0.66</b>

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F
لا يوجد تباين	<b>0.219</b>	<b>1.456</b>

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 التحليل الإستراتيجي الداخلي 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	3.47	0.51
من 6 إلى 10 سنوات	11	3.33	0.58
من 11 إلى 15 سنة	6	2.86	0.78
من 16 إلى 20 سنة	5	3.00	1.03
من 21 إلى 25 سنة	3	3.11	0.69
من 26 إلى 30 سنة	3	2.78	0.54
أكثر من 30 سنة	1	3.33	-
<b>المجموع</b>	<b>46</b>	<b>3.24</b>	<b>0.66</b>

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F
لا يوجد تباين	<b>0.366</b>	<b>1.124</b>

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
			0.51	3.53	21	الإطارات
			0.62	3.04	16	أعوان التحكم
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.63	2.65	9	أعوان التنفيذ
يوجد تباين	<b>0.001</b>	<b>8.281</b>	<b>0.66</b>	<b>3.19</b>	<b>46</b>	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 آليات التحليل الإستراتيجي الداخلي 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
			0.62	3.33	21	الإطارات
			0.73	3.22	16	أعوان التحكم
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.61	3.04	9	أعوان التنفيذ
لا يوجد تباين	<b>0.531</b>	<b>0.642</b>	<b>0.66</b>	<b>3.24</b>	<b>46</b>	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا 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 التحليل الاستراتيجي الداخلي 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 ويتحسن نسبياً.

3-3- اختبار وتحليل الفرضية الثالثة: لتحليل الفرضية الأولى لابد من قياس مدى ارتباط فعالية التحليل الإستراتيجي الداخلي بتحسين 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	0.009	%38.35	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 للمؤسسات محل الدراسة أضعف نسبياً من مدى تحسن مستوى أدائها التنظيمي.

خلاصة:

- فالتحليل الاستراتيجي يساهم في إعطاء دفعة للمنظمة في سبيل تحقيق ذاتها من خلال اكتشافها لحاها، ومميزاتها مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس القطاع. و تأكدها من قدراتها التي هي مصدر قوتها. وبالتالي نجد أن كلما زاد الإلمام بحسن تحليل البيئة خاصة الداخلية منها ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال زيادة فعالية كبيرة لأدائها التنظيمي.
- إذن نستخلص أن الأداء التنظيمي ليس فقط مجرد عامل من عوامل القديمة التي تعتمد عليها المنظمة بل هو عبارة عن احد التوجهات الحديثة التي تعكس طرق التسيير المتطورة التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة في سبيل تحقيق استقرارها ومضاعفة أرباحها ورفع قدراتها التنافسية في أماكن انتشارها. ومنه يمكن أن نستخلص النتائج التالية
- يعتبر التحليل الاستراتيجي كعامل مهم في مساعدة المنظمة في اختيار إستراتيجيتها بناء على ما يحدث في بيئتها الداخلية.
  - إن الإلمام بمختلف جوانب عناصر البيئة الداخلية يساعد المنظمة على زيادة فعاليتها ورفع قدراتها المختلفة خاصة تنافسية منها.
  - إن التحليل الداخلي له بالغ اثر في تحسيس المنظمة بأهمية معرفة مواردها وهياكلها التنظيمي الذي يعتبر محور إدارتها .
  - للأداء التنظيمي دور مهم في تحسين اتخاذ القرارات من طرف المنظمة اتجاه موظفيها أو عملائها.
  - ضعف التحليل الاستراتيجي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهو محدود.
  - اهمال المؤسسات الجزائرية محيطها وعدم اكتراثها لما يحدث داخل بيئتها الداخلية.
  - تحسن الاداء التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية نتيجة اتباعها لنظام تسيير جيد.
  - ضرورة تركيز المؤسسة على ما يساهم في حفاظ على استقرار وتحسين ادائها التنظيمي.
  - قلة مساهمة التحليل الاستراتيجي الداخل في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات حيث وجود علاقة ارتباط بينهما الا انها ضعيفة.

## المراجع:

1. Les Worrall , **Strategic Analysis Tools**, Topic Gateway Séries No. 34, CIMA, London, october 2007, p3
2. Ding Huiru , **The Importance of Strategi Management ,A case study of H&M**, Savonia University Of Applied Sciences Savonia Business, Exécutivse organisation H&M in Kuopio, Finland, April 2011, p9
3. Bayode O. Babatunde, Adebola O. Adebisi, **Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment**, Economic Insights – Trends and Challenges , Vol. LXIV – No 1, Nigeria, 2012, p26
4. شاكرا البلداوي، عمر المشهداني، اثر التحليل الاستراتيجي لبيئة القرارات الرأسمالية في الحد من الأزمات المالية، المؤتمر الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، ص6.
5. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص71.
6. نعمة عباس خيضر الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات) دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010، ص106.
7. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار الميسرة، الأردن، 2013، ص183.
8. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، الأردن، 2008، ص184.
9. نجم الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الإستراتيجية الموقع التنظيمي)، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص128.
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص21.
11. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص74.
12. وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم... العمليات)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2011، ص56.
13. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، الأردن، 2013، ص124.
14. سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال – دراسة ميدانية على منظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2006/2007، ص36.
15. ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص187.
16. سعد غالب ياسين، تلخيص ربحي عبد القادر جدلي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري لنشر، عمان، 1998، ص13.
17. علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة موبليس، رسالة ماجستير في علوم تسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص22.
18. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الأولى، دار الميسرة، الأردن، 2004، ص206.
19. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2013، ص190.

- <sup>20</sup> . صالح عبد الرضا رشيد، دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص139، 140.
- <sup>21</sup> . زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح لأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، العدد 4، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا، فلسطين، 2011، ص888.
- <sup>22</sup> . Maratine maadani, karim said, Maratine maadani, karim said, **management et pilotage de la performance**, édition 1, collection 06, hachette supérieur, paris , juillet 2009 ,p27.
- <sup>23</sup> . مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص72.
- <sup>24</sup> . . Ridwan Ibrahim, Ina Primiana , **Influence Business Environment On The Organization Performance**, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME 4, ISSUE 04, Indonesia ,APRIL 2015,p285.
- <sup>25</sup> . عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 2007، 65، ص160.
- <sup>26</sup> .Yasmina Benabderrahmane-Bouriche. **Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie**, Thèse de doctorat en science de Gestion ,Université Paul Valery -Montpellier III, 2012. France, p46.
- <sup>27</sup> . مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص91.
- <sup>28</sup> . بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم و الأسس، الأبعاد، الإستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص26.