

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة -



Tasdawit Akli Muhend Ulhag - Tubirett

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

تحت عنوان:

نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة

دراسة حالة نموذجي McKinsey 7'S و E.MORIN & A.SAVOIE

بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نفطال -

تحت إشراف الأستاذ:

د. محند واعمر علي زيان

من إعداد الطالبة:

قوراية بلبشير

نُوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 23 أفريل 2015

أمام لجنة المناقشة المُكونة من السادة:

أ.د. إسماعيل شعباني	أستاذ التعليم العالي	مدرسة الدراسات العليا التجارية	رئيساً
د. محند واعمر علي زيان	أستاذ محاضر	جامعة البويرة	مشرفاً
د. شعبان فرج	أستاذ محاضر	جامعة البويرة	ممتحناً
د. الطيب شابي	أستاذ محاضر	جامعة بجاية	ممتحناً
د. عثمان علام	أستاذ محاضر ب	جامعة البويرة	مدعوأ

السنة الجامعية: 2014/2013

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة -



Tasdawit Akli Moudjahid - Tubirett

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

تحت عنوان:

نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة

دراسة حالة نموذجي McKinsey 7'S و E.MORIN & A.SAVOIE
بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نفطال -

تحت إشراف الأستاذ:

د. محند واعمر علي زيان

من إعداد الطالبة:

قوراية بلبشير

نُوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 23 أبريل 2015

أمام لجنة المناقشة المُكونة من السادة:

أ.د. إسماعيل شعباني	أستاذ التعليم العالي	مدرسة الدراسات العليا التجارية	رئيساً
د. محند واعمر علي زيان	أستاذ محاضر	جامعة البويرة	مشرفاً
د. شعبان فرج	أستاذ محاضر	جامعة البويرة	ممتحناً
د. الطيب شابي	أستاذ محاضر	جامعة بجاية	ممتحناً
د. عثمان علام	أستاذ محاضر ب	جامعة البويرة	مدعوأ

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُحْيِي الْمَوْتَى
وَالَّذِي يُخْرِجُ
الْحَبَّ وَالذُّرْءَ
وَالَّذِي يُصَوِّرُ
الْبَشَرَةَ فِي أَحْسَنِ
تَقْوِيمٍ
سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ
إِنَّ اللَّهَ لَكَبِيرٌ
عَلِيمٌ

حَدَّثَنَا

اللَّهُمَّ اِنْفَعْنَا بِمَا عَلَّمْتَنَا؛

وَعَلَّمْنَا مَا يَنْفَعُنَا؛

وَزِدْنَا عِلْمًا.

إهداء

إلى كل أفراد العائلة أصحاب الفضل الذين لهم أدين،
وكنيت بهم بعد الله أستعين...

إلى جامعاتنا الغراء التي إحتضنت
العلم والعلماء...

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

ب. ثوراية

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً فيه كما ينبغي لوجهه وعظيم سلطانه،
وأصلي وأسلم على أشرف الخلق والمرسلين **محمد** بن عبد الله، أما بعد:

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى المشرف الأستاذ الدكتور
محمد والحمر علي زيان على جهده المتميز في الإشراف على هذا البحث؛

كما أتقدم بجميل الشكر، وعظيم الإمتنان ووافر العرفان إلى:
كل **الأساتذة** الذين ساهموا في تعزيز منهجيته العلمية وإثراء مضامينه الفكرية؛
إلى كافة **الزملاء** بمؤسسة **فطال**؛

إلى الأستاذ **شعبان فرج**؛

إلى كل من ساعدني في إعداد هذا البحث.

كما أشكر السادة أعضاء لجنة المناقشة مسبقاً على تفضلهم باستقراء محتويات
هذا البحث وإثرائه.

هـ.ب. قواية

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
IX	فهرس المحتويات
IXVI	قائمة الجداول
XVII	قائمة الأشكال
XIX	قائمة الملاحق
XI	ملخص البحث
XIII	قائمة المصطلحات والإختصارات
أ	مقدمة
2	الفصل الأول: أساسيات إستراتيجية المؤسسة وخطوات إعدادها
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إستراتيجية المؤسسة
3	المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية وخصائصها
3	الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية
5	الفرع الثاني: خصائص إستراتيجية المؤسسة
7	الفرع الثالث: المصطلحات ذات الصلة بإستراتيجية المؤسسة
9	المطلب الثاني: مقاربات الإستراتيجية، أهميتها وأهدافها
9	الفرع الأول: مقاربات الإستراتيجية
14	الفرع الثاني: أهمية إستراتيجية المؤسسة
14	الفرع الثالث: أهداف إستراتيجية المؤسسة
15	المطلب الثالث: مستويات إستراتيجية المؤسسة
15	الفرع الأول: الإستراتيجية العامة للمؤسسة
16	الفرع الثاني: إستراتيجية وحدات الأعمال
21	الفرع الثالث: إستراتيجية الوظائف

24	المبحث الثاني: خطوات إعداد إستراتيجية المؤسسة
24	المطلب الأول: نموذج LCAG لإعداد إستراتيجية المؤسسة
24	الفرع الأول: مرحلة صياغة الإستراتيجية
24	الفرع الثاني: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية
28	المطلب الثاني: تحديد الرسالة وتحليل البيئة
28	الفرع الأول: تحديد رسالة المؤسسة، أهدافها وغاياتها
32	الفرع الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة
42	المطلب الثالث: تحديد البدائل الإستراتيجية، التنفيذ والمراجعة
43	الفرع الأول: تحديد البدائل الإستراتيجية وإختيار الإستراتيجية المناسبة
45	الفرع الثاني: تنفيذ الإستراتيجية
47	الفرع الثالث: مراجعة الإستراتيجية
52	الفصل الثاني: المؤسسة فضاء للتنظيم
53	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنظيم والهيكل التنظيمي
53	المطلب الأول: مفهوم التنظيم
53	الفرع الأول: تعريف التنظيم
54	الفرع الثاني: المصطلحات ذات الصلة بالتنظيم
55	الفرع الثالث: مبادئ التنظيم
58	المطلب الثاني: مفهوم الهيكل التنظيمي وأبعاده
59	الفرع الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي
61	الفرع الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي
66	الفرع الثالث: العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي
67	المطلب الثالث: محددات الهيكل التنظيمي
67	الفرع الأول: إستراتيجية المؤسسة

70	الفرع الثاني: بيئة المؤسسة
74	الفرع الثالث: التكنولوجيا
80	الفرع الرابع: حجم المؤسسة
82	الفرع الخامس: عمر المؤسسة
85	المبحث الثاني: مكونات هيكل المؤسسة وآليات التنسيق فيما بينها
85	المطلب الأول: مكونات هيكل المؤسسة حسب MINTZBERG
85	الفرع الأول: القمة الإستراتيجية
86	الفرع الثاني: المركز العملي
86	الفرع الثالث: الخط الهرمي
87	الفرع الرابع: الإختصاصيون الفنيون
87	الفرع الخامس: وظائف الدعم اللوجستي
87	الفرع السادس: إيديولوجية المؤسسات
89	المطلب الثاني: آليات التنسيق بين مكونات هيكل المؤسسة حسب MINTZBERG
89	الفرع الأول: التسوية المتبادلة
90	الفرع الثاني: الإشراف المباشر
90	الفرع الثالث: التنميط
92	الفرع الرابع: علاقة آليات التنسيق بدرجة التعقيد
95	الفصل الثالث: مساهمة نماذج التشخيص التنظيمي في إعداد إستراتيجية المؤسسة
96	المبحث الأول: مضمون التشخيص التنظيمي
96	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التشخيص التنظيمي
96	الفرع الأول: تعريف التشخيص التنظيمي ومميزاته
101	الفرع الثاني: المصطلحات ذات الصلة بالتشخيص التنظيمي
105	الفرع الثالث: أهمية التشخيص التنظيمي وأهدافه

107	المطلب الثاني: التشخيص التنظيمي بين الدافع والإختيار
107	الفرع الأول: دوافع التشخيص التنظيمي ومتطلباته
109	الفرع الثاني: مقاربات التشخيص التنظيمي
110	الفرع الثالث: إختيار مقارنة التشخيص التنظيمي
111	المطلب الثالث: أنواع التشخيص ومراحله
111	الفرع الأول: أنواع التشخيص
113	الفرع الثاني: مراحل التشخيص التنظيمي
116	الفرع الثالث: تقييم التشخيص التنظيمي
117	المبحث الثاني: نماذج التشخيص التنظيمي
118	المطلب الأول: نموذج McKinsey 7'S للتشخيص التنظيمي
118	الفرع الأول: تقديم نموذج McKinsey 7'S
120	الفرع الثاني: مكونات نموذج McKinsey 7'S
128	المطلب الثاني: نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي
128	الفرع الأول: تقديم نموذج E.MORIN & A.SAVOIE
130	الفرع الثاني: النتائج الأساسية لنموذج E.MORIN & A.SAVOIE
135	المطلب الثالث: نماذج أخرى للتشخيص التنظيمي
135	الفرع الأول: نموذج الصناديق الستة للتشخيص التنظيمي
137	الفرع الثاني: نموذج تحليل مجال القوى للتشخيص التنظيمي
139	الفرع الثالث: نموذج الإنسجام والتطابق للتشخيص التنظيمي
144	الفصل الرابع: إعتناء نموذجي McKinsey 7'S و E.MORIN & A.SAVOIE عند إعداد إستراتيجية مؤسسة نفضال
145	المبحث الأول: منهجية دراسة حالة وتقديم مؤسسة نفضال
145	المطلب الأول: منهجية دراسة حالة
145	الفرع الأول: خطوات البحث الميداني

145	الفرع الثاني: مجال وحدود الدراسة
146	الفرع الثالث: أدوات الدراسة
148	المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة نفضال
148	الفرع الأول: التعريف بمؤسسة نفضال وتطورها التاريخي
152	الفرع الثاني: أهداف مؤسسة نفضال ومهامها
153	الفرع الثالث: إمكانيات مؤسسة نفضال
157	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال
157	الفرع الأول: المديرية العامة
157	الفرع الثاني: المديرية التنفيذية
158	الفرع الثالث: المديرية المركزية
160	الفرع الرابع: مديريات الدعامه
160	الفرع الخامس: الفروع
163	المبحث الثاني: مساهمة نماذج التشخيص التنظيمي في إعداد إستراتيجية مؤسسة نفضال
163	المطلب الأول: دور نموذج McKinsey 7'S للتشخيص التنظيمي في إعداد إستراتيجية مؤسسة نفضال
163	الفرع الأول: الإستراتيجية
168	الفرع الثاني: الهيكل
173	الفرع الثالث: النظم
175	الفرع الرابع: الأفراد
176	الفرع الخامس: أسلوب الإدارة/القيادة
178	الفرع السادس: المهارات
178	الفرع السابع: القيم المشتركة
179	المطلب الثاني: دور نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي في إعداد إستراتيجية مؤسسة نفضال

179	الفرع الأول: إستدامة المؤسسة
183	الفرع الثاني: الكفاءة الإقتصادية
184	الفرع الثالث: قيمة الأفراد
186	الفرع الرابع: الشرعية التنظيمية
186	الفرع الخامس: البعد السياسي
187	المطلب الثالث: تقييم إستراتيجية مؤسسة نفعال
187	الفرع الأول: مزايا إستراتيجية مؤسسة نفعال
187	الفرع الثاني: مآخذ إستراتيجية مؤسسة نفعال
188	الفرع الثالث: إستراتيجية مؤسسة نفعال لكسب مكانة ريادية في السوق
191	الخاتمة
196	قائمة المراجع
220	الملاحق

قائمة الجداول، الأشكال والملاحق

صفحة الجدول	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	الإستراتيجية وفق المقاربة الصينية والمقاربة الغربية	1-I
18	أمثلة لبعض المؤسسات التي تنتهج إستراتيجية التميّز عن المنافسين	2-I
29	عناصر رسالة المؤسسة	3-I
76	إستنتاجات WOODWARD بشأن العلاقة بين التعقيد التكنولوجي والخصائص الهيكلية	1-II
109	مقاربات التشخيص التنظيمي	1-III
133	أبعاد نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي	2-III
141	المقارنة بين بعض نماذج التشخيص التنظيمي	3-III
153	تطور الموارد البشرية لمؤسسة نفضال خلال الفترة 2009-2013	1-IV
154	تطور رقم الأعمال لمؤسسة نفضال خلال الفترة 2009-2013	2-IV
155	تطور كل من القيمة المضافة والإنتاجية لمؤسسة نفضال خلال الفترة 2011-2013	3-IV

رقم الشكل	عنوان الشكل	صفحة الشكل
1-I	تحديد الأسئلة التي تتمحور عليها إستراتيجية المؤسسة	13
2-I	الإستراتيجيات الثلاثة لنظم القيمة	20
3-I	مستويات الإستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها	22
4-I	مستويات الإستراتيجية في المؤسسة	23
5-I	النموذج الإستراتيجي لهارفارد LCAG	25
6-I	خطوات إعداد رسالة المؤسسة	30
7-I	ملخص للعوامل البيئية	40
8-I	مصنوفة SWOT	40
9-I	نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	42
10-I	خطوات إعداد إستراتيجية المؤسسة	49
1-II	العلاقة بين التمايز العمودي والتمايز الأفقي	62
2-II	نتائج المركزية واللامركزية في المؤسسة	64
3-II	الهيكلية النمطية للتنظيم وفق منظور MINTZBERG	88
4-II	آليات التنسيق: تسلسل في ظل التعقيد	92
1-III	مقارنة ما بين التشخيص في الميدان الطبي والإقتصادي	98
2-III	مفهوم التشخيص التنظيمي	100
3-III	نموذج McKinsey 7'S للتشخيص التنظيمي	127
4-III	نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي	134
5-III	نموذج الصناديق الستة للتشخيص التنظيمي	137
6-III	نموذج تحليل مجال القوى للتشخيص التنظيمي	138
7-III	نموذج الأنسجام والتطابق للتشخيص التنظيمي	140

صفحة الشكل	عنوان الشكل	رقم الشكل
149	البطاقة الفنية لمؤسسة نفضال	1-IV
156	حصص المنتجات المسوقة والموزعة من طرف مؤسسة نفضال	2-IV
162	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نفضال	3-IV
166	نظام إعداد وإرسال الإطار العام لمؤسسة نفضال	4-IV
167	نظام الترحيل لمؤسسة نفضال	5-IV
172	توزيع العمال حسب الهيكل التنظيمي في مؤسسة نفضال	6-IV
182	حصة أنواع محطات الخدمات في السوق الجزائرية	7-IV

صفحة الملحق	عنوان الملحق	رقم الملحق
221	المدارس العشر (10) للفكر الإستراتيجي من منظور MINTZBERG	1-I
227	العناصر المكونة للبيئة الخارجية الخاصة	2-I
228	خطوات بناء الهياكل التنظيمية	1-II
229	أشكال الهياكل التنظيمية والخرائط التنظيمية	2-II
232	تطور تعريفات التشخيص التنظيمي	1-III
233	قائمة لنماذج التشخيص التنظيمي	2-III
234	الهيكل التنظيمي للمديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد	1-IV
235	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نفضال	2-IV
236	مواد وخدمات مؤسسة نفضال	3-IV
238	سياسة الجودة لمؤسسة نفضال	4-IV
239	دليل المقابلة	5-IV

قائمة المصطلحات والاختصارات

- **الأهداف:** النتائج النهائية للأنشطة أي ما يجب إنجازه ... ماذا؟.
- **الإستراتيجية:** خطة عمل بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وذلك اعتماداً على تخصيص أمثل لمواردها.
- **إعداد الإستراتيجية:** مجموع التصرفات والأعمال والعناصر الديناميكية التي تبدأ بتحديد المؤثر الذي يحث على التصرف وتعريفه، وتنتهي بالإلتزام بمجموعة من القرارات والتصرفات. وتشتمل عملية إعداد الإستراتيجية تحديد الرسالة، تسطير الغايات والأهداف، تحليل البيئة، ثم تحديد البدائل الإستراتيجية، واختيار البديل المناسب وفي الأخير التنفيذ والرقابة.
- **التنظيم:** هي تلك العملية التي يتم من خلالها بناء وتكوين للعلاقات بين الأفراد، الوظائف، والعوامل المادية بطريقة تؤدي إلى توجيه الأعمال، وتوزيع السلطات والمسؤوليات والتنسيق فيما بينها قصد تحقيق الأهداف المرجوة.
- **الهيكل التنظيمي:** هو ترجمة للكيفيات التي وُزعت بها المهام ووُكِّلت بها المسؤوليات وُقِّسَّت بها الوظائف والأنشطة، كما يُظهر طبيعة العلاقات بين مُختلف المسؤولين.
- **الفعالية التنظيمية:** هي درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصلة. ويمكن التعبير عنها من خلال التفاعل بين مختلف مكونات النظام بغرض تحقيق الأهداف نظراً للوسائل المتاحة.
- **التشخيص التنظيمي:** هو المعرفة الدقيقة والدراسة المعمقة للحالة التنظيمية القائمة في المؤسسة، والغرض منها البحث عن الإشارات والكشف عن الإختلالات وتحديد أسبابها لإختيار الوسيلة المناسبة لعلاجها.
- **نموذج التشخيص التنظيمي:** هو تمثيل مجرد وبأسلوب مُلخص لميزات واقعية. فيسعى إلى تبسيط الواقع للمتعاملين مع المؤسسة غير قادرين على فهمها بكل تنوعها وأبعادها المختلفة. لذا يُعتمد عليه كإطار مفاهيمي لفهم المؤسسات بوصفه للعلاقات بين المتغيرات التنظيمية فيها.
- **نموذج McKinsey 7'S للتشخيص التنظيمي:** هو نموذج يهتم ببيان دراسة إرتباط العوامل الإدارية والتنظيمية الضرورية لإنجاح إعداد الإستراتيجية وتنفيذها وبالتالي تحقيق أهدافها.
- **نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي:** وضع الباحثان هذا النموذج المتعدد الأبعاد والذي تم بناؤه وتطويره وفق معايير علمية دقيقة سعياً منها لإدراك كيفية تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات وبالتالي إستراتيجية تضمن البقاء والتطور.
- **مؤسسة نפטال-NAFTAL:** مؤسسة عمومية وطنية تابعة لمجمع سوناطراك بنسبة 100% مجال نشاطها تسويق وتوزيع المواد البترولية على المستوى الوطني.

■ قائمة الإختصارات:

- ص: الصفحة.

- دج: الدينار الجزائري.

■ **Liste des Abréviations:**

- **AT&T:** American Telephone & Telegraph.
- **DAS:** Domain d'Activité Stratégique.
- **DESPE:** Direction Exécutive Stratégies, Planification & Economie.
- **DG:** Direction Générale.
- **DO:** Diagnostic Organisationnel.
- **Ed.:** Edition.
- **EE UU:** Estados Unidos, Etats Unis.
- **et Al./& Al.:** et Les Autres Auteurs.
- **FCS:** Facteurs Clés de Succès.
- **EHEC:** L'École des Hautes Etudes Commerciales.
- **HTML:** L'Hypertext Markup Language.
- **Ibid.:** chez le même Auteur dans le même Ouvrage.
- **ISO:** International Standard Organization.
- **LCAG:** Learned, Christensen, Andrews & Guth.
- **Mat.:** Matricule.
- **No./N°:** Number, Numéro.
- **OMC:** Organisation Mondiale du Commerce.
- **Op.cit.:** Opus citatum lat.: Ouvrage déjà cité.
- **OPU:** Office de Publication Universitaires.
- **P:** Page, Página, Pagină.
- **PDF:** Portable Document Format.
- **PH.D:** Philosophiæ Doctor, Docteur en Philosophie.
- **R&D:** Recherche et Développement.
- **SPA:** Société Par Actions.
- **SWOT:** Strength, Weaknesses, Opportunity & Threat.
- **U.K.:** United Kingdom.
- **U.S.A.:** United States of America.
- **URL:** Uniform Ressource Locator, Localisateur Uniforme de Ressource.
- **Vol.:** Volume.

مُلخَص البَحْث

ملخص البحث:

تتسّط المؤسسات الإقتصادية اليوم في عالم تصاعدت وتشابكت فيه عوامل التغيير والتجدد في جميع مجالات الحياة، وتلاشت فيه قضايا التأكيد والثبات والإنفصال، ما يفرض عليها أن تنتهج إستراتيجيات فعالة لأخذ مكان لها على خريطة العالم الجديد، وذلك بإجراء تغييرات للمواكبة على الصعيدين التنظيمي والوظيفي، وهو ما يستوجب على المدراء إدراك ومعرفة المخاطر التي تحول حول مؤسساتهم نتيجة هذه المتطلبات البيئية.

وفي هذا الإطار، تعتبر نماذج التشخيص التنظيمي والتي تسمح بكشف الإختلالات وتحديد أسبابها، أحد أهم الوسائل المتبعة من طرف المتخصصين في سبيل إعداد إستراتيجية تتناسب مع تلك الظروف.

وقد تم الإعتماد في هذا البحث الموسوم "نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة"، على نموذجين للتشخيص التنظيمي، والمتمثلان في نموذج McKinsey 7'S ونموذج E.MORIN & A.SAVOIE، لإرتكازهما على تقييم مجموعة من المتغيرات التي لها أهمية في الفهم، التحكم والتنبؤ قصد إعداد إستراتيجية تساعد المؤسسة في مواجهة الأخطار وصياغة الحلول الملائمة ومواجهة التحديات.

في حين تم إسقاط الجانب النظري للبحث على المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال-. وخلصت الدراسة إلى أنّ لنماذج التشخيص التنظيمي دور وأهمية تكمن أساساً في تمكين المسؤولين من إعداد الإستراتيجية. حيث تعتبر وسائل فعالة داخل المؤسسة تتيح للمسؤولين بصفة خاصة والعمال بصفة عامة ترجمة البيانات المتحصل عليها إلى معلومات هامة تساهم في إعداد إستراتيجية ناجحة للمؤسسة تضمن لها النمو والتطور.

Research Abstract:

Companies are active today in the world of escalated and it became intertwined factors of change and renewal in all areas of life, and make sure it faded, fortitude and separation issues. What requires that it pursues effective strategies to take her place on of the New World. And it makes changes to keep up with the organizational and functional levels, what requires managers to recognize and know the risks that turned around their institutions as a result of these environmental requirements.

In this context, organizational models that allow the diagnosis to reveal imbalances and determine their causes, one of the most important methods used by the specialists in order to develop a strategy commensurate with the circumstances are considered.

The dependence of this research is marked "**Organizational Diagnosis models and their role in the elaboration of the strategy**", the two models for the diagnosis of organizational, have McKinsey 7'S and E.MORIN & A.SAVOIE, to evaluate a set of variables that are important in understanding, control and prediction of intent to develop a strategy to help the organization in the face of threats and to formulate appropriate solutions to meet the challenges.

Has been dropped while the theoretical side of the search on the National Company for the marketing and distribution of petroleum products – Naftal– , the study concluded that models organizational diagnosis role and importance lies mainly in enable officials to prepare the strategy. Where effective means considered within the institution lets administrators in particular and workers in general translation data obtained important information to contribute in the development of successful strategy for the institution to ensure its growth and development.

مقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية الجديدة، والتي تفرض عليها أن تتجه إستراتيجيات فعالة لأخذ مكان لها على خريطة العالم الجديد. فعلى كل مؤسسة إذا أرادت الديمومة والنمو أن تنظر إلى الأمام وتهتم بالممارسات الإستراتيجية فتعد إستراتيجيات لمقابلة الظروف البيئية الجديدة التي توصف بالزئبقية لكثرة متغيراتها وتغيراتها. فلا شك أن حركية وقوة المؤسسة مرتبطة بإعداد إستراتيجيتها وخطط عملها التي تحدد الأهداف والوسائل؛ حيث أن الأهداف لا تتحقق بدون وجود إدارة إستراتيجية وإعتمادها على التفكير الإستراتيجي يسمح لها بفهم وإحترام إستراتيجيتها حتى تضمن قدرتها على التكيف مع بيئتها بشكل مناسب وفعال. لذا كان أساس إعداد الإستراتيجية هو ما إذا كانت المؤسسة تتبع النهج الصحيح وتحديد كيفية زيادة فعاليتها في أعمالها بإعتبارها المسلك الذي تنتهجه لتحقيق أهدافها. كون إستراتيجية المؤسسة هي نتاج لعملية التخطيط الرشيد حيث تشمل تحديد الرسالة والأهداف بالإضافة إلى تحليل بيئتها واختيار الإستراتيجيات التي تتوافق مع ذلك التحليل.

وقصد ضمان تحقيق الأهداف المحددة من قبل الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة تبني التنظيم والهيكله بشكل مناسب. لأنه بمجرد تدخل عدة أفراد جماعياً في نفس النشاط لا بد من تقسيم العمل بينهم، لكن تقسيم العمل يُؤدِّد مشكل الفصل بين المهام المنجزة من قبل الأفراد كون هذه المهام رغم إختلافها إلا أنها مترابطة ومتكاملة فيما بينها، وعليه فلا بد من التنسيق بين تلك المهام. كما يتطلب الأمر تفويض قدر من السلطة إلى كل رئيس بما يتناسب وحجم المسؤولية. فمهمة التنظيم ضرورية لإعداد وتحقيق إستراتيجية المؤسسة، أي أن إلى أي مدى يساهم التنظيم في تحقيق الإستراتيجية؟ وبمعنى آخر تحقيق الفعالية التنظيمية. فالأداة المفضلة لدى الباحثين والإداريين لقياس الفعالية التنظيمية هو التشخيص التنظيمي الذي أصبح ضرورة ملحة ومطلباً أساسياً لإعداد الإستراتيجية كونه يتطلب معرفة وفهم تنظيم المؤسسة فضلا عن غيرها من العناصر التي تتشكل منها. لذا فتطبيق هذا الأخير يتمحور عموماً حول نموذج تنظيمي يسمح بتبسيط التنظيم من خلال أبعاد مختلفة والتي تختلف من نموذج لآخر وإستخدامها تسهل من إجراء تشخيص تنظيمي منهجي للمؤسسات.

فيعتبر نجاح بل وإستمرار المؤسسة مرتبط إلى حد كبير ببيئتها، وأصبح الإهتمام أكثر بالتشخيص التنظيمي أمراً ضرورياً لتحقيق نوع من التناغم بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية للمؤسسة والتوصل بذلك إلى إعداد إستراتيجية ملائمة؛ فالتشخيص التنظيمي إذن يعتبر أحد الركائز الهامة في إعداد الإستراتيجيات من أجل تطوير أداء المؤسسات.

وفي هذا الإطار، جاء هذا البحث الذي هو تحت عنوان "نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة: دراسة حالة نموذجي McKinsey 7'S و E.MORIN & A.SAVOIE بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نפטال-" والذي هو عبارة عن نموذج يحدد أهمية التشخيص التنظيمي لإعداد إستراتيجية المؤسسة ومكانته في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، خاصة مع ظهور عامل المنافسة من خلال إنفتاح السوق الجزائرية ودخول مؤسسات إقتصادية عالمية لها خبرة وتجربة في إقتصاد السوق، مما يلزم المؤسسة الإقتصادية الجزائرية مُسايرة هذا التغير الجذري، بعد سنوات الإحتكار من خلال مواجهة المنافسة المهددة لمكانتها وهذا بالتكيف والإستمرار أو الإنسحاب.

ومن هذا المنطلق يمكن بلورة إشكالية البحث الآتية:

ما دور نماذج التشخيص التنظيمي في إعداد إستراتيجية مؤسسة نفطال؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

- فيما تكمن خطوات إعدادها في المؤسسة؟
- هل للهيكल التنظيمي تأثير على الفعالية التنظيمية؟
- ما المقصود بالتشخيص التنظيمي؟ وما هي دوافع المؤسسة للقيام به؟
- ما دور نموذجي McKinsey 7'S و E.MORIN & A.SAVOIE في إعداد إستراتيجية مؤسسة نفطال؟

فرضيات البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية تم بناء وصياغة الفرضيات الآتية:

- الإستراتيجية تُمكن مؤسسة نفطال من إستخدام مواردها بكفاءة لتحقيق أهدافها وتتطلب منهجية من أجل إعدادها؛
- تتحقق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفطال عندما يتلاءم الهيكل التنظيمي مع إستراتيجيتها؛
- يهدف التشخيص التنظيمي إلى معرفة وتحديد الإختلالات والمشاكل التي تعاني منها مؤسسة نفطال؛
- يُساهم نموذجي التشخيص التنظيمي McKinsey 7'S و E.MORIN & A.SAVOIE في إعداد إستراتيجية مؤسسة نفطال.

المنهج العلمي المتبع في البحث:

للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، تم الإعتماد على المنهج الموجبي* من خلال دراسة أثار نماذج التشخيص التنظيمي على إعداد إستراتيجية مؤسسة نفعال.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في إبراز حتمية وضرورة إعداد إستراتيجية المؤسسة وفق منهجية علمية لمواجهة المنافسة المهددة لمكانتها، وباعتبار موضوع التشخيص التنظيمي موضوعاً مهماً نظراً للآثار الإيجابية التي تترتب عليه من خلال تبيان أهمية الإعتماد على نماذجه عند إعداد إستراتيجية المؤسسة، كما نأمل أن تكون هذه الدراسة ذات أهمية تطبيقية على مستوى مؤسسة نفعال، سعياً إلى تنمية وزيادة تحسيس المديرين بأهمية التشخيص التنظيمي وإعتماد نماذجه عند إعداد إستراتيجية المؤسسة مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث للوصول إلى مجموعة من الأهداف، فهو يحاول إستقراء بعمق علمي، وتأسيس منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل الإستراتيجية والتشخيص التنظيمي والتعرف على مختلف نماذجه التي تعتمد عليها المؤسسات ومحاولة توعية المؤسسات بأهمية ودور التشخيص التنظيمي عند إعداد إستراتيجيتها، كما يهدف إلى الوقوف على مدى توظيف نماذج التشخيص التنظيمي عند إعداد الإستراتيجية على مستوى مؤسسة نفعال.

* **Positivisme**: Doctrine fondée par **Auguste COMTE**, selon laquelle on ne peut connaître que ce qui est scientifiquement observable.

ويمكن الإطلاع على الخصائص المميزة للمنهج الموجبي بالرجوع إلى الدراسات المتخصصة على سبيل المثال:

-The SAGE Handbook of Qualitative Research ;

-Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, ouvrage collectif dirigé par Marie-Laure Gavard-Perret, édition Pearson, 2012.

والجدير بالذكر أن الفصل الأول من الكتاب والمخصص للتعريف بمختلف المدارس المنهجية متوفر على الإنترنت على الرابط

التالي: http://www.pearson.fr/resources/titles/27440100053090/extras/7604_chap01.pdf

ويعرف هذا الموضوع نقاشاً مستمراً بين الباحثين ويمكن الرجوع بالنسبة لفرنسا إلى المجلة الإلكترونية Le libellio d'AEGIS التي يشرف عليها Hervé DUMEZ الباحث في إدارة الأعمال بمدرسة المهندسين بباريس. ويمكن تنزيل مختلف أعدادها إنطلاقاً

من هذا الرابط: <http://crg.polytechnique.fr/v2/aegis.html>

مبررات إختيار موضوع البحث:

هناك مبررات دفعت للبحث في هذا الموضوع، يمكن إجمال أهمها فيما يلي:

- يُعتبر موضوع التشخيص التنظيمي من المواضيع الرائدة الإهتمام في العلوم الإدارية، كون أنه يساهم في إعداد إستراتيجية المؤسسة وبالتالي ينعكس إيجاباً على أدائها مما يصنع الفارق والتميز لها؛
- يُعد التشخيص التنظيمي من المواضيع الهامة التي تشغل المؤسسات أما عن ربطه وتبيان دوره في إعداد إستراتيجية المؤسسة، فراجع إلى ندرة الدراسات التي عالجت هذا الموضوع؛
- تدعيم البحث العلمي بالموضوعات الحديثة عسى أن يكون مرجعاً لإنارة الطريق للباحثين والمديرين في المؤسسات الإقتصادية، ومحاولة تقليص الهوة بين الجامعة والمؤسسة، بحيث لا تكون الأبحاث حبيس الأدراج في المكتبات، بل ينبغي إنزالها إلى أرض الواقع، وذلك من أجل المساهمة في تطوير أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية خاصة؛

■ ندرة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق دور التشخيص التنظيمي في إعداد إستراتيجية المؤسسة، فهذا راجع إلى الصعوبة الملازمة لهذا النوع من الدراسات المرتبطة بالتشخيص التنظيمي من جهة مقارنة بالدراسات الأخرى ولصعوبة التناول النظري العلمي ضمن حقل المعرفة بالإستراتيجية من جهة أخرى، وهو ما جعلني أتعهد القيام بهذا البحث، إضافة إلى شغف الفضول والمعرفة للإستراتيجية والتشخيص التنظيمي، فقررت الخوض في أعماقهم وسبر أغوارهم، وكشف مكوناتهم، حيث ينبغي أن يكون منهجاً وممارسةً سليمة على أسس قويمه؛

■ إرتباط الموضوع بالتخصص العلمي إدارة الأعمال الذي زاولت فيه دراستي، وملازمتي المهنية بالمديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد (Direction Exécutive Stratégies, Planification & Economie) على مستوى المديرية العامة لمؤسسة نفطال، حيث توفرت شروط إنجازها، وبيئة تطبيقها إذ عايشت تجسيدها وتنفيذها حيناً من الزمن.

حدود البحث:

تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الإقتراب من الموضوعية، وتيسير الوصول إلى استنتاجات منطقية

وتحليل دقيق غير متشعب لابد من حدود لدراسته، وهي ممثلة بثلاثة حدود هي كما يلي:

■ **الحدود النظرية:** للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات تم التعرض في هذا البحث لمختلف الجوانب المتعلقة بالتشخيص التنظيمي والدور الذي يلعبه عند إعداد إستراتيجية المؤسسة، مع إدراج مختلف نماذجه، ومن أجل التحكم الجيد في دراسة الحالة وبناءاً على إقتراح المجلس العلمي للكلية، سيتم التركيز على نموذجين وهما McKinsey 7'S و E.MORIN & A.SAVOIE في الجانب التطبيقي لإبراز دورهم ومساهماتهم عند إعداد الإستراتيجية على مستوى مؤسسة نفطال.

■ **الحدود المكانية:** يتعلق بمكان إجراء الدراسة الميدانية وهو بالمديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد (Direction Exécutive Stratégies, Planification & Economie) على مستوى المقر الإجتماعي للمديرية العامة لمؤسسة نفطال المتواجدة بشراكة - الجزائر العاصمة - ؛ حيث تعتبر المؤسسة محل الدراسة من أهم المؤسسات على المستوى الوطني حيث تحتل المرتبة الثالثة وطنياً بعد سوناطراك ونفتك.

■ **الحدود الزمنية:** وحتى يُعطى للموضوع طابع الواقع الآني، إخترت دراسة نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد الإستراتيجية لدى مؤسسة نفطال؛ حيث كان تقديم المعطيات المتعلقة بالمؤسسة خلال الفترة الخمس سنوات الأخيرة (2009-2013)، أما فيما يخص التريص التطبيقي فحددت الفترة الممتدة من نهاية شهر سبتمبر 2013 إلى غاية نهاية شهر نوفمبر من سنة 2014.

الأدوات والوسائل المستخدمة في البحث:

تم الإعتماد في جمع البيانات والمعلومات على مجموعة من الأدوات والوسائل وهي:

■ **المسح المكتبي:** تم الإعتماد على المسح المكتبي لكل من الكتب، الدوريات، المجلات، أطروحات الدكتوراه، رسائل الماجستير والملتقيات الدولية والوطنية التي لها صلة بموضوع البحث، وكذلك الإستناد على التقارير والوثائق التي تم الحصول عليها من طرف المؤسسة محل الدراسة -مؤسسة نفطال-.

■ **المسح الإلكتروني:** باعتباره وسيلة مهمة للحصول على المعلومات وذلك بالإستعانة بمختلف محرقات البحث وأشهر مواقع الإنترنت، والسبب يعود لندرة الدراسات حول الموضوع في الكتب خاصة المتعلقة بالتشخيص التنظيمي.

■ **الأدوات الإحصائية:** بالإعتماد على الجداول والأشكال البيانية التي من خلالها يتم تبسيط وتوضيح بعض المفاهيم، والأرقام الإحصائية التي تترجم الواقع بالمؤسسة محل الدراسة في الجانب التطبيقي من البحث.

■ **المقابلة الموجهة والملاحظة:** تم الإعتماد على المقابلة الموجهة مع مدراء المديرية العامة لمؤسسة نفطال لاكتشاف مدى اهتمامهم بعملية التشخيص التنظيمي وبغية الوقوف على مساهمته ومكانته عند إعداد إستراتيجية المؤسسة، وكذا الإعتماد على الملاحظة التي هي وسيلة هامة في الجانب التطبيقي من البحث.

الدراسات السابقة:

في حدود علم الطالبة هناك بعض الدراسات التي تناولت جانباً من الموضوع ومن بين هذه الدراسات يمكن ذكر:

■ دراسة للباحث دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء: دراسة حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2004-2005. حيث هدف البحث إلى تبيان ضعف وغياب التفكير والتصور الإستراتيجي لدى القيادات ومديري المؤسسات، والوقت الموجه لعملية الإدارة الإستراتيجية في التحليل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والكشف عن عدم الوضوح في المسارات والتوجهات الإستراتيجية لدى المؤسسات الوطنية للتعرف على نقاط القوة والفرص المتاحة وكيفية استثمارها والاستفادة منها وتحديد أوجه الضعف والتهديدات القائمة والمحتملة وكيفية التعامل الفعال معها، كما تمت محاولة تقديم إطار عملي لتطبيق المفاهيم النظرية في الحياة العملية، لمساعدة المؤسسات في إعداد إستراتيجيتها. وخلص البحث إلى أن المؤسسات تبحث عن المركز التنافسي الأفضل بواسطة الإستراتيجيات الأكثر ملائمة لمتغيرات البيئة الخارجية والإمكانيات الداخلية، وظهور الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية لمواجهة التغيرات الجديدة في الواقع المحيط بالمؤسسات فلا يمكن أن تكون هناك إستراتيجية واحدة صالحة لكل مؤسسات قطاع ما لإختلاف إمكانياتها ومواردها بالرغم من تمتعها من نفس الفضاء التنافسي.

■ دراسة للباحث الهاشمي بن واضح، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية TINDAL، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005-2006. حيث هدَفَ البحث إلى بلورة أهم الأسس العلمية التي تقوم عليها عملية تقييم البيئة الخارجية في بناء الإستراتيجية وتحليل عوامل ومتغيرات هذه البيئة الخارجية ومحاولة تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة. كما خلَّصَ البحث إلى أن المحيط التنافسي يعتبر محفزاً أساسياً لتحقيق أهداف المؤسسات الوطنية، إذ أن وجود المنافسة الأجنبية لمنتجات المؤسسة الإقتصادية الجزائرية يجعل هذه الأخيرة تعمل من أجل تحسين وتطوير نوعية منتجاتها، في حين أشارت الدراسة

الميدانية إلى تأكيد أن تقييم البيئة الخارجية عامل مهم جداً في إعداد إستراتيجية المؤسسة، لكون هذه الأخيرة لا تستطيع أن تعيش منعزلة عن البيئة التي تتغير بصورة مستمرة رغم التأثيرات السلبية التي قد تؤثر بها، فإنها قد توفر لها كذلك فرصاً للنجاح.

■ دراسة للباحث ياسين جليد، **العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة العجائن الصناعية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011. هدف البحث إلى تقديم دليل للعمل التنظيمي والإستراتيجي داخل المؤسسة يساعد المديرين ومتخذي القرارات بالمؤسسات على إختيار أشكال تنظيمية ونماذج إستراتيجية أكثر توافقاً تكون منطلقاً لتحقيق أهداف المؤسسة، ومحاولة تحديد طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية، من خلال دراسة مسار التطورات الهيكلية والتغيرات الإستراتيجية التي حدثت في إحدى المؤسسات الجزائرية. كما خلص البحث إلى أن الهيكل التنظيمي يتضمن أبعاد ومكونات عديدة تفرض على المؤسسة استخدام أساليب إدارية متطورة كالإعتماد على شبكة إتصالات فعالة ونظم معلومات عصرية من أجل إيجاد التكامل السليم بين هذه المكونات، كما يمكن تصميم الهيكل التنظيمي بأشكال مختلفة بحكم أنه محصلة تفاعل عوامل ومتغيرات عديدة مما يسمح أن يكون لكل مؤسسة هيكلها التنظيم الذي تتميز به عن غيرها من المؤسسات الأخرى، أي عدم وجود هيكل مثالي يصلح لكل المؤسسات، فالهيكل التنظيمي الفعال هو الذي تجتمع فيه خصائص محددة من بينها تسهيله لعمليتي صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.

■ Anita UKA, **Diagnostic Organisationnel du « Modèle Evolutif » Appliqué à la Fonction aide aux Requéants d'Asile de l'Hospice Général et Recommandations pour la Mise en Place du Nouveau Modèle « Amig »**, Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES, Filière Economie d'Entreprise, Haute Ecole de Gestion de Genève HEG-GE, Genève, Suisse, 31 mai 2013.

ومن واقع نتائج الدراسات السابقة، يمكن القول أن هناك حاجة إلى وجود دراسة تخصّ التشخيص التنظيمي بصفة عامة ودور نماذجها في إعداد الإستراتيجية بصفة خاصة ومحاولة إسقاط ذلك على مستوى مؤسسة نפטال.

مساهمة البحث:

بالإضافة إلى البحوث العلمية المعمقة في موضوع إستراتيجية المؤسسة والتنظيم التي تمت على يد مجموعة من الباحثين، يأتي هذا البحث ليدرس هذا الموضوع والذي يتعلق بدور نماذج التشخيص التنظيمي في إعداد إستراتيجية المؤسسة وعن واقع ذلك على مستوى مؤسسة نפטال؛ حيث أن هذه الأخيرة ستكون مؤسسة جزائرية، ما يتيح فرصة معرفة كيفية مساهمة نموذجي McKinsey 7'S و E.MORIN & A.SAVOIE في إعداد إستراتيجية مؤسسة نפטال. في حين جُل الدراسات المتوفرة هي دراسات أجنبية (أمريكية، رمانية وإسبانية) وليست جزائرية. وهكذا يحاول هذا البحث تجاوز بعض أوجه القصور الملاحظة في الدراسات السابقة.

صعوبات البحث:

إعترض هذا البحث مجموعة من الصعوبات وهي كما يلي:

- ندرة المراجع المتخصصة والدراسات العلمية السابقة في هذا الموضوع وهذا راجع لحدائثة الموضوع؛
- صعوبة في الترجمة مع إهدار وقت كبير فيها حيث تمت ترجمة أغلبية البحث من لغات مختلفة؛
- لبس في المصطلحات في المراجع المعتمدة خاصة في الكتب المترجمة؛
- إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي؛
- تخوف مؤسسة نפטال من تسرب المعلومات للمنافسين، بإعتبار التشخيص التنظيمي يبحث عن معلومات في صميم المؤسسة.

أقسام البحث:

بغرض الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات المطروحة تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول؛ حيث يشمل الفصل الأول منه على أساسيات إستراتيجية المؤسسة وخطوات إعدادها والمتمثلة في تحديد الرسالة وتحليل البيئة، تحديد البدائل الإستراتيجية، التنفيذ والمراجعة. أما الفصل الثاني والذي هو تحت عنوان المؤسسة فضاء للتنظيم؛ حيث يتعرض المبحث الأول منه إلى المفاهيم الأساسية للتنظيم والهيكل التنظيمي، أما المبحث الثاني فيتعرض إلى مكونات هيكل المؤسسة وآليات التنسيق فيما بينها وذلك من منظور MINTZBERG. في حين يتعرض الفصل الثالث مساهمة نماذج التشخيص التنظيمي في إعداد إستراتيجية المؤسسة، وذلك بالتطرق في المبحث الأول منه إلى مضمون التشخيص التنظيمي، وفي المبحث الثاني إلى نماذج التشخيص التنظيمي وذلك بالتركيز على نموذج McKinsey 7'S ونموذج E.MORIN & A.SAVOIE. أما الفصل الرابع والأخير فيتعرض إلى إعتقاد النموذجين الأخيرين عند إعداد إستراتيجية مؤسسة نפטال مع تبيان دور كل منهما. وقد خُتم البحث بخاتمة عامة تضمنت مجموعة من النتائج والإقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول:

أساسيات إستراتيجية المؤسسة

وخطوات إعدادها

تمهيد:

تسعى المؤسسات الإقتصادية إلى تحقيق الأرباح وتحسين الأداء فتكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي مُتميز؛ والذي يعتبر تحدٍ مُتزايد الخطورة يتطلب منها مراجعة شاملة لأوضاعها، فبذلك وَجَّهَ المؤسسات نحو التوجُّه الإستراتيجي الذي أصبح المنهج العلمي الصحيح والأسلوب العملي الوحيد لضمان نُموها وإستمرارها.

فالإستراتيجية بمفهومها الواسع إطاراً شاملاً متكاملًا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، فهي تعتبر المسلك الذي تنتهجه لتحقيق أهدافها؛ حيث يتمحور الهدف المركزي لعملية الإدارة الإستراتيجية حول تعيين الأسباب الكامنة وراء نجاح بعض المؤسسات وفشل الأخرى وتكون إستراتيجية المؤسسة نتاج لعملية التخطيط الرشيد حيث تشمل تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الرئيسية بالإضافة إلى تحليل بيئتها وإختيار الإستراتيجيات التي تتوافق مع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية المحتملة أملهً في بناء مزايا تنافسية وبالتالي تحقيق مركز تنافسي مُستديم.

ومن هذا المنطلق ونظراً للأهمية البالغة التي تحتلها إعداد الإستراتيجية في المؤسسة يتطلب تحديداً دقيقاً للمفاهيم المتعلقة بها، وهو ما سيتم دراسته من خلال مضمون هذا الفصل بعرض المفاهيم الأساسية حول إستراتيجية المؤسسة مروراً بخطوات إعدادها.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إستراتيجية المؤسسة

يتوقف مدى نجاح أو فشل المؤسسات على ما تتبعه من إستراتيجيات، فهي بحاجة لإدراك وضعها الحالي وإستشراف مستقبلها. ولا يمكن أن تُدرك المؤسسة مُرادها إلا عن طريق تحديد إستراتيجية خاصة بها؛ حيث تُعتبر الخط العام الذي يرسم مسار عملها التي بها تُترجم أهدافها وبرامجها إلى واقع. فمن خلال هذا المبحث سوف يتم التعرف على مفهوم إستراتيجية المؤسسة ومختلف المفاهيم القاعدية المرتبطة بها.

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية وخصائصها

فيما يلي عرض لأهم التعريفات التي أوردت للإستراتيجية مع الإشارة إلى بعض المصطلحات التي لها علاقة بها.

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية

شغلت الإستراتيجية حيزاً كبيراً في العديد من الدراسات ووجدت وجهات نظر مُختلفة، إلا أنّ تحديد المفاهيم لأي دراسة يُعتبر ضيقاً لمجالها. فهنا تحديداً لمقصودها من حيث المفهوم اللغوي والإصطلاحي.

أولاً: التعريف اللغوي للإستراتيجية

يرجع الكتاب أصل كلمة إستراتيجية-Strategy إلى الكلمة اليونانية إستراتيجوس-Strategos، والتي تنقسم إلى شطرين؛¹ الشطر الأول Stratos ويعني الجيش والشطر الثاني Agos ويعني أقود، أي كلمة إستراتيجية تعني أقود الجيش؛ أما الصفة منها Strategikos والتي تُجمع Strategika فتعني وظائف وأعمال الجنرال بالمفهوم العسكري للكلمة، بمعنى الصفات التي يمتلكها الجنرال.² لذا فالإستراتيجية هي "فن قيادة المعارك-Art of Leadership".³

ثانياً: التعريف الإصطلاحي للإستراتيجية

للتعرف على المعنى الإصطلاحي؛ سيتم عرض أهم التعريفات بطريقة تُساعد على فهم تطبيق وممارسة الإستراتيجية في الحياة العملية للمؤسسات كما يلي:

¹ J.M.MATHE, **Comprendre la Stratégie**, Edition Economica, Paris, France, 1995, Page: 09.

² L.WHEELER, **Stratagem and the Vocabulary of Military Trickery**, Ed.Leyde, Brill, Mnemosyne Supplement 108, 1988, P: 03.

³ Ahmed HAMADOUCHE, **Méthodes et Outils d'Analyse Stratégique**, Ed.Chihab, Alger, Algérie, 1997, P: 24.

حسب ستراتيجور-STRATEGOR إعداد إستراتيجية المؤسسة تكون باختيار وحدات الأعمال التي تُمكن من تموقع المؤسسة وإستغلال مواردها بطريقة تجعلها تُحافظ على البقاء ثم التطور.¹

أما ألفرد دوبو شاندر-**Jr. Alfred Dupont CHANDLER** * فعرف الإستراتيجية على أنها تحديد المؤسسة لأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد ثم وضع خطط عمل، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات.² فحسب **CHANDLER** الإستراتيجية هي وضع الأهداف والغايات وتحديد الوسائل لأجل تحقيقها.

في حين عرف هاري إفور أنصوف-**Harry Igor ANSOFF** * الإستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات * التي تُسير سلوك المؤسسة.³ وذلك بالاعتماد على قواعد إتخاذ القرار التي تُوجه إختياراتها نحو فرص أحسن.⁴ فعرفها وبوضوح على أنها قاعدة لإتخاذ القرارات.

ويُعرف هينري منتزبرق-**Henry MINTZBERG** الإستراتيجية بأنها القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة، وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة.⁵ فالإستراتيجية هنا إنما هي أداة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة. فسعى إلى صياغة مفهوم للإستراتيجية ليتوصل في النهاية إلى ما يُعرف بالخمسة P للإستراتيجية- Five

¹ STRATEGOR, **Politique Générale de l'Entreprise: Stratégie, Structure, Décision, Identité**, 4^{ème} Edition, Ed.Dunod, Paris, France, 2004, P: 11.

* ألفرد دوبو شاندر-**Jr. Alfred Dupont CHANDLER**: (2007.05.09-1918.09.15) أَلَف كتاب تحت عنوان الإستراتيجية وهيكل المؤسسة-**Stratégies et Structures de l'Entreprise** سنة 1962. حيث بيّن الترابط العضوي بين الإستراتيجية التي تُحدد الأهداف طويلة المدى والوسائل اللازمة لإنجازها مع الهيكل الذي يُعتبر طريقة التنظيم لتطبيق الإستراتيجية المختارة. ومنه يؤكد على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتبع الإستراتيجية.

² D.Jr. Alfred CHANDLER, **Stratégies et Structures de l'Entreprise**, Ed.Organisation, Paris, France, 1972, P: 65.

* هاري إفور أنصوف-**Harry Igor ANSOFF**: (2002.07.14-1918.12.12) أستاذ وإطار سامي، يُعتبر أب الفكر الإستراتيجي حيث أَلَف كتاب تحت عنوان إستراتيجية المؤسسة-**Corporate Strategy** سنة 1965.

* **القرارات**: هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة وتصورها عن تلك العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها.

³ Harry Igor ANSOFF, **Stratégie du Développement de l'Entreprise**, Ed.Organisation, Paris, France, 1976, P: 110.

⁴ C.KEENNEDY, **Toutes les Théories du Management**, Ed.Marina, Paris, France, 1993, P: 31.

⁵ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، الصفحة: 14.

Ps for Strategy؛ والمتمثلة في الخطة-Plans d'Actions، النموذج-Pattern، المناورة-Ploy، الموقع-Position والآفاق-Perspective.¹

وحسب مايكل بورتر -E.Michael PORTER* يكون تبني الإستراتيجية لمواجهة المنافسة الآتية من الخارج،² وتكون إما هجومية أو دفاعية وجعل المؤسسة قابلة للدفاع في قطاع الصناعة، وهذا من أجل مواجهة بنجاح القوى التنافسية الخمسة بغرض ضمان مردودية جيّدة لإستثماراتها.³ فالإستراتيجية حسب PORTER هي إيجاد موقع في الصناعة.

وإذا ما تم فحص غالبية التعريفات المُقدّمة للإستراتيجية فإنّ بعضها يُركز على أهمية تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها أو إعتبرها قاعدة لإتخاذ القرارات، أو أنّها أداة للتكيف مع البيئة، وهناك من يعتبرها إيجاد موقع في الصناعة. فتأسيساً على ما تقدم يُمكن إعطاء تعريف شامل للإستراتيجية:

إستراتيجية المؤسسة هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف؛ بمعنى أنّها خطة عمل بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وذلك إعتياداً على تخصيص أمثل لمواردها.

الفرع الثاني: خصائص إستراتيجية المؤسسة

مهما تعددت التعريفات فإنّها كلّها تشترك في خصائص تُميّز إستراتيجية المؤسسة، فحسب PORTER* فإنّ خصائص إستراتيجية المؤسسة محددة كما يلي:⁴

¹ بغداد كربالي، مكانة الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بن بلة، وهران، الجزائر، للفترة 29-30.10.2001، ص: 02.

* مايكل بورتر -E.Michael PORTER: ولد سنة 1947 بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو مهندس طيران وبعد أن درّس 26 عاماً في جامعة هارفارد التي تحصل منها على شهادة دكتوراه في الإقتصاد ودرّس الإدارة فيها، ألف العديد من الكتب الهامة والأكثر مبيعا هو الخيار الإستراتيجي والمنافسة والميزة التنافسية للأمم، فنصّور إستراتيجية المؤسسة بمعنى السوق أكثر منها كمفهوم نظري مطبق على الوظائف المختلفة في التنظيم.

² Yan de KERORGUEN, Anis BOUAYAD, **La Face Cachée du Management**, Ed.Dunod, Paris, France, 2004, P: 185.

³ E.Michael PORTER, **L'Avantage Concurrentiel**, Ed.Dunod, Paris, France, 1999, P: 563.

* مايكل بورتر -E.Michael PORTER: حدد مجموعة من الخصائص الأساسية للإستراتيجية في مقالته المشهورة What is Strategy? التي نشرت بدورية هارفارد لإدارة الأعمال-Harvard Business Review. حيث فازت بجائزة مؤسسة ماكينزي-McKinsey الإستشارية العلمية العالمية لسنة 1996.

⁴ Alain Charles MARTINET, **Management Stratégique: Organisation et Politique**, Paris, France, 1984, P: 33.

أولاً: ليست الفعالية التشغيلية* (يُفسر PORTER سر التفوق الياباني بالفعالية التشغيلية التي أفرزها تطبيق أدوات تسييرية حديثة ك Reengineering, Benchmarking, JAT, Qualité Totale، فهو يرى أنّ هذه الفعالية غير كافية لأنّ المؤسسات تنقل عن بعضها البعض هذه التقنيات فتتقارب من حيث مستويات التكاليف، النوعية والأداء ثم يُزاحم بعضها البعض في السوق، لذلك يتطلب تعزيز هذه الفعالية الميدانية بإستراتيجيات التمتع¹ كون التركيز على الفعالية التشغيلية لتحسين كفاءة العمليات ومن ثم خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية قد يؤدي إلى أخطاء إستراتيجية؛

ثانياً: تقوم على إبتكار أنشطة فريدة تُكون مجالاً للتنافس؛

ثالثاً: المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة وتركيز الموارد ومنه تحديد الوضع الإستراتيجي للمؤسسة.

هذا، ويمكن إضافة خصائص أخرى والمتمثلة فيما يلي:

أولاً: الشمولية

فالإستراتيجية هي إختيار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل إتجاه محيطها، فالقرار الإستراتيجي يدمج عدة عوامل مالية، تجارية، تقنية، إجتماعية وغيرها.

* إن كل ما ورد عن إيجابيات الإستراتيجية باعتبارها تُحضر للمستقبل وتُؤمّن بين فرص ومخاطر البيئة، تُثمن الطاقات والموارد، إلا أنّ PORTER يُقدم طرْحاً مُغايراً للمسألة. ففي مقابل الجهود الكبيرة التي بذلتها المؤسسات الغربية في مجال الإستراتيجية غضت المؤسسات اليابانية الطرف عنها تماماً، ومع ذلك حققت نتائج ميدانية تُصَف بالأسطورية وقهرت المنافسة الغربية في عقر دارها. إذاً فالمسألة ليست مطلقة وقد يكون لـ"الإستراتيجية" أهمية في الميدان. حيث يُفسر PORTER الوضعية بتركيز المؤسسات اليابانية مجهوداتها على الفعالية التشغيلية. لكن التنافسية ما بين المؤسسات اليابانية ستدفع هذه الفعالية إلى حدودها القصوى ويصبح من الضروري الإعتماد على الإستراتيجية لضمان الإستمرارية. لكن السؤال الذي يطرح نفسه في ظل البيئة الحالية للمؤسسات ألا يمكن أن تُؤدي التطورات التكنولوجية الحالية وما يشهده العالم من تحول من إقتصاد السوق إلى إقتصاد المعارف إلى رفع حدود الفعالية التشغيلية إلى مستويات جديدة فيترسخ التفوق التنافسي؟. فالمسألة قبل أن تكون مسألة فعالية تشغيلية هي مسألة تُميّز في مزج الموارد وإنشاء المهارات الأساسية حسب هامل-HAMEL، ما يوحي بأن المؤسسات اليابانية قد طبقت الإستراتيجية لكن بطريقتها المميزة وليس بالطرح الذي تُصوره المدارس الغربية. ولهذا فالإستراتيجية تبقى ضرورة تسييرية تميلها طموحات المؤسسة وتحولات البيئة. لكن ممارساتها في حد ذاتها تتطلب إستراتيجية كي لا تصبح المؤسسة رهينة خياراتها الإستراتيجية خصوصا وأن تكاليف كل من الإستراتيجية والإستراتيجية باهظة الثمن.

¹ عبد المليك مزهوده، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007، ص: 13.

ثانيا: الإلتزام

تكون الإستراتيجية إلتزاماً على المؤسسة؛ حيث ترسم الخطوط العريضة لتطورها ونموها؛ فتظهر أهمية الرسالة في تحقيق أهدافها وغاياتها،¹ والعمل على إيجاد درجة من التطابق بين تلك الرسالة والبيئة.²

ثالثا: المرونة والديناميكية

يتعامل القرار الإستراتيجي مع الزمن والبيئة كمتغيرات لا ثوابت ويجعلهما في قلب عملية إتخاذ القرار، فالإستراتيجية رد فعل على بيئتها، والقرارات الإستراتيجية تعمل على تعديل إتجاهات المؤسسة بحيث تُصبح أكثر مواءمة مع التغيرات.³ ففعالية الإستراتيجية تتوقف إلى حد كبير على مرونتها.

رابعا: الوضعية الملائمة

يمكن الحكم على الوضعية المربحة للمؤسسة، إذا كانت من الثلاثة الأوائل الذين يذكرهم الزبون في السوق، فالوضعية هي المعيار الذي من خلاله يستطيع الزبائن التمييز بين المؤسسات.

الفرع الثالث: المصطلحات ذات الصلة بإستراتيجية المؤسسة

إنطلاقاً من المثل القائل: "الحكمة تبدأ بتسمية الأشياء بأسمائها الصحيحة".

تُعتبر إشكالية التداخل بين المصطلحات والمفاهيم من أبرز الإشكاليات التي يُواجهها الباحث، إذ أن التداخل اللغوي بين بعض المصطلحات ومشتقاتها قد يخلق إنطباعاً أولياً بأنها مصطلحات مترادفة لكنها ذات دلالات مختلفة من الناحية العلمية. ونلمس مثل هذا التداخل فيما يتعلق بهذا الموضوع، فهناك خطأ كبيراً، وتداخلاً عظيماً في إستعمال المصطلحات المتعلقة به، فالضرورة العلمية تحتم عرضها ومناقشتها.

أولاً: عوامل النجاح الرئيسية- Les Facteurs Clés de Succès- Key Success Factors

هي مجموعة من العوامل الناتجة من التشخيص التنظيمي⁴ والتي تتحكم فيها المؤسسة بشكل جيد مما يمكنها من كسب ميزة تنافسية مقارنة مع منافسيها ويضمن بقائها في السوق،⁵ مثل التجديد التكنولوجي

¹ الهاشمي بن واضح، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية TINDAL، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005، ص: 10.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999، ص: 02.

³ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 21.

⁴ Michel MARCHESNAY, **Management Stratégique**, Ed.Adreg, France, 2004, P: 172, Sur le site web: [URL:http://www.editions-adreg.net/Management-strategie.pdf](http://www.editions-adreg.net/Management-strategie.pdf), Consulté le 11.01.2014.

⁵ Rodolphe DURAND, **Guide du Management Stratégique: 99 Concepts Clés**, Ed.Dunod, Paris, France, 2003, P: 59.

والتحكم في التكاليف، فينبغي عليها أن تُرتبها وتُركز خاصة على تلك غير المتحكم فيها من طرف المنافسين وتُضبطها حتى تتجاوز المنافسة. ويُرمز لها إختصاراً بـ FCS.

ثانياً: وحدة الأعمال الإستراتيجية – Strategic Business Unit – Un Domaine d'Activité Stratégique

هي مجموعة من خطوط المنتجات يتقاسمون نفس الموارد لمنافسة نفس المنافسين في نفس البيئة.¹ فهي تُوافق ثنائيات متميزة، نوعية ومتخصصة من FCS ويُجرى التعامل معها بصورة مستقلة. ويتم تحديدها إعتدالاً على ثلاثة أبعاد متمثلة في الزبائن الذين تتوجه إليهم المؤسسة، الحاجات التي يرغبون في إشباعها والتكنولوجيا. وهي ناتجة من التجزئة الإستراتيجية التي تُعد مرحلة أساسية للتشخيص الإستراتيجي لأن النجاح الإستراتيجي مرهون بشكل واسع بقدرة المؤسسة على تجزئة أنشطتها إلى وحدات الأعمال الإستراتيجية. والتي تُختصر بـ DAS.

ثالثاً: محفظة الأنشطة – Portefeuille d'Activités

هي مجموع وحدات الأعمال الإستراتيجية DAS. والهدف من تحليلها هو إيجاد الموقع الإستراتيجي لكل وحدة وتحديد أهداف وإستراتيجية خاصة لكل واحدة منها. فبإعتبار القرار كما عرّفه شبيستر بارنارد- Chester BERNARD في كتابه The Function Executives على أنه تصرف ناتج عن تدبير وحساب وتفكير. فهو بديل من بين البدائل المتاحة.² فإن إختيار محفظة الأنشطة من القرارات المهمة التي تسمح بتوجيه جهودها لوحدات الأعمال تحضى فيها بتميز.

رابعاً: السياسة – Policy

هي مجموعة من المقاصد-Intention المترابطة والمتعلقة بمستقبل وتطور المؤسسة إنطلاقاً من الوضعية الحالية لها، فتنبثق السياسات من الإستراتيجيات كخطوط عامة لإتخاذ القرار، وتُقدم الإرشاد لمتخذي القرار في كل أجزاء المؤسسة فهي بمثابة الإطار المرجعي لمختلف القرارات المتخذة.³

خامساً: التكتيك – Tactic

عبارة عن نقاط مفصلة تندرج في إطار الإستراتيجية، فمن خلالها يتم إستعمال وسائل محددة وإدارة موارد خاصة، لأغراض التمييز أو التصنيف.⁴ حيث المدة والمجال محددين وبالتالي نتائجه تكون سريعة.

¹ Gérarde GARIBALDI, **Analyse Stratégique**, 3^{ème} Edition, Groupe Eyrolles, Ed.Organisation, Paris, France, 2008, P: 214.

² محمد الناشد، المدخل إلى إدارة الأعمال، مديرية الكتب والمطبوعات، جامعة حلب، سوريا، 1980، ص: 61.

³ Mokhtar BELAIBOUDM, **Gestion Stratégique de l'Entreprise Politique Algérienne**, Office des Publications Universitaires, Alger, Algérie, P: 218.

⁴ عبد الكريم الجبوري، القاموس الشامل للتجارة والإدارة والأعمال – **Universal Business Dictionary**، مع معجم الكمبيوتر، دار الطليعة الجديدة، دمشق، سوريا، 2003، ص: 106.

فالتكتيك يسمح للمؤسسة يومياً بتطبيق ومراجعة وتعديل القرارات الإستراتيجية.¹ بحيث يختلف التكتيك عن الإستراتيجية في كون التكتيك يُحدد محركات الأفعال الواجب القيام بها من أجل تطبيق التوجيهات النظرية والمجردة للإستراتيجية.²

سادساً: الحرفة - *Métier**

تُعرف بإمتلاك المهارة أي الكفاءات المتميزة المقدمة من طرف المؤسسة، والتي بواسطتها تستفيد من ميزة خاصة مقارنة ببقية المنافسين.³ فنجاح المؤسسات عموماً يكون نتيجة لقدرتها على تعريف حرفتها وما تعرف أن تفعله - *Savoir faire*.⁴

سابعاً: التآزر - *Synergy*

هو أثر تفاعل الموارد، الأعمال والعمليات ويُرمز له بالعلاقة "5=2+2"، ويعني أنّ التفاعل بين الموارد، الأعمال والعمليات يكون أكبر من الآثار المأخوذة على إنفراد نتيجة التكامل بين كل العناصر.⁵ فينتج حزمة من الإرتباطات الجديدة بين وحدات الأعمال في داخل المؤسسة، أو بناء علاقات وإرتباطات مع مؤسسات أخرى في نفس ميدان الصناعة من أجل الحصول على منافع أكبر.

المطلب الثاني: مقاربات الإستراتيجية، أهميتها وأهدافها

في هذا المطلب يتم عرض مقاربات الإستراتيجية، حيث يُقصد بها كيف نعتبر الإستراتيجية؛ فالأولى رد فعل والثانية إستباق وهما على التوالي المقاربة الصينية بزعامة Sun TZU والمقاربة الغربية بزعامة CLAUSEWITZ مروراً بأهميتها وأهدافها.

الفرع الأول: مقاربات الإستراتيجية

ظهرت الإستراتيجية في بداياتها وكانت منحصرة في الميدان العسكري من قِبَل مُنْظِرِي الحُرُوب، فالصيني سان تزو - Sun TZU منذ 500 سنة قبل الميلاد، وماشيفال - MACHIAVEL في القرن الرابع عشر (XVI)، كارل فون كلوزويتز - Carl Von CLAUSEWITZ في سنة 1830 أين قاموا بتطوير الفكر

¹ Marie Agnès MORSAIN, *Dictionnaire du Management Stratégique*, Belin, 2000, P: 164.

² أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004، ص: 84.

*Pour Tom PETERS l'important n'est pas de *faire le bon métier* mais de *bien faire* son métier.

³ Jean Pierre VEDRINE, Martin SYLVIE, *Marketing: les Concepts Clés*, Ed.Chihab, Alger, Algérie, 1996, P: 162.

⁴ Bernard RAMANANTSOA, *Stratégie*, Article 160, Revue Française du Management, P:3034.

⁵ H.Igor ANSOFF, *Stratégie du Développement de l'Entreprise: Analyse d'une Politique de Croissance & d'Expansion*, 3^{ème} Edition, Ed.Hommes & Techniques, France, 1974, P:61.

الإستراتيجي. لكن مصطلح ومجال تحليل إستراتيجية المؤسسة إتضح جيداً مع بداية الستينيات مع CHANDLER سنة 1962 و ANSOFF سنة 1965.

أولاً: المقاربة الصينية للإستراتيجية

يُعتبر الجنرال الصيني Sun TZU * من أقدم مُنظري الإستراتيجية، حيث عرف الإستراتيجية على أنها يمكن مقارنة أي جيش بالماء، فالماء يترك المرتفعات ويغزو الأماكن المنخفضة وهكذا الجيش يتفادى القوة ويهاجم الضعف، السيل ينتظم حسب تضاريس الأرض والإنصار يحرز بالتلازم مع وضعية العدو.¹ فبالنسبة لـ TZU الهدف من فعل الحرب هو وبكل وضوح تحقيق النصر على العدو بالاعتماد على أدوات ووسائل تجعل من القتال مُتسق بين المتحاربين هذه الوسائل تُختار وتُحدد بواقعية آخذاً بالاعتبار جميع الحظوظ الممكنة من أجل الوصول إلى الفعالية المطلوبة.² فهزيمة الخُصم تتحقق بخُداعه.³

وقد تكون الإستراتيجية فن كما هي علم وذلك أثناء تطبيقها وممارستها عملياً. وكل نشاط أو فعل يكون مُقاداً من خلال القوانين والمبادئ، وهذا الفعل أو النشاط يُقام أولاً من خلال النظرية. ثم يأتي الفعل والممارسة ليزيد من غنى النظرية. إذاً في التخطيط الإستراتيجي لا بد من معرفة الكثير نظرياً من أجل الحصول على القليل عملياً. فهي حقيقة أبدية، يقول TZU : "إنّ الأكثر تميزاً من القادة هم هؤلاء الأكثر حكمةً والأكثر إستشرافاً ورؤيةً". فبعد عشرين قرناً من مقولته يأتي القانون العسكري الياباني متأثراً بشكل عميق بهذه المقولة وليفرض على العسكريين "العسكر ينبغي أن يعرفوا في نفس الوقت الفنون والنظريات العسكرية". ثم يأتي فريدريك الثاني في أوربا ليؤكد أنّ "قراءة الأدب والرسائل الجميلة هي ضرورية لهؤلاء الذين في الحياة العسكرية".⁴ فهناك ضرورة قصوى لقراءة الإستراتيجية كعلم من أجل الحصول على تطبيق عملي في غاية الكمال والحصول على الإستراتيجية كفن في أرقى أشكالها. هنا يرى بعض الإستراتيجيين الفرنسيين "النظرية التي تريد دائماً السير بشكل مزدوج مع التجربة فإنّها ستسقط أنياً أو لاحقاً وستُهمل". فهنا تم التركيز

* سان تزو-Sun TZU: مواطن وجندي بمملكة تشي لهي الصين حالياً، طلب منه الملك موولور أن يُفیده بخبرته في مجال الحرب، فوضع خلاصة خبرته وتجاربه في كتاب فن الحرب وذلك في القرن الخامس قبل الميلاد، ويعتبر كتابه أقدم ما أُلّف في هذا المجال والأكثر شهرة وقراءة في العالم، في ثلاثة عشر فصل شاملة إحتوت على تفاصيل الإستراتيجية العسكرية، فأخذ الملك بمبادئ كتاب Sun TZU فتوسعت مملكته. ويُعتبر أول من أعطى تعريفاً لمصطلح الإستراتيجية.
¹ سان تزو، ترجمة: رؤوف شبايك، فن الحرب، دار الطليعة للنشر، بيروت، لبنان، 2007، ص: 13.

² Sun TZU, L'Art de la Guerre, Ed.Flammarion, Paris, France, 1978, P: 16.

³ Sun TZU, Traduction: Josef Marie AMIOT, L'Art de la Guerre, Ed.Philosophie, France, 2008, P: 05.

⁴ صلاح نثوف، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي، كلية العلوم السياسية، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، ص: 06.

على المعرفة النظرية كسابقة على العمل التنفيذي وهذه من حقائق الفكر الإستراتيجي؛ لأنّ مراقبة المبادئ ومعرفتها لا يكفي دائماً للحصول على النصر ولكنّها تُخفف من وقع الهزيمة.

ثانياً: المقاربة الغربية للإستراتيجية

عرف التاريخ المعاصر ظهور العديد من الكتابات في الفن الإستراتيجي لكن أكثرها شهرة وتداولاً كانت مؤلفات CLAUSEWITZ حيث حقق مرحلة جديدة في تفكيره الإستراتيجي الذي ركز حول الحرب كإستمرار للسياسة، لكن بوسائل أخرى وعلى قاعدة التمييز بين وجهي الحرب؛ حيث عرّف الإستراتيجية بأنّها فن إستخدام المعارك كوسيلة لتحقيق أهداف الحرب.¹ ومنه فإنّ تحقيق الهدف يتطلب خطة عامة يتحدد في إطارها الهدف المرغوب ومختلف الأعمال اللازمة لتحقيقه. فبالنسبة له التركيز يكون على إزالة وتحطيم قوة الخصم أولاً حيث نجعله لا يستطيع الدفاع عن نفسه.²

وقد عاب الكاتب العسكري البريطاني ليدل هارت³ على تعريف CLAUSEWITZ للإستراتيجية ومن عيوبه أنه يدخل هذه الفكرة في حقل السياسة أو في أعلى مستوى لقيادة الحرب، وهذه أمور تتعلق بمسؤولية الدولة لا بحدود عمل القادة العسكريين الذين تستخدمهم السلطة الحاكمة ليقوموا بإدارة العمليات وتنفيذها. والعييب الآخر هو تحديده لمعنى الإستراتيجية فيما يتعلق بإستخدام المعارك فقط، أي تكريس كل الإعتبارات والإمكانات في الحرب للبحث عن المعركة التي تحقق الحل الحاسم بقوة السلاح. في حين عرّف ليدل هارت الإستراتيجية على أنّها فن توزيع وإستخدام مختلف الوسائط العسكرية لتحقيق هدف السياسة.⁴

وحسب هارفي كوتو بيقاري-Hervé Coutau BEGARIE أن النظرية أو المذهب الأفضل ليس ذلك المبني بشكل أفضل نظرياً أو منهجياً، بل ذلك الذي يؤدي إلى النصر.⁵ فهو يرى أن الوسيلة أو الخديعة الحربية ليست فقط الخديعة أو الحيلة، بل هي فعل عقلي ذكي يتمتع به الجنرال. ففي عالم الحروب والصراعات التي يسيطر عليها بالقوة، الإستراتيجية هي ترجمة حقيقة لهذا الفعل الذكي للعقل.

ويمكن تلخيص المقاربة الصينية والمقاربة الغربية للإستراتيجية في الجدول الموالي:

¹ كارل فون كلوزويتز، ترجمة: سليم شاكرا الإمامي، عن الحرب، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، لبنان، 1997، ص: 175.

² Pierre FAUARD, **Comprendre et Appliquer sur SUN TZU: la Pensée Stratégique Chinoise- Une Sagesse en Action**, 2^{ème} Edition, Ed.Pola, Paris, France, 2007, P: 08.

³ ليدل هارت، ترجمة: الهيثم الأيوبي، الإستراتيجية وتاريخها في العالم، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1967، ص: 357.

⁴ نفس المرجع، ص: 399.

⁵ Hervé Coutau BEGARIE, **Traité de Stratégie**, Ed.Economica, Paris, France, 1999, P: 36.

الجدول (I-1): الإستراتيجية وفق المقاربة الصينية والمقاربة الغربية

وجه المقارنة	المقاربة الصينية للإستراتيجية	المقاربة الغربية للإستراتيجية
المؤسس	الجنرال سان تزو Sun TZU	الجنرال كارل فون كلوزويتز Carl Von CLAUSEWITZ
التاريخ	سنة 480 قبل الميلاد	1780-1831
المؤلف	فن الحرب-L'Art de la Guerre	عن الحرب-De la Guerre
المبدأ	الحيلة والفن	الغزو
الحكمة Maxime	"Refusez de combattre tant que vous n'êtes pas assuré de l'emporter"	"La guerre est la continuation de la politique par d'autres moyens"
المضمون	ينبغي إستعمال الحيلة مع العدو ولا نصدم به	ينبغي أن نتوقع بالهجوم
	عند معرفة نفسك وعدوك <==> نجاح تام معرفة نفسك ولا تعرف عدوك <==> النجاح محتمل لا تعرف نفسك ولا عدوك <==> الفشل	يركزون على التوقع والعمل على تحطيم العدو <==> الحرب مباشرة عن طريق الهجوم والعنف
	إذن ينبغي معرفة نقاط قوة وضعف كل طرف؛ أي أخذ بعين الإعتبار البيئة ورغم التغلب على العدو ينبغي إحترامه	تموُّع بدون أخذ بعين الإعتبار البيئة
الوسيلة	أحسن وسيلة للهجوم هي الدفاع	أحسن وسيلة للدفاع هي الهجوم

المصدر: تم إعداده بناءً على معلومات مجمعة من:

- SUN TZU, Traduction: Josef Marie AMIOT, Op.cit.
- Pierre FAUARD, Op.cit.
- Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLLES, Frédéric FRERY, **Stratégique**, 2^{ème} Edition, Pearson Education Limited, France, 2002.
- Jean Luc CHARRON, Sabine SEPARI, **Organisation et Gestion de l'Entreprise: Manuel et Applications**, DECF 3, 3^{ème} Edition, Ed.Dunod, Paris, France, 2004.

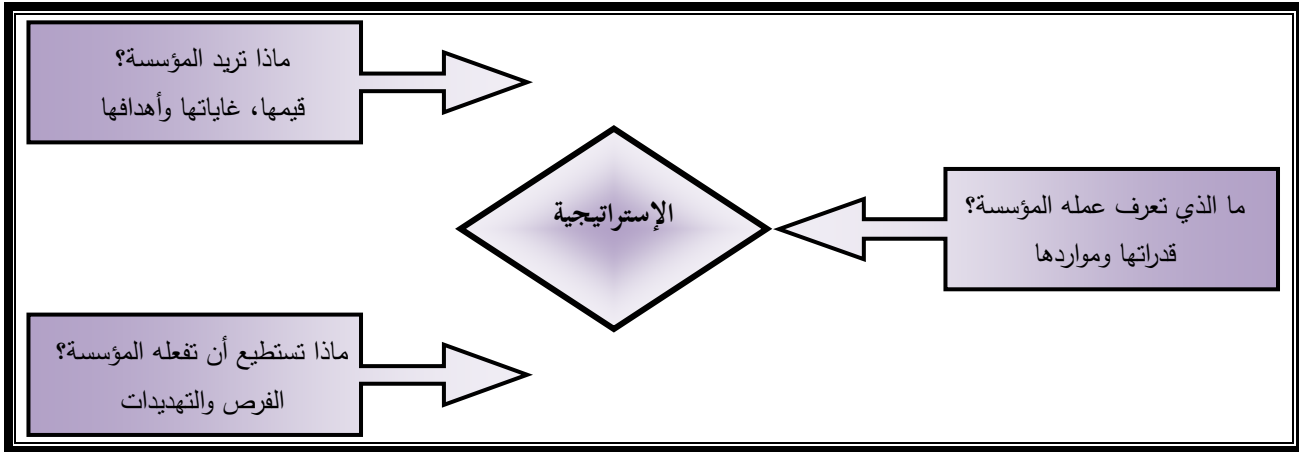
- صلاح نُّيوف، مرجع سبق ذكره.

- نسيم طویل، الإستراتيجية الأمنية الأمريكية في منطقة شمال شرق آسيا: دراسة لمرحلة ما بعد الحرب الباردة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009-2010.
- محند واعمر علي زيان، محاضرات في مقياس دراسة البيئة، أُلقيت على طلبة السنة الأولى ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، فيفري 2013.
- صفوان حسيني، محاضرات في مقياس الإتصال في المؤسسة، أُلقيت على طلبة السنة الأولى ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، فيفري 2013.

فالمقاربة الصينية تعتبر معرفة العدو وبالتحديد نقاط قوته وضعفه يضمن النجاح، أما المقاربة الغربية فهي مبنية على الغزو، ونجد أن الولايات المتحدة الأمريكية إستراتيجيتها العامة مبنية على الهجوم فهي ترى أن أحسن وسيلة للدفاع هي الهجوم؛ فتحقيق الدفاع يكون بالإستمرار في الهجوم، أما الجزائر فإستراتيجيتها تعتمد على الدفاع، فهي ترى أن أحسن وسيلة للهجوم هي الدفاع.

ورغم أن الغربيين تعاملوا دائماً مع الفكر الصيني على أنه حكمة أكثر مما هو علم ومع هذا تُرجم كتاب فن الحرب لـ TZU إلى كل اللغات الأوربية ابتداءً من الروسية سنة 1889 إلى الإنجليزية بداية القرن العشرين.¹

فمن الميدان العسكري أسقطوه على الميدان الإقتصادي، فتم مقارنة هذا الصراع مع المنافسين بالحرب العسكرية، نظراً لتميز بيئة المؤسسات الحالية بالتغيير وعدم الإستقرار وحدة المنافسة، فعلى المؤسسة معرفة وتشخيص بيئتها من أجل بناء إستراتيجيتها، والحصول على ميزة تنافسية من أجل البقاء في السوق والإعتماد على إستراتيجية تُمكنها من إستخدام مواردها بكفاءة لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، عن طريق الإجابة على ثلاثة أسئلة وهي: ماذا نريد؟ ماذا نستطيع؟ ماذا نحترف؟. فيمكن حصر الإستراتيجية في تقاطع أجوبة هذه الأسئلة الثلاثة كما يلي:



الشكل (1-1): تحديد الأسئلة التي تتمحور عليها إستراتيجية المؤسسة

Jean Luc CHARRON, Sabine SEPARI, Op.cit., P: 333.

المصدر:

فالإستراتيجية تبحث عن أفضل توليفة بين فرص وتهديدات البيئة مع قدرات وموارد المؤسسة فتسمح برد الفعل للتطورات البيئية فتبحث عن المنافسة والإختلاف والتميز أمام المنافسين وكذا من أجل التطور والنمو سعياً منها لضمان مستقبل المؤسسة.

¹ نسيمه طويل، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

الفرع الثاني: أهمية إستراتيجية المؤسسة

توصلت الدراسات التي أجراها ANSOFF أنّ المؤسسات التي تتبنى الإستراتيجية من خلال ممارستها للتخطيط الإستراتيجي تتفوق أداً على تلك التي لا تمارسه، وتزداد أهميتها عندما تعمل المؤسسات في بيئة متغيرة أين تُبرز قدرتها على رسم غايات المؤسسة وتسطير الأهداف وكيفية بلوغها. وبالتالي تحقق ما يلي:

أولاً: توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها؛

ثانياً: إستيعاب أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير ومن ثم تستطيع إستغلال الفرص المتاحة، وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويُحجم نقاط الضعف داخلياً؛¹

ثالثاً: تخصيص الموارد وخاصة النادرة منها مع تدعيم المركز التنافسي* في ظل الظروف التنافسية الشديدة؛

رابعاً: توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة، وليس كتهديد حيث يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف؛

خامساً: تُمثل إطاراً لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات ورقابتها.

الفرع الثالث: أهداف إستراتيجية المؤسسة

إنّ أي مَسعى إستراتيجي يُربط بشكل كبير بتحديد الأهداف المُراد تحقيقها ومن هنا يظهر جوهر الإستراتيجية والهدف منها أيضاً يعتبر نهاية مطاف نشاط المؤسسة في مجال معين الذي ينعكس أثره على الجانب المادي. فأهداف إستراتيجية المؤسسة حسب PORTER تتمثل فيما يلي:

أولاً: الحصول على ميزة تنافسية*؛

ثانياً: إستدامة المؤسسة في السوق.

المطلب الثالث: مستويات إستراتيجية المؤسسة

¹ حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2008، ص: 55.

* المركز التنافسي: يُشير إلى المكانة التي تتمتع بها المؤسسة في السوق أو الأسواق التي تشغلها مقارنة مع منافسيها.

* الميزة التنافسية: ميزة تكسبها المؤسسة عن منافسيها من خلال تقديم قيمة أكبر للزبائن؛ إما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تُبرر أسعار أعلى.

تتفاوت الإستراتيجيات في مستوياتها من حيث مدى شمولها وإنحصارها في إهتمامات ونشاطات محددة. فلا تُوضع فقط على مستوى الإدارة العليا بل كل المديرين وفي كل المستويات الإدارية يشاركون في وضعها كل في مستواه. لذا يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإستراتيجية.

الفرع الأول: الإستراتيجية العامة للمؤسسة – Corporate Strategy

تُمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المؤسسة ككل فتهتم بالرؤية، الرسالة، الغايات والأهداف، وتُوضع من طرف مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الأعلى والمديرين.¹ حيث التعامل يكون مع القضايا ذات الأهمية الكبرى، كتقديم إجابات على تساؤلات من نوع؛ هل ينبغي للمؤسسة أن تتوسع في أعمالها، أم تتكمش، أو تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير؟ فهي تأخذ شكل إما إستراتيجيات النمو، الإنكماش أو الإستقرار.²

وتكون غالبية هذه الإستراتيجيات طويلة الأجل.³ لذا فهي تهدف إلى:

أولاً: تحديد الخصائص التي تُميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى؛

ثانياً: تحديد رسالة المؤسسة في المجتمع ومكانتها في البيئة التي تنشط فيها؛⁴

ثالثاً: إنشاء درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة؛

رابعاً: الإهتمام بالأطراف ذات المصلحة* بالنسبة للمؤسسة.

الفرع الثاني: إستراتيجية وحدات الأعمال – Business Strategy

¹ رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2002-2003، ص: 43.

² جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 44.

³ أحمد ماهر وآخرون، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 24.

⁴ Serge RAYNAL, **Le Management par Projet: Approche Stratégique du Changement**, Ed.Organisation, Paris, France, 1996, P: 39.

* الأطراف ذات المصلحة – **Les Parties Prenantes – Stakeholders**: هي مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تُؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها المؤسسة؛ أي كل طرف له مصلحة ويتحمل المخاطرة بشأن وضع المؤسسة مستقبلاً.

من أجل تسهيل عملية إدارة المؤسسات الكبيرة تم تقسيمها إلى وحدات الأعمال الإستراتيجية-DAS فكل مؤسسة كبيرة تتكون من عدد من وحدات الأعمال الإستراتيجية الخاصة بها؛ حيث يُجري التعامل معها بصورة مستقلة باعتبارها مراكز إنتاجية لها مواردها وإدارات خاصة بها ولكنها متكاملة مع الوحدات الأخرى في إطار الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة. إذ تُركز على تحقيق التمتع التنافسي - Le Positionnement Concurrentiel للمؤسسة في أحد مجالات الأعمال المحددة.¹ فتركز على كيفية المنافسة* في صناعة معينة، أو قطاع منتج أو سوق معين.² ويُشترك في وضعها رؤساء هذه الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، أما القرارات الإستراتيجية على هذا المستوى فتتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات للمؤسسة ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله عليها، فتح منافذ توزيع جديدة، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من الزبائن.³ كما أنّها تُغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاثة سنوات.⁴

فُتحدّد المؤسسة الإستراتيجية التي تتبعها على هذا المستوى وفق ما حدده PORTER؛ حيث ركّز على ضرورة كسب المؤسسة لميزة تنافسية تضمن بقاءها في السوق والحصول على حصة السوقية. ولكن السؤال الذي من الممكن أن يطرح نفسه هو كيف يمكن للمؤسسة أن تُحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع بواسطتها أن تواجه المؤسسات المنافسة لها في الأسواق؟ لذا فبعد معرفة المؤسسة لمنافسيها الرئيسيين ينبغي عليها تصميم إستراتيجية تكسبها ميزة تنافسية لمواجهة المنافسة.

¹ Christian MONTET, **Les Enseignements du Management Stratégique Pour la Polynésie Française**, Article Scientifique, Université de la Polynésie Française, rjp/nzacd Year Book, P:02.

* **المنافسة**: تغير المفهوم التقليدي لكلمة منافسة وأصبح له مفهوم جديد يعني التعاون والتكامل وقد كانت لهذا التغير عوامل وأسبابه الهامة كإكتشاف المتنافسين أن توحيد جهودهم في أسواقهم المحلية ضروري جداً لتمكنهم من مواجهة المنافسة العالمية، وكذلك فإن تبادل المعلومات التقنية والمتخصصة في مجال نشاطهم هو أمر لازم لاستمرارهم، وإكتشافهم أنه مهما بلغت القوة الإنتاجية والمالية لأحدهم، سيبقى غير قادر على السيطرة على كل أدوات وعناصر الإنتاج بمفرده، وبالتالي تصبح عملية توزيع الأدوار بين المتنافسين أمراً حتمياً.

² نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص: 35.

³ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص: 21.

⁴ أحمد ماهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

أولاً: إستراتيجية القيادة بالتكلفة – Cost Leadership Strategy

تُعرف بأنها قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف بالنسبة للمنافسين الآخرين دون أن يكون ذلك على حساب مستوى الجودة والخدمات المرافقة للمنتج.¹ فتسعى إلى التقليل من تكاليف الإنتاج والتوزيع قصد تخفيض الأسعار عن المنافسين، فهي إستراتيجية تعتمد على التكلفة المنخفضة. وتكون موجهة إلى أسواق مستهدفة واسعة دون تخصيص. ومن أمثلة المؤسسات المطبقة لهذه الإستراتيجية مؤسسة TIMEX للساعات، مؤسسة DELL للحواسيب، مؤسسة FUJI للأفلام ومؤسسة HYUNDAI للسيارات.

ويحقق هذا النوع من الإستراتيجيات مجموعة من المزايا للمؤسسة يمكن تلخيصها فيما يلي:²

1. **فيما يتعلق بالمنافسين:** فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل على أساس السعر؛
2. **فيما يتعلق بالزبائن:** فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
3. **فيما يتعلق بالموردين:** فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن عن الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا ما كانت إعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
4. **فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق:** فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافس الجديد؛
5. **فيما يتعلق بالسلع البديلة:** فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

من خلال ما سبق نتضح الأهمية والفائدة التي تُجنيها المؤسسة من مختلف الجوانب بإعتمادها على إستراتيجية القيادة بالتكلفة، والتي توفر قدراً كبيراً من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمسة لـ PORTER، وقدرة المؤسسة على تحديد السعر والقدرة التنافسية في سوق تسوده المنافسة العالمية.

ثانياً: إستراتيجية التميّز عن المنافسين – Differentiation Strategy

تُركز المؤسسات المنتهجة لهذه الإستراتيجية على خط منتج وبرنامج تسويقي متميزين، بحيث تكون بذلك قائدة في الصناعة ومعظم الزبائن يُفضلون هذه العلامة التجارية إذ لم يكن سعرها مرتفع جداً.




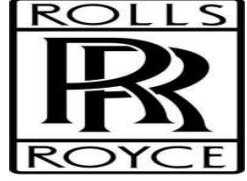

¹ Etinne COLIGNON, Michel WISSLER, **Qualité et Compétitivité des Entreprises**, 2^{ème} Edition, Ed.Economica, Paris, France, 1983, P: 60.

² فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2005-2006، ص: 272.

وهي موجهة لسوق كبيرة الحجم، تعتمد على تحقيق منتجات مُتميزة وذات مكانة خاصة مقارنة بمنافسيها،¹ وقد يكون هذا التميُّز على أساس الجودة، العلامة، أو الخدمة حيث تُركّز على الإبتكار والتطوير في المنتج، حيث يُعد ولاء الزبائن للمنتجات المميزة رغم تكاليفها العالية من أحد أهم الحواجز الأساسية لدخول منافسين جُدد. فمؤسسة PEUGEOT لصناعة السيارات إتبعَت التميُّز عن طريق صورة العلامة أين إختارت شعار الأسد كرمز لمُنتجاتها تتميز بها عن باقي المنافسين.²

والجدول الموالي يوضح بعض الأمثلة عن المؤسسات التي تنتهج إستراتيجية التميُّز عن المنافسين.

الجدول (I-2): أمثلة لبعض المؤسسات التي تنتهج إستراتيجية التميُّز عن المنافسين

صورة المنتج	التكنولوجيا	خدمة الزبائن	التصميم	الجودة	معيار التميز
Coca Cola كوكا كولا للمشروبات	Macintosh ماكنتوش للحواسيب الشخصية	General Motors جنرال موتورز لصناعة السيارات	Rolls Royce رولس رويسي لصناعة السيارات الفاخرة	Mercedes-Benz ميرسيديس لصناعة السيارات	المؤسسة
					

المصدر: تم إعداده بناءً على معلومات مجمعة.

فالمؤسسة تسعى دائماً إلى تحقيق التميُّز التنافسي باستمرار بما تُقدمه لزبائنها، محاولة بذلك زيادة القيمة المضافة من منظور زبائنها؛ فهي بذلك تخلق السوق أكثر مما تأخذ نصيباً منه. فيمكن القول بأن إستراتيجية التميُّز تتطلب ربط كفاءات وقدرات المؤسسة بالقيمة المضافة المستهدفة عند زبائنها، كما عليها تحقيق التوازن ما بين الزيادة في التكاليف مقابل الزيادة في المبيعات.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز - Focus Strategy

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التحديد الدقيق للسوق المستهدفة والتركيز الكامل عليها، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل، إذ تسعى المؤسسات إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المُستهدف

¹ Gérarde GARIBALDI, Op.cit., P: 61.

² عادل مزوغ، دراسة نقدية لإستراتيجيات بورتير التنافسية - Critical Study on Porter's Competitive Strategies، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، العدد 10، جوان 2013، ص: 50.

بواسطة تقديم مُنتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة الزبائن.¹ وهناك شكلين من أشكال إستراتيجية التركيز، وهما إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة وإستراتيجية التركيز مع التميّز. وهما كما يلي:

1. إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة: هي إستراتيجية تعتمد على خفض تكلفة المنتج، بالتركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة من الزبائن الذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل. فتسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة. وقد تركز على تقديم منتج عالي النوعية مقارنة بالمنافسين أيضاً، وكمثال مؤسسة HAMMER MILL PAPER'S لما قامت بالتركيز على إنتاج كمية قليلة من الورق بنوعية عالية وبتكلفة أقل من منافسيها الكبار مما يجعلها تتميز في السوق.

2. إستراتيجية التركيز مع التميّز: هي إستراتيجية تعتمد على التميّز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مُستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من الزبائن دون غيرهم. فتسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المستهدف وتعتمد على التميّز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها. وكمثال مؤسسة JOHNSON التي نجحت في التركيز من خلال إنتاج منتج خاص لعناية الشعر، ومواد تجميل للمستهلكين ذوي البشرة السوداء، حيث تجاهلت مؤسسات التجميل الكبيرة رغبات هذه الشريحة. وكذلك مؤسسة BMW لصناعة السيارات التي تُركز على صناعة السيارات السياحية الفاخرة والراقية ولا تتعامل مع باقي الأسواق كالسيارات الرياضية أو الشاحنات أو الحافلات مما أكسبها صفة التركيز.²

نُخلص إلى أن المؤسسة من خلال إعتمادها على إستراتيجيات وحدات الأعمال، هدفها من وراء ذلك هو الرفع من تنافسيتها في الأسواق المحلية والعالمية، وهو ما يتم بإختيار الإستراتيجية المناسبة التي تُراعي إستغلال إمكانيات المؤسسة الداخلية وتكييفها مع الأسواق التي ترغب العمل فيها، كما تراعي الفرص والتهديدات الناجمة عن البيئة الخارجية.

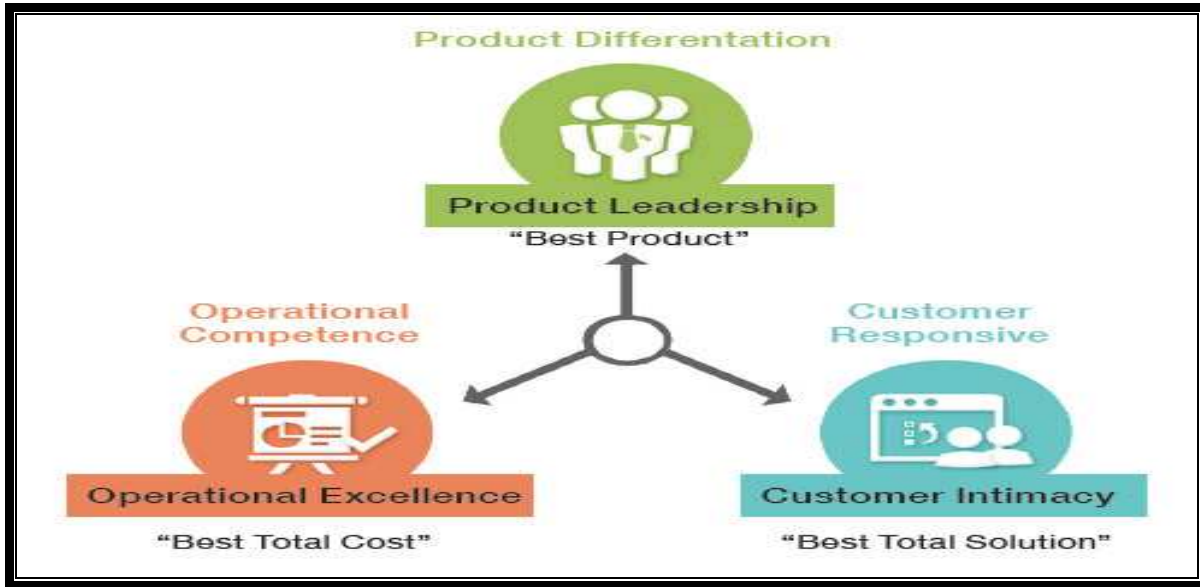
حديثاً، أي في سنة 1993، قام الأمريكيان الإستشاريان في التسويق Fred WIERSEMA & Michael TREACY في كتابهما The Discipline of Market Leaders بإقتراح تصنيفاً جديداً للإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة على مستوى وحدات الأعمال والتي تكسبها مواقع قيادية عن طريق تسليم قيمة ممتازة للزبائن. وتدعى هذه الإستراتيجيات الثلاثة بنظم القيمة-Value Disciplines، وهي كما يلي:³

¹ علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 204.

² عادل مزوغ، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

³ M.TREACY, F.WIERSEMA, **Customer Intimacy and Other Value Disciplines**, Harvard Business Review, United States of America, No.711, January–February 1993, P: 84, Available at: [URL:https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/GeneralMills/Section2/Section2Documents/CusomerIntimacy.pdf](https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/GeneralMills/Section2/Section2Documents/CusomerIntimacy.pdf), Accessed on 01.28.2014.

1. إستراتيجية إمتياز التشغيل-**Operational Excellence**: أي تقديم المؤسسة قيمة ممتازة للزبون عن طريق قيادتها في السعر والراحة وتقليل التكاليف وإنتاج نظام تسليم ضيق وفعال؛ حيث تُقدم بذلك منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة وسهلة المنال. مثال على ذلك مؤسسة DELL وWAL-MART.
2. إستراتيجية مودة الزبون-**Customer Intimacy**: تُسلم المؤسسة قيمة ممتازة للزبون عن طريق تفصيل المنتجات بدقة، لتتفق بالضبط مع إحتياجات الزبون المستهدف، فتخدم بذلك الزبائن الذين يرحبون بسعر أعلى للحصول على ما يريدونه بالضبط، وتعمل كل شئى لبناء ولاء الزبون على المدى الطويل وإستخلاص قيمة منه مدى الحياة. مثل مؤسسة HOME DEPOT و CIBA-GEIGY IN و PHARMACEUTICALS.
3. إستراتيجية قيادة المنتج-**Product Leadership**: تعتمد المؤسسات التي تنتهج هذه الإستراتيجية على توصيل المنتجات الجديدة بسرعة إلى السوق، ويخدمون بذلك الزبائن الذين يريدون أحدث المنتجات بغض النظر عن أسعارها. مثل مؤسسة APPLE و PHILIPS.
- وتتبع بعض المؤسسات أكثر من إستراتيجية وهو نادر الوجود وجدُ صعب، مثل مؤسسة FEDEX التي تعتمد على إمتياز التشغيل ومودة الزبون. ويمكن تلخيص الإستراتيجيات السابقة في الشكل الموالي:



الشكل (I-2): الإستراتيجيات الثلاثة لنظم القيمة-Value Disciplines

وفق Michael TREACY & Fred WIERSEMA

المصدر:

Barry WILDERMAN, **Achieving Competitive Advantage Through Your Workforce**, Replicon, Insider Series, Business Success, U.S.A., 21.03.2014, P: 02, Available at: [URL:http://www.replicon.com/sites/default/files/docs/Whitepaper_Achieving_Competitive_Advantage_V2.pdf](http://www.replicon.com/sites/default/files/docs/Whitepaper_Achieving_Competitive_Advantage_V2.pdf), Accessed on 04.28.2014.

الفرع الثالث: إستراتيجية الوظائف - Functional Strategy

تهتم إستراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي مُحدّد يعمل على تنظيم إستغلال مورد معين بالمؤسسة مادي كان أو بشري،¹ ويقلّ نطاقها إلى ما بعد إستراتيجيات وحدات الأعمال. فتهتم بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف. ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.

فحتى أن هذه الإستراتيجية مداها ضيق إلا أنّها مهمة للغاية لكونها مُوجهة من أجل تحسين فعالية العمليات الوظيفية في المؤسسة مثل الإنتاج، البحث والتطوير، إدارة الموارد البشرية والتسويق.*² فالإستراتيجية التسويقية مثلاً تُعد أحد الإستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع كل الخطوات ما بين تحديد إحتياجات الزبون، وتوريد تلك الإحتياجات بالإضافة إلى تحقيق الأرباح.³ وبالتالي فهي تتكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة مما يؤدي لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء.*⁴ وتتفرع إلى إستراتيجيات للمنتج، التسعير، التوزيع والترويج.⁵

وبالرغم من إختلاف هذه الأنواع من الإستراتيجيات تبعاً للمستويات الإدارية المعدة لها، إلا أنّه ينبغي أن تتسجم مع بعضها بطريقة متماسكة ومتلائمة لتحقيق نجاح المؤسسة ككل. والشكل الموالي يوضح شبكة الأهداف والإستراتيجيات عبر المستويات الإدارية ومستويات الإستراتيجية وأوجه الإختلاف فيما بينهما.

¹ Sondra Athene MONROE, **How Corporate Strategy Contributes to Firm Performance: a Cross-Sectional Study of Resource Governance Decision Making in U.S. Firms**, Philosophiæ Doctor Thesis in Strategic Management, Massey University, Palmerston North, New Zealand, 2006, P: 78.

* **التسويق**: حسب الغرفة التجارية الدولية هو مجموعة العناصر المتعلقة بطرق التوزيع، البيع، الإشهار، وترويج المنتجات. كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه إدارة علاقات مربحة مع الزبائن - Gérer les Relations Profitable avec les Clients.

² Henri DUHAMEL, **Stratégie et Direction de l'Entreprise**, Ed.Clet, Paris, France, 1986, P: 85.

³ فريد ريش رايس، ترجمة: شرين الأشرفي، **التسويق: إستراتيجيات التسويق - Marketing Strategies**، سلسلة المشروع الصغير، مركز تنمية المشروعات الصغيرة، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2009، ص: 83.

* **الأداء**: هو تحقيق الأهداف بإستعمال أمثل للموارد، ويمكن التعبير عنه بالعلاقة "الأداء = الفعالية + الفاعلية - المتاحة، في حين يُقصد بالفاعلية (الكفاءة) - Efficacité، وإستعمال أمثل للموارد بمعنى الحد وتقليص التبذير. La Performance = Efficacité + Efficience". بحيث يُقصد بالفعالية - Efficacité تحقيق الأهداف نظراً للوسائل

⁴ محمد زيدان، **دور التسويق في القطاع المصرفي: حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2005، ص: 186.

⁵ أحمد سيد مصطفى، **تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي**، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2000، ص: 103.

مراجعات عن مدى التقدم	تصنيف وتخصيص الموارد	تحديد الموارد المطلوبة لسد الفجوة	إدراك وتحديد الفجوة	محيط الإهتمام	الأبعاد الإستراتيجية
12	8		4 1	سلسلة الأغراض الرؤية، الرسالة، الغايات والأهداف	الإستراتيجية العامة للمؤسسة
11	9	7 5		البيئة التنافسية تحليل الفرص والتهديدات ب	إستراتيجية وحدات الأعمال
	10	6 3		البيئة الداخلية عناصر القوة والضعف ج	إستراتيجية الوظائف

الشكل (I-3): مستويات الإستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص: 58.

وينتضح من الشكل أعلاه تدرج مستويات الإستراتيجية داخل المؤسسات، ويمكن الإشارة إلى الرموز الموضحة عليه كما يلي:

أ: أساس المعرفة المطلوبة لإنطلاق إستراتيجية التنظيم وهذا يمكننا بناء الرؤية المستقبلية وتحديد رسالة التنظيم وغاياته الرئيسية على المدى البعيد ويهتم بهذا المجال الإدارة العليا؛
ب: معلومات تحليلية عن مجال تنافس بيئي محدد يواجه أحد القطاعات أو أحد وحدات الأعمال وذلك لمُنتج معين أو سوق محدد وبالتالي ينبغي الوقوف على مجالات الفرص أو المخاطر المتاحة؛
ج: معلومات تفصيلية عن بعض المجالات الوظيفية والتشغيلية المحددة، ويتضح ذلك من تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المجالات المتخصصة لمختلف الوظائف بالمؤسسة.

أما الأرقام الموضحة في الشكل فمدلولها كما يلي:

- 1: تقويم الأداء الحالي في ضوء الغايات والفجوات الإستراتيجية* المحددة؛
- 2: ربط الفجوات الإستراتيجية بالأوضاع والظروف البيئية؛
- 3: ربط الفجوات الإستراتيجية بالقدرات والإمكانات التنظيمية؛

* الفجوة الإستراتيجية: هي تلك الفجوة التي تفصل الأهداف عن التوقعات في الفترة نفسها. فهي تتحدد بالمقارنة بين الأهداف والتقييمات الإستراتيجية، فتحديدها يمثل مرحلة جوهرية في المسار الإستراتيجي العام، إذ على ضوءه تتخذ القرارات التي تُمكن من تنفيذ وتجسيد الإستراتيجية المتبناة.

- 4: تحديد الغايات المستقبلية بناء على إدراك الفجوات الإستراتيجية؛
- 5: وصف الخطط الإستراتيجية التي تسعى لتحقيق الغايات؛
- 6: تحديد الموارد المطلوبة لكل وظيفة بما يمكن من تطبيق الخطط؛
- 7: تجميع الإحتياجات التفصيلية للوظائف في شكل إحتياجات إجمالية لكل قطاع أو نشاط؛
- 8: تخصيص الموارد والإمكانات تبعاً للإحتياجات المتداخلة لكل قطاع أو نشاط؛
- 9: إعادة تخصيص الموارد والإمكانات تبعاً للإحتياجات المتعددة لكل وظيفة؛
- 10: التحديد الدقيق للموارد وتوزيعها على مختلف الوظائف؛
- 11: مراجعة إستخدام الموارد التي تم تخصيصها لكل وظيفة؛
- 12: مراجعة إستخدام الموارد تبعاً لكل قطاع أو نشاط من أنشطة الأعمال.

كما يمكن تلخيص مستويات الإستراتيجية المذكورة آنفاً في الشكل الموالي:



شكل (I-4): مستويات الإستراتيجية في المؤسسة

المصدر: تم إعداده بناءً على ما سبق.

حيث يُلخص هذا الشكل المستويات الثلاثة للإستراتيجية؛ حيث في مستوى الإستراتيجية العامة للمؤسسة يتم تحديد وحدات الأعمال الإستراتيجية-Les DAS التي تمتلكها المؤسسة فنقرر إما المحافظة على DAS أو تطويره أو التنازل عنه أو الدخول في وحدة الأعمال إستراتيجية DAS جديدة. في حين المستوى الثاني فهو موقع أين تُبنى الميزة التنافسية اعتماداً على إستراتيجيات المنافسة التي حددها PORTER والمتمثلة في إستراتيجية القيادة بالتكلفة، إستراتيجية التميز عن المنافسين وإستراتيجية التركيز. أما المستوى الثالث فيكون على مستوى وظائف المؤسسة، فتُحدد إستراتيجية الموارد البشرية، التسويق وغيرها من وظائف المؤسسة. حيث تشكل في مجملها ما يسمى بالهرمية الإستراتيجية في المؤسسات، فكل مستوى من المستويات الإستراتيجية يُمثل بنية تحتية للمستوى التالي، كما ينبغي أن يكون هناك تنسيق وتفاعل فيما بين هذه الإستراتيجيات الثلاثة بما يمكن من تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

المبحث الثاني: خطوات إعداد إستراتيجية المؤسسة

يقصد بإعداد الإستراتيجية مجموع التصرفات والأعمال والعناصر الديناميكية التي تبدأ بتحديد المؤثر الذي يحثُ على التصرف وتعريفه، وتنتهي بالإلتزام بمجموعة من القرارات والتصرفات.¹ وتشتمل عملية إعداد الإستراتيجية تحديد رسالة المؤسسة، تسطير الغايات والأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ثم تحديد البدائل الإستراتيجية، وإختيار البديل المناسب وفي الأخير التنفيذ والرقابة.² وباعتبار الإستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة فلا يمكن تقديم مرحلة على ثانية، فنجاح وفعالية كل مرحلة مرتبط بمدى نجاح وفعالية المرحلة التي قبلها. أما الخطوات التي يتم على أساسها إعداد الإستراتيجية الملائمة تختلف من باحث إلى آخر وفي العموم لها نفس الهدف. ففي الستينيات ظهرت عدة نماذج بهدف مساعدة مُتخذي القرار الإستراتيجي حيث يعتبر نموذج LCAG أول نموذج لإعداد إستراتيجية المؤسسة.

المطلب الأول: نموذج LCAG لإعداد إستراتيجية المؤسسة

تجزم جُلّ أدبيات إدارة الأعمال على أن البداية في المنهجية الإستراتيجية كانت لنموذج LCAG* الذي نُشر سنة 1965 في كتاب مُعنون Business Policy: Texts and Cases الذي يُقدم طريقة إجرائية رسمية-Formelle لصياغة الإستراتيجية وتنفيذها، ويقترح هذا النموذج لذلك مساراً عاماً يُفرق بين مرحلتين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.³

الفرع الأول: مرحلة صياغة الإستراتيجية

بالإعتماد على التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية.

الفرع الثاني: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

وذلك مع تخصيص للموارد وتعبئتها بما يتوافق مع المرحلة السابقة.

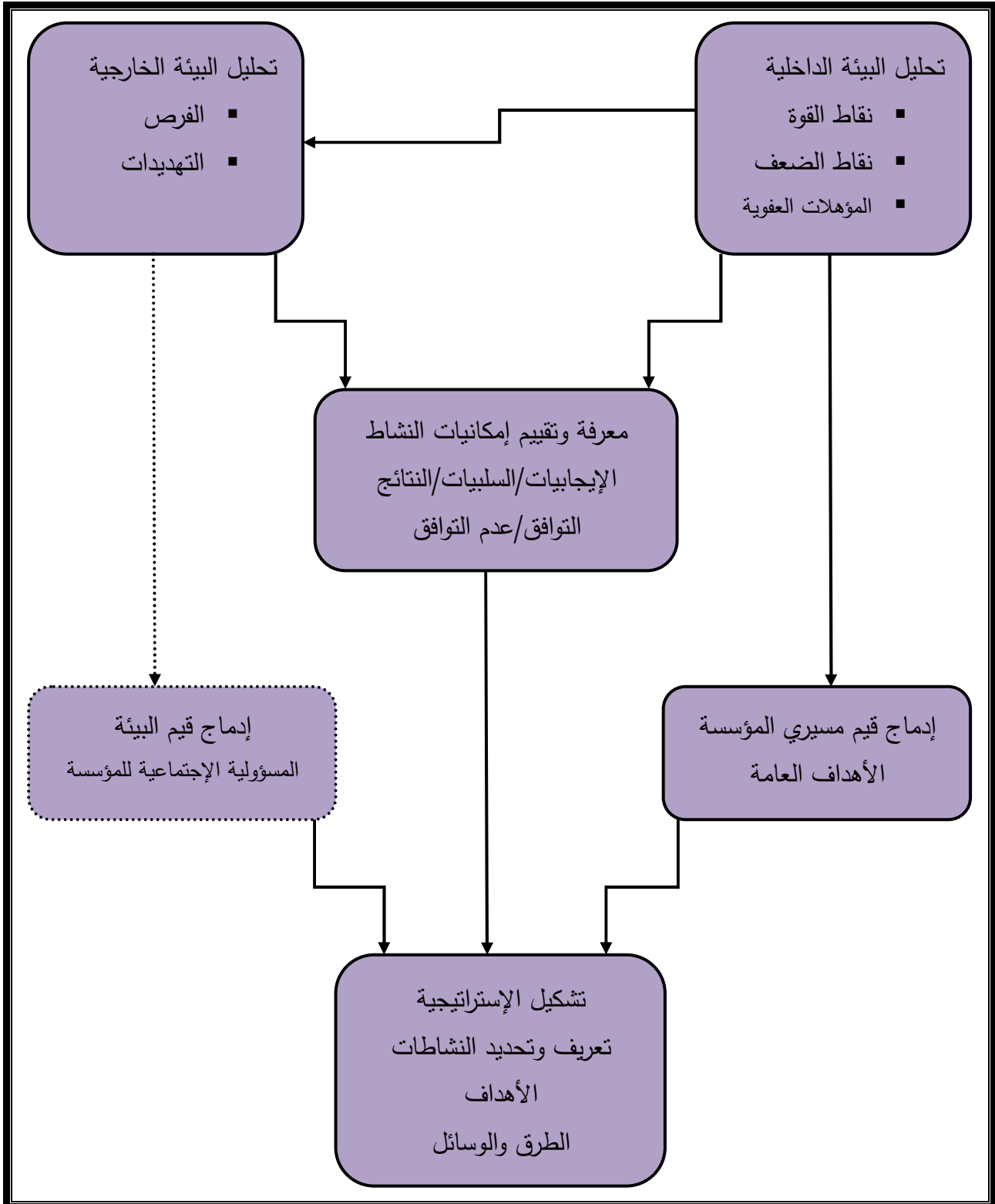
¹ يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، سوريا، 1999، ص: 194.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص: 82.

* LCAG: E.P.LEARNED, C.R.CHRISTENSEN, K.R.ANDREWS et W.D.GUTH.

³ فضيلة حويو، إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إشارة إلى مسارها في الواقع العملي لمؤسسة SONERAS للمبردات الصحراوية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004، ص: 09.

والشكل الموالي يوضح النموذج الإستراتيجي لهارفارد-LCAG- Le Modèle Stratégique de Havard



الشكل (5-I): النموذج الإستراتيجي لهارفارد LCAG

المصدر:

فالمبدأ الأساسي لهذا النموذج هو البحث عن أحسن توليفة بين نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وفرص وتهديدات البيئة، وتتم مواجهة المؤسسة بمحيطها مع الأخذ بعين الإعتبار لنظام القيم بداخلها والذي يُحدد أهدافها الكبرى. لكونه يركز حول فكرة رئيسية هي أن تحديد الأهداف من صلاحيات مدير المؤسسة أو مالكيها، أما التنفيذ فيكون من مهام المديرين التنفيذيين.

فمن خلال المخطط أعلاه يتضح بأن منهجية الإستراتيجية تختصر في مرحلتين مرحلة إعداد وتشكيل الإستراتيجية إنطلاقاً من التشخيص الداخلي والخارجي، ومرحلة التنفيذ إنطلاقاً من تعبئة وتجنيد الموارد. أخذاً بعين الإعتبار المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة الناتجة عن مُتطلبات المجتمع بضرورة أن يكون سلوك المؤسسة موجهاً ومحكوماً بمسؤولياتها الإجتماعية.

وتجدر الإشارة إلى أنّ أهم عمل في مجال تصنيف مدارس الفكر الإستراتيجي ذلك الذي قدمه H.MINTZBERG et Autres في كتاب Safari en Pays Stratégie أين قاموا بعرض مدارس فكرية بتوجهات مختلفة في إعداد الإستراتيجية والمقسمة إلى عشر (10) مدارس كما يلي:¹

أولاً: مدرسة التصميم – The Design School: Strategy Formation as a Process of Conception
إعداد الإستراتيجية كعملية مفاهيمية ناتجة عن عملية تفكير محكمة تهدف إلى تحقيق التلاؤم بين الإمكانيات والقدرات التنظيمية للمؤسسة والبيئة الخارجية.

ثانياً: مدرسة التخطيط – The Planning School: Strategy Formation as a Formal Process
إعداد الإستراتيجية يتم بعملية رسمية في إطار شكلي-Formel فتعتبر الإستراتيجية نتيجة عملية متحكمة وواعية للتخطيط الرسمي.

ثالثاً: مدرسة التوقع – The Positioning School: Strategy Formation as an Analytical Process
إعداد الإستراتيجية كعملية تحليلية هدفها إختيار مركز إستراتيجي للأعمال في قطاع الصناعة وهذا الإختيار يعتمد بالدرجة الأولى على التحليل الرسمي لهيكل الصناعة، وأن هناك عدد محدود من الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة إعتماؤها في هذا المجال ما جعل المخططين بمثابة مُحللين في المؤسسة.

¹ Henry MINTZBERG, Bruce AHLSTRAND, Joseph LAMPEL, **Strategy Safari: a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management**, a Division of Simon and Schuster Inc. the Free Press, New York, U.S.A., 1998, P: 23-347.

رابعاً: المدرسة المقاولانية – The Entrepreneurial School: Strategy Formation as a Visionary Process

إعداد الإستراتيجية كعملية رؤيوية، فتركز على رؤية القائد على وجه التحديد الذي يعرف ماذا يفعل؟ والذي يلعب دوراً أساسياً، وينبغي عليه أن يمتلك طموحاً عالياً يتجسد في الرؤية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

خامساً: المدرسة المعرفية – The Cognitive School: Strategy Formation as a Mental Process

إعداد الإستراتيجية كعملية ذهنية تحدث في العقل الإستراتيجي* وكيف يتعامل مع المعلومات التي يتحصل عليها.

سادساً: مدرسة التعلم – The Learning School: Strategy Formation as a Emergent Process

إعداد الإستراتيجية كعملية ناشئة – Emergent أو منبثقة بدلاً من كونها مجرد تصور. فالبيئة المعقدة تُحد من قوة المؤسسة على تطوير الإستراتيجيات المدروسة بدلاً عن ذلك فإن الإستراتيجية يمكن أن تُعد وتُنفذ على شكل خطوات صغيرة من خلال عملية التعلم، والأفراد العاملون يمكن أن يتعلموا عن طريق التجربة والخطأ ما يؤدي إلى وجود مؤسسة قادرة على التكيف والتعلم.

سابعاً: مدرسة السلطة – The Power School: Strategy Formation as a Process of Negotiation

إعداد الإستراتيجية كعملية تفاوض، إقناع ومواجهة بين الجهات الفاعلة الأساسية.

ثامناً: المدرسة الثقافية – The Cultural School: Strategy Formation as a Collective Process

إعداد الإستراتيجية كعملية جماعية، فقد سعت إلى فهم تأثير الثقافة على تنمية المشاريع الإقتصادية. وتُركز على عدم وجود ثقافة خاصة بل توجد ثقافة جماعية متمثلة في المعتقدات، العادات والتقاليد المشتركة بين الأفراد، بالإضافة إلى الفهم المشترك بينهم. فإعداد الإستراتيجية يكون كعملية تفاعل إجتماعي.¹

تاسعاً: المدرسة البيئية – The Environmental School: Strategy Formation as a Reactive Process

إعداد الإستراتيجية كعملية رد فعل أو إستجابة للبيئة التي تعيش فيها المؤسسة في حين أن المدارس الأخرى تأخذ بالإعتبار العامل البيئي عند إعدادها للإستراتيجية، فالإستراتيجية تتبثق إستجابة للتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية المحيطة بها.

* الإستراتيجي: بمعنى ينبغي أن يكون له نظرة جدلية بمعنى رؤية الأحداث بتطور وديناميكية الوقائع.

¹ Henry MINTZBERG et Autres, **Safari en Pays Stratégie: l'Exploration des Grands Courants de la Pensée Stratégique**, Ed. Village Mondial, Paris, France, 2005, P: 267.

عاشرا: المدرسة التركيبية- The Configuration School: Strategy Formation as a Process of Transformation

إعداد الإستراتيجية كعملية تحويلية، فالمؤسسات قد توجد على شكل تشكيلات مستقرة أي مجموعة متماسكة من الخصائص والسلوكيات التي تسودها لفترات زمنية معينة ولكن ما تلبث حتى ترى ضرورة التحول عنها ومغادرتها بعد فترة زمنية معينة. ويُعبر عنه بدورة حياة المؤسسة.

وهناك مدرسة أخرى قائمة بذاتها تمثلت في مدرسة الموارد التي ترى بأنّ عملية إعداد الإستراتيجية تبدأ بالنظر من داخل المؤسسة إلى خارجها لمعالجة نقاط ضعف المدارس السابقة، فهي ترى بأنّ التمايز بين المؤسسات راجع لإستخدام مواردها.¹ فهذه المدرسة تعتمد على الموارد الداخلية (العمل، الكفاءات، التنظيم ورأس المال). فعلى المؤسسة تشخيص مواردها لإستباق-بالإستشراف-أحداث البيئة؛ حيث قبل إعداد إستراتيجيتها يجب دراسة مواردها أولاً.

ولمزيد من التفاصيل يمكن تصفّح الملحق (I-1) الذي يوضح المدارس العشر (10) للفكر الإستراتيجي من منظور MINTZBERG.

المطلب الثاني: تحديد الرسالة وتحليل البيئة

سيتعرض هذا المطلب إلى مفهوم رسالة المؤسسة ومعرفة كيفية تسطير الغايات والأهداف، ومن ثمّ الإنتقال إلى تحليل بيئة المؤسسة الداخلية منها والخارجية.

الفرع الأول: تحديد رسالة المؤسسة، أهدافها وغاياتها

أولاً: تحديد رسالة المؤسسة

1. تعريف رسالة المؤسسة: يرى DRUCKER أنّه لا بد أن تسأل المؤسسة نفسها ما هو عملنا؟- What is our Business? والذي سيكون مترادفاً مع سؤال ما هي رسالتنا؟- What is our Mission? والذي يصبّ حول تلبية إحتياجات زبائن المؤسسة؛² وتمييزها عن غيرها من المؤسسات، فهي بمثابة جواب لماذا وجدت المؤسسة؟ وماذا تُقدم من قيمة للسوق.³ حيث يرجع DRUCKER الأسباب الرئيسية لتعثر

¹ بهجة بن دحمان، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص: 20.

² Elfer Michel KALIKA, Jacques ORSONI, **Management: Stratégie et Organisation**, 8^{ème} Edition, Ed.Vuibert, Paris, France, 2010, P: 78.

³ حسن رحيم، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص: 20.

وفشل بعض المؤسسات إلى عدم تحديدها للفكر الذي يُوضح رسالتها ويُبين المغزى من وراء نشاطها. فهي تُعبر عن مفهوم الذات للمؤسسة-Self Concept¹.

2. عناصر رسالة المؤسسة: أُجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر التي ينبغي أن تشملها رسالة المؤسسة، فتوصلت إحداهما إلى أن عناصر الرسالة الأساسية تتمثل في تسع عناصر² والمبينة في الجدول الموالي؛ حيث لم توضح الدراسات ترتيباً محدداً لهذه العناصر وإنما طالبت بتحليلها وضرورة دراستها من خلال الإجابة على الأسئلة المقرونة لكل منها.

الجدول (3-I): عناصر رسالة المؤسسة

العناصر	الأسئلة
العملاء	من هم عملاء المؤسسة؟
المنتجات	ما هي المنتجات الأساسية التي تُقدمها المؤسسة؟
الأسواق	أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟
التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة؟
البقاء/النمو/الربحية	ما هي إلتزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الإقتصادية؟
الفلسفة والإيديولوجية	ما هي قيم ومعتقدات المؤسسة ومناخها وأولويات فكرها وإهتماماتها؟
المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية؟
الصورة العامة	ما هي الإلتطباع العامة لدى الجمهور عن المؤسسة؟
العاملين	ما هي إتجاهات المؤسسة نحو العاملين بها؟

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

فرغم إختلاف المؤسسات في تركيزها على هذا المكون أو ذلك من مكونات رسالة المؤسسة، إلا أنه يوجد إجماع بين أغلب الباحثين حول أهميتها. فمن خلالها تُوجد المؤسسة الجهود نحو ما تريد تحقيقه من أهداف وغايات*.

3. إعداد رسالة المؤسسة: لا بد من توفير الوقت اللازم لإعداد رسالة المؤسسة ولا يكون ذلك إلا بالوقوف على الأسئلة الآتية والإجابة عليها:³

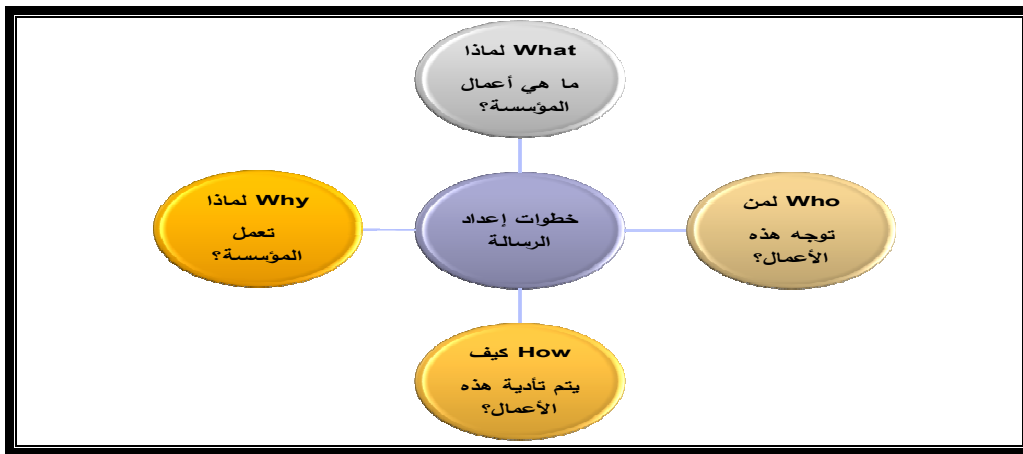
¹ مُنذر قاسم محمد الشبول، واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005، ص: 14.

² طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 191.

* الأهداف: تشير إلى ما ترجو المؤسسة تحقيقه على مدى زمني متوسط، في حين تسعى الغايات إلى ما تريد المؤسسة تحقيقه على مدى زمني طويل نسبياً، بحيث يُعتبر تحقيق الأهداف خطوة هامة نحو بلوغ الغايات.

³ أحمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص: 72.

- ماذا؟-What أو بصيغة أخرى ما هو نشاط المؤسسة؟ بمعرفة الحاجات التي تريد المؤسسة إشباعها، فلا يُحدد وحدة الأعمال على أساس المنتجات المقدمة وإنما يكون على أساس الحاجات الواجب إشباعها.
- من؟-Who أو بعبارة أخرى لمن يُوجه هذا النشاط؟ ويكون ذلك بالوقوف على المجتمع المستهدف. فأسلوب إعداد الرسالة ينبغي أن يحدد بدقة القطاع السوقي الذي تُوجه إليه منتجات المؤسسة.
- كيف؟-How أو كيف يتم تأدية هذا النشاط؟ إذ يتم ذلك بتحديد الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة، أو معرفة الطرق المختلفة لإيصال منتجاتها إلى جمهورها.
- لماذا؟-Why أو بصياغة أخرى ما الغرض من وجود المؤسسة؟ ويكون ذلك بالوقوف على الغرض الأساسي من وجود المؤسسة، ففي أسلوب إعداد الرسالة لا بد من الإشارة إلى سبب وجود المؤسسة. ويمكن إختصار خطوات إعداد رسالة المؤسسة في الشكل الموالي:



الشكل (I-6): خطوات إعداد رسالة المؤسسة

المصدر: تم إعداده بناءً على ما سبق.

فعلى المؤسسات أن تُشرك في إعداد رسالتها إضافة للعاملين بها الأطراف ذات المصلحة سعياً إلى رفع جودة محتوى هذه الرسالة.¹ فتغيير الرسالة يترتب عليه تغييراً في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمُترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات بإعتبارها مناهج تُتبع لبلوغ الأهداف. وبعد التوصل إلى أفضل صياغة للرسالة، يتم تحريرها في وثيقة نهائية. تُظهِر وتُوزع على الكل في المؤسسة فالكل مدعو للعمل بما جاءت به الرسالة.

¹ دارين بوزيدي، مساهمة إعداد الإستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2004-2005، ص: 46.

ثانياً: تسطير أهداف المؤسسة وتحديد غاياتها

بعد وضع الرسالة تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها؛ فالأهداف تُترجم رسالة المؤسسة إلى أهداف محددة. والفرق بين الرسالة والهدف هو أن الرسالة غير قابلة للقياس، أما الهدف فهو مُحدد بدقة ويمكن قياسه. فسيتم الوقوف هنا على مفهوم الهدف ومعرفة الفرق بينه وبين الغاية.

1. تسطير أهداف المؤسسة:

■ **تعريف الهدف والهدف الإستراتيجي:** لابد من التمييز بين الهدف والهدف الإستراتيجي.

- **الهدف:** هو النتيجة المطلوب تحقيقها كمياً خلال فترة زمنية محددة. فهو ما يرمي إليه مُتخذ القرار للوصول إليه، وعليه فلكل قرار هدف أو دافع، ويُفهم القرار المُتخذ إنطلاقاً من هذا الدافع أي الهدف.

- **الهدف الإستراتيجي:** هو القصد الكامن وراء القرارات التي تُحدد إتجاه المؤسسة ونشاطاتها.¹ فهو مرتبط مباشرة برسالة المؤسسة ويرتبط إرتباطاً وثيقاً بعناصرها.²

وتُعتبر عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية في حد ذاتها خطوة حاسمة من خطوات إعداد إستراتيجية المؤسسة والخطوة الجوهرية في هذه المرحلة من المراحل هي الكيفية التي تتم فيها صياغة الأهداف الإستراتيجية، أو الأسلوب المستخدم في صياغة وتطبيق الأهداف في المستويات الإدارية المختلفة.³

ومن الأهداف الشائعة الإستخدام هدف الربحية، وهدف النمو وهدف الحصة السوقية؛ فالأهداف إذن ما هي إلا خطوات محددة على طريق تحديد الرسالة الخاصة بها.⁴

■ **خصائص الأهداف:** تتميز الأهداف الإستراتيجية بعدة خصائص أُختصرت بـ SMART:⁵

¹ عبد الستار مصطفى الصياح، الرؤية الفلسفية للأهداف الإستراتيجية: التحديد والنظريات، بحث مقدم إلى الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي: الواقع وآفاق التطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، للفترة 15-16.10.2002، ص: 208.

² السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص: 67.

³ بول جارت وآخرون، ترجمة: عبد الرحمان توفيق، التفكير الإستراتيجي: فن إدارة المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 1998، ص: 163.

⁴ منير نوري، التسويق الإستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الإقتصادية: إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004-2005، ص: 82.

⁵ أمينة بواشري، منظومة العقل الإستراتيجي للمنظمات العربية بين العالمية والمحلية: نموذج مقترح للرؤية والرسالة والأهداف، رسالة دكتوراه فلسفة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 50.

- محددة-**Specific**: محددة بنتيجة واحدة رئيسية، بمعنى ما هو هدفي؟
- قابل للقياس-**Measurable**: بمعنى إمكانية حساب وتقييم مدى الإنجاز فيها؟
- سهولة البلوغ-**Attainable**: بمعنى هل هدفي مجدي؟
- النتائج الموجهة-**Result Oriented**: بمعنى هل هدفي ذو أهمية؟
- الوقت المحدد-**Time Limited**: بمعنى هل هدفي قابل للتتبع؟

تتعدد أهداف المؤسسة على حسب زمن إنجازها أو على حسب طبيعتها إلى أهداف إقتصادية و/أو إجتماعية وغيرها. فيقترح DRUCKER ثمانية مجالات رئيسية وهي وضعية السوق، الابتكار، الإنتاجية، الموارد المالية واللوجستية، الربحية، النمو والأداء، قدرات وأداء الأفراد والمسؤولية إتجاه المحيط.¹

فإهمال مجال من هذه المجالات يُخلف إختلال في التسيير داخل المؤسسة، فيستلزم إيجاد توازن وتناغم بين الأهداف، كما ينبغي ترتيبها وفق سلم أولويات الذي يرجع لطبيعة مهمة المؤسسة ونتائج التشخيص الداخلي والخارجي، فلكل مؤسسة أهداف ولكن يوجد إختلاف بين مجرد إمتلاك هدف والإلتزام التام بتحقيق ذلك الهدف من خلال التحدي الكبير الذي يُشبه تسلق قمة جبل.

2. تحديد غايات المؤسسة: الغايات هي النتائج النهائية للمؤسسة، وعادة ما تستند إلى رسالة المؤسسة وصورتها المميزة، وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدمتها، والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها.² فالغاية إذن بعيدة عن التفاصيل وتتميز بالشمولية، أما الهدف فيتميز بالدقة والتفصيل، فما هي إذن إلا أهداف عامة وشاملة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى البعيد فهي ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالاستراتيجيات.

الفرع الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

يُعتبر تحليل البيئة خطوة جوهرية لإعداد الإستراتيجية، فبالرغم من أن الإستراتيجية والعملية التي تُؤطرها وهي الإدارة الإستراتيجية تتطوي على العديد من الأنشطة التخطيطية، التنظيم، التنفيذ والرقابة؛ إلا أنّ تحليل البيئة-الإستراتيجي يبقى أهم هذه الأنشطة. فيسعى إلى المواءمة بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمؤسسة وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية.

¹ Raymand Alain THIEATART, **La Stratégie d'Entreprise**, Ed.Science International, Paris, France, 1996, P: 153.

² عبد الرحمان ثابت إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 123.

أولاً: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة- Internal Environmental Analysis

قبل عرض تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يستوجب الوقوف أولاً عند مفهوم البيئة؛ حيث عُرِّفَتْ بأنها كل الثوابت والمتغيرات الموجودة خارج المؤسسة وذات علاقة حالية أو محتملة بها. كما عُرِّفَتْ أيضاً بأنها تلك الأحداث والمؤسسات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الإجتماعية، الإقتصادية، التكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة.¹ فلقد كانت التعريفات الأولى للبيئة تُشير إلى أنها جميع ما يُحيط بالمؤسسة فيقع خارجها ولا يكون جزءاً منها. في حين أن المنظور العام لمفهوم البيئة يعطي إنطباعاً بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمؤسسة، بالإضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تُحيط بها. كما أنّ توفير المعلومة حول البيئة التي تنشط فيها المؤسسة بالقدر الكافي والملائم يُساعد في إعداد الإستراتيجية؛ إذ تُخفف من نسبة عدم التأكد وبالتالي من درجة التعقيد. فمعظم الكُتاب عرّفوا المعلومة كعنصر قابل لتدنية عدم التأكد. كون التحليل الداخلي والخارجي يمدُّ المؤسسة بمعلومات في الوقت الملائم حول البيئة الداخلية والخارجية والتي يمكن بناء إستراتيجية على أساسها.

أما مفهوم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة فيُقصد به إلقاء نظرة فاحصة للمتغيرات الداخلية التي تقع تحت رقابة وسيطرة المؤسسة.² لغرض تحديد نقاط القوة والضعف التي تكتسبها. فمثل هذا التحليل الداخلي عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة قياساً على تحليل المنافسة نظراً لأهميته في بناء الإستراتيجية، وكثرة المعلومات التي يُقدمها والمجالات التي يُغطيها، حيث يُقدم معلومات تفصيلية عن الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة، ثقافة المؤسسة إضافة إلى مواردها.

1. الهيكل التنظيمي: يُعرف الهيكل التنظيمي* على أنه التنظيم الرسمي للأدوار والعلاقات بين الأفراد في المؤسسة والذي يُوجّه العمل نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، فهو يُحدد حُطوط الإتصال، حدود السلطة والمسؤولية، نطاق الإشراف المُتبع، المركزية واللامركزية. وعادة ما يُوصف شكلياً في خريطة تنظيمية. فيستوجب دراسته وتحليله بمختلف أبعاده. إذ ينبغي دراسة وتقييم درجة المركزية ومدى فاعليتها،³

¹ عبد الوهاب سويسي، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد والتصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص: 189.

² الطاهر لحرش، إستراتيجية تسويق الأوراق المالية وأثرها في تنشيط الإستثمار المالي: دراسة تحليلية لخصائص ومحددات سلوك المستثمر المالي الفرد الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2008، ص: 148.

* الهيكل التنظيمي: للمزيد من التفاصيل حوله يمكن تصفح الفصل الثاني.

³ يحضيه سملاي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004-2005، ص: 08.

وطبيعة السلطة والمسؤولية، فالسلطة سواء كانت تنفيذية أو إستشارية أو وظيفية تُؤثر إلى حد كبير في إصدار الأوامر والتعليمات وإتخاذ القرارات التنظيمية مما يدعو إلى ضرورة دراستها بجانب درجة المسؤولية التي تقع على كل مستوى تنظيمي، كما ينبغي دراسة وتحليل تفويض السلطة ومدى التوسع أو التضيق فيه.

فالتبني المبكر للهيكل التنظيمي المُتوافق مع الإستراتيجية يؤدي في أغلب الأحيان إلى تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة. وهو يُمثل وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الإستراتيجية. وهناك أشكال عديدة للهيكل التنظيمية منها التنظيم البسيط، الوظيفي، القطاعي، المصفوفي والمتعدد.¹

2. ثقافة المؤسسة: * هي مجموعة من القواسم المشتركة بين الأفراد بالمؤسسة والتي تكونت عبر الزمن والمتمثلة في القيم والأعراف والقواعد السلوكية؛ التي يتقاسمونها وتحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأطراف ذات المصلحة.² فتسمح للمؤسسة من الإستفادة منها كنقاط قوة في صالح المؤسسة كالإلتزام الوظيفي والولاء التنظيمي. وعلى الإستراتيجية إستغلال نقاط القوة في ثقافة المؤسسة المتراكمة، ومحاولة إكساب المؤسسة ثقافة تُساعد على التغيير المطلوب لتنفيذ إستراتيجياتها. حيث المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي الأكثر إبداعاً.

وغالباً ما تتم دراسة ثقافة المؤسسة من خلال علاقتها بكل من الرسالة-Mission والإستراتيجية-

Stratégie، وهذا ما يتطلب إستيعاب جانبيين مُهمين وهما:

■ طبيعة ثقافة المؤسسة-Organizational Culture Nature في المؤسسات الرائدة؛

■ دراسة العلاقة وتحليلها بين كل من الرسالة، الإستراتيجية وثقافة المؤسسة.

3. الموارد: والمتمثلة في الموارد البشرية، المالية، الطبيعية والتكنولوجية؛ حيث يُطلق على تحليل جوانب القوة والضعف للمجالات الوظيفية والموارد فيها إسم تحليل المزايا التنافسية. لذا ينبغي الإهتمام بمدى مساهمة

¹ عمار عماري، الهاشمي بن واضح، عبد الرحمان القري، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، بحث مقدم إلى الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2004، ص: 05.

* **ثقافة المؤسسة:** يُعتبر مفهومها أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية سنة 1981، حيث شاع إستعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية وإرتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية.

² شارلز وجاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001، ص: 650.

المجالات الوظيفية من إنتاج، التسويق، المالية، والبشرية في تحقيق الإستراتيجية التنافسية في ضوء نقاط القوة والضعف لديها. فقد تبين أنّ أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من مواردها.¹ فدراسة إحصائية كندية أثبتت أن إستثمار المؤسسات حالياً أصبح يتجه نحو الاستثمار في الموارد غير الملموسة، والتي تُفضل الإبداع Innovation'. فالاستثمار في الموارد غير الملموسة إرتفعت إلى 144 مليار دولار والمتمثلة في الاستثمار في علوم البحث والتطوير R/D والبرمجيات. فحوالي 78 بالمئة من الإستثمارات في الموارد غير الملموسة موجهة للأنشطة العلمية والنسبة الباقية لإستثمارات أخرى.²

وفي العموم توجد أربعة مداخل لقياس نقاط القوة ونقاط الضعف أمام المؤسسة وهي:³

■ المقارنة مع إمكانيات وأداء المؤسسة في الماضي؛

■ المقارنة مع المنافسين؛

■ المقارنة بعوامل النجاح الرئيسية في الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة؛

■ المقارنة بعوامل النجاح طبقاً لمرحلة التطور الذي يمرُّ به المنتج-السوق.

إذ من المهم تحليل وتقييم كافة هذه العوامل الداخلية لغرض تبيان نقاط القوة والضعف التي يتّسم بها كل عامل من العوامل الداخلية والتي تُعد خطوة ضرورية في إعداد الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة.

ثانياً: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة- External Environmental Analysis

تعمل المؤسسات في ظل بيئة ديناميكية، الأمر الذي يدفعها إلى القيام بتحليل بيئتها بشكل مُستمر لرصد الفرص والتهديدات الكامنة فيها؛ حيث يتمثل عامل الفرص في إكتشاف حاجة غير مشبعة في سوق أو مجتمع معين، وهذه الحاجة ترتبط بمُنتج معين، وإذا ما تكاملت مع أهداف المؤسسة ستحقق عائداً كبيراً. أما التهديد فهو تحدٍ أو خطر أو مشكلة، ينشأ كنتيجة لبعض الإضطرابات أو العوامل البيئية غير المرغوب فيها؛ والذي يؤدي إلى إختلال المؤسسة وعدم توازنها وإمكانية زوالها حتى. وتضم نوعين من البيئية وهما:

¹ عبد المليك مزهوده، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة: أداء لضمان نجاعة الأداء، مقال علمي، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص: 04.

² Robert BROWN, J.Peter NICHOLSON, **Innovation et Stratégies d'Entreprise: Pourquoi le Canada n'est pas à la Hauteur**, Rapport du Comité d'Experts sur l'Innovation dans les Entreprises, Conseil des Académies Canadiennes, Le Savoir au Service Public, Ottawa, Canada, Avril 2009, P: 97.

³ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 05، 2007، ص: 42.

1. تحليل البيئة الخارجية الخاصة: وهي مجموعة المتغيرات الخارجية المباشرة والتي تقع في حدود تعاملات المؤسسة فيمكن التأثير فيها نسبياً. فنظرية PORTER أصبح لها تأثير في المجال الأكاديمي منذ أن قام معهد الإستراتيجية والتنافسية في جامعة هارفارد بعقد دورات PORTER ضمن نظام مُميز يطرح نماذج مثل سلسلة القيمة والقوى الخمسة والتي أصبحت مكوناً أساسياً من أساليب الإدارة.¹ والمتمثلة فيما يلي:²

■ **المنافسون الحاليون:** الذين يَنشُطُون في نفس مجال مثل المؤسسة، فالتنافس داخل الصناعة* هو محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة. ومن بين المحددات العديدة للتنافس نجد هناك أربعة عوامل بارزة تعتبر محددات مهيمنة على درجة التنافس بين المنتجين والمتمثلة في نمو الصناعة، التكاليف الثابتة، تمييز المنتج، درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين.³

■ **تهديد المنافسون الجدد- Les Menaces des Entrants Potentiel:** قد حدد PORTER سبعة عوائق تُواجه المنافسون الجدد عند دخولهم الصناعة، والتي عرّفها بمجموعة من الصعوبات يلقاها الراغب في الإستثمار في صناعة معينة.⁴ والمتمثلة في إقتصاديات الحجم الكبير، تميز المنتج، متطلبات رأس المال، تكاليف التحويل، إختراق قنوات التوزيع، مزايا المؤسسات القائمة مسبقاً وسياسة الحكومة.⁵

فقد أعتبرت المؤسسة الأمريكية للهاتف والتلغراف-American Telephone & Telegraph منافس محتمل في قطاع صناعة الحاسب الشخصي في بداية الثمانينيات؛ حيث كانت تمتلك التكنولوجيا وفرق البيع ورأس المال الضروري لتصنيع وبيع الحواسيب الشخصية إلا أنها تعرضت لردود أفعال عدائية من طرف مُنافسي القطاع، الأمر الذي جعلها تفشل في تأمين مركز قوي لنفسها في السوق.

¹ تأليف المؤسسة الافتراضية للأكتاد-UNCTAD VIRTUAL INSTITUTE، ترجمة وتوطين: بثينة محمد علي المحتسب، طالب محمد عوض، التنافسية والتنمية، منشورات الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، قسم إقتصاد الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2010، ص: 50.

² محمد المحمدي الماضي، السياسات الإدارية، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة، مصر، 1994، ص: 92.

* **الصناعة:** عُرِفَتْ بأنها مجموعة من المؤسسات والتي تقوم بإنتاج منتجات يُعتبر كل منها بديلاً قريباً للآخر.

³ محمد حباينة، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012، ص: 26.

⁴ E.Michael PORTER, **The Competitive Advantage of Nations**, 2nd Edition, Ed.Free Press, New York, U.S.A., 1998, P: 35.

⁵ طارق السويديان، قيادة السوق، دار إبن حزم للطباعة، بيروت، لبنان، 2001، ص: 17.

ومن ذلك يمكن إستنتاج أن المؤسسات العاملة في صناعة ما تعمل على تثبيط قدرة الداخلون الجُدد على المنافسة عند دخولهم بحكم أنه كلما زاد عدد المؤسسات المتنافسة، كلما زادت مهمة المؤسسة صعوبة في الإحتفاظ بحصتها في السوق وجني الأرباح المأمولة.

إن فالقاعدة أن دخول منافسين جُدد، يُعتبر تهديداً للمؤسسات التي تعمل حالياً في الصناعة، وكلما كان من السهل دخول منافسين جُدد كلما زاد التهديد على المؤسسات التي تعمل حالياً في الصناعة.

■ **تهديد مُنتجوا السلع البديلة- Menace des Productions de Remplacement:** فالمنتجات البديلة هي التي تبدو مختلفة عن ما تقدمه المؤسسة ولكنها تُشبع نفس الحاجات وبالتالي تُشكل تهديداً على الحصة السوقية للمؤسسة. فكلما زاد تهديد هذه المُنتجات كلما أدى ذلك لزيادة الإستثمار في البحوث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة.

■ **القوة التفاوضية للموردين*:** يُمكن لهم التأثير على المنافسة من خلال رفع الأسعار، تخفيض النوعية أو يعطي الأفضلية لزبون دون آخر.

■ **القوة التفاوضية للزبائن*:** حيث تزداد القوة التفاوضية للزبائن عندما يقومون بشراء كميات كبيرة مما يُمكنهم من طلب أسعار أفضل للوحدة أو مواجهة تكاليف تحويل قليلة.

■ **الأطراف ذات المصلحة:** حيث يُوصى فريمان إلى إضافة القوة السادسة إلى قوى بورتر الخمسة لتتضمن جماعات مختلفة من أصحاب المصالح في البيئة الخارجية الخاصة ببيئة المنافسين، والمتمثلة في الدولة، النقابات وغيرها من الأطراف التي لها تأثير على الصناعة.¹ وتختلف باختلاف طبيعة الصناعة.²

وتتحدد القوة الإجمالية لتلك العوامل بمعدل الريح المتوقع في الصناعة فالهدف من بناء إستراتيجية للمنافسة في مؤسسة ما هو الحصول على موقع في الصناعة تستطيع فيه المؤسسة أن تدافع عن نفسها ضد تلك القوى التنافسية أو تستطيع من خلالها أن تؤثر في تلك القوى لصالحها. والملحق (I-2) يُلخص العناصر السابقة المكونة للبيئة الخارجية الخاصة وفق منظور PORTER.

* **المُورد:** أي مختلف مصادر التموين والتمويل التي تتعامل معها المؤسسة بما في ذلك مورد العنصر البشري (سوق العمل).

* **الزبون:** هو شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على مُنتج المؤسسة أو الإستفادة منه.

¹ **Contrôle de Gestion et Choix Stratégiques**, Encyclopédie Delmas pour la Vie des Affaires, 6^{ème} Edition Entièrement Refondue, Ed.Dalloz, Paris, France, 1998, P: 107.

² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر، 2003، ص: 171.

2. تحليل البيئة الخارجية العامة: هي غير مباشرة تؤثر على كافة المؤسسات، ولا تستطيع المؤسسة التأثير عليها وتشمل كافة العوامل السياسية، الاقتصادية، الإجتماعية، الثقافية، القانونية والتكنولوجية.

■ **العوامل الاقتصادية:** والمتمثلة في سياسات الدولة المالية والنقدية، معدلات الضرائب، الدخل الوطني وكيفية توزيعه ونصيب الفرد من الناتج الوطني، ميل الأفراد للإنفاق أو للإدخار وغيرها من المؤشرات الاقتصادية التي تُمثل في الغالب فرصاً أو تهديدات للمؤسسات كسياسة الدولة بالنسبة للإستثمار الأجنبي فحسب دراسة أجراها UNCTAD*¹، فإن معظم الدول النامية قد تحركت بالفعل إلى سياسات أكثر تقيلاً وأقل تقييداً تُجاء الإستثمار الأجنبي المباشر FDI*¹.

■ **العوامل الإجتماعية:** والمتمثلة في العلاقات الإجتماعية، النمو السكاني، توزيع الهيكل العمري، نمط المعيشة.² فهي تُفرز في النهاية خصائص التركيبية الإجتماعية للأفراد الذين يمثلون القطاعات التي يمكن أن تتعامل معها المؤسسات وتتأثر بها.³

■ **العوامل السياسية:** تتمثل في نمط السلطة، الوعي السياسي، درجة الإستقرار السياسي ودرجة الديمقراطية السائدة في المجتمع،⁴ بالإضافة إلى درجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال.⁵

■ **العوامل الثقافية:** لها تأثير واسع على إستراتيجية المؤسسة كونها تتحكم في إتجاهات الطلب والعرض على المنتجات لكونها مصدر الأذواق والعادات والأنماط الإستهلاكية لدى المستهلك. ويُعد مستوى التعليم والوعي ومدى الإلتزام بالقيم والأخلاق الأساسية وإحترامها في المجتمع من العوامل التي ينبغي رصدها باستمرار وتوقع ما يمكن أن يحدث فيها من تغير وتحديد أثرها على المؤسسة.

* UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development – مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية

* FDI: Foreign Direct Investment – الإستثمار الأجنبي المباشر

¹ سي. بي. راو، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، العولمة: الكونية وأبعادها الإدارية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص: 49.

² Lyès GHEDDACHE, *Etude du Comportement Stratégique de l'Entreprise Familiale*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université Mouloud MAMMERI de Tizi Ouzou, Algerie, 2012, P: 341.

³ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص: 182.

⁴ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004-2005، ص: 63.

⁵ عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص: 45.

■ **العوامل التكنولوجية***: معناها الواسع هي تطبيق عملي للعلم على المُنْتَجِ وأسلوب الإنتاج وتُدعى إبداعاً تكنولوجياً إذا كانت تتعلق بالمُستجدات الإيجابية التي تَمَسُّ مختلف المنتجات وأساليب الإنتاج. فُتسَاهم في تخفيض التكلفة، الرفع من الجودة، ورفع القدرة الإنتاجية وتحقيق أكبر مردودية.¹ فتسعى الدول لزيادة سرعة التحديث التكنولوجي في مؤسساتها لجعلها أكثر قدرة على المنافسة دولياً؛ ذلك أن التطور والإبداع التكنولوجي تأثير عميق في إستراتيجية المؤسسة بالتالي تُمَكِّئها من صنع غدٍ أفضل في ظل المنافسة الدولية.²

■ **العوامل القانونية**: كالقوانين المنظمة للصناعة والتجارة والعلاقات الإقتصادية الدولية والوطنية، قوانين التأمينات، قوانين الضرائب والجمارك إلى جانب قوانين البيئة ومنع التلوث.

■ **العوامل الدولية**: بُعد خاص بالمؤسسات ذات النشاط الدولي والتي تعمل في ظل ثقافات متباينة ومنافسة في ظروف وأحوال مُميزة لكل دولة.³ وتشمل التكتلات الإقتصادية، العلاقات على مستوى الدول حيث أن سوء العلاقة بين دولتين تعني تقييداً لقدرة المؤسسات العاملة في كلا البلدين على التعامل في أسواق الدولة الأخرى.⁴ فلكون المؤسسة تكتشف أن حاجات المستهلك عبر العالم في تناغم وتتسق مستمرين، فمُسايرةً لهذا التطور فإن الإدارة مُجبرة أن تُدرك العالم كقرية كونية* وأن تُصاغ إستراتيجياتها على أساس التكامل الدولي.

فمن هذا التحليل للبيئة بشقيها الداخلي والخارجي الذي يُعتبر من أساسيات إعداد الإستراتيجية كون البيئة أهمية بالنسبة للمؤسسة. فوجود وبقاء أي طرف هو شرط ضروري لبقاء ووجود الآخر، وبالتالي فإن أي طرف منها يؤثر ويتأثر بالآخر حتى وإن كان وجود البيئة يسبق وجود المؤسسة في كل الظروف. فكُلما زاد الإلمام بحسن تحليل البيئة ومعرفة مؤثراتها كُلما أدى ذلك إلى الإستجابة لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. ويمكن إختصار هذه العوامل البيئية الداخلية والخارجية في الشكل الموالي:

* **التكنولوجيا**: هي تجسيد المعرفة في الواقع؛ بمعنى Technologie = Technique + Savoir Faire

¹ محمد السعيد أوكيل، نشاطات ووظائف المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص: 28.

² إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2002-2003، ص: 47.

³ فوزي شعبان مذكور، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، مصر، 1999، ص: 76.

⁴ عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص: 67.

* **العولمة**: حسب صندوق النقد الدولي-Fonds Monétaire International يُعرفها على أنها الإعتماد المتبادل الإقتصادي المُتنامي لمجموع بلدان العالم، والنتاج عن زيادة حجم وتنوع المُبادلات العابرة للحدود من السلع والخدمات، وكذلك من التدفقات الدولية لرؤوس الأموال، في نفس الوقت الذي يشهد فيه العالم إنتشاراً متسارعاً وشاملاً للتكنولوجيا. ويفضل الأنجلوسكسون استخدام العالمية Glogalisation نسبة إلى كلمة Glob التي تعني بالعربية الكرة الأرضية، في حين يفضل الفرنكفون استخدام عبارة Mondialisation نسبة إلى الكوكب Le Monde. وأول من استخدم هذه الكلمة هو البروفيسور مارشال ماك لورهان المختص في علم الإجتماع والإتصالات بجامعة تورنيتو بكندا في سنة 1960.



الشكل (I-7): ملخص للعوامل البيئية

المصدر: تم إعداده بناءً على ما سبق.

ثالثاً: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

يتطلب على إدارة المؤسسة تحليل، دراسة ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص* والتهديدات* على مستوى المؤسسة. فلقد ظهرت عدة دراسات إهتمت بتحليل بيئة المؤسسة يُمكن ذكر مصفوفة النمو لمجموعة بوستن الإستشارية BCG* ونموذج جنرال إلكتريك GE* ومصفوفة SWOT* لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ويتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التحليل الداخلي والخارجي في قائمتين، إحداهما نتائج تحليل البيئة الداخلية والأخرى نتائج تحليل البيئة الخارجية والتي يوضحها الشكل الموالي:

	العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
قائمة بنواحي الضعف الداخلية W	قائمة بنواحي القوة الداخلية S	قائمة بالفرص الخارجية O
W.O	S.O	
W.T	S.T	قائمة بالتهديدات الخارجية T

الشكل (I-8): مصفوفة SWOT

المصدر: تم إعداده بناءً على ما سبق.

* **الفرص**: تحاول المؤسسة إنتهازها وتعظيم الإستفادة منها؛ كعقد صفقات أو دخول سوق جديدة أو إزاحة منافس ما.
 * **التهديدات**: تُحاول المؤسسة مواجهتها فلها آثار عكسية على أهدافها؛ كظهور منافسين أقوياء، فرض ضرائب على منتجاتها.
 * **BCG: Boston Consulting Group** نسبة إلى الحروف الأولى التي تُكوّن إسم المجموعة الإستشارية بمدينة بوستن الأمريكية وهو نموذج يُستخدم في تحليل محفظة الأعمال.

* **GE**: La matrice Attaitis-Atouts a été proposée par K.OHMAE, ancien Directeur au Japon de McKinsey, dans son ouvrage **La Génie du Stratège**. Elle est plus élaborée que le modèle historique de ce cabinet, leader mondial du conseil en stratégie.

* **SWOT**: Acronyme des termes Anglais Strengths (Forces), Weaknesses (Faiblesses), Opportunities (Opportunités) and Threats (Menaces).

فهذا التحليل يسمح للمؤسسة بمعرفة الوضعية التي هي فيها وتتخذ الإستراتيجية المناسبة لحالتها:

1. الحالة الأولى (W.T): تهديد خارجي وضعف داخلي يعني موقف حرج، فينبغي التقليل من جوانب الضعف وتجنب التهديدات، مما يستلزم إتخاذ مجموعة من الإستراتيجيات مثل إسقاط منتج، أو سوق معين أو الإندماج مع مؤسسة أخرى.

2. الحالة الثانية (W.O): ضعف داخلي وفرص خارجية، نقطة الضعف الداخلي قد تعود على العامل التكنولوجي الذي يكون التعاون مع مؤسسة أخرى في هذا الجانب حل لهذا الضعف، فينبغي التغلب على جوانب الضعف للإستفادة من الفرص.

3. الحالة الثالثة (S.T): قوة داخلية وتهديدات خارجية ما ينبغي زيادة إستخدام القوة الداخلية لتقليل التهديد.

4. الحالة الرابعة (S.O): قوة داخلية وفرص خارجية يعني وضع مثالي للمؤسسة. فيتم إستغلال القوة للإستفادة من الفرص.¹

إذا ما طُرح سؤال هل للمؤسسة موارد وقدرات إضافة القيمة من خلال تمكينها من إستغلال الفرص و/أو تجنب التهديدات؟ بعض المؤسسات الجواب هو نعم، فعلى سبيل المثال مؤسسة سوني-SONY كونها تستخدم مواردها ومهاراتها التكنولوجية الخاصة، وثقافتها التنظيمية الإبداعية تجعل من الممكن لهذه المؤسسات الإستجابة لها وخلق فرص وحتى خلق بيئة جديدة مملوءة بالفرص-
2.Create New Environmental Opportunities

كما يتمتع مجمع ديزني- GROUPE DISNEY بنقاط قوة والمتمثلة في تركيزه وإعتماده على الشخصيات المشهورة لتوليد المداخل من عدة أنشطة كالرسوم المتحركة، ألعاب الفيديو والكتب. أما نقطة ضعفه الأساسية في السنوات الأخيرة فتتمثل في غياب الإبداع وعدم قدرته على التجديد مقابل مواجهة الأنواع الجديدة للرسوم المتحركة التي عرضها بيكسار-Pixar والمتمثلة في Toy Story و Monsters Inc.³

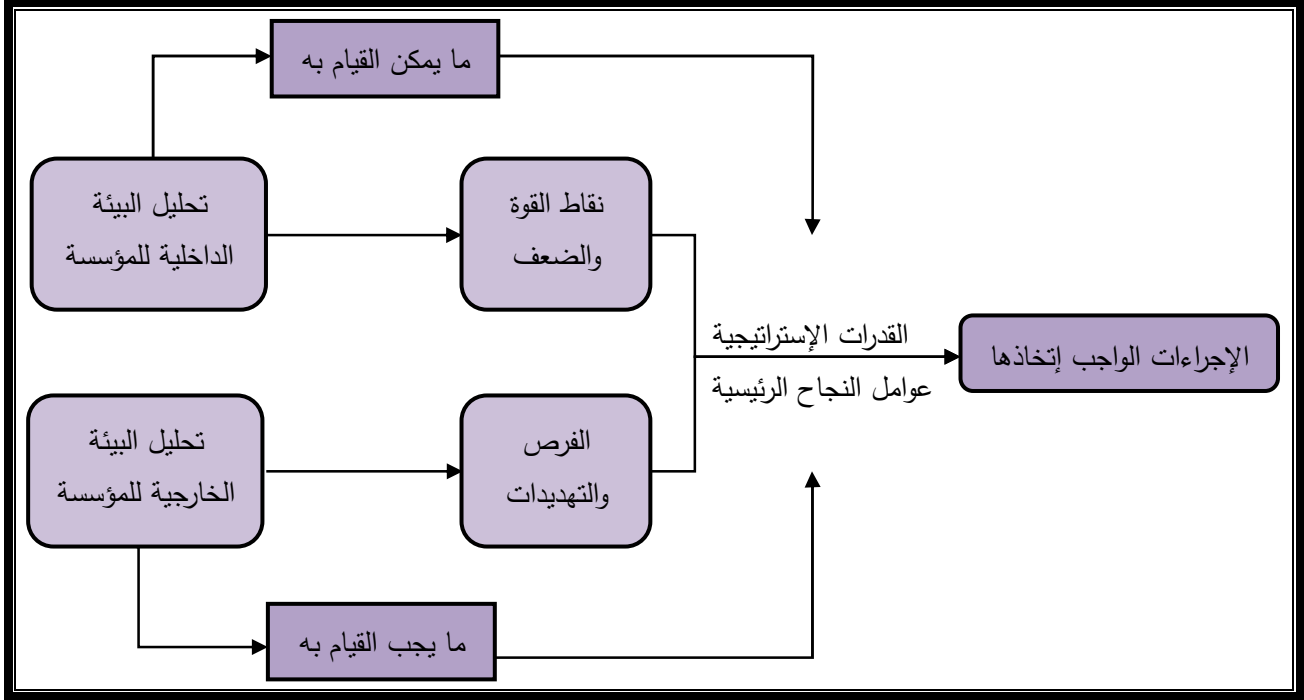
¹ محمد العيد ختيم، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص الإستراتيجية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009، ص: 22.

² Jay B.BARNEY, **Strategy for Business**, Fall Semester, B 300 Part B, AOU, 2011, P: 07.

³ Alain DESREUMAUX, Xavier LECOCQ, Vanessa WARNIER, **Stratégie: Synthèse de Cours et Exercices Corrigés**, Collection Synthex, Pearson Education, Paris, France, 2006, P: 59.

فنموذج SWOT يُعتبر أسلوب علمي وعملي يسمح للمؤسسة بتقييم قدراتها وإمكانياتها الذاتية والوقوف عند مدى تحقيقها للفعالية المطلوبة فهو يبرز عيوب المؤسسة ودرجات الخطأ فيها حتى تتمكن من تدارك الفرص التي تحقق لها الكفاءة والفعالية.

والشكل الموالي يُلخص نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.



الشكل (I-9): نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

المصدر: تم إعداده بناءً على ما سبق.

فمن خلال المقارنة بين نتائج تحليل البيئة الداخلية التي تسمح لها بمعرفة ما يمكن القيام به في ضوء القدرات الإستراتيجية المتاحة لها، ونتائج تحليل البيئة الخارجية التي تسمح لها بمعرفة ما يجب القيام به في ضوء عوامل النجاح الرئيسية المتاحة لها، يتسنى للمؤسسة تحديد البدائل الإستراتيجية ومن ثم إختيار الإستراتيجية المناسبة.

المطلب الثالث: تحديد البدائل الإستراتيجية، التنفيذ والمراجعة

بعد دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية الخاصة منها والعامة، وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي، وما ينبغي أن يكون عليه. يبدأ مُتخذ القرار في إيجاد البدائل المختلفة لحل المشكلة، وتشمل هذه الخطوة على الخطوتين التاليتين دراسة عدد من البدائل الإستراتيجية التي تُساعد على سد الفجوة بين الأداء الحالي وما ينبغي أن يكون عليه، والإستفادة من العروض المحيطة ثم إختيار أحسن بديل من بين البدائل المتاحة لسد الفجوة وتحقيق الأهداف. ومن ثم الإنتقال إلى مرحلة تنفيذ الإستراتيجية ومنها إلى المرحلة الأخيرة لهي مراجعة الإستراتيجية المُنفذة.

الفرع الأول: تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة

بعد تحديد وبيان رسالة المؤسسة، ووضع الأهداف التي ستعمل المؤسسة على تحقيقها إلى جانب دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية بما يبين للمؤسسة نواحي القوة والضعف التي تتسم بها، وتوضيح الفرص والمخاطر المحيطة بها، يصبح من الممكن أن تطرح بدائل الإستراتيجيات التي يُمكنها الإختيار من بينها.

أولاً: تحديد البدائل الإستراتيجية

1. إستراتيجية الإستقرار: تعني الإبقاء على تموُّع المكاسب الحالية والنتائج المالية المرتبطة به.¹ حيث تُستخدم المؤسسات هذه الإستراتيجية في الحالات التي تستمر فيها في تحقيق نفس معدلات الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها في الماضي وذلك بزيادة معدلات الإنجاز بنفس النسب التي تحققت في السنوات السابقة. هذا الوضع يتحقق، سواء عندما تكون المؤسسة لا تتوفر على الموارد التي تسمح لها بزيادة قدراتها ومجال تدخلها في القطاع الذي تعمل به. كما قد تلجأ إلى هذا الحل عندما تكون قد بلغت مستوى عالٍ من الإنتاج، بحيث تكون راضية عنه؛ ومن ثم لا تطمح على تحقيق توسع. وفي ظل هذه الإستراتيجية ستعمل على توجيه كل مواردها إلى مجالات عملها الحالية، قصد تأكيد مكانتها هذه وتقويتها تحسباً لأيّ طارئ.

2. إستراتيجية النمو والتوسع:² بشكل عام النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمؤسسة من أهمها:

- قدر أكبر من الأرباح؛
- مكانة أقوى للمؤسسة؛
- مكانة وسمعة أفضل للمديرين بالمؤسسة؛
- التمتع بإقتصاديات الحجم الكبير؛
- إمكانية السيطرة والنجاح في الأجل الطويل؛
- الإستفادة من الإختلافات بين أنماط الإستهلاك وتعدد حاجات ورغبات الزبائن؛
- الإستفادة من الإختلافات الجغرافية؛
- الإستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات، المصانع، المنتجات وغيرها.

¹ Robert LE DUFF, *Encyclopédie de la Gestion et du Management: E.G.M.*, Ed.Dalloz, Paris, France, 1999, P: 16.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 164.

3. إستراتيجية الإنكماش: تُعد إستراتيجية الإنكماش البديل الثالث من البدائل الإستراتيجية المتاحة، فالمؤسسات التي تعمل في ظل هذه الإستراتيجية تُقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة. ويمكن أن تأخذ درجة تخفيض المؤسسة لأعمالها عن معدلاتها السابقة أحد الأشكال الآتية:

- إستراتيجية تخفيض حجم المبيعات؛
- إستراتيجية الإستلام لمؤسسة أخرى؛
- إستراتيجية التحول كلية لنشاط آخر؛
- إستراتيجية التصفية وبيع الأصول.

ثانياً: إختيار الإستراتيجية المناسبة

يمكن تعريف الخيار الإستراتيجي بمعنى إختيار الإستراتيجية على أنه الهدف النهائي المُتفق عليه من المجموعة المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوة الإيديولوجية، الإدراك، الطموحات والقيم بهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات للمؤسسة.¹ فهناك عدداً من الإستراتيجيات المتاحة أمام المؤسسة للإختيار من بينها، وقد تمثلت هذه البدائل في ثلاثة أنواع رئيسية من الإستراتيجيات، فالمؤسسة قد تسير على نفس النهج الحالي، وهي بذلك تتبع إستراتيجية الإستقرار وقد تتوفر للمؤسسة وتساعد بعضها الظروف فتتبع إستراتيجية النمو والتوسع، وأخيراً، ولسوء بعض الظروف والعوامل الداخلية والخارجية أو كليهما معاً، قد تتبع المؤسسة إستراتيجية الإنكماش.

ويتضمن إختيار الإستراتيجية التعرف على بدائل الإستراتيجيات الممكنة والتي يمكن تطبيقها، ويكون الإختيار ميسراً إذا حددت عملية التقييم بديلاً واحداً مميزاً، ولكن في معظم الأحيان يجد متخذ القرار أن أمامه العديد من البدائل. وحتى يتم الإختيار المناسب ينبغي مراعاة عدة معايير هامة والمتمثلة فيما يلي:²

1. **دراسة الخبرة الماضية:** من خلال دراسة خبرة الأفراد أو دراسة خبرة المؤسسة. فعادة ما يسلك معظم الأفراد سلوكاً شبيهاً بما إنتهجه فيما مضى. ولهذا تبدأ معظم المؤسسات بدراسة الإستراتيجية الحالية مع مراعاة البدائل الشبيهة بها، ومن ثم فالبدائل التي سيتم إختيارها تُحدد الإستراتيجيات الماضية.

2. **إتجاهات ذوي النفوذ في المؤسسة:** من خلال دور الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى. فإختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالباً بمراكز القوى والتأثير داخل المؤسسة، نظراً لأن الإستراتيجية يترتب عليها تغييرات

¹ محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص: 102.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 199.

في الهياكل التنظيمية وفي أنماط العلاقات، ومن ثم التأثير على النفوذ. فالعناصر المؤثرة أو ذوي النفوذ الحاليين وإتجاهاتهم سيكون لها تأثير في تفضيل إستراتيجية ما دون أخرى.

3. مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله: المخاطر المحدودة أو المخاطر العالية. فمن المعروف أن هناك علاقة طردية بين درجة المخاطرة ومقدار الربح الذي يمكن تحقيقه، فكلما إنخفض مستوى الخطر زادت درجة التأكد وإنخفض كذلك الربح المتحقق. وعلى الوجه الآخر فإن إرتفاع مستوى المخاطرة يزيد من عدم التأكد وكذلك تكون إحتتمالات الربح عالية. وبناءً على ذلك تؤثر إتجاهات الإدارة نحو درجة المخاطرة التي يمكن قبولها على الإستراتيجية التي سيتم إختبارها.

4. عنصر الزمن-التوقيت المناسب: إن التوقيت الخاص بإستراتيجية ما يُعتبر عنصراً هاماً لنجاحها وإستمرارها أو فشلها. فالمدى الزمني المتاح للإختيار فيما بين الإستراتيجيات كذلك الوقت الذي تأمل فيه الإدارة أن تحقق إستراتيجيتها النتائج المرجوة والعوائد المأمولة يُعد من الأمور التي تشغل ذهن الإدارة. هذا إلى جانب دراسة الوقت الذي يكون فيه السوق مستعداً لإستقبال منتجات المؤسسة ومتشوقاً إليها.

5. الموارد التنظيمية: تُعد الموارد التنظيمية من أهم المعايير التي ينبغي مراعاتها عند إختيار الإستراتيجية المناسبة، وتبدو أهمية هذه الموارد لكونها قد تُمثل مصدراً من مصادر القوة بحيث تُميز المؤسسة تنافسياً، كما قد تُحد من تحقيق أهدافها.

6. مركز المؤسسة في الصناعة: غالباً ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات التي لا تحظى إلا بحصة سوقية أقل. وعلى ذلك فإن مركز المؤسسة في الصناعة يُعد معياراً من بين المعايير الحاكمة في الإختيار الإستراتيجي للمؤسسة. وتكون إما مؤسسة رائدة في السوق أو مؤسسة تابعة.

الفرع الثاني: تنفيذ الإستراتيجية

يُقصد بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والإختيارات اللّازمة لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، فهي تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، الموازنات والإجراءات.¹

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

أولاً: البرامج

تُعتبر البرامج خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة.¹

ثانياً: الميزانيات

هي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية وتتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة كأن يتم وضع ميزانية للإعلان وأخرى للحوافز وثالثة للبحث والتطوير.

ثالثاً: الإجراءات

هي خطوات متتابعة تصف تفصيلاً كيف تؤدي الأنشطة والأعمال.² وتعتبر أكثر تحديداً من السياسات التي تعتبر خطوط عامة إرشادية لإتخاذ القرارات؛³ وتُحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة لأداء الأنشطة والأعمال في المستقبل، فهي بهذا الشكل تُعتبر مرشداً للعمل أكثر من كونها مرشداً للتفكير، حيث تُحدد تفصيلاً طريقة أداء العمل وبشكل متسلسل ومتتابع. فتسعى إلى تفصيل التصرفات وتقديم الخطوات اللازمة لتنفيذ السياسات.⁴ فمثلاً قد تتضمن الإجراءات قائمة الموردين الذين ينبغي الإتصال بهم وطرق كتابة نموذج موافقة وتفاصيل الدفع.

والإجراءات تختلف حسب المستويات التنظيمية، وقد تقوم المؤسسة بطبع دليل للمعايير المطبقة، حيث يشمل الإجراءات الخاصة بالمؤسسة ككل وأخرى خاصة بالإدارات الرئيسية والثالثة للأقسام والفروع، وقد تكون الإجراءات خاصة بعدة إدارات. وهناك شروط واجب توفرها في الإجراءات والمتمثلة في:

1. أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من جميع أفراد المؤسسة ولذلك يجب أن تكون مكتوبة؛
2. أن لا تكون متعارضة مع إستراتيجيات وسياسات المؤسسة وأهدافها؛
3. أن لا تكون متعارضة مع بعضها البعض؛
4. أن تكون مبسطة إلى أقصى درجات التبسيط وذلك بإلغاء الخطوات غير الضرورية.

¹ جلال العبد، إدارة الأعمال مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص: 127.

² ماهر مكي، إبراهيم عودة، إعداد خطة إستراتيجية للمنظمات غير حكومية: جمعية الكرم للثقافة نموذجاً، ص: 14، على الموقع: [URL:http://faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=11206.pdf](http://faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=11206.pdf)، أُطلع عليه بتاريخ 2014.02.15.

³ موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2008، ص: 09.

⁴ إياد علي يحيى الدجني، واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، قسم إدارة تربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص: 67.

وبصفة أساسية يمكن القول بأن وضع الإستراتيجية أو الإستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب:¹

1. وجود هيكل تنظيمي ملائم بتعديل الهيكل الحالي أو بناء هيكل جديد، تدريب وتعيين قوى عاملة، إنشاء وحدات جديدة.
2. ملائمة الإستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية وتعديل السياسات المتعارضة مع الإستراتيجيات الموضوعية.
3. التأكد من أن النظم المطبقة حالياً تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الإستراتيجيات مثل نظم الأجور والحوافز، نظم المعلومات، نظم الاتصال، نظم الرقابة ونظم التخطيط.
4. أن تكون الإستراتيجيات الوظيفية كالإستراتيجية التسويقية والمالية أو الإنتاجية وغيرها تلعب دوراً أساسياً في تحديد جدوى الإستراتيجيات الموضوعية على مستوى المؤسسات أو الأعمال ككل.

الفرع الثالث: مراجعة الإستراتيجية

تُعد عملية مراجعة الإستراتيجية والرقابة عليها هامة جداً، إذ أنّها تُوضح مدى مُسايرة عمليات التنفيذ لما تم تصوره في مرحلة الإعداد، وتُظهر مدى التطور الإيجابي أو الإنحراف السلبي في إستثمارات المؤسسة. ولهذا يمكن القول أن إعداد الإستراتيجية وتنفيذها سيصبحان بلا جدوى إذا حدثت تغيرات في العوامل الداخلية أو الخارجية أدت إلى الإنحراف عما هو مُتصور فيما سبق. مما يبرز ضرورة مواكبة عمليات التنفيذ بالرقابة عليها، وتقييمها وسرعة إتخاذ الإجراءات التصحيحية حتى تستمر الإستراتيجية في مسارها الصحيح. فباعتبار الرقابة* وظيفة إدارية تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعية، وذلك بمتابعة تنفيذها ومقارنة النتائج الفعلية بالمتوقعة وإستخدام هذه المقارنة في وضع الخطط للمستقبل. هذا بالإضافة إلى أن الرقابة تشتمل على عمليات قياس أداء المرؤوسين والمؤسسة، وتصحيحها للتأكد من الأهداف والخطط المرسومة قد نُفذت بشكل سليم.² وتقوم نظرية الرقابة الحديثة على مفهوم السيبرنتكس-Cybernetics* وترمز هذه الكلمة إلى دراسة التحكم والرقابة بالإتصالات

¹ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص: 78.

* **Le Contrôle:** Comment la fonction suit-elle ses actions en vue de la réalisation de ses objectifs? وهي كلمة مشتقة من التعبير الفرنسي Contre Rôle أي الدور المضاد وهو الذي يتأكد من صحة وصدق الدور الأصلي، ومدى مطابقته للواقع الذي آل إليه.

² شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 384.

* **السيبرنتكس-Cybernetics:** تعني المُوجه أو الحاكم. وهو علم حديث نوعياً ظهر في 1947، ويعتبر العالم الرياضي الأمريكي نوربرت فينر-Norbert WIENER-1894-1964 من أهم مؤسسيه. حيث عرّف Cybernetics على أنّها علم القيادة أو التحكم-Control في الأحياء والآلات ودراسة آليات التواصل-Communication في كل منهما.

الفعالة.¹ وتضع مفهوماً جديداً لعملية الرقابة يُبعدها عن المفهوم التقليدي الذي يجعلها تؤدي إلى الخوف من إتخاذ القرارات والمبادرة. ويقوم مفهوم Cybernetics على أساس تهيئة كافة الإمكانيات أمام المسؤولين عن التنفيذ حتى لا يقعوا في أخطاء. حيث يعتمد على إتصالات فعالة ومستمرة، وقنوات إتصال متوفرة ومنظمة بشكل سليم، وتوفر التغذية العكسية-Feed Back التي تُعتبر الجانب الأساسي لـCybernetics. فإتسياب المعلومات والبيانات من مراكز إتخاذ القرارات إلى نقاط التصرف عبر قنوات الإتصال، ثم العودة ثانية بمعلومات جديدة من الأفراد المُنفذين لتغذية مراكز إتخاذ القرارات بالحقائق، حيث يتم تحليلها وتفسيرها إستعداداً لإتخاذ قرارات جديدة، ثم تتسبب معلومات جديدة إلى نقاط التصرف لتصحيح الأخطاء وتقييم الإنحرافات، وهكذا تتكون عملية دائرية بين مراكز إتخاذ القرارات ونقاط التصرف فتتم الرقابة عن طريق التغذية العكسية.

في حين عُرفت المراجعة* بأنها عملية تقييم إجمالي لبيئة المؤسسة وإمكانياتها وقدراتها ولأهدافها وإستراتيجياتها. فهي تقيس مدى مُضي المؤسسة في الطريق الصحيح وإن لم تكن فأين ينبغي أن تُوجه الإهتمامات. بحيث تتم بصفة دائمة ومنظمة بهدف الكشف عن مواطن الضعف والخلل في النواحي الإستراتيجية ومحاولة تصحيحها وتصويبها نحو الأهداف المرجوة. حيث تُمثل الخطوة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية بحيث تُوضع لمواجهة وتعديل المستقبل والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير بإستمرار، فتخضع كل الإستراتيجيات لعملية التقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة، والتأكد من أن الأهداف المسطرة في الإستراتيجية مطابقة لما حدث في الواقع العملي لها. فهي بذلك تُوفر العديد من المعلومات التي تُظهر نقاط القوة والضعف في التنفيذ قصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها. بالإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاث أنشطة رئيسية لمراجعة الإستراتيجية والمتمثلة فيما يلي:

أولاً: مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

ثانياً: قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أنّ الأداء التنظيمي والفردى يسير في الإتجاه الصحيح.²

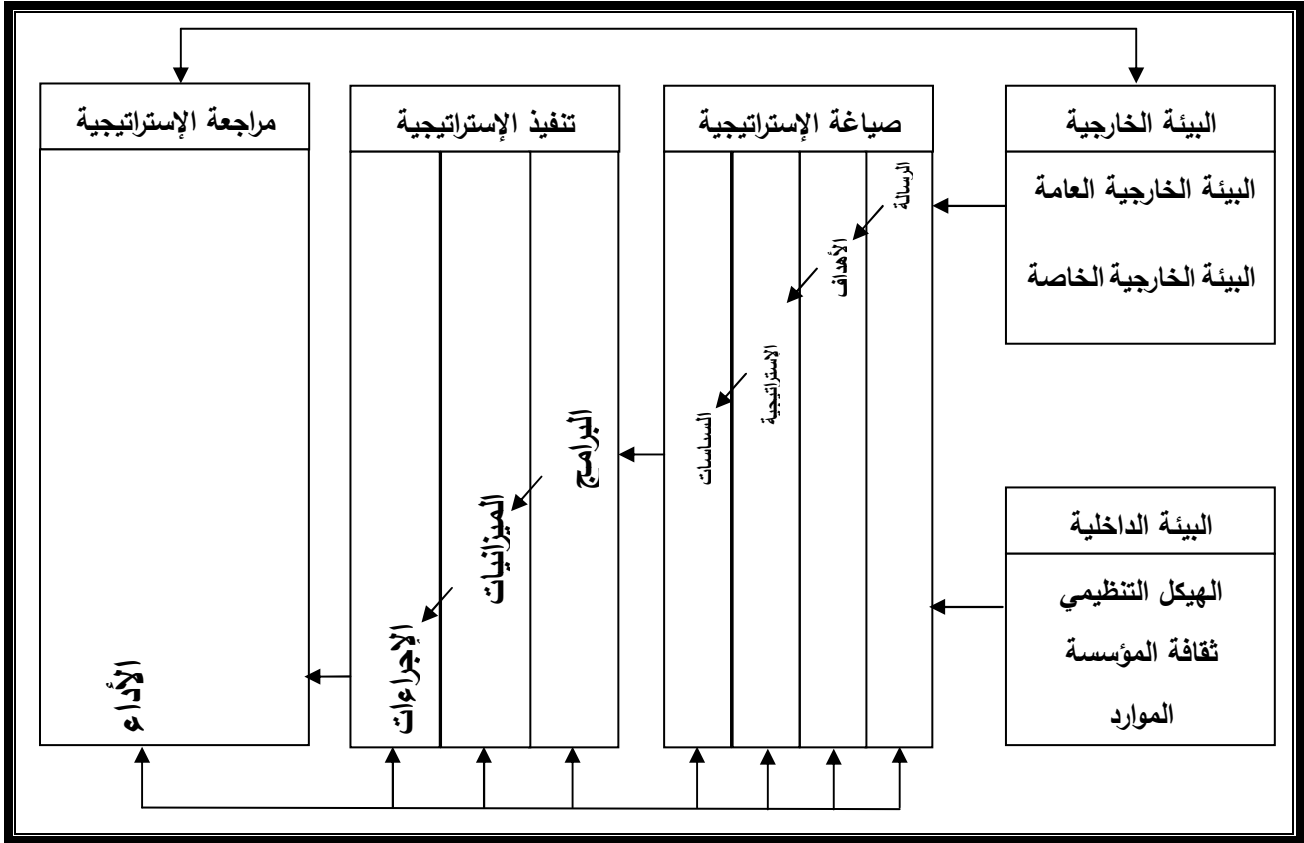
ثالثاً: إتخاذ الإجراءات التصحيحية، لا بد من الإشارة إلى أنّ المراجعة والتقييم ضروريان، فالنجاح في الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.³ والشكل الموالي يُوضح مختلف خطوات إعداد إستراتيجية المؤسسة.

¹ José Pérez RIOS, **Models of Organizational Cybernetics for Diagnosis and Design**, Emerald, University of Valladolid, Spain, Journal of Organizational Cybernetics, Kybenetes, Vol.39, No.9/10, 2010, P: 1532, Available at: [URL:https://www.emeraldinsight.com/0368-492X.htm](https://www.emeraldinsight.com/0368-492X.htm), Accessed on 04.12.2014.

* **L'audit**: Que faut-il mettre en place pour améliorer et perfectionner son savoir-faire?

² نهال شفيق العشي، أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 16.

³ محمد بن علي بن فائز الشهري، واقع التفكير الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2010، ص: 75.



الشكل (I-10): خطوات إعداد إستراتيجية المؤسسة

المصدر:

J.David HUNGER, L.Thomas WHEELEN, **Strategic Management and Business Policy**, 7th Edition, Prentice Hall International Inc., U.S.A., 2000, P: 09.

يُوضح الشكل أعلاه خطوات إعداد إستراتيجية المؤسسة، فبالنظر إلى التعريفات السابقة للإستراتيجية، نجد أن معظمها يتفق على أنّ الإستراتيجية هي خطة للتعامل مع المستقبل، يتم صياغتها على ضوء الأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة، مع الأخذ بعين الإعتبار إمكانيات وموارد المؤسسة، والبيئة الموجودة ضمنها. وتتطلب عملية صياغة الإستراتيجية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة من الإدارة وإلى المستويات الدنيا فيها، كما تتطلب توفير المعلومات اللازمة لذلك، والطرق التي تمكن من التنبؤ بالمستقبل، وآليات التقييم كل من موارد المؤسسة والبيئة المحيطة بها، كما تجدر الإشارة هنا إلى أنّه لا يمكن أن تكون عملية بناء الإستراتيجية عملية عفوية أو غير مقصودة، فهي تتطلب عدد من المراحل التي يجب المرور بها، وهذه المراحل تتكون من إجراء مسح ودراسة وتحليل لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مرحلة صياغة الإستراتيجية، مرحلة تنفيذها، وأخيراً عملية المراجعة.

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل تم إستعراض أساسيات إستراتيجية المؤسسة وخطوات إعدادها في مبحثين، حيث شمل المبحث الأول على بعض المفاهيم الأساسية حول الإستراتيجية والتي تُعد المُرشد العملي للتفكير في واقع المؤسسة ومستقبلها فهي تُمثل الخط العام الذي يرسم المسار الشامل لعمل المؤسسة، وبه تُترجم أهدافها وبرامجها إلى واقع. موضحين خصائصها، مقارباتها والمتمثلة في المقاربة الصينية المبنية على الحيلة والفن والمقاربة الغربية المبنية على الغزو. كما تم تبيان المصطلحات ذات الصلة بها، أهميتها وأهدافها مروراً بمختلف مستوياتها الثلاثة والمتمثلة في مستوى المؤسسة، مستوى وحدات الأعمال وأخيراً المستوى الوظيفي.

في حين شمل المبحث الثاني على خطوات إعداد إستراتيجية المؤسسة موضحين ضرورة صياغة رسالة المؤسسة بوضوح، وأهمية وضع الغايات والأهداف التي تُمثل شكلاً من أشكال التعهد والإلتزام بتحقيق نتائج محددة والوصول إلى مستويات مرغوبة من الأداء. مع إجراء كل من التحليل الداخلي والخارجي الذي يسمح للمؤسسة بالرد على سؤال ما الذي تستطيع أن تفعله؟ فيتم فحص العوامل الداخلية بتوصيف ودراسة كل نقاط ضعف المؤسسة ومعالجتها والوقوف على نقاط القوة التي تعمل المؤسسة على تسخيرها والإستفادة منها. كما يسمح بفحص العوامل الخارجية بشكل يُمكن من حصر كل التهديدات والعراقيل التي على المؤسسة تفاديها، والوقوف على كل الفرص السانحة لإستغلالها وتحقيق وضعية مريحة للمؤسسة. إضافة إلى بيان البدائل الإستراتيجية ومن ثم إختيار البديل الإستراتيجي المناسب الذي يتم إختياره من بين البدائل المتوفرة على ضوء القدرات المتاحة للمؤسسة لكونه أكثر ملائمة لأهداف المؤسسة ووضعها الحالي مما يُعزز من قدرتها التكيفية مع بيئتها. ومن ثم عرض موضوع تنفيذ الإستراتيجية، ويُختم هذا الفصل بعرض المراجعة الإستراتيجية للتأكد من تطابق الأهداف المسطرة مع الإنجازات العملية والواقعية المحققة.

وقد يختلف المسؤولون عن وضع الإستراتيجية عن المسؤولين عن تنفيذها ويرجع ذلك إلى شكل التنظيم المتبع وإلى طبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخله. مما يترتب عليه سوء تنفيذ الإستراتيجية. لذا يتطلب من الإدارة العليا تحقيق تكامل بنيوي بين الهيكل التنظيمي الذي يمثل الكيفية التي يتم بها توزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل الواجب إتباعها لضمان التنفيذ الناجح للإستراتيجية. كون قدرة المؤسسة على تحقيق توجهاتها الإستراتيجية ترتبط بمدى قدرتها على إدارة العلاقة بين إستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي وهو ما يتمحور عليه الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

المؤسسة فضاء للتنظيم

تمهيد:

صنف علماء الإدارة التنظيم على أنه ثاني الوظائف الإدارية إلى جانب التخطيط والتوجيه والرقابة. كما إعتبروه ثالث عامل من عوامل الإنتاج إلى جانب العمل ورأس المال، ولذلك فهو يحظى بأهمية كبيرة من طرف المؤسسات في العصر الحالي.

فباعتبار التنظيم من أهم الوظائف الإدارية حيث يبحث عن تحقيق التنسيق بين الرأس المال البشري والموارد المتاحة للمؤسسة بما يكفل تحقيق أهدافها. فيتطلب تحديد أنشطة المؤسسة وتوزيع الموارد البشرية عليها، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وكيفية التنسيق بين الأفراد العاملين. وعليه سيتم التعرض في هذا الفصل إلى أهم العناصر المساهمة في تنظيم المؤسسة وهيكلتها من حيث مكوناتها وآليات التنسيق فيما بينها.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنظيم والهيكل التنظيمي

يتوجب على المؤسسات الاقتصادية التنظيم والهيكل بشكل معين من أجل ضمان تحقيق الأهداف المسطرة، لأنه بمجرد تدخل عدة أفراد جماعيا في نفس النشاط، أي عندما يُشكلون جزء من نفس المؤسسة، لابد من تقسيم العمل بين مختلف الأعضاء. لكن تقسيم العمل يُولد مشكل الفصل بين المهام المنجزة من قبل الأفراد، لأنّ هذه المهام رغم إختلافها إلا أنّها مترابطة ومتكاملة فيما بينها. وعليه فلا بد من التنسيق بين هذه النشاطات أو المهام.

المطلب الأول: مفهوم التنظيم

التنظيم هي تلك العملية التي يتم من خلالها بناء وتكوين للعلاقات بين الأفراد، الوظائف، والعوامل المادية بطريقة تؤدي إلى توجيه الأعمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتوزيع السلطات والمسؤوليات والتنسيق فيما بينها قصد تحقيق الأهداف المرجوة.

الفرع الأول: تعريف التنظيم

كبداية ينبغي التفرقة بين لفظ التنظيم-Organizing كوظيفة، والتنظيم-Organization كمنظمة، والتنظيم كنظام-System.

فالتنظيم-Organizing كوظيفة* من وظائف المدير تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة، وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية وأساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة بالإضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح من الذي يقوم بماذا، ومن المسؤول عن ماذا. والتنظيم كمنظمة-Organization فهو وحدة إتخاذ القرارات ذات الشخصية المعنوية المستقلة التي تسعى لتحقيق أهدافها. والتنظيم كنظام-System كلي هادف يحتوي على عدد من الأدوار والعلاقات بين هذه الوظائف، وبين الأفراد بعضهم البعض.¹

فالتنظيم يُعتبر وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد الذين يعملون معاً لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر أو التضارب وبأقصى إشباع ممكن.²

* **الوظيفة:** هي مجموعة من الأنشطة أو العمليات مركزة حول العمل بعدة تقنيات بغية إنجاز جزء من أهداف المؤسسة. أما **الأنشطة** فهي تلك الأعمال الجزئية التي تقوم بها مختلف الوحدات المكونة للمؤسسة. في حين تُعتبر المهمة تكليف بعمل معين في زمن محدود لإجراز على نتيجة مرتقبة، كسواء سلعة أو عقد صفقة.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 343.

² أيمن عبد الرحمن الشمباري، نظرية المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة صناعية، قسم الإدارة، كلية الإدارة والإقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، ص: 03.

أما هنري فايول-Henry FAYOL فعرف التنظيم على أنه إمداد المؤسسة بكل ما يساعدها على تأدية مهمتها من المواد الأولية ورأس المال والأفراد، وهو ما يُوجب على المدير إقامة علاقات بين الأفراد بعضهم البعض، وبين الأشياء بعضها بعض أيضا.¹

وهكذا، فإن التنظيم هو تلك الوظيفة التي تهدف إلى تكامل الجهود نحو تحقيق الأهداف عن طريق تجميع المهام في وحدات متجانسة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتفويض السلطة المناسبة وتحديد خطوط الاتصال بين وحدات التنظيم. حيث يعمل على تنسيق مجهودات أفراد المؤسسة وترشيدها إستعمال إمكانياتها المادية والبشرية بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: المصطلحات ذات الصلة بالتنظيم

أولاً: إعادة التنظيم- Reorganizing

هي الجهود الهادفة إلى تحسين أداء المؤسسة بإعادة النظر في توزيع الإختصاصات بين الوحدات، ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها، ونمط التبعية الإدارية للحد من تداخل الإختصاصات والحيلولة دون الإزدواجية في العمل.²

ثانياً: إعادة الهيكلة- Restructure

هي التقنية التي تعتمد على المؤسسة لتغيير موقعها المالي والتجاري، فهي تركز على المستوى الأعلى والكلي للمؤسسة ووظائفها الأساسية.

ثالثاً: إعادة هندسة العمليات- الهندرة* Business Reengineering

تُركز على الجوانب التنفيذية؛ كالعمليات والمهام والإجراءات الخاصة بالعمل. فيكون إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة.³ فعلى الرغم من أنّ إعادة الهيكلة وإعادة هندسة العمليات

¹ Henry FAYOL, **Administration Industrielle et Générale**, Ed. Dunod, Paris, France, 1966, P: 51.

² طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الإستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 43.

* الهندرة: ظهرت بالتحديد سنة 1992، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير هندرة المنظمات.

³ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 266.

يتشابهان بكونهما إعادة تصميم أجزاء في المؤسسة وتصحيح جوهري في المسار، إلا أنّ إعادة الهيكلة تُركز على المستوى الأعلى والكلّي للمؤسسة، في حين تُركز إعادة هندسة العمليات-الهندرة-على الجوانب التنفيذية.

رابعاً: التنظيم الرسمي-Formal Organization

هو ذلك البناء الأصلي المعترف به في المؤسسة الذي تتخلله مجموعة من العلاقات المخططة واللوائح والقواعد التي تُنظّم سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف.

خامساً: التنظيم غير الرسمي- Informal Organization

عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم الرسمي فهو ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة.¹ ولقد بدأت المؤسسات الإهتمام بهذا النوع من التنظيم لما له من أهمية وتأثير على أداء الأفراد داخل المؤسسة ومن ثم على أداء المؤسسة ككل. وبالتالي يعتبر التنظيم غير الرسمي جزءاً مكماً للتنظيم الرسمي والحدود الفاصلة بينهما هي الرسمية*.

الفرع الثالث: مبادئ التنظيم-Principle of Organization

تمكّن علماء الإدارة من التوصل إلى وضع مبادئ يمكن الإستناد إليها في عملية التنظيم حيث ثبتت صحتها ميدانياً، ويمكن النظر إليها كمعايير للتنظيم الجيد السليم؛ كون الإرتقاء إلى مفهوم التنظيم السليم-Healthy Organization يشترط أن تكون المهام والأهداف التنظيمية مُنبثقة في نتائج دراسة مسبقة لإحتياجات الخاصة بالتنظيمات ودراسة واقعية للموارد البشرية، المالية والمادية المتاحة.²

أولاً: مبدأ ضرورة التنظيم-Organization

ينبغي تقسيم العمل على أفراد التنظيم وتحديد المسؤولية عن كل جزء من إعطاء كل فرد السلطات الملائمة للقيام بما أُسند إليه من أعمال.³

¹ عبد الغني محمود علاء الدين، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 239.

* الرسمية-La Formalité: هي درجة إعتقاد المؤسسة على القواعد التشريعية والتنظيمية والإجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي. أما غير الرسمية-L'Informalité فهي كل أنواع السلوك الذي يُخالف أو لا تنص عليه القوانين واللوائح والتشريعات التنظيمية الرسمية.

² جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص: 64.

³ بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 168.

ثانياً: مبدأ وحدة الهدف-Goals

أن يكون للمؤسسة أهداف واضحة تسعى إلى تحقيقها وإلا لا حاجة إلى وجود التنظيم.¹ فهنا حتمية وجود هدف مُحدد لكل وحدة عمل وكل قسم وكل إدارة.²

ثالثاً: مبدأ التخصص-Specialization

هي نوع ودرجة تقسيم العمل في المؤسسة والقاعدة الأساسية جاءت في نظريات تايلور-TAYLOR وفايول-FAYOL أين يسمح التخصص بتجميع الأنشطة في وظائف عمل.³ وبالتالي يُصبح هناك تحديداً واضحاً للواجبات والمسؤوليات،⁴ ما يؤدي إلى زيادة مهارات وقدرات الفرد في أدائها.

رابعاً: مبدأ السلطة-Authority

السلطة هي عبارة عن القوة الرسمية التي يمتلكها الفرد بحكم وظيفته في المؤسسة وتُمثل أحد مصادر القوة التي يستخدمها الرؤساء للتأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف.⁵ وتُصنف السلطة في المؤسسة إلى السلطة التنفيذية-Line Authority التي تُبين علاقة الرئيس بالمرؤوسين، السلطة الإستشارية-Staff Authority التي تُبين آراء الخبراء ومشورتهم والسلطة الوظيفية-Functional Authority والتي تُستمد من الوظيفة.

خامساً: مبدأ المسؤولية-Accountability

هي المحاسبة على ممارسة السلطة المفوضة للفرد، فهي مرتبطة بتنفيذ الأعمال وفق المعايير الموضوعية.⁶ فلا يستطيع أي فرد مهما كانت مكانته وعمله ومؤهلاته أن يلتزم بتحقيق المسؤولية التي أوكلت إليه ما لم يتحصل على سلطة تمكنه من ذلك، وهذا ما يدل على أن السلطة والمسؤولية متلازمين دائماً وينبغي أن يكونا متعادلين مع ملاحظة أن السلطة تفوض والمسؤولية لا تفوض.⁷

¹ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص: 128.
² نجم العزاوي، العملية الإدارية بين الإدارة الإسلامية والإدارة المعاصرة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، للفترة 23-25.11.2010، ص: 07.

³ Pascal TRAORE NAGNAN, *Management de l'Entreprise*, ESSA, P: 04.

⁴ أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية-قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص: 12.
⁵ شاكر جارالله الخشالي، أثر مصادر قوة الإدارة العليا في إختيار إستراتيجية النمو: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 02، العدد 01، 2006، ص: 98.

⁶ محمد شويح، تحليل منهجية إدارة الأعمال: مقارنة إسلامية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013، ص: 110.

⁷ محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2003.05.11، ص: 49.

سادسا: مبدأ تفويض السلطة- Delegation of Authority

يعني إعطاء الغير حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالفقر اللازم لإنجاز مهام معينة؛ فيعاد توزيعها تبعاً للظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تستوجب إعادة الصلاحية سواء كان ذلك في تشديد مركزيتها أو على العكس في الإفتتاح على الإتجاه اللامركزي في العمل. فتفويض السلطة أحد المواضيع المهمة التي تم البحث فيها بصورة جديّة لِمَا لها من أهمية في تطوير الهيكل التنظيمي وتحديثه.¹

سابعا: مبدأ وحدة الأمر- Unity of Command

هي حصر سلطة إصدار الأوامر في كل مستوى في مصدر واحد، بحيث يكون تلقي الأمر من الرئيس المباشر*.² ومبررات ذلك تجنب تلقي المرؤوس أوامر وتعليمات متناقضة ومتضاربة في حال تعدد الرؤساء، مما يصعب عليه تحديد توقيعات رؤسائه إذا كانوا أكثر من رئيس واحد وبالتالي يصعب تحديد مسؤولية المرؤوس.³

ثامنا: مبدأ نطاق الإشراف- Span of Control

أي عدد المرؤوسين الذين يستطيع المشرف أن يشرف على أعمالهم بكفاءة. ويؤثر حجم نطاق الإشراف على الهيكل التنظيمي حيث العلاقة عكسية بين نطاق الإشراف* وعدد المستويات الإدارية؛ فكأما تقلص نطاق الإشراف زاد عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح أيضا فكأما زاد عدد المستويات الإدارية أصبح السلم الهرمي طويلاً، في حين توسيع نطاق الإشراف يؤدي إلى هيكل تنظيمي منبسط.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 144.

* الرئيس المباشر: تشير الدراسات أنّ ثمانية وتسعون بالمئة (98 %) من برامج التقييم تُنفذ من قبل الرئيس المباشر، لأنّه هو أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء وسلوك مرؤوسيه بحكم إتصاله المستمر بهم.

² الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم- Rationalizing the Organization and Regulation Theories، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، العدد 10، جوان 2013، ص: 15.

³ الحاج عرابية، أثر إزدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات: دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010-2011، ص: 79.

* نطاق الإشراف: إذا كان عدد العاملين في المؤسسة مائة شخص وكان نطاق الإشراف خمسة أشخاص، فإن ذلك يعني أن هناك عشرين مستوى إداري. بينما يكون عدد المستويات الإدارية خمسة إذا كان نطاق الإشراف عشرين شخصاً.

تاسعا: مبدأ التنسيق – Coordination

أي تسوية ودمج أو ربط الأجزاء المختلفة في المؤسسة الأمور لإنجاز مجموعة من معينة من المهام.¹ فالتنظيم يهدف إلى تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتشكل منها المؤسسة لتحقيق أهدافها. وما يُساعد على تحقيق التنسيق الفعال تشكيل اللجان، الإجتماعات الدورية والإستعانة بالمتخصصين. حيث يُعتبر توفر وسائل الإتصال السهلة التي تربط بين أفراد المؤسسة من أهم العوامل المساعدة على تحقيق التنسيق الفعال.²

عاشرا: مبدأ إنقاص عدد درجات سلم الأمر أو المستويات الإشرافية – Short Chain of Command

ويعني إختصار المراحل التي تمر بها الأوامر والتعليمات إلى أقل عدد ممكن، وبمعنى آخر تقليل عدد المستويات الإدارية بين قمة التنظيم وقاعدته أي بين الرئيس الإداري وبين أصغر موظف في المؤسسة.³

المطلب الثاني: مفهوم الهيكل التنظيمي وأبعاده

باعتبار التنظيم ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة. فالتنظيم كعملية ينتهي ببناء هيكل تنظيمي الذي يُعتبر فيما بعد الوسيلة الأساسية لتحقيق الأهداف التي وُجد من أجلها التنظيم. فنجاح التنظيم يعتمد على كفاءة الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى كفاءة الأفراد. ويُعد عالم الإجتماع الألماني ماكس ويبر – Max WEBER في سنة 1937، من الرواد الأوائل الذين مهدوا الطريق لدراسة الهيكل التنظيمي وفق النموذج الذي أسماه بالبيروقراطية، والتي أشار إليها بأنها إحدى السمات المميزة للمؤسسات المعقدة كونها محددًا رئيساً في تحقيق التنسيق بين أنشطة المؤسسة المختلفة.⁴

¹ Eric ALSENE, François PICHAULT, **La Coordination au sein des Organisations: Eléments de Recadrage Conceptuel**, En Quête de Théories, Gérer et Comprendre, N°87, Mars 2007, P: 66.

² المؤسسة الأمريكية للتنمية، **كيفية تكوين وتفعيل الهيكل التنظيمي في الجمعيات الأهلية**، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية – Service Center NGO، سلسلة الأدلة الإرشادية، ص: 05.

³ L.Daft RICHARD, **Management**, 10th Edition, South Western Cengage Learning, Vanderbilt University, Mason, U.S.A., 2012, P: 39.

⁴ مؤيد يوسف نعمه الساعدي، أريج سعيد خليل العاني، دور المحددات التنظيمية وأثرها في توجيه المنظمة نحو العمل بأخلاقيات الإدارة: دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز – شركة عامة –، مقال علمي، المعهد التقني، المسيب، العراق، 2003، ص: 05.

الفرع الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

كما لم يتفق علماء ومفكرو التنظيم والإدارة على تعريف واحد لكلمة التنظيم، فهم لم يتفقوا أيضاً على تعريف واحد لمصطلح الهيكل التنظيمي، وتتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق. ولكنهم مع ذلك يرون جميعاً بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا أداة ووسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

فوفق هنري منتزبرق -Henry MINTZBERG* تتحدد هيكل المؤسسة ببساطة كمجموع شامل للوسائل المستخدمة بغية تجزئة العمل بين المهام المختلفة ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين تلك المهام.¹ فالهيكل التنظيمي هو ترجمة للكيفيات التي وُزعت بها المهام ووُكِّلت بها المسؤوليات وقُسمت بها الوظائف والأنشطة، كما يُظهر طبيعة العلاقات بين مُختلف المسؤولين.

ويرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بمفهومين مكملين له وهما:

أولاً: الخريطة التنظيمية - Organization Chart

هي صورة لهيكل المؤسسة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف.² فهي توضح حجم الهيكل التنظيمي، التبعية، نطاق الإشراف، عدد المستويات الإدارية³ وخطوط إنسياب السلطة. وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية. فهي تُعتبر مُلخص مرئي للتنظيم كله.

* هنري منتزبرق -Henry MINTZBERG: من مواليد 1939.09.02 بكندا، كاتب وأكاديمي رائد يُدرّس حالياً في كندا وله من الأبحاث ما يزيد على 150 بحثاً و15 كتاباً في العلوم الإدارية. ومن أشهر دراساته ما كتب حول أنماط الهياكل التنظيمية. أُشْتُهر بنقده المستمر للجامعات التي تُدرّس إدارة الأعمال ومحاولاتها الحثيثة لتحويل علم الإدارة إلى علم رقمي محض بدلاً من معاملة الإدارة على أنها فن وعلم إجتماعي في المقام الأول. وفاز عدة مرات بجوائز مقدمه من مؤسسة ماكينزي-McKinsey الإستشارية العلمية العالمية تكريماً له على أعماله الأكاديمية.

¹ Henry MINTZBERG, **Structure et Dynamique des Organisations**, Treizième Tirage, Ed.Organisations, Paris, France, 1999, P: 18.

² بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 174.

³ فريد فهمي زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، مطبعة الشعب، عمان، الأردن، 2004، ص: 224.

ثانيا: دليل التنظيم-Organization Manuel

عبارة عن كُتيب توضيحي يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم، إضافة إلى إختصاصات الوحدات الإدارية والوظيفية وإختصاصات المراكز والأقسام المختلفة. ويمكن أن يوصف الدليل التنظيمي ويعرف بأنه البطاقة الشخصية للمؤسسة.¹ ويُعتبر إعداد الدليل التنظيمي الخطوة الأخيرة في بناء الهيكل التنظيمي، حيث أن الخريطة التنظيمية لا تُوضح التفاصيل المطلوبة عن ماهية المؤسسة وأنظمتها وأنشطتها. وعليه يقوم الدليل التنظيمي بتفصيل هذه التفاصيل؛ حيث يُعتبر مكمل للخريطة التنظيمية. والملحق (I-II) يوضح خطوات بناء الهيكل التنظيمي.

أما عن أشكال الهياكل التنظيمية فهي متعددة، فمنها الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، المصفوفي والمتعدد.² حيث تختلف من مؤسسة لأخرى وذلك لعدة أسباب لعل أهمها حجم المؤسسة، طبيعة نشاطها، مدى إتساع المنتجات والأسواق التي تتعامل معها وكذا مهارة الأفراد العاملين بالمؤسسة.

غير أن التحديات التي تفرضها البيئة المتغيرة من عولمة الإقتصاد إلى متطلبات المنافسة الحادة، دفعت المسيرين إلى تبني أشكال جديدة للهياكل التنظيمية إستجابة للتحديات البيئية المفروضة. والمتمثلة في هيكل الفريق- Les Structures en Equipes وهيكل الشبكة- Les Structures en Reseaux حيث تُعتبر من الهياكل التنظيمية الجديدة التي حيث تسمح بتقل المعلومات بسرعة وخلق علاقات جانبية أكثر فعالية من أجل حل المشاكل وتحسين النتائج بشكل عام. إلا أنه ينبغي التنويه هنا إلى أن لا يوجد شكل مثالي للتنظيم ينطبق على جميع المؤسسات، فعلى كل مؤسسة أن تُكيف هيكلها التنظيمي مع سمات بيئتها. ولمزيد من التفاصيل حول أشكال الهياكل التنظيمية والخرائط التنظيمية يمكن تصفح الملحق (II-2).

¹ محمد لعربي، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على البناء التنظيمي للمؤسسات: حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إقتصاد صناعي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011-2012، ص: 72.

² P.John DOCHERTY, C.Richard SURLES, M.Catherine Donovan, **Organisational Theory**, Textbook of Administrative Psychiatry, 2nd Edition, Columbia University Medical Center, New York, U.S.A., P: 34. Available at: [URL:http://cpmcnet.columbia.edu/dept/pi/ppf/Docherty.pdf](http://cpmcnet.columbia.edu/dept/pi/ppf/Docherty.pdf), Accessed on 02.07.2014.

الفرع الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي

يُمكن دراسة الهيكل التنظيمي من خلال تحليل أبعاده إلى محور أفقي يُبيّن كيفية توزيع المهام وآخر عمودي يُبيّن كيفية ممارسة السُلطة. حيث تجعله يأخذ الشكل الذي هو عليه من تقسيم للمهام وإتصال بين الوحدات التنظيمية وفي مختلف المستويات وطريقة التفاعل بين مكوناته. فهناك آراء مختلفة حول أبعاد الهيكل التنظيمي إلا أنّ الأبعاد الثلاثة المتمثلة في التعقيد، الرسمية والمركزية تُعد جوهر الهيكل التنظيمي وتحضي بقبول معظم الباحثين كأبعاد أساسية يُعتمد عليها عند إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أولاً: التعقيد-Complexity

هو البعد الهيكلي الذي يعنى بعدد الوظائف المختلفة و/أو الوحدات بداخل المؤسسة. ويُعتبر الناتج المباشر لعملية تقسيم العمل وتكوين الأقسام حيث هناك ثلاثة عناصر تُكون درجة التعقيد للهيكل التنظيمي؛ وهي التمايز العمودي-Vertical Differentiation، التمايز الأفقي-Horizontal Differentiation والتمايز الجغرافي-Geographical Differentiation.¹ ولفهم بُعد التعقيد يتم عرض عناصره الأساسية كما يلي:

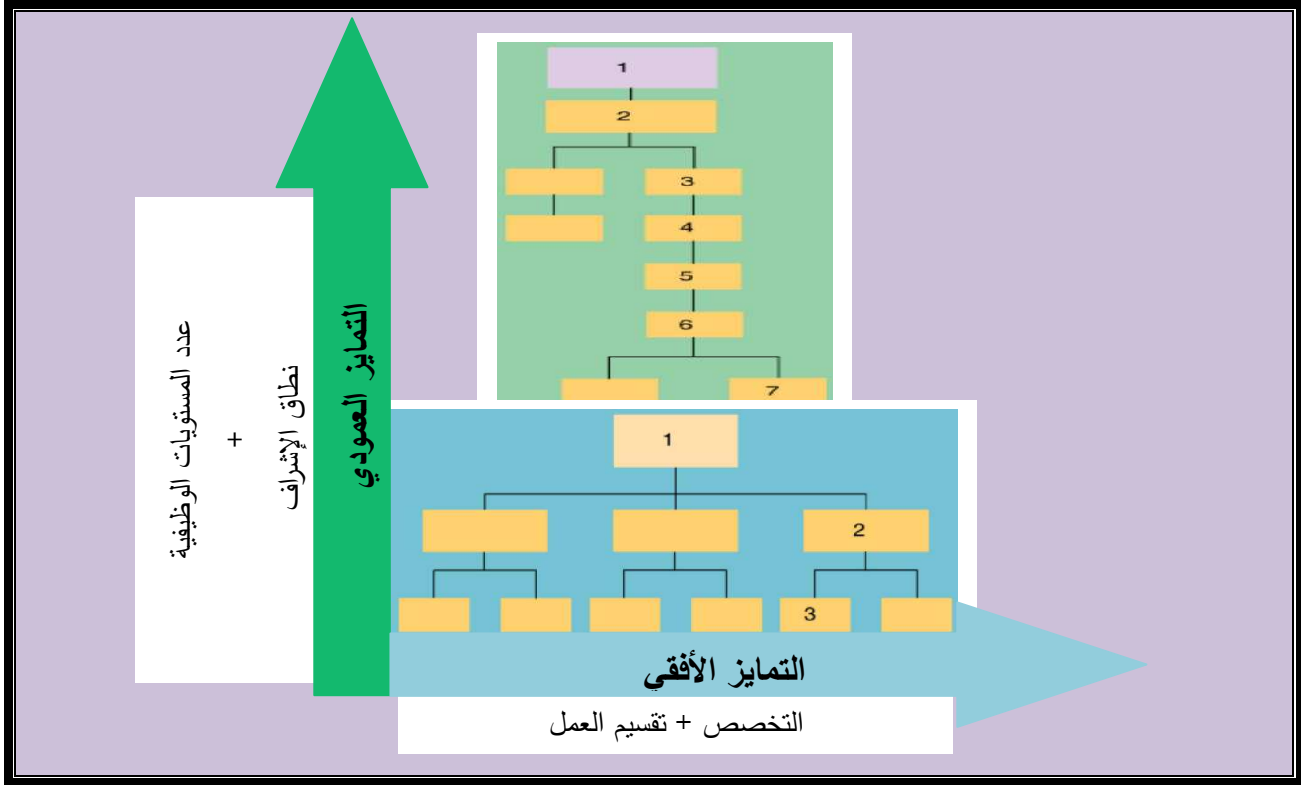
1. التمايز العمودي-Vertical Differentiation: يعكس هذا النوع من التمايز عمق التسلسل الهرمي في المؤسسة.² ويُقاس بعدد المستويات الإدارية بدءاً من أعلى مستوى حتى أدناه. ويزداد الهيكل التنظيمي تعقيداً بتزايد عدد المستويات الإدارية أين يُشكل تأثير سلبي على دقة المعلومات التي تنتقل عبر مختلف الإتجاهات وتُسايرها صعوبات في مجال التنسيق ومتابعة الأعمال التنفيذية في المستويات الدنيا.

2. التمايز الأفقي-Horizontal Differentiation: يُشير التمايز الأفقي إلى تعدّد وتنوع الأنشطة التنظيمية وإلى مجموعة الوظائف المختلفة والتخصصات المتنوعة فيها. حيث كلّما إزدادت الوحدات التنظيمية وتنوعت التخصصات، إزداد الهيكل التنظيمي تعقيداً. كما تجدر الإشارة إلى أنّ التمايز الأفقي ليس

¹ Mahmood GHORBANI, Javad Tavasoli NOGHABI, Mohammad NIKOUKAR, **Relationship Between Organizational Structure Dimensions and Knowledge Management (KM) in Educational Organization**, Bojnord Branch, Islamic Azad University, Bojnord, Iran, World Applied Sciences Journal 12 (11), 2011, P: 2033.

² R.James, **Requests for Reprints Should be Sent to Lawrence**, Institute of Behavioral Research, Texas Christian University, Published by Elsevier Inc., Fort Worth, Texas, U.S.A., 1976, Available at: [URL:http://www.indiastudychannel.com/resources/70026-Dimensions-organisational-structure.aspx](http://www.indiastudychannel.com/resources/70026-Dimensions-organisational-structure.aspx), Accessed on 03.16.2014.

مستقلاً عن التمايز العمودي؛ بحيث يمكن إعتبار أن التمايز الأفقي هو نتيجة للتمايز العمودي، فضلاً عن تكامل المعلومات بينهما؛¹ إذ كلما زادت درجة التخصص وتقسيم العمل إزدادت الحاجة إلى تنسيق الأعمال. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين التمايز العمودي والتمايز الأفقي.



الشكل (II-1): العلاقة بين التمايز العمودي والتمايز الأفقي

المصدر: تم إعداده بناءً على ما سبق.

فالتمايز العمودي يتأثر بالتمايز الأفقي، إذ كلما زادت درجة التخصص وتقسيم العمل إزدادت الحاجة إلى تنسيقه. كما يتأثر كذلك بنطاق الإشراف الذي يُعبر عن عدد المرؤوسين الذي يمكن للرئيس الإشراف عليهم بفاعلية. فهو يؤثر في تحديد طبيعة الهيكلية، فكلما كان نطاق الإشراف صغير كلما كانت الهيكلية طويلة وبالتالي زادت درجة التمايز العمودي.

3. التمايز الجغرافي-Geographical Differentiation: يُشير إلى مدى الإنتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات، أنشطة، وحدات وفروع المؤسسة. فالهيكل يزداد تعقيداً كلما زادت الوحدات والأنشطة التابعة

¹ زينب يوسف الشخلي، الأداء الإستراتيجي في ظل تغييرات أبعاد الهيكل التنظيمي للمنظمات، مجلة العلوم الإقتصادية والقانونية، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 25، العدد 02، 2009، ص: 906.

للمؤسسة وزاد عدد العاملين بها. فبدوره يحتوي على التمايزين السابقين الأفقي والعمودي. عن طريق فصل مراكز السلطة أو المهام، وهكذا أصبح التمايز الجغرافي عنصراً من مفهوم التعقيد باعتبار أن المؤسسة يمكن لها القيام بنفس الوظيفة وب نفس تقسيم العمل والترتيب الهرمي في مواقع مختلفة. ومنه يمكن اعتبار أنّ العلاقة طردية بين التعقيد والتمايز الجغرافي.

فبعدما تم التعرف على عناصر التعقيد الثلاثة، تجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة وجود هذه العناصر معاً وب نفس الدرجة داخل المؤسسة، لأن كل مؤسسة تُعبر عن حالة خاصة وحتى داخل المؤسسة يمكن أن يختلف تواجدها من مستوى إداري إلى آخر. وعلى العموم فإنه لا يمكن أن نعتبرها مستقلة عن بعضها البعض. فتفاعلها بشكل إنسيابي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة كون التعقيد خاصية هيكلية أساسية.

ثانياً: الرسمية-Formalism

هي مدى اعتماد المؤسسة في ضبط وتوجيه سلوك الأفراد على القوانين، الأنظمة، القواعد، التعليمات، القرارات، الإجراءات والمعايير.¹ وتستخدم المؤسسات الرسمية لتحقيق معيارية* السلوك أي الضبط والسيطرة عليه والتنبؤ به. وبالتالي تخفيض درجة التباين أو التنوع في السلوك ومن النتائج والآثار السلبية التي تُسببها الرسمية العالية أنها لا تفسح المجال ولا تمنح الفرصة للعاملين بها بتفجير طاقاتهم الإبداعية، لأنها لا تسمح بالممارسة الابتكارية، لذلك تتجه كل الأعمال المطلوبة إلى الروتينية وإستبدال الأهداف، حيث تُصبح الأنظمة والتعليمات غاية وليست وسيلة.² ويُعتمد في قياس درجة الرسمية على مدى وضوح القواعد والإجراءات والأدوار وتوثيقها. وهناك من حدد عنصرين لقياسها يتمثل الأول بوجود القواعد والإجراءات، والثاني يتمثل بممارسة المؤسسة الرقابة لتعزيز هذه القواعد والإجراءات.³

¹ Haibo ZHOU, Gerrit DE WIT, **Determinants and Dimensions of Firm Growth**, Report Published by the SCientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs-SCALES, Netherlands Ministry of Economic Affairs, Zoetermeer, Pays-Bas, February 2009, P: 10.

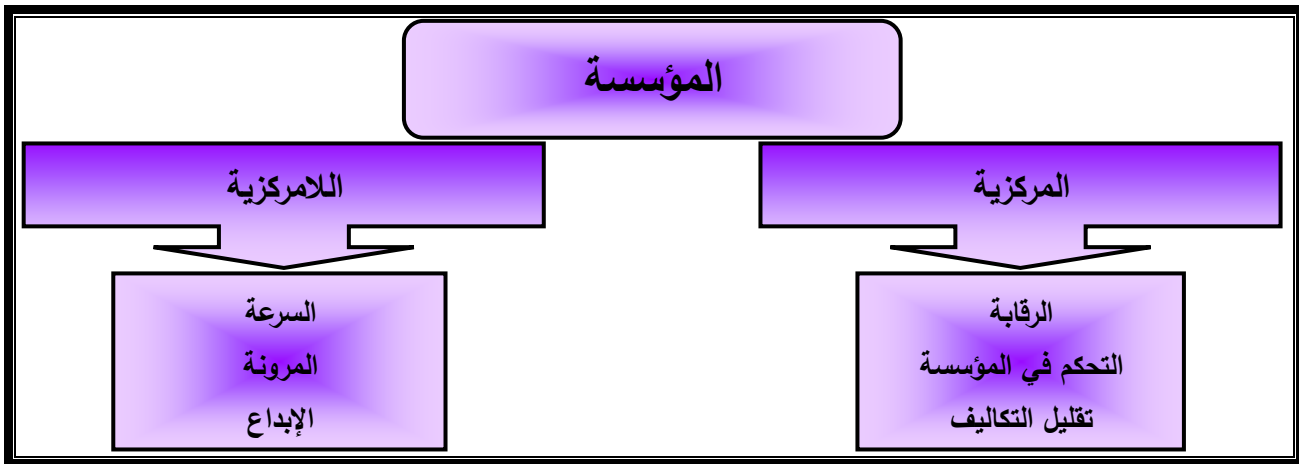
* المعيارية: هي مدى إنجاز المهام والأنشطة بطريقة موحدة.

² ندى عبد المطلب جاسم، دور أبعاد الثقافة المنظمة في تحديد خصائص التنظيم وتحقيق النمو التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، معهد الإدارة التقني، بغداد، العراق، العدد 31، 2012، ص: 236.

³ G.HAGE, M.AIKEN, **Program Change and Organizational Properties: Acomparative Analysis**, The American Journal of Sociology, University of Chicago, U.S.A., Vol.72, No.05, March 1967, P: 216.

ثالثاً: المركزية واللامركزية* - Centralization and Decentralization

تُشير المركزية إلى إحتكار حق إتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا حيث لا تمتلك المستويات الدنيا أية سلطة وبالتالي يكون الهيكل التنظيمي مركزياً وبدرجة مرتفعة.¹ فتجعل القرارات بطيئة ولكن رقابة أفضل. حيث يُعتمد في قياسها على درجة المشاركة في عملية إتخاذ القرارات والمشاركة في المعلومات.² أما اللامركزية فيتم بموجبها توزيع السلطات والمسؤوليات بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا فينتشر صنع القرار في جميع أنحاء المؤسسة،³ وبشكل رسمي وطبقاً لنصوص قانونية. فتجعل القرارات سريعة ولكن رقابة أقل شدة. والشكل الموالي يوضح نتائج المركزية واللامركزية في المؤسسة.



الشكل (II-2): نتائج المركزية واللامركزية في المؤسسة

المصدر: تم إعداده بناءً على ما سبق.

* **التفويض:** يُعتبر التفويض مرحلة وسيطة بين مفهوم المركزية واللامركزية، تقتضيها طبيعة إتساع التنظيمات وتعقدتها. فاللامركزية نقل كلي ودائم لبعض الإختصاصات والسلطات، بينما التفويض نقل جزئي ومؤقت لبعض الصلاحيات للمرؤوسين.¹ ياسين جليد، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة العجائن الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011، ص: 11.

² C.Bernard REIMANN, **Dimensions of Structure in Effective Organizations: Some Empirical Evidence**, The Academy of Management Journal, U.S.A., Vol.17, No.04, December 1974, P: 697, Available at: [URL:http://www.jstor.org/stable/255647.pdf](http://www.jstor.org/stable/255647.pdf), Accessed on 03.02.2014.

³ Susmita MUKHOPADHYAY, **Organizational Design, Change and Innovation**, Module Five, Vinod Gupta School of Management, Business School, IIT Kharagpur, India, P: 06.

تُعتبر المركزية واللامركزية أسلوبين متناقضين من التنظيم الإداري بحيث المركزية تُنفي اللامركزية والعكس صحيح. لكن في الواقع لا وجود للمركزية المطلقة ولا لللامركزية المطلقة،¹ بل هما متلازمان في إدارة المؤسسات. فتمركز السلطة في إتخاذ القرارات وحصرها في القمة الإدارية بمعنى المركزية هو بحد ذاته مُناقض تماماً لمبدأ توزيع السلطة بين جميع المستويات الإدارية بمعنى اللامركزية. كما تُقاس مركزية أو لامركزية السلطة بمدى ودرجة تفويض السلطة. كما أنّهما يعودان إلى القرار التفضيلي من قبل الإدارة العليا للمؤسسة. ولهذا نجد مؤسسة ماكدونالدز-McDONALD للأغذية السريعة ومؤسسة BOEING لصناعة الطائرات يُطبقون المركزية، بينما نجد مؤسسة جنرال إلكتريك-GENERAL ELECTRIC لصناعة المعدات الكهربائية والإلكترونية، مؤسسة XEROX المتخصصة في مجال صنع الطابعات وإدارة المستندات ومؤسسة التوزيع SEARS يطبقون اللامركزية على نطاق واسع، في حين أنّ مؤسسة IBM* المتخصصة في تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات تحولت من المركزية إلى اللامركزية لغرض تحقيق السرعة في إتخاذ القرارات والإستجابة السريعة لطلبات الزبائن.

كما أنّ إدارة المؤسسات تزداد صعوبة بسبب نموها المتواصل فتسعى للأخذ بأساليب جديدة في الإدارة، ويوجه خاص في مجال التنظيم. وقد إشتهرت في مجال ممارسة اللامركزية مؤسسة جنرال موتورز-GENERAL MOTORS حيث أخذت بهذا الأسلوب منذ سنة 1920 وحتى الآن. وقد سُمي هذا النمط من الإدارة في ضوء تجربتها بالإدارة اللامركزية-Decentralized Management.² إلا أنّ المؤسسات المعاصرة تستخدم مزيجاً من الأسلوبين طبعاً مع إختلاف سيطرة أحدهما على الآخر من مؤسسة لأخرى، مع ميل أكثر إلى إستعمال اللامركزية بفعل الإنتشار الكبير للحواسب الآلية وأنظمة المعلومات المتطورة التي تُسهل من عملية إتخاذ القرارات وتبادل المعلومات وإنتقالها بين أعضاء التنظيم وهو ما يُجسد ديناميكية المعلومات.³

¹ محمد شويح، تحليل منهجية إدارة الأعمال: مقارنة إسلامية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013، ص: 105.

* IBM: International Business Machines Corporation, connue sous l'abréviation IBM, est une société multinationale américaine présente dans les domaines du matériel informatique, du logiciel et des services informatiques.

² أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية-قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص: 09.

³ A.Felipe CSASZAR, M.Stephen ROSS, **Organizational Structure as a Determinant of Performance: Evidence From Mutual Funds**, Strategic Management Journal, No.33, School of Business, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, U.S.A., 2012, P: 615.

أما عن العلاقة بين اللامركزية والتمكين والتفويض؛ فباعتبار اللامركزية هي تفويض سلطة صنع القرار إلى أسفل في سلسلة الأوامر كلما أمكن وعلى العكس من ذلك، فإن الإدارة المركزية هي التي تتركز فيها سلطة ونفوذ صنع القرار في المستويات الإدارية العليا. أما التفويض فهو عملية المشاركة في السلطة يقوم من خلالها الرئيس بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين بشكل مؤقت لينوبوا عنه بالقيام ببعض الأعمال،¹ وبدون نقل المسؤولية النهائية عن إنجازها. وبذلك يكون مفهوم اللامركزية أوسع من التفويض، بينما التمكين مفهوم أشمل وأعم من السابقين بإعتباره تفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين. واللامركزية يُعد تقرير إختصاصات مباشرةً للهيئات اللامركزية، أما التمكين يُمكن الرئيس من مباشرة هذه الإختصاصات والنظر فيها ومراقبتها.

الفرع الثالث: العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي

بالنسبة للعلاقة بين التعقيد والرسمية هناك تأكيد على أنها قوية، أما نوع هذه العلاقة فهناك من يرى بأنه مع إزدياد درجة التعقيد تزداد الحاجة للرسمية، فممارسة مهام متخصصة، محددة ومتكررة يجب أن تحكمهم عدد كبير من القواعد والإجراءات الرسمية. ورأي آخر يرى أنه مع تزايد درجة التعقيد قد تقل درجة الرسمية، فالشخص المدرب المتخصص لا يحتاج إلى إجراءات وقواعد كثيرة لممارسة عمله بشكل جيد. أما العلاقة بين التعقيد والمركزية فهي علاقة عكسية؛ فكلما مالت الإدارة إلى المركزية قلت الحاجة للتدريب المتخصص للمرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا، كون أن تزايد حاجة المرؤوسين إلى التدريب المتخصص تقود بالضرورة إلى زيادة مشاركتهم في إتخاذ القرارات. فهناك دلائل قوية تُشير إلى أن اللامركزية ترتبط بدرجة عالية من التعقيد. أما بشأن العلاقة بين الرسمية والمركزية، فالدراسات متضاربة، فمنها ما يشير إلى وجود علاقة طردية بين المركزية والرسمية، والبعض يشير إلى علاقة عكسية تربط بينهما، فالرسمية العالية يمكن ملاحظتها سواء في الهيكل التنظيمي المركزي أو الهيكل التنظيمي اللامركزي، بحيث يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى الإكثار من الإجراءات والقواعد لتوجيه سلوك المرؤوسين بالشكل الذي تريده حسب طبيعة السلطة القائمة مركزية أو لا مركزية. فالمؤسسة التي تتميز باللامركزية وقلة الرسمية، فإن القرارات ذات الطابع الإستراتيجي عادة ما تُتخذ على مستوى مركزي. لذا فالعلاقة بين الرسمية والمركزية نتائجها متضاربة وغامضة وعلاقة طردية وعكسية أحياناً.

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006، ص: 241.

المطلب الثالث: محددات الهيكل التنظيمي

لما كان لكل مؤسسة أهدافها وظروفها التي تختلف عن غيرها من المؤسسات، كان من الطبيعي أن يختلف التنظيم المستخدم في هذه المؤسسات. ولما كان الهيكل التنظيمي جزءاً من التنظيم فإنه لا يوجد شكلاً واحداً وموحداً في جميع المؤسسات، بل ينبغي على كل مؤسسة أن تُراعي عند إختيارها وتصميمها لهيكلها التنظيمي مجموعة من العوامل والتي لها تأثير مباشر في تحديد شكله؛ هذه العوامل تُسمى بمحددات الهيكل التنظيمي، حيث بينت العديد من الدراسات والتجارب بأن هنالك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في إختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب.

الفرع الأول: إستراتيجية المؤسسة – Stratégie de l'Entreprise

تؤثر طبيعة إستراتيجية المؤسسة على هيكلها التنظيمي، حيث ترتبط عملية التنظيم إرتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية المتبناة في المؤسسة؛ إما كوسيلة لتنفيذ الإستراتيجية، أو أن الإستراتيجية تُتخذ بعد التنظيم.¹ وهناك ثلاث توجهات تُميز أدبيات تنظيم المؤسسات في إطار العلاقة إستراتيجية-هيكلية. يمكن ذكرها كما يلي:

أولاً: التوجه الأول

توجه CHANDLER سنة 1962،² حيث أكد في دراسته على طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل في مائة (100) مؤسسة صناعية كبرى* بالولايات المتحدة الأمريكية. مُتتبعاً تطورها خلال خمسين (50) سنة، منذ 1909 ولغاية 1959، وحاول تشخيص الأحداث الرئيسية التي مرت بها كل مؤسسة. وقد إستنتج أن التغييرات في إستراتيجية المؤسسة تتقدم وتقود التغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة- Structure Follows Strategy.³ والسبب هو أن الإستراتيجية الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد

¹ ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص: 213.

² مراد مرمي، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة CHIALI Profiplast بسطيف، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009-2010، ص: 113.

* من بين المؤسسات المدروسة: Sears و DuPont، Standard Oil of New Jersey، Roebuck، General Motors.

³ Salleh MOHD RADZI & al., **Empirical Assessment of Business Strategy and Structure: Relationship of 3-Star Hotels in Malaysia**, TEAM Journal of Hospitality and Tourism, Faculty of Hotel and Tourism Management, Universiti Teknologi Mara, Malaysia, Vol.04, Issue 01, December 2007, P: 03.

أو على الأقل تحديثه إذا أرادت المؤسسة العمل بفعالية. وعندما لا يتبع الهيكل التنظيمي الإستراتيجية؛ ستتسأ هناك حالة عدم الفعالية. وقد وجد CHANDLER أنّ هذه المؤسسات كانت مركزية في هياكلها التنظيمية في البداية عندما لم يكن لديها أكثر من خط إنتاج واحد، ولكن مع تطورها ونموها إزدادت خطوط الإنتاج الأمر الذي أدى إلى ضرورة تطوير هياكلها التنظيمية لأنّها لم تُعدّ قادرة على التعامل بفعالية مع هذا التعقيد البنائي المتزايد. وهكذا تتحول المؤسسات من الهيكل التنظيمي البسيط حيث التعقيد قليل والرسمية منخفضة والمركزية عالية إلى الهيكل التنظيمي الأكثر تعقيداً؛ ليكون تعقيد عالٍ ورسمية عالية ولا مركزية عالية؛ لأنّ الإستراتيجية ليست فقط ما تُخطط للقيام به ولكنّها أيضاً ما نقوم به فعلاً بما في ذلك من تصرفات وقرارات لم يكن مخطط لها سلفاً ولكنّها أتت بشكل عرضي لتتأاسب واقع الحال المُتقلّب والمُتغيّر. والإستراتيجية الناجعة في أي مؤسسة هي الإستراتيجية المرسومة والتي تأخذ بعين الاعتبار هامش من إمكانية تغييرها وتعديلها وفق ما يقتضيه الطرف. كما أنّ المؤسسة الأكثر فعالية هي المؤسسة التي لها أكبر قدر من إمكانية تغيير هيكلها التنظيمي ليتوافق مع أهدافها التي رسمتها في إستراتيجيتها.

ثانياً: التوجه الثاني

توجّه J.David HALL و A.Maurice SAIAS سنة 1979، حيث توصلا إلى عكس ما وصل إليه CHANDLER؛ أي أنّ الإستراتيجية هي التي تتبع الهيكل التنظيمي-Strategy Follows Structure¹ في أحيان عديدة. وذلك من خلال مشاهدات ودراسة لمؤسسات كبيرة بيروقراطية ذات هيكل تنظيمي يتسم بعدم المرونة. وفي إطار هذا التوجّه فإنّ المؤسسات التي أصبح لها تاريخاً طويلاً وهياكل تنظيمية تتسم بعدم المرونة والثبات وتقاسم الأدوار، يُصبح التغيير في هيكلها ليس أمراً سهلاً وسريعاً في إطار رغبات الإدارة العليا أو مُتطلبات البيئة المحيطة. فما دامت الهيكلة هي المصدر الرئيسي للمعلومات الرسمية، ودور هذه الأخيرة إتخاذ القرارات الهامة من قبل الإدارة العليا، هذا كله ينطوي على التنظيم والتعاون والتنسيق من أجل حل المشاكل العارضة وطرح البدائل والتوقعات المستقبلية، فإنّه يكون منطقياً من وجهة نظر المفكرين في هذا الطرح أن تكون الإستراتيجية تابعة للهيكل التنظيمي.²

¹ J.David HALL, A.Maurice SAIAS, **Strategy Follows Structure**, Strategic Management Journal, Institut d'Administration des Entreprises, Aix-en-Provence, France, Vol.01, 1980, Sur le site web: [URL:http://www.freewebs.com/dangdinhtramen/306.pdf](http://www.freewebs.com/dangdinhtramen/306.pdf), Consulté le 12.03.2014.

² فؤاد أوشاش، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية: حالة مؤسسة ميلتك MILLTECH، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011، ص: 97.

وهكذا فالعلاقة بين الإستراتيجية والهيكل تتجاذبها توجهاً متباينان مع بروز توجّه ثالث يُحاول أن ينزل منزلاً وسطاً بين التوجهين السابقين فيُقرر أنّ علاقة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي هي علاقة تفاعل وتداخل وليست علاقة فاعل ومفعول به أو سبب ومُسبب.

ثالثاً: التوجّه الثالث

توجّه MINTEZBERG سنة 1990،¹ هذا التوجّه يُشير إلى ديناميكية العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي-Structure Follows Strategy as the Left Foot Follows the Right، فالهيكل يتبع الإستراتيجية كما تتبع القدم اليسرى اليمنى، فهذه العلاقة أكثر تعقيداً من مجرد النظر إليها ضمن إطار علاقة المتغير التابع والمستقل، لذلك فإنّ هناك تأثيراً متبادلاً بين هذين المتغيرين. لكن ما يجب التأكيد عليه هو التفاعل بين الهيكله والإستراتيجية بحيث يتم إعداد الهيكله على أساس الإستراتيجية القائمة وبكيفية أخرى تكون هذه الهيكله قادرة على توليد إستراتيجيات أكثر دقة في المستقبل يسمح للمؤسسة بوضع أهداف تتماشى مع الإمكانيات المتاحة للمؤسسة. فعندما يكون لدينا إستراتيجية يجب تغيير الهيكل من أجل تطبيقها وتنفيذها، وفي المقابل عند إعداد الإستراتيجية يجب أن يُؤخذ في الاعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة.² فكلا من الإستراتيجية والهيكله تحدثان في وقت واحد.³

فمن خلال دراسة الموضوع الإستراتيجية-الهيكله في المؤسسة تم التوصل إلى أنّ الإستراتيجية تُعتبر من بين المحددات الرئيسية للهيكل التنظيمي، في حين يعمل الهيكل التنظيمي على تحقيق الأهداف والخطط المسطرة في الإستراتيجية وبالتالي يمكن القول أنّ هناك علاقة تأثير وتأثر بينهما. فعلى الإستراتيجيين اعتماد هذا التوجه، لأنّه أكثر واقعية خاصة إذا علمنا أنّ النظر إلى البيئة المحيطة بالمؤسسة يتأثر بهيكلها التنظيمي.

¹ Graham MANVILLE, **Organising and Enabling**, Strategic Management, School of Management, University of Southampton, Southampton, U.K., January 2012, Available at: [URL:http://www.southampton.ac.uk/](http://www.southampton.ac.uk/), Accessed on 04.06.2014.

² Malek MERHOUN, **Théorie de la Firme et Structures de Marché**, Cours Présenté aux Etudiants de Première Année Magistère en Sciences Commerciales et Financières, École Supérieur de Commerce, Alger, Algérie, 2013-2014, P: 10.

³ Sasithorn PHONKAEW, **Strategy-Structure Relationship: in Past Studies**, Propensity for Innovation Adoption: Integration of Structural, Contingency and Resource Dependence Perspectives, ABAC Journal, Assumption University of Thailand, Thailand, Vol.21, No.01, January-April 2001, P: 43.

الفرع الثاني: بيئة المؤسسة- L'Environnement de l'Entreprise

في الواقع لا يوجد تعريف مُحدد للبيئة، غير أنّ التعريفات الأكثر قبولاً هي تلك التي تُعرف البيئة على أنها القوى أو المتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة، ولا تستطيع السيطرة عليها، ولكن يمكنها التساير معها بالتغير والتغيير. مع الإشارة إلى أنّ للبيئة تأثير في تصميم وإختيار الهيكل التنظيمي الملائم كون المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على بيئتها.¹ ولهذا تكمن أهمية دراسة البيئة المحيطة في كون أنّ كل نظام لا يتواجد إلاً داخل محيطه وذلك مهما كان حجمه، ووجود العلاقة الواضحة بين المحيط والإستراتيجية والهيكل التنظيمي، حسب ما توصل إليه وإقترحه CHANDLER، حيث بين أنّ التطورات التي تحدث في البيئة تنعكس على التطورات التي تبرز في الإستراتيجية، والتي بدورها تُولد تغيرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.²

ولعل من أبرز الدراسات التي تناولت تأثير البيئة على الهيكل التنظيمي ما يلي:

أولاً: دراسة ستولكر -G.M.STALKER- وبيرنز -Tom BURNS-

قاما الباحثان بدراسة حوالي عشرون (20) مؤسسة صناعية بريطانية وإسكتلندية، بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين البيئة وتصميم الهيكل التنظيمي.³ وذلك بمعرفة مدى التباين في هياكلها التنظيمية وممارساتها الإدارية تبعاً لتباين الظروف البيئية. وأشارا إلى أنّ أكثر المؤسسات نجاحاً هي تلك التي إختارت هيكلاً تنظيمياً يتوافق مع المتطلبات البيئية. كما وجدا إختلافاً كبيراً في نمط الهيكل تبعاً لنوع البيئة ودوّنا ذلك تحت نمطين من الهياكل التنظيمية هما:

1. الهيكل التنظيمي الميكانيكي -Mechanistic Structure: ويُطلق عليه أيضاً الهيكل الآلي أو الكلاسيكي أو البيروقراطي، حيث يتصف بوظائف روتينية جداً تتحقق من خلال التخصص والرسمية العالية

¹ Ratiba AROUB, **La Conduite du Changement dans l'Entreprise Algérienne: cas Algérie Télécom**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, École Supérieure de Commerce, Alger, Algérie, 2007-2008, P: 08.

² عيسى بهدي، رسم ملامح للتسيير الإستراتيجي لعينة من المؤسسات الإقتصادية وفق للتنظيم الشبكي، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004-2005، ص: 67.

³ عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتبيان أم تنوع وتكامل، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، للفترة 15-17.12.2012، ص: 12.

والرقابة الشديدة.¹ كما يتميز بسلطة مركزية، نطاق إشراف ضيق وعملية صنع القرارات التي تتبع سلسلة الأوامر.² لذا يتناسب مع البيئة التي تتميز بالثبات والإستقرار ودرجة منخفضة من عدم التأكد، مثل المؤسسات التي تنشط في مجال المواد الغذائية عموماً، الألبسة العادية، الأدوات والتجهيزات المدرسية والمكتبية، المؤسسات المختصة في بناء المنشآت القاعدية كالمطارات والسكك الحديدية، المؤسسات العمومية التابعة للدولة كمؤسسات الشرطة والجيش.

2. الهيكل التنظيمي العضوي-Organic Structure: يتصف بمستوى مُتدني من الرسمية وعالي من اللامركزية ودرجة منخفضة من التخصص، كما يعتمد على الإتصالات في جميع الإتجاهات. فهو يمتاز بدرجة عالية من المرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المتغيرة.³ لذا يتناسب مع البيئة المعقدة والتي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد. فتنبأه المؤسسات التي تنشط في مجال التكنولوجيا، الإلكترونيك، الإتصال، الكيمياء، البحوث الصيدلانية، مراكز البحث ومكاتب الدراسات التسويقية والإقتصادية.

وعلى العموم، إذا كانت العناصر المكونة للبيئة سريعة التغير وغير مستقرة، فإن الهيكل التنظيمي يكون أكثر تعقيداً. أما إذا كانت متجانسة ومستقرة، فإنه يكون أقل تعقيداً. وفي ظل بيئة الأعمال المعاصرة للمؤسسات والتي تتسم بارتفاع الحركية وعدم التأكد، فإنه يجب تغيير وتعديل الهياكل التنظيمية باستمرار حتى يتم التكيف أكثر مع كل ما يحدث من تغيرات.

ومن خلال ما تقدم حول عرض البيئة وتأثيرها على الهيكل التنظيمي يمكن تحديد الخاصية الأساسية التي تتميز بها البيئة والمتمثلة في -عدم التأكد- الذي يُحيط بكل القرارات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة. ويمكن النظر إلى عدم التأكد من زاويتين:

¹ Rick LEDBETTER, **Organizational Structure: Influencing Factors and Impact in the Grand Prairie Fire Department**, Research Project, Executive Fire Officer Program, National Fire Academy, Texas, U.S.A., September 2003, P: 25.

² حسين محمود حريم، شاعر جار الله الخشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، قسم إدارة الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، المجلد 08، العدد 10، 2006، ص: 145.

³ R.Paul LAWRENCE, W.Jay LORSCH, **Differentiation and Integration in Complex Organizations**, Administrative Science Quarterly, Jstor, Johnson Graduate of Management, Cornell University, Ithaca, New York, U.S.A., Vol.12, Issue 01, Jun 1967, P: 06, Available at: [URL:https://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Jan29/LawrenceLorsch_ASQ_1967.pdf](https://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Jan29/LawrenceLorsch_ASQ_1967.pdf), Accessed on 04.10.2014.

■ **درجة التغيير:** تمتد من الوضع الساكن إلى الوضع المتحرك، وكلما زادت ديناميكية البيئة كلما زادت الصعوبات الإدارية في تحديد الاحتمالات العديدة للقرار الإداري؛

■ **درجة التعقيد:** تُشير إلى عدد من المتغيرات الخارجية التي تؤثر على عمل المؤسسة، فكلما زادت زاد تعقيد البيئة وزادت الحاجة لإنشاء أنماط مختلفة من التخصص والترابط لضمان التنسيق.¹

ثانياً: دراسة إميري -Frederick Edmund EMERY- وتريست -Eric Lansdown TRIST-

لقد صنفا البيئة إلى أربعة أنواع تتدرج من حيث الإستقرار والثبات من بيئة مستقرة وثابتة نسبياً ذات درجة منخفضة من عدم التأكد، إلى بيئة مضطربة ذات درجة عالية من عدم التأكد. وتتراوح هذه الأنواع من البيئة حسب درجة غموضها ما بين:²

1. البيئة الهادئة: وهذه تمثل بيئة قليلة التعقد، فرغم أنّ المؤسسة قد لا تستطيع التنبؤ بكافة المتغيرات البيئية، إلا أنّها تستطيع في ظل هذا الوضع العمل بشكل مستقل عن هذه الظروف، حيث لا تشكل البيئة بمتغيراتها تهديداً أو قلقاً كبيراً للمديرين ولا تؤثر كثيراً على نمط قراراتهم؛

2. البيئة الهادئة مع بعض التقلبات: تتميز هذه البيئة بحدوث تغيرات ولكنها متوقعة، ولذلك فإنّ إستمرار المؤسسة يعتمد على دقة التنبؤات بتلك التغيرات، مما يُعطي أهمية كبيرة وبالغة لعملية التخطيط. وهي مهمة تستطيع المؤسسات كبيرة الحجم القيام بها من خلال تشكيل اللجان التي تتشكل منها كافة الأطراف مما يحول دون حصول المفاجآت في المدخلات أو في توزيع المخرجات؛

3. البيئة المزعجة المتغيرة: البيئة هنا معقدة بها عدة منافسين يتجهون إلى غاية واحدة، فلا بد من أخذها بالحسبان عند وضع التنبؤات، ولذلك فمن المهم تبني المؤسسات لأسلوب المرونة في العمل، وإتباع اللامركزية كوسيلة للبناء، والترحيب بالأفكار الجديدة من الجميع للتعامل مع هذه الظروف؛

4. البيئة المضطربة: أكثر البيئات حركة وتغيّر بها عنصر عدم التأكد عالي جداً لأنّ التغيير مستمر والمتغيرات متداخلة بسبب العلاقات مع المؤسسات الأخرى، والتفاعل مع المجتمع، والمؤسسات الإقتصادية والإعتماد المتزايد على البحث والتطوير من أجل التعامل مع المتنافسين.

¹ STRATEGOR, Op.cit., P: 423.

² مصطفى بخيري، تصميم الهيكلية من منظور موقفي: دراسة حالة مؤسسة ميلتك، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011، ص: 70.

ثالثاً: دراسة لورنس - R.Paul LAWRENCE ولورش - W.Jay LORSCH

ذهبوا إلى أبعد من الدراسات السابقة في البحث عن طبيعة العلاقة بين البيئات المختلفة والهيكلية الفعالة. إذ أجرا دراسة على عشرة (10) مؤسسات صناعية في مجال البلاستيك، الغذاء والحاويات. وذلك لإعتقادهما أنّ هذه المجالات الثلاثة هي الأكثر تفاوتاً من حيث درجة عدم إستقرار البيئة. فقاما بدراسة مدى قابلية البيئات الداخلية لهذه المؤسسات لبيئاتها الخارجية. وجاء قياسهما للبيئة الخارجية من أجل التعرف على درجة عدم التأكد. فتميزت صناعة البلاستيك بدورة قصيرة وإستمرار تطوير المنتجات والعمليات، وساد الثبات والإستقرار صناعة الحاويات، في حين كانت صناعة الغذاء تتوسط النقيضين - أكثر إستقراراً من صناعة البلاستيك وأكثر تغييراً من صناعة الحاويات. فأكدوا على أهمية إيجاد التوافق الملائم بين البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها. فوجدت الدراسة أنّ الصناعات البلاستيكية هي الأكثر تمايزاً، تليها الصناعات الغذائية فصناعات الحاويات. وكانت المؤسسات التي إستخدمت هيكلًا تنظيمياً يتلائم مع بيئتها هي الأفضل من حيث مستوى الأداء.¹ كما أعمدوا لقياس البيئة الداخلية على بُعدين هما التمايز والتكامل كما يلي:

1. التمايز: ويعني المدى الذي يتم فيه تقسيم المؤسسة إلى وحدات تنظيمية فرعية. فالمؤسسات التي تحتوي على عدد كبير من الوحدات التنظيمية الفرعية هي مؤسسات عالية التمايز، أما تلك التي تحتوي على عدد محدود من الوحدات التنظيمية الفرعية فهي تُطبق درجة مُنخفضة من التمايز؛

2. التكامل: فيؤشر إلى مدى أهمية التعاون والإعتماد المتبادل بين الوحدات التنظيمية والأقسام الإدارية.

ويرى الباحثان أن درجة كلاً من التمايز والتكامل تتوقف على درجة إستقرار البيئة التي تعمل فيها الوحدات التنظيمية الفرعية للمؤسسة. حيث إتفقا على أنّ للبيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة تأثيراً على تصميم هيكلها التنظيمي، ولكنهما في نفس الوقت يعتقدان أنّ مثل هذا التأثير يختلف بين الوحدات المختلفة داخل نفس المؤسسة، بل الأكثر من ذلك يرى الباحثان أن لكل وحدة تنظيمية بيئة مختلفة تؤثر فيها،² وأنّ هذه الوحدات تستجيب من خلال تنمية الملامح والخصائص الفريدة لها كالتمايز والتكامل.

¹ R.Jay GALBRAITH, **Environmental and Technological Determinants of Organization Design: a case Study**, Boeing Research Project, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, U.S.A., October 1968, P: 08.

² Diemer ARNAUD, **Economie d'Entreprise: Définition et Analyse des Entreprises**, CAPET, Institut Universitaire de Formation des Maîtres, Auvergne, France, P: 42.

رابعاً: علاقة بيئة المؤسسة بأبعاد الهيكل التنظيمي

بصفة عامة يُمكن تقديم العلاقة على النحو الآتي:

1. **علاقة البيئة بالتعقيد:** دلت الدراسات على وجود علاقة عكسية بين عدم التأكيد البيئي والتعقيد، وقد وجد بعض الباحثين أن المؤسسات التي تعتمد على البيئة بشكل كبير تمتلك مستويات إدارية قليلة؛
2. **علاقة البيئة بالرسمية:** كلما كانت البيئة مستقرة كلما كانت درجة الرسمية مرتفعة بمعنى علاقة طردية بينهما، والعكس في حالة البيئة الديناميكية. فالمؤسسات بحاجة إلى درجة مرونة عالية في تحديد الوظائف للإستجابة السريعة لما يحدث على مستوى البيئة؛
3. **علاقة البيئة بالمركزية:** كلما كانت البيئة معقدة كلما كانت الهيكل لا مركزية، فالمواجهة الفعالة لعدم التأكيد يكون من خلال تبني أسلوب اللامركزية والذي يجعل المؤسسة أكثر قرب من البيئة الخارجية. والوظائف الحدودية تتفاعل بشكل مباشر وسريع مع التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية.

الفرع الثالث: التكنولوجيا – La Technologie

تلعب التكنولوجيا* دوراً مهماً في إختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لأن طبيعتها تُحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف. فتستخدم المؤسسات العديد من الأنواع التكنولوجية في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات. ولقد وُجد أنّ هناك علاقات قوية ما بين حجم العمليات الإنتاجية وما بين الهيكل المتبع في المؤسسة. كما وُجد أيضاً أنّ أداء المؤسسة يعتمد لدرجة كبيرة على مدى التناسب ما بين التكنولوجيات المستخدمة والهيكل التنظيمي.¹ وتجدر الإشارة إلى أنّ مصطلح التكنولوجيا لا يرتبط فقط بالجانب المادي من آلات وحواسيب، وإنما يتعدى ذلك ليشمل الأنشطة والمعدات والأساليب الضرورية اللازمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات مرغوب فيها.

وقد بدأ الإهتمام بالتكنولوجيا وتصنيفها كعنصر رئيسي في التأثير على أشكال الهياكل التنظيمية للمؤسسات من خلال مجموعة من المساهمات التي حاولت أن تُحدد طبيعة التأثير المتبادل بين الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا ومن أهمها ما يلي:

* **التكنولوجيا-Technology:** كلمة إغريقية مشتقة من كلمتين هما Techno وتعني مهارة فنية وكلمة Logos وتعني علماً أو دراسة، وبذلك فإن مصطلح التكنولوجيا يعني تنظيم المهارة الفنية. وعرف جلابريت-GALBRAITH التكنولوجيا على أنها التطبيق النظامي للمعرفة العلمية بمعنى معرفة منظمة من أجل أغراض عملية.

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 21.

أولاً: دراسة جون وود وارد – Joan WOODWARD*

حددت الباحثة في دراستها التي أجرتها في بريطانيا لمئة (100) مؤسسة صناعية متوسطة وكبيرة الحجم؛ بهدف إختبار العلاقة بين درجة التعقيد التكنولوجي للعمليات الإنتاجية والهيكل التنظيمي. فهي تؤكد أنّ المؤسسة التي تُنتج بكميات صغيرة وتلك التي تُنتج بالوحدات لا يُمكنها أن تُطبق نفس الهيكل التنظيمي الذي يتطلبه الإنتاج بكميات كبيرة؛ حيث أنّ نمط الإنتاج تأثير على عدد المستويات الإدارية، درجة الرسمية وإجراءات العمل. فتختلف باختلاف النمط التكنولوجي السائد، حيث يؤثر هذا الإختلاف على الهيكل التنظيمي وبالتالي على الفعالية التنظيمية.¹ فتوصلت إلى تصنيف المؤسسات تبعاً لتكنولوجيا الإنتاج المستعملة إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:²

1. الإنتاج بالوحدة: بسيطة تعتمد على القوى العاملة في العمليات الإنتاجية يتم تصنيع وحدة في الدورة الإنتاجية الواحدة حسب طلب الزبون، وكل سلعة متميزة ومتغيرة عن الأخرى كصناعة الطائرات والسيارات الفاخرة ولا تحتاج تخطيط مسبق تكون حسب مهارة وخبرة العامل؛

2. الإنتاج الواسع: بمعنى الإنتاج بكميات كبيرة وبنفس المواصفات ومتكرر وغالبا من خلال خطوط إنتاج تتولى تجميع عدد من الأجزاء النمطية المكونة للمنتج كما في صناعة السيارات. وهي منخفضة التكاليف للوحدة مع زيادة الإنتاج أحيانا بغرض التخزين للطلبات المستقبلية ولا يتدخل الزبون بشكل مباشر في تحديد مواصفات المنتج؛

3. الإنتاج المستمر: هي عملية معقدة فنياً وتتم العملية الإنتاجية بواسطة الآلات التي يتحكم بها آلياً ويتم إنتاج نفس المنتج بنفس الطريقة لفترة زمنية غير محدودة كصناعة تكرير النفط والصناعات الكيماوية والآلات معدة لتصنيع منتج واحد فقط وليس جاهزة لآخر والتغيير قليل جداً والعمال موجودون للمراقبة

* Joan WOODWARD: (1916–1971), de nationalité Britannique, professeur de management à Oxford et chercheuse en Sociologie des Organisations, et particulièrement sur le thème des liens entre Technologies, Systèmes de Production et Structures Organisationnelles. Selon elle, les similitudes des systèmes de production, expliquent les similitudes d'organisation des entreprises.

¹ Alain DESREUMAUX, **Structure de l'Entreprise**, Article 166, Encyclopédie, France, P:3165.

² Pascal CORBEL, **Technologie, Innovation, Stratégie: de l'Innovation Technologique à l'Innovation Stratégique**, Gualino, Ed.Lextenso, France, Juillet 2009, P: 242.

أو إصلاح الآلات إذا تعطلت ويمتلكون مهارات خاصة. والجدول الموالي يوضح إستنتاجات WOODWARD بشأن العلاقة بين التعقيد التكنولوجي والخصائص الهيكلية.

الجدول (II-1): إستنتاجات WOODWARD بشأن العلاقة بين التعقيد التكنولوجي والخصائص الهيكلية

الإنتاج المستمر	الإنتاج الواسع	الإنتاج بالوحدة	التعقيد التكنولوجي	الخصائص الهيكلية
منخفضة	عالية	منخفضة		درجة التعقيد
منخفضة	عالية	منخفضة		درجة الرسمية
منخفضة	عالية	منخفضة		درجة المركزية
ضيق	واسع	معتدل		نطاق الإشراف
كبير	متوسط	قليل		عدد المستويات الإدارية
منخفضة	معتدلة	عالية		نسبة العمالة المباشرة إلى غير المباشرة
منخفضة	معتدلة	عالية		نسبة الوظائف التنفيذية إلى الوظائف الاستشارية

المصدر: يوسف محمد يوسف جابر، ملخص كتاب نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، كلية الإدارة والإقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، ص: 17.

وبناء على هذه الدراسة توصلت WOODWARD إلى النتائج الآتية:

- تختلف الهيكلية باختلاف النمط التكنولوجي السائد؛
- تحتوي المؤسسة على مجموعة من الأنشطة وبالتالي تمتلك مجموعة من التكنولوجيات؛¹
- هناك علاقة بين التكنولوجيا والهيكل والفعالية التنظيمية وأشارت إلى أنّ الفعالية هي دلالة ملائمة للهيكل الملائم للتكنولوجيا؛
- تتماشى تكنولوجيا الإنتاج بالوحدة والإنتاج المستمر مع الهيكل التنظيمي العضوي بينما الإنتاج الواسع مع الهيكل التنظيمي الميكانيكي؛
- يزداد التمايز العمودي بزيادة التعقيد التكنولوجي.

¹ Les Déterminants de la Structure ou Comment le Contrôle de Gestion Peut Aider à la Performance de l'Organisation ?, Management et Contrôle de Gestion, Centre de Formation en Comptabilité et Gestion en E-Learning, Comptalia, France, P: 14.

ثانياً: دراسة شارلز بيرو- B.Charles PERROW

يُعد إعتقاد WOODWARD على المؤسسات الصناعية أحد المآخذ الأساسية لدراساتها، فالمؤسسات الصناعية لا تُمثل كل أنواع المؤسسات. وإعتقادها كذلك على مفهوم ضيق في تفسير التكنولوجيا من زاوية الإنتاج حيث قدم PERROW إقتراحاً بديلاً يتمثل في إستخدام تكنولوجيا المعرفة. فعرف PERROW التكنولوجيا على أنها الإجراءات التي يؤديها الفرد على شيء ما بإستعمال أدوات أو أجهزة أوبدونها لغرض إحداث تغيير. ومن هنا فإن PERROW قد بحث في تكنولوجيا المعرفة وإعتبرها أكثر أهمية من تكنولوجيا الإنتاج وأنها تعتمد على بعدين أساسيين هما:

1. **مدى تغيير المهام:** وذلك بتحديد عدد الإستثناءات التي تُواجه الفرد عند أدائه لمهامه.¹ بحيث تكون الإستثناءات قليلة وغير عادية ومحدودة في الأعمال الروتينية مثل أعمال التجميع في صناعة السيارات. والعكس صحيح في حالة الإستثناءات العديدة أين تتنوع الأنشطة مثل الأعمال القيادية والإستشارية؛

2. **مدى قابلية المشكلة للتحليل:** وتتمثل في السبل الممكنة في إيجاد حلول للمشاكل أو الإستثناءات التي تُواجه العامل. فإذا كان العمل يمكن تبسيطه ويقسم لعدد من المهام المتتابعة وتحديد خطوات تنفيذه فهو عمل بسيط ذو قابلية عالية للتحليل، أما إذا كانت مشكلة العمل معقدة وتتوقف معالجتها على خبرة القائم وفطنته ولا يمكن تحديد خطوات معينة فإن العمل يُعتبر معقداً وذا قابلية منخفضة للتحليل.

وقد صنّف PERROW التكنولوجيا وفق هذا الأساس المعرفي إلى أربعة أنواع هي:²

- **التكنولوجيا الروتينية:** تتصف بأنها ليس فيها أعمالاً إستثنائية ومتنوعة، بل مهام سهلة الحل؛
- **التكنولوجيا غير الروتينية:** تتصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها؛
- **التكنولوجيا الهندسية:** تتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي ينبغي التعامل معها بطريقة منتظمة وعقلانية؛
- **التكنولوجيا الحرفية:** تتميز بأنها تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيراً. ومع ذلك معالجتها والوصول لحلول بشأنها تستلزم خبرة خاصة.

¹ S.Alan Gutterman, **Business Transactions Solutions: Charles PERROW and Departement Level Technology**, Thomson/West, 2008, P: 01.

² مصطفى بغيري، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

ثالثاً: دراسة جامس دافيد ثومسون - James David THOMPSON

تُركز الدراسة على الطريقة التي يتم من خلالها تتابع الأنشطة، أو تموضعها مع بعضها البعض أثناء عملية التحويل. والغالب هو درجة التداخل والإعتمادية التكنولوجية. أي مدى إعتماد الوحدات التنظيمية الفرعية على بعضها البعض في حصولها على المورد. وتتمثل البعض من هذه الموارد في المواد الخام أو المعلومات. فحسب THOMSON هناك ثلاثة أنواع للتكنولوجيا وهي:¹

1. التكنولوجيا الوسيطة: تعمل هذه التكنولوجيا في ظل إعتمادية مشتركة. وهذا يعني أنّ كل وحدة تعتمد على موارد مشتركة إلى حد ما أو التي تجمع من خلال الوحدات الأخرى، ولكنها تكون مستقلة عن هذه الوحدات. وقد أعطى THOMSON مثلاً لهذا النوع من التكنولوجيا البنوك التي تعمل كوسيط بين المقترضين والمودعين. والبريد الذي يعمل وسيطاً بين مرسلتي ومنتلقي الرسائل. وقد تتوقف قوة وسلامة البنك ككل على وجود عدة فروع. ولكن هذه الفروع تعمل مستقلة عن بعضها البعض أي أنّ كل بنك لديه مودعيه ومقترضيه. ويتميز هذا النوع من التكنولوجيا بدرجة معقولة من قابلية التكيف مع متطلبات التغيير.

2. تكنولوجيا السلسلة الطويلة: أي وجود إعتماد مُتبادل بين المهام وتتصف بتسلسل ثابت للخطوات ومن أمثلتها خطوط التجميع في الإنتاج الواسع. وتقع حالة عدم التأكد فيها على جانبي المدخلات والمخرجات في المؤسسة وأحد أفضل وسائل الإستجابة لحالة عدم التأكد هو التكامل العمودي للأمام أو الخلف أو كليهما.² ونظراً لأن التكنولوجيا هنا فيها إعتمادية متبادلة بين العمليات فإنها لا تتكيف مع المتطلبات المتغيرة بسهولة.

3. التكنولوجيا المكثفة: تعمل في ظل الإعتمادية المتبادلة بدرجة عالية بين الوحدات، حيث تتضمن أساليب متنوعة للتحويل. ويتأثر إختيار الأساليب بالتغذية العكسية من الشيء المحول نفسه أي الكيفية التي يستجيب بها الشيء إلى تطبيق الأساليب المختلفة.³ ويُعتبر الإعتماد والمعلومات المتبادلة مهمة لأنّ كل مهمة تعتبر مميزة وفريدة. ومن أمثلتها التكنولوجيا المطبقة في حال فريق بحث ذوي مهارات وتخصصات مختلفة، وخير ما يشير على ذلك حسب رأي THOMSON المستشفيات العامة والجامعات والمختبرات.

¹ نظرية تومسون في تحليل التكنولوجيا-THOMSON Theory، 2014.08.19، على الموقع: [URL:http://www.arabmn.com/archives/2999](http://www.arabmn.com/archives/2999)، أُطلع عليه بتاريخ 2014.08.28.

² محمد بن عبد الكريم الدحام، ترجمة ومراجعة للجزء الخاص بالتغيير والتطوير بالتصميم التنظيمي: التصميم والهيكل التنظيمية والتعامل مع التغيير والتطوير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، ص: 35.

³ عبد الحميد أحمد دياب، العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي، مجلة الإقتصاد والإدارة، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، المجلد 10، العدد 02، 2001، ص: 101.

وعلى هذا كلما أصبحت التكنولوجيا أكثر اعتماداً على بعضها البعض، كلما زادت مشكلات التنسيق والإتصال واتخاذ القرارات. ولتحقيق الفعالية، فإن كل تكنولوجيا تتطلب هيكل تنظيمي مُفصل يتناسب وبسهل

هذه المهام. وقد حدد THOMSON الهيكل التنظيمي المناسب لكل تكنولوجيا كما يلي:¹

■ **هيكل التكنولوجيا الوسيطة:** بما أنها تعمل في ظل الإعتماد المشترك، فينبغي أن تكون قادرة على تحقيق الإعتماد المتتابع من خلال ترميط القواعد واللوائح والإجراءات. وهذه الرسمية تدل على الهيكل الميكانيكي؛

■ **هيكل تكنولوجيا السلسلة الطويلة:** ومن الممكن أن يُهيكل بطريقة ميكانيكية، ولكن الطلب المتزايد للتنسيق الناتج عن الإعتماد المتتابع بين الوحدات، لا بد وأن يُقابل بالتخطيط والجدولة والاجتماعات؛

■ **هيكل التكنولوجيا المكثفة:** يتطلب تنسيق مكثف، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال التكيف المتبادل والهيكل العضوي الذي يسمح بتدفق المعلومات بحرية وسلاسة بين الوحدات.

رابعا: علاقة التكنولوجيا بأبعاد الهيكل التنظيمي

بصفة عامة يُمكن تقديم العلاقة على النحو الآتي:

1. **علاقة التكنولوجيا بالتعقيد:** هي علاقة طردية، فالتكنولوجيا الروتينية تتطلب درجة تعقيد ضعيفة، والتكنولوجيا غير الروتينية فتتطلب درجة تعقيد مرتفعة كونها تحتاج مهارات عالية ومتخصصة ما يؤدي إلى الزيادة في التمايز العمودي.

2. **علاقة التكنولوجيا بالرسمية:** هي علاقة طردية بين التكنولوجيا الروتينية ودرجة الرسمية؛ حيث تكون المؤسسة بحاجة إلى قواعد وإجراءات ووصف للأعمال تُمكن الإدارة من تنفيذ الأعمال على أسس معروفة مُسبقاً. أما في حالة التكنولوجيا غير الروتينية أي المعقدة فتقل درجة الرسمية وتعتمد أنظمة رقابة مرنة تسمح بحرية التصرف.

3. **علاقة التكنولوجيا بالمركزية:** هي علاقة غير واضحة نظراً لارتباط المركزية بمتغيرات سيكولوجية عديدة إلى جانب المتغيرات الهيكلية الأخرى، فالقول أن التكنولوجيا الروتينية ترتبط بهيكلية مركزية، بينما التكنولوجيا غير الروتينية تعتمد على المعرفة المتخصصة والهيكلية اللامركزية. ويمكن الإشارة إلى أنه حيثما إزدادت التكنولوجيا إزدادت مركزية إتخاذ القرار.²

¹ نظرية تومسون في تحليل التكنولوجيا-THOMSON Theory، مرجع سبق ذكره.

² يوسف محمد يوسف جابر، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

الفرع الرابع: حجم المؤسسة- La Taille de l'Entreprise

يُعبّر حجم المؤسسة عن مدى قوة أو قدرة المؤسسة المادية. ويختلف مقياس الحجم المعتمد باختلاف طبيعة المؤسسات ومجال نشاطها. فعلى سبيل المثال إعتداد مقياس عدد العمال في المؤسسات التي تتبنى أساليب إنتاج كثيفة العمالة. فإهتمت العديد من الدراسات بتأثير الحجم على الهيكل التنظيمي، فمنها دراسة بيتر ميشال بلو- Peter Michael BLAU سنة 1987، والتي أشار فيها إلى وجود التوافق بين حجم المؤسسات ونوعية مشاكلها؛ حيث تكمن مشاكل المؤسسات الصغيرة في تقسيم العمل، أما مشاكل المؤسسات الكبيرة فتتعلق أكثر بمجال تنسيق الوظائف واللامركزية.¹ وهكذا، فإنّ BLAU يُعتبر من بين أول من يعترف بأهمية حجم المؤسسة في تشكيل الهيكل التنظيمي كون أنّ حجم المؤسسة-التنظيم يُعزز التمايز. فكلما كبرت المؤسسات إزدادت الحاجة أكثر إلى التمايز وإضافة المزيد من المناصب الإدارية.² حيث يُصبح الهيكل التنظيمي أكثر تفصيلاً والمهام أكثر تخصصاً والوحدات أكثر إختلافاً وتشكيلة إدارية* أكثر تطوراً. وقد أشارت معظم الدراسات إلى أنّ المؤسسات صغيرة الحجم تميل إلى إستخدام الهيكل العضوي في حين تميل المؤسسات كبيرة الحجم إلى إستخدام الهيكل الميكانيكي.

أولاً: أسباب الإهتمام بالنمو والتوسع

تسعى المؤسسات للنمو والزيادة في الحجم ولكن بدرجات متفاوتة، وليست كلّها تنمو بشكل مستمر. ومن أهم الأسباب التي تُساعد على الإهتمام بالنمو والتوسع ما يلي:

1. الأكبر هو الأفضل؛
2. يمكن تبرير الحجم الكبير بالنسبة للمؤسسات لما له من مزايا إقتصادية؛
3. النمو وزيادة الحجم هدف إستراتيجي لمعظم المؤسسات، لكونه يزيد من إحتتمالات بقاء المؤسسة وإستمراريتها؛
4. النمو مؤشر على الفعالية؛
5. النمو قوة- Growth Power.

¹ Céline MANSENCAL, Didier MICHEL, **Théories des Organisations**, Module de Formation Management, Centre de Ressources en Économie Gestion-CREG, Académie Versailles, France, 2004, P: 22, Sur le site web: [URL:http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article210](http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article210), Consulté le 25.05.2014.

² M.Jeremy WILSON, **Determinants of Community Policing: an Open Systems Model of Implementation**, National Criminal Justice Reference Service, Department of Justice, U.S.A., November 2005, P: 28.

* **تشكيلة إدارية**: تتكون من فئات متنوعة-المديرون والعاملون المُنفذون-تُمارس أدواراً وظيفية مختلفة.

ثانيا: علاقة الحجم بأبعاد الهيكل التنظيمي

صفة عامة يُمكن تقديم العلاقة على النحو الآتي:

1. علاقة الحجم بالتعقيد: تُعتبر العلاقة طردية وقوية بين الحجم ودرجة التعقيد بما في ذلك التمايز الأفقي بمعنى عدد الوحدات التنظيمية، والتمايز العمودي بمعنى عدد المستويات الإدارية والتمايز الجغرافي. حيث أنّ الحجم الكبير يتطلب عدد وحدات تنظيمية ومستويات إدارية أكثر. وهذا لحاجة المؤسسات الكبيرة لدرجة عالية من التخصص وتقسيم العمل. فكلما زاد الحجم إزداد التعقيد. وينبغي أن لا تأخذ هذه العلاقة في إتجاه واحد وإنّما يمكن أن يكون التأثير مُتبادل. إلا أنّ هذه العلاقة ليست متوازنة، فزيادة الحجم بمقدار معين لا يعني أن تقسيم العمل أو عدد المستويات سيزداد بنفس المقدار.

2. علاقة الحجم بالرسمية: تُعتبر العلاقة طردية بين الحجم ودرجة الرسمية، فكلّما زاد حجم المؤسسة زادت درجة الرسمية من خلال الإعتماد على القواعد والإجراءات لمحاولة ضبط سلوك العاملين والرقابة عليهم أثناء أدائهم لعملهم. أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة فالسيطرة والإشراف على العمال يتم عن طريق العلاقات المباشرة.

3. علاقة الحجم بالمركزية: تُعتبر العلاقة عكسية بين الحجم والمركزية، فكلّما زاد حجم المؤسسة قلّت درجة المركزية وازدادت اللامركزية أي إتجاه الإدارة العليا إلى تخويل جزءاً من صلاحياتها الخاصة بإتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الدنيا مع إحفاظها بسلطة إتخاذ القرارات ذات البعد الإستراتيجي. فلا مفر من اللامركزية بزيادة حجم المؤسسة.

ويُلخص MINTZBERG تأثير الحجم في ثلاث فرضيات هي كما يلي:¹

- كلّما كان حجم المؤسسة كبير، كلّما تطلب تصميم الهيكل التنظيمي مهام أكثر تخصص، وحدات إدارية أكثر تميز وتشكيلة إدارية أكثر تطور؛
- كلّما كانت المؤسسة كبيرة، كلّما كان متوسط حجم الوحدات التنظيمية كبير؛
- كلّما كانت المؤسسة كبيرة، كلّما كانت درجة الرسمية عالية.

¹ Henry MINTZBERG, *Structure et Dynamique des Organisations*, Op.cit., P: 217.

الفرع الخامس: عمر المؤسسة- L'Âge de l'Entreprise

يعني عمر المؤسسة عدد السنوات التي مرت على المؤسسة منذ إنشائها في ممارسة الأعمال حتى الآن.¹ فالمؤسسات لا تُشبه الكائنات الحية من حيث التطُّع للبقاء، فهي لم يستحدثها الإنسان لكي تموت. بل إنَّ فكرة موتها أبعد ما يُمكن قبوله من قِبَل المؤسسين طالما كانت ناجحة في عملها. وهذه الحقيقة إذا كانت تنطبق على المؤسسات فإنَّها لا تنطبق على الأفراد وبقيّة الكائنات الحية. وعلى الرغم من أنَّ المقارنة بين المؤسسة والكائن الحي من هذه الزاوية هي مقارنة غير متكاملة لكنَّها مقارنة مفيدة. فلدورة حياة المؤسسة أو عُمرها تأثير على إختيار وتصميم الهيكل التنظيمي، بحيث أنَّ هيكل المؤسسات الحديثة ليس مُماثل لهيكل المؤسسات القديمة، بالإضافة إلى أنَّ هيكل المؤسسة بحد ذاتها يختلف في كل مرحلة من مراحل دورة حياتها.

أولاً: مراحل عمر المؤسسة

بصفة عامة يمكن التمييز على مستوى المؤسسة المراحل الأساسية الآتية:

1. مرحلة التأسيس- Entrepreneurial Stage: وهي المرحلة التي يتم فيها تكوين وإنبثاق المؤسسة لأول مرة، تتركز فيها الجهود بصفة أساسية على الوظائف الإنتاجية والتسويقية. وتملك أهداف طموحة وتستغل طاقاتها الإبداعية. حيث تتميز هذه المرحلة بصغر حجم المؤسسة، التركيز على تشكيلة إنتاجية محدودة، غياب الهيكل الرسمية، أسلوب إتصال مباشر وفي أكثر الحالات غير رسمي.²

2. مرحلة النمو- Growth Stage: في حالة تخطي المؤسسة لعتبة نقص الكفاءات الإدارية المتخصصة فإنَّها تتجه نحو بلورة أهداف أكثر وضوح لتحقيق المزيد من الإستقرار. وتتميز هذه المرحلة بهيكل أكثر ثبات ووضوح مجموعة قواعد وإجراءات رسمية، الإهتمام بالتفكير الإستراتيجي ووضع أهداف طويلة الأجل، ظهور نظم رقابة وإتصال رسمي، بروز الملامح الأساسية للهيكل التنظيمي في شكل وحدات تنظيمية ومستويات إدارية وخطوط السلطة.³

¹ راضية بحدود، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007-2008، ص: 72.

² عبد الوهاب سويبي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس بإستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2003-2004، ص: 136.

³ نفس المرجع، ص: 136.

3. مرحلة النضج-Maturity Stage: هي المرحلة التي يزيد فيها حجم المؤسسة وترتفع فيها حصتها في السوق. وتتميز هذه المرحلة بسيطرة الأسلوب البيروقراطي في عملية التسيير بالإعتماد على الإجراءات والقواعد والاتصالات بأساليب رسمية نظراً لتزايد عدد العمال، إعتماد أساليب رقابة وتحفيز ونُظم خاصة بالتسيير لمختلف الوظائف، الإهتمام أكثر بالتخطيط الإستراتيجي في رسم السياسات على مستوى الإدارة العليا وتفويض صلاحيات الأعمال اليومية للإدارة الوسطى في المؤسسة.

4. مرحلة التوسع-The Expansion Stage: تعتمد المؤسسة في هذه المرحلة على إستراتيجية التنوع من خلال تقديم تشكيلة منتجات واسعة والبحث عن الفرص التسويقية الجديدة من خلال إعتماد سياسة إبداعية لتقديم منتجات جديدة. كما تحاول المؤسسة التحرر من القيود الرسمية والنمطية وتتجه إلى تبني أساليب تنظيمية أكثر ديناميكية، لمواجهة ما يحدث من تغيرات على مستوى البيئة الخارجية. وتجعل من المؤسسة أكثر قرباً من بيئتها الخارجية.

5. مرحلة التدهور-Divide Stage: نظراً لشدة المنافسة التي تُواجه المؤسسة تؤدي بإنخفاض مبيعاتها وعزوف جمهور المستهلكين عن إقتناء منتجاتها. فتعمل المؤسسة جاهدة على بناء إستراتيجيات دفاعية تحاول من خلالها الحفاظ على أسواقها. وتتميز هذه المرحلة بإرتفاع معدل دوران اليد العاملة الماهرة، زيادة حدة الصراع بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.¹ وكذلك بروز قيادة إدارية جديدة تعمل جاهدة إلى إعتماد المركزية في التسيير.

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس من الضروري أن تمر كافة المؤسسات بنفس المراحل. بحيث يمكن للمؤسسة أن تمر من المرحلة الأولى إلى المرحلة الخامسة، وأكثر من ذلك تعمل الإدارة في المؤسسة على تجنب المرحلة الأخيرة من خلال تحقيق النمو المتواصل لضمان البقاء والإستمرار.

ثانياً: أوجه الإختلاف بين المؤسسات ذات العمر الصغير وذات العمر الكبير

1. كلما زاد عمر المؤسسة إتجهت إلى إتباع مزيد من الرسمية في تصرفاتها وسلوكها؛²
2. إن خصائص المؤسسة في المراحل العمرية المختلفة غالباً ما تتأثر بالخصائص التي بدأت بها حين إنشائها، وغالباً ما يؤدي ذلك إلى تماثل الهياكل التنظيمية للمؤسسات التي تم إنشاؤها في نفس الفترة الزمنية، وهذا هو الافتراض الأساسي الذي بنيت عليه النظرية المؤسسية؛

¹ Henry MINTZBERG, **Le Pouvoir dans les Organisations**, Mc Gill University, Nouvelle Edition, Ed.Organisation, Paris, France, 2003, P: 655.

² Eric GODELIER, **Structures et Organisation de l'Entreprise**, HSS 2, Mars 2006, P: 04.

3. إنَّ المؤسسات الأكبر عمراً، بغض النظر عن حجمها، تُعتبر أكثر إستقراراً في السوق مما يُقلل من إحتتمالات فنائها؛
4. كلما زاد عمر المؤسسة أصبحت أكثر دراية بالظروف البيئية التي تعمل فيها مما يجعلها تعدل عن أهدافها وتُطبق سياسات عمل أكثر تحفظاً وأقل مخاطرة، وأكثر إهتماماً بالعمليات الداخلية؛
5. يميل الهيكل التنظيمي في المؤسسات بمرور الزمن إلى القصور الذاتي والجمود.

ثالثاً: علاقة العمر بأبعاد الهيكل التنظيمي

بصفة عامة يُمكن تقديمها على النحو الآتي:

1. **مرحلة التأسيس:** ففي هذه المرحلة يكون الهيكل التنظيمي مفلطحاً وبسيطاً ومركزياً، بحيث تتمركز السلطة في أيدي المالك أو المدير الذي لا يُفوض إلا القليل من سلطته. كما أنه لا يستخدم إلا القليل من الإستشاريين؛
 2. **مرحلة النمو:** يصبح الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة أكثر تعقيداً وأقل مركزيةً لتزايد الأعمال الإدارية وإزدياد حجم المؤسس وتنوع أسواقها ومنتجاتها. وتبنى المؤسسة هيكلًا تنظيمياً مقسماً لوحدات على أساس وظيفي ويقل دور المدير وتميل الإدارة للمركزية والإهتمام بالجانب غير الرسمي ويبدأ بروز الإجراءات الرسمية المنظمة للعمل ويتمثل الهدف في المزيد من النمو؛
 3. **مرحلة النضج:** تأخذ الهيكلية الطابع الرسمي الكلاسيكي، والقرارات مركزية أكثر وتحديات النمو توجد حاجة لنظم المعلومات لغرض الرقابة على التكاليف لتكون المؤسسة فعالة، ويتمثل الهدف في هذه المرحلة في الإستقرار على مستوى البيئة الداخلية والتوسع على المستوى البيئية الخارجية؛
 4. **مرحلة التوسع:** زيادة حجم المؤسسة يؤدي إلى زيادة التعقيد في الهيكل التنظيمي بحيث تضم المؤسسة العديد من الوحدات الإدارية المتخصصة. بروز إتجاه نحو تبني هيكلية عضوية أكثر مرونة تسمح بالسرعة في التفاعل وإعتماد أنماط تسيير ترتكز على مشاركة كل الأطراف بمعنى تعزيز اللامركزية، ويتمثل الهدف في هذه المرحلة في الحفاظ على سمعة المؤسسة والعمل على تبني إستراتيجيات التنوع؛
 5. **مرحلة التدهور:** زيادة حدة الصراعات التنظيمية نتيجة لعدم إستجابة الهيكل التنظيمي لتطلعات الأفراد العاملين، معدل إرتفاع دوران العمل والتسرب والتكيف مع البيئة الخارجية كذلك يكون هناك بروز لقيادة إدارية جديدة محتملة وإتجاه الهيكلية نحو المركزية.
- وتجدر الإشارة إلى أنّ عُمر المؤسسة الواحدة ينقسم إلى مجموعة من المراحل، وحتى يكون الهيكل التنظيمي فعالاً لأبد على الإدارة العليا أن تُدرك أنّ كل مرحلة من مراحل حياة المؤسسة تتطلب هيكل يتواءم ويتوافق مع متطلباتها، ظروفها ومشكلاتها.

المبحث الثاني: مكونات هيكل المؤسسة وآليات التنسيق فيما بينها

لكي يتم فهم كيف تُنظم المؤسسات نفسها في هياكل تنظيمية مميزة لا بد أن يتم التعرف أولاً على الأجزاء المكونة لها بالإضافة إلى آليات التنسيق فيما بين هذه الأخيرة.

المطلب الأول: مكونات هيكل المؤسسة حسب MINTZBERG

تتكون هيكل المؤسسة* حسب MINTZBERG من 5 (1+) مجموعات بشرية تسهم في تجزئة العمل وتكامله وهي كما يلي:



الفرع الأول: القمة الإستراتيجية–Sommet Stratégique

تقع في الجزء الأعلى من الهيكل التنظيمي متمثلة في الإدارة العليا، فتضم الأطر القيادية من الرئيس والمدير العام ومستشاريهم.¹ حيث يختلف عدد هؤلاء باختلاف حجم المؤسسة ومدى تعقد عملياتها وتنوع نشاطاتها. فالرئيس هو المسؤول عن توجيه وإرشاد باقي العاملين نحو تحقيق الأهداف أين يتمتع بصلاحيات واسعة تسمح له بحرية الحركة والتصرف في شتى شؤون العمل، كون وظيفة القمة الإستراتيجية هي العمل بطريقة يحقق التنظيم وفقها مهامه بفاعلية ويخدم حاجات أولئك الذين يراقبون أو لديهم السلطة على التنظيم.² ويترتب على ذلك مجموعة من الواجبات وهي:

أولاً: الإشراف المباشر

والذي يُعتبر وسيلة للتنسيق، حيث تتمثل وظائفه في تخصيص الموارد وضبط القوانين لحل النزاعات، المراقبة، نشر المعلومات والقيادة.

* **Sommet Stratégique:** Président, Directeur Générale et Conseils ;

Centre Opérationnel: Approvisionnement, Production, Transformation, Vente et Maintenance ;

Ligne Hiérarchique: Cadres, Ingénieurs et Maîtrise ;

Technostructure: Planification, Comptabilité et Méthodes ;

Support Logistique: Relations Publiques, Recherche & Développement et Ressources Humaines.

¹ Pierre ROMELAER, **Panorama d'une Méthode de Diagnostic**, Laboratoire CREPA, Politique Générale–Organisation–GRH–E-Management Organisation, Université Paris IX Dauphine, France, Cahier de Recherche N°761, 2002, P: 17.

² Henry MINTZBERG, **Structure et Dynamique des Organisations**, Op.cit., P: 41.

ثانيا: إدارة ظروف البيئة

فالقمة الإستراتيجية تلعب دوراً كبيراً في تقليص حالات عدم التأكد خلال تحديد الإستراتيجيات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالبيئة، كما تعمل على تحديد وإستمرار البيئة الخارجية.

ثالثا: القوة الوسيطة

يُمكن تصور القمة الإستراتيجية على أنّها قوة وسيطة بين المؤسسة وبينتها فالعمل في القمم من شأنه أن يُبعد الفرد عن الروتينية لأن المطلوب دائماً هو إبداعات متواصلة.



الفرع الثاني: المركز العملي - Centre Opérationnel

تمثل قاعدة الهرم بالنسبة للمؤسسة حيث تضم الأفراد الذين يؤدون الأنشطة الرئيسية في المؤسسة من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة كالأطباء في المستشفيات.¹ ويعتبر المركز العملي بمثابة القلب بالنسبة للمؤسسة لأنه الجزء الذي يُنتج المخرجات الأساسية التي تُديم حياتها.

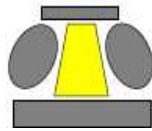
فيشتمل على الأفراد الذين يُؤدون أنشطة رئيسية أربعة هي:

أولاً: تأمين المدخلات لأغراض الإنتاج؛

ثانياً: تحويل المدخلات إلى مخرجات؛

ثالثاً: توزيع المخرجات من خلال التسويق؛

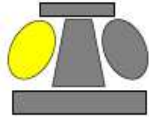
رابعاً: صيانة العمليات الإنتاجية.



الفرع الثالث: الخط الهرمي - Ligne Hiérarchique

يتمثل في الإدارة الوسطى والتي تُعتبر حلقة وصل بين القمة الإستراتيجية والمركز العملي. فيشغل وظائفها مجموعة من رؤساء الأقسام والمراقبين، حيث يعملون في ضوء الخطة التي أقرتها القمة الإستراتيجية ويرفعون كل تقاريرهم إليها، كما يتمتع أعضاؤها بصلاحيات أقل من صلاحيات القمة الإستراتيجية.

¹ Henry MINTZBERG, *Le Pouvoir dans les Organisations*, Op.cit., P: 196.



الفرع الرابع: الإختصاصيون الفنيون-Technostructure

يضم الإختصاصيين والمهنيين الذين بدورهم يضعون المعايير والأسس الفنية لتنسيق أعمال المؤسسة كالمكلفون بالتخطيط، المراقبة والتنظيم.¹ فهم يخدمون المؤسسة من خلال ما يقدمونه من آراء ومقترحات تؤثر في عمل الآخرين، إذ يقومون بتصميم العمل والتخطيط له وكذلك تغيير العمل وتدريب العمال لإنجاز الأعمال.



الفرع الخامس: وظائف الدعم اللوجستي-Fonctions de Support Logistique

يتكونون من كل المكاتب التي تقدم دعماً مباشراً لبقية التنظيم فتتدخل بصفة غير مباشرة في تدفقات العمل، حيث تتولى أعمال السكرتارية، العلاقات العامة والشؤون القانونية. ولكن يتساءل البعض عن سبب اللجوء إلى هذه الوحدات الداعمة والمساندة والإجابة هي أنها تُعتبر وسيلة لتقليل حالة عدم التأكد والسيطرة على أمورها. وتجدر الإشارة إلى أنّ تلك الوحدات الوظيفية عرفت نمواً هاماً بين الأعوام 1950-1980.²



الفرع السادس: إيديولوجية المؤسسات-L'Idéologie des Organisation

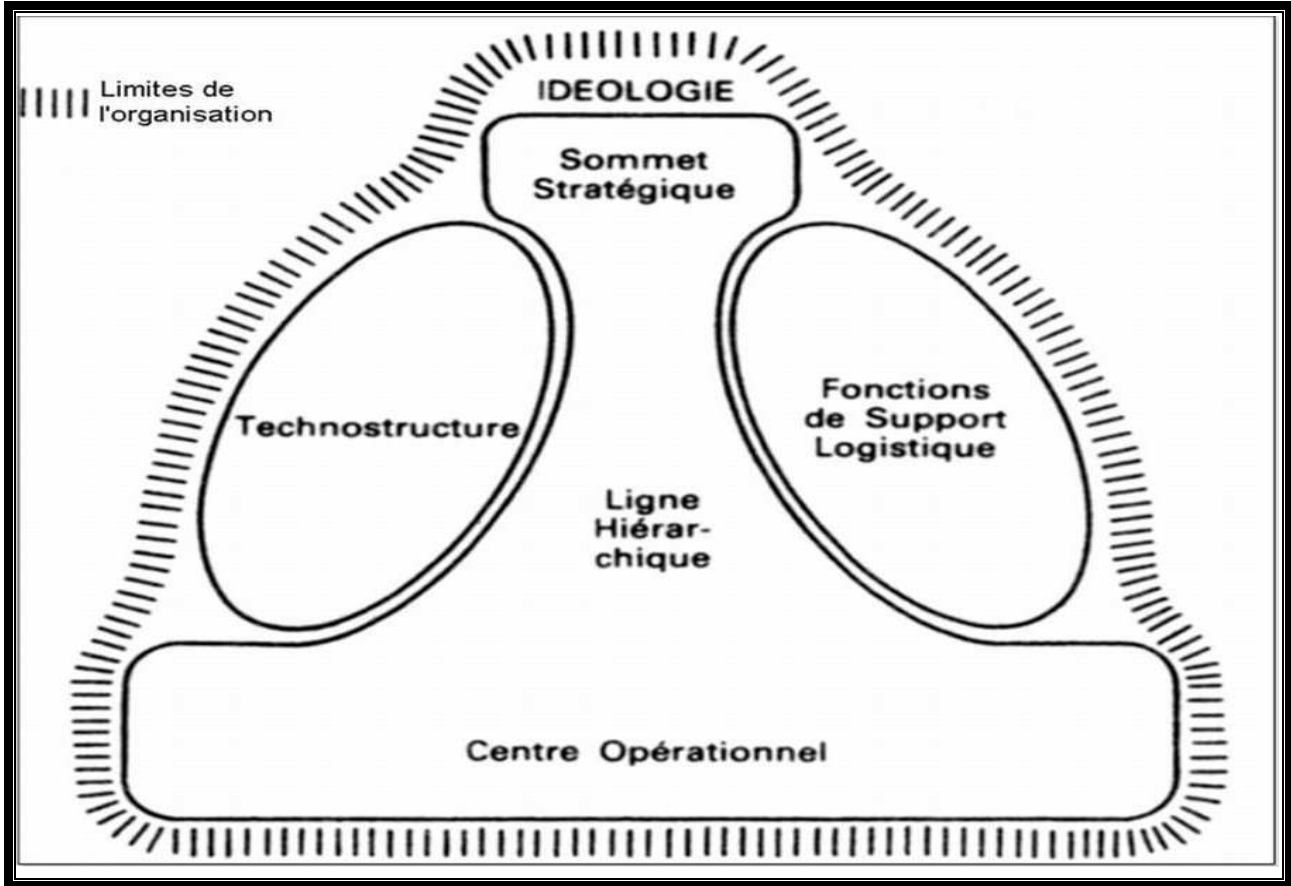
حدد MINTZBERG المكون السادس لهيكل المؤسسة لهو إيديولوجية المؤسسة في كتابه المعنون إدارة الأعمال: رحلة إلى مركز المؤسسات- Le Management: Voyage au Centre des Organisations، والنتائج عن تفاعل المكونات الخمسة السابقة حيث يشمل المعتقدات، القيم، التقاليد، السلوكيات، والثقافة المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة. والذي يُعتبر عنصر حيوي داخل المؤسسة ما يجعلها تختلف عن غيرها من المؤسسات.³

والشكل الموالي يُلخص مكونات هيكل المؤسسة وفق منظور MINTZBERG.

¹ Olivier MEIER, **Dico du Manager: 500 Clés pour Comprendre et Agir, Concepts, Théories, Pratiques**, Ed.Dunod, Paris, France, 2009, P: 205.

² محمد مرعي مرعي، أساسيات علم الإدارة، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، ص: 55.

³ Pierre ROY, **Les Eléments de Base de l'Organisation: Découper l'Organisation**, Module 2, Leçon 7, P: 08, Sur le site web: [URL:http://foad.refer.org/IMG/pdf/M2_2.pdf](http://foad.refer.org/IMG/pdf/M2_2.pdf), Consulté le 06.04.2014.



الشكل (II-3): الهيكل النمطية للتنظيم وفق منظور MINTZBERG

المصدر:

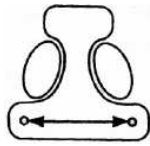
Henry MINTZBERG, **Le Management: Voyage au Centre des Organisations**, Ed. Organisation, Paris, France, 1990, P: 155.

يُوضح هذا الشكل أنّ الأجزاء الثلاثة والتي تضم القمة الإستراتيجية، المركز العملي والخط الهرمي، تمثل كيان واحد في شكل سلسلة من السلطات الرسمية، أما الإختصاصيون الفنيون ووظائف الدعم اللوجستي فتتفان إلى جانبي هذا الكيان وخارجه، وبالتالي تُؤثران على عمليات المؤسسة بشكل غير مباشر. ولكن السؤال الذي يمكن طرحه هو كيف تستطيع هذه المكونات أو الأجزاء أن ترتبط فيما بينها؟

فالوسيلة التي تضمن ربط مكونات أو أجزاء الهيكل التنظيمي والتي تُعتبر الوجه الثاني للتنظيم هي التنسيق؛ حيث يُعرف بأنه مجموعة من الآليات التي تستخدمها المؤسسة للربط بين مختلف النشاطات والوحدات والغرض منها منع تضارب جهود العاملين أو تكرارها أو تعارضها وإزالة التناقضات بين وحدات العمل المختلفة بهدف الرفع من الأداء.

المطلب الثاني: آليات التنسيق بين مكونات هيكل المؤسسة حسب MINTZBERG

يُمكن دراسة الهيكل التنظيمي من خلال تحليل أبعاده إلى محور عمودي يُبيّن كيفية ممارسة السُلطة وآخر أفقي يُبيّن كيفية توزيع المهام.¹ وعند ممارسة هذه الأخيرة يتطلب الأمر التنسيق فيما بينها والذي يُعتبر من بين أهم ركائز التنظيم، بإعتباره الترتيب المُنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة النشاطات سعياً إلى تحقيق هدف مشترك. والحديث عن التنسيق يقودنا إلى الرجوع إلى أعمال MINTZBERG التي تُعتبر من بين أهم الأعمال في الفكر التنظيمي، حيث إقترح خمسة (05) آليات أو ميكانيزمات-Mécanismes de Cordination تستخدمها المؤسسة لتحقيق التنسيق بين المهام المختلفة.



الفرع الأول: التسوية المتبادلة-L'Ajustement Mutuel

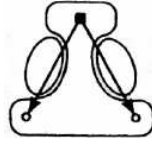
حسب P.N.KHANDWALLA فإن مهمة التنسيق لا تُترك إلى مجموعة صغيرة من المسؤولين ولكن يجب أن تُسند إلى مُعظم أعضاء المؤسسة.² هذه الفكرة تجعل من التسوية المتبادلة نمط التنسيق الرئيسي في المؤسسة كونه يسمح بخلق ثقة جماعية وإعطاء معنى حقيقي للعمل الجماعي، وذلك بتبادل المعارف والخبرات عن طريق الإتصال بشكل عفوي وغير رسمي حول كيفية أداء المهام.³ كما أنّ البريد الإلكتروني يسمح بإستخدام أفضل للتسوية المتبادلة حيث يُسهل إنتقال المعلومات بين شخصين و/أو أكثر في نفس الوقت.⁴ وميزة هذه الآلية أنّها يمكن إستخدامها في أبسط المؤسسات وأعقدها.

¹ إلياس بن ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية، بحث مقدم إلى مخبر أداء المؤسسات والإقتصاديات في ظل العولمة، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، ص: 14.

² Henry MINTZBERG, **Structure et Dynamique des Organisations**, Op.cit., P: 378.

³ Yvan BAREL, **Complémentarité et Contradictions des Formes de Contrôle: le cas de la Grande Distribution**, Finance Contrôle Stratégie, Université de Rennes 1, France, Volume 04, N°02, Juin 2001, P: 08.

⁴ Pierre ROMELAER, **Structure et Coordination, MBA: L'Essentiel du Management par les Meilleurs Professeurs**, 2^{ème} Edition, Ed. Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2008, P: 400.



الفرع الثاني: الإشراف المباشر – La Supervision Directe

عندما يزداد عدد العاملين وتأخذ المؤسسة في النمو تتجه نحو آلية ثانية للتنسيق هي الإشراف المباشر الذي يُمارس في ظل علاقات سلمية، من خلال تحميل الرئيس مسؤولية التوجيه وإعطاء الأوامر والتعليمات للمرؤوسين الذين يشاركون في تنفيذ عمل محدد.¹

الفرع الثالث: التتميط – La Standardisation

يُمكن تحقيق التنسيق في العمل عن طريق التتميط وذلك بوضع قواعد وإجراءات محددة من أجل توجيه سلوك الأفراد في إنجاز عمل مُحدد. حيث يسمح حسب كل من MARCH et SIMON بتدنية حجم العمل المرتبط بعملية التصميم بالإضافة للحاجة إلى الإتصال المستمر.² فإعتبار التتميط يسبق حتى إنطلاقة العمل، فليس على الرئيس الإهتمام بالتنسيق مع مختلف مرؤوسيه بما يُفترض أنهم على علم مسبق بما يُنتظر منهم وبالعامل الواجب إنجازه.



أولاً: تنميط الإجراءات – La Standardisation des Procédés

يتم تنميط عمليات أو خطوات العمل من خلال ضبط، تدقيق وبرمجة محتويات المهام والأعمال المحددة مسبقاً من قبل الإختصاصيون الفنيون – Technostructure،³ وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء مُمكن.

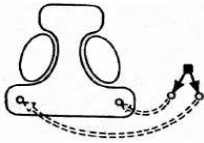
¹ Alain DUPUIS, Richard DERY, **Les Formes Organisationnelles Selon Henry MINTZBERG**, Cahier d'activités d'apprentissage, École des Hautes Études Commerciales du Québec, Montréal, Canada, Mai 2013, P: 258, Sur le site web: [URL:http://www.etudier.com/dissertations/Les-Formes-Organisationnelles-Selon-Henry-Mintzberg/571703.html](http://www.etudier.com/dissertations/Les-Formes-Organisationnelles-Selon-Henry-Mintzberg/571703.html), Consulté le 11.06.2014.

² Henry MINTZBERG, **Structure et Dynamique des Organisations**, Op.cit., P: 20.

³ Mabrouk AIB, **Conception et Développement d'un Outil d'Aide à l'Elaboration de la Stratégie**, Thèse de Doctorat ès Science en Génie Industriel, Département Génie Industriel, École Nationale Polytechnique, Alger, Algérie, 2011-2012, P: 76.

ثانياً: تنميط النتائج- La Standardisation des Résultats

يتم تنميط النتائج من خلال تحديد مواصفات معينة وشكل مُحدّد لمختلف المخرجات ومستوى مقبول من الأداء الذي يجب تحقيقه.¹ حيث تتحدد تلك المواصفات من قبل الإختصاصيون الفنيون-Technostructure المسؤولين عن عمليات التخطيط والرقابة. فمثلاً يقومون بتحديد إنتاج X وحدة في زمن T معين.



ثالثاً: تنميط المؤهلات- La Standardisation des Qualifications

هناك حالات يكون فيها تطبيق تنميط الإجراءات أو تنميط النتائج غير ممكن أو غير كافي لضمان التنسيق.² وهو ما يتطلب نمط ثالث يتمثل في تنميط المؤهلات وذلك عندما تكون هناك إمكانية لتحديد تكوين خصوصي لازم للعامل الذي يقوم بالعمل. ففي هذه الحالة لا تحتاج الأطراف الفاعلة إلى إتصال مكثف فيما بينها بل تعتمد على تكوينها المحصل لمعرفة ماذا يُراد منها بالضبط.³ فرغم بعد المسافات فمثلاً أن يلتقي الطبيب القائم بالتخدير مع طبيب جراح فإنهما لا يحتاجان لأن يتصل أحدهما بالآخر، وذلك بفضل ما إكتسباه من تدريب، حيث يعرف كل واحد ماذا يتوقع الآخر منه.



رابعاً: تنميط المعايير- La Standardisation des Normes

هذا المعيار مندمجاً في المعايير السابقة فمن خلاله يتم توجيه العمل في المؤسسة،⁴ وكل عامل مهما كان موقعه ومستواه يُحدّد عمله على ضوء تلك المعايير. ويتم فيه التنسيق من خلال الإلتزام بأعراف ومعتقدات معينة في أداء أنشطة العمل، وعادة يتم نشر تلك الأعراف على مستوى المؤسسة ككل لتشكيل ما يُعرف بثقافة المؤسسة. بحيث يؤدي كل فرد عمله طبقاً لنفس تلك المفاهيم والأعراف والمعتقدات.

¹ Henry MINTZBERG, **Structure et Dynamique des Organisations**, Op.cit., P: 21.

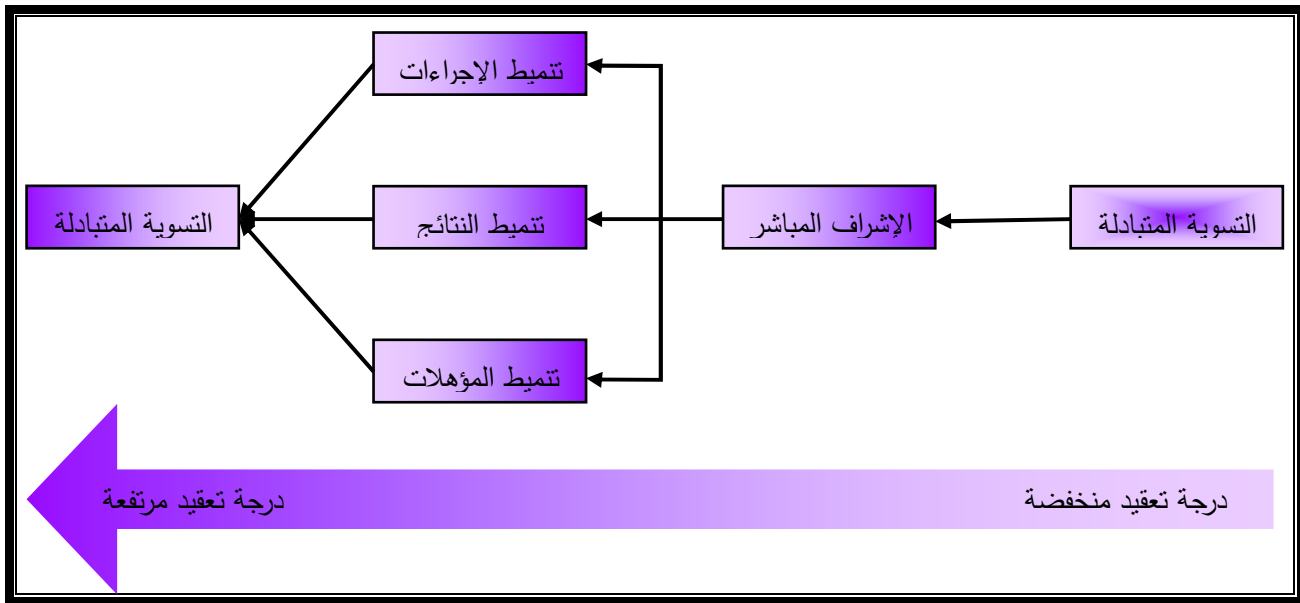
² Ibid., P: 22.

³ كريم أموداش، الإدارة بالمشاريع تحدي جديد لإدارة الأفراد: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، مديرية شبكة الإستغلال DRE II ALGER، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2006-2007، ص: 160.

⁴ Jean Daniel KANT, **Théorie de l'Entreprise: Introduction, SCP, Management**, Cours LI 352, Industrie Informatique et son Environnement Économique, Licence Informatique, Université Pierre et Marie Curie, France, 2013-2014 P: 08.

الفرع الرابع: علاقة آليات التنسيق بدرجة التعقيد

إنّ آليات التنسيق المذكورة أعلاه، تُعد عناصر أساسية تُشكل مجموعها جوهر البناء التنظيمي للمؤسسة. فمن جهة، بالإمكان تشبيهها بالصمغ الذي يلصق أجزاء المؤسسة ببعضها البعض، ومن جهة أخرى، فهي تعمل وفق نظام متسلسل يرتبط ارتباطاً مباشراً بدرجة تعقيد كل جزء من أجزاء الهيكل التنظيمي، هذا يعني أنّ اعتماد آلية تنسيق معينة في مستوى إداري معين لا يعني بالضرورة أنّ نفس الآلية ستطبق في باقي المستويات الإدارية، كما أنّه لا يعني أيضاً أنّ وسيلة التنسيق تلك لن تتغير. فقد أشارت الدراسات أنّه عندما يزداد العمل صعوبة وتعقيداً تتغير آليات التنسيق من التسوية المتبادلة إلى الإشراف المباشر ثم إلى النمطية، ثم تعود مرة أخرى إلى التسوية المتبادلة. مُشكّلةً سلسلة دائمة الحركة تعمل حلاقتها المتمثلة في آليات التنسيق من أجل تحقيق هدف واحد هو تحقيق الترابط والتكامل بين مكونات الهيكل التنظيمي الذي يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.* ويمكن تلخيص العلاقة في الشكل الموالي.



الشكل (II-4): آليات التنسيق: تسلسل في ظل التعقيد

المصدر: Henry MINTZBERG, *Structure et Dynamique des Organisations*, Op.cit., P: 23.

* - L'Ajustement Mutuel: par communication informelle ;

- La Supervision Directe: par une seule personne qui donne des instructions à plusieurs autres ;

- La Standardisation des Procédés: par des procédés de travail formalisés ;

- La Standardisation des Résultats: par des résultats spécifiques à atteindre ;

- La Standardisation des Qualifications: par la formation spécifique des employés ;

- La Standardisation des Normes: par des normes spécifiques du travail.

الخلاصة:

إستعرض هذا الفصل وظيفة التنظيم في المؤسسة من خلال مجموعة من التعريفات التي ركزت على وجوب وجود سلطة ووجود هيكلية، وإلى بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتنظيم بالإضافة إلى إعتماده على جملة من المبادئ عند إعداده. فتعتبر وظيفة التنظيم الأداة التي تُستخدم كإطار لتنفيذ الأعمال وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة. ولما كان لكل مؤسسة أهدافها وظروفها التي تختلف عن غيرها من المؤسسات، كان من الطبيعي أن يختلف التنظيم المستخدم في هذه المؤسسات. ولما كان الهيكل التنظيمي جزءاً من التنظيم فإنه لا يوجد شكلاً واحداً وموحداً في جميع المؤسسات، بل ينبغي على كل مؤسسة أن تراعي عند إختيارها وتصميمها لهيكلها التنظيمي مجموعة من الأبعاد التي تتمثل بالخصوص في التعقيد، الرسمية والمركزية. إضافة إلى مجموعة من المحددات التي تجعله يختلف من مؤسسة إلى أخرى والتي لها تأثير مباشر في تحديد شكله.

فالهيكل التنظيمي الفعال هو الذي تجتمع فيه خصائص محددة من بينها تسهيله لعمليتي إعداد وتنفيذ الإستراتيجية. لذا ينبغي توجيه الإهتمام الكافي لإختيار الهيكل التنظيمي الملائم لمتطلبات الإستراتيجية. حيث نال إتجاه تبني الإستراتيجية كعامل محدد للهيكل التنظيمي إهتماماً كبيراً، أين قام العديد من الباحثين بتحليل الإستراتيجيات ودراسة تأثيرها على تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة. لكن ما يجب التأكيد عليه هو التفاعل المتبادل بين الإستراتيجية والهيكلية بحيث يتم إعداد الهيكلية على أساس الإستراتيجية القائمة وبكيفية أخرى تكون هذه الهيكلية قادرة على توليد إستراتيجيات أكثر دقة في المستقبل. فالنجاحات التي تعرفها المؤسسات الكبيرة في الوقت الراهن لا ترتبط بحسن صياغة الرؤية المستقبلية فحسب ولكن أيضاً بإقتراح النموذج التنظيمي الذي يُجسد تلك الطموحات، معتمدة في ذلك على جميع الوسائل والإمكانات المتاحة لها سواء كانت بشرية أو مادية في ظل إنتهاج طرق وتقنيات التسيير. ومن بين هذه التقنيات التي تستخدمها المؤسسة التشخيص الذي هو منهجية عمل شاملة ومتناسقة تبحث في مختلف جوانب المؤسسة عن أصل الإختلالات و/أو أصل القوة التي تتميز بها المؤسسة وتكون قاعدة عمل يستند عليها المهتم بعملية التشخيص.

فمن خلال ما سبق نستخلص أن التشخيص ذو علاقة وطيدة بالتنظيم يستوجب العمل به، فعن طريقه تسعى المؤسسة للبحث عن المعرفة الدقيقة لبيئتها الخارجية من جهة والمعرفة الذاتية أي بيئتها الداخلية من جهة أخرى. أمله في الوصول إلى حلول أكثر تلاءماً وإنسجاماً مع واقع المؤسسة كون التشخيص التنظيمي-Organizational Diagnosis فيه دور وتأثير لا محالة وهو ما سيركز عليه الفصل الثالث.

الفصل الثالث:

مساهمة نماذج التشخيص التنظيمي
في إعداد إستراتيجية المؤسسة

تمهيد:

" Il y a ceux qui voient les choses **telles qu'elles sont** et se demandent **pourquoi ?**, il y a ceux qui imaginent les choses **telles qu'elles pourraient être** et se disent ... **pourquoi pas ?** "

~Bernard SHAW~

يُعد تشخيص المؤسسة أولى مراحل التفكير الإستراتيجي، بذلك فهو أهم هذه المراحل. فإذا تمت عملية التشخيص بدقة وعمق، فإنها تُقدّم بذلك المعلومات اللازمة والمناسبة حول وضعية المؤسسة. الشيء الذي يجعل من القرارات المأخوذة في المرحلة الموالية ذات مصداقية، وبالتالي تكون قد حُدّدت التوجهات الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة بصفة تضمن لها النمو والتطور.

فمن خلال هذا الفصل يتم تبيان العلاقة القائمة بين التشخيص التنظيمي؛ الذي يُمثل تقييم الوضع الحالي للمؤسسة من أجل تحديد وتصميم التدخلات التنظيمية المناسبة، وإعداد الإستراتيجية. فنجاح الإستراتيجية عموماً يعتمد على نجاح التشخيص التنظيمي، لهذا يتطلب القيام به بما يُسهل ويُساهم في إعداد الإستراتيجية بإتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، حيث لا يتأتى ذلك إلا بإعتماد على نماذج التشخيص التنظيمي المُنَهجة والقائمة على ركائز أو عوامل تسمح بتحديد المعايير التي تساعد على تقييم وتطوير المؤسسات، فتسهم بدورها في العملية الإستراتيجية بدءاً من صياغتها وصولاً إلى تنفيذها.

المبحث الأول: مضمون التشخيص التنظيمي

يُعتبر التشخيص وسيلة وقائية في غاية الأهمية، إذ يُبين من جهة نقاط الضعف بالمؤسسة، ومن جهة أخرى يسمح بالنظر في المناهج الكفيلة بتحسين الأوضاع التسييرية بها. فضلاً عن إعتبره أداة تسيير تسمح وتساعد على فهم الماضي، الحاضر ثم التدخل في الحاضر من أجل المستقبل.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التشخيص التنظيمي

يحتوي هذا المطلب على تعريف التشخيص عموماً والتشخيص التنظيمي خصوصاً وذلك من خلا إستعراض مجموعة من التعريفات المقدمة له، وإلى بعض المصطلحات ذات الصلة به، وفي الأخير إلى كل من أهميته وأهدافه.

الفرع الأول: تعريف التشخيص التنظيمي ومميزاته

أولاً: تعريف التشخيص التنظيمي-Definition of Organizational Diagnosis

1. التشخيص-Diagnosis:

يرجع الكتاب أصل كلمة تشخيص-Diagnostic إلى الكلمة اليونانية دياغو ستيكوس-Diagnôsis*، حيث أُشْتُقت منها والتي تعني القدرة على التمييز-Aptitude au Discernement¹. فالتشخيص يهدف إلى إكتشاف نقاط القوة والضعف للمؤسسة وذلك من أجل تعزيز نقاط القوة وتصحيح لنقاط الضعف².

* **Diagnôsis:** L'étymologie grecque de diagnostic (διάγνωση-diagnôse), est composé d'un préfixe (δια-dia) signifiant division, séparation, distinction, et d'un substantif (γνώση-gnôse) qui signifie l'action de connaître, la connaissance, le discernement. A l'origine utilisé dans le domaine médical, ce terme signifie: identification d'une maladie par ses symptômes.

¹ Mouhammed GAOUAOUI, **Diagnostic par Reconnaissance des Formes: Application à la Machine Asynchrone**, Mémoire de Magistère en Automatique, Option Automatique des Systèmes Continus et Productiques, Département Automatique, Faculté de Génie Electrique et d'Informatique, Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, Algérie, 2012, P: 04.

² Kamel HAMDI, **Comment Diagnostiquer et Redresser une Entreprise**, Collection Entreprise, Ed.Rissala, B.O.E., Alger, Algérie, 1995, P: 12.

أما الجمعية الفرنسية للتقييس-AFNOR* فتُعرف التشخيص على أنه فحص طوعي لوحدة (شخص، وظيفة، مؤسسة...) وفقاً لمجموعة من المعايير التي يعتمد عليها الخبير للكشف عن الإختلالات-Dysfonctionnements* وأعراضها-Symptômes* وتحديد أسباب تلك الإختلالات ثم تقديم التوصيات-Recommendations¹.

هذا التعريف تعترضه نقائص طفيفة والمتمثلة في أنّ التشخيص لا يتم فقط من قبل خبير ولا يكون دائماً عقب وجود إختلالات، فيمكن القيام بالتشخيص حتى وإن كانت المؤسسة في حالة جيدة.

ففي الأصل يُستعمل التشخيص في الميدان الطبي؛ والذي يعني القدرة على تحديد طبيعة مرض ما عن طريق متابعة الأعراض بتحليل وتحديد الأسباب ثم محاولة إيجاد الدواء المناسب لمعالجة الداء. أما في الوقت الحالي أخذ منحى أوسع حيث أصبح يُستخدم بطريقة مماثلة في الميدان الإقتصادي؛ فينصب إهتمامه في دراسة تطور المؤسسة ومستقبلها وبالتالي فهو يعمل على تشخيص الداء وذلك بإكتشاف نقاط القوة والضعف.

ومن أجل توضيح أكثر لمفهوم التشخيص تم وضع الشكل الموالي الذي يوضح أوجه التشابه والإختلاف بين التشخيص الطبي والتشخيص لوضعية المؤسسة بالإعتماد على عملية الإسقاط لمرحل كل منهما.

* **AFNOR**: Association Française de **NOR**malisation. Créée le 22 juin 1926, elle est placée sous la tutelle du ministère chargé de l'industrie. Elle compte environ 3000 Entreprises adhérentes.

* **Dysfonctionnement**: étant l'écart entre un fonctionnement souhaité et le fonctionnement réel.

* On souligne la distinction entre les termes **Symptôme** et **Signe**. Le **Symptôme** serait **signalé** par le **patient** alors qu'un **Signe** serait **observé** par le **praticien**.

¹ Vincent PLAUCHU, Akim TAIROU, **Méthodologie du Diagnostic d'Entreprise**, l'Harmattan, Paris, France, Avril 2008, P: 14.



الشكل (III-1): مقارنة ما بين التشخيص في الميدان الطبي والإقتصادي

المصدر:

J.P.THIBAUT, **Le Diagnostic d'Entreprise: Guide Pratique**, 2^{ème} Edition, Ed.Sedifor, 1993, P: 273.

من خلال هذا الشكل يتبين أنّ هناك فرق بين التشخيص الذي يهدف إلى معرفة الوضعية الصحية للمريض والتشخيص الذي يهدف إلى معرفة الوضعية التي عليها المؤسسة؛ وذلك مروراً بمراحل إلى أن نصل إلى وصف العلاج المناسب لكل منهما؛ فالأول يهدف إلى الشفاء-Guérison والثاني يهدف إلى التصحيح-Redressement.

2. التشخيص التنظيمي-Organizational Diagnosis:

أطلقت مجموعة من التعريفات للتشخيص التنظيمي لعل أهمها ما يلي:

التشخيص التنظيمي هو خطوة لتقييم صحة المؤسسة-Etat de Santé ومن ثم وضع التوصيات لتحسين فعالية العمل-Efficacité du Fonctionnement وكفاءة الأنشطة-Efficiency des Activités¹.

أما التعريف التقليدي للتشخيص التنظيمي فيعود إلى الباحث بيكارد-BECKHARD في سنة 1969، الذي يرى أنّ التشخيص التنظيمي هو التدخل الذي يُقدم معلومات عن مختلف النظم الفرعية للمؤسسة والعمليات وأنماط السلوك داخل تلك المؤسسة.²

ويُقدم مرفان ويزيورد-R.Marvin WEISBORD في سنة 1978، وجهة نظر بسيطة ومُلخصة للتشخيص التنظيمي واصفاً إياه بأنه وسيلة بحث وتحديد الفجوة-Gap* بين ما هو وما ينبغي أن يكون في المؤسسة.³

ووفقاً لكليتون باول ألدرفر-Clayton Paul ALDERFER* في سنة 1980، فيُعرف التشخيص التنظيمي على أنه عملية تقوم على نظرية العلوم السلوكية حيث تتمثل مدخلاتها في المورد البشري ومن ثم جمع المعلومات حوله وفي الأخير القيام بتغذية تلك المعلومات لتعزيز الفهم الجيد للمؤسسة.⁴ فيفترض

¹ H.BOUKOULOU et Autres, **Contribution de l'Approche Processus à la Réduction de la Non-conformité: Diagnostic Organisationnel de la Direction des Cultures de Saris au Congo**, Editions ICES, Revue Congolaise de Gestion, N°18, 2013/2, P: 89, Sur le site web: [URL:http://www.cairn.info/revue-revue-congolaise-de-gestion-2013-2-page-87.htm](http://www.cairn.info/revue-revue-congolaise-de-gestion-2013-2-page-87.htm), Consulté le 13.06.2014.

² Raja SANJAY KANJI, **Diagnosing Organizational Effectiveness in the Tourism Sector of Zanzibar**, Master Thesis of Business Administration, Rhodes Business School, Rhodes University, Grahamstown, South Africa, October 2011, P: 39.

* The **gaps** between "what is" and "what ought to be".

³ Raja SANJAY KANJI, Op.cit., P: 39.

* **Clayton Paul ALDERFER**: Né le 01 septembre 1940 à Sellersville. Est un psychologue américain qui a présenté une version condensée des cinq niveaux de besoins d'Abraham MASLOW "**The ERG Theory**". Il identifie trois besoins essentiels: **E**-les besoins d'Existence; **R**-les besoins de Relation et **G**-les besoins de Grandir-croissance. ALDERFER suggère que les besoins que l'individu cherche à satisfaire sont plus placés dans une ligne continue que dans un ordre hiérarchique, dans ce sens où il y a plus d'un besoin qui peut être activé à la fois.

⁴ Raja SANJAY KANJI, Op.cit., P: 38.

ALDERFER أنّ الغرض من التشخيص التنظيمي هو الفهم الدقيق والشامل للمؤسسة لتحديد ما إذا كان التغيير مرغوب فيه-Change is Desirable.

في حين يُعرف لبير- BEER وسبيكتور- SPECTOR في سنة 1993، التشخيص التنظيمي بأنه عملية تساعد المؤسسات في تعزيز قدرتها على تقييم وتغيير جوانب الاختلالات في الثقافة والسلوك بغرض الرفع من الفعالية وضمان التحسين المستمر-Continuous Improvement.¹

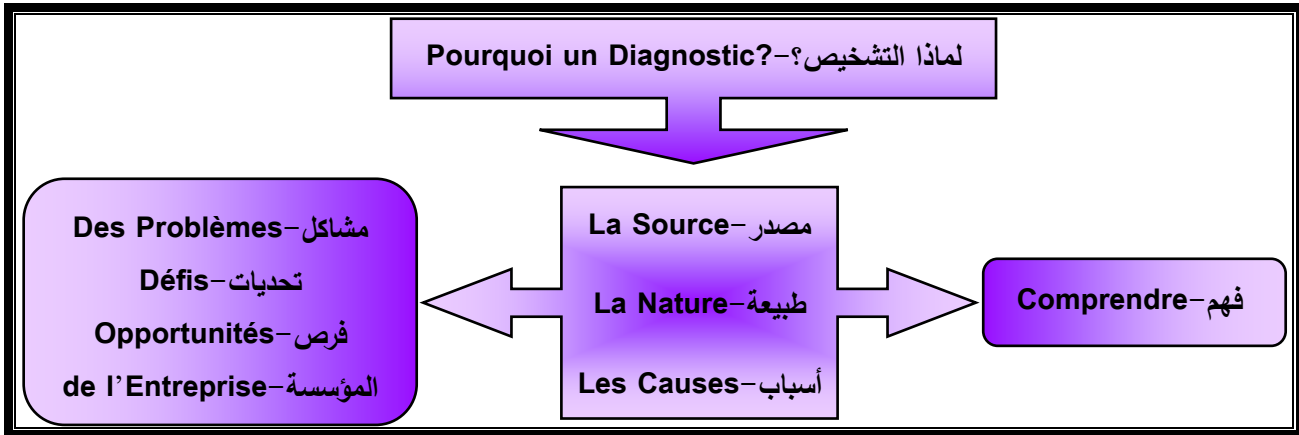
كما تم تعريف التشخيص التنظيمي على أنّه عملية فعالة ومرحلة ضرورية يُمكن من كشف الاختلالات والمشاكل التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة وتحديد أسبابها بكشف نقاط القوة ونقاط الضعف في كل جوانب نشاط المؤسسة.²

وللمزيد حول تطور تعريفات التشخيص التنظيمي يمكن تصفح الملحق (III-1).

فتأسيساً على ما تقدم يُمكن إعطاء تعريف شامل للتشخيص التنظيمي كما يلي:

التشخيص التنظيمي هو مرحلة الملاحظة الدقيقة والدراسة المعمقة من أجل البحث عن الإشارات والكشف عن الاختلالات وتحديد أسبابها ومن ثم ترجمتها في الوقت المناسب، قصد إستباق الأحداث وإعداد إستراتيجية تساعد المؤسسة في مواجهة الأخطار وصياغة الحلول الملائمة ومواجهة التحديات.

ويمكن توضيح مفهوم التشخيص التنظيمي في الشكل الموالي:



الشكل (III-2): مفهوم التشخيص التنظيمي

المصدر:

Wafa NECHMI, Jamila HENCHIRI, **Le Diagnostic Organisationnel**, Cours assuré par Houcine KHEMIRI, 1^{ère} Année Mastère en Management, Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises, Université de la Manouba, Tunisie, P: 03, Sur le site web: [URL:http://www.slideserve.com/Olivia/le-diagnostic-organisationnel](http://www.slideserve.com/Olivia/le-diagnostic-organisationnel), Consulté le 16.07.2014.

¹ Ibid., P: 38.

² Stéphane BALLAND, Anne Marie BOUVIER, **Management des Entreprises en 24 Fichiers: Comprendre et s'Entraîner Facilement**, Ed.Dunod, Paris, France, P: 65.

ثانيا: مميزات التشخيص التنظيمي- Characteristics of Organizational Diagnosis

1. يتميز التشخيص التنظيمي بوصفه للأهداف وربط العلاقات بين المتغيرات التنظيمية المعقدة¹، وبالتالي الحصول على معلومات تساعد المؤسسة في الإدارة والتغيير.
2. عملية نظامية-Systemic Process التي تشارك فيها مختلف الجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة.
3. عملية إنسانية-Human Process كونها تتأثر بالمتغيرات الذاتية للفرد كالقيم، الآراء، الأفكار والتصورات المشتركة بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة.²
4. يُمثل الخطوة الأولى من عملية بناء وتعزيز القدرات التنظيمية-Renforcement Organisationnel والتخطيط الإستراتيجي الذي تلتزم به المؤسسة.³

الفرع الثاني: المصطلحات ذات الصلة بالتشخيص التنظيمي

من المهم المرور على الترجمة اللفظية للمصطلحات المهمة وذات الصلة لكي تكون الصورة واضحة، ولعل أهمها ما يلي:

أولاً: التدقيق-Audit

إنّ منطق التدقيق بسيط الفهم، حيث أنّه عبارة عن قياس قيمة ومن ثمّ مقارنتها بمعايير مرجعية تم وضعها من قبل.

ثانيا: التقييم-Assessment

هو العملية التي يتم من خلالها جمع معلومات والبيانات وتحليلها حول المفحوص باستخدام أدوات وأساليب مناسبة. وتستخدم أدوات التقييم وأساليبه بطرق متنوعة من أجل القيام بأنشطة تشخيصية شاملة.⁴ فعلى عكس التشخيص، الذي لا يُحدد قيمة بل يصف حالة المؤسسة. لكن حتى وإن اختلف مفهوم التقييم

¹ G.Roxana RAMIREZ, Roberto Celaya FIGUEROA, **Diagnóstico Organizacional: una Mirada Hacia el Futuro**, Instituto Tecnológico de Sonora, México, Página: 11.

² Andrés RAINERI, C.Andrea MARTINEZ, **Diagnostico Organizacional: un Enfoque Estrategico y Practico**, Extracto, Revista Academia, Universidad de Chile, Chile, N°19, 1997, P: 02.

³ Bertrand TALLA TAKAM et Autres, **Rapport du Diagnostic Organisationnel du RNHC**, Reseau National des Habitas du Cameroun-RNHC, Yaounde, Cameroun, Janvier 2009, P: 08.

⁴ غالب بن حمد بن صالح النهدي، مدى تطبيق قواعد وأسس عملية التقييم والتشخيص المنصوص عليها في القواعد التنظيمية لمعاهد وبرامج التربية الخاصة في برامج ومعاهد التربية الفكرية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، قسم التربية الخاصة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2007، ص: 23.

والتشخيص للمؤسسة، إلا أنه في العادة يتمشى كلاهما مع البعض؛ حيث يعتبر بعض المؤلفين عملية تقييم المؤسسة كمرحلة أخيرة للتشخيص العام لها.

ثالثا: التشخيص الإستراتيجي - Strategic Diagnosis

هو وسيلة لإنشاء قاعدة للمعلومات؛ معلومات تاريخية، حالية ومستقبلية التي تسمح بتعريف مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، الأساسية والمتكاملة. وهو مرحلة هامة في عملية حل المشاكل بعد الكشف عن أسبابها.¹ حيث أنه يتكون من بعدين هما التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي وهما بعدين مترابطان ومتكاملان.²

رابعا: التحليل الإستراتيجي - Strategic Analysis

عُرّف بأنه فهم الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة من حيث المحيط الخارجي والموارد والمهارات الداخلية ومواقف وتأثيرات الأطراف ذات المصلحة.³

ويعتمد التشخيص الإستراتيجي على التحليل دون أن يكون هو نفسه؛ فعمليتي التحليل والتشخيص مرتبطتين إرتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض؛ إذ لا يمكن القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها، ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها. فالتشخيص الدقيق والواضح يساعد المؤسسة على بناء موقفها الصحيح الذي يساعدها على تحديد العوامل الإستراتيجية التي لها دولا كبير عند إعداد الإستراتيجية؛ وذلك بتعرف على قدراتها الذاتية وفرص وتهديدات التي تحيط بها، ليأتي بعد ذلك التحليل الإستراتيجي بأدواته ليُفرز العديد من الإستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة لحل مشاكلها.

خامسا: التغيير التنظيمي - Organizational Change

هو عبارة عن جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المؤسسات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية بتحسين الأداء وتمتية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية بإستحداث إدارات مؤهلة قادرة على التعامل مع المستجدات. فيُعبّر عنه بالإنّقال من الوضع الحالي

¹ مباركة سواكري، وضعية التسيير الإستراتيجي في المؤسسات العمومية: دراسة حالة المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 1996، ص: 124.

² Philippe RAMOND, **Le Management Opérationnel des Equipes: Direction et Animation**, 3^{ème} Edition Augmentée, Ed. Maxima Laurent du Mesnil, Paris, France, 2004, P: 57.

³ عبد المليك مزهوده، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

إلى وضع مستقبلي كونه ليس حتمي- Inevitable فحسب، بل هو ضروري- Necessary¹. فعادة ما ينطوي على مجموعة من المراحل أهمها مرحلة التشخيص التنظيمي حيث يسمح بتوفير مجموعة من البيانات والمعلومات حول الخيارات التصميمية والتوصيات من أجل إحداث التغيير.²

سادساً: التحليل التنظيمي- Organizational Analysis

يرتبط مصطلح التحليل التنظيمي إرتباطاً وثيقاً بالتشخيص التنظيمي ومن الضروري أن نميز بينهما. حيث يُقصد بالتحليل التنظيمي في نواحي كثيرة التشخيص التنظيمي، ولكن هناك بعض الاختلافات الهامة. فالشبه الرئيسي بين التحليل التنظيمي والتشخيص التنظيمي يكمن في حقيقة أنّ تركّز كلتا الطريقتين على فهم المحتوى التنظيمي، أي على تحديد عناصر التنظيم وطبيعتها، وكذلك العلاقات بينهما. فكلتا الطريقتين تستعمل بعض النماذج التنظيمية وتستخدم تقنيات متشابهة لجمع البيانات ومعالجتها.³ أما الفرق الرئيسي بين التحليل التنظيمي والتشخيص التنظيمي هو في الهدف؛ فالهدف من التحليل التنظيمي هو فهم المؤسسة لغرض التعمق والتتقيب فيها أين يبدأ بدراسة الأنشطة التي ينبغي القيام بها لتحقيق أهداف المؤسسة. وبعد ذلك، يتم تحليل الهيكل التنظيمي لتحديد كيفية تجميع الأنشطة، وعدد المستويات الإدارية.⁴ في حين أنّ الهدف من التشخيص التنظيمي هو فهم المؤسسة لغرض التغيير وتحسين الأداء التنظيمي.

سابعاً: التطوير التنظيمي- Organisational Development

لا يوجد تعريف متفق عليه للتطوير التنظيمي، حيث أنّها لا تتبنى مضموناً موحداً ولا تطرح منهجية محددة ولا تُركّز على مدخل بعينه؛ وإتّما تجمع بين الأهداف والأدوات وبين الغاية والوسيلة وبين الكفاءة

¹ Cătălin BABA & Al., **Organizational Diagnosis—a Management Tool for Change: case Study in Satu Mare County Hospital**, Transylvanian Review of Administrative Sciences, Babeş-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania, 25E, 2009, P: 33.

² J.B.M.POSTMA, A.W.Robert KOK, **Organizational Diagnosis in Practice: a Cross-Classification Analysis Using the DEL Technique**, The Netherlands, SOM Theme A: Intra-Firm Coordination and Change, Department of Management & Organization, Faculty of Economics, University of Groningen, Groningen, March 23, 1998, P: 02.

³ Janičijević NEBOJSA, **Business Processes in Organizational Diagnosis**, PhD, Professor, Head of the Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Belgrade, Blgrade, Serbia, Management, Vol.15, 2010, P: 85-106.

⁴ Michael ARMSTRONG, **Armstrong's Handbook of Management and Leadership a Guide to Managing for Results**, Kogan Page, 2nd Edition, London and Philadelphia, U.K., 2009, P: 155.

والفاعلية وبين المؤسسة والأفراد العاملين بها؛ فالتطوير تغيير-Change عند أحدهم وتحسين-Improving عند آخر وهو تجديد-Renewel عند ثالث وتحديث Modrenistion عند رابع وإثراء أو إصلاح عند آخرين.

ويرى براون-BROWN وهارفي-HARVEY أنّ هناك طريقة أفضل للخروج من العموميات التي قد تثيرها تلك التعريفات، فيقولان:¹

1. هو ليس مقارنة جزئية للتغيير-

Organisational Development is not a micro approach to change.

2. هو أكثر من تقنية منفردة للتغيير-

Organisational Development is more than any single technique.

3. هو لا يشمل معدات مخصصة أو تغييرات مؤقتة-

Organisational Development does not include random or ad hoc changes.

4. هو أكثر من مجرد تغيير في الإتجاهات أو رفع للمعنويات-

Organisational Development is aimed at more than raising morale or attitude.

فالتطوير التنظيمي يشمل على جميع التدابير الرامية إلى تحسين أداء المؤسسة حيث يُعتبر التشخيص أداة يستخدمها المسيريون لتحديد مجالات التغيير والتطوير² والتي هي من مميزات التسيير الفعال.

الفرع الثالث: أهمية التشخيص التنظيمي وأهدافه

إنّ تعدد الإشارات التي تُعبر عن وجود خلل في المؤسسة تدفع بالمسيرين إلى التشخيص بغرض تحديد نوع الخلل وسببه ومنه صياغة مجموعة من الإجراءات التي تأخذ بعين الإعتبار وبشكل معمق

¹ R.Donald BROWN, F.Don HARVEY, **An Experiential Approach to Organizational Development**, 7th Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, U.S.A., 2006, P: 03.

² Juanita SILVA DAZA, Carolina OSORIO DIAZ, **Diagnostico Organizacional por Bloqueos Aplicado a la Empresa: Guirnaldas S.A.**, Trabajo de Grado para Optar por el Titulo de Especialista en Gestion para el Desarrollo Humano en la Organizacion, Instituto de Postgrados, Escuela Internacional de Ciencias Economicas y Administrativas, Universidad de la Sabana, Colombia, Agosto 2009, P: 22.

العناصر التي ظهرت من التشخيص والتدابير المتخذة للحد من نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة. وفيما يلي عرض لأهمية التشخيص التنظيمي وأهدافه.

أولاً: أهمية التشخيص التنظيمي

1. يسمح التشخيص بالتنبؤ بمستقبل المؤسسة بالإطلاع على ماضيها أولاً¹ ووصف الحاضر ثانياً، فهذه الديناميكية الزمنية لعملية التشخيص هي التي تجعل منه تسيير فعال في وضع الأهداف المرجوة وإتخاذ القرارات الملائمة؛
2. يسمح بتحليل البيئة عن طريق كشف مختلف العوامل الداخلية والخارجية بهدف إعداد أفضل إستراتيجية ممكنة تجاه البيئة؛
3. يسمح بكشف نقاط قوة المؤسسة وتعزيزها في إطار إستراتيجيتها كما يسمح بكشف نقاط ضعفها وشرح الأسباب التي أدت إلى ذلك الخلل؛²
4. يسمح بإعداد إستراتيجية ملائمة مع النتائج المؤقتة لذلك التشخيص؛
5. يسمح بتحديد تموقع المؤسسة في السوق بين منافسيها؛*
6. يعمل على الفهم الشامل والواسع للنظام وبالتالي يُوفر للمديرين والممارسين إطاراً توجيهياً واضحاً حين إختيار الإستراتيجيات المناسبة.³

فإذا كانت أهمية التشخيص هي الحصول على صورة واضحة ومتكاملة حول المؤسسة ومحيطها بغرض إتخاذ القرارات الإستراتيجية، فإنّ نوعية هذه الصورة مرتبطة بنوعية المعلومات التي تمتلكها المؤسسة. فالمعلومات بالنسبة للتشخيص هي مادته الأولية وفي نفس الوقت نتيجة له؛ إذ لا يوجد تشخيص بدون

¹ هوارى سويسي، تقييم المؤسسة ودوره في إتخاذ القرار في إطار التحولات الإقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2007-2008، ص: 61.

² Youmbi AUGUSTIN et Autres, **Critères et Indicateurs pour le Suivi et l'Evaluation du Développement des Capacités Organisationnelles et Institutionnelles des ONG**, Rapport Final du Programme Régional de l'Afrique Centrale pour l'Environnement, CARPE Grant GA 16, P: 12.

* Aujourd'hui, seules les entreprises bien organisées survivent !.

³ Lin YEA WEN, Huang HSIAO LING, Tung SHU CHIN, **The Organisational Diagnosis of a Health Promoting Hospital in Taiwan**, Patient Education and Counseling 76, Department of Healthcare Management, Yuanpei University, Hsinchu, Taiwan, 2009, P: 249, Available at Science Direct: [URL:http://www.elsevier.com/locate/pateducou](http://www.elsevier.com/locate/pateducou), Accessed on 04.17.2014.

معلومة.¹ لذا يمكن القول أنّ التشخيص هو أحد الأدوات التي تستوجب أن تملكها المؤسسة؛ إذ يُوفر جميع المعلومات التي تخص المؤسسة والمحيط معاً، بالمقابل فإنّ المعلومات المتحصل عليها من التشخيص تُرود وتُثري مُتخذ القرار.

ثانياً: أهداف التشخيص التنظيمي – Les Objectifs du Diagnostic Organisationnel

1. يهدف التشخيص التنظيمي إلى التعرف على مزايا وعيوب سير عمل بالمؤسسة؛
2. يسعى إلى تحديد المشاكل التنظيمية – Problèmes Organisationnels* التي من المحتمل أن تظهر مستقبلاً؛
3. يهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة حتى تستعد للتغيير؛²
4. تحديد ما الذي تريد المؤسسة تحقيقه، التغيير المرغوب،³ والإجراءات الواجب إتخاذها ومخاطره؛
5. تقييم الفعالية التنظيمية – l'Efficacité Organisationnelle وإقتراح سبل لتحسينها؛
6. وضع خطة عمل – Plan d'Action؛
7. المساهمة في التعلم التنظيمي – l'Apprentissage Organisationnel.⁴

ففي السابق كان التعبير عن أهداف التشخيص التنظيمي يتمحور فقط حول تحديد أعراض الإختلالات – Symptômes de Dysfonctionnement، أما حالياً فأصبح التعبير عن أهداف التشخيص

¹ زهرة مختاري، التشخيص المالي ودوره في تقييم الأداء في شركة التأمين: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين خلال الفترة 2005-2007، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص: 56.

* **Problèmes Organisationnels**: un problème peut être quelque chose à corriger en fonction d'une situation passée, telle une erreur, un échec ou une opportunité non saisie. Mais, un problème peut aussi avoir un sens plus large, soit une différence perçue entre deux situations comparables (passées, présentes ou futures). Dans cette dernière situation, le problème réfère à une amélioration future que l'entreprise désire saisir.

² Bachir MAZOUZ, Jean LECLERC, **La Gestion Intégrée par Résultats: Concevoir et Gérer Autrement la Performance dans l'Administration Publique**, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2008, P: 232.

³ Masiel Alicia MONTALVO MENA, **Diagnóstico Organizacional en una Institución Pública de la República Dominicana**, Tesis Máster en Alta Dirección Pública, Fundación Ortega Marañón, Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, Santo Domingo, República Dominicana, 14 de Febrero de 2012, P: 09.

⁴ Xiaocuisanmin, **Le Diagnostic Organisationnel**, Gestion du Changement, Séance 3, l'École des Hautes Études Commerciales, -30 411-96, 2013, P: 05, Sur le site web: [URL:http://www.docstoc.com/docs/161096377/H2006-1-647415S03-GDC-zonecours](http://www.docstoc.com/docs/161096377/H2006-1-647415S03-GDC-zonecours), Consulté le 17.07.2014.

التنظيمي يتمحور حول المشاكل التنظيمية-Problèmes Organisationnels عامة. كما أنّ الأهداف المعلنة ليست هي الأهداف الوحيدة للمؤسسة بل هناك أهداف ضمنية أخرى التي من غير الممكن تحقيقها في آن واحد. وبالتالي ينبغي على التشخيص التنظيمي أن يبدأ بتحديد الأهداف أولاً وترتيبها حسب الأولوية ثانياً.

المطلب الثاني: التشخيص التنظيمي بين الدافع والإختيار

يستعرض هذا المطلب الدوافع الأساسية التي تدفع المؤسسة القيام بالتشخيص التنظيمي وذلك مروراً بمتطلباته. ومن ثم تبيان مقارباته التي يستند إليها، وإلى المعايير المعتمدة في إختيار هذه الأخيرة.

الفرع الأول: دوافع التشخيص التنظيمي ومتطلباته

أولاً: دوافع التشخيص التنظيمي-Motive of Organizational Diagnosis

تقوم المؤسسة بعملية التشخيص في حالتين هما:¹

1. المؤسسة تعاني من إختلالات وإضطرابات ومشاكل: حيث يُعتبر التشخيص ضرورياً لتحديد أسباب المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة، ومنه محاولة إيجاد الحلول لتحسين وضعيتها.

2. المؤسسة في حالة جيدة: حيث يُعتبر اللجوء للتشخيص إرادة من المؤسسة في تفعيل نشاطها وتحسين أدائها، من خلال فحص وتحليل وضعيتها الماضية والحاضرة.

ومن هذا المنطلق، يُدمج التشخيص في إطار التسيير التنبئي الذي يقوم به المسيرون، إذ يقول بيتر دراكر-Peter DRUCKER أنّ على كل مُسير مؤسسة ناجح أن يُخصص نصف وقته في عملية التشخيص.² فهو يسمح بتحديد أسباب الخلل بعد التحقيق والمراقبة.³ لذا يُعتبر أداة تسيير تسمح وتساعد على فهم الماضي، الحاضر ثم التدخل في الحاضر من أجل المستقبل.

¹ نسيم بلعلا، التحليل الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة مركب مواد التنظيف بشلفوم العيد، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2000-2001، ص: 19.

² Kamel HAMDY, Op.cit., P: 20.

³ Isidore FEUJO, **Guide des Audits: Quelles Synergies Gagnantes pour l'Entreprise**, Ed.Afnor, Paris, France, 2005, P: 247.

ثانيا: متطلبات التشخيص التنظيمي-Requirements of Organizational Diagnostic

1. قبل الشروع في عملية التشخيص ينبغي توفر نية وإستعداد وإلتزام لإجراء التغييرات التي يوصي بها التشخيص؛¹
2. ينبغي تيسير سبل الحصول على المعلومات للمُشخص لتفادي عرقلة عملية التشخيص؛
3. ينبغي التعامل مع المعلومات المحصل عليها بسرية تامة؛
4. ينبغي تقديم نتائج التشخيص للجهات التي وفرت المعلومات والتي تعتبر بمثابة تغذية عكسية لها.²

الفرع الثاني: مقاربات التشخيص التنظيمي- Les Approches de Diagnostic Organisationnel

يُمكن إسناد مهمة التشخيص التنظيمي-DO* إلى مُسيرِي المؤسسة أو إلى مستشار خارجي، وهذا يتوقف على رغبة مسيري المؤسسة والمتعاملين معها، وأيضا على تكلفة هذه العملية، والكفاءات المتوفرة في كل طرف، وعلى درجة الثقة التي يمنحها المتعاملون مع المؤسسة لمصادقية النتائج المصرح بها. والجدول الموالي يوضح المقارنة بين مقاربات التشخيص التنظيمي.

¹ M.James McFILLLEN & Al., **Organizational Diagnosis: an Evidence-Based Approach**, Journal of Change Management, Vol.13, Issue 02, 2013, P: 223, Available at: [URL:http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2012.679290#.VGZjiTSG-IM](http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2012.679290#.VGZjiTSG-IM) Accessed on 03.16.2014.

² José César KAPLAN NAVARRO, María Consuelo CRUZ MENDIVIL, Teresa GONZALEZ BARAJAS, **Diagnostico Organizacional Aplicado: a una Sociedad de Productores Agrícolas**, 3^{er} Congreso Internacional de Negocios, the University of Arizona, Estados Unidos-EE. UU., Revista el Buzón de Pacioli, Número Especial 74, Octubre 2011, P: 02, Disponible en: [URL:http://www.itson.mx/pacioli](http://www.itson.mx/pacioli), Consultado el 17 de abril 2014.

* DO: Diagnostic Organisationnel.

الجدول (III-1): مقاربات التشخيص التنظيمي

Externe-من خارج المؤسسة	Auto DO-من داخل المؤسسة	المقاربة-Approche المعايير-Paramètres
Directif-موجه	Facilitateur interne-ميسر داخلي	Le Rôles-دور المشخص
Court-قصير	Long?*-طويل؟*	Temps nécessaire-الوقت اللازم
Cher-مرتفعة	Moins cher?-متدنية؟*	Coût-التكلفة
موضوعية و سطحية- Objective et visible	ذاتية وعميقة- Subjective et profonde	Type d'information-نوع المعلومة
Risque de refus-خطر الرفض	Plus de chances-فرص أكثر	Appropriation-الإستيعاب
Plus grand-أوسع	Moins profond?-أقل عمقا؟*	Changement-التغيير

المصدر:

Sarah METHVEN, An DEWAELE, **Introduction au Diagnostic Organisationnel avec un Partenaire**, Note de Synthèse du Module de Formation, F3E, INTRAC, South Research vzw, Session des 27, 28 et 29 septembre 2006, P: 14.

إنّ الضمان الأساسي للتشخيص التنظيمي الفعال وبالتالي الإدراك الجيد لأسباب الإختلالات هو الإختيار السليم للشخص أو الأشخاص الذين يؤدون هذه المهمة لصالح المؤسسة -المكلف بالتشخيص- كان طرفا داخليا أو خارجيا، وبالتالي يتعين عليهم أن تتوفر فيهم الخصائص الآتية:

أولاً: المعارف الفكرية والمنهجية التي لا تحتاج إلى دليل.

ثانياً: التحكم في نوعية الإتصالات وهي القدرة على التفاوض مع الجميع بدون مشاكل.

ثالثاً: القدرة على إكتساب ثقة الأطراف المتعامل معها.

رابعاً: الدقة في طرح الأسئلة والقدرة على الإحاطة بالإجابات.

خامساً: القدرة على الربط بين مختلف المعلومات.

فالرأس المال البشري بلا شك هو أئمن الموارد المتاحة لدى المؤسسة، فهو مصدر المعرفة والمهارة والحافز للحفاظ على تقويم التنظيم وإستمراريته. ومن أجل تحقيق النجاح لعملية التشخيص التنظيمي ينبغي على المؤسسة أن تمتلك القدرة على تحقيق الجذب والحفاظ على نوعيات الموارد البشرية التي تستلزمها عملية التشخيص التنظيمي وتجعل من التشخيص التنظيمي ذا طابع تفاعلي وقائي وليس علاجي.

* ? : Les résultats sont parfois sujets à débats puisqu'il est difficile de généraliser.

الفرع الثالث: إختيار مقارنة التشخيص التنظيمي-Choix de l'Approche de Diagnostic Organisationnel

يعتمد إختيار المقاربة المناسبة للقيام بالتشخيص التنظيمي على مجموعة من المعايير والمتمثلة

فيما يلي:¹

أولاً: هدف التشخيص التنظيمي-Objectif du Diagnostic Organisationnel

ينبغي أن يكون إختيار المقاربة متناسب مع هدف التشخيص التنظيمي.

ثانياً: درجة التعقيد التنظيمي-Degré de Complexité Organisationnelle

إذا كانت المؤسسة كبيرة الحجم وتنشط في مناطق جغرافية مختلفة، فمن المرجح أن تكون معقدة ويتطلب التشخيص التنظيمي طريقة أكثر تطوراً. أما إذا كانت مؤسسة صغيرة الحجم ومحددة الأعمال والأهداف ومصادر تمويل قليلة، فمن المرجح أن تكون أقل تعقيد وبالتالي يتطلب التشخيص التنظيمي طريقة بسيطة.

ثالثاً: التكلفة والمدة الزمنية-Budget et Temps Disponible

ينبغي أن تكون تكاليف التشخيص التنظيمي متناسبة مع ميزانية المؤسسة، لذا يتوجب على المؤسسة تحديد ما هو مناسب وما هو غير مناسب لعملية التشخيص التنظيمي حتى يستفيد من ذلك.

رابعاً: القدرة الخاصة للمؤسسة-Capacités Propres de l'Entreprise

وتعني قدرة المؤسسة على تنفيذ التشخيص التنظيمي، فإذا لم يكن لدى المؤسسة القدرة على إجراء التشخيص التنظيمي ذاتياً-Auto DO، فسوف تحتاج إلى دعم خارجي.

خامساً: الوقت: مرحلة الأزمة-Moment: Niveau de Crise

من بؤادر الأزمة الصراع الداخلي، إرتفاع معدل دوران الموظفين، عدم الرضا الوظيفي وغيرها. ما يُبرر إجراء تشخيصاً تنظيمياً معمقاً، وهو ما قد لا يتلاءم مع الوضعية المعقدة التي تعيشها المؤسسة. فإذا كانت الأزمة حادة، فسيتم إتخاذ الإجراءات الضرورية والمناسبة لهذه الوضعية بالتوازي مع الإلتزام بالتشخيص التنظيمي الذي يسعى لإرساء أسس متينة للمستقبل.

¹ Sarah METHVEN, An DEWAELE, Op.cit., P: 15.

المطلب الثالث: أنواع التشخيص ومراحله

يستعرض هذا المطلب الأنواع المختلفة للتشخيص التنظيمي ومن ثم مراحله المتتالية.

الفرع الأول: أنواع التشخيص-Types de Diagnostics

يُعتبر التشخيص منهجية مطلوبة للكشف على أسباب الإختلالات أو الوضعية الحقيقية للمؤسسة وقد يتنوع هذا التشخيص حسب المنهجية المتبعة والزاوية التي يُنظر من خلالها المشخص للمؤسسة لذا تتواجد أنواع متعددة من التشخيص.

أولاً: التشخيص الإستراتيجي-Le Diagnostic Stratégique

يُعد التشخيص الإستراتيجي من المهام الضرورية في الإدارة فهو يُعتبر المرجع الأساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث يسمح للمؤسسة بمعرفة ما تريد وما يُمكن القيام به بمواردها وبميزاها التنافسية حتى تضمن تموقعاً إيجابياً في أسواقها. كما عُرّف بأنه أداة تساعد على إتخاذ القرار، إذ يُعتبر خطوة حاسمة عند إعداد الإستراتيجية.

ثانياً: التشخيص الوظيفي-Le Diagnostic Fonctionnel

هو العمل على فحص وتوصيف وظيفة أو وظائف معينة للمؤسسة¹ بهدف إستخلاص الإختلالات الوظيفية المتوقعة وتحديد نقاط ضعفها وقوتها التي تساعد في إتخاذ إجراءات تصحيحية والحلول الممكنة وذلك ببناء أهداف مستقبلية. فيمكن التشخيص الوظيفي من الحصول على خمسة أجزاء التي تتكون منها المؤسسة وفق منظور MINTZBERG والمتمثلة في القمة الإستراتيجية، المركز العملي، الخط الهرمي، الإختصاصيون الفنيون ووظائف الدعم اللوجستي.²

¹ Robert TASSINARI, **Pratique de l'Analyse Fonctionnelle**, 3^{ème} Edition, Ed.Dunod, Paris, France, P: 08.

² Pierre ROMELAER, **Structure et Coordination, MBA: l'Essentiel du Management par les Meilleurs Professeurs**, 2^{ème} Edition, Ed.Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2008, P: 402.

ثالثا: التشخيص الإداري- Le Diagnostic Administratif

تقوم الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات ورؤساء الوظائف بالمشاركة في وضع تصور المؤسسة، والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في تعزيز نقاط القوة والحد من نقاط الضعف.¹

رابعا: تشخيص الهوية- Diagnostic d'Identité

يحاول تسليط الضوء على العناصر الإدارية الأكثر أهمية للمؤسسة كالنمط الإداري، التنظيم، المعلومات، الإتصالات والثقافة.²

خامسا: التشخيص التكنولوجي- Le Diagnostic Technologique

وهي متعلقة بالنشاطات التكنولوجية لمجموعة من المؤسسات تمارس نفس المهنة، بحيث يرى البعض بأن تنمية النشاطات الإستراتيجية تتوقف على التكنولوجيا المتاحة لها وبالتالي فإن ظهور نشاطات جديدة بفعل التكنولوجيا غير مستبعد. ولذلك فعلى المؤسسة تشخيص الممتلكات والمكتسبات التكنولوجية.³

سادسا: التشخيص السريع- Le Diagnostic Rapide

هو تشخيص تستخدمه المؤسسة كلما أحست بمضايقات وذلك في آجال جد قصيرة بجمع المعلومات اللازمة وتحليلها وإعطاء نتائج، عندئذ يتم أخذ الإجراءات اللازمة العاجلة.⁴

سابعا: التشخيص الشامل- Le Diagnostic Global

التشخيص الشامل هو تشخيص يجمع مختلف أنواع التشخيص (تشخيص إستراتيجي، تنظيمي، ...) ⁵ ويمثل رؤية كلية للمؤسسة من أجل تنميتها وتطويرها.

¹ مروان حايد، إستخدام التشخيص الإستراتيجي في تحليل المتغيرات البيئية للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال- فرع المضادات الحيوية بالمدينة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2010-2011، ص: 56.

² Kamel HAMD, Op.cit., P: 31.

³ مروان حايد، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

⁴ معمر قرية، التشخيص المالي والإقتصادي ودوره في بناء الأهداف في مؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2005، ص: 40.

⁵ Mohamed Abderraouf ZBOUCHI, l'Apport du Diagnostic Organisationnel dans la Recherche de la Performance Globale de l'Entreprise: Etude de cas Sonatrach/DP, Mémoire de Magistère en Sciences Commerciales, Option Management, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, Algerie, Septembre 2011, P: 16.

فالملاحظ أنّ أنواع التشخيص بصفة عامة تتحدد بإضافة الصفة الدالة عليه، فيتغير المعنى ولكن الهدف منه يبقى نفسه وهو إكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة والعمل على إستغلال هذه النتائج في صالح المؤسسة مهما كان نوعه.

الفرع الثاني: مراحل التشخيص التنظيمي- Les Etapes de Diagnostic Organisationnel

يُعتبر التشخيص عملية منهجية تتطلب الكثير من المعلومات التي ينبغي التحكم فيها ومعرفة تركيبها وتنسيقها وإستغلالها بشكل جيد. لذا ينبغي على المؤسسة إتباع سلسلة من الخطوات المنظمة والتي تُمثل المراحل الثلاث التي يمر بها التشخيص التنظيمي.

أولاً: جمع المعلومات- La Collecte des Informations

على القائم بالتشخيص أن يكون موضوعي ومستعد لتجاوز المظاهر والتعمق في التفاصيل وأن يسلك سلوك منهجي. وبالتالي يعمل على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات إستناداً على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في الملاحظة- L'Observation، الوثائق- Les Documents، الإستبيان- Le Questionnaire¹. كما أنّ هناك ثلاثة جوانب تحتاج إليها هذه المرحلة وهي:

1. إختيار الأدوات لجمع المعلومات: فمن خلال الأدوات المتاحة كيف يتم جمع المعلومات وما هي العمليات المستخدمة لهذا الغرض؛
2. المنهجية المتبعة لجمع المعلومات: حيث يتوفر هناك مساران لجمع المعلومات هما الحصول على المعلومات عن طريق المقابلات والإستبيان والحصول على المعلومات عن طريق الملاحظة².

▪ **المقابلات- Interviews:** تُعتبر الأكثر شيوعاً وإستخداماً لجمع البيانات في عمليات التشخيص التنظيمي وتتكون عملية المقابلة في أربعة عناصر والمتمثلة في التهيؤ، الغرض من المقابلة، طرح الأسئلة الإختيارية وتسجيل المعلومات. كما أنها تنقسم إلى³:

¹ Nour KHELIFATI, **Introduction à l'Organisation et au Diagnostic de l'Entreprise**, Ed.BERTI, Bouzareah, Algérie, 1991, P: 44.

² P.Clayton ALDERFER, **Understanding Organizational Behavior: Methodology of Organizational Diagnosis**, American Psychological Association, Inc., Professional Psychology, Vol.11, No.03, June 1980, P: 467.

³ محمد عبد العظيم طلب، التحليل الرباعي- **SWOT Analysis**، وحدة التخطيط الإستراتيجي، كلية الإقتصاد، جامعة أسبوط، مصر، ص: 30.

- **المقابلات المهيكلة-Structured Interviews**: وهي التي يتم إجراؤها بمعرفة شخص يعلم بدقة ماهية البيانات المطلوبة، ويكون لديه قائمة محددة بالأسئلة المطلوب الإجابة عنها، وتوجه نفس الأسئلة وبنفس الطريقة لجميع الأشخاص.

- **المقابلات غير المهيكلة-Unstructured Interviews**: تُوجه فيها أسئلة عامة ومفتوحة حول قضايا أو مواقف معينة دون التقيد بنمط أو شكل محدد للأسئلة، حيث إن نوعية وطبيعة الأسئلة وعمقها تختلفان حسب مستوى الوظيفة أو نوع العمل الذي يقوم به الشخص الذي تُوجه إليه. ويحتاج إجراء هذا النوع من المقابلات إلى مهارة وخبرة أكثر عن المقابلات المهيكلة.

- **المقابلات الهاتفية-Telephone Interviews**: تُعتبر مناسبة عندما تكون هناك حاجة إلى مقابلة عدد كبير من الأفراد في مناطق جغرافية متباعدة، أو عندما يكون الزمن المحدد للمقابلة قصيراً.

- **المقابلات الإلكترونية-Computer-assisted Interviews**: مقابلات إلكترونية أو عبر الحاسب، متى توافرت إمكانياتها ومتطلباتها لدى جامع البيانات والمستقصي منه، فإنها تحقق العديد من المزايا من حيث التكلفة والوقت وإمكان إسترجاع الإجابات وتوثيقها.

■ **الإستبيان-Questionnaires**: ويقصد بها قوائم تحتوي على مجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً لتوفير البيانات المطلوبة أي جمع بيانات كبيرة ذات طابع كمي، فيتم توزيعها على الأفراد المطلوب الحصول على البيانات، منهم شخصياً أو عن طريق البريد أو عبر شبكات الإتصال الإلكترونية. وإذا تقرر إستخدام الإستبيان كوسيلة لتوفير البيانات المطلوبة فإن هناك عدة إعتبارات ينبغي مراعاتها في صياغة الأسئلة وخاصة اللغة والجمل والألفاظ المستخدمة، حيث ينبغي أن تتلاءم مع المستوى التعليمي لمن تجمع منهم البيانات حتى لا تُفسر بطريقة خاطئة أو يتم الإجابة عنها بشكل متحيز.

■ **الملاحظة-Observation**: فيها يتم جمع البيانات عن طريق الرؤية أو المشاهدة والمتابعة والإستنباط، دون توجيه أسئلة مباشرة. حيث يمكن تقسيم الملاحظة إلى ملاحظة منظمة وملاحظة عشوائية. فهي تسمح بجمع البيانات بدقة أكثر وبتكلفة أقل، كما تحتاج الملاحظة إلى خبرة ومهارة متميزة ممن يقوم بها.

كما يعتمد المُشخص لحصوله على المعلومات الضرورية على مصادر داخلية وخارجية، وهي كما يلي:

■ **المصادر الداخلية:** والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، لوحة القيادة، الدراسات التقديرية، تقارير عروض الجمعيات العامة، محاضر مجلس الإدارة، القوانين والنواتج الأساسية، الإحصائيات التجارية، الإجتماعية والتقنية، وثائق محاسبية وتجارية ومالية وإجتماعية.

■ **المصادر الخارجية:** هي عديدة نذكر منها بنوك المعلومات التي تقدمها مختلف الهيئات باستخدام المعلوماتية والإنترنت-Internet، دراسة تقارير البنوك، دوريات ومنشورات الحرف التجارية والمالية، دوريات ومنشورات الوزارات، الجرائد الرسمية والمنشورات المهنية وسلوك الزبائن وأذواقهم.

3. **تردد جمع المعلومات:** حيث يأخذ بعين الاعتبار التردد الذي يتم فيه جمع المعلومات، والتي تعتمد على درجة إستقرار النظام.

ثانياً: تنظيم المعلومات-Organiser les Informations

حيث أنه من الضروري النظر في ثلاثة جوانب رئيسية هي:¹

1. تصميم الإجراءات لمعالجة المعلومات؛

2. التخزين السليم للبيانات؛

3. ترتيب المعلومات بطريقة تسهل الإطلاع عليها.

ثالثاً: تحليل وتفسير البيانات-Data Analysis

بعد جمع البيانات المطلوبة من مصادرها المختلفة، فإن الخطوة التالية هي تحليل هذه البيانات وإستخلاص النتائج منها. والمرحلة الأولى في عملية التحليل هي مراجعة البيانات التي تم جمعها عن طريق المقابلات أو الإستبيان أو الملاحظة للتأكد من سلامتها وإستكمالها. ومن الطبيعي، وبصفة خاصة في حالة الإستبيان، أن نتوقع عدم الإجابة عن بعض الأسئلة لعدم فهمها أو لعدم الرغبة في إجابتها، أو لأن الوضع لا يختلف بالنسبة لبعض المستقصي منهم إذا أجابوا عن كل أو بعض الأسئلة. ويمكن التعامل مع الإجابات غير الكاملة بعدة طرق أكثرها شيوعاً هو إستبعادها عند التحليل، أو إستبدالها بقيمة المتوسط الحسابي للسؤال الذي لم تتم الإجابة عنه، وبلي ذلك تجهيز البيانات للتحليل بالحاسب الآلي (الترميز) بإستخدام بعض

¹ Tania CHAVEZ LOPEZ, **El Diagnostico en las Organizaciones**, Tesina en Psicología, Facultad de Psicología, Universidad Michoacana de San Nicoas de Hidalgo, Morelia, Mexico, Mich 2008, P: 46.

الأساليب الإحصائية لتحديد العلاقات أو الإختلافات متى تطلب الأمر قياس هذه العلاقات، أو إستخراج بعض المؤشرات والمقاييس من البيانات.

وبدون شك يحتاج تحليل البيانات إلى خبرة في إختيار وتطبيق الأساليب الإحصائية متى تطلب الأمر إستخدامها.

الفرع الثالث: تقييم التشخيص التنظيمي

يتميز التشخيص التنظيمي بمجموعة من المزايا والمآخذ يمكن ذكرها على النحو الآتي:

أولاً: مزايا التشخيص التنظيمي-¹Les Avantages du Diagnostic Organisationnel

1. تقديم معلومات عن العمليات والأنشطة ذات الأداء الوظيفي المنخفض؛
2. يضمن مشاركة المؤسسة في عملية التحسين المستمر-Continuous Improvement؛
3. يسمح بتفسير منهجي للبيانات؛
4. يُساعد في وضع إستراتيجيات مناسبة للتغيير.

فوفقاً لهذه المزايا فإن التشخيص التنظيمي يسمح للمؤسسة بإكتسابها القدرة على إيجاد الحلول لمشاكلها وتُمكنها للعمل على النحو الأمثل. لذا على المؤسسات القيام به بصفة دورية حتى وإن كانت بصحة جيدة- Good Health.

ثانياً: مآخذ التشخيص التنظيمي-²Les Inconvénients du Diagnostic Organisationnel

1. لا يتوفر هناك نموذج موحد للتشخيص التنظيمي؛
2. الجماعات التنظيمية داخل المؤسسة ليست جميعها مستعدة لهذا النوع من التفاعل؛
3. يُمكن أن يكون سبباً لصراعات تنظيمية؛
4. يمكن التلاعب به.

¹ Peter LOK, John CRAWFORD, **The Application of a Diagnostic Model and Surveys in Organizational Development**, Journal of Managerial Psychology, No.15, P: 108-124, 2000, Available at: [URL:http://dx.doi.org/10.1108/02683940010310319](http://dx.doi.org/10.1108/02683940010310319), Accessed on 09.26.2014.

² Aryelitt VELARDEZ & Al., **Gerencia Estratégica: Diagnóstico Situacional de la Empresa**, Disponible en: [URL:http://www.oocities.org/es/smdiazg/gestrategica/trabaestra1.htm](http://www.oocities.org/es/smdiazg/gestrategica/trabaestra1.htm), Consultado el 22 de abril 2014.



المبحث الثاني: نماذج التشخيص التنظيمي - Les Modèles du Diagnostic Organisationnel-

التشخيص التنظيمي هو وصف ومعرفة للحالة التنظيمية القائمة في المؤسسة، والغرض منها تحديد طبيعة المشكلة وعوامل وجودها أو مسبباتها لإختيار الوسيلة المناسبة لعلاجها. فيأتي نموذج التشخيص التنظيمي الذي هو تمثيل مجرد- Une Représentation Abstraite، وبأسلوب مُلخص لميزات واقعية. فمهمته الرئيسية هي تبسيط الواقع للمتعاملين مع المؤسسة غير قادرين على فهمها بكل تنوعها وأبعادها المختلفة. لذا يُعتمد عليه كإطار مفاهيمي لفهم المؤسسات بوصفه للعلاقات بين المتغيرات التنظيمية فيها. فيرى بورك- BURKE أن هناك عدة إستخدامات لنماذج التشخيص التنظيمي؛ حيث أنها تساعد على تصنيف البيانات- To Categorize Data في المؤسسة، وتعمل على تعزيز الفهم الجيد لها وبالتالي تفسيرها- To Interpret Data، كما تساعد على توفير لغة مشتركة مختصرة- Common Shorthand Language¹.

أما عن إختيار نموذج التشخيص التنظيمي فهو واحد من أهم الإختيارات التي تُواجه الإستشاريين وغيرهم من الممارسين للتشخيص. وفي هذا المبحث سوف يتم التركيز على نموذج ماكينزي McKinsey 7'S ونموذج E.MORIN & A.SAVOIE. لذا فإن إختيار نموذج التشخيص التنظيمي ينبغي أن يعتمد على ثلاثة معايير على الأقل؛ أي أن يكون نموذج التشخيص ذو طبيعة مفهومة وواضحة وليست معقدة، وشامل لمختلف الأبعاد الأساسية- Core Areas للمؤسسة، كما ينبغي أن يكون نموذج التشخيص قادر على جمع البيانات خلال التشخيص؛ بمعنى أن البيانات التنظيمية- Organizational Data تتوافق مع النموذج². فعلى المُشخص أن يأخذ بعين الإعتبار هذه المعايير نظراً لتعقيد المؤسسات والكمية الهائلة من البيانات المتاحة للتحليل.

¹ Raja SANJAY KANJI, Op.cit., P: 41.

² Bilal BIN SAEED, Wenbin WANG, **Sustainability Embedded Organizational Diagnostic Model**, Modern Economy, Scientific Research Publishing Inc., Article ID: 44997, Vol.5, No.4, April 2014, P: 426, Available at: [URL:http://www.scirp.org/journal/PaperInformation.aspx?PaperID=44997#.VJC1x9KG_5o](http://www.scirp.org/journal/PaperInformation.aspx?PaperID=44997#.VJC1x9KG_5o), Accessed on 09.28.2014.

المطلب الأول: نموذج ماكينزي 7'S للتشخيص التنظيمي-McKinsey 7'S Model

تختلف مفاهيم وأدوات إعداد الإستراتيجية كثيراً بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، الحكومية والخاصة، الصناعية والخدمية. فتختلف عن بعضها البعض في تنفيذ تلك الإستراتيجيات، فلكل مؤسسة نمط معين للتنفيذ يُناسب نوعها وظروفها. وقد قدمت مجموعة ماكينزي-McKinsey الإستشارية* نموذجاً عُرف بإسمها يهتم ببيان العوامل الإدارية والتنظيمية الضرورية لإنجاح إعداد الإستراتيجية وتنفيذها. حيث يتمثل المبدأ الأساسي لهذا النموذج في أن لكل مؤسسة سبعة (7) عوامل داخلية ينبغي عليها دراستها وأن تتماشى مع بعضها حتى تضمن تحقيق أهدافها.

الفرع الأول: تقديم نموذج McKinsey 7'S

أولاً: نبذة عن نموذج ماكينزي 7'S-7'S Histoire du Modèle McKinsey 7'S-7'S

ذُكر نموذج ماكينزي 7'S-7'S لأول مرة سنة 1981، من طرف الباحثان ريتشارد باسكال-Richard PASCALE وأنتوني آتوس-Anthony ATHOS في كتابهما حول فن الإدارة اليابانية-The Art of Japanese Management، حيث قاما بدراسة كيفية نجاح الصناعة اليابانية.¹ وفي الوقت نفسه، أي سنة 1982، قاما كذلك الباحثان توم بيترز-Tom PETERS وروبرت ووترمان-Robert WATERMAN* في كتابهما البحث عن التميز-In Search of Excellence بالبحث

* **McKinsey & Company:** a été fondé à Chicago en 1926, par James Oscar McKinsey, un professeur renommé de l'université de Chicago. James McKinsey quitta le cabinet en 1935, pour devenir CEO de Marshall Field's. Le cabinet est leader mondial du conseil en stratégie et présent au niveau international dans près de 50 pays à travers le monde selon le magazine The Economist.

¹ Alain BERTRANDE, **Le Diagnostic Organisationnel: le Modele de Mckinsey-Les 7'S-**, Keyros Management, Septembre 2007, Sur le site web: [URL:http://www.keyros.net/article-7127760.html](http://www.keyros.net/article-7127760.html), Consulté le 18.09.2014.

* **Tom PETERS:** est né en 1942 à Californie, diplômé de Stanford University. Il dirige le Tom Peters Group, cabinet spécialisé dans le développement du leadership et la transformation des organisations. Il anime d'innombrables séminaires.

Robert WATERMAN: est l'un des consultants les plus écoutés du monde. Avant de fonder sa propre société de conseil en 1986, Waterman & Company à San Francisco, il a été pendant plus de vingt ans l'un des principaux dirigeants de McKinsey & Company.

Etaient consultants chez McKinsey à l'époque de la rédaction de *In Search of Excellence*. Cette étude a été financée par le cabinet McKinsey & Company. Traduit en plusieurs langues.

عن أسرار أفضل المؤسسات- Les Secrets des Meilleurs Entreprises، أين توصلوا إلى إقتراب عقلائي للمؤسسة ينبغي أن يعالج على الأقل سبعة (7) عناصر أساسية مترابطة فيما بينهما هي الإستراتيجية-Strategy، الهيكل-Structure، الأفراد-Staff، أسلوب الإدارة-Style، النظم-Systems، المهارات-Skills والقيم المشتركة-Shared Values. والذي أُصطلح عليه بنموذج ماكينزي McKinsey 7'S-7'S أين يبقى طريقة عملية للتفكير تساعد في إعداد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

ثانيا: الرسائل الرئيسية لنموذج 7'S-7'S McKinsey- Les Messages Clé du Modèle

1. **تعدد المتغيرات:** يعكس هذا التعدد في المتغيرات التعقيد في المشاكل التنظيمية- Problèmes Organisationnels التي لا يمكن أن تتلخص في مشاكل الهيكلية- Problèmes de Structure؛
2. **عوامل ذات طبيعة متباينة:** فبعضها متماسكة- Hard كالإستراتيجية، الهيكل والنظم. والبعض الآخر لينة- Soft كالأفراد، أسلوب الإدارة، المهارات، والقيم المشتركة؛²
3. **عوامل مترابطة:** من الصعب إجراء تغيير أحد العوامل دون المساس بالعوامل الأخرى؛
4. **تبادل عوامل التغيير:** فيدون تشخيص معمق- Diagnostic Approfondi لا يمكن تحديد العامل الفعال.

ثالثا: مزايا نموذج 7'S McKinsey

الميزة الرئيسية لإجراء التشخيص التنظيمي بالإعتماد على نموذج 7'S McKinsey هو أنه يسمح بإجراء التشخيص التنظيمي بطريقة مُمنهجة وشاملة وذلك بالإرتكاز على سبعة (7) ركائز أو عوامل مشتركة لكل مؤسسة. كما يسمح هذا النموذج بإقتراح مجالات التقدم- Voies de Progrès بغرض تحسين وضع كل عامل أو ركيزة و/أو التنسيق فيما بينها. إلا أنّ القيمة الحقيقية لهذا النموذج تكمن في تبادل وترابط عوامله أو ركائزه. ولهذا فعدم الأخذ بهذا التبادل والترابط- Interdépendance في العوامل يُولد إنسداد وإختلال في النظام بأكمله.

¹ JMS Consultants, **Modèle des 7'S: Conduire le Diagnostic d'une Organisation par les 7 Leviers de son Efficacité**, Paris, France, P: 06.

² Anne Gallo DEBORAH, **An Organizational Development Handbook**, Master of Science in Management, Naval Postgraduate School, Monterey, California, U.S.A., Septembre 1985, P: 35.

الفرع الثاني: مكونات نموذج McKinsey 7'S

تم إختيار نموذج McKinsey 7'S كإطار للتشخيص التنظيمي، بحيث يتطلب من المديرين النظر في جميع العوامل السبعة المكونة للنموذج حتى تضمن إعداد وتنفيذ ناجح للإستراتيجية. والمتمثلة في الإستراتيجية-Strategy، الهيكل-Structure، الأفراد-Staff، أسلوب الإدارة-Style، النظم-Systems، المهارات-Skills والقيم المشتركة-Shared Values

أولاً: الإستراتيجية-Strategy

يمكن أن يُنظر إليها على أنها خطط لتخصيص الموارد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تم تحديدها. حيث يُعتبر إختيار الإستراتيجية المناسبة العقل المفكر للمؤسسة تركز على تطبيقات مخططة إستجابةً أو تحسباً للتغيرات في البيئة.

ولتشخيص عامل الإستراتيجية يمكن طرح مجموعة من الأسئلة حولها والمتمثلة في:¹

1. ما هي الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟
2. كيف يُمكن لخطّة التنظيم إستغلال الموارد وقدرات؟
3. ماذا يُميّز المؤسسة عن غيرها؟
4. كيف تتنافس المؤسسة؟
5. كيف يمكن للمؤسسة أن تتكيف مع ظروف السوق المتغيرة؟

ثانياً: الهيكل-Structure

يدل الهيكل على المستويات الإدارية المختلفة، ويبين نمط السلطة ومراكز إتخاذ القرارات، فالهيكل التنظيمية المرنة تُتيح للعاملين فرص الإبداع والمشاركة عند إعداد الإستراتيجيات. وأما غير المرنة فهي لا تتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا تتعامل معها. وكما سبق الذكر في الفصل الثاني أين تم التعرض لهذا العنصر بنوع من التفصيل، فإن التنظيم الداخلي له خصوصية من مؤسسة إلى أخرى لأنه يجمع بين جميع الوسائل المتاحة للإستجابة للإستراتيجية المسطرة من قبل الإدارة العليا. حيث أنّ من أهم العناصر التي تجعله فعال ما يلي:

¹ McKinsey 7'S Model: a Strategic Assessment and Alignment Model, The Organizational Strategist, April 2011, Available at: [URL:http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm), Accessed on 10.25.2014.

1. تحديد إستراتيجية المؤسسة ومخطط العمل حيث يراعى فيه الوضوح والإيجاز؛
2. وضع هيكل تنظيمي يتناسب مع إستراتيجية المؤسسة؛
3. تحديد منصب ومهام كل عامل بالمؤسسة لتسهيل تقييم العمل؛
4. بيان دور ومسؤولية كل مصلحة والحد من الثغرات والتداخل في الصلاحيات.

وباعتبار الهيكل من المتغيرات الشهيرة في نماذج التشخيص التنظيمي،¹ فهو يساهم في إعداد الإستراتيجية كونه إطار يُحدّد من خلاله الإختصاصات، المسؤوليات، السلطات والإتصالات اللازمة لإعدادها. والسعي إلى تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهدافها.

فيتم تشخيص عامل الهيكل بطرح مجموعة من الأسئلة حوله والمتمثلة في:²

1. كيف نُظمت المؤسسة؟
2. ما هي طبيعة علاقات العمل؟
3. كيف يشارك المرؤوسون في إعداد الإستراتيجية؟
4. كيف يتم إتخاذ القرارات؟ هل بطريقة مركزية، لا مركزية، تمكين أو هناك طرق أخرى؟
5. كيف يتم تبادل المعلومات؟ عن طريق القنوات الرسمية وغير الرسمية في جميع أنحاء المؤسسة. فمن خلال ما سبق تظهر أهمية الهيكل في تعزيز إعداد وتنفيذ إستراتيجية متكاملة وناجحة.

ثالثا: النظم-Systems

تُمثل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة. حيث يستخدمها المدراء في عملية الرقابة على الإستراتيجية والهيكل، كما تُساهم في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما إتسمت باليسر والبساطة والإبتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد.

ولتشخيص عامل النظم يمكن طرح مجموعة من الأسئلة حوله والمتمثلة في:³

1. ما هي الأنشطة الأساسية التي تُسير المؤسسة؟
 2. كيف يتم التقدم والتطور؟
 3. ما هي القواعد والعمليات الداخلية التي يستخدمها الفريق من أجل الإستمرار؟
- فمن خلال ما سبق تظهر أهمية النظم في تعزيز إعداد وتنفيذ إستراتيجية متكاملة وناجحة.

¹ Corina GAVREA, **Determinants of Organizational Performance: the Case of Romania**, Challenges for the Knowledge Society, Management & Marketing, Babeş-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania, Vol.6, No.2, 2011, P: 289.

² McKinsey 7'S Model: a Strategic Assessment and Alignment Model, Op.cit.

³ Ibid.

رابعاً: الأفراد-Staff

يُشير إلى عدد ونوع الأفراد داخل المؤسسة أي جميع العاملين بالمؤسسة. إذ من الضروري الإهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديموغرافية. ونظراً للأهمية التي يتمتع بها الأفراد كمورد، فإنه يتعين على الإدارة العليا أن تعطي متسعاً من الوقت لإكتشاف ما يفكر به الأفراد إزاء الإدارة والمؤسسة وما هي تطلعاتهم وما تتطوي عليه تلك التطلعات التي من شأنها أن تساهم في إعداد إستراتيجية المؤسسة.

ولتشخيص عامل الأفراد يمكن طرح مجموعة من الأسئلة حولها والمتمثلة في:¹

1. ما هو حجم المؤسسة؟
2. ما هي إحتياجات التوظيف؟
3. هل هناك ثغرات في القدرات أو الموارد المطلوبة؟
4. ما هي الخطة لمعالجة هذه الإحتياجات؟

فإذا كان الهيكل والنظم هي الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لإعداد الإستراتيجية. يبقى المورد البشري المعد الفعلي للإستراتيجية، ونظراً لأهمية الدور الذي يؤديه يجب إلمامه بجميع المعلومات اللازمة، والعمل على تنمية مهاراته حتى ينجح في إعداد الإستراتيجية المناسبة.

خامساً: أسلوب الإدارة/القيادة-Style

يُمارس من خلالها المدراء نشاطهم القيادي في توجيه المؤسسة. فتعتبر فلسفة الإدارة وتوجُّهها الفكري الذي يؤثر على السلوك. حيث بواسطتها يؤثر فيها المدير أو القائد في تحقيق الأهداف وتنفيذ الإستراتيجية.

1. مكونات أسلوب القيادة الإدارية: ويتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاثة متغيرات مترابطة هي طريقة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل، وأسلوب إتخاذ القرارات الإدارية، ومجالات التركيز في بيئة العمل.
- طريقة تحفيز الأفراد: يُعتبر التحفيز من الأمور المهمة للمدير والمؤسسة، حيث يتوقف نجاح وفعالية المؤسسة على مدى تحفيز وحماس أفرادها، لذا ينبغي على المدير إدراك مدى أهمية عملية التحفيز في ظل الإقتصاد التنافسي. فرغم أن المعرفة والمهارة التي يمتلكها الفرد كمورد ذات أهمية كبيرة في تقرير مستوى أدائه. لكن كل ذلك من دون تحفيز لا يعني شيئاً، ويمكن للتحفيز أن يأخذ شكل الثواب أو العقاب، حيث

¹ Ibid.

توجد مؤسسات تستند على أسلوب التحفيز الإيجابي ومن خلال التركيز على المسؤولين والتميز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الإنتماء والولاء للمؤسسة وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي. في حين تعتمد مؤسسات أخرى على أسلوب التحفيز السلبي مثل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة صارمة في العقاب الإداري، تحديد أنماط العمل والإهتمام بنتائج العمل دون متغيراته أو ظروفه وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة.

■ **طريقة إتخاذ القرارات الإدارية:** أي درجة تفويض صلاحيات إتخاذ القرارات ودرجة المشاركة للأفراد في عملية صنع القرار. حيث توجد عدة أنماط في طريقة إتخاذ القرار؛ فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد (القائد الإداري) وعادة توصف هذه الحالة بأسلوب القيادة الأوتوقراطية، أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة وهو الأسلوب الذي يُميز الإدارة اليابانية.¹

■ **مجالات التركيز في بيئة العمل:** المنظور الذي يجد فيه المدير أو القائد بأنة أفضل طريقة لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية. ويوجد إتجاهان رئيسيان بخصوص تركيز وإهتمام الإدارة: إتجاه التركيز أو الإهتمام بالعاملين وإتجاه التركيز أو الإهتمام بالواجب.

يُعتبر أسلوب الإدارة أو القيادة من أبرز المتغيرات في نماذج التشخيص التنظيمي كونها لها تأثير على الأداء التنظيمي. لذا حُضيت بالعديد من الدراسات، كالدراسة التي أُجريت سنة 1981، من قبل وينر-WEINER وماهوني-MAHONEY اللذان درسا القيادة في 193 مؤسسة صناعية. فوفقا لهذه الدراسة فإن للممارسات الإدارية بمعنى أسلوب القيادة تأثير كبير على عنصر الأداء التنظيمي لهما الربحية وسعر السهم.² وبالإضافة إلى الدراسة المذكورة أعلاه هناك دراسات أخرى أثبتت أنّ القيادة هي عامل أساسي يضمن الربط بين عوامل نجاح المؤسسة.

2. **أنواع القيادة الإدارية:** وقد قسمها الباحثون تبعاً لدرجة التحكم التي يمارسها القائد في تعامله مع مرؤوسيه إلى:

¹ فؤاد أوشاش، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

² Corina GAVREA, **Determinants of Organizational Performance: the Case of Romania**, Op.cit., P: 290.

■ **القيادة الأوتوقراطية:** حيث ينصب إهتمام القائد على العمل والإنجاز وقلما يهتم بالأشخاص أنفسهم. وتركز على إصدار الأوامر، والإشراف الدقيق والإقلال من سلطة المرؤوسين وعدم التحاور معهم.¹ فهو نمط إستبدادي يعتبر الأشخاص مجرد عوامل للإنتاج.

■ **قيادة عدم التدخل:** هي تعني أن القائد يسمح لأتباعه بإتخاذ القرارات وإختيار أساليب التنفيذ. ويتصف القائد بالسلبية والتسامح والتودد فهو يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والإرشاد والتأثير على مرؤوسيه ودوره يكون مركز في إعطاء معلومات لمرؤوسيه بدلاً من تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه.

■ **القيادة الديمقراطية:** يتميز بالإهتمام الكبير بالأشخاص وبالعمل، فهو يشجع الإتصال وتبادل المعلومات، وتفويض السلطة، والمشاركة. فالقائد في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين ويشاركهم في إتخاذ القرار. ويستأنس بآرائهم ويعير أفكارهم الإهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الإبتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقتهم الكامنة.

■ **القيادة الديكتاتورية:** يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار وإستعمال مبدأ الخوف. وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرؤوسين فيسلك المرؤوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد.²

3. **القيادة الإدارية وإعداد إستراتيجية المؤسسة:** ما يُميز المؤسسة الناجحة عن غيرها من المؤسسات غير الناجحة هو إنفرادها بوجود قيادة إدارية كفوءة ديناميكية، لأنّ المدراء أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر لكل مؤسسة. والقيادة الإدارية والإستراتيجية تتمثل في الإدارة العليا التي تتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والعاملين وفي بعض الأحيان تشمل أيضاً الإدارة التي تعتمد على مصدر القوة أو السلطة التنظيمية التي تُمثلها. حيث يمكن تصنيف القوة في المؤسسة إلى أربعة (04) مصادر:³

■ **القوة المكافئة-Reward Power:** وتبرز من إدراك الآخرين بأنّ إستراتيجيا المؤسسة يملكون القدرة على تحقيق نتائج إيجابية لهم وأنّ المكافئة التي يمكن الحصول عليها تكون بشرط التوافق مع رغبات وأهداف القائمين على إعداد الإستراتيجية.

¹ Jean Luc CHARRON, Sabine SEPARI, Op.cit., P: 60.

² توفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، سوريا، 13-16. 10. 2003، ص: 257.

³ R.P.John FRENCH, Bertram RAVEN, **The Basis of Social Power**, 1956, P: 262.

■ **القوة القهرية-Coercive Power**: وتستند إلى إدراك الأفراد أن القائمين على إعداد الإستراتيجية هم قادرون بالفعل على تحقيق نتائج سلبية لهؤلاء الذين لا يتصرفون بالطريقة التي يرغب بها القادة.

■ **القوة الشرعية-Legitimate Power**: وهي قدرة التأثير التي تشتق من الميل أو الرغبة لدى الفرد لكي يكون شبيهاً بحامل القوة، والقائد الذي يُستند إلى هذا النوع من القوة سيتجه للتركيز على الصداقة والإرتباط العاطفي بالقائد.

■ **القوة الخبيرة-Referent Power**: وهي أكثر إستقلالاً من الأنواع الأخرى لأنَّ القائد الإستراتيجي يمتلك كفاءة خاصة أو معرفة أو خبرة وتجربة عميقة فيما يتصل بكل المسائل التي يسعى إلى التأثير فيها وتكون محل إهتمام الآخرين.

فالملاحظ أنَّ النوع الأول والثاني يستند على نظرية التوقع والتحفيز أي توقع المكافأة والجزاء كنتيجة مباشرة للسلوك التنظيمي.

فكثير من المؤسسات الكبيرة أصبح نجاحها يقترن بأشخاص قادتها حيث أن هؤلاء القادة لهم الفضل الأول في تحقيق أعظم نجاح إستراتيجي لمؤسساتهم في ميدان الأعمال. وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادة ذو صفات إستثنائية ولكنهم بالتأكيد إمتلكوا البراعة الكافية لإعداد وتنفيذ الإستراتيجية بالمثابرة والإصرار الكافي للتعبير عن القيم بالكلمات والأفعال خلال عقود من الزمن وفشل الإدارة العليا في إعداد وتنفيذ إستراتيجيات ناجحة، إلا أن هذه المؤسسات تمتلك أعداد كبيرة من المدراء وعدد قليل من القادة الإداريين.

فللقيادة إذن مسؤوليات تجاه إعداد الإستراتيجية وذلك عند تحديد المؤسسة لكل من الرؤية والرسالة، وتوضيح الأهداف على المدى القصير، المتوسط والطويل، وعند تحديد مستويات الأداء المستهدفة، وتشكيل أساس موضوعي لبناء المورد البشري وتمميته وتمكينه وإتاحة الفرص أمامه للإنجاز والتطوير والإبداع.

ولتشخيص عامل أسلوب الإدارة يمكن طرح مجموعة من الأسئلة حوله والمتمثلة في:

1. ما هو أسلوب الإدارة أو القيادة المتبع؟
2. كيف يستجيب العاملون لإدارة؟
3. ما هي السلوكيات والمهام المنجزة مقابل الأسلوب الإداري المتبع؟
4. هل تم تعريف وتحديد الأساليب الإدارية المتبعة؟¹

¹ Hugues MARCHAT, **Réaliser le Diagnostic d'une Organisation**, 2^{ème} Edition, Ed.Gereso, Collection Prakit, France, 2008, P: 109.

سادسا: المهارات - Skills

هي مجموعه القدرات والكفاءات والقابليات التي تجعل الأفراد قادرين على أداء أعمالهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، وغالباً ما تُحقق ميزه تنافسية للمؤسسة.

ولتشخيص عامل الكفاءات يمكن طرح مجموعة من الأسئلة حولها والمتمثلة في:¹

1. ما هي المهارات المستخدمة لتسليم المنتجات الأساسية؟

2. هل هذه المهارات موجودة ومتاحة بما فيه الكفاية؟

3. هل هناك فجوات المهارة - Skill Gaps؟

4. هل العاملين لديهم القدرات المناسبة للقيام بأعمالهم؟

5. كيف يتم رصدت، تقييم، وتحسين المهارات؟

فمن خلال ما سبق تظهر أهمية المهارات التي يتعين على مُعدوا الإستراتيجية أن تتوفر فيهم بغية إعداد وتنفيذ إستراتيجية متكاملة وناجحة.

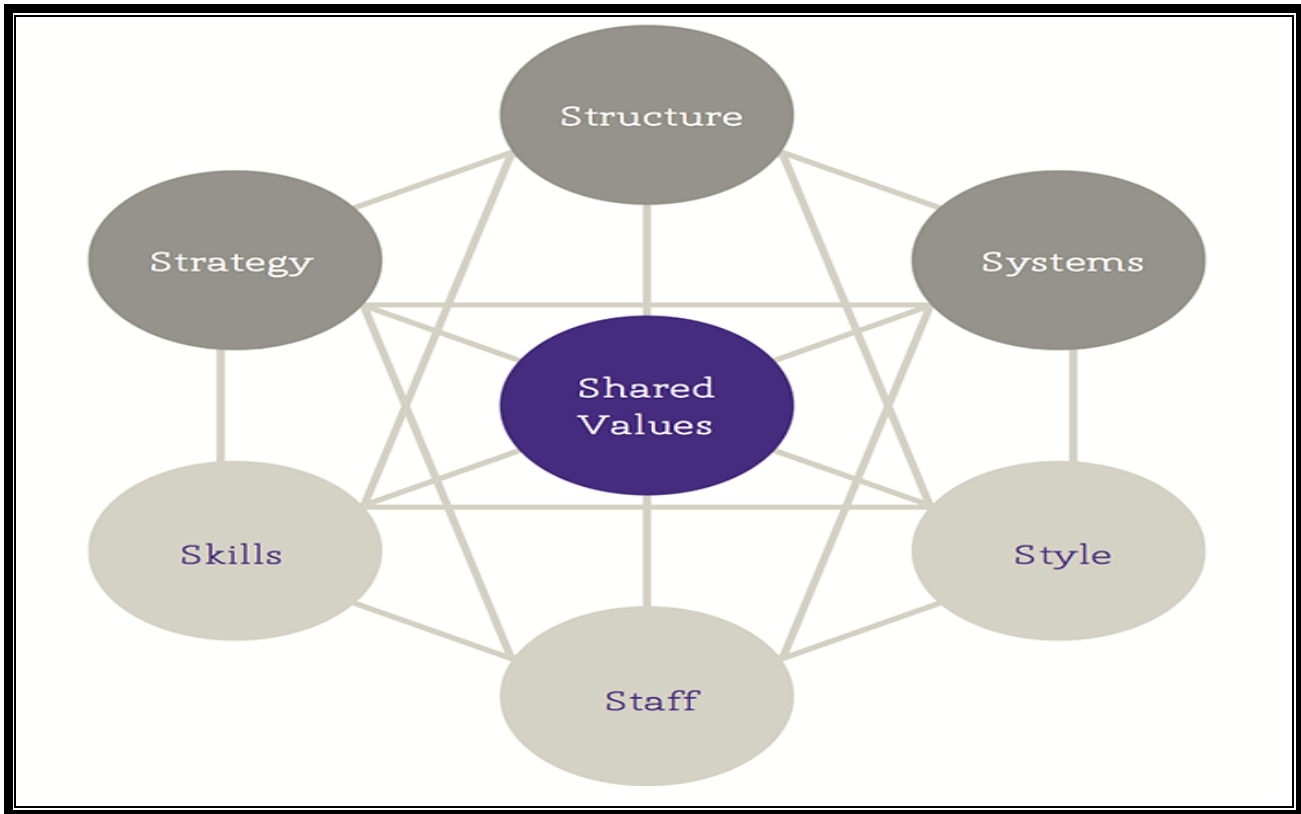
سابعا: القيم المشتركة - Shared Values

تُمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة. وتتجسد هذه القيم المشتركة في ثقافة المؤسسة التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى. والتي هي مجموعة من القواسم المشتركة التي تكونت عبر الزمن. فتشكل ثقافة المؤسسة العامل المؤثر بصورة كبيرة جداً في إعداد الإستراتيجية وهو ما تعرض إليه MINTZBERG في كتابه Strategy Safari، حين عرّف الإستراتيجية من خلال المدرسة الثقافية؛ بأنها نتاج لتفاعل إجتماعي قائم على القيم والمعتقدات والفهم المشترك لأفراد المؤسسة. فهو يرى بأن للثقافة أثر أساسي على عملية إعداد الإستراتيجية وهذه العملية يجب أن تأخذ البعد الإجتماعي وتأثيره على الخيارات النهائية للمؤسسة. لا يعني هذا بأن تأثير الثقافة ينحصر في عملية إعداد الإستراتيجية فقط، بل إنّ التجربة اليابانية أكدت ضرورة إدماج الثقافة في عملية إعداد وتنفيذ الإستراتيجية من خلال إعطائها أهمية للمبادرة الجماعية والمشاركة في إتخاذ القرار؛ كما يؤكد نموذج McKinsey 7'S سُباعي الأبعاد عندما أعتبر أن ثقافة المؤسسة كأحد مقومات إعداد وتنفيذ الإستراتيجية. حيث أنه من الضروري أن تكون هناك قيم مشتركة تجمع أفراد المؤسسة. وبالتالي يشترك أكثر من شخص في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات. وبهذه الطريقة يتوفر الوقت الكافي لدى الإدارة للقيام بأعمالها

¹ McKinsey 7'S Model: a Strategic Assessment and Alignment Model, Op.cit.

الرئيسية كإعداد الإستراتيجية؛ وفي المقابل فإنّه من الضروري أيضا عند إعداد الإستراتيجية إتباع منهج يجعل القيم المشتركة-Shared Values نظاماً بورياً-Focal System باعتبارها الأساس العميق لأي عامل من عوامل نموذج McKinsey 7'S لنجاح المؤسسات. فثقافة المؤسسة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل أيضا تنعكس هذه الثقافة في الهيكل التنظيمي القائم، أسلوب الإدارة السائد ونظم الإتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في حل المشكلات وإتخاذ القرارات. بل وأيضا لها تأثير لنجاح أو فشل الخطة الإستراتيجية المطلوبة، فقد يكون مصدر قوة وتدعم التغييرات الإستراتيجية المطلوبة وقد تكون مصدر ضعف وتقف عائقاً أمام إعداد وتنفيذ الإستراتيجية.

هذا، بالإضافة إلى أن العلاقة بين الإستراتيجية والثقافة هي علاقة متداخلة وتبادلية، وكل منهما تؤثر في الأخرى بدرجة ما. لذا على المؤسسة أن تبحث عن التوافق بينهما. والشكل الموالي يوضح نموذج McKinsey 7'S للتشخيص التنظيمي.



الشكل (III-3): نموذج McKinsey 7'S للتشخيص التنظيمي

المصدر:

Adèle MALAN, **Applying McKinsey's 7'S Model with Managed Healthcare Systems (MHS) to Assess the Organisation's Effectiveness and Ability to Adapt**, Magister Comercii in Business Management, Faculty of Economic and Management Sciences, Rand Afrikaans University, South African, November 2003, P: 20.

فحسب نموذج McKinsey 7'S للتشخيص التنظيمي الذي يُبين تداخل العلاقات المختلفة بين العوامل المكونة له والتي تؤثر في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية. حيث أنه يُمكن تحقيق النجاح في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية إذا كانت عوامل النموذج متوافقة مع الإستراتيجية أو مساندة لها على الأقل. لذلك إذا ظهرت مشكلة خلال عملية التطبيق فهذا يعني نقص في التوافق بين الإستراتيجية وبين أحد عوامل النموذج.

المطلب الثاني: نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي

أشار الباحثون إلى أنّ أغلبية التشخيصات التي تُقام غير كاملة، وذلك لعدم أخذها في الإعتبار لكل عناصر الفعالية التنظيمية-L'Efficacité Organisationnelle، والذي كان موضوع بحث كل من موران-E.MORIN وسافوي-A.SAVOIE* أين وضعوا نموذجاً للتشخيص التنظيمي سعياً منهما لإدراك كيفية تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات.

الفرع الأول: تقديم نموذج E.MORIN & A.SAVOIE

إنّ جميع المؤسسات على إختلاف أنواعها وأهدافها وأنشطتها تحتاج إلى إستخدام معايير معينة للحكم على نجاح أنشطتها. وقد أصبح من المُسلّم به أنّه لا يمكن تحديد معيار واحد فقط للحكم على ذلك النجاح. فتم الإعتقاد على نموذج E.MORIN & A.SAVOIE والذي يعتبر الأكثر إثارة للإهتمام كونه يُدمج دور المورد البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية وبالتالي إستدامة المؤسسة.

* **M.Estelle MORIN:** Professeure à HEC Montréal et membre de l'ordre des psychologues du Québec depuis 1984. Elle dirige le Centre de Recherche et d'Intervention sur le Travail, l'Efficacité Organisationnelle et la Santé (CRITEOS). Elle enseigne et coordonne les cours de psychologie et le comportement organisationnel.

André SAVOIE: Professeure à l'Université de Montréal, ses enseignements en psychologie du travail ont porté sur le développement des ressources humaines, le leadership, le diagnostic organisationnel, développement organisationnel et la consultation en entreprise. Il s'est investi dans la problématique de la santé psychologique au travail alliée à la performance à l'emploi. Il est en lien avec l'Association Internationale de Psychologie Appliquée (AIPA), l'American Psychological Association (APA), l'European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP).

أولاً: تعريف الفعالية التنظيمية

إعتبر كريس أرجايرس-Chris ARGYRIS الفعالية التنظيمية على أنها مفهوماً موازياً للصحة التنظيمية، أي قدرة المؤسسة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف.¹

أما هانان-HANNAN وفريمان-FREEMAN فعرفا الفعالية التنظيمية على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصلة.² ويمكن التعبير عنها من خلال التفاعل الإيجابي بين مختلف مكونات النظام في شكل تغذية عكسية إيجابية.

في حين عرفها موران-MORIN وسافوي-SAVOIE على أنها بمثابة الحكم الصادر من طرف مختلف الأعضاء حول المنتجات، النتائج أو الآثار المترتبة على المؤسسة أو عملياتها.³ فحسب الباحثان MORIN و SAVOIE فإن الفعالية التنظيمية تعتمد على الحكم الصادر من الجهات الفاعلة، مما يعني أنّ لتفضيلاتهم ولموافقهم ولمصالحهم السياسية تأثير على تصورهم للفعالية التنظيمية.

ثانياً: مزايا نموذج E.MORIN & A.SAVOIE

إقترح الباحثان إستعمال هذا النموذج المتعدد الأبعاد-Le Modèle Multidimensionnel، كونه يتميز بالمزايا الآتية:

1. تم بناء وتطوير النموذج وفق معايير علمية دقيقة؛

2. يتمتع بصلاحيّة خارجية كبيرة كون أن تطويره كان بالتعاون مع خبراء؛

3. نموذج مرتبط بالنظرية ويفضل البناء الصحيح؛

4. نموذج يُتيح المرونة والقدرة على التكيف بين المؤسسات.

¹ موسى توفيق، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الجامعية، عمان، الأردن، 1995، ص: 535.

² عبد الوهاب سويس، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس بإستعمال أسلوب لوحة القيادة، مرجع سبق ذكره، ص: 01.

³ E.M.MORIN, A.SAVOIE, G.BEAUDIN, L'Effacité de l'Organnisation: Conception Intégrée, Ed.Gaëtan Morin, Québec, Canada, 1994, P: 73.

ثالثاً: فرضيات نموذج E.MORIN & A.SAVOIE

قدما الباحثان فرضيات بشأن وضع هذا النموذج متمثلة في أنه لا يتوفر هناك مسار مُنسق ودقيق لمعالجة المعلومات التنظيمية، كما أنه هناك نظرة محدودة وجزئية للفعالية التنظيمية. لذا إقترحا إعداد عملية تشخيص منظمة لتحليل المستوى التنظيمي وإعداد نموذج متكامل للفعالية التنظيمية.

فقاما الباحثان بمراجعة شاملة للدراسات حول الفعالية التنظيمية فوجدا دراسة CAMERON & WHETTEN سنة 1983، ودراسة HARRISSON سنة 1994، كما قاما بدراسة مسحية لـ 55 خبير مؤسسة ينشطون شرق كندا. وذلك بإستخدام طريقة دلفي-*Delphi Method*. وكان الغرض من هذا الإستعراض الأدبي والدراسة المسحية تحديد معايير قياس الفعالية التنظيمية. أما المرحلة الأخيرة للبحث فكانت مخصصة لإعداد مؤشرات الأداء بالإعتماد على الأبعاد التي حددتها دراسة 55 خبير.

الفرع الثاني: النتائج الأساسية لنموذج E.MORIN & A.SAVOIE

توصلا الباحثان إلى نوعين من النتائج، تلك المتعلقة بالإستعراض الأدبي وتلك المتعلقة بالدراسة المسحية كما ورد أعلاه. فقد سمح الإستعراض الأدبي بتحديد مرحلتين لعملية التشخيص؛ لهما مرحلة صياغة المشكلة ومرحلة حل المشكلة. حيث أكدا الباحثان على أن مرحلة صياغة المشكلة ينبغي أن تكتمل قبل الإنتقال إلى حلها. أما الدراسة المسحية فقد أسفرت عن أربعة أبعاد مبنية على مناظير أو تصاميم خاصة وهي كما يلي:

أولاً: إستدامة المؤسسة-Pérennité de l'Entreprise

وهي مبنية على المنظور النظامي-*Conception Systémique* حيث تُقاس حسب جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، إقتصاد الموارد، القدرة التنافسية، رضا كل من الزبائن، الموردين، المساهمين والدائنين.

فيبرز دور القائمين بإعداد الإستراتيجية بأخذهم بعين الإعتبار لمستوى جودة مخرجات المؤسسة من منتجات وخدمات التي تُعد مؤشراً ضرورياً لفعاليتها وبالتالي نجاح إستراتيجيتها وإستمرارها، كون تزويد المؤسسة بمنتجات ذات جودة عالية يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع. كذلك تلعب أهمية

* طريقة دلفي-*Delphi Method*: هي طريقة تتبؤ منهجية وتفاعلية تعتمد على لجنة من الخبراء، وتستند على إفتراض أن الأحكام الجماعية سليمة أكثر من الأحكام الفردية.

أطراف التعامل المختلفة دور عند إعداد الإستراتيجية حيث تتغير أهمية كل طرف بمرور الزمن وأيضاً خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المؤسسة؛ ففي مرحلة النشأة قد يكون الزبائن هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم والتركيز عليهم عند إعداد الإستراتيجية إلى أن تستطيع المؤسسة أن تثبت وجودها في السوق. وبعد فترة قد ترى المؤسسة أنه لا بد من الإهتمام بالملاك والمساهمين وتحقيق رضاهم بتحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة. وهكذا فإنّ الأخذ في الاعتبار عند إعداد الإستراتيجية لمستوى جودة مخرجات المؤسسة وإشباع حاجات وتحقيق رضا جميع الأطراف يضمن نجاح إستراتيجيتها وبالتالي إستمرارها.

ثانياً: الكفاءة الإقتصادية- L'Efficiency Economique

وهي مبنية على المنظور الإقتصادي- Conception Economique وهو المنظور المعتمد من قبل المسيرين، حيث تُقاس بدورها وفقاً لمؤشرات مالية؛ كالإنتاجية- La Productivité، المردودية- La Rentabilité أو هامش الأرباح- Marge de Bénéfice.

فيبرز دور القائمين بإعداد الإستراتيجية بأخذهم بعين الاعتبار لهدف الرفع من الإنتاجية والزيادة في الربحية وهذا ما يساعدها على النمو الإستمرار.

ثالثاً: قيمة الأفراد- Valeur du Personnel

وهي مبنية على المنظور النفسي الإجتماعي- Conception Psychosociale حيث تقوم على تقدير التزام الأفراد، مناخ العمل- Le Climat de Travail، مردودية الأفراد العاملين، مهاراتهم، وكذلك صحة وسلامة الأفراد العاملين.¹

فتوفر المؤسسة على مناخ عمل جيد تتصف عملياته الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات، بالإضافة إلى توفر المهارات لدى الأفراد العاملين من رؤساء ومرؤوسين يضمن إعداد إستراتيجية مدعمة ومساندة لمواجهة العثرات عند إنجاز الأعمال.

¹ M.Estelle MORIN, **Efficacité Organisationnelle: Sens du Travail et Sante des Personnes**, Synthèse de la Communication, HEC Montréal, Québec, Canada, P: 04.

رابعاً: الشرعية التنظيمية - *Légitimité Organisationnelle*

وهي مبنية على المنظور البيئي - *Conception Ecologique* حيث تقوم على تقييم مدى إستغلال المؤسسة للموارد التي تستمدّها من بيئتها. ونُقاس بمدى إحترامها وإمتثالها للأحكام واللوائح، المسؤولية الإجتماعية - *La Responsabilité Sociale* للمؤسسة على الصعيد القانوني، الأخلاقي والإنساني، بالإضافة إلى المسؤولية البيئية - *La Responsabilité Environnementale*.

فعلى المؤسسة عند إعداد إستراتيجيتها الأخذ بعين الإعتبار مسؤوليتها تُجاه مجتمعها وبيئتها وذلك من خلال محاولاتها الجادة التي تبذلها سعياً منها لحل مشكلات المجتمع ومشاركتها في عمليات التنمية الإقتصادية والإجتماعية، وحماية البيئة من التلوث.

وتمت إضافة البعد النهائي للأبعاد الأربعة التي أُستتجت من الدراسة المسحية لهو البعد السياسي.

خامساً: البعد السياسي - *Dimension Politique*

في الواقع، يبدو أن كل عامل تنظيمي - *Acteur Organisationnel* يستخدم معايير الأداء التي تُسلط الضوء على ما هو مهم. أما البعد السياسي فيتم تقييمه من خلال رضا الجماعة المسيطرة بمعنى هؤلاء الذين يملكون موارد المؤسسة، ورضا المنتخبيين وفقاً لقوتهم النسبية، والتقليل من الأضرار من خلال الوقاية.

فعلى المؤسسة عند إعداد إستراتيجيتها الأخذ في الإعتبار لرغبات وأهداف أصحاب المصلحة. والمشكلة الأساسية هي تعارض أهداف أصحاب المصلحة المختلفة مما يُصعب من إعداد الإستراتيجية، لذلك غالباً ما يثار سؤال من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافه أولاً؟. وقد قدمت الإعتبارات الآتية التي يمكن أن تساعد المؤسسة في الإجابة عنها:

1. **تفضيلات الإدارة العليا:** حيث أنّها المسؤولة عن نتائج أعمال المؤسسة، وهي غالباً ما تُمارس نفوذاً في وضع الأهداف وإعداد الإستراتيجية؛
2. **مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي:** فكّما كانت الأهداف قابلة للقياس الكمي والموضوعي كلّما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المؤسسة من خلالها؛
3. **الظروف البيئية:** فالمؤسسات التي تُواجه البيئة المتغيرة والمعقدة، تصبح المرنة والقدرة على التكيف من العوامل المهمة الأخذ بها عند إعداد إستراتيجيتها.

والجدول الموالي يُلخص الأبعاد المكونة لنموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي.

الجدول (III-2): أبعاد نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي

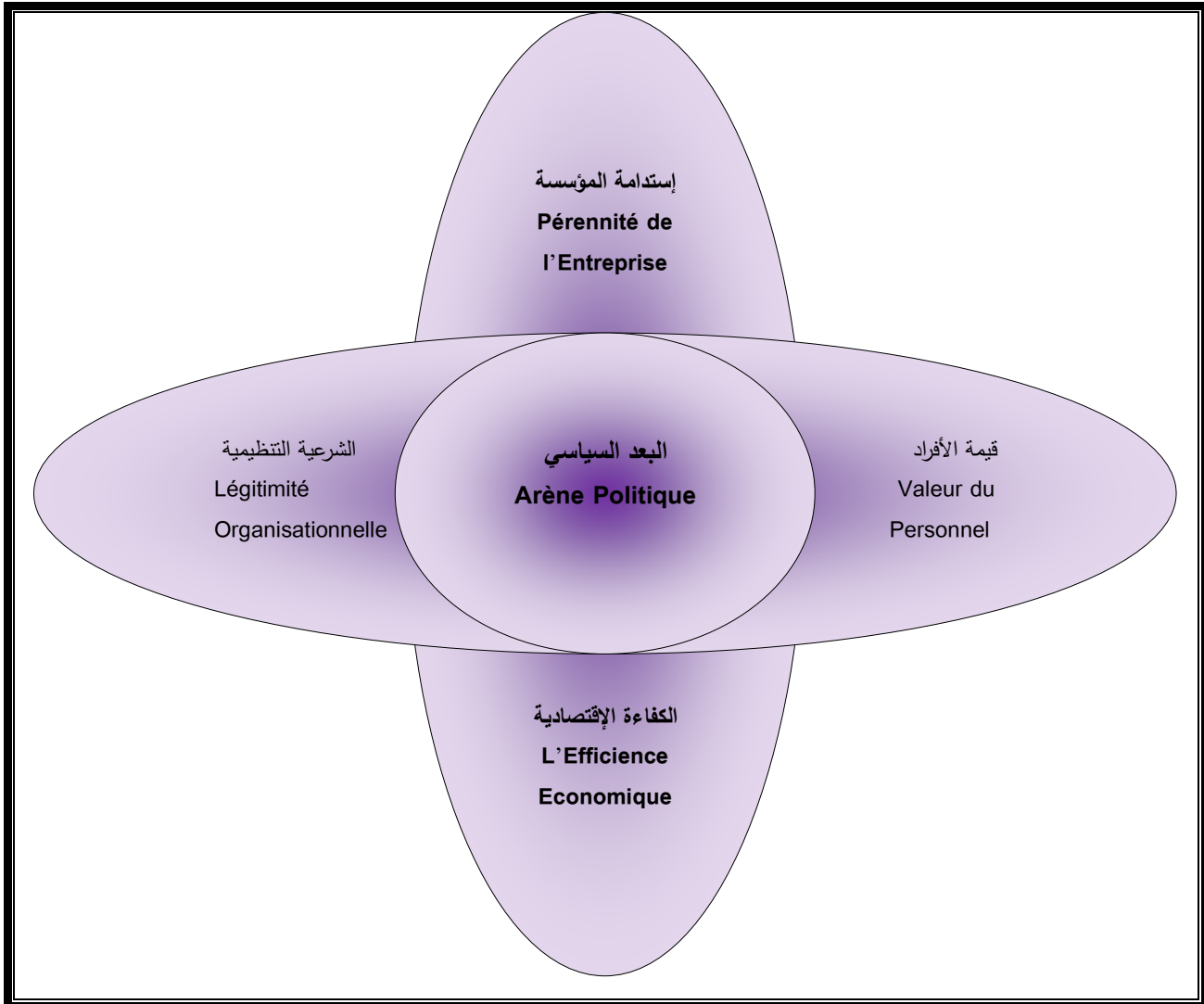
البعد السياسي Dimension Politique	الشرعية التنظيمية Légitimité Organisationnelle	قيمة الأفراد Valeur du Personnel	الكفاءة الاقتصادية L'Effcience Economique	إستدامة المؤسسة Pérennité de l'Entreprise	الأبعاد
رضا المنتخبين تقليل الأضرار تكيف مع البيئة	إحترام الأحكام المسؤولية الإجتماعية المسؤولية البيئية	إلتزام الأفراد مناخ العمل مردودية الأفراد مهارات الأفراد صحة الأفراد سلامة الأفراد	إقتصاد الموارد الإنتاجية المردودية	جودة المنتجات القدرة التنافسية رضا الزبائن رضا الموردين رضا المساهمين رضا الدائنين	مؤشرات القياس

المصدر: تم إعداده بناءً على ما سبق.

من خلال ما سبق يتضح الترابط والتداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة؛ فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلا رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح.

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة قياس الفعالية التنظيمية من خلال كل هذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث وليس هناك إتفاق بين الباحثين حولها. وبالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس الفعالية التنظيمية.

والشكل الموالي يوضح نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي.



الشكل (III-4): نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي

المصدر:

Stéphane JACQUET, **Management de la Performance: des Concepts aux Outils**, P: 16, Sur le site web: [URL:http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf), Consulté le 27.08.2014.

يُبين الشكل أعلاه نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي الذي يُعتبر رباعي الأبعاد حيث يُظهر الترابط الكبير بين محاوره المختلفة. وبين الباحثان أنّ الفعالية التنظيمية هي نتاج للأبعاد الأربعة التي يمكن أن تتلاقى في البعد السياسي-Arène Politique.

المطلب الثالث: نماذج أخرى للتشخيص التنظيمي

هناك عدد من النماذج التي تساعد القائم بالتشخيص في المؤسسات على تصور حقيقة الوضع التنظيمي القائم وتحليله من مختلف الجوانب ومن هذه النماذج يمكن ذكر النماذج الآتية على سبيل الحصر لا الإختصار.

الفرع الأول: نموذج الصناديق الستة للتشخيص التنظيمي - A Six-Box Model of Organizational Diagnosis

هو نموذج للتشخيص التنظيمي طُوِر من طرف الباحث مارفان ويزورد-R.Marvin WEISBORD في سنة 1976، ووفقا لدراسة أجريت سنة 1999، فإن 25% من المؤسسات تعتمد على نموذج Six-Box لإجراء التشخيص التنظيمي.¹ كونه يُعلم الممارسين أين ينظرون، وفيما ينظرون عند تشخيص المشاكل التنظيمية. حيث يتضمن عدد من المكونات والنقاط التنظيمية التي قد تكون في حالة جيدة أو سيئة. هذه المكونات بصورة متكاملة وفي حالة تفاعل مع بعضها أطلق عليها اسم الصناديق الستة.

أولاً: مكونات نموذج الصناديق الستة

1. الأغراض-Purposes: ويتعلق تحديدها بعنصرين أساسيين وهما:²

- درجة الوضوح: بحيث تكون لدى أعضاء التنظيم صورة واضحة عن أغراض وأهداف التنظيم؛
- إتفاق التنظيم: يتعلق بمدى إتفاق التنظيم مع الأهداف ومقدار الدعم المقدم من طرف التنظيم والفرد العامل داخل التنظيم.

2. الهيكل التنظيمي-Structure: يفحص التشخيص مدى التوافق بين الأهداف والبناء الخارجي

الذي من المفترض أن يخدم أغراض التنظيم وبما يُحقق الفعالية التنظيمية. بحيث أظهرت الدراسات إلى أن أكثر من 85% من مصادر مشاكل الفعالية التنظيمية توجد في الهياكل والأنظمة والثقافة في المؤسسات.

¹ Roxana STEGEREAN, Corina GAVREA, Anamaria MARIN, **The Application of a Diagnostic Model: an Empirical Study**, Studia Universitatis Babeş-Bolyai, Babeş-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania, Negotia LV, Anul LV, 3, 2010, P: 04.

² Hamid RAHIMI & Al., **The Analysis of Organizational Diagnosis on Based Six Box Model in Universities**, Published by Canadian Center of Science and Education, Higher Education Studies, Vol.1, No.1, June 2011, P: 86.

3. العلاقات-Relationships: يوضح WEISBORD ثلاثة أنواع من العلاقات هي:

- العلاقات بين الأفراد أنفسهم؛
- العلاقات بين الوحدات؛
- العلاقات بين الأفراد وطبيعة مهام وظائفهم.

فعلى المُشخص أن يُشخص أولاً مدى توفر التعاون المطلوب، ثم نوعية التعاون ودرجة هذه العلاقات وأخيراً كيفية إدارة الصراع داخل التنظيم.

4. المكافآت-Rewards: على المُشخص أن يُشخص التوافق والإختلاف بين ما تقدمه المؤسسة من مكافآت وحوافز وبين إدراك وشعور العاملين ومدى رضاهم عن ما يُقدم لهم من مكافآت.

5. القيادة-Leadership: تتبع أهميتها في مراقبة ورصد الإشارات التي تصدر من المكونات الأخرى أو العمل على تحقيق التوازن والإنسجام بين مختلف العناصر.

6. الآليات المساعدة-Helpful Mechanisms: هو عامل الجذب الذي يجعل من التنظيم وحدة واحدة وليس فقط مجموعة من العاملين بإحتياجات مختلفة ومتنافرة. حيث تُعتبر الآليات المساعدة الخطوات التي تساعد المؤسسة على البقاء مثل التخطيط والرقابة والميزانية ونظم المعلومات، والتي تساعد أعضاء التنظيم على أداء أعمالهم وتحقيق أهداف التنظيم.

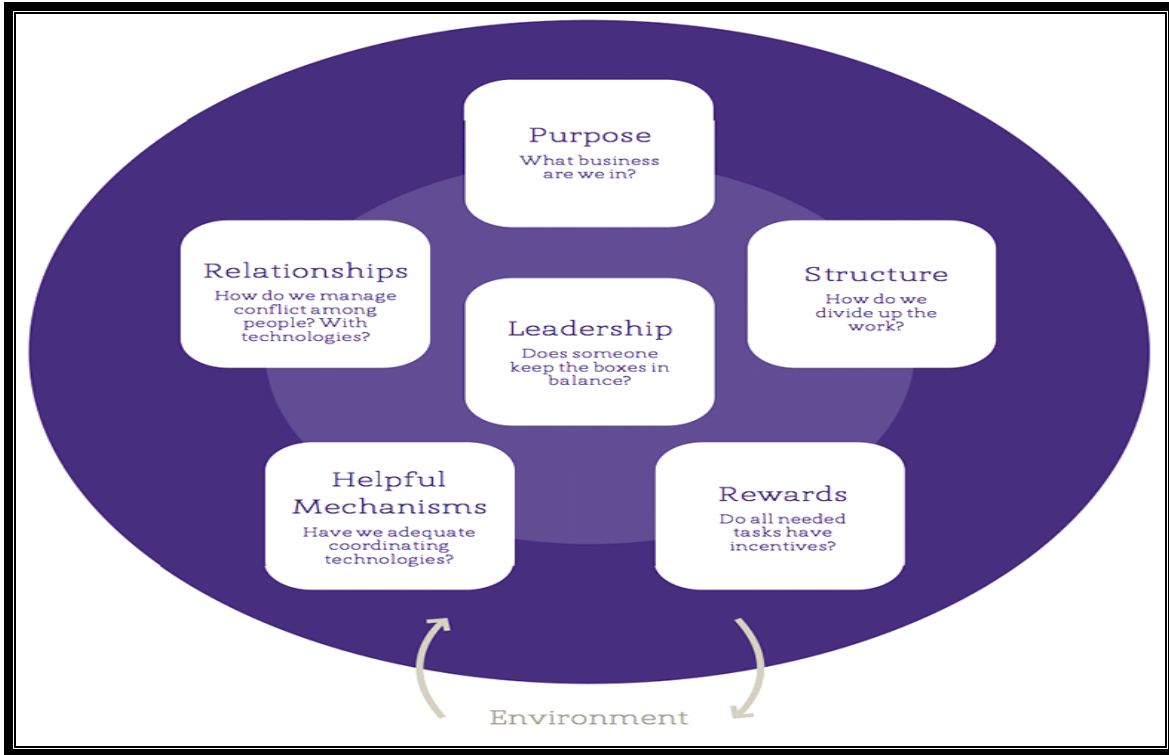
ثانياً: مزايا نموذج الصناديق الستة

1. نموذج لا يحتاج إلى وقت كبير في عملية التشخيص؛
2. نموذج يتميز بالبساطة والبعد عن التعقيد؛¹
3. يعتبر نموذج مناسب للمبتدئين في عمليات التشخيص؛
4. يُستخدم بمثابة خريطة معرفية تسمح بدراسة منهجية للعمليات والأنشطة الواردة في كل خانة والتحقق من وجود المشاكل.²

¹ Armando JUSTO, **Organizational Diagnostic Models**, Available at: [URL:http://armandojusto.blogspot.com/2009/04/competency-profiling.html](http://armandojusto.blogspot.com/2009/04/competency-profiling.html), Accessed on 10.27.2014.

² Pablo LOPEZ ALFARO, **Desarrollo y Validación de un Modelo Causal de Diagnostico de la Gestión Organizacional**, Tesis de Doctor en Educación, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, P: 146.

والشكل الموالي يوضح نموذج الصناديق الستة-Six-Box Model للتشخيص التنظيمي.



الشكل (III-5): نموذج الصناديق الستة-Six-Box Model للتشخيص التنظيمي

المصدر:

The Six Box Model, Defining OD: Theories and Models, NHS North West Leadership Academy, Available at: [URL:http://www.nwacademy.nhs.uk/developingtogether/six-box-model](http://www.nwacademy.nhs.uk/developingtogether/six-box-model), Accessed on 09.27.2014.

فيستخدم الممارسون هذا النموذج كخريطة لحل المشاكل داخل التنظيم، وعلى المستشار أن يهتم بالجوانب الرسمية وغير الرسمية لكل صندوق. كما تظهر أهمية هذا النموذج في الدور الذي يلعبه في تحسين العمليات التنظيمية.

الفرع الثاني: نموذج تحليل مجال القوى للتشخيص التنظيمي-Force Field Analysis

يعود هذا النموذج إلى الباحث والأخصائي في علم الاجتماع كيرت لوين-Kurt LEWIN سنة 1951، حيث يرى أنّ السلوك التنظيمي ليس بحالة ثابتة وإنما عملية متوازنة من القوى تعمل بصورة متضادة، فهناك قوى تعمل على إحداث التغيير، وأخرى مضادة تعمل على مقاومة التغيير.¹ وقد سُميت

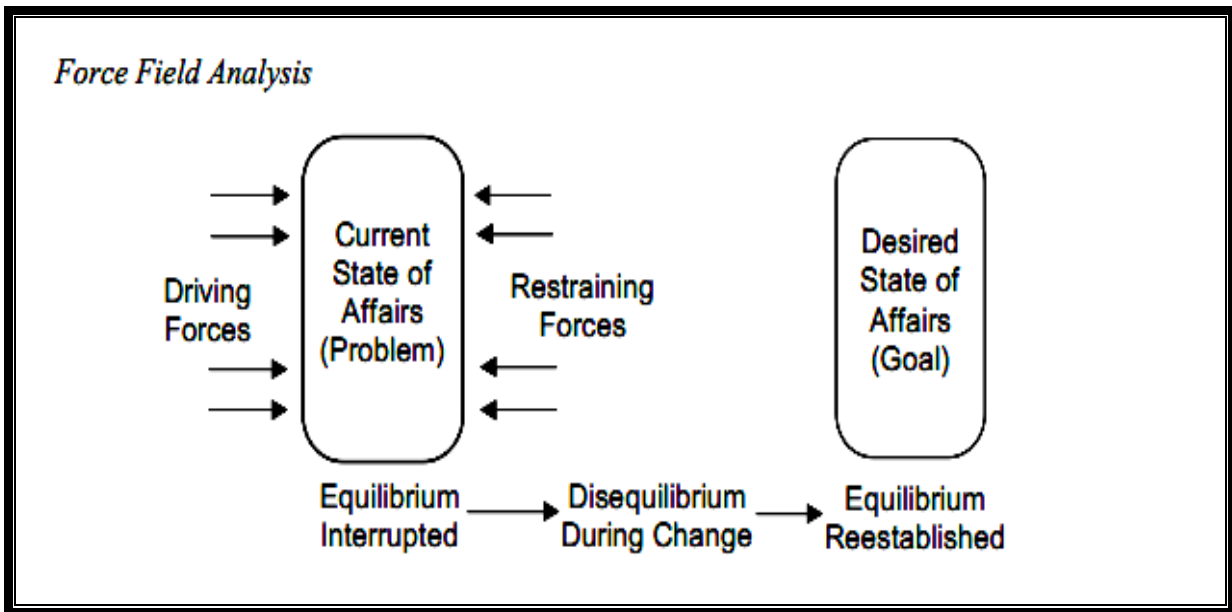
¹ V.Salvator FALLETTA, **Organizational Diagnostic Models: a Review & Synthesis**, HR Intelligence Report, Ed.D.President & CEO, Leadersphere, Inc., Headquarters, California, U.S.A., 2005, P: 05.

القوى التي تعمل على إبقاء التنظيم في حالة ساكنة بالقوى الكابحة حيث تعمل على مقاومة التغيير، يُقابلها في الجانب المعاكس قوى تُسمى بالقوى الدافعة تعمل على حدوث التغيير.

وعموماً تتسم القوة الدافعة بأنها إيجابية ومعقولة وواعية واقتصادية. وإلى جوارها تجد القوة المقيدة وهي غالباً سلبية وعاطفية وغير منطقية وغير واعية وتعتمد على المجتمع/النفسي. كلتا القوتين واقعية ولا بد من أخذهما في الاعتبار عند التعامل مع التغيير.

فيرى LEWIN أنه إذا ما تعادلت القوى فقد ينتج عن ذلك نوع من التوازن يؤدي إلى جمود الوضع التنظيمي واستقراره. فيحدث التغيير حينما يكون هناك عدم توازن بين القوى الدافعة والقوى الكابحة. ومن خلال عدم التوازن يمكن التخطيط للتغيير عن طريق التحكم في القوى المضادة، بزيادة إحدى القوى أو أكثر في جانب القوى الدافعة أو عن طريق إضافة قوى جديدة، أو عن طريق التعامل مع القوى الكابحة عن طريق التقليل من بعضها. وقد يتم التعامل مع القوى القائمة على الجانبين المتضادين.

والشكل الموالي يوضح نموذج التحليل مجال القوى للتشخيص التنظيمي.



الشكل (III-6): نموذج تحليل مجال القوى - Force Field Analysis للتشخيص التنظيمي

المصدر:

Organization Development Models Force Field Analysis, Everyone a Leader, Labels: Organization Development, July 2009, Available at: [URL:http://everyonealeader.blogspot.com/2009/07/organization-development-models-force.html](http://everyonealeader.blogspot.com/2009/07/organization-development-models-force.html), Accessed on 09.27.2014.

الفرع الثالث: نموذج الإنسجام والتطابق -NADLER & TUSHMAN Congruence Model

يُعتبر نموذج الإنسجام والتطابق لكل من نادلر -A.David NADLER وتشان -TUSHMAN L.Michael أكثر ملائمة للعاملين الأكثر وعياً بأساليب التشخيص مع وجود متسع من الوقت للعملية التطورية، وأن المؤسسات في حركة دائمة. فيقوم على إفتراض التنظيم هو نظام مفتوح يتأثر ويؤثر على المحيط وأن هناك علاقة تبادلية بين عناصر التنظيم، وبهذا يكون التنظيم وحدة تحويل بين المدخلات والمخرجات.

أولاً: المدخلات-Inputs

ينظر هذا النموذج إلى المدخلات كنظام يتميز بالثبات النسبي ويشكل أحد مصادر المدخلات، حيث يؤثر بشكل كبير علي السياسات الإدارية والهيكل التنظيمي والأساليب التشغيلية لأي تنظيم وعلاقة المحيط بالتنظيم كعلاقة النظام الفرعي بالنظام الأساسي؛ حيث يتأثر النظام الفرعي بالسياسة العامة للتنظيم الرئيسي حتى مع وجود قدر من الصلاحيات وقد يمتد المحيط ليشمل دائرة أكبر كالقوانين الحكومية والدولية والمنافسة. كما تمثل الموارد مصدراً آخر من مصادر المدخلات سواء كانت في صورة رأس مال أو موارد أولية أو تكنولوجية أو موارد بشرية. وأخيراً تمثل وضع الخطط وإدارة العمليات والإستراتيجيات في نموذج التوافق أحد مكونات المدخلات.

ثانياً: عمليات التحول-Transformation Process

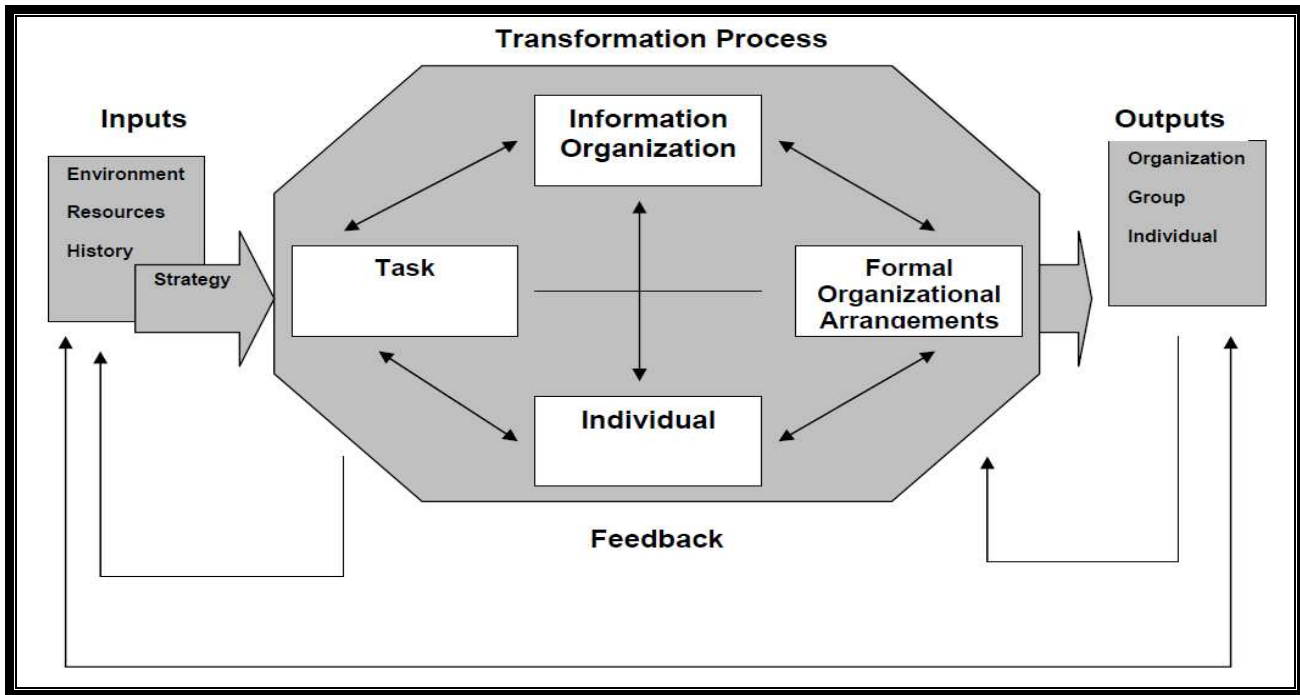
تقوم عناصر عمليات التحول الأربعة أدناه بتحويل المدخلات إلى مخرجات وتتكون هذه العناصر من:

- 1. عنصر المهام:** ويتكون من الدور المفترض القيام به، ومن كافة الصفات المتعلقة بالوظيفة نفسها، ومما تتطلبه من مهارات ومعلومات لأداء المهام بكفاءة.
- 2. العنصر البشري:** ويشمل كافة الإحتياجات بين العاملين خصوصاً فيما يتعلق بالتركيب الديموغرافي كمستوى المهارات والإتجاهات والشخصية.
- 3. التنظيم الرسمي:** ويشمل الهيكل التنظيمي والأساليب التشغيلية ونظام الحوافز ونظام المعلومات وكافة الوسائل الرسمية التي تستخدمها الإدارة للتأثير على سلوك العاملين لتحقيق الأهداف.
- 4. التنظيم غير الرسمي:** يعني البناء الإجتماعي داخل التنظيم ويشمل مصادر الإشاعات والسلطة غير الرسمية ومراكز التأثير وجماعات الضغط وكافة المناورات داخل التنظيم.

ثالثا: المخرجات-Outputs

قدم الباحثان ثلاث عناصر للمخرجات تتمثل في وظيفة النظام؛ حيث أثبتت أسئلة لأغراض التشخيص. كيف يُحدث التنظيم أهدافه الإنتاجية والخدمية ومقارنة بالإمكانات المتاحة؟ كيف تستخدم المؤسسة مواردها؟ وما هي كيفية تأقلم المؤسسة مع عوامل التغيير في المحيط؟

والشكل الموالي يوضح نموذج الإنسجام والتطابق للتشخيص التنظيمي.



الشكل (III-7): نموذج الإنسجام والتطابق - Congruence Model للتشخيص التنظيمي

المصدر:

A.C.Julie NOOLAN, **Diagnostic Models: an Introduction**, Diagnosing Organizations with Impact, NEA/NTL OD Certificate Program, 04.29.2004, P: 29.

أما عن مفهوم الملائمة والتطابق فأشار الباحثان إلى أنّ وصف المدخلات والمخرجات والعناصر غير كافٍ لوصف وتشخيص التنظيم. فطالما أنّ المؤسسات هي في حركة دائمة وليست جامدة لذلك يتطلب أن يعكس النموذج هذه الحقيقة. ولقد نادى كل منهما بمفهوم الملائمة حيث أشارا إلى أنّ أي إختلال في عملية الملائمة والإنسجام بين أي عنصرين سوف يؤدي إلى إختلال في الأداء الفردي والجماعي مما يؤثر على الفعالية التنظيمية. ومن هنا فإنّه بقدر ما يكون هناك ملائمة بقدر ما يكون هناك فعالية أكبر.

كما قاما الباحثان بإقتراح خطوات أساسية للتشخيص وهي:

1. تحديد هوية التنظيم؛
2. تحديد طبيعة المتغيرات؛
3. تشخيص حالة الملائمة وتشمل نشاطين:
 - تحديد الملائمة بين المكونات؛
 - تشخيص العلاقة بين العناصر الملائمة والمخرجات التنظيمية.

والجدول الموالي يلخص بعض نماذج التشخيص التنظيمي ومتغيراتها.

الجدول (III-3): المقارنة بين بعض نماذج التشخيص التنظيمي

نموذج الإنسجام والتطابق - Congruence Model	نموذج التحليل - مجال القوى - Force Field Analysis	نموذج الصناديق الستة - A Six-Box Model	نموذج E.MORIN & A.SAVOIE	نموذج McKinsey 7'S	النموذج المتغيرات
X	X	X	X	X	الإستراتيجية
X	X	X	X	X	الهيكل
X	X	X	X	X	الأفراد
		X	X	X	القيادة
X	X	X	X	X	النظم
X			X	X	المهارات
				X	الثقافة
			X		الكفاءة الإقتصادية
X	X	X	X		البيئة
X	X	X		X	الهدف أو الغرض
	X	X	X		العلاقات
		X			المكافآت
		X			الآليات المساعدة
	X				القوى الدافعة
	X				القوى الكابحة
X					المدخلات والمخرجات

المصدر: تم إعداده بناءً على ما سبق.

وللمزيد حول التطور الزمني لنماذج التشخيص التنظيمي يمكن تصفح الملحق (III-2).

الخلاصة:

لكي تأخذ الإستراتيجية طريقها الصحيح لابد لها أن تمر على ما يُعرف بالتشخيص التنظيمي وذلك كأحد المراحل الهامة لإعدادها. فالتشخيص التنظيمي هو مرحلة الملاحظة المعمقة والدراسة الدقيقة الذي يسمح بكشف الإختلالات وتحديد أسبابها ومنه إيجاد حلول مناسبة. فضلاً عن إرتكازه على تقييم مجموعة من المتغيرات التي لها أهمية في الفهم، التحكم والتنبؤ في السلوك التنظيمي. كما يسمح التشخيص التنظيمي بإجراء مقارنة بين أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات المماثلة بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة مُنظمة بطريقة فعالة-Efficacement Organisée. وعليه، فإنّ التنظيم الفعال يبدأ بالتشخيص الدقيق والعلمي قصد إعداد إستراتيجية تساعد المؤسسة في مواجهة الأخطار وصياغة الحلول الملائمة ومواجهة التحديات.

فيواجه القائمين على عملية التشخيص التنظيمي صعوبة معرفة المتغيرات التنظيمية المختلفة بدون نموذج للتشخيص يحدد الإطار العام لإستيعاب المعلومات. فنموذج التشخيص يُجنب الكثير من عوامل التشويش والتفكير المضطرب بين المُشخص وأعضاء التنظيم.

ومن خلال نماذج التشخيص التنظيمي الواردة نرجح نموذج McKinsey 7'S ونموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي من أجل تطبيقهما داخل المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية-نفطال-وذلك لأهميتهما من جهة ومساهمتهما في إعداد الإستراتيجية من جهة أخرى وذلك بتوفيرهما للمعلومات الدقيقة والمناسبة التي أضحت ضرورة من الضرورات الملحة لكونها القاعدة لإعداد والإستراتيجية.

الفصل الرابع:

إحتماك نموذجي McKinsey 7'S

و E.MORIN & A.SAVOI عند إحتماك

إستراتيجية مؤسسة نفتال



تمهيد:

يُعتبر قطاع المحروقات بالجزائر القلب النابض للإقتصاد الوطني، بإعتبار 98% من مداخيل الجزائر تتأتى من صادراتها البترولية. وبما أنّ سياسة التصدير تعتمد بالدرجة الأولى على قطاع المحروقات، أُوكلت مهمة تسيير المحروقات إلى تنظيم سوناطراك التي إنقسمت بدورها إلى عدة فروع وكُلفت المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية-نفطال-بسد إحتياجات السوق من مواد ومشتقات البترول والغاز. بحيث تحتل هذه الأخيرة المرتبة الثالثة بعد سوناطراك وفتاك في ترتيب أحسن المؤسسات محلياً والسابعة إفريقياً.

وبعد الدراسة النظرية التي تعرضت إلى المفاهيم الأساسية حول الإستراتيجية وكيفية إعدادها من قبل المؤسسة في الفصل الأول، وإلى التنظيم وأهميته بالنسبة لتنفيذ الإستراتيجية في الفصل الثاني، كما بين الفصل الثالث دور نماذج التشخيص التنظيمي في إعداد إستراتيجية المؤسسة. يأتي هذا الفصل مُتجسداً في الدراسة الميدانية للتوليف بين المعارف العلمية النظرية مع الواقع العملي، ليُبين مساهمة نماذج التشخيص التنظيمي في إعداد إستراتيجية مؤسسة نפטال وذلك بالتركيز على دور نموذج McKinsey 7'S ونموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي.

المبحث الأول: منهجية دراسة حالة وتقديم مؤسسة نفضال

سيتعرض هذا المبحث إلى منهجية دراسة حالة المتبعة عند إعداد هذا البحث، بالإضافة إلى تقديم المؤسسة قيد الدراسة والمتمثلة في مؤسسة نفضال.

المطلب الأول: منهجية دراسة حالة

يسعى هذا المطلب إلى توضيح الإطار المنهجي للدراسة، من خلال عرض خطوات البحث الميداني، مجال وحدود الدراسة بالإضافة إلى عرض مختلف أدوات الدراسة المستعملة.

الفرع الأول: خطوات البحث الميداني

لقد تم إنجاز هذا البحث وفق الخطوات الآتية:

أولاً: تحديد المشكلة

يعتبر تحديد مشكلة الدراسة الخطوة الأساسية الأولى للبحث، حيث أنها تُعطي الأهمية الكبيرة في تقييم النتائج، فكانت مشكلة البحث واضحة ودقيقة والتي تتمثل في إبراز دور نماذج التشخيص التنظيمي في إعداد إستراتيجية مؤسسة نفضال بالإشارة إلى نموذج McKinsey 7'S ونموذج E.MORIN & A.SAVOIE.

ثانياً: تحديد نوع البحث

يُصنف المهتمون بالأبحاث أنواع البحوث إلى بحوث نوعية وبعوث كمية*، ومهما كانت هذه التصنيفات فإنّ من المهم ذكر أن هذه البحوث تتبع منهجاً واحداً هو منهج البحث العلمي بغرض البحث وحل المشكلات. لذا ينتمي هذا البحث إلى البحوث النوعية، بحيث يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها. كما يعتبر بحث ميداني حيث يتم جمع البيانات من مصادرها الأولية، عن طريق المقابلة الشخصية، الملاحظة ووثاق المؤسسة.

الفرع الثاني: مجال وحدود الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية، مكانية وبشرية معينة؛ والتي تظهر كما يلي:

* البحث الكمي: بحث يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى.

أولاً: الحدود الزمنية

تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها، والتي تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه. وفي هذه الدراسة تم تحديد الفترة الممتدة من نهاية شهر سبتمبر 2013 إلى غاية نهاية شهر نوفمبر من سنة 2014. كما تم الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة خلال السنتين الأخيرتين وفي بعض الحالات تم الحصول على معلومات تخص خمسة سنوات الأخيرة.

ثانياً: الحدود المكانية

تم إختيار المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية-نפטال-بالشراكة للدراسة الميدانية، على مستوى المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد - Direction Exécutive Stratégie, Planification & Economie بالمديرية العامة-Direction Générale من جهة، ولأهمية الدور الذي تلعبه نماذج التشخيص التنظيمي في إعداد الإستراتيجية على مستواها من جهة أخرى.

ثالثاً: الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على الإطارات السامية بالمديرية العامة لمؤسسة نפטال بما في ذلك المديرين ورؤساء الأقسام كونهم إطارات سامية تشارك في إعداد إستراتيجية المؤسسة.

الفرع الثالث: أدوات الدراسة

إقتضت طبيعة وخصوصية موضوع البحث التعامل والإعتماد على المقابلة الشخصية مع الإطارات السامية على مستوى المديرية العامة، كما تم الإعتماد على الملاحظة ووثائق المؤسسة كأدوات مكملة.

أولاً: المقابلة الشخصية

تُعد المقابلة من الأدوات الهامة لجمع البيانات والمعلومات في الدراسات التشخيصية، وتعرف على أنها محادثة في حدود غرض البحث تستهدف جمع الحقائق للإستفادة منها في التوجه والتشخيص والعلاج.¹ فهي تُعتبر حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة، تكون بين الباحث عادة وبين جهة أخرى تمثل شخص أو مجموعة أشخاص، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يسعى الباحث التوصل إليها من أجل تحقيق أهداف الدراسة. وتُصنّف المقابلة الشخصية إلى:

¹ محمد مسعد محي، كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمذكرات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 39.

1. **المقابلة المغلقة:** هي نوع من أنواع المقابلات تكون مبنية بناءً محكماً مسبقاً حيث تكون أسئلتها محددة سلفاً ومقننة الإجابات، فهي تُشبه أسئلة الإستبيان، وتكون عملية تصنيف البيانات فيها وتحليلها إحصائياً أسهل بكثير من أنواع المقابلات الأخرى.

2. **المقابلة المفتوحة:** هي التي يقوم فيها الباحث بطرح أسئلة غير محددة، أي أسئلة تستدعي إجابة مفتوحة.

3. **المقابلة المفتوحة-المغلقة:** هي التي تكون الأسئلة فيها مزيجاً بين النوعين السابقين، وهي أكثر المقابلات شيوعاً، وتجمع بين ميزات النوعين السابقين من حيث غزارة المعلومات وإمكانية تصنيفها وتحليلها.

وقد تم جمع المعلومات عن طريق المقابلة الشخصية مع مجموعة من الإطارات السامية بالمديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد، بالإعتماد على الأسئلة المفتوحة كونها تمتاز بغزارة المعلومات والبيانات، مما يعطي إمكانية تصنيف البيانات المجمعة. فهي أداة هامة في الدراسات التشخيصية.

ثانياً: الملاحظة

تُعتبر الملاحظة الخطوة الأولى في البحث للتحقق من صحة الفرضيات، ومن أجل ذلك يهتم العلم بها كأداة بحث لملاحظة الظواهر، وتصنيفها والكشف عن مختلف أبعادها للوصول إلى إصدار أحكام وصفية للوقائع التي تمثل في الأساس قوانين العلم.¹ فهي من إحدى أدوات جمع البيانات تُستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية، كما تُستخدم لجمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الإستمارة أو المقابلة أو الوثائق وغيرها.

وقد تم الإعتماد على الملاحظة كأداة مكملة للمقابلة الشخصية المُوجهة، بغرض تفحص وتشخيص الجوانب المبحوثة عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية غير المصطنعة.

ثالثاً: وثائق المؤسسة

تُعتبر الوثائق من الأدوات الأساسية التي تُساعد الباحث في جمع المعلومات المُوثقة حول الظاهرة محل الدراسة، وذلك بهدف الحصول على المعلومات والإحصائيات المتعلقة بمؤسسة نפטال، حيث تحصلنا على وثائق تخص المؤسسة ومختلف مديرياتها، من قرارات تنظيمية-Décisions d'Organisation

¹ الهادي خالدي، عبد المجيد قدي، المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي، دار هومه للطباعة والنشر، الجزائر، 1996، ص: 24.

وتقرير النشاط-Rapport d'Activité وقواعد التسيير-Instructions de Gestion والمجالات الدورية الخاصة بالمؤسسة وغيرها من الوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث.

المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة نفطال

يتمحور هذا المطلب حول تقديم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية-نفطال-أين تم إجراء الدراسة الميدانية، حيث تُعتبر من بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات، غير أنّ هذه المؤسسات عرفت من الناحية التاريخية تحولات عديدة إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه اليوم.

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة نفطال وتطورها التاريخي

تُعتبر مؤسسة نفطال من أهم المؤسسات التي تساهم بفعالية في تحريك قطاع المحروقات الذي يعتبر الركيزة الأساسية للإقتصاد الوطني، ولهذا سيتم التعرض إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسة.

أولاً: التعريف بمؤسسة نفطال


المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية-نفطال-NAFTAL هي شركة ذات أسهم-SPA، يُقدر رأسمالها بـ15.650.00 مليون دج، مقسم إلى 15.650 سهم بقيمة إسمية تُقدر بمليون دج للسهم الواحد وهي تابعة 100% لمجمع سوناطراك-SONATRACH¹ حيث يرجع أصل كلمة نفطال-NAFTAL إلى:

NAFT: مصطلح يقصد به النفط؛

AL: الحرفين الأوليين لكلمة الجزائر ALgerie.

أما شعارها- Logo فهو مكون من حرفين عربيين بحيث:

 : ن: بمعنى نفط-Pétrole؛

 : م: بمعنى مؤسسة-Entreprise.

حيث يتواجد مقرها الإجتماعي على مستوى دائرة الشارقة بالجزائر العاصمة. وفيما يلي بطاقة فنية عن مؤسسة نفطال.

¹ Sur le site web: [URL:http://www.naftal.dz/accueil.php](http://www.naftal.dz/accueil.php), Consulté le 13.08.2014.

إسم المؤسسة: المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية- نפטال-NAFTAL.

طبيعتها: شركة ذات أسهم-SPA برأس مال يقدر ب: 15.650.000.000.00 دج.

المقر الإجتماعي: طريق الكثبان، ص.ب. 73، الشارقة - الجزائر العاصمة.

عدد عمالها: 31100 عامل.

رقم الأعمال: بلغ رقم أعمال المؤسسة خلال سنة 2013 حوالي 31438000000,00 دج.

الشكل (1-IV): البطاقة الفنية لمؤسسة نפטال

المصدر: تم إعداده بناءً على معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد-المديرية العامة-مؤسسة نפטال.

ثانياً: التطور التاريخي لمؤسسة نפטال

سيتعرض هذا الفرع على نشأة مؤسسة نפטال من خلال ذكر أهم التطورات التي عرفتھا، حيث تم تأميم المحروقات في 1971.02.24 أين كان المسؤول عن توزيع وتسويق المواد البترولية مجمع سوناطراك-Groupe SONATRACH.

1. سنة 1980: إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية-ERDP¹ بمقتضى مرسوم 101-80 المؤرخ في 1980.04.06؛

2. سنة 1983: إدماج غاز البترول المميع-GPL والوقود-CBR لمجمع سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية-ERDP؛

3. سنة 1984: إنشاء (48) وحدة توزيع عائدات المنتجات-UED ابتداء من:

▪ (17) مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط-CLP؛

▪ (14) مقاطعة لغاز البترول المميع-GPL؛

▪ إنشاء أربع (04) مقاطعات للصيانة-UEM؛

¹ ERDP: Entreprise Nationale pour le Raffinage et la Distribution des Produits Pétroliers.

- جمع وتنظيم النشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ-UEP؛
 - إدماج مؤسسة-ALRID ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية-ERDP؛
4. سنة 1987: إنحلال المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية-ERDP، وإنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87-189 مؤسستان وطنيتان هما:
- نفتك-NAFTEC: المكلفة بتكرير المواد البترولية؛
 - نفطال-NAFTAL: المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.
5. سنة 1989: إلغاء مركزية أشغال نفطال الإجتماعية والثقافية؛
6. سنة 1990: إلغاء مركزية النشاط (المخزونات، المبيعات، الزبائن) وإدخال عليه نظام المعلومات؛
7. سنة 1992: تم الربط بين بعض وحدات نفطال للتوزيع تبعا (تدفق-منتوج) حيث كُونت (09) وحدات مرتبطة، أما حالياً فتتوفر نفطال على (39) وحدة للتوزيع؛
8. سنة 1996: تم إلغاء مركزية النشاط (تكاليف والأسعار) مع حل مديرية التجارة الخارجية؛
9. سنة 1997: تم إنشاء مديرية حماية الأملاك-DDP مع إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات. كما تم حل وحدات نفطال الموانئ؛
10. سنة 1998: تم إنشاء خلية الأمن الصناعي، وإنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها، كما تم إنشاء وحدة للطباعة، بالإضافة إلى فك مديرية الوقود، زيوت التشحيم، مطاط، الزيت-CLPB، ومديرية غاز البترول المميع-GPL ومديرية الطيران والملاحة-AVM؛
11. سنة 1999: تم إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالإتصال، وإنشاء وتنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية، كما تم إنشاء ثلاثة (03) مديريات جهوية لمراقبة ومراجعة الحسابات مع حل مشروع وحدة نفطال غاز البترول المميع-GPL الجزائر؛
12. سنة 2000: تم حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية-CTI، ووضع مخطط تنظيمي عام لقسم غاز البترول المميع ولقسم الوقود وزيوت التشحيم والمطاط-CLP، كما تم إعادة تنظيم المديرية المركزية للشؤون الإجتماعية والثقافية-DASC، بالإضافة إلى إنشاء قسم الزيت وإعداد مخطط تنظيمي خاص به مع إعادة المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحة-AVM؛

13. سنة 2001: تم تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود، وزيوت التشحيم والمطاط-CLP، وتغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة، بالإضافة إلى تنفيذ مشروع مركزي لتسيير تدفقات الخزينة-CTM مع تنظيم مديرية الصيانة؛

14. سنة 2003: تم إعادة هيكلة المؤسسة حسب النشاطات الفرعية إلى فرع الوقود، الفرع التجاري؛ فرع غاز البترول المميع وإلى فرع النشاطات الدولية. كما تم تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للمؤسسة؛

15. سنة 2005: تم في شهر أبريل من هذه السنة صدر القانون رقم 05-07 الخاص بالمواد البترولية. وحلّ الإدارة المركزية للتسويق، مع إنشاء مجموعة المراجعة على مستوى الفروع وإعادة تنظيم الفرع التجاري كما تم تعديل المديرية المركزية للمراجعة بالإضافة إلى تحديث الهيكل العام للمؤسسة؛

16. سنة 2006: تم إدماج نشاط الزيوت، العجلات المطاطية والزفت في الفرع التجاري. مع تنظيم محطات الخدمات وتعديل هيكل مراكز تعبئة غاز البترول المميع؛

17. سنة 2007: تم فصل التوزيع عن التخزين إعادة تنظيم فرع التسويق وتنظيم الوحدات-District، وربط وحدة الصيانة وسط الجزائر-UNM مع فرع التسويق، بالإضافة إلى إنشاء مشروع تحقيق قاعدة للحياة في حاسي مسعود والإهتمام بتحديث محطات الخدمات؛

18. سنة 2009: تم تنظيم مراكز الوقود بالإضافة إلى فصل وظيفة الصحة، الأمن والبيئة-HSE Activité عن الجودة-Activité Qualité على مستوى الفروع مع فصل وظيفة الإمداد والتعبئة-Activité Commercialisation عن وظيفة التسويق Activités Logistique et Enfutage على مستوى فرع غاز البترول المميع-GPL؛

19. سنة 2010: تنظيم مراكز توزيع الفرع التجاري-Centres de Distribution بالإضافة إلى إعادة تنظيم مراكز التعبئة-Centres Emplisseurs للفرع GPL؛

20. سنة 2011: نُظمت المناطق التابعة لقسم غاز البترول المميع وتنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود وزيوت التشحيم والمطاط بصفة عامة؛

21. سنة 2014: تم إستبدال المديرية المركزية للصيانة والمديرية المركزية لإعادة الهندسة بمديرية مركزية للتقنية والتطوير، مع تحويل مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة-DSIE من مديرية دعم- Direction de Soutien إلى مديرية مركزية-Direction Centrale.

الفرع لثاني: أهداف مؤسسة نפטال ومهامها

أولاً: أهداف مؤسسة نפטال

من خلال مخطط تطويرها تهدف مؤسسة نפטال إلى ما يلي:

1. ضمان تأمين وتوزيع المواد البترولية؛
2. تحسين نوعية الخدمة المقدمة؛
3. الحرص على الإستعمال الأمثل لمسالك التوزيع؛
4. وضع نظام لتطوير الكفاءات والخبرات؛
5. تخفيض تكاليف النقل؛
6. تأمين أحسن عرض للسوق؛
7. وضع سياسة إدماج الموظفين الجدد؛
8. عصرنه وإعادة تأهيل البنى التحتية للتخزين؛
9. مطابقة تجهيزاتها مع معايير حماية البيئة والأمن الصناعي.

ثانياً: مهام مؤسسة نפטال

المهمة الرئيسة لمؤسسة نפטال هي توزيع وتسويق المواد البترولية بصفة عامة، كما تسعى إلى تحقيق

ما يلي:

1. تنظيم وتطوير وظيفة تسويق المواد البترولية ومشتقاته؛
2. تخزين ونقل المواد البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني؛
3. الحرص على الإستغلال العقلاني للمواد الطاقوية؛
4. تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني؛
5. ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها؛
6. متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها إستعمال وإستهلاك المواد البترولية؛

7. مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال وإستهلاك المواد البترولية؛
8. تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر؛
9. الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة؛
10. السعي وراء تطوير صورة ممتازة للجودة.

وبالتالي فإنّ أهداف ومهام مؤسسة نפטال لا تقتصر على التسويق والتخزين للمواد البترولية فقط، بل تتعداها إلى الإهتمام بإستهلاك هذه المواد من خلال دراسات السوق، الإهتمام بالبيئة والحفاظ على البنية التحتية وتطويرها.

الفرع الثالث: إمكانيات مؤسسة نפטال

لإتمام المهام التي تقوم بها مؤسسة نפטال، جُهزت هذه الأخيرة إمكانيات بشرية ومادية تُساهم في توزيع المواد البترولية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى قامت نפטال بإستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف المُراد تحقيقها من خلال وضع قوانين، مخططات وبرامج التنمية.

أولاً: الإمكانيات البشرية

تتكون من حوالي 31100 عون موزعة في إطارات سامية، إطارات، تقنيين ومنفذين عبر كامل التراب الوطني. وللاشارة فإنّه في فصل الشتاء تعرف اليد العاملة نوعاً من الزيادة النسبية وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المواد البترولية لاسيما غاز البترول المميع-GPL مما يستدعي تشغيل أكثر لليد العاملة إستجابة للطلب.

والجدول الموالي يوضح تطور الموارد البشرية لمؤسسة نפטال.

الجدول (IV-1): تطور الموارد البشرية لمؤسسة نפטال خلال الفترة 2009-2013

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
عدد العمال	29148	29219	30440	30558	31100

المصدر: تم إعداده بناءً على معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد-المديرية العامة-مؤسسة نפטال.

فمن خلال الجدول يتبين أن الموارد البشرية بمؤسسة نפטال في تزايد مستمر وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المواد البترولية.

ثانياً: الإمكانيات المادية¹

1. (47) مستودع للوقود-Dépôts Carburants Terre؛
2. (30) مركز إيداع للمواد الخاصة بالملاحة الجوية-Dépôts Aviation؛
3. (06) مراكز إيداع للمواد الخاصة بالملاحة البحرية-Centres Marine؛
4. (42) مركز لتعبئة غاز البترول المميع-Centres GPL، بقدرة ملئ 1.2 مليون طن/سنويا؛
5. (09) مراكز للغاز الخام-Centres Vrac GPL؛
6. (15) مركز للزفت-Centres Bitumes بقدرة تحويل تقدر بـ400000 طن/سنويا؛
7. (3903) ناقلة للتوزيع، و 815 آلة للنقل تفريغ وتثبيت والصيانة؛
8. 700 كم من شبكة القنوات العملية-Réseau de Pipelines؛
9. موقف بـ3300 شاحنة نقل مختلفة لأداء مهمة التوزيع؛
10. 1.9 مليون قارورة بروبان-Propane ذات 11 كغ؛
11. 3.8 مليون قارورة بوتان-Butane ذات 13 كغ؛
12. (03) وحدات للصيانة-Unités de Maintenance؛
13. (2010) محطة خدمات-Station Services لتوزيع المواد البترولية موزعة على محطة خدمات توزيع مسيرة مباشرة من طرف نפטال-Gestion Directe، محطة خدمات تسيير حر-Gestion Libre، نقاط بيع معتمدة-Points de Vente Agrées، وموزع عادي-Revendeurs Ordinaires.

ثالثاً: الإمكانيات المالية

حققت مؤسسة نפטال نمواً واضحاً في رقم أعمالها وهذا راجع إلى الزيادة في مبيعات الوقود وغاز البترول المميع. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (2-IV): تطور رقم الأعمال لمؤسسة نפטال خلال الفترة 2009-2013

الوحدة: 10¹⁰ دج

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
رقم الأعمال	25	25	27	30	31

المصدر: تم إعداده بناءً على معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للمالية-المديرية العامة-مؤسسة نפטال.

¹ Sur le site web: [URL:http://www.naftal.dz/fr/index.php/moyens](http://www.naftal.dz/fr/index.php/moyens), Consulté le 25.08.2014.

أما عن تطور كل من القيمة المضافة والإنتاجية خلال الفترة 2011-2013 فكانت كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول (3-IV): تطور كل من القيمة المضافة والإنتاجية

لمؤسسة نפטال خلال الفترة 2011-2013

الوحدة: 10¹⁰ دج

السنة	2011	2012	2013
القيمة المضافة	50	54	61
الإنتاجية	1.7	1.8	2

المصدر: تم إعداده بناءً على معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للمالية-المديرية العامة-مؤسسة نפטال.

رابعاً: المواد المسوقة

1. الوقود-Carburants: تقوم المؤسسة بتخزين وتوزيع وتسويق مجموعة من المواد والتي تجيب لكل

معايير الجودة الجزائرية. وتشمل خمسة أصناف من الوقود هي:

▪ الوقود الأرضي بما فيه بنزين ممتاز، بنزين عادي، بنزين بدون رصاص، وغاز/وقود Gaz-oil؛

▪ الوقود الجوي Jet A1؛

▪ الوقود البحري Fuel Bunker C.

فبالنسبة للوقود يوجد ممون وحيد، وهي مجمع سوناطراك على مستوى:

▪ سكيكدة بطاقة 15277000 طن؛

▪ أرزيو بطاقة 2500000 طن؛

▪ حاسي مسعود بطاقة 1200000 طن.

2. غاز البترول المميع-Gaz de Pétrole Liquéfié-GPL: مواد الغاز البترولي المميع يتم الحصول

عليها إنطلاقاً من عدة مصادر معالجة المحروقات كمعالجة الغاز الطبيعي وتكرير البترول. وضمن تشكيلة

مواد الغاز البترولي المميع ما يلي:

▪ غاز البوتان والذي يباع في شكلين قارورة 13 كغ (B13)، قارورة 03 كغ (B03)؛

▪ غاز البروبان وفيه قارورة 35 كغ (P35) وقارورة 11 كغ (P11)؛

▪ وقود الغاز المميع (سير غاز) وهو غاز يعتبر أقل إضراراً بالمحيط.

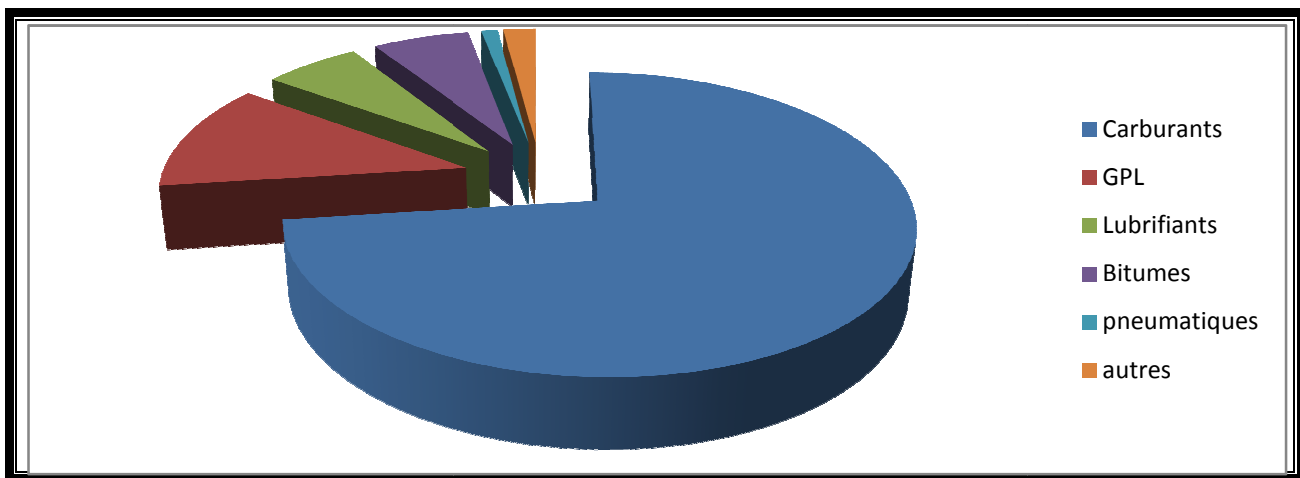
3. الزيوت-Lubrificants: تقوم مؤسسة نפטال عبر كامل شبكة توزيعها، بتسويق تشكيلة كاملة من الزيوت التي تغطي إستخدامات كل قطاع السيارات والقطاع الصناعي. حيث تتميز بمواصفاتها التي تحترم كامل معايير الجودة العالمية. وتشمل على زيوت السيارات، الزيوت الصناعي وزيوت التشحيم.

4. الزفت- Bitumes: ويوجد تحت أربعة أنواع:

- الزفت المركز: يستخدم لتعبيد الطرقات، وكمادة أولية قاعدية لتحويل الزفت السائل إلى الزفت المؤكسد.
- الزفت المؤكسد: يُستخدم لحماية الأعمال الفنية وغيرها من الصدأ وبيعاً في شكل خام ومعبئ.
- الزفت السائل: يستخدم لتأمين الربط بين مواد البناء، الرمل، الحجارة.
- مشتقات الزفت.

5. العجلات المطاطية-Pneumatique: بفضل هيكلها القاعدية للتخزين وشبكة التوزيع، تسوق المؤسسة عجلات مطاطية بكل أصناف وسائل النقل المتعددة. والخاصة بالسيارات السياحية، الشاحنات، الوزن الثقيل، الناقلات الصناعية وغيرها.

6. منتجات أخرى- Produits Spéciaux: تتمثل في أربعة عائلات من المنتجات هي Les Paraffines والتي تستخدم في المجال الصيدلاني، المنتجات الغذائية، الشموع، المتفجرات. الشموع- Les Cires. زيوت خاصة التي تستعمل في إنتاج العجلات المطاطية وغيرها، مواد الصيانة، مادة الإشتعال لأعواد الثقاب. المواد المذيبة- Les Solvants التي تُستخدم في مواد الصيانة والمواد اللاصقة وغيرها. والشكل الموالي يبين حصص المنتجات المسوقة والموزعة من طرف مؤسسة نפטال.



الشكل (2-IV): حصص المنتجات المسوقة والموزعة من طرف مؤسسة نפטال

المصدر: تم إعداده بناءً على معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد-المديرية العامة-مؤسسة نפטال.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال¹

باعتبار الهيكل التنظيمي مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة لأخرى. فَمِمَّا لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات وإحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها. وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نפטال من خلال هيكلها التنظيمي والذي سمح لها بمواكبة التغيرات الإقتصادية السريعة وإعطاء مرونة تسمح لها بإحتكار السوق وتحقيق أهدافها المسطرة المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها والتوجه نحو التصدير.

الفرع الأول: المديرية العامة - La Direction Générale

أولا: اللجنة التنفيذية - Un Comité Exécutif

يترأسها الرئيس المدير العام -Président Directeur Général، والمتكونة من مدراء الفروع والمدراء التنفيذيون. وهي مكلفة بتحديد المحاور الإستراتيجية العامة الخاصة بتطوير المؤسسة وخاصة في ميدان التسيير، الشراكة والإستثمار.

ثانيا: اللجنة المديرية - Un Comité Directeur

يترأسها الرئيس المدير العام، والمتكونة من مدراء الفروع، المدراء التنفيذيون، المدراء المركزيون، مدير الإدارة العامة وممثلي الشركاء. وحيث أنها للجنة مكلفة بمساعدة الرئيس المدير العام في تسيير ومراقبة أنشطة المؤسسة.

ثالثا: المستشارون والمساعدون

مكلفون بمساعدة الرئيس المدير العام في الوظائف التي يقوم بها في إتخاذ القرار الإستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية وعلاقات الصحافة والإعلام.

الفرع الثاني: المديرية التنفيذية - Directions Exécutives

أولا: المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد - DESPE

ومن مهامها الرئيسية:

1. العمل على تنسيق مسار التنشيط التنبئي ومتابعة التنفيذ العملي لإستراتيجية المؤسسة؛
2. تنظيم هياكل المؤسسة؛

¹ معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد-المديرية العامة-مؤسسة نפטال.

3. تنظيم وتنسيق مسار التخطيط، خاصة المخطط السنوي ومخطط المدى المتوسط فيما يتعلق بالتدفقات، المبادلات والإستثمارات؛
4. إنجاز دراسات إستراتيجية حول التطورات في السوق الوطني للمواد البترولية؛
5. تأمين متابعة تسيير أسواق المؤسسة؛
6. تسيير ومتابعة تطورات المشاريع.

والملق (1-IV) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد-Direction Exécutive Stratégies, Planification & Economie-DESPE- بإعتبارها المديرية المستقبلية لإجراء الدراسة الميدانية.

ثانيا: المديرية التنفيذية للمالية-DEF

ومن مهامها الرئيسية:

1. تأمين السير الحسن لمحاسبة المؤسسة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات وهذا بمراجعة نتائج الدورة والقيام بإعداد الميزانية؛
2. تأمين ومتابعة الحالة المالية للمؤسسة من الخزينة، المحاسبة العامة، الضرائب والتأمين؛
3. تأمين تحقيق برنامج تمويل الإستغلال والإستثمارات؛
4. محاولة تطبيق السياسات المالية والمحاسبية.

ثالثا: المديرية التنفيذية للموارد البشرية-DERH

ومن مهامها الرئيسية:

1. وضع سياسات لتسيير الموارد البشرية من برامج للتكوين وقانون العمل؛
2. تقييم إحتياجات المؤسسة للموارد البشرية بشكل عام؛
3. وضع أنظمة للتحفيز، كترقية العامل وتقديم المكافآت؛
4. ربط وإحصاء برامج لتكوين الإطارات بمختلف المديريات حسب إحتياجات المؤسسة؛
5. إجراءات إختيار العمال للتشغيل أو تكوين إطارات المؤسسة والقيام بالترقية حسب القوانين.

الفرع الثالث: المديريات المركزية-Directions Centrales

أولا: المديرية المركزية للتقنية والتطوير-DCTD

ومن مهامها الرئيسية:

1. القيام بعمليات البحث والتطوير في المجال التكنولوجي؛
2. القيام بدراسات أولية لمردودية مشاريع المؤسسة في ميادين النقل، الصيانة والتوزيع.

ثانيا: المديرية المركزية لأنظمة المعلومات-DCSI

ومن مهامها الرئيسية:

1. القيام بإجراءات التسيير ومراقبة التسيير والإحصاء؛
2. وضع أنظمة للمعلومات وإستعمال الإعلام الآلي لتحسين وتطوير المؤسسة.

ثالثا: المديرية المركزية للمراجعة-DCA

ومن مهامها الرئيسية:

1. تنفيذ مهام المراقبة ومراجعة الحسابات من خلال مُجمل هياكل المؤسسة؛
2. المساهمة في تحسين وتطوير أنظمة الإجراءات والنماذج؛
3. تحديد وتطوير إجراءات السياسة العامة للمراجعة داخل المؤسسة؛
4. القيام بمهام المراقبة والفحص لجميع نشاطات المؤسسة؛
5. تقييم المراقبة الداخلية الموضوعية بهدف التعرف على مدى فاعليتها ومطابقتها للأهداف والمخططات.

رابعا: المديرية المركزية للصحة، الأمن، البيئة والجودة-DCHSEQ

ومن مهامها الرئيسية:

1. وضع قوانين وتعليمات خاصة بالأمن الصناعي خصوصاً في مجال التخزين وتوزيع المواد البترولية؛
2. تحديد النماذج والإجراءات المتعلقة بحماية البيئة.

خامسا: المديرية المركزية للشؤون الإجتماعية والثقافية-DCASC

ومن مهامها الرئيسية:

1. المشاركة في وضع سياسات المؤسسة في مجال الشؤون الإجتماعية والثقافية؛
2. التطوير المستمر لوظائف الصحة، الرياضة والثقافة في المؤسسة بوضع برامج وإستراتيجيات؛
3. تنمية السياسات الإجتماعية لتحسين الوضعية الإجتماعية للعمال؛
4. الحرص بصفة دائمة على الصورة الجيدة للمؤسسة.

سادسا: المديرية المركزية للإتصال والعلاقات العامة-DCCRP

ومن مهامها الرئيسية:

1. إعداد إستراتيجية الإتصال داخل المؤسسة والسهرة على تطبيقها على المستوى الداخلي والخارجي؛
2. إعداد وتطوير منشورات ووسائل الإتصال للمؤسسة.

سابعاً: المديرية المركزية القانونية-DCJ

ومن مهامها الرئيسية:

1. تسهيل ورصد النشاط القانوني لهياكل الفروع والمركزية؛
2. ضمان دور المنشورة القانونية داخل المؤسسة؛
3. تسهيل ورصد النشاط القانوني لهياكل الفروع؛
4. ضمان حل جميع نزاعات المؤسسة الموكلة من قبل المديرية العامة؛
5. دراسة وإعطاء المشورة القانونية بشأن عقود المشروعات والإتفاقات أو تعديلها؛
6. القيام بإعداد وتحديث ملف لتبيان الذمة المالية للمؤسسة.

ثامناً: المديرية المركزية للأمن الداخلي للمؤسسة-DCSIE

ومن مهامها الرئيسية تسيير ومراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة المؤسسة سواء المباني، المنشآت، وسائل النقل والعمل على الحفاظ عليها.

الفرع الرابع: مديريات الدعم-Directions de Soutien

أولاً: مديرية الإدارة العامة-DAG

ومن مهامها الرئيسية:

1. ضمان التسيير الجيد لليد العاملة؛
2. وضع كل الوسائل والإمكانيات الضرورية لكافة المديريات لتحقيق الأهداف المسطرة؛
3. وضع ميدانيا الوسائل الضرورية للسير الحسن وتنميتها من حضيرة السيارات، الهياكل كالمباني والمطاعم، وسائل الإتصال ونشاطات الأرشيف والمعلومات.

ثانياً: مديرية الأسواق-DM

ومن مهامها الرئيسية القيام بدراسة السوق وتحديد جملة الأعمال المرتبطة بتطوير مبيعات المنتجات المسوقة من طرف المؤسسة.

الفرع الخامس: الفروع-Les Branches

أولاً: فرع الوقود-B.CBR-Branche Carburants

ومن مهامها الرئيسية:

1. إعداد و متابعة خطط التموين؛

2. تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تأمينه والحفاظ عليه؛
3. تأسيس خطط التوزيع وضمان التنفيذ؛
4. المساهمة في تحديد إستراتيجية المؤسسة وتجسيدها في الإطار الخاص بالوقود؛
5. إعداد مخطط الموازنة السنوية بالتنسيق مع هياكل المديرية العامة والعمل على تنفيذه، وهذا بالتعاون مع المديرية العامة؛
6. المشاركة في وضع سياسات تتعلق بالتنبؤ بتقييم المشاريع، التخطيط والتنظيم والسهر على تنفيذها؛
7. المساهمة في إعداد السياسات الخاصة بالموارد البشرية، المالية، التسويق، الأمن الصناعي والبيئة والعمل على تجسيدها؛
8. ربط ومراقبة وظائف التوزيع والتخزين وكذا التموين في كل أرجاء الوطن من خلال وضع نظام المراقبة.

ثانيا: الفرع التجاري -B.COM- Branche Commercialisation

ومن مهامها الرئيسية:

1. عرض منتجات المؤسسة الخاصة بكل فروعها بالسوق؛
2. القيام بالدراسات الهادفة إلى تقوية مكانة المؤسسة في السوق وإتخاذ كل الإجراءات التي تسمح بتعظيم التدفقات التوزيع وتذنية التكاليف؛
3. وضع نظام خاص بإجراءات التسيير التجاري لمتابعة وضمان تنفيذ الأنشطة بكيفية توافق قواعد وتعليمات المؤسسة؛
4. المساهمة في إعداد المخطط التكويني للمدى الطويل مدعم بتكنولوجيا المتطورة وبتقنيات التسيير الحديثة في المجال التجاري للمواد البترولية؛
5. الحرص على الحفاظ على التوازن المالي للفرع.

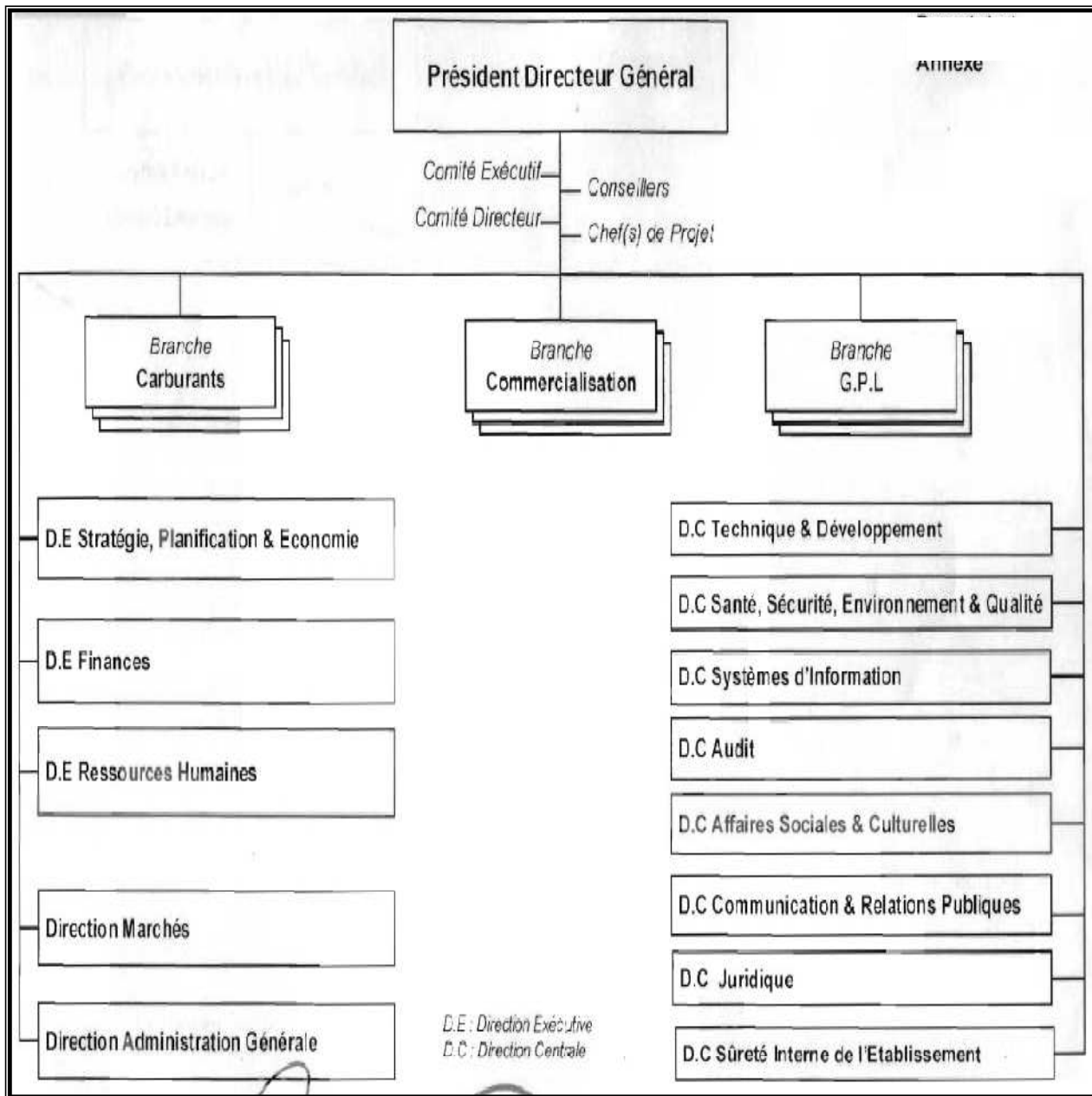
ثالثا: فرع غاز البترول المميع -B.GPL- Branche GPL

ومن مهامها الرئيسية:

1. إدارة تنظيم وترقية نشاط التعبئة والتوزيع للفرع؛
2. السهر على إحترام معايير الأمان لكل سلسلة منتج الغاز المميع من نقل، تركيب، تعبئة وتخزين القارورات وكل اللواحق الأخرى؛
3. تنظيم وتطوير الشبكة التجارية للتوزيع؛

4. تطوير وتقييم الغاز بكل أشكاله الخام والمميع؛
5. تحديث الهياكل القاعدية لتحسين الإنتاجية، الأمن والتسيير؛
6. تطوير الشراكة والتعاون في مجال الغاز المميع.

والملاحق (2-IV) يوضح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نפטال.



الشكل (3-IV): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نפטال

المصدر: القرار التنظيمي رقم S.765R12 المؤرخ في 18.05.2014-المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد- المديرية العامة-مؤسسة نפטال.

المبحث الثاني: مساهمة نماذج التشخيص التنظيمي في إعداد إستراتيجية مؤسسة نפטال

سيتعرض هذا المبحث إلى دور نموذجي التشخيص التنظيمي McKinsey 7'S و E.MORIN & A.SAVOIE في إعداد الإستراتيجية وذلك على مستوى مؤسسة نפטال.

المطلب الأول: دور نموذج McKinsey 7'S للتشخيص التنظيمي في إعداد إستراتيجية مؤسسة نפטال

يهتم نموذج التشخيص التنظيمي McKinsey 7'S ببيان العوامل الإدارية والتنظيمية الضرورية لإنجاح إعداد الإستراتيجية وتنفيذها. حيث يتمثل المبدأ الأساسي لهذا النموذج في أن لكل مؤسسة عوامل أو أبعاد داخلية ينبغي عليها دراستها وأن تتماشى مع بعضها حتى تضمن تحقيق أهدافها.

الفرع الأول: الإستراتيجية

بفعل التحولات التي تتسم بها بيئة الأعمال حالياً، تفرض على مؤسسة نפטال إعداد إستراتيجية قصد التكيف والتطور في السياق الجديد. فعلى الصعيد المحلي تواجه منافسة حادة فيما يخص المواد ذات الأسعار الحرة كالزيوت، المطاط، الزفت، والمنتجات الخاصة. ومع الوقت ستواجه منافسة حادة حتى في المواد الأساسية والتمثلة في الوقود وغاز البترول المميع. لهذا إختارت مؤسسة نפטال إعداد إستراتيجية والتي تهدف بالدرجة الأولى إلى تجديد وتحديث وسائل التوزيع لتعزيز وضعيتها في السوق المحلية من جهة، وتأسيس وضعيتها في السوق الدولية.

أولاً: محاور إستراتيجية مؤسسة نפטال¹

1. تطوير ثقافة تنظيمية جديدة، طموحة ومبتكرة؛
2. تطوير وتحسين ربحية أنشطتها؛
3. الرفع من ولاء زبائننا؛
4. إستغلال جميع الفرص التي تتيحها العولمة، على الصعيدين الوطني والدولي؛
5. تعزيز موقعها الريادي في تسويق وتوزيع المواد البترولية على المستوى الوطني؛
6. إختراق الأسواق الخارجية بالتركيز على المغرب العربي والأسواق الإفريقية؛
7. ترشيد محفظتها من خلال إعطاء الأولوية لتطوير المواد ذات القيمة المضافة العالية؛
8. تكييف التنظيم وطرق العمل حسب التغيرات في البيئة؛
9. تعزيز الأنشطة الأساسية والرفع من اللامركزية في الأنشطة التشغيلية؛

¹ معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد-المديرية العامة-مؤسسة نפטال.

10. وضع سياسات للتسويق والاتصالات والتكوين؛
11. تغيير حجم الأنشطة على المستوى الوطني؛
12. تطوير الشراكة والتعاون مع مؤسسات النقل التي لديها مزايا خاصة؛
13. تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على التكاليف وتحسين جودة المنتجات؛
14. الحفاظ على حصص السوق وتعزيزها؛
15. تخفيض تلوث منتجاتها وأنشطتها تجاه البيئة.

وبالتالي فإن رغبة مؤسسة نפטال هي أن تكون مثالية ليس فقط بسبب نتائجها الاقتصادية وإنما أيضا بإحترامها للبيئة.

ثانيا: العوامل المحددة لإعداد الإستراتيجية المناسبة لمؤسسة نפטال

تراعي مؤسسة نפטال مجموعة من المحددات وذلك عند إعدادها للإستراتيجية المناسبة كما يلي:

1. درجة التنسيق الداخلي؛
 2. درجة التنسيق مع الظروف المحيطة؛
 3. درجة المخاطرة التي تتضمنها الإستراتيجية المعمول بها؛
 4. الأفق الزمني المناسب؛
 5. القدرة على العمل بالإستراتيجية المرسومة.
- فنجد أن هذه المحددات التي تحدد إستراتيجية مؤسسة نפטال أكد عليها نموذج McKinsey 7'S.

ثالثا: مراحل إعداد الإستراتيجية في مؤسسة نפטال

إن إعداد الإستراتيجية في مؤسسة نפטال يُدمج في نظامه عدة هيئات وإدارات داخلية وخارجية، والمتمثلة في مجمع سوناطراك-SONATRACH كإطار للتوجه العام ومؤسسة نפטال-NAFTAL بمشاركة كل من المديرية العامة-DG، المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد-DESPE، المديرية التنفيذية للموارد البشرية-DERH، المديرية التنفيذية للمالية-DEF، مديرية الإدارة العامة-DAG، المديرية المركزية للنشاطات الإجتماعية والثقافية-DCASC بالإضافة إلى فروعها الثلاثة- B.CBR, B.COM, B.GPL. فيكون بذلك ثلاثة مستويات والتمثلة فيما يلي:

1. إعداد وإرسال الإطار الإستراتيجي: ويكون وفق مرحلتين هما:

■ **إعداد الإطار النظري:** كل سنة يُرسل مجمع سوناطراك التوجيهات العامة لمؤسسة نפטال والتي تسمح لها بتأطير إستراتيجيتها. على أساس هذه التوجيهات تقوم المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد-DESPE بإعداد الإطار الإداري الذي يسمح بتصور الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة. وللإشارة هنا فإن الإطار الإداري يُعرف كمستند إداري صعب الإستغلال.

■ الإرسال والموافقة على الإطار النظري: بعد إعداد الإطار الإداري من طرف المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد-DESPE، تقوم بإرساله إلى المديرية العامة-DG للموافقة عليه. وبعدها يُرسل من جديد إلى DESPE للإشعار به إلى مختلف المديريات.

2. إعداد وإشعار المخطط السنوي-Plan Annuel، الموازنات-Budgets والمخطط متوسط المدى-PMTE: ويكون وفق مرحلتين هما:

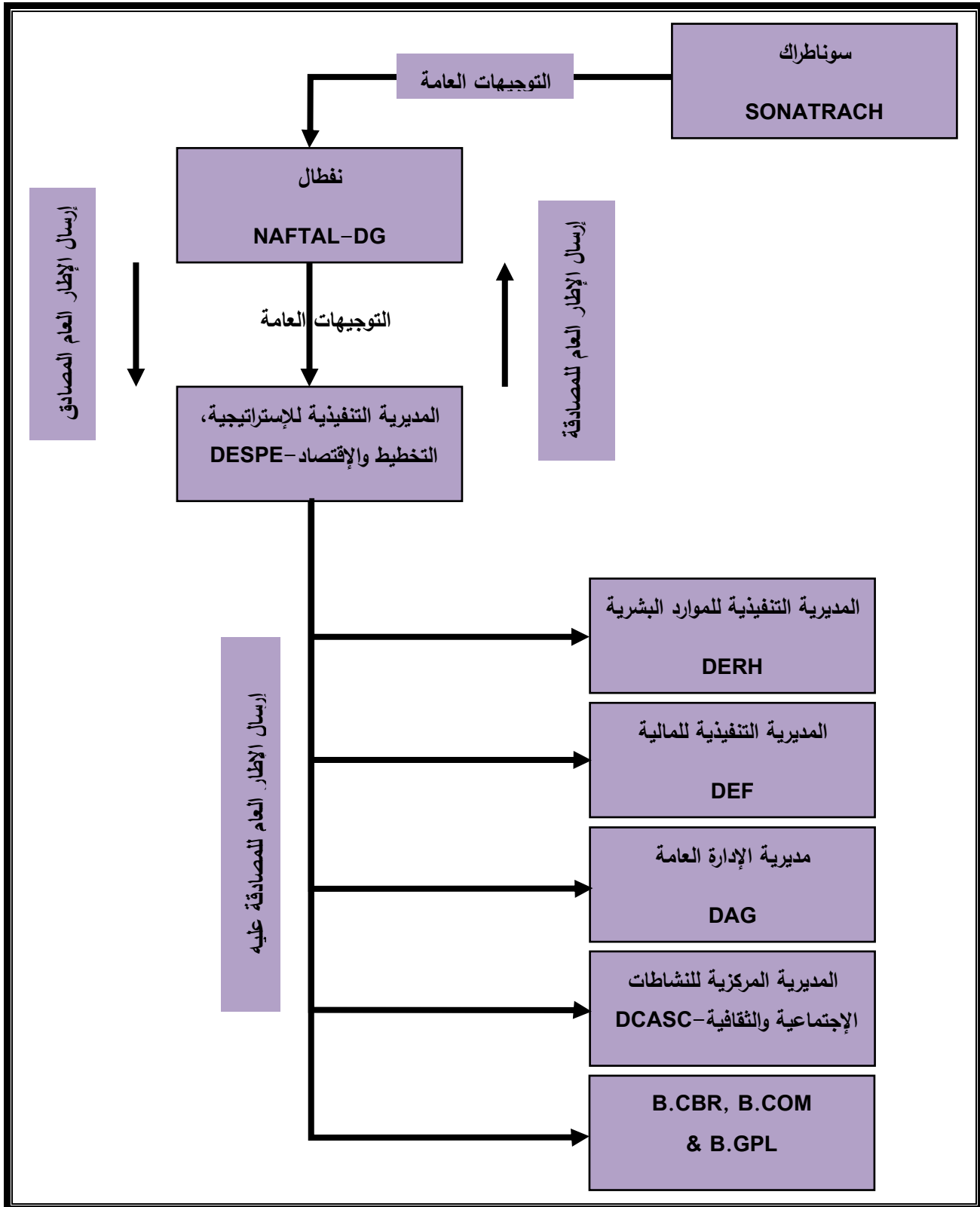
■ إرسال الشبكات وإعداد المخطط السنوي، الموازنات والمخطط متوسط المدى-Envois des Canvas et Elaboration du Plan Annuel, Budgets et PMTE يبدأ بإرسال الشبكات من كل من المديرية العامة-DG، المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد-DESPE، المديرية التنفيذية للموارد البشرية-DERH، المديرية التنفيذية للمالية-DEF، مديرية الإدارة العامة-DAG، المديرية المركزية للنشاطات الإجتماعية والثقافية-DCASC إلى مختلف المديريات الأخرى. وتحكم المخططات والموازنات والمخططات المتوسطة والقصيرة المدى على مستوى كل من المديريات DG، DERH، DEF، DAG، DCASC وهذا لإرسالها إلى DESPE من أجل إعداد المخطط السنوي* والميزانية، المخطط المتوسط والقصير المدى.

■ الموافقة والإشعار بالمخطط السنوي، الموازنات والمخطط متوسط المدى-Approbation et Notification du Plan Annuel, Budgets et PMTE: ترسل DESPE مستندات المخطط السنوي، الموازنات والمخطط متوسط المدى للهيئة الإستشارية التنفيذية للمؤسسة من أجل الموافقة عليها. حيث يتفحص أعضاء الهيئة الإدارية التنفيذية مختلف الجوانب، لا سيما الإستثمارات. فمختلف الخيارات ستفحص حسب موارد المؤسسة وحسب سياستها المالية. مع العلم أنها ستجرى عليها بعض التعديلات والتصحيحات قبل الموافقة عليها.

وتتلقى DESPE المخطط السنوي، الموازنات والمخطط متوسط المدى المصادق عليها، ثم تقوم بإشعارها لمختلف الهياكل حيث تتم هذه العملية بالتوازي مع إعداد المخطط المالي وموازنة خزينة المؤسسة من طرف DEF، وبهذا كل مديرية من مديريات المؤسسة ستحصل على مخطط سنوي، موازنة الإستغلال وموازنة الخزينة. فتقوم مختلف المديريات بالتجزئة الشهرية لمخططاتها السنوية والموازنات بهدف المتابعة المشددة والصارمة للنشاطات وبالتالي المتابعة الشهرية للتدفقات المالية.

* المخطط السنوي: يعرف كمستند يُنبئ بمختلف الجوانب المرتبطة بأهداف البيع، الإستثمار والإستغلال.

والشكل الموالي يوضح نظام إعداد وإرسال الإطار العام بمؤسسة نفطال.



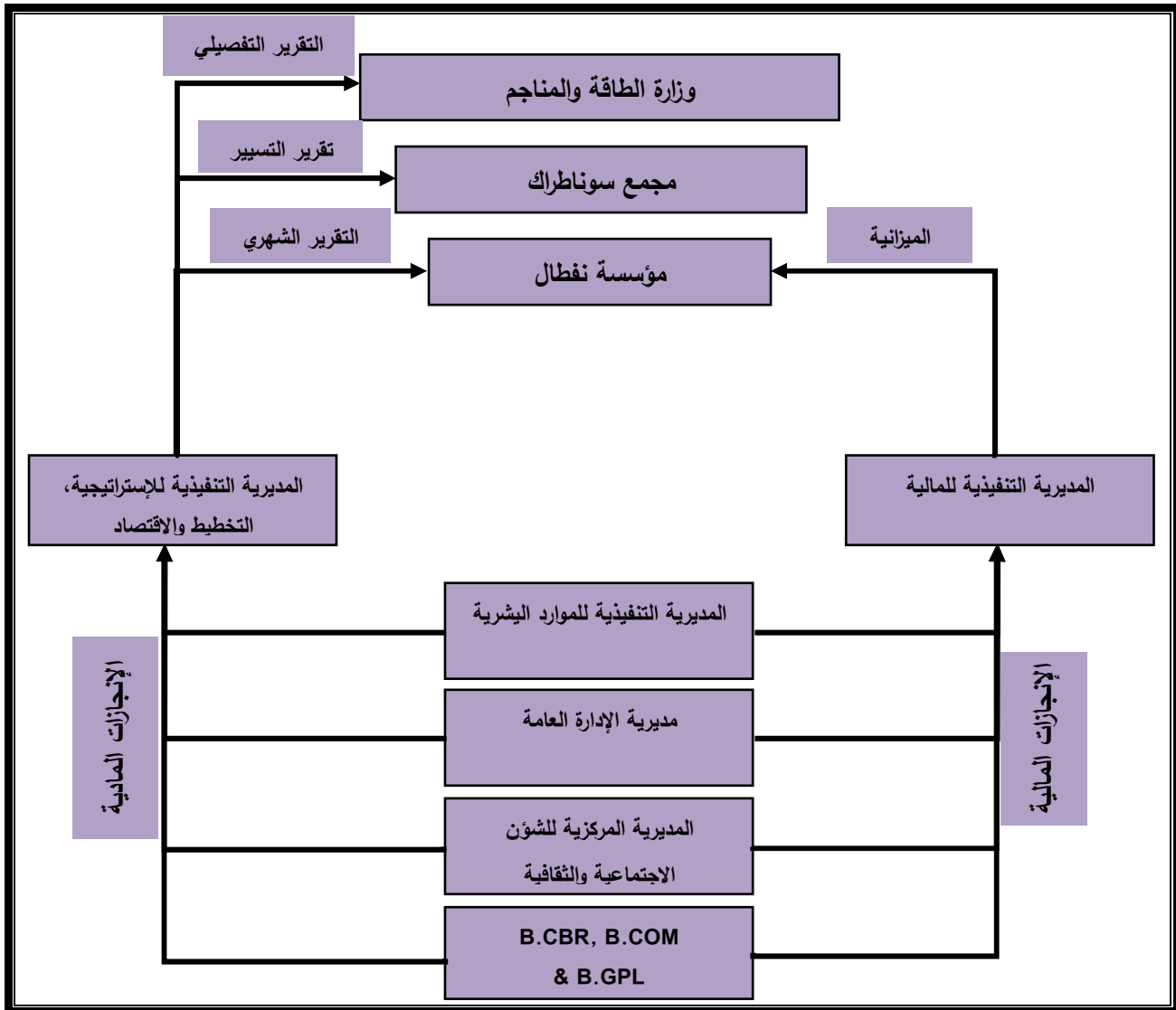
الشكل (IV-4): نظام إعداد وإرسال الإطار العام لمؤسسة نفطال

المصدر: تم إعداده بناءً على ما سبق.

3. التجزئة الشهرية، الإنجازات والترحيل -Déglobalisation Mensuelle, Réalisations et Reporting:

يتطلب متابعة نشاطات المؤسسة الترحيل الدوري، فتقوم DESPE بإعداد المستندات الآتية:

- لوحة القيادة لمتابعة النشاطات؛
 - التقرير الشهري للنشاطات؛
 - التقرير الفصلي للنشاطات؛
 - تقرير متابعة الإستثمارات؛
 - تقرير سنوي للتسيير -Rapport de Gestion والذي يعتبر دعامة سنوية موجهة إلى مجلس الإدارة.
- وبهذه الطريقة تُرسل مختلف المديرية إنجازاتها المادية DESPE إلى وإنجازاتها المالية إلى DEF. والشكل الموالي يوضح نظام الترحيل على مستوى مؤسسة نفطال.



الشكل (IV-5): نظام الترحيل لمؤسسة نفطال

المصدر: تم إعداده بناءً على ما سبق.

أما فيما يخص الإستراتيجية الحالية لمؤسسة نפטال فقد سطرت عدة مشاريع تطويرية- Projets de Développement على ضوءها:

- مشروع تطوير شبكة النقل عبر القنوات- Canalisations par Pipe بمقدار 2000 كم؛
- وضع نظام معلومات متكامل- Système d'Information Intégré ERP؛
- وضع مركز لتخزين ومعالجة المعلومات- Datacenter التي تعتبر جوهر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للمؤسسة؛
- تحديث مراكز التعبئة التخزين- Modernisation des Centres؛
- تحديث شبكة محطة الخدمات- Relooking des Stations Service.

الفرع الثاني: الهيكل

الهيكل هو البناء أو الإطار الذي يُحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الإتصال فيها.

أولاً: أبعاد الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال

إنّ التنظيم الحالي لمؤسسة نפטال هو عبارة عن هيكل شبكي، أي مزيج بين العمودي والأفقي. هذا بإعتبار عملية إتخاذ القرار في المؤسسة تفرض هيكل عمودي لتعدد المستويات التنظيمية، وهذا لمركزية القرار على مستوى الإدارة العامة، حيث أنّ كل إجراء تقترحه الوظائف الدنيا يعود فيه القرار النهائي للإدارة العليا للمصادقة عليه وبالتالي يتم التنفيذ. أما من حيث الأفقي، فهذا راجع لوجوب التنسيق بين مديريات المؤسسة، وذلك لتسهيل عملية تداول المعلومات في مختلف المديريات. وهذا بالتعاون فيما بينها من أجل تنفيذ المهام المخولة حسب التوجيه العام للمديرية العامة. وبالتالي فإنّ المزج بين الهيكل العمودي والأفقي هو الأنسب لكل من عملية إتخاذ القرار وتداول المعلومات لمؤسسة نפטال كونه يجمع بين هذين الأخيرين بطريقة متجانسة. كما أنّ الحكم على فعالية الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة مبني على مجموعة من الأبعاد هي التعقيد، الرسمية والمركزية، وإسقاطها على مؤسسة نפטال يتبين لنا ما يلي.

1. التعقيد: فبالنسبة للهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال يوصف بأنه هيكل طويل كون الهرم الوظيفي من الناحية الرأسية يتكون من عدد من المستويات الإدارية والمتمثلة في المديريات ومختلف تفرعاتها، فبناءً على التشخيص التنظيمي- Diagnostic Organisationnel الذي أعدته DESPE، فقد أسفر عن وجود (62) مديرية- Directions، (41) وحدة- Districts، (431) قسم- Départements على مستوى مؤسسة

نפטال ما يؤكد على إتصاف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالتعقيد وهو ما يجعل إتخاذ القرارات بطيئاً وصعوبة في تنفيذها كذلك وجود صعوبة في التنسيق والإتصال.

2. الرسمية: والتي تعني توفر المؤسسة على قواعد وإجراءات دقيقة وواضحة لمختلف المهام، وبالتالي تجعل للأفراد قيوداً وتحد من حريتهم في أداء مهامهم وبالتالي تُقلل من فرص الإبداع بالمؤسسة. غير أن للرسمية أهمية أكبر لما تكون المؤسسات كبيرة الحجم حيث عن طريق الرسمية تتحكم أكثر فيها.

3. المركزية اللامركزية: والتي تعني أن السلطات مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة. فتعتمد مؤسسة نפטال على المركزية اللامركزية. وهذا حسب طبيعة العمل، ضخامة الإستثمارات، الإعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، نوع القرار وأهميته والنتائج المترتبة عنه. حيث تتمثل المركزية في المؤسسة في القرارات التي تتعلق بالكيان التنظيمي ومستقبله والبيئة المحيطة به كقرارات سياسة التسويق وقرارات إستراتيجية المؤسسة التي تتميز بالثبات النسبي طويل الأجل. ونظراً للأهمية الآثار ونتائج القرارات الإستراتيجية على حاضر المؤسسة ومستقبلها فإن مسؤولية إتخاذها يكون منطويًا على الإدارة العليا. ولذلك فإن قيمة القرارات الإدارية وأهميتها تختلف بحسب المستويات الإدارية التي تصدر منها. فالمديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد-DESPE وبالموافقة مع الإدارة العامة-DG التي يرأسها الرئيس المدير العام-PDG في مؤسسة نפטال تصدر قرارات هامة من نوع معقد تتمحور على الإستراتيجية العامة-Corporate Strategy وتتطلب قدراً كبيراً من الجهد والوعي والمستوى العالي من الفهم نظراً لأهمية أثارها ونتائجها في إستمرار وتطور المؤسسة. أما اللامركزية في مؤسسة نפטال فتتمثل في تلك القرارات الثانوية والروتينية الأقل أهمية، والمتعلقة بمشاكل وإنشغالات العمل اليومي وتنفيذه كالأرشفة وتوزيع الأعباء والنشاط الجاري في المؤسسة. كما تتميز هذه القرارات بأنها لا تحتاج لجهد كبير والأبحاث من قبل متخذها بل يتخذها في ظل الخبرات والتجارب السابقة، كما أن إتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية.

ثانياً: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال

قامت مؤسسة نפטال بالعديد من التعديلات التنظيمية-Aménagements Organisationnels على المستويين المركزي-Central والتشغيلي-Opérationnel، وبنيت الهيكل الحالية على أساس التركيز على الأنشطة الأساسية-Métiers de Base حيث نُظمت على أساس خطوط الإنتاج-Lignes de Produits مع فصل سلسلة توريد الأنشطة التسويقية- Chaîne Logistique des Activités de Commercialisation.

فقد تمخضت من هذه العملية مجموعة من الهياكل التنظيمية-Structures Organisationnelles. والتمثلة في ثلاثة (03) فروع-Branches؛ والتمثلة في فرع الوقود-Branche Carburants، الفرع التجاري-Branches Commercialisation وفرع غاز البترول المميع-Branches GPL، و(62) مديرية-Directions، (41) وحدة-Districts، (431) قسم-Départements، (10) وكالة-Agences، (15) Antennes و(604) هيئات عملية-Entités Opérationnelles.

من أجل المضي قدماً في إعادة تنظيم-Réorganisation المؤسسة، قامت المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد-DESPE بإقتراح نهجاً لإعادة تنظيم المؤسسة مع إدراج توصيات المجلس التنفيذي-Conseil Exécutif والتمثلة فيما يلي:

1. تبسيط التنظيم-Simplification de l'Organisation وذلك بالحد من عدد الهياكل الإدارية والداعمة من خلال تجميعها-Regroupement؛

2. إعادة تحويل المراكز العملية-Centres Opérationnels إلى أنشطة فرعية-Sous Activité؛

3. العمل على تحسين الأداء.

بعد تحليل الوضع وتحديد مجالات التحسين-Axes d'Amélioration، تم وضع خطة عمل-Plan d'Action. بحيث سيُعرض كل من النهج-La Demarche، التحليل-L'Analyse وخطة العمل-Plan d'Action إلى اللجنة التنفيذية على مستوى الإدارة العامة من أجل الموافقة عليه.

ثالثاً: مكونات هيكل مؤسسة نפטال حسب MINTZBERG

بعد تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال لاحظنا أنه ينطبق على النموذج الذي وضعه MINTZBERG وهو كما يلي:

1. القمة الإستراتيجية-Sommet Stratégique: تقع في الجزء الأعلى من الهيكل التنظيمي متمثلة في المديرية العامة والتي تضم الأطر القيادية من الرئيس المدير العام، اللجنة التنفيذية، اللجنة المديرية، المستشارون والمساعدون، مدراء الفروع- B.CBR, B.COM & Les Directeurs de Branches، والمدراء التنفيذيون-DESPE, DERH & DEF. Les Directeurs Exécutifs. أين يُعتبر الرئيس المدير العام-PDG عضو أساسي وجوهري في المؤسسة، لأنه مُخول بأوسع الصلاحيات للتصرف وإتخاذ القرارات في جميع الظروف بإسم ولحساب مؤسسة نפטال. فيمكن القول أن القمة الإستراتيجية تشمل على جميع الإطارات القيادية-Cadres Dirigeant لمؤسسة نפטال. وهي المكلفة بتحديد المحاور الإستراتيجية العامة الخاصة بتطوير المؤسسة وخاصة في ميدان التسيير، الشراكة والإستثمار.

2. **المركز العملي-Centre Opérationnel**: تُمثل قاعدة الهرم بالنسبة للمؤسسة حيث يعتبر بمثابة القلب بالنسبة للمؤسسة لأنه الجزء الذي يُنتج المخرجات الأساسية التي تُديم حياتها. وتشمل فرع الوقود-B.CBR، الفرع التجاري-B.COM وفرع غاز البترول المميع-B.GPL.

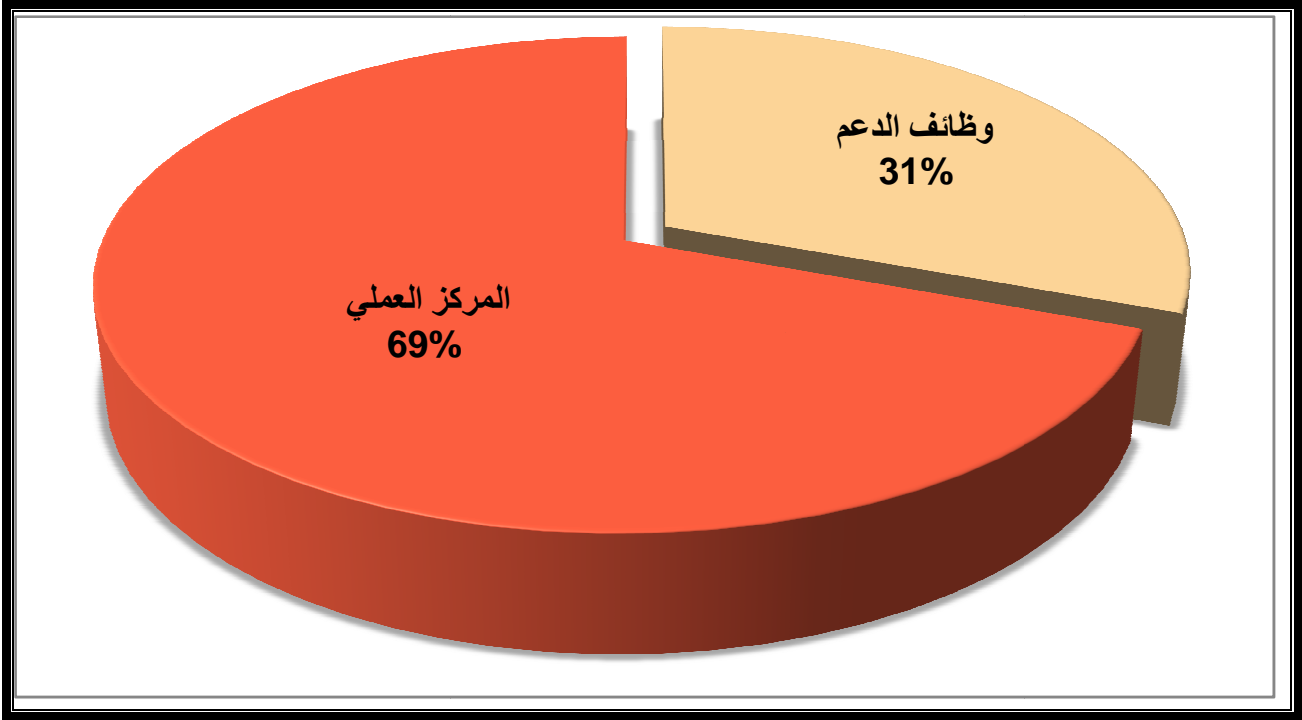
3. **الخط الهرمي-Ligne Hiérarchique**: يُعتبر حلقة وصل بين القمة الإستراتيجية والمركز العملي. فيشغل وظائفها مجموعة من المديرات والأقسام والوحدات. فيعملون في ضوء الخطة التي أقرتها القمة الإستراتيجية ويرفعون كل تقاريرهم إليها، حيث يتمتع أعضاؤها بصلاحيات أقل من صلاحيات القمة الإستراتيجية. ويشمل جميع رؤساء الأقسام والوحدات والإطارات في مختلف المديرات المركزية-Directions Centrales والمديرات المكونة للفرع.

4. **الإختصاصيون الفنيون-Technostructure**: يضم الإختصاصيين والمهنيين الذين بدورهم يضعون المعايير والأسس الفنية لتنسيق أعمال المؤسسة كالمكلفون بالتخطيط، المراقبة والتنظيم المتواجدون على مستوى المديرية المركزية للمراجعة، مديرية المحاسبة، مديرية التنظيم ومديرية التخطيط. بحيث يُمثل المهندسون والتقنيون في الإعلام الآلي ما نسبته 02% من إجمالي عدد العمال في المؤسسة، والقائمين بالتخطيط والتنظيم نسبة 0,8% من إجمالي عدد العمال.

5. **وظائف الدعم اللوجستي-Support Logistique**: هو كل ما يقدم دعماً مباشراً لبقية التنظيم، وتشمل أعمال السكرتارية، مديرية الإتصال والعلاقات العامة، مديرية الشؤون القانونية، مديرية الموارد البشرية ومديرية التقنية والتطوير. بحيث يُقدر عدد العمال في وظيفة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ما يُقدر بـ1230 أي بنسبة 05% من إجمالي عدد العمال في المؤسسة.

6. **إيديولوجية المؤسسات**: والناجمة عن تفاعل المكونات الخمسة السابقة حيث يشمل المعتقدات، القيم، التقاليد، السلوكيات، والثقافة المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة، حيث تُعتبر عنصر حيوي داخل المؤسسة ما يجعلها تختلف عن غيرها من المؤسسات.

والشكل الموالي يوضح توزيع العمال حسب الهيكل التنظيمي في مؤسسة نفضال.



الشكل (IV-6): توزيع العمال حسب الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال

المصدر: تم إعداده بناءً على معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد-المديرية العامة-مؤسسة نפטال.

باعتبار أن الهيكل التنظيمي الذي يضمن التوازن بين المسؤوليات وإحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها. فإنه بناءً على التشخيص والتحليل الذي أجري للهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال، فقد تبين أنه هيكل يتسم بالثقل لكثرة المستويات الإدارية-Très Hiérarchisée، هذا ما يؤدي إلى إنخفاض في مستويات التآزر بين المديريات والوحدات، ووجود عدد كبير للوحدات الوظيفية والتشغيلية مما يصعب من عملية الرقابة والسيطرة عليها، بالإضافة إلى وجود تكرار في الهياكل في جميع المستويات من العليا إلى العملية.

فحتى تتمكن مؤسسة نפטال من إعداد إستراتيجيتها بصفة لائقة تضمن لها بناء توجهاتها الإستراتيجية-Orientation Stratégique، يتطلب منها هيكل تنظيمي بسيط غير معقد يتكون من عدد محدود من الوحدات، ومن المستويات الإدارية حتى تستطيع ضمان تسهيل عملية الرقابة في مختلف الوحدات وبالتالي تعزيز التنسيق بين هذه الأخيرة وهذا ما يؤدي إلى التقليل في التكاليف والرفع من الأداء. فيستلزم على مُعدوا الإستراتيجية الأخذ بعين الإعتبار والإستفادة من كل النقاط السالفة الذكر من أجل إعداد إستراتيجية تضمن الإستمرار والتطور للمؤسسة.

الفرع الثالث: النظم

تُمثل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهدافها.

أولاً: القواعد والإجراءات الداخلية- Les Règles et Procédures Internes

بالنسبة لمؤسسة نפטال فهي تتمتع بمجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب. فلها قانونها الداخلي- Règlement Intérieur بالإضافة إلى مجموعة من الإجراءات الداخلية- Procédures Internes التي تسمح للعمال بتنفيذ مهامهم بالطريقة الصحيحة وبالتالي تحقيق الأهداف. فعلى سبيل المثال يمكن ذكر الإجراءات التي تتم على مستوى المديرية التنفيذية للموارد البشرية- DERH، فيما يخص طرق الإختيار والتقييم للأفراد وذلك على مستوى قسم الإنتقاء والتقييم- Département Sélection & Evaluation، حيث تقوم مصلحة التقييم بوضع إعلانات داخلية لمناصب العمل الشاغرة وما هي متطلبات كل منصب، وبعد قدوم المترشحين مرفقين بالوثائق الإدارية اللازمة وتقوم المصلحة بإنتقاء أفضلهم والملائم لمنصب العمل، وهذا حسب مؤهلات وقدرات وخبرات كل واحد منهم. وبعد الإنتقاء تصدر الموافقة على العامل المناسب وبعدها يصدر المدير التنفيذي للموارد البشرية موافقته ويأمر مديرية تسيير الإطارات بتحرير قرار التنصيب كونها هي المكلفة بتحرير القرارات.

وأما فيما يخص قرارات معالجة الشكاوي والتأخرات والغيبات ودورات العمل، فيتم بالإعتماد على المناشير والإتفاقيات الجماعية والقانون الداخلي للمؤسسة.

كذلك يُعبر الهيكل التنظيمي عن مجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة لذا يتطلب من الأفراد إحترامه وذلك بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

ثانياً: نظام الإتصالات- Le Système de Communication

تستعمل مؤسسة نפטال التكنولوجيا لتفعيل نظام الإتصالات فيها، فتقوم بتسيير نشاطاتها من خلال شبكة داخلية وأخرى خارجية. الأمر الذي سهل تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام الداخلية والفروع المنتشرة عبر الوطن.

1. الشبكة الداخلية:

لقد أنشأت مؤسسة نפטال شبكة حواسيب داخلية حيث تربط مختلف المصالح والمكاتب حيث يمكن من الإتصال بأي مصلحة والإطلاع على الحسابات أو أي شيء من هذا القبيل، الأمر الذي سهل عملية

الإتصال الداخلية والذي انقص استعمال الأوراق والتنقل بين المكاتب، الأمر الذي يعتبر إنقاص لتكاليف حيث يمكن من استخدام آلة ناسخة واحدة تتداول بين مجموع الأقسام أضف إلى ذلك استعمال برامج لحساب تسعيرات كل منتجاتها فلو فكرنا أن هناك عشرات الآلاف من الزبائن كم يلزمها من عامل لإنجاز الحسابات وإحتمال الوقوع في الخطأ أكيد وكذلك عملية التحصيل وإستقبال الكم الهائل من الزبائن دفعة واحدة.

أضف إلى ذلك معالجة الأجور حيث تتم هذه العملية بطريقة آلية عوض أن يقوم العامل بحساب الأجر يدويا إضافة العلوات وإنقاص الإقتطاعات أصبح يدخل المعلومات الأولية للحاسب ويقوم هذا الأخير بإعطائه النتائج بسرعة فائقة ودقة عالية وكذلك سهولة تصحيح الأخطاء ومتابعتها.

والأمر الآخر هو تسهيل عمل المدير عيث يستطيع مراقبة الأعمال من مكتبه فإذا أراد رؤية الحسابات يستطيع الدخول إلى حاسب المصلحة التجارية والإطلاع على الحسابات وإذا أراد الإطلاع على الأجور يدخل إلى الحاسب الخاص بمصلحة المستخدمين ويقوم بذلك.

2. الشبكة الخارجية: تربط مركز المؤسسة بمختلف الفروع المنتشرة عبر أنحاء الولايات الأخرى، حيث يتم الإتصال بين الفروع بواسطة الشبكة. الأمر الذي يسهل سير العمل، حيث إذا أراد المدير المركزي بالمشراكة أن يطلع على أحد الفروع فله ذلك.

ومن بين الأنظمة المستعملة من طرف مؤسسة نפטال ما يلي:

- **نظام NAFT COMPTA:** هو برنامج مستعمل في مديرية المحاسبة ويخص إدخال الفواتير والطلبات.
- **نظام NAFT GD:** هو برنامج مستعمل في محطة الخدمات-Station Services حيث يهتم بتسيير المخزون والمبيعات والخزينة لمحطة التوزيع ما يساعد المحاسب من أداء عمله بعيد عن مقر المؤسسة.
- **نظام NAFT COM:** يمكن إعتباره البرنامج المحاسبي الرئيسي لأنه يقوم بمراقبة البرامج الأولى، حيث يكشف أيضا كل الأخطاء التي قد ترتكب في محطات الخدمات، فمثلا يُمكننا من معرفة قيمة المبيعات الحقيقية. وهو مُنصب في جميع المراكز نظراً للعدد المهم من المواد والزبائن.
- **نظام IMMOSYS:** يوجد في جميع المراكز ويهتم بتسيير ومتابعة الإستثمارات.
- **نظام CGCA:** نظام المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية يتم فيه إعادة بناء معلومات الأنظمة السابقة. فلو لا وجود هذه الشبكة لاستعصى الأمر في الإتصال بين الفروع وتسهيل تبادل المعلومات. فتسهر وتسعى مؤسسة نפטال على تحسين وتطوير هذه الأنظمة من سياسات، قواعد، أساليب وإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة بهدف إعداد إستراتيجية ناجحة تحقق من خلالها أهدافها.

الفرع الرابع: الأفراد

يُشير إلى عدد ونوع الأفراد داخل المؤسسة. أما عن محاور إستراتيجية مؤسسة نפטال فيما يخص المورد البشري فهي مندمجة مع مجمع سوناتراك من جهة، ومن جهة أخرى، تسعى للإستجابة على المدى القصير والمتوسط للإحتياجات بخلق ظروف إندماج العمال مع أهداف المؤسسة.

أولاً: محاور إستراتيجية الموارد البشرية في مؤسسة نפטال

1. في مجال التشغيل:

- الحركة الداخلية والوظيفية للعمال؛
- التركيز على المهن الأساسية والمناصب النوعية؛
- تسبيق الإحتياجات للمناصب ذات الأهمية للمؤسسة، وهذا بتشكيل مجموعة من المترشحين الأكفاء والمحددین سلفاً.

2. في مجال التكوين:

- التخصص والإحترافية في المهن الأساسية؛
- تحضير الخلف في المنصب بالتكوين الهادف الذي يسمح للمترشح بتطوير معارفه وقدراته.

3. في مجال التوظيف:

- بتفضيل التوظيف الداخلي في المؤسسة والمجموعة من خلال بورصة التشغيل لمناصب التأطير العضوي واللجوء إلى التوظيف الخارجي في حالة عدم الجدوى؛
- تجديد الأجيال بتوظيف الشباب من أجل توازن هرم الأعمار؛
- الحصول على كفاءات جديدة؛
- التكفل بالموظفين الجدد من خلال وضع مسار تقوية يسمح لهم بالإندماج بسهولة من خلال التعرف على المؤسسة ومحيطها وثقافتها.

ثانياً: تحليل الموارد البشرية لمؤسسة نפטال

1. تحليل الأفراد حسب الجنس: تتكون الموارد البشرية لمؤسسة نפטال من 90% من الأفراد هم من جنس الذكور، مقابل 10% من جنس الإناث. وهذا ما تتطلبه طبيعة الوظائف المسندة لمؤسسة نפטال، بإعتبارها مؤسسة لتسويق وتوزيع المواد البترولية. كما أن 50% من الأفراد هم معنيون بأشغال النقل والتفريغ والسياقة والأشغال الكبرى. أما الإناث فتسند إليها وظائف إدارية وليست وظائف عملية.

2. تحليل الأفراد حسب السن: تمثل نسبة الأفراد الأقل من 30 سنة نسبة 12%، و 40 سنة فما فوق نسبة 60%. أما عن متوسط السن فهو يقدر بـ 43.3 سنة بالنسبة للذكور ونسبة 37.5 سنة بالنسبة للإناث.

وهذا ما يبين أن مؤسسة نفطال تعتمد على فئة لها تجربة وخبرات من فئة أعمار معينة، مع إدراكنا بأهمية الفئة الشبابية. ويوعي من المديرية التنفيذية للموارد البشرية-DERH لدور تلك الفئة، برمجت مخطط إستخلاف-Plan de Relève، يمتد على مدى خمسة سنوات الذي يركز على التحفيز وعلاوات الذهاب إلى التقاعد للفئة العمرية المقبلة على التقاعد والمقعدة بـ 10000 فرد، وتوظيف جد مشروط بخصوص المستوى الأكاديمي والعنصر الأكثر شباباً.

3. تحليل الأفراد حسب الأقدمية: فما يقارب 24% من الأفراد ذوي خبرة أكثر من 25 سنة ونسبة 23% هم ذوي خبرة أقل من 05 سنوات. فهو ما يبين أن مؤسسة نفطال تستفيد من الأفراد ذوي خبرة عالية خاصة على مستوى الإدارة العليا المكلفة بإعداد الإستراتيجية حيث تساهم تلك الأقدمية والخبرة المكتسبة في إعداد إستراتيجية ناجحة تضمن للمؤسسة البقاء والتطور.

4. تحليل الأفراد حسب المستوى الأكاديمي: تمتلك نفطال ما نسبته 64% من الأفراد لا يتجاوزون المستوى الأكاديمي المتوسط، و 15% من الأفراد لهم مستوي التعليم العالي، فهذا ما يظهر معقولاً إذا تم توزيع هؤلاء الأفراد إلى الفئات السوسيومهنية، فأكثر من 50% من الأفراد هم في فئة التنفيذ والتي لا تتطلب مستوى أكاديمي عالي.

وباعتبار المورد البشري المُعد الفعلي للإستراتيجية وبالتالي مُنفذها، ونظراً لأهمية الدور الذي يؤديه ينبغي تنمية مهاراته بالتشغيل الفعال حتي يكتسب الخبرات والتكوين المستمر لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المؤسسة وأدائها لمهامها على الوجه المطلوب وبالتالي مساهمتها في إعداد الإستراتيجية تضمن لها الإستمرار والتطور في عالم تسوده المنافسة الحادة.

الفرع الخامس: أسلوب الإدارة/القيادة

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية التنظيمية والوصول إلى الأهداف. بإعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يواجهها.

فتتبع مؤسسة نפטال أسلوب الإدارة/القيادة الذي يختلف باختلاف المستوى، حيث أنّ في المستويين الأعلى والمتوسط تميل الإدارة فيه إلى البيروقراطية كون المتغير الرئيس الذي له التأثير الأكبر هو اللوائح والقوانين المعمول بها على مستوى وزارة الطاقة والمناجم والمؤسسة العمومية سوناطراك التي كما تم تبيانها في الفرع الأول حول مراحل إعداد الإستراتيجية في مؤسسة نפטال، حيث تتلقى التوجيهات العامة من طرف كل من سوناطراك ووزارة الطاقة والمناجم، وهي سمة جميع المؤسسات الحكومية. بينما في المستوى الأدنى فتميل إلى المشاركة والديمقراطية.

لكن المستوى لا يعتبر المتغير الرئيس أو المؤشر الوحيد الذي يُحدد نوع وأسلوب القيادة بل حتى طبيعة المؤسسة عمومية كانت أو خاصة والموقف أيضاً يعتبر متغير رئيس في تحديد أسلوب الإدارة/القيادة. وهكذا فإنّ مفتاح ضمان نجاح إعداد إستراتيجية المؤسسة يتمثل في مقدرة وكفاءة قائد المؤسسة.

كما أنّ للحوافز أهمية بالغة، لما لها من دور في بلوغ مستويات أفضل من الإنتاجية، فعن طريق الحوافز يمكن لإدارة المؤسسة من توجيه أداء الأفراد نحو تحقيق الأهداف المخططة. أما عن أشكال الحوافز الممنوحة للأفراد بمؤسسة نפטال فتتمثل في الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

أولاً: الحوافز المادية

تتمثل الحوافز المادية أساساً في الأجر والزيادات والمكافآت والعلاوات المرتبطة به. بالإضافة إلى المزايا والخدمات المتمثلة فيما يلي:

1. مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه كالإجازات السنوية، الإجازات المرضية والإجازات الخاصة؛
2. تأمينات التقاعد وحوادث العمل؛
3. الخدمات الصحية كالفحوصات الطبية وطب العمل؛
4. الخدمات الإجتماعية كالرحلات، حفلات وندوات ثقافية وجماعات تعاونية؛
5. تحسين ظروف العمل.

ثانياً: الحوافز المعنوية

تتمثل الحوافز المعنوية في مؤسسة نפטال أساساً في فرص الترقية والإستحقاقات في العمل.

1. الترقية: تعتبر الترقية إحدى أهم وسائل التحفيز المعنوي وتعني التنقل من مستوى تأهيلي إلى مستوى آخر أعلى، وبصاحبها في ذلك عادة تحسين في الأجر وإرتفاع المستوى الوظيفي للفرد ولقد نصت الإتفاقية الجماعية على شروط وكيفيات الترقية.

2. الإستحقاقات في العمل: تعتبر الإستحقاقات المقدمة للعمال كحوافز معنوية، وتتمثل في منح أوسمة إستحقاق موجهة لتكريم العمال الأوفياء للمؤسسة. فتمنح الأوسمة البرونزية للوفاء عشرة سنوات، والأوسمة الفضية لعشرون سنة، والأوسمة الذهبية لثلاثون سنة. وتقدم الأوسمة البرونزية والفضية على مستوى المؤسسة، أما الأوسمة الذهبية فتقدم على مستوى المؤسسة الأم لهي مجمع سوناطراك في مناسبات محددة. ويظل موضوع تحديد وإعداد الإستراتيجية المناسبة يعتمد على قدرة ومهارة القائد على تشخيص المواقف بصورة جيدة واختيار الإستراتيجية المناسبة لذلك.

الفرع السادس: المهارات

أُعتبرت الموارد البشرية ولفترة طويلة كنشاط مساعد للوظائف الرئيسية للمؤسسة، لكن توجّه الفكر الإستراتيجي وخاصة من خلال نظرية الموارد إلى إعطائه دوراً حاسماً في تنافسية المؤسسات كونها محور تميز المؤسسات عن بعضها البعض. فإذا كان الأفراد يتحملون مسؤولية إعداد وتنفيذ الإستراتيجية وفي نفس الوقت، فهذا وبدون شك يجعلهم في قلب الإستراتيجية. حيث يتطلب منهم ضرورة تملكهم لمهارات من أجل إعدادها. والمتمثلة في المهارات الإدراكية أو الفكرية-Conceptual Skill التي ينبغي أن تتوفر لدى مُعدوا الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا، حيث تركز هذه المهارات على التعامل مع الجوانب الأكثر عمقاً والأكثر شمولية وهي تتعامل مع الرؤيا المستقبلية للمؤسسة ذات الموقف الإستراتيجي.

فالملاحظ على مستوى مؤسسة نפטال أنّ هناك إزدياد الحاجة للمهارات الفكرية كلما إتجهنا للمستويات الأعلى المكلفة بإعداد الإستراتيجية. كما تجدر الإشارة إلى أنّ إضطلاع القائمين على إعداد الإستراتيجية بوظائفهم وأدوارهم يتطلب توفر بعض المهارات الأخرى كمهارة تنظيم وإدارة الوقت، مهارة الإتصال، مهارة حل المشكلات، مهارة التحليل الموقفي والوظيفي وغيرها. وبالتالي تظهر أهمية المهارات التي يتعين على مُعدوا الإستراتيجية على مستوى مؤسسة نפטال أن تتوفر فيهم بغية إعداد وتنفيذ إستراتيجية تعزز مستوى النجاح للمؤسسة.

الفرع السابع: القيم المشتركة

تُمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة. وتتجسد هذه القيم المشتركة في ثقافة المؤسسة التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى. والتي تتمثل في مجموع مجموع القيم والسلوكيات والعادات القائمة المتعلقة بكيفية تنظيم العمل، ممارسة السلطة، مكافئة ورقابة الأفراد. فتشكّل ثقافة المؤسسة العامل المؤثر بصورة كبيرة جداً في إعداد الإستراتيجية. حيث أن العلاقة

بين الإستراتيجية والثقافة هي علاقة متداخلة وتبادلية، وكل منهما تؤثر في الأخرى بدرجة ما. لذا على مؤسسة نפטال أن تبحث عن التوافق بينهما، فهي تسعى لتطوير ثقافة تنظيمية جديدة، طموحة ومبتكرة.

فيما أن نموذج McKinsey 7'S للتشخيص التنظيمي يُبين تداخل العلاقات المختلفة بين العوامل المكونة له والتي تؤثر في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية. حيث أنه يُمكن تحقيق النجاح في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية إذا كانت عوامل النموذج متوافقة مع الإستراتيجية أو مساندة لها على الأقل. وهذا ما تم الوصول إليه من خلال الدراسة الميدانية، أين تبين أن لنموذج نموذج McKinsey 7'S دور كبير عند إعداد إستراتيجية مؤسسة نפטال، وذلك من خلال مساهمته في توفير المعلومات اللازمة والدقيقة من خلال التشخيص التنظيمي لكل عامل من عوامله، حيث أنه كلما شخصنا عامل من عوامله يتبين لنا نقاط قوته وضعفه وبالتالي يتم تعزيز نقاط القوة والحد من نقاط الضعف، أين تساهم تلك الإيجابيات في إعداد إستراتيجية ناجحة للمؤسسة. فإذا ظهرت مشكلة خلال عملية التطبيق فهذا دليل على نقص في التوافق بين الإستراتيجية وبين أحد عوامل النموذج.

المطلب الثاني: دور نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي في إعداد إستراتيجية مؤسسة نפטال

يهتم نموذج التشخيص التنظيمي E.MORIN & A.SAVOIE ببيان الأبعاد الضرورية من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية والتي تعتبر من مخرجات أو نتائج إعداد الإستراتيجية الناجحة.

الفرع الأول: إستدامة المؤسسة

أولاً: جودة المنتجات

وهو كل ما تستقبله وتشتريه من مؤسسة الأم سوناطراك من مواد بترولية وغازية، وما تستورده من البلدان الأوربية كالعجلات المطاطية وبعض الزيوت. حيث تعتبر مؤسسة نפטال أكبر المؤسسات المسوقة والموزعة لهذه المنتجات في السوق والمتمثلة في الوقود، غاز البترول المميع، الزيت، الزيوت، العجلات المطاطية والمواد الأخرى المشتقة. والموضحة في الملحق (3-IV).

وبالعودة إلى محاور إستراتيجية مؤسسة نפטال، فنجدها تركز على محور الرفع من وفاء زبائنها، والذي لا يتحقق إلى بالتوازي مع محور تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على التكاليف وتحسين جودة المنتجات. بحيث أن مصدر الوفاء هو جودة المنتج.

فمؤسسة نפטال عبر محاورها الإستراتيجية تسعى إلى إرضاء المتطلبات النوعية والكمية لزبائنها بالدرجة الأولى. ومن أجل تحقيق ذلك فهي سعت للحصول على شهادة الإيزو-ISO، لموادها المسوقة والموزعة بما فيها المواد المتعلقة بالملاحة الجوية البحرية وغاز البترول المميع. حيث تدل على أن المواد المسوقة من طرف المؤسسة تعمل وفق المعايير الدولية للجودة. وبهذا تكون مؤسسة نפטال قد سعت ومازالت تسعى من خلال إعداد إستراتيجيتها إلى تعزيز ثقة زبائنها ووفائهم لها وذلك بإدراج جودة منتجاتها من بين محاورها الإستراتيجية. فلا يمكن إعداد إستراتيجية دون الأخذ بعامل جودة المنتج.

وفي 2013.11.06، سعت مؤسسة نפטال للحصول على شهادة الإيزو ISO 9001-9001 والذي يخص العمليات الإدارية في كل وظائف المؤسسة كالموارد البشرية، المالية، التموين وغيرها. فوضعت سياسة الجودة-Politique Qualité على مستوى المديرية العامة وذلك بهدف تلبية حاجات زبائنها والمحافظة على صورتها-Préservation de l'Image de Marque. وللتطلع على سياسة الجودة لمؤسسة نפטال يمكن تصفح الملحق (4-IV).

ثانيا: القدرة التنافسية

لقد حققت مؤسسة نפטال أرباحاً كبيرة نتيجة لإحتكارها لسوق توزيع المواد البترولية منذ سنة 1990، غير أنه وفقاً لأحكام المرسوم 435-97 الصادر في 1997.11.17 بشأن تنظيم التخزين وتوزيع المنتجات البترولية.* فلم تعد تحتكر السوق نتيجة لإفتتاحه أين أصبح للمؤسسة العديد من المنافسين المحليين والأجانب في هذا القطاع.

1. أهم منافسي مؤسسة نפטال المحليين: والمتواجدين بصفة أساسية على مستوى الغرب الجزائري، حيث من المتوقع أن تصل حصتها السوقية-Parts de Marché 10% في السنوات القليلة القادمة والمتمثلون فيما يلي:

- PETROSER بولاية معسكر؛
- PROPAL بولاية مستغانم؛
- GBS بولاية تيارت؛
- .GALA OIL

* Dispositions du décret 97-435 du 17 novembre 1997, portant sur la réglementation du stockage et de la distribution des produits pétroliers.

بالإضافة إلى وجود منافسين محليين وذلك من خلال نشأة القطاع الخاص وتطوره ويمتلك هؤلاء:

- مراكز لتخزين وتوزيع الوقود؛
- هياكل لتحويل وتسويق الزيوت؛
- وحدات لصنع وتسويق الزفت.

2. أهم منافسي مؤسسة نفطال الأجانب:

- في مجال تخزين وتسويق الزيوت: SHELL , TOTAL, ESSO, LUBRIFIANTS؛
- في مجال تحويل وتوزيع الزفت: TOTAL, BITUME.

وعليه فإن مؤسسة نفطال تجد اليوم نفسها في بيئة جديدة وسوق حرة ومنافسة شديدة خاصة بعد صدور قانون رقم 05-07 المؤرخ في 28.04.2005 المتعلق بالمحروقات والذي يهدف إلى إلغاء الإحتكار وضرورة التفتح على السوق العالمي، وذلك تطبيقاً لمقاييس الإتحاد الأوروبي وإستعداد الجزائر للإنتضمام للمنظمة العالمية للتجارة OMC (الجزائر حالياً تستعد لإنتقاد الإجتماع الثالث عشر (13) بخصوص إنتضمامها لها).

وفي إطار التأقلم مع التحولات الإقتصادية والإجتماعية الحاصلة في المحيط والإصلاحات في ميدان المحروقات، قامت مؤسسة نفطال بوضع إستراتيجيات والتي تهدف أساساً إلى تلبية متطلبات الشركاء وتلبية رغبات الزبائن. وفي هذا الصدد أدرجت مؤسسة نفطال هذا العامل عند إعداد إستراتيجيتها مجموعة من المحاور المتعلقة بمجال المنافسة كالعامل على الحفاظ على حصصها السوقية وتعزيزها، وضع سياسات للتسويق والإتصالات والتكوين؛ تعزيز موقعها الريادي في تسويق وتوزيع المواد البترولية على المستوى الوطني، إستغلال جميع الفرص التي تتيحها العولمة، على الصعيدين الوطني والدولي. وبهذا تكون مؤسسة نفطال قد أخذت بهذا العامل عند إعداد إستراتيجيتها. فتكمن مساهمتها في إعداد الإستراتيجية عند أخذها في الإعتبار للبيئة الخارجية وتطوراتها.

ثالثاً: رضا الزبائن

ينقسم زبائن مؤسسة نفطال إلى نوعين هما:

1. زبائن الشبكة/محطات الخدمات-Clientèle Réseau: وهي تنفرع إلى نوعين أساسيين هما:

■ محطات الخدمات التابعة لمؤسسة نفطال- Les Stations Service Patrimoine de NAFTAL:

- محطات الخدمات ذات تسيير مباشر- Les Stations Service Gestion Direct وهي المحطات التي تُسير من طرف عمال مؤسسة نפטال.

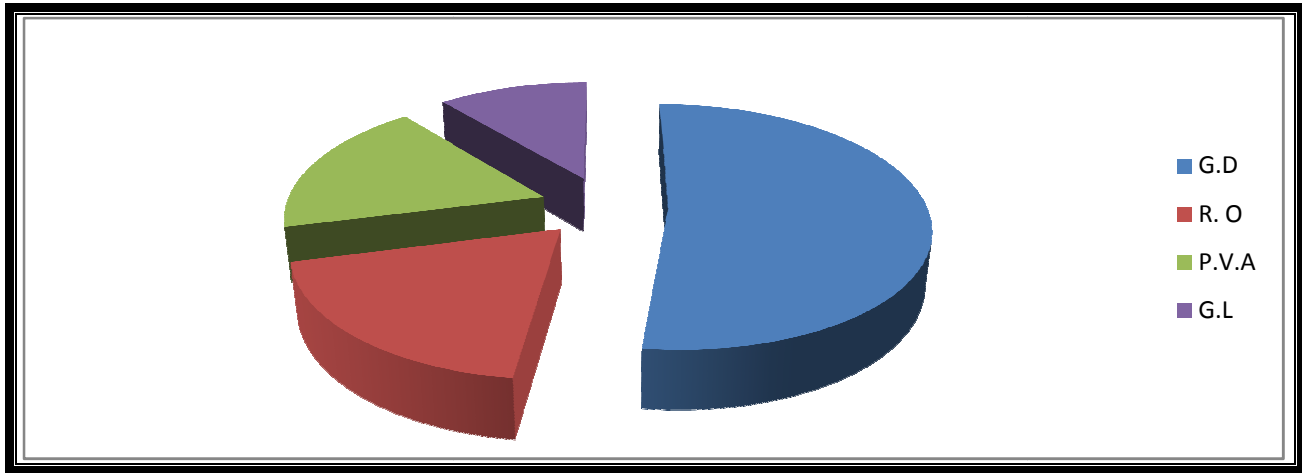
- محطات الخدمات ذات التسيير الحر- Les Stations Service Gestion Libre وهي مجموع المحطات التي كانت تعود سابقاً إلى كل من مؤسسة ESSO، SHELL، TOTAL وذلك بإعادة شرائها أو التأميم، كما أوكلت إدارتها إلى مستأجرين بموجب عقد والذين يدفعون نسبة من رقم الأعمال.

■ محطات الخدمات التابعة للمعتمدين- Les Stations Services Appartenant à des Tiers:

- محطات الخدمات/بائعين عاديين- Les Revendeurs Ordinaires وهي محطات ذات سعة تخزين ضئيلة من 10-40 م³ والمسيرة من طرف معتمدين للبيع العاديين والمرتبطين مع نפטال بعقد تجاري.

- محطات الخدمات/نقاط البيع المعتمدة- Les Points de Vente Agrées وهي محطات ذات سعة تخزين متوسطة 100 م³ محققة من طرف المستثمرين ومسيري المحطة ولهم أولوية الخدمة.

والشكل الموالي يوضح الحصة السوقية لمختلف أنواع زبائن الشبكات- Clientèle Réseau.



الشكل (IV-7): الحصة السوقية لأنواع محطات الخدمات في السوق الجزائرية

المصدر: تم إعداده بناءً على معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد-المديرية العامة- مؤسسة نפטال.

2. الزبائن الكبار- Les Grands Consommateurs:

يتكونون أساساً من المستهلكين الذين يملكون قدرة كبيرة للتخزين ويتمثلون فيما يلي:

- المؤسسات العمومية ومنها مؤسسة SONELGAZ, SNTF, SNTR, DGSN, MDN؛
- الإدارات والتعاونيات المحلية- Les Administrations et les Collectivités Locales؛
- القطاع الزراعي- Secteur Agricole.

فتسعى مؤسسة نפטال عند إعداد إستراتيجيتها إلى إدراج عامل رضا الزبائن، حيث يساهم هذا الأخير في إعداد إستراتيجية تضمن لها البقاء والتطور كون بقاء وإستمرار المؤسسة مرتبط إلى حد كبير برضا زبائنهم ووفائهم لها.

رابعا: رضا الموردين

المورد أو المُمون الوحيد بالنسبة للوقود-Carburants هو مجمع سوناطراك- Groupe SONATRACH وبالتحديد مؤسسة نفتك-NAFTEC المختصة في تكرير المواد البترولية، والتي تُعتبر المُمون الوحيد لمؤسسة نפטال. أما بالنسبة للمنتجات الأخرى-Autres Produits فنقوم بإستردادها من الخارج. فعلى مؤسسة نפטال إعطاء عناية خاصة لمورديها والتركيز عليهم عند إعداد الإستراتيجية حتى تستطيع ضمان مدخلاتها ومنه مخرجاتها وبالتالي إستمرارها وتطورها.

الفرع الثاني: الكفاءة الإقتصادية

أولاً: إقتصاد الموارد

تتوفر مؤسسة نפטال على موارد بشرية، مالية ومادية معتبرة والتي تعتبر بمثابة بنيتها التحتية التي تُدعم نشاطها الرئيسي وتُسخرها لتحقيق أهدافها. لذا يتطلب منها إستغلالها إستغلالاً أمثلاً بما يتماشى مع التطورات البيئية والقواعد الدولية، كونها تتصف بالمحدودية والندرة. فمؤسسة نפטال تأخذ بعامل إقتصاد وترشيد الموارد عند إعداد إستراتيجيتها وهو ما يظهر جليا في أحد محاورها الإستراتيجية في ترشيد محفظتها من خلال إعطاء الأولوية لتطوير المواد ذات القيمة المضافة العالية حيث يسمح لها ذلك بتحقيق إقتصاد الموارد وبالتالي إستراتيجية تضمن لها الإستمرار والتطور.

ثانياً: الإنتاجية

تعتمد مؤسسة نפטال على عدة أساليب لتحسين مستوى إنتاجيتها، ومن بين هذه الأساليب نجد التحفيز بشتى أنواعه والذي يعمل على تحسين أداء الأفراد وإنتاجيتهم. فتسعى مؤسسة نפטال إلى خلق الشعور بالإنتماء والإهتمام بأفرادها وهو ما يولد لديهم الدافعية للعمل والتعاون لتحقيق أهدافها وهو ما يترجم التحسن في الإنتاجية. كما تعتمد المؤسسة على الترقية بهدف تحسين أداء الأفراد والرفع من إنتاجيتهم. وذلك من خلال توليد روح المنافسة بينهم من أجل الحصول على فرص الترقية وبالتالي بذل المزيد من الجهد والعمل مما يتيح عنه بالضرورة تحسن في مستوى الإنتاجية.

وكما تم تبيانها في المطلب الأول من هذا الفصل من خلال الجدول (IV-3) حول تطور كل من القيمة المضافة والإنتاجية على مستوى مؤسسة نפטال للفترة 2011-2013، فإنها في إرتفاع مستمر. ولهذا فإن على القائمين بإعداد الإستراتيجية أن يدرجوا الإنتاجية باعتبارها من أهم محددات تحقيق الفعالية التنظيمية وبالتالي إعداد إستراتيجية تُعزز الإستمرارية والنجاح.

ثالثاً: المردودية

يَعتمد القائمون على إعداد الإستراتيجية على المردودية، حيث تساعد هذه الأخيرة في متابعة التطور الذي يسمح لنا بالحكم على فعالية المؤسسة في سوقها ومقارنتها بنسب المؤسسات المشابهة ويسمح بتحديد فعالية المؤسسة في القطاع الذي تنتمي إليه.

الفرع الثالث: قيمة الأفراد

تُعتبر قيمة الأفراد ذات أهمية كبيرة عند إعداد إستراتيجية المؤسسة، حيث يساهم كل من مناخ العمل الجيد ومهارات الأفراد وصحتهم وسلامتهم في إعداد إستراتيجية مدعمة ومساندة لمواجهة العثرات عند إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

أولاً: مناخ العمل

تسعى مؤسسة نפטال لضمان السير الحسن للعمليات الإنتاجية ولتشجيع الأفراد وتحفيزهم على العمل تعتمد على إجراءات وتدابير هامة تتعلق بتحسين ظروف ومناخ العمل وتتمثل هذه الإجراءات في الأنشطة الآتية:

1. تنظيم وتخطيط مكان العمل؛
2. توفير الإضاءة والتهوية المناسبة؛
3. توفير الأجهزة الوقائية للعمال من ألبسة وقفازات وأحذية حيث تعتبر إلزامية أثناء العمل؛
4. منع كل شخص أجنبي لدخول على أماكن العمل دون رخصة؛
5. الصيانة الدورية والفعالة لوسائل الإنتاج.

ثانياً: مردودية الأفراد

تُعتبر مردودية الأفراد ذات أهمية كبيرة عند إعداد الإستراتيجية، نظراً للدور المحوري الذين يتمتعون به والمكانة التي يحتلونها في المؤسسة. فمؤسسة نפטال لها إدراك تام لأهمية المورد البشري عندها وبالخصوص العمل الفريقي وما يُقدمه من تآزر وتعاضد ناتج عن تكاتف جهود الأفراد وبالتالي تحقيق مردودية عالية لأفرادها. ويؤدي إهمال العمل الفريقي إلى غياب التنسيق والتعاون بين الأفراد، ويصبحون مجرد جماعة عمل

أكثر منهم فريقاً يُساند بعضه بعضاً. وبالتالي فهذا الجهد والسعي وراء بناء عمل الفريق ينعكس أثره على مناخ العمل بشكل إيجابي وبالتالي يكون إعداد الإستراتيجية في ظروف أكثر أريحية.

ثالثاً: مهارات الأفراد

يتعين على القائمين بإعداد الإستراتيجية معرفة المهارات التي يتمتع بها أفراد المؤسسة. فنجد أن مؤسسة نضال قامت بتصنيف عمالها وفقاً لفئات سوسيو مهنية - Les Catégories Socioprofessionnelle وذلك إستناداً إلى مهارات أفرادها ومتطلبات أنشطتها إلى أربعة فئات تضم أساساً فئة الإطارات السامية - Cadres Supérieures، فئة الإطارات - Cadres، فئة العمال المهرة - Maîtrise، فئة العمال التنفيذيون - Exécutions.

فتساهم فئة الإطارات السامية - Cadres Supérieures بالخصوص في إعداد الإستراتيجية كونها الفئة المناسبة التي تمتلك مهارات عالية ومتلائمة مع مسؤولية إعداد الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة.

رابعاً: صحة وسلامة الأفراد

تصل الميزانية الإجتماعية المخصصة للأفراد بمؤسسة نضال إلى إثتان بالمئة (20%) من كتلة الأجور - La Masse Salariale، حيث تتوزع هذه النسبة على النشاطات الآتية:

1. المساعدات الإجتماعية؛
2. الخدمات الصحية؛
3. الرحلات، النزاهات والنشاطات الثقافية.

وتعكس الميزانية الإجتماعية مدى إهتمام المؤسسة بالأفراد، فتهدف من خلالها لتحقيق الرضا للأفراد وخلق الدافعية لديهم للعمل.

كما تتوفر مؤسسة نضال على مراكز لطب العمل وتحتوي هذه المراكز على مهتمين أساسيين الأولى وقائية والثانية شفاوية. ويهدف طب العمل بالمؤسسة إلى ما يلي:

1. الترقية والمحافظة على الحالة الجيدة للعمال في كل المهن من أجل رفع مستوى قدرات العمال والإبداع؛
2. وقاية وحماية العمال من الأخطار التي تؤدي إلى حوادث العمل أو أمراض مهنية وكل ما ينقص صحة العمال؛
3. التعرف ومراقبة العوامل التي تؤثر على صحة العمال في أماكن عملهم من أجل التقليل منها أو عدمها؛
4. وضع العمال في وظائف تتلاءم مع قدراتهم الفيزيولوجية والنفسية؛
5. تقييم المستوى الصحي للعمال في أوساط عملهم.

وبالإضافة إلى مراكز طب العمل التي تتوفر عليها بمؤسسة نפטال، هناك مصلحة خاصة بالوقاية من الأخطار المهنية؛ هذه المصلحة تابعة لمديرية الموارد البشرية وتقوم بالعمل على تحسين ظروف العمل ومعالجة المشاكل المتعلقة بحوادث العمل ودراستها، وتحليل نتائجها وأسبابها وإتخاذ الإجراءات الضرورية لتقليل من هذه الحوادث وتحقيق السلامة المهنية للعمال بالمؤسسة.

الفرع الرابع: الشرعية التنظيمية

تقوم على تقييم مدى إستغلال المؤسسة للموارد التي تستمدتها من بيئتها. حيث تسعى مؤسسة نפטال لبذل مجهودات في هذا الإطار، وذلك من خلال ما يلي:

1. وضع قوانين وتعليمات خاصة بالأمن الصناعي خصوصا في مجال التخزين، توزيع المواد البترولية، بالإضافة إلى تحديد النماذج والإجراءات المتعلقة بحماية البيئة؛
2. الحرس على تطبيق وإحترام المقاييس المستعملة في الأمن الصناعي للمحافظة على البيئة في علاقتها مع المؤسسات المعنية؛
3. القيام بدراسات سوق حول إستعمال وإستهلاك المواد البترولية؛
4. الحرس على تطبيق وإحترام المقاييس المرتبطة بالأمن الداخلي للمؤسسة، وطبقا للتنظيمات الداخلية.

فعلى المؤسسة عند إعداد إستراتيجيتها الأخذ بعين الإعتبار مسؤوليتها تجاه مجتمعها وبيئتها وذلك من خلال محاولاتها الجادة التي تبذلها سعياً منها لحل مشكلات المجتمع والحرس على تطبيق وإحترام المقاييس المستعملة للمحافظة على المجتمع والبيئة من التلوث.

الفرع الخامس: البعد السياسي

يتضح الترابط والتداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة؛ فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلا رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح. فمن خلال تعريف وتحليل ومراجعة العوامل السابقة الذكر والتي تمكننا من الوقوف على تقييم المتغيرات التي تعطي للمؤسسة القدرة على إعداد وصياغة إستراتيجيتها التي تُمكنها من تحقيق أهدافها الأساسية وتطوير السياسات اللازمة لإنجاز الأهداف التشغيلية. لذا على القائمين على إعداد الإستراتيجية تشخيصها جيدا وأخذ نتائج هذا التشخيص عند إعداد إستراتيجية مؤسسة نפטال.

المطلب الثالث: تقييم إستراتيجية مؤسسة نפטال

بعد عرض مساهمات نماذج التشخيص التنظيمي في إعداد إستراتيجية مؤسسة نפטال، أين قامت هذه الأخيرة بعدة تحاليل مهمة إلا أنها تجاهلت بعض العوامل والمتغيرات التي تضعف قيمة الإستراتيجية وتعيق تنفيذها.

الفرع الأول: مزايا إستراتيجية مؤسسة نפטال

إعتمدت مؤسسة نפטال عند إعدادها لإستراتيجيتها على مجموعة من التحاليل الهامة والتي تساعدها على تنفيذها بشكل جيد.

أولاً: القيام بالتشخيص التنظيمي.

ثانياً: إعادة تنظيم المؤسسة من أجل تكييفها مع المتغيرات البيئية الحالية والمحتملة.

ثالثاً: التنظيم حسب مراكز المسؤولية.

رابعاً: السعي وراء تقليص من عدد المستويات الإدارية وكذلك في عدد الوحدات.

خامساً: توافق التنظيم مع الأهداف الإستراتيجية.

سادساً: التحكم في مهن المؤسسة بشكل جيد.

سابعاً: تسطير الأهداف على المدى الطويل، المتوسط والقصير اعتماداً على نتائج التشخيص البيئي.

ثامناً: القيام بتحليل المنافسة المعمقة دون تجاهل للمنافسة الدولية الحالية والمحتملة.

تاسعاً: القيام بدراسة السوق ومتابعة تطورات الحصة السوقية للمؤسسة.

عاشراً: تقييم نظام التوزيع.

حادي عشر: توظيف إطارات جامعية ذات مستوى عالي.

ثاني عشر: تكثيف البحث عن مصادر التمويل مع الأخذ بالوضع المالي للمؤسسة.

الفرع الثاني: مآخذ إستراتيجية مؤسسة نפטال

أولاً: عدم تحديد لمعايير الفعالية لنشاط المؤسسة.

ثانياً: غياب تحليل فعلي لـ SWOT.

ثالثاً: التركيز على المنتجات البديلة للمؤسسة وتجاهل المنتجات البديلة لدى المنافسين.

رابعاً: عدم الإستثمار في المعلومة بشكل فعال.

خامساً: غياب التقييم الفعلي للمورد البشري.

سادسا: تجاهل إحتمال تحول الكفاءات إلى المنافسين.

سابعا: تجاهل متطلبات الزبون المحتمل.

الفرع الثالث: إستراتيجية مؤسسة نפטال لكسب مكانة ريادية في السوق

لكي تحافظ مؤسسة نפטال على مكانتها الريادية في غضون إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة والإفتتاح الإقتصادي وتحرير الأسعار، وضعت مؤسسة نפטال مجموعة من الإهتمامات والتي تُركز على وظائفها التسويقية والتجارية كونها مؤسسة تسويق وتوزيع المواد البترولية. والمتمثلة فيما يلي:

أولاً: تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

ثانياً: إعادة تنظيم المؤسسة بجعلها في وضعية تنافسية وتقوية وظيفتها التجارية لتحقيق الأهداف المسطرة؛

ثالثاً: إعادة النظر في العقود المبرمة مع شبكات الموزعين للحصول على أكبر قدر ممكن من الزبائن، وهذا بالتنظيم المحكم الذي يحقق الهدف المنشود؛

رابعاً: تطوير هياكل مجموع شبكات التسيير المباشر وشبكة التسيير الحر للرفع من حصتها السوقية؛

خامساً: تخفيض التكاليف من خلال إعادة النظر في الأسعار القادرة على المنافسة للمنتجات ذات الأسعار الحرة وعرضها في أحسن حالة للزبائن؛

سادساً: قيام نפטال بوضع آلية فعالة لوظيفة إستقبال طلبات الزبائن؛

سابعاً: إعادة النظر في نظام تقويم العمال المختصين في فرع التجارة والتسويق كونهم الواجهة الأمامية للمؤسسة وعلى إحتكاك مباشر مع الزبائن؛

ثامناً: يتطلب من مؤسسة نפטال ممارسة ضغوطات على الموردين خاصة مؤسسة نفتك كونها المورد الوحيد والرئيسي.

الخلاصة:

تعتبر مؤسسة نפטال المؤسسة الوطنية الرائدة في مجال تسويق وتوزيع المواد البترولية، والتي كانت سابقاً تتصدر السوق لوحدها وفي ظل المنافسة الشديدة والتي تعتبر بمثابة خطر وتهديد لها فلا تملك خيارات سوى التنشيط سعياً لمحاول الحفاظ على مكانتها وإستمراريتها من خلال رفع جودة خدماتها التسويقية والتوزيعية.

فلقد تم في هذا الفصل إبراز دور التشخيص التنظيمي عند إعداد إستراتيجية مؤسسة نפטال والذي يُعد كأحد مراحلها الهامة لإعدادها. وإن مساهمته تزداد بإتباع نماذج علمية تتسم بالشمولية الوضوح والتي تحدد الإطار العام لإستيعاب المعلومات، وبالتالي المساهمة الفعالة في إعداد الإستراتيجية.

وفي هذا الصدد عرض أهم نماذج التشخيص التنظيمي عند إعداد الإستراتيجية وإسقاطها على مؤسسة محل الدراسة، لهما نموذج McKinsey 7'S ونموذج E.MORIN & A.SAVOIE، وذلك لأهميتهما من جهة ومساهمتها في إعداد الإستراتيجية من جهة أخرى وذلك بتوفيرهما للمعلومات الدقيقة والمناسبة التي أضحت ضرورة من الضرورات الملحة لكونها القاعدة الأساسية التي تُعد على أساسها الإستراتيجية.

في الأخير، تم تقييم إستراتيجية مؤسسة نפטال وذلك بإبراز مجموعة من المزايا التي عليها أن تنميها وتطورها والماخذ التي ينبغي عليها إدراكها ومعالجتها وذلك عند قيامها بإعداد الإستراتيجية حتى تضمن نجاحها وبالتالي إستمرارها في عالم البقاء فيه للأقوى.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد أفرزت التغيرات والتحولات العالمية وضعاً جديداً، يتمثل في بيئة أعمال جديدة سمتها الأساسية الإمتياز التنافسي الذي يتأتى من القدرة على الإستباق. حيث يُعتبر التحدي الرئيسي الذي يُواجه المؤسسات المعاصرة، فهو تحدٍ مُتزايد الخطورة تتطلب منها مراجعة شاملة لأوضاعها، فبذلك وَجَّه تلك المؤسسات نحو التوجُّه الإستراتيجي؛ حيث أصبح المنهج العلمي الصحيح والأسلوب العملي الوحيد لضمان نُموها وإستمرارها.

فاعتمادها على التفكير الإستراتيجي يسمح لها بفهم وإحترام إستراتيجيتها والبحث عن تغيير القواعد التي تُحدِّد علاقاتها مع التغيرات التي تحصل في بيئتها، حيث تتساءل عن مستقبلها، عن الإختيارات التي سوف تستعملها وتستغلها، عن القوى التي تمتلكها وعن مصيرها.

لذا تُعد الإستراتيجية المُرشد العملي للتفكير في واقع المؤسسة ومستقبلها فهي تُمثل الخط العام الذي يرسم المسار الشامل لعمل المؤسسة، وبه تُترجم أهدافها وبرامجها إلى واقع. فيتطلب من الإدارة العليا تحقيق تكامل بنيوي بين الهيكل التنظيمي الذي يمثل الكيفية التي يتم بها توزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل الواجب إتباعها لضمان التنفيذ الناجح للإستراتيجية. كون قدرة المؤسسة على تحقيق توجهاتها الإستراتيجية ترتبط بمدى قدرتها على إدارة العلاقة بين إستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي. حيث يجب التأكيد على التفاعل المتبادل بين الإستراتيجية والهيكل بحيث يتم إعداد الهيكل على أساس الإستراتيجية القائمة وبكيفية أخرى تكون هذه الهيكل قادرة على توليد إستراتيجيات أكثر دقة في المستقبل.

ولكي تأخذ الإستراتيجية طريقها الصحيح لابد لها أن تمر على ما يُعرف بالتشخيص التنظيمي وذلك كأحد المراحل الهامة لإعدادها. فالتشخيص التنظيمي هو مرحلة الملاحظة المعمقة والدراسة الدقيقة الذي يسمح بكشف الإختلالات وتحديد أسبابها ومنه إيجاد حلول مناسبة. فضلاً عن إرتكازه على تقييم مجموعة من المتغيرات التنظيمية. كما يسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة مُنظَّمة بطريقة فعالة. فنُواجه

المؤسس صعوبة معرفة المتغيرات التنظيمية المختلفة بدون نموذج للتشخيص يحدد الإطار العام لإستيعاب المعلومات. ليجنبها التشويش والتفكير المضطرب بين المُشخِص وأعضاء التنظيم.

ومن خلال نماذج التشخيص التنظيمي الواردة تم إختيار نموذج McKinsey 7'S ونموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي من أجل تطبيقهما داخل المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية-نפטال-وذلك لأهميتهما من جهة ومساهمتهما في إعداد الإستراتيجية من جهة أخرى وذلك بتوفيرهما للمعلومات الدقيقة والمناسبة التي أضحت ضرورة من الضرورات الملحة لكونها القاعدة لإعداد والإستراتيجية.

ومن خلال البحث تم نفي وصحة الفرضيات التي تم بناؤها:

- صحة الفرضية الأولى: الإستراتيجية تُمكن مؤسسة نفطال من إستخدام مواردها بكفاءة لتحقيق أهدافها وتتطلب منهجية من أجل إعدادها؛
- صحة الفرضية الثانية: تتحقق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفطال عندما يتلاءم الهيكل التنظيمي مع إستراتيجيتها؛
- صحة الفرضية الثالثة: يهدف التشخيص التنظيمي إلى معرفة وتحديد الإشارات المتعلقة بالجانب التنظيمي في مؤسسة نفطال والمشاكل الرئيسية التي تعاني منها وتحديد أسبابها وبالتالي إيجاد حلول تتوافق مع إمكانيات المؤسسة؛
- صحة الفرضية الرابعة: يساهم كل من نموذج McKinsey 7'S ونموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي في إعداد إستراتيجية مؤسسة نفطال.

نتائج البحث:

ومن خلال البحث تم إستخلاص النتائج الآتية:

- تُعد الإستراتيجية المُرشد العملي للتفكير في واقع المؤسسة ومستقبلها فهي تُمثل الخط العام الذي يرسم المسار الشامل لعمل المؤسسة، وبه تُترجم أهدافها وبرامجها إلى واقع كما تتطلب منهجية من أجل إعدادها؛

■ يتطلب من الإدارة العليا تحقيق تكامل بنيوي بين الهيكل التنظيمي الذي يمثل الكيفية التي يتم بها توزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل الواجب إتباعها لضمان التنفيذ الناجح للإستراتيجية. كون قدرة المؤسسة على تحقيق الفاعلية التنظيمية وبالتالي بلوغ توجهاتها الإستراتيجية ترتبط بمدى قدرتها على إدارة العلاقة بين إستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي.

■ يعمل التشخيص التنظيمي على كشف أوجه القصور في المؤسسات والجوانب الإيجابية، فهو يسمح للإدارة العليا بتسليح ضد كل الإحتمالات التي تؤثر على المؤسسة.

■ يلعب كل من نموذج McKinsey 7'S ونموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي دور مهم ومساهمة فعالة في إعداد إستراتيجية مؤسسة نفعال كونها تحدد الإطار العام لإستيعاب المعلومات، وبالتالي المساهمة الفعالة في إعداد الإستراتيجية.

■ تعتبر مؤسسة نفعال المؤسسة الوطنية الرائدة في مجال تسويق وتوزيع المواد البترولية، والتي كانت سابقاً تتصدر السوق لوحدها وفي ظل المنافسة الشديدة والتي تعتبر بمثابة خطر وتهديد لها فلا تملك خيارات سوى التنشيط سعياً لمحاول الحفاظ على مكانتها وإستمراريتها من خلال رفع جودة خدماتها التسويقية والتوزيعية.

■ تم تقييم إستراتيجية مؤسسة نفعال وذلك بإبراز مجموعة من المزايا التي عليها أن تنميها وتطورها والمآخذ التي ينبغي عليها إدراكها ومعالجتها وذلك عند قيامها بإعداد الإستراتيجية حتى تضمن نجاحها وبالتالي إستمرارها في عالم البقاء فيه للأقوى.

التوصيات:

■ ضرورة الإهتمام بموضوع التشخيص التنظيمي وإجراء دراسات حوله لأنه ضرورة حتمية تقتضيها الظروف الحالية التي تتميز بسرعة التغيير وعدم التاكيد؛

■ الحث على الإبداع والإبتكار لأجل جعل التشخيص التنظيمي من القرارات الإعتيادية لدى المؤسسات وبالخصوص مؤسسة نفعال؛

■ ينبغي على المؤسسات أن تعتمد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعاً أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية، وكذلك الابتعاد عن الهياكل السلطوية التي تركز مركزية السلطات، بدلا من اللامركزية والانفتاحية والمرونة التي تدعم عمليات التشخيص التنظيمي.

آفاق البحث:

وفي الختام يمكن القول أن الموضوع هذه الدراسة والمتمثل في "نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد الإستراتيجية. -دراسة حالة مؤسسة نפטال-" بجانبه النظري والتطبيقي أفرز مجموعة من النتائج الإيجابية، ولكن تبقى مجموعة من النقاط التي قد أغفلها هذا البحث سواء بسبب الإطار الزمني المحدود أو تعقد الموضوع وتشابكه أو غيره من الأسباب، وبالتالي يشكل هذا النقص حافزاً للقيام بدراسات مستقبلية أكثر دقة وتفصيلاً، وإنطلاقاً من هذا، يمكن إقتراح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون محل لدراسات مستقبلية، ومن بينها ما يلي:

- دور التشخيص التنظيمي في رفع الأداء التنظيمي؛
- دور الكفاءات في إنجاح التشخيص التنظيمي؛
- مساهمة التشخيص التنظيمي في تصميم هيكله ميثالية للمؤسسة؛
- التشخيص التنظيمي وأثره على ثقافة المؤسسة.

وأخيراً نأمل أن نكون قد وفقنا في إختيار هذا الموضوع وعرضه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض المعد من أجله، وهو إعطاء صورة ولو موجزة عن التشخيص التنظيمي ومدى مساهمة نماذجه عند إعداد الإستراتيجية. غير أنه لا يحق لنا أن ندعي كمال هذا العرض الذي من طبيعة كل عمل بشري لا يخلوا من النقص والأخطاء.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

(1) الكتب:

1. أبو بكر مصطفى محمود، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
2. أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
3. أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.
4. إدريس عبد الرحمان ثابت، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
5. أوكيل محمد السعيد، نشاطات ووظائف المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
6. بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004.
7. بن حبيب عبد الرزاق، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
8. تزو سان، ترجمة: رؤوف شبايك، فن الحرب، دار الطليعة للنشر، بيروت، لبنان، 2007.
9. توفيق موسى، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الجامعية، عمان، الأردن، 1995.
10. جابر يوسف محمد يوسف، ملخص كتاب نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، كلية الإدارة والإقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك.
11. جارت بول وآخرون، ترجمة: عبد الرحمان توفيق، التفكير الإستراتيجي: فن إدارة المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 1998.
12. الجبوري عبد الكريم، القاموس الشامل للتجارة والإدارة والأعمال - Universal Business Dictionary، مع معجم الكمبيوتر، دار الطليعة الجديدة، دمشق، سوريا، 2003.
13. جواد شوقي ناجي، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.
14. جونز شارلز وجاريت، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001.

15. الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
16. حيدر يونس إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، سوريا، 1999.
17. خالد الهادي، قدي عبد المجيد، المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي، دار هومه للطباعة والنشر، الجزائر، 1996.
18. دادي عدون ناصر، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
19. رايس فريد ريش، ترجمة: شرين الأشرفي، التسويق: إستراتيجيات التسويق - Marketing Strategies، سلسلة المشروع الصغير، مركز تنمية المشروعات الصغيرة، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2009.
20. رحيم حسن، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
21. زيارة فريد فهمي، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، مطبعة الشعب، عمان، الأردن، 2004، ص: 224.
22. السويدان طارق، قيادة السوق، دار ابن حزم للطباعة، بيروت، لبنان، 2001.
23. سويبي عبد الوهاب، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد والتصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
24. سي. بي. راو، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، العولمة: الكونية وأبعادها الإدارية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
25. السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999.
26. الشبول منذر قاسم محمد، واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005.
27. شريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
28. صخري عمر، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
29. الصميدعي محمود جاسم، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2003.
30. طلب محمد عبد العظيم، التحليل الرباعي - SWOT Analysis، وحدة التخطيط الإستراتيجي، كلية الإقتصاد، جامعة أسيوط، مصر.
31. العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر، 2003.

32. عاطف زاهر عبد الرحيم، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
33. العبد جلال، إدارة الأعمال مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
34. عصفور محمد شاكر، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
35. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
36. عوض محمد أحمد، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
37. الغالبي طاهر محسن، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الإستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
38. الغالبي طاهر محسن، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
39. القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006.
40. كلوزويتز كارل فون، ترجمة: سليم شاكر الإمامي، عن الحرب، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، لبنان، 1997.
41. لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
42. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
43. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
44. الماضي محمد المحمدي، السياسات الإدارية، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة، مصر، 1992.
45. ماهر أحمد وآخرون، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
46. ماهر أحمد، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، مصر، 2009.
47. ماهر أحمد، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
48. محي محمد مسعد، كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمذكرات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000.
49. مذكور فوزي شعبان، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، مصر، 1999.
50. المرسي جمال الدين محمد وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
51. مرسي نبيل محمد، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر، مصر، 2003.

52. مرعي مرعي محمد، أساسيات علم الإدارة، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سوريا.
53. مصطفى أحمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2000.
54. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
55. الناشد محمد، المدخل إلى إدارة الأعمال، مديرية الكتب والمطبوعات، جامعة حلب، سوريا، 1980.
56. نيّوف صلاح، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي، كلية العلوم السياسية، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك.
57. هارت ليدل، ترجمة: الهيثم الأيوبي، الإستراتيجية وتاريخها في العالم، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1967.
58. الوليد بشار يزيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الريا لل نشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
59. الوليد بشار يزيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الريا لل نشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (2) الأطروحات، الرسائل والمذكرات الجامعية:
1. أموداش كريم، الإدارة بالمشاريع تحدي جديد لإدارة الأفراد: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، مديرية شبكة الإستغلال **DRE II ALGER**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2006-2007.
2. أوئاش فؤاد، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية: حالة مؤسسة ميلتك **MILLTECH**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011.
3. بختي إبراهيم، دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2002-2003.
4. بغدود راضية، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007-2008.
5. بغيري مصطفى، تصميم الهيكل من منظور موقفي: دراسة حالة مؤسسة ميلتك، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011.

6. بلعلا نسيمة، التحليل الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة مركب مواد التنظيف بشلفوم العيد، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2000-2001.
7. بن دحمان بهجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011.
8. بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية TINDAL، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005.
9. بهدي عيسى، رسم ملامح للتسيير الإستراتيجي لعينة من المؤسسات الإقتصادية وفق للتنظيم الشبكي، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004-2005.
10. بواشري أمينة، منظومة العقل الإستراتيجي للمنظمات العربية بين العالمية والمحلية: نموذج مقترح للرؤية والرسالة والأهداف، رسالة دكتوراه فلسفة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2009.
11. بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد الإستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2004-2005.
12. جليد ياسين، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة العجائن الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011.
13. حايد مروان، إستخدام التشخيص الإستراتيجي في تحليل المتغيرات البيئية للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال- فرع المضادات الحيوية بالمدينة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2010-2011.
14. حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012.
15. حويو فضيلة، إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إشارة إلى مسارها في الواقع العملي لمؤسسة SONERAS للمبردات الصحراوية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004.

16. ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص الإستراتيجية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009.
17. الدجني إباد علي يحيى، واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، قسم إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
18. الدحام محمد بن عبد الكريم، ترجمة ومراجعة للجزء الخاص بالتغيير والتطوير بالتصميم التنظيمي: التصميم والهيكل التنظيمية والتعامل مع التغيير والتطوير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
19. راضي أيمن عبد القادر عبد الرحيم، دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية-قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
20. راضي أيمن عبد القادر عبد الرحيم، دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية-قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
21. زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004.
22. زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي: حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2005.
23. سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004-2005.
24. سواكري مباركة، وضعية التسيير الإستراتيجي في المؤسسات العمومية: دراسة حالة المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 1996.
25. سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس بإستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2003-2004.
26. سويسي هوري، تقييم المؤسسة ودوره في إتخاذ القرار في إطار التحولات الإقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2007-2008.

27. الشمباري أيمن عبد الرحمن، نظرية المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة صناعية، قسم الإدارة، كلية الإدارة والإقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك.
28. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004-2005.
29. الشهري محمد بن علي بن فائز، واقع التفكير الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2010.
30. شويح محمد، تحليل منهجية إدارة الأعمال: مقارنة إسلامية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013.
31. شويح محمد، تحليل منهجية إدارة الأعمال: مقارنة إسلامية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013.
32. الضمور موفق محمد، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2008.
33. طویل نسيم، الإستراتيجية الأمنية الأمريكية في منطقة شمال شرق آسيا: دراسة لمرحلة ما بعد الحرب الباردة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009-2010.
34. العثمان محمد بن عبد الله، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2003.05.11.
35. عراية الحاج، أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات: دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010-2011.
36. العشي نهال شفيق، أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
37. غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2006.

38. قاسمي السعيد، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012.
39. قرية معمر، التشخيص المالي والاقتصادي ودوره في بناء الأهداف في مؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005.
40. كريالي بغداد، مكانة الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بن بلة، وهران، الجزائر، للفترة 29-30.10.2001.
41. لحرش الطاهر، إستراتيجية تسويق الأوراق المالية وأثرها في تنشيط الإستثمار المالي: دراسة تحليلية لخصائص ومحددات سلوك المستثمر المالي الفرد الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2008.
42. لعربي محمد، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على البناء التنظيمي للمؤسسات: حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إقتصاد صناعي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012.
43. مختاري زهرة، التشخيص المالي ودوره في تقييم الأداء في شركة التأمين: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين خلال الفترة 2005-2007، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011.
44. مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة CHIALI Profiplast بسطيف، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009-2010.
45. مزهوده عبد المليك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007.
46. مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات بورتر التنافسية - Critical Study on Porter's Competitive Strategies، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، العدد 10، جوان 2013.

47. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2002-2003.
48. النهدي غالب بن حمد بن صالح، مدى تطبيق قواعد وأسس عملية التقييم والتشخيص المنصوص عليها في القواعد التنظيمية لمعاهد وبرامج التربية الخاصة في برامج ومعاهد التربية الفكرية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، قسم التربية الخاصة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2007.
49. نوري منير، التسويق الإستراتيجي وأهميته في مسايرة العولمة الاقتصادية: إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004-2005.
50. يرفي حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2008.
- (3) البحوث، المقالات، الملتقيات، الندوات العلمية والمحاضرات:
1. الأغا توفيق حلمي، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، سوريا، 13-16. 10. 2003.
2. بن ساسي إلياس، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية، بحث مقدم إلى مخبر أداء المؤسسات والإقتصاديات في ظل العولمة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
3. بوخمخ عبد الفتاح، نظريات الفكر الإداري تطور وتبيان أم تنوع وتكامل، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، للفترة 15-17. 12. 2012.
4. حسيني صفوان، محاضرات في مقياس الإتصال في المؤسسة، أُلقيت على طلبة السنة الأولى ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، فيفري 2013.
5. الخشالي شاعر جارالله، أثر مصادر قوة الإدارة العليا في إختيار إستراتيجية النمو: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 02، العدد 01، 2006.
6. داودي الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 05، 2007.

7. دياب عبد الحميد أحمد، العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي، مجلة كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، المجلد 15، العدد 02، 2001.
8. دياب عبد الحميد أحمد، العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي، مجلة الإقتصاد والإدارة، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، المجلد 10، العدد 02، 2001.
9. رتيبي الفضيل، رتيبي أسماء، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم - Rationalizing the Organization and Regulation Theories، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، العدد 10، جوان 2013.
10. الساعدي مؤيد يوسف نعمه، أريج سعيد خليل العاني، دور المحددات التنظيمية وأثرها في توجيه المنظمة نحو العمل بأخلاقيات الإدارة: دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز-شركة عامة-، مقال علمي، المعهد التقني، المسيب، العراق، 2003، ص: 05.
11. الشيلخي زينب يوسف، الأداء الإستراتيجي في ظل تغييرات أبعاد الهيكل التنظيمي للمنظمات، مجلة العلوم الإقتصادية والقانونية، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 25، العدد 02، 2009.
12. الصياح عبد الستار مصطفى، الرؤية الفلسفية للأهداف الإستراتيجية: التحديد والنظريات، بحث مقدم إلى الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي: الواقع وآفاق التطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، للفترة 15-16.10.2002.
13. العزاوي نجم، العملية الإدارية بين الإدارة الإسلامية والإدارة المعاصرة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، للفترة 23-25.11.2010.
14. علي زيان محند واعمر، محاضرات في مقياس دراسة البيئة، أُلقيت على طلبة السنة الأولى ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، فيفري 2013.
15. عماري عمار ، بن واضح الهاشمي، القرني عبد الرحمان، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، بحث مقدم إلى الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2004.
16. القرار التنظيمي رقم S.765R12 المؤرخ في 18.05.2014-المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد-المديرية العامة-مؤسسة نفضال.
17. مزهوده عبد المليك، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة: أداء لضمان نجاعة الأداء، مقال علمي، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

18. معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد-المديرية العامة-مؤسسة نفعال.

19. معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للمالية-المديرية العامة-مؤسسة نفعال.

20. المؤسسة الافتراضية للأنكتاد-UNCTAD VIRTUAL INSTITUTE، ترجمة وتوطين: بثينة محمد علي المحتسب، طالب محمد عوض، التنافسية والتنمية، منشورات الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، قسم إقتصاد الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2010.

21. المؤسسة الأمريكية للتنمية، كيفية تكوين وتفعيل الهيكل التنظيمي في الجمعيات الأهلية، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية-Service Center NGO، سلسلة الأدلة الإرشادية.

(4) مواقع الأنترنت:

1. Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, ouvrage collectif dirigé par Marie-Laure Gavard-Perret, édition Pearson, 2012.

متوفر على الأنترنت على الرابط التالي:
http://www.pearson.fr/resources/titles/27440100053090/extras/7604_chap01.pdf

2. المجلة الإلكترونية Le libellio d'AEGIS متوفر على الأنترنت على الرابط التالي:
<http://crg.polytechnique.fr/v2/aegis.html>

3. مكي ماهر، إبراهيم عودة، إعداد خطة إستراتيجية للمنظمات غير حكومية: جمعية الكرم للثقافة نموذجاً، ص: 14، على الموقع: [URL:http://faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=11206.pdf](http://faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=11206.pdf)، أُطلع عليه بتاريخ 2014.02.15.

4. نظرية تومسون في تحليل التكنولوجيا-THOMSON Theory، 2014.08.19، على الموقع: [URL:http://www.arabmn.com/archives/2999](http://www.arabmn.com/archives/2999)، أُطلع عليه بتاريخ 2014.08.28.

ثانياً: المراجع باللغات الأجنبية

1) LES OUVRAGES:

1. ARMSTRONG Michael, **Armstrong's Handbook of Management and Leadership a Guide to Managing for Results**, Kogan Page, 2nd Edition, London and Philadelphia, U.K., 2009.

2. BALLAND Stéphane, Anne Marie BOUVIER, **Management des Entreprises en 24 Fichiers: Comprendre et s'Entraîner Facilement**, Ed. Dunod, Paris, France.

3. BROWN R.Donald, F.Don HARVEY, **An Experiential Approach to Organizational Development**, 7th Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, U.S.A, 2006.
4. DUHAMEL Henri, **Stratégie et Direction de l'Entreprise**, Ed. Clet, Paris, France, 1986.
5. E.M.MORIN, A.SAVOIE, G.BEAUDIN, **L'Efficacité de l'Organisation: Conception Intégrée**, Ed. Gaëtan Morin, Québec, Canada, 1994.
6. FEUJO Isidore, **Guide des Audits: Quelles Synergies Gagnantes pour l'Entreprise**, Ed. Afnor, Paris, France, 2005.
7. FRENCH R.P.John, RAVEN Bertram, **The Basis of Social Power**, 1956.
8. GALBRAITH R.Jay, **Environmental and Technological Determinants of Organization Design: a case Study**, Boeing Research Project, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, U.S.A., October 1968.
9. Haibo ZHOU, Gerrit DE WIT, **Determinants and Dimensions of Firm Growth, Report Published by the Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs–SCALES**, Netherlands Ministry of Economic Affairs, Zoetermeer, Pays-Bas, February 2009.
10. HAMDY Kamel, **Comment Diagnostiquer et Redresser une Entreprise**, Collection Entreprise, Ed. Rissala, B.O.E., Alger, Algérie, 1995.
11. HUNGER J.David, L.Thomas WHEELLEN, **Strategic Management and Business Policy**, 7th Edition, Prentice Hall International Inc., U.S.A., 2000.
12. J.P.THIBAUT, **Le Diagnostic d'Entreprise: Guide Pratique**, 2^{ème} Edition, Ed. Sedifor, 1993.
13. KHELIFATI Nour, **Introduction à l'Organisation et au Diagnostic de l'Entreprise**, Ed.BERTI, Bouzareah, Algérie, 1991.
14. MARCHAT Hugues, **Réaliser le Diagnostic d'une Organisation**, 2^{ème} Edition, Ed. Gereso, Collection Prakit, France, 2008.
15. MAZOUZ Bachir, Jean LECLERC, **La Gestion Intégrée par Résultats: Concevoir et Gérer Autrement la Performance dans l'Administration Publique**, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2008.

16. MINTZBERG Henry, Bruce AHLSTRAND, Joseph LAMPEL, **Strategy Safari: a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management**, a Division of Simon and Schuster Inc. the Free Press, New York, U.S.A., 1998.
17. MINTZBERG Henry, **Le Management: Voyage au Centre des Organisations**, Ed. Organisation, Paris, France, 1990.
18. PLAUCHU Vincent, Akim TAIROU, **Méthodologie du Diagnostic d'Entreprise**, l'Harmattan, Paris, France, Avril 2008.
19. RAMOND Philippe, **Le Management Opérationnel des Equipes: Direction et Animation**, 3^{ème} Edition Augmentée, Ed. Maxima Laurent du Mesnil, Paris, France, 2004.
20. ROMELAER Pierre, **Structure et Coordination, MBA: l'Essentiel du Management par les Meilleurs Professeurs**, 2^{ème} Edition, Ed. Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2008.
21. TASSINARI Robert, **Pratique de l'Analyse Fonctionnelle**, 3^{ème} Edition, Ed. Dunod, Paris, France.
22. WHEELER L., **Stratagem and the Vocabulary of Military Trickery**, Ed. Leyde, Brill, Mnemosyne Supplement 108, 1988.

2) LES THESES ET LES MÉMOIRES :

1. AIB Mabrouk, **Conception et Développement d'un Outil d'Aide à l'Elaboration de la Stratégie**, Thèse de Doctorat ès Science en Génie Industriel, Département Génie Industriel, École Nationale Polytechnique, Alger, Algérie, 2011–2012.
2. AROUB Ratiba, **La Conduite du Changement dans l'Entreprise Algérienne: cas Algérie Télécom**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, École Supérieure de Commerce, Alger, Algérie, 2007–2008.
3. DEBORAH Anne Gallo, **An Organizational Development Handbook**, Master of Science in Management, Naval Postgraduate School, Monterey, California, U.S.A., Septembre 1985.
4. GAOUAOUI Mouhammed, **Diagnostic par Reconnaissance des Formes: Application à la Machine Asynchrone**, Mémoire de Magistère en Automatique, Option Automatique

des Systèmes Continus et Productiques, Département Automatique, Faculté de Génie Electrique et d'Informatique, Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, Algérie, 2012.

5. GHEDDACHE Lyès, **Etude du Comportement Stratégique de l'Entreprise Familiale**, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université Mouloud MAMMERI de Tizi Ouzou, Algerie, 2012.

6. J.B.M.POSTMA, A.W.Robert KOK, **Organizational Diagnosis in Practice: a Cross-Classification Analysis Using the DEL Technique**, The Netherlands, SOM Theme A: Intra-Firm Coordination and Change, Department of Management & Organization, Faculty of Economics, University of Groningen, Groningen, March 23, 1998.

7. LEDBETTER Rick, **Organizational Structure: Influencing Factors and Impact in the Grand Prairie Fire Department**, Research Project, Executive Fire Officer Program, National Fire Academy, Texas, U.S.A., September 2003.

8. LOPEZ ALFARO Pablo, **Desarrollo y Validación de un Modelo Causal de Diagnostico de la Gestión Organizacional**, Tesis de Doctor en Educación, Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

9. MALAN Adéle, **Applying McKinsey's 7'S Model with Managed Healthcare Systems (MHS) to Assess the Organisation's Effectiveness and Ability to Adapt**, Magister Comerci in Business Management, Faculty of Economic and Management Sciences, Rand Afrikaans University, South African, November 2003.

10. MONROE Sondra Athene, **How Corporate Strategy Contributes to Firm Performance: A Cross-Sectional Study of Resource Governance Decision Making in U.S. Firms**, Philosophiæ Doctor Thesis in Strategic Management, Massey University, Palmerston North, Nouvelle-Zélande, 2006.

11. MONTALVO MENA Masiel Alicia, **Diagnóstico Organizacional en una Institución Pública de la República Dominicana**, Tesis Máster en Alta Dirección Pública, Fundacion Ortega Maranon, Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, Santo Domingo, Republica Dominicana, 14 de Febrero de 2012.

12. PELLING Nick, **Mintzberg's Ten Schools**, MBA Dissertation, Kingston University Business School, Surrey, United Kingdom, 2004.

13. POSTMA J.B.M, A.W.Robert KOK, **Organizational Diagnosis in Practice: a Cross–Classification Analysis Using the DEL Technique**, The Netherlands, SOM Theme A: Intra–Firm Coordination and Change, Department of Management & Organization, Faculty of Economics, University of Groningen, Groningen, March 23, 1998.
14. RAMIREZ G.Roxana, Roberto Celaya FIGUEROA, **Diagnóstico Organizacional: una Mirada Hacia el Futuro**, Instituto Tecnológico de Sonora, México.
15. SANJAY KANJI Raja, **Diagnosing Organizational Effectiveness in the Tourism Sector of Zanzibar**, Master Thesis of Business Administration, Rhodes Business School, Rhodes University, Grahamstown, South Africa, October 2011.
16. SILVA DAZA Juanita, Carolina OSORIO DIAZ, **Diagnostico Organizacional por Bloqueos Aplicado a la Empresa: Guirnaldas S.A**, Trabajo de Grado para Optar por el Titulo de Especialista en Gestion para el Desarrollo Humano en la Organiacion, Instituto de Postgrados, Escuela Internacional de Ciencias Economicas y Administrativas, Universidad de la Sabana, Colombia, Agosto 2009.
17. WILSON M Jeremy., **Determinants of Community Policing: an Open Systems Model of Implementation**, National Criminal Justice Reference Service, Department of Justice, U.S.A, November 2005.
18. ZEBOUCHI Mohamed Abderraouf, **l’Apport du Diagnostic Organisationnel dans la Recherche de la Performance Globale de l’Entreprise: Etude de cas Sonatrach/DP**, Mémoire de Magistère en Sciences Commerciales, Option Management, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, Algérie, Septembre 2011.

3) LES DICTIONNAIRES ET LES ENCYCLOPEDIES:

1. AUGE Paul, **“Petit Dictionnaire Français”**, Librairie Larousse, Paris, 1956.
2. **Contrôle de Gestion et Choix Stratégiques**, Encyclopédie Delmas pour la Vie des Affaires, 6^{ème} Edition Entièrement Refondue, Ed. Dalloz, Paris, France, 1998.
3. DESREUMAUX Alain, **Structure de l’Entreprise**, Article 166, Encyclopédie, France.
4. LE DUFF Robert, **Encyclopédie de la Gestion et du Management: E.G.M.**, Ed. Dalloz, Paris, France, 1999.

5. MEIER Olivier, **Dico du Manager: 500 Clés pour Comprendre et Agir**, Concepts, Théories, Pratiques, Ed. Dunod, Paris, France, 2009.

6. MORSAIN Marie Agnès, **Dictionnaire du Management Stratégique**, Belin, 2000.

4) LES ARTICLES:

1. ALDERFER P.Clayton, **Understanding Organizational Behavior: Methodology of Organizational Diagnosis**, American Psychological Association, Inc., Professional Psychology, Vol.11, No.03, June 1980.

2. B.RAMANANTSOA, **Revue Française de Marketing**, Cahier 14, N°99 Bis, 1984.

3. BABA Cătălin & Al., **Organizational Diagnosis—a Management Tool for Change: case Study in Satu Mare County Hospital**, Transylvanian Review of Administrative Sciences, Babeş–Bolyai University, Cluj–Napoca, Romania, 25E, 2009.

4. CSASZAR A.Felipe, M.Stephen ROSS, **Organizational Structure as a Determinant of Performance: Evidence From Mutual Funds**, Strategic Management Journal, No.33, School of Business, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, U.S.A., 2012.

5. GAVREA Corina, **Determinants of Organizational Performance: the case of Romania**, Challenges for the Knowledge Society, Management & Marketing, Babeş–Bolyai University, Cluj–Napoca, Romania, Vol.6, No.2, 2011.

6. GHORBANI Mahmood, Javad Tavasoli NOGHABI, Mohammad NIKOUKAR, **Relationship Between Organizational Structure Dimensions and Knowledge Management (KM) in Educational Organization**, Bojnord Branch, Islamic Azad University, Bojnord, Iran, World Applied Sciences Journal 12 (11), 2011.

7. HAGE G., M.AIKEN, **Program Change and Organizational Properties: A comparative Analysis**, The American Journal of Sociology, University of Chicago, U.S.A., Vol.72, No.05, March 1967.

8. MOHD RADZI Salleh & al, **Empirical Assessment of Business Strategy and Structure: Relationship of 3–Star Hotels in Malaysia**, TEAM Journal of Hospitality and Tourism, Faculty of Hotel and Tourism Management, Universiti Teknologi Mara, Malaysia, Vol.04, Issue 01, December 2007.

9. NEBOJSA Janićijević, **Business Processes in Organizational Diagnosis**, PhD, Professor, Head of the Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Belgrade, Blgrade, Serbia, Management, Vol.15, 2010.

10. PHONKAEW Sasithorn, **Strategy–Structure Relationship: in Past Studies, Propensity for Innovation Adoption: Integration of Structural, Contingency and Resource Dependence Perspectives**, ABAC Journal, Assumption University of Thailand, Thailand, Vol.21, No.01, January–April 2001.

11. RAHIMI Hamid & Al., **The Analysis of Organizational Diagnosis on Based Six Box Model in Universities**, Published by Canadian Center of Science and Education, Higher Education Studies, Vol.1, No.1, June 2011.

12. RAINERI Andrés, MARTINEZ C.Andrea, **Diagnostico Organizacional: un Enfoque Estrategico y Practico**, Extracto, Revista Academia, Universidad de Chile, Chile, N°19, 1997.

13. STEGEREAN Roxana, GAVREA Corina, MARIN Anamaria, **The Application of a Diagnostic Model: an Empirical Study**, Studia Universitatis Babeş–Bolyai, Babeş–Bolyai University, Cluj–Napoca, Romania, Negotia LV, Anul LV, 3, 2010.

5) LES RAPPORTS:

1. AUGUSTIN Youmbi et Autres, **Critères et Indicateurs pour le Suivi et l’Evaluation du Développement des Capacités Organisationnelles et Institutionnelles des ONG**, Rapport Final du Programme Régional de l’Afrique Centrale pour l’Environnement, CARPE Grant GA 16.

2. FALLETTA V.Salvator, **Organizational Diagnostic Models: a Review & Synthesis**, HR Intelligence Report, Ed.D. President & CEO, Leadersphere, Inc., Headquarters, California, U.S.A., 2005.

3. TALLA TAKAM Bertrand et Autres, **Rapport du Diagnostic Organisationnel du RNHC**, Réseau National des Habitas du Cameron–RNHC, Yaounde, Cameroun, Janvier 2009.

6) LES COURS:

1. JMS Consultants, **Modèle des 7'S: Conduire le Diagnostic d'une Organisation par les 7 Leviers de son Efficacité**, Paris, France.
2. KANT Jean Daniel, **Théorie de l'Entreprise: Introduction, SCP**, Management, Cours LI 352, Industrie Informatique et son Environnement Économique, Licence Informatique, Université Pierre et Marie Curie, France, 2013–2014.
3. **Les Déterminants de la Structure ou Comment le Contrôle de Gestion Peut Aider à la Performance de l'Organisation ?**, Management et Contrôle de Gestion, Centre de Formation en Comptabilité et Gestion en E-Learning, Comptalia, France.
4. MERHOUN Malek, **Théorie de la Firme et Structures de Marché**, Cours Présenté aux Etudiants de Première Année Magistère en Sciences Commerciales et Financières, École Supérieur de Commerce, Alger, Algérie, 2013–2014.
5. METHVEN Sarah, DEWAELE An, **Introduction au Diagnostic Organisationnel avec un Partenaire**, Note de Synthèse du Module de Formation, F3E, INTRAC, South Research vzw, Session des 27, 28 et 29 septembre 2006.
6. MORIN M.Estelle, **Efficacité Organisationnelle: Sens du Travail et Sante des Personnes**, Synthèse de la Communication, HEC Montréal, Québec, Canada.
7. MUKHOPADHYAY Susmita, **Organizational Design**, Change and Innovation, Module Five, Vinod Gupta School of Management, Business School, IIT Kharagpur, India.
8. NOOLAN A.C.Julie, **Diagnostic Models: an Introduction**, Diagnosing Organizations with Impact, NEA/NTL OD Certificate Program, 04.29.2004.

7) WEB GRAPHIE:

1. Alain BERTRANDE, **Le Diagnostic Organisationnel: le Modele de Mckinsey-Les 7'S-**, Keyros Management, Septembre 2007, Sur le site web:
[URL:http://www.keyros.net/article-7127760.html](http://www.keyros.net/article-7127760.html), Consulté le 18.09.2014.
2. Alain DUPUIS, Richard DERY, **Les Formes Organisationnelles Selon Henry MINTZBERG**, Cahier d'activités d'apprentissage, École des Hautes Études Commerciales du Québec, Montréal, Canada, Mai 2013, P: 258, Sur le site web:

- [URL:http://www.etudier.com/dissertations/Les-Formes-Organisationnelles-Selon-Henry-Mintzberg/571703.html](http://www.etudier.com/dissertations/Les-Formes-Organisationnelles-Selon-Henry-Mintzberg/571703.html), Consulté le 11.06.2014.
3. Armando JUSTO, **Organizational Diagnostic Models**, Available at: [URL:http://armandojusto.blogspot.com/2009/04/competency-profiling.html](http://armandojusto.blogspot.com/2009/04/competency-profiling.html), Accessed on 10.27.2014.
4. Aryelitk VELARDEZ & Al., **Gerencia Estratégica: Diagnóstico Situacional de la Empresa**, Disponible en: [URL:http://www.oocities.org/es/smdiazg/gestrategica/trabaestra1.htm](http://www.oocities.org/es/smdiazg/gestrategica/trabaestra1.htm), Consultado el 22 de abril 2014.
5. Barry WILDERMAN, **Achieving Competitive Advantage Through Your Workforce**, Replicon, Insider Series, Business Success, U.S.A., 21.03.2014, P: 02, Available at: [URL:http://www.replicon.com/sites/default/files/docs/Whitepaper_Achieving_Competitive_Advantage_V2.pdf](http://www.replicon.com/sites/default/files/docs/Whitepaper_Achieving_Competitive_Advantage_V2.pdf), Accessed on 04.28.2014.
6. Bilal BIN SAEED, Wenbin WANG, **Sustainability Embedded Organizational Diagnostic Model**, Modern Economy, Scientific Research Publishing Inc., Article ID: 44997, Vol.5, No.4, April 2014, P: 426, Available at: [URL:http://www.scirp.org/journal/PaperInformation.aspx?PaperID=44997#.VJClx9KG_5o](http://www.scirp.org/journal/PaperInformation.aspx?PaperID=44997#.VJClx9KG_5o), Accessed on 09.28.2014.
7. C.Bernard REIMANN, **Dimensions of Structure in Effective Organizations: Some Empirical Evidence**, The Academy of Management Journal, U.S.A., Vol.17, No.04, December 1974, P: 697, Available at: [URL:http://www.jstor.org/stable/255647.pdf](http://www.jstor.org/stable/255647.pdf), Accessed on 03.02.2014.
8. Céline MANSENCAL, Didier MICHEL, **Théories des Organisations**, Module de Formation Management, Centre de Ressources en Économie Gestion-CREG, Académie Versailles, France, 2004, P: 22, Sur le site web: [URL:http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article210](http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article210), Consulté le 25.05.2014.
9. Graham MANVILLE, **Organising and Enabling**, Strategic Management, School of Management, University of Southampton, Southampton, U.K., January 2012, Available at: [URL:http://www.southampton.ac.uk/](http://www.southampton.ac.uk/), Accessed on 04.06.2014.

10. H.BOUKOULOU et Autres, **Contribution de l'Approche Processus à la Réduction de la Non-conformité: Diagnostic Organisationnel de la Direction des Cultures de Saris au Congo**, Editions ICES, Revue Congolaise de Gestion, N°18, 2013/2, P: 89, Sur le site web: [URL:http://www.cairn.info/revue-revue-congolaise-de-gestion-2013-2-page-87.htm](http://www.cairn.info/revue-revue-congolaise-de-gestion-2013-2-page-87.htm), Consulté le 13.06.2014.
11. J.David HALL, A.Maurice SAIAS, **Strategy Follows Structure**, Strategic Management Journal, Institut d'Administration des Entreprises, Aix-en-Provence, France, Vol.01, 1980, Sur le site web: [URL:http://www.freewebs.com/dangdinhtramen/306.pdf](http://www.freewebs.com/dangdinhtramen/306.pdf), Consulté le
12. José César KAPLAN NAVARRO, María Consuelo CRUZ MENDIVIL, Teresa GONZALEZ BARAJAS, **Diagnostico Organizacional Aplicado: a una Sociedad de Productores Agrícolas**, 3^{er} Congreso International de Negocios, the University of Arizona, Estados Unidos-EE. UU., Revista el Buzón de Pacioli, Número Especial 74, Octubre 2011, P: 02, Disponible en: [URL:http://www.itson.mx/pacioli](http://www.itson.mx/pacioli), Consultado el 17 de abril 2014.
13. José Pérez RIOS, **Models of Organizational Cybernetics for Diagnosis and Design**, Emerald, University of Valladolid, Spain, Journal of Organizational Cybernetics, Kybenetes, Vol.39, No.9/10, 2010, P: 1532, Available at: [URL:https://www.emeraldinsight.com/0368-492X.htm](https://www.emeraldinsight.com/0368-492X.htm), Accessed on 04.12.2014.
14. Le site web: [URL:http://www.managementvisuel.fr/wp-content/uploads/2012/04/Porter-5-forces-FR_NON-2.jpeg](http://www.managementvisuel.fr/wp-content/uploads/2012/04/Porter-5-forces-FR_NON-2.jpeg), Consulté le 26.02.2014.
15. Le site web: [URL:http://www.mareense.com/conseil/images/porter%205.jpg](http://www.mareense.com/conseil/images/porter%205.jpg), Consulté le 26.02.2014.
16. Le site web: [URL:http://www.naftal.dz/accueil.php.](http://www.naftal.dz/accueil.php.), Consulté le 13.08.2014.
17. Le site web: [URL:http://www.naftal.dz/fr/index.php/moyens](http://www.naftal.dz/fr/index.php/moyens), Consulté le 25.08.2014.
18. Lin YEA WEN, Huang HSIAO LING, Tung SHU CHIN, **The Organisational Diagnosis of a Health Promoting Hospital in Taiwan**, Patient Education and Counseling 76, Department of Healthcare Management, Yuanpei University, Hsinchu, Taiwan, 2009, P: 249, Available at Science Direct: [URL:http://www.elsevier.com/locate/pateducou](http://www.elsevier.com/locate/pateducou), Accessed on 04.17.2014.

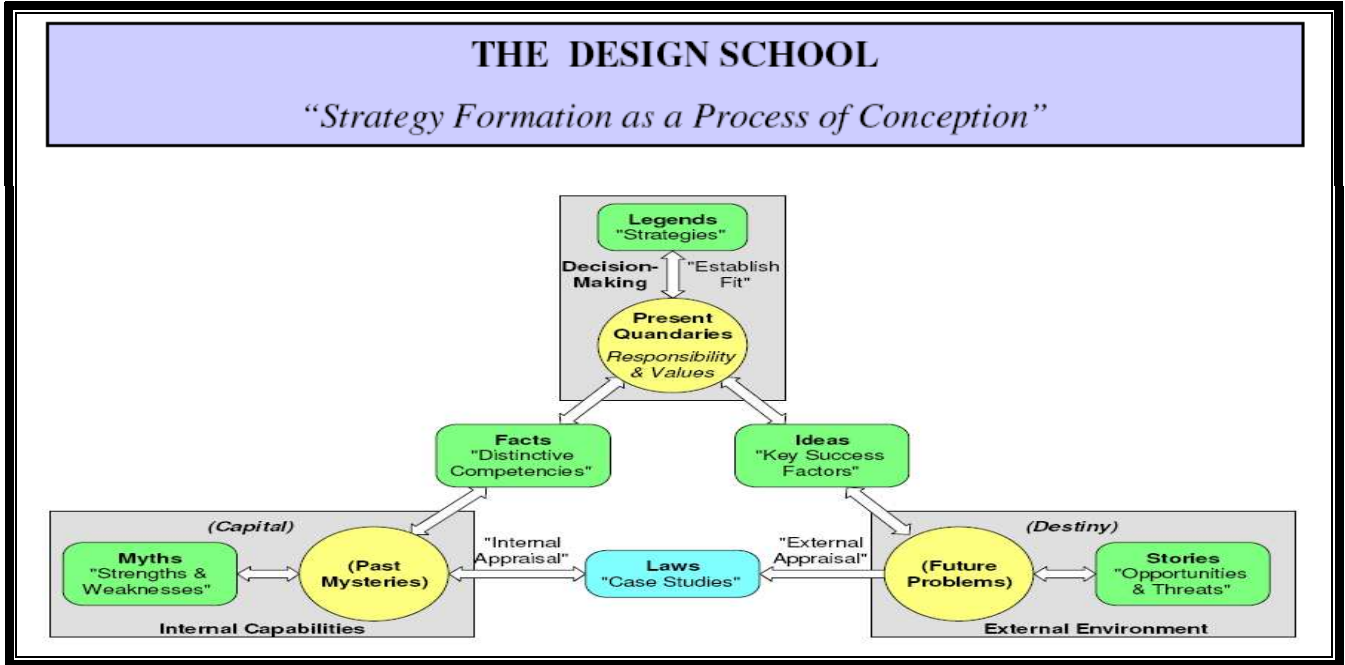
19. M. James McFILLLEN & Al., **Organizational Diagnosis: an Evidence-Based Approach**, Journal of Change Management, Vol.13, Issue 02, 2013, P: 223, Available at: [URL:http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2012.679290#.VGZjiTSG-IM](http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2012.679290#.VGZjiTSG-IM), Accessed on 03.16.2014.
20. M. TREACY, F. WIERSEMA, **Customer Intimacy and Other Value Disciplines**, Harvard Business Review, United States of America, No.711, January-February 1993, P: 84, Available at: [URL:https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/GeneralMills/Section2/Section2Documents/CustomerIntemacy.pdf](https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/GeneralMills/Section2/Section2Documents/CustomerIntemacy.pdf), Accessed on 01.28.2014.
21. **McKinsey 7'S Model: a Strategic Assessment and Alignment Model**, The Organizational Strategist, April 2011, Available at: [URL:http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm), Accessed on 10.25.2014.
22. Michel MARCHESNAY, **Management Stratégique**, Ed. Adreg, France, 2004, P: 172, Sur le site web: [URL:http://www.editions-adreg.net/Management-strategique.pdf](http://www.editions-adreg.net/Management-strategique.pdf), Consulté le 11.01.2014.
23. **Organization Development Models Force Field Analysis**, Everyone a Leader, Labels: Organization Development, July 2009, Available at: [URL:http://everyonealeader.blogspot.com/2009/07/organization-development-models-force.html](http://everyonealeader.blogspot.com/2009/07/organization-development-models-force.html), Accessed on 09.27.2014.
24. P. John DOCHERTY, C. Richard SURLES, M. Catherine Donovan, **Organisational Theory**, Textbook of Administrative Psychiatry, 2nd Edition, Columbia University Medical Center, New York, U.S.A., P: 34. Available at: [URL:http://cpmcnet.columbia.edu/dept/pi/ppf/Docherty.pdf](http://cpmcnet.columbia.edu/dept/pi/ppf/Docherty.pdf), Accessed on 02.07.2014.
25. Peter LOK, John CRAWFORD, **The Application of a Diagnostic Model and Surveys in Organizational Development**, Journal of Managerial Psychology, No.15, P: 108-124, 2000, Available at: [URL:http://dx.doi.org/10.1108/02683940010310319](http://dx.doi.org/10.1108/02683940010310319), Accessed on 09.26.2014.

26. Pierre ROY, **Les Eléments de Base de l'Organisation: Découper l'Organisation**, Module 2, Leçon 7, P: 08, Sur le site web: [URL:http://foad.refer.org/IMG/pdf/M2_2.pdf](http://foad.refer.org/IMG/pdf/M2_2.pdf), Consulté le 06.04.2014.
27. R.James, **Requests for Reprints Should be Sent to Lawrence**, Institute of Behavioral Research, Texas Christian University, Published by Elsevier Inc., Fort Worth, Texas, U.S.A., 1976, Available at: [URL:http://www.indiastudychannel.com/resources/70026-Dimensions-organisational-structure.aspx](http://www.indiastudychannel.com/resources/70026-Dimensions-organisational-structure.aspx), Accessed on 03.16.2014.
28. R.Paul LAWRENCE, W.Jay LORSCH, **Differentiation and Integration in Complex Organizations**, Administrative Science Quarterly, Jstor, Johnson Graduate of Management, Cornell University, Ithaca, New York, U.S.A., Vol.12, Issue 01, Jun 1967, P: 06, Available at: [URL:https://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Jan29/LawrenceLorsch_ASQ_1967.pdf](https://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Jan29/LawrenceLorsch_ASQ_1967.pdf), Accessed on 04.10.2014.
29. Stéphane JACQUET, **Management de la Performance: des Concepts aux Outils**, P: 16, Sur le site web: [URL:http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf), Consulté le 27.08.2014.
30. **The Six Box Model**, Defining OD: Theories and Models, NHS North West Leadership Academy, Available at: [URL:http://www.nwacademy.nhs.uk/developingtogether/six-box-model](http://www.nwacademy.nhs.uk/developingtogether/six-box-model), Accessed on 09.27.2014.
31. Wafa NECHMI, Jamila HENCHIRI, **Le Diagnostic Organisationnel**, Cours assuré par Houcine KHEMIRI, 1^{ère} Année Mastère en Management, Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises, Université de la Manouba, Tunisie, P: 03, Sur le site web: [URL:http://www.slideserve.com/Olivia/le-diagnostic-organisationnel](http://www.slideserve.com/Olivia/le-diagnostic-organisationnel), Consulté le 16.07.2014.
32. Xiaocuisanmin, **Le Diagnostic Organisationnel**, Gestion du Changement, Séance 3, l'École des Hautes Études Commerciales, -30 411-96, 2013, P: 05, Sur le site web: [URL:http://www.docstoc.com/docs/161096377/H2006-1-647415S03-GDC-zonecours](http://www.docstoc.com/docs/161096377/H2006-1-647415S03-GDC-zonecours), Consulté le 17.07.2014.

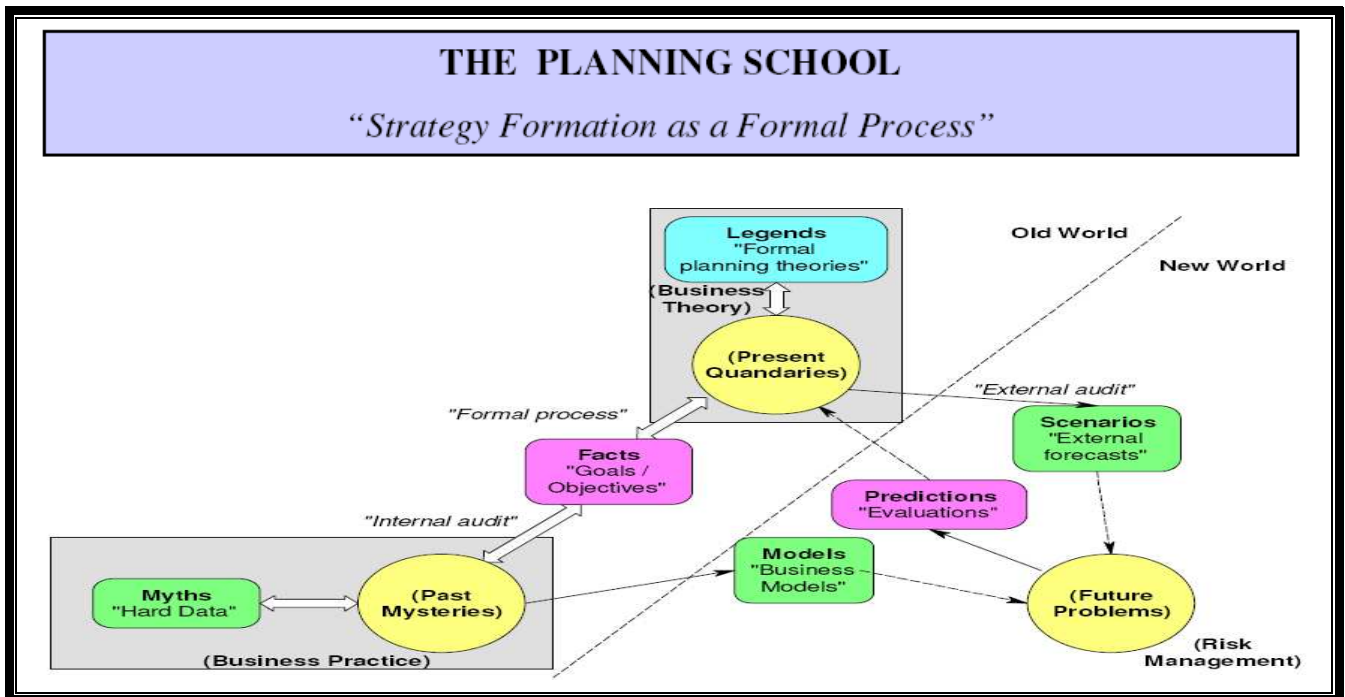
الملاحق

المدارس العشر (10) للفكر الإستراتيجي من منظور H. MINTZBERG¹

1. مدرسة التصميم: إعداد الإستراتيجية كعملية تصورية

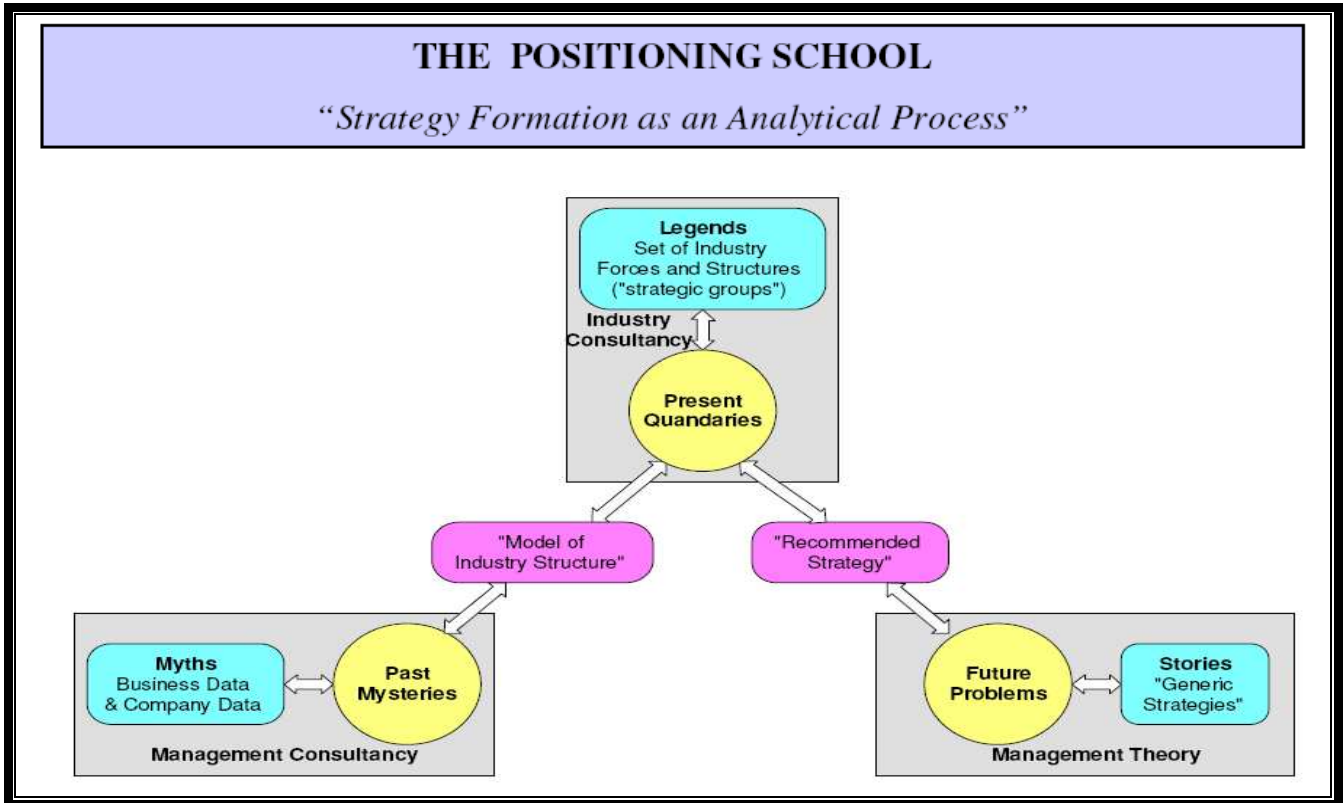


2. مدرسة التخطيط: إعداد الإستراتيجية يتم بعملية رسمية في إطار شكلي-Formel

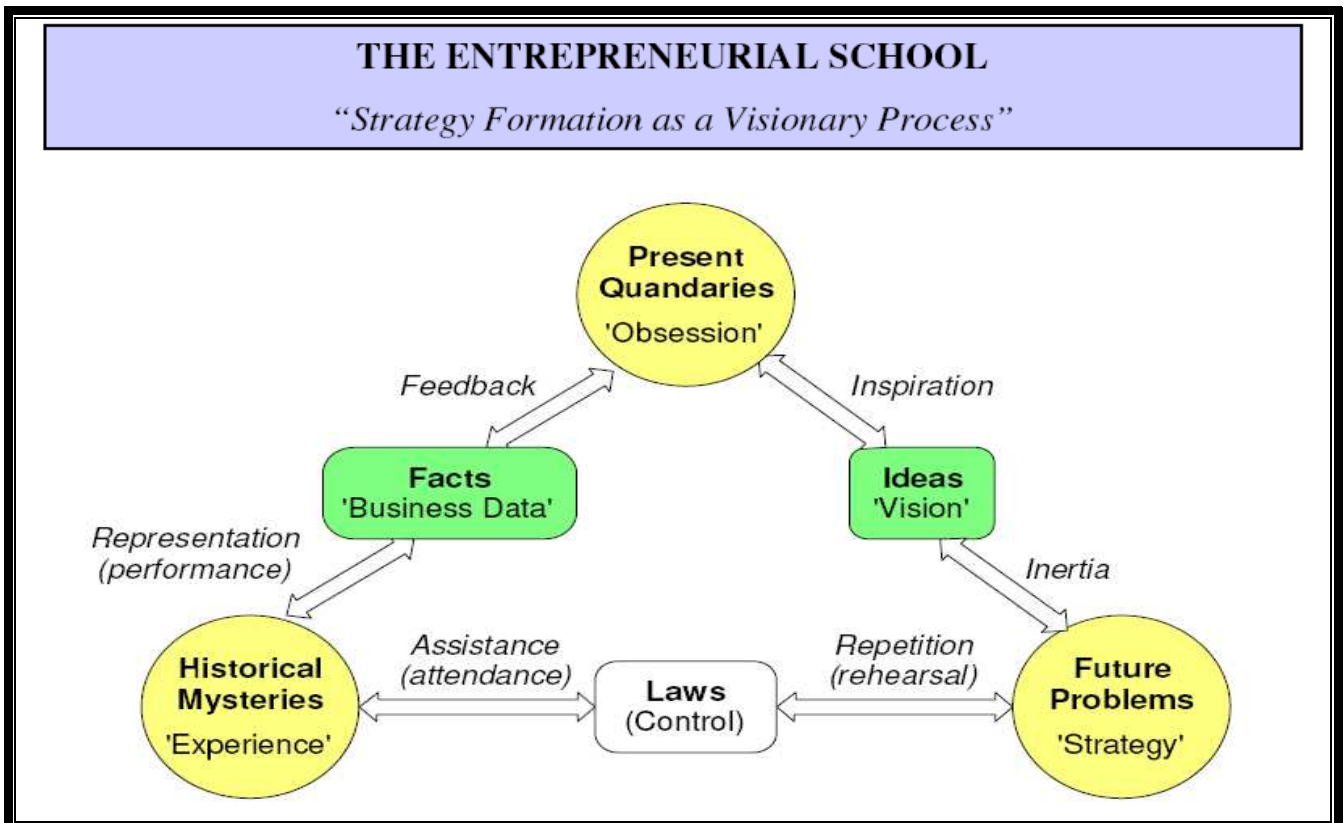


¹ Nick PELLING, *Mintzberg's Ten Schools*, MBA Dissertation, Kingston University Business School, Surrey, United Kingdom, 2004, P: 62.

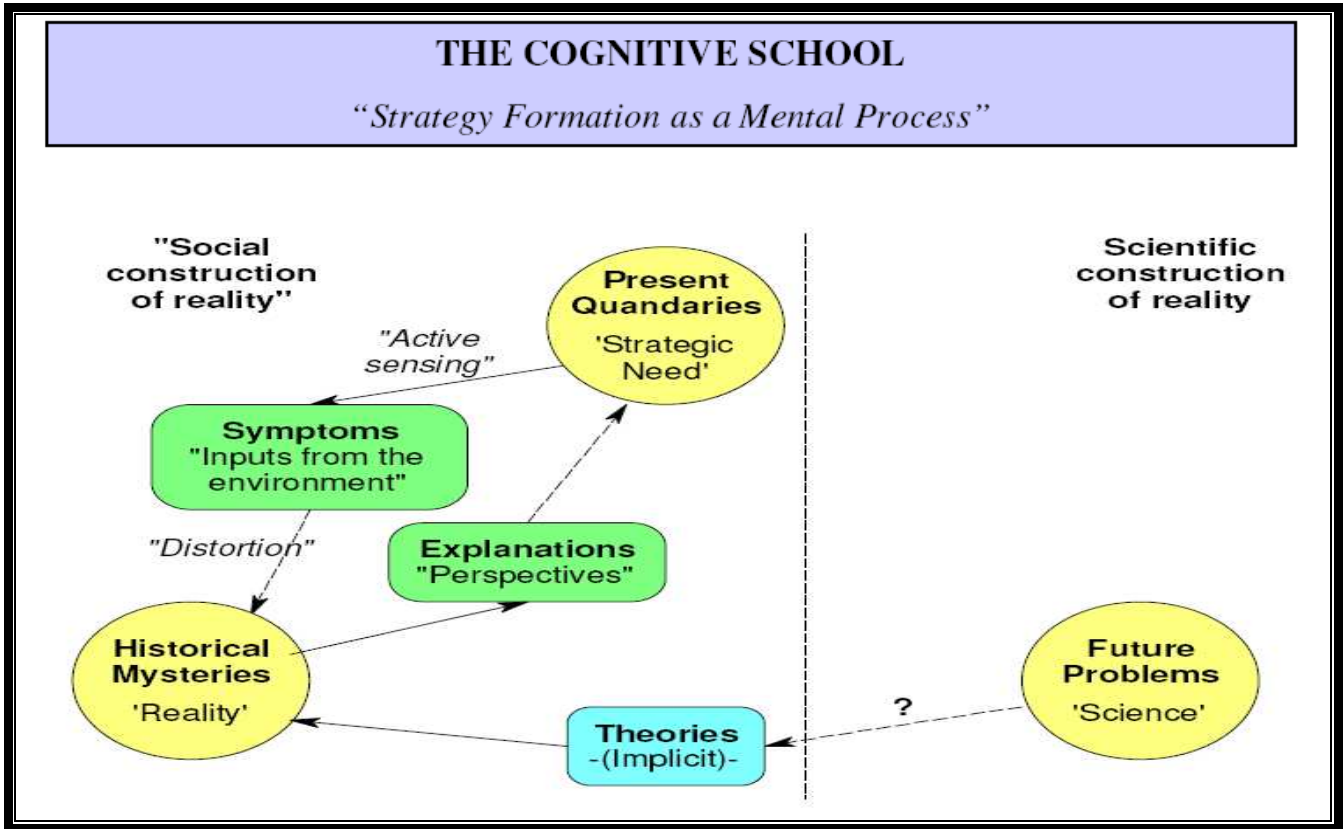
3. مدرسة التموقع: إعداد الإستراتيجية كعملية تحليل



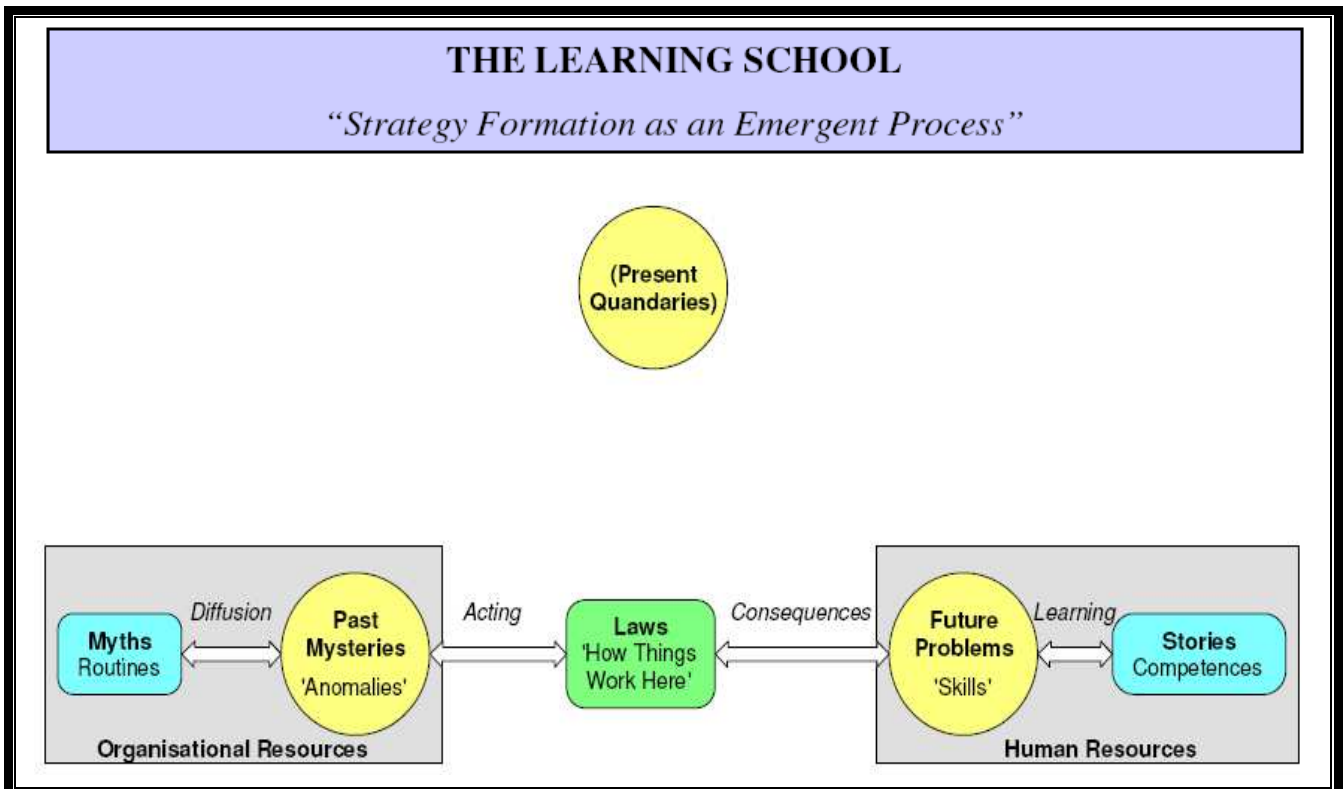
4. المدرسة المقاولاتية: إعداد الإستراتيجية كعملية رؤيوية



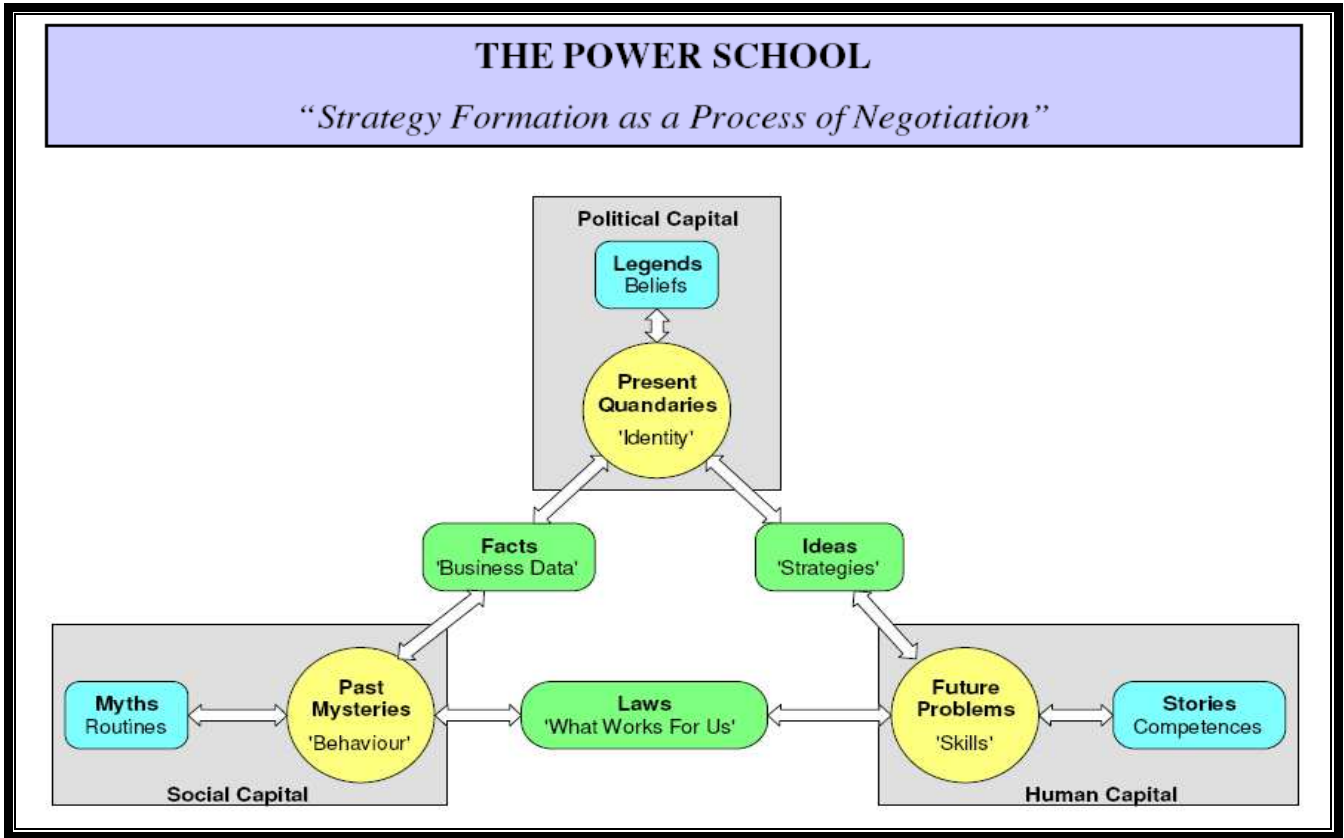
5. المدرسة المعرفية: إعداد الإستراتيجية كعملية ذهنية



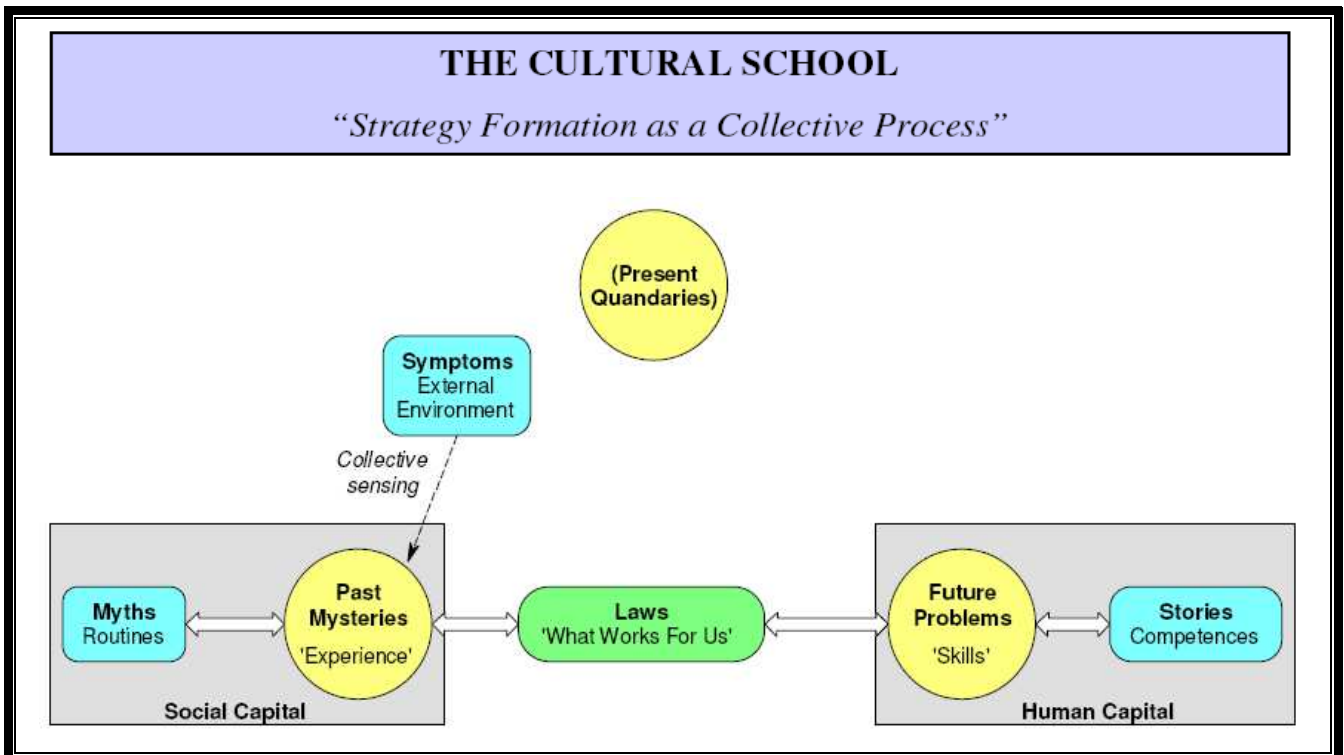
6. مدرسة التعلم: إعداد الإستراتيجية كعملية ناشئة "Emergent"



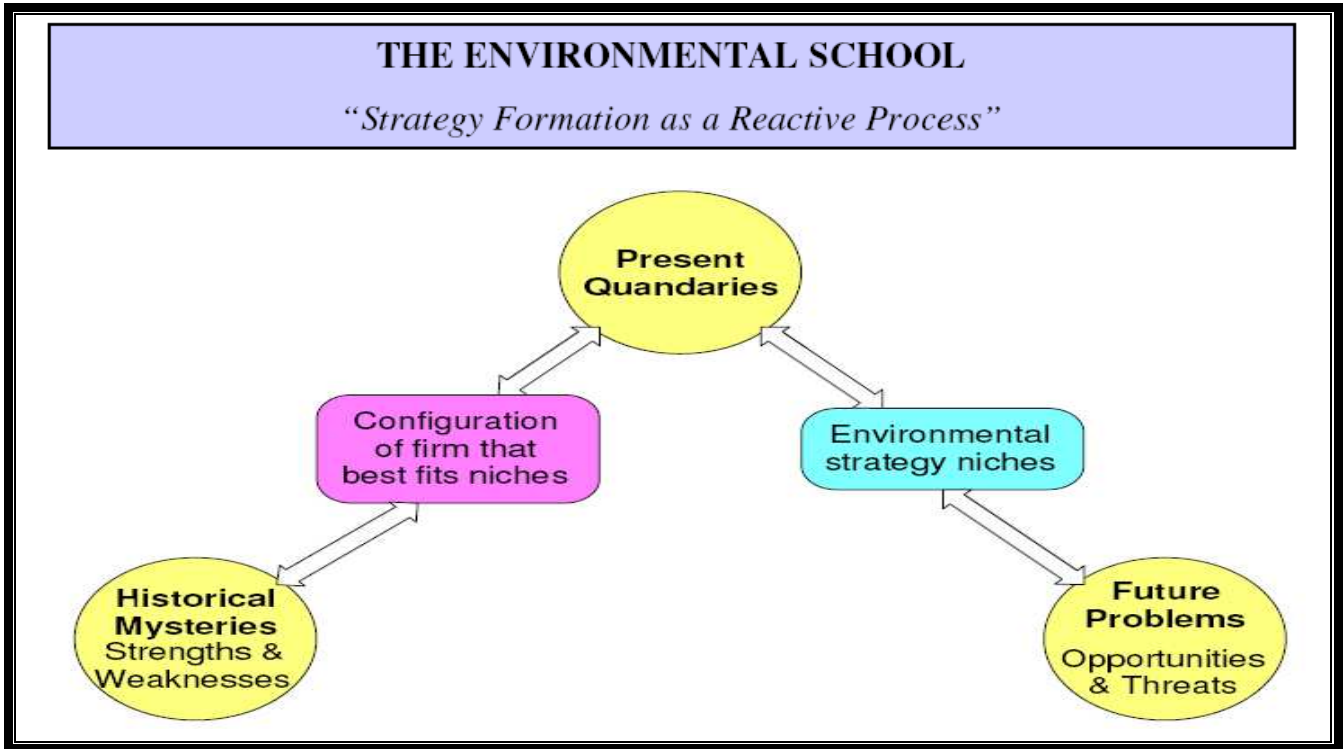
7. مدرسة السلطة: إعداد الإستراتيجية كعملية تفاوض



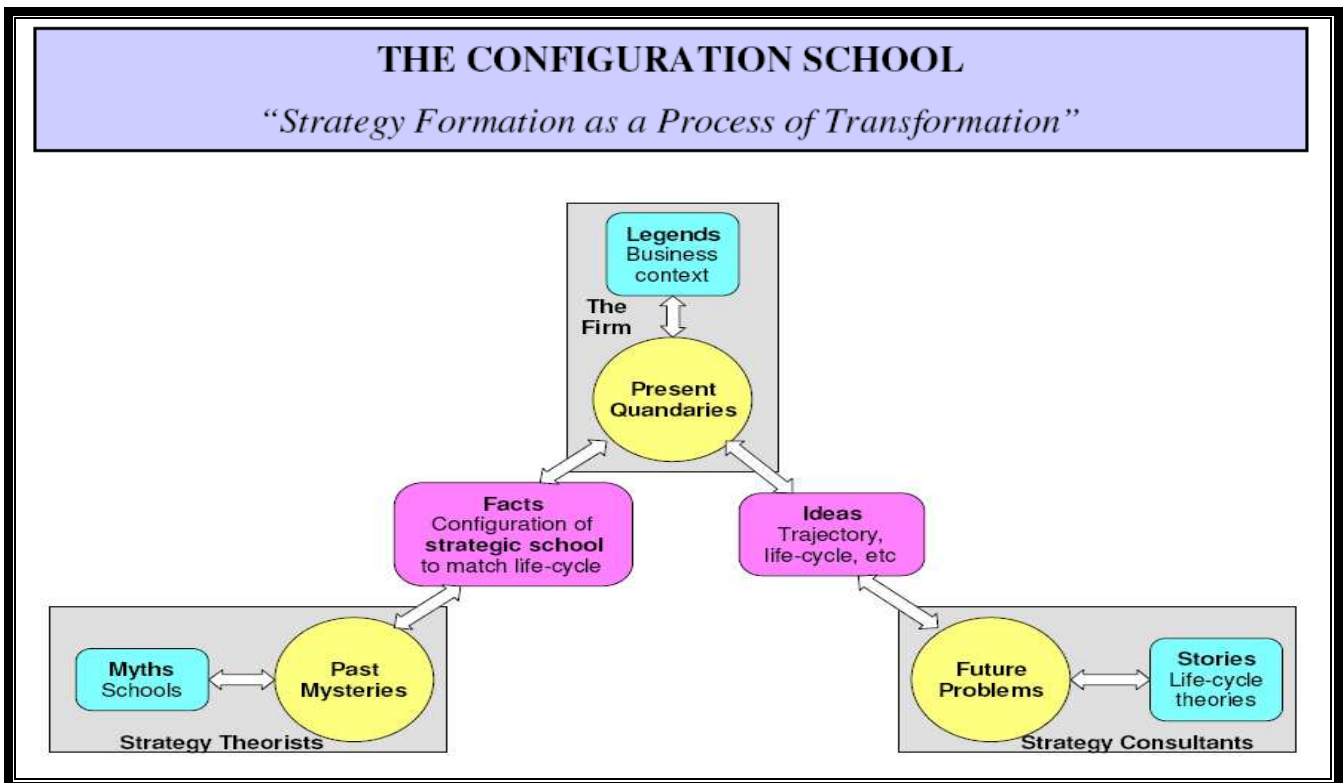
8. المدرسة الثقافية: إعداد الإستراتيجية كعملية جماعية



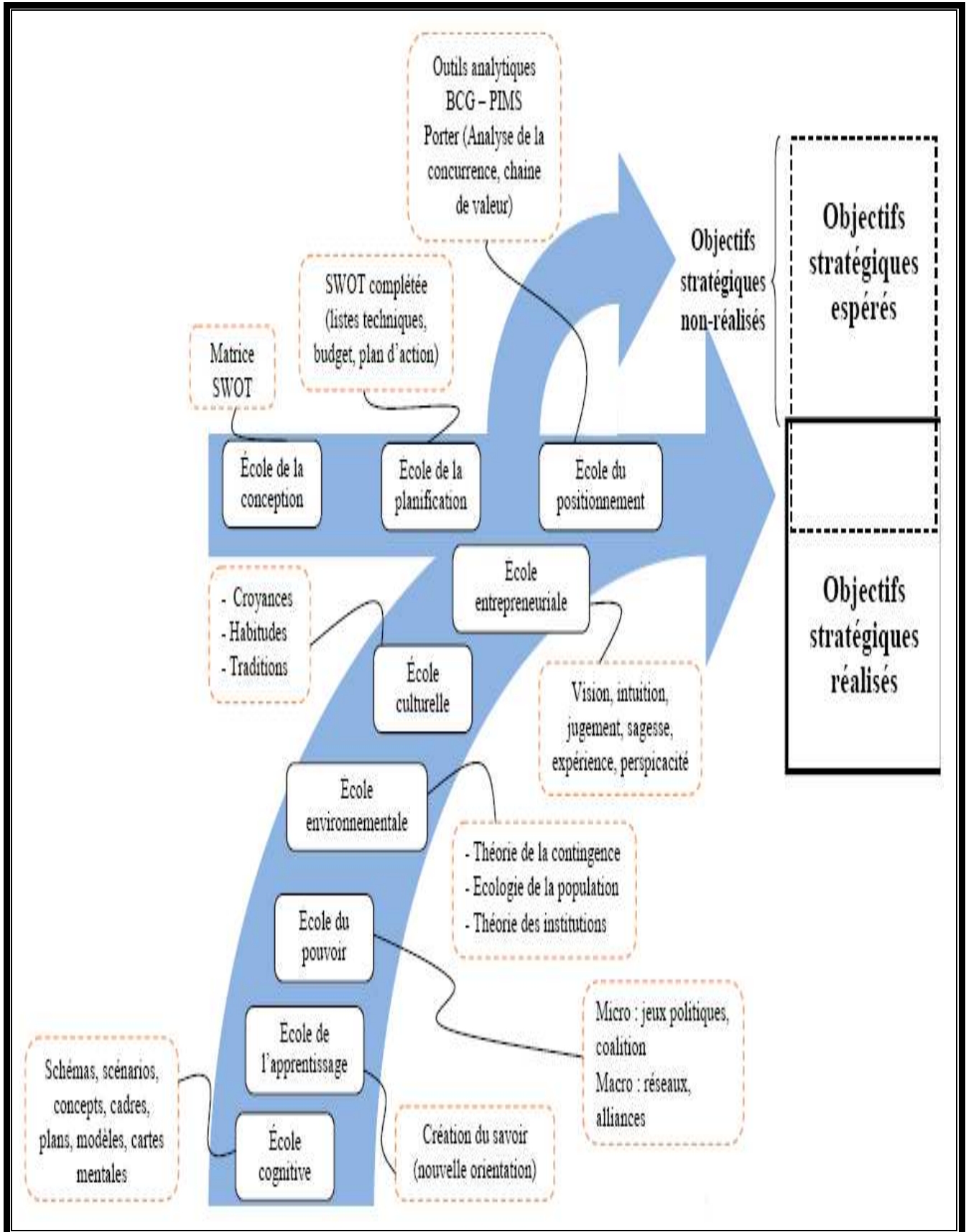
9. المدرسة البيئية: إعداد الإستراتيجية كعملية رد فعل



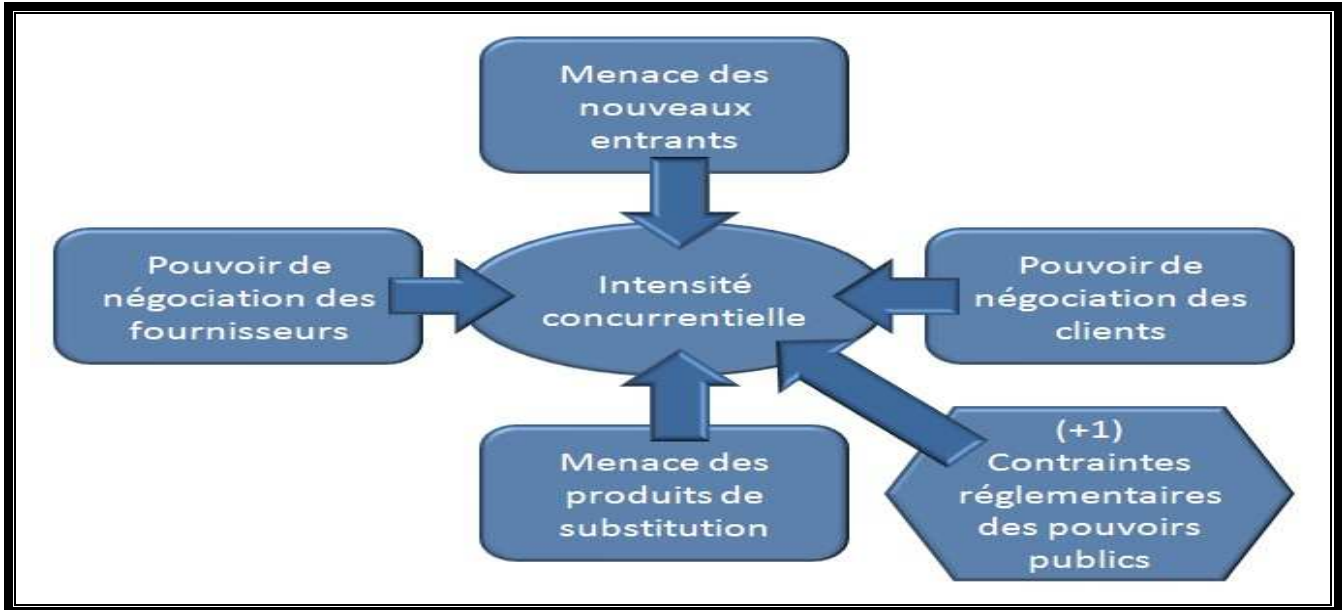
10. المدرسة التركيبية: إعداد الإستراتيجية كعملية تحول



■ ملخص إعداد الإستراتيجية وفق المدارس المختلفة للفكر الإستراتيجي:



■ العناصر المكونة للبيئة الخارجية الخاصة من منظور PORTER:



المصدر:

Sur le site web: [URL:http://www.mareuse.com/conseil/images/porter%205.jpg](http://www.mareuse.com/conseil/images/porter%205.jpg), Consulté le 26.02.2014.

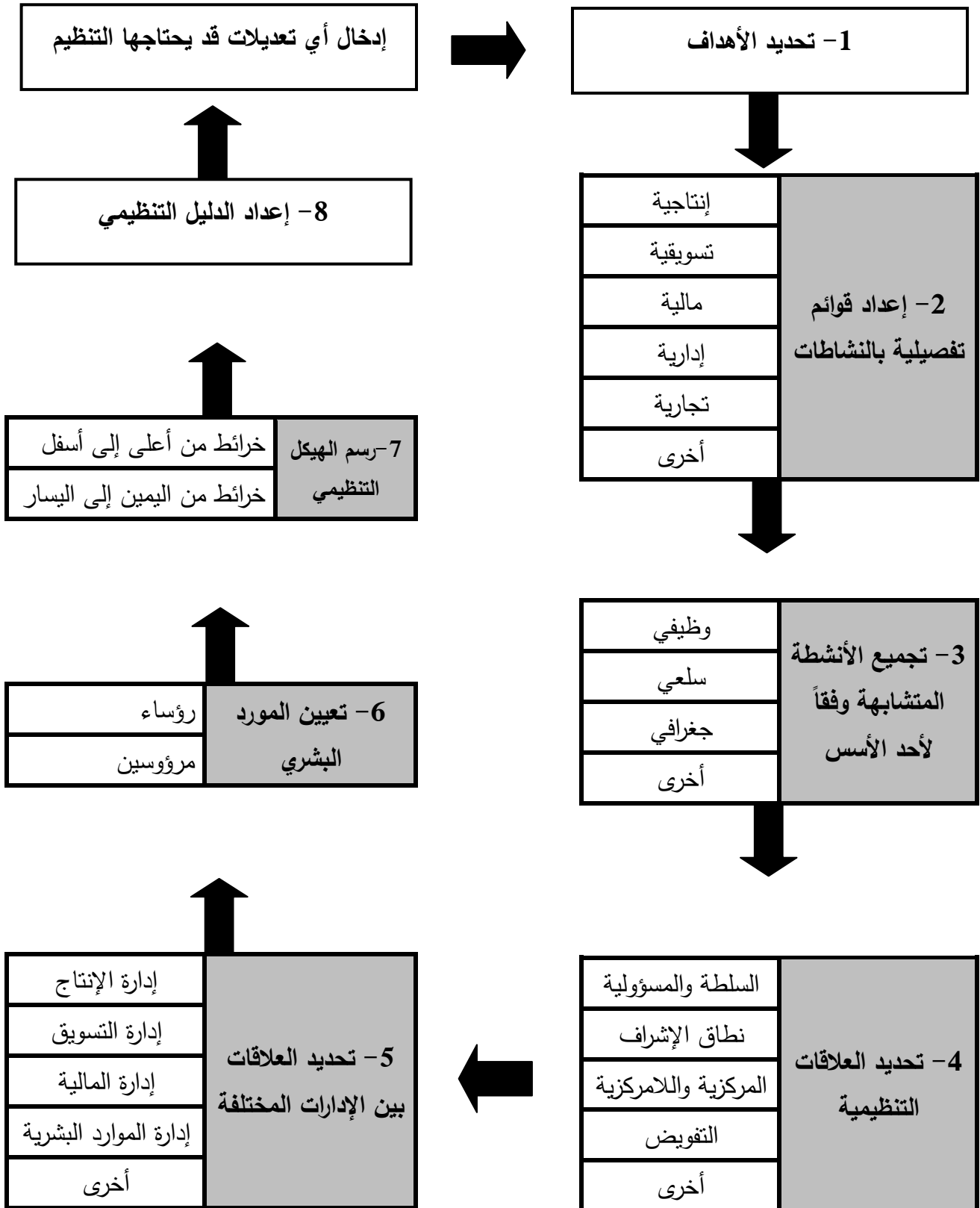
■ ملخص لمكونات عناصر البيئة الخارجية الخاصة:



المصدر:

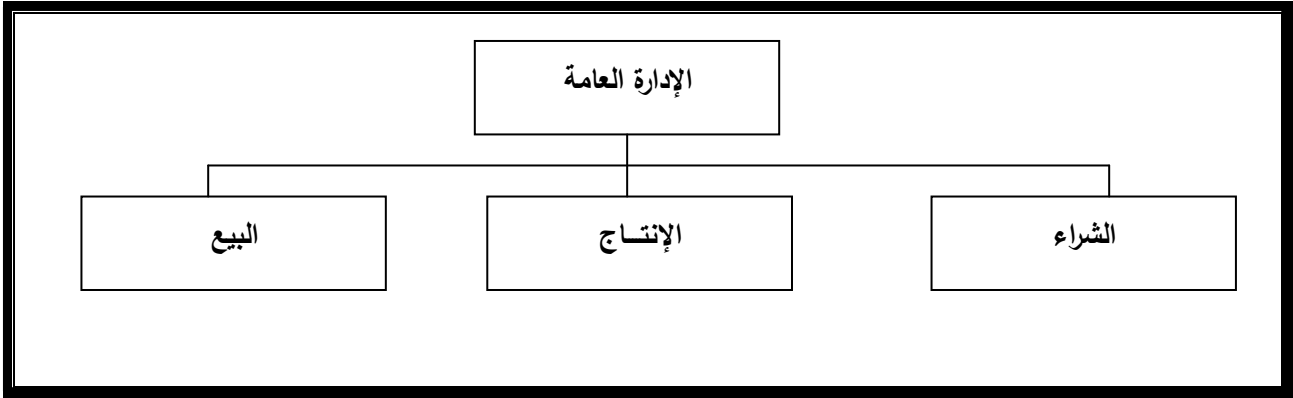
Sur le site web: [URL:http://www.managementvisuel.fr/wp-content/uploads/2012/04/Porter-5-forces-FR_NON-2.jpeg](http://www.managementvisuel.fr/wp-content/uploads/2012/04/Porter-5-forces-FR_NON-2.jpeg), Consulté le 26.02.2014.

خطوات بناء الهياكل التنظيمية:

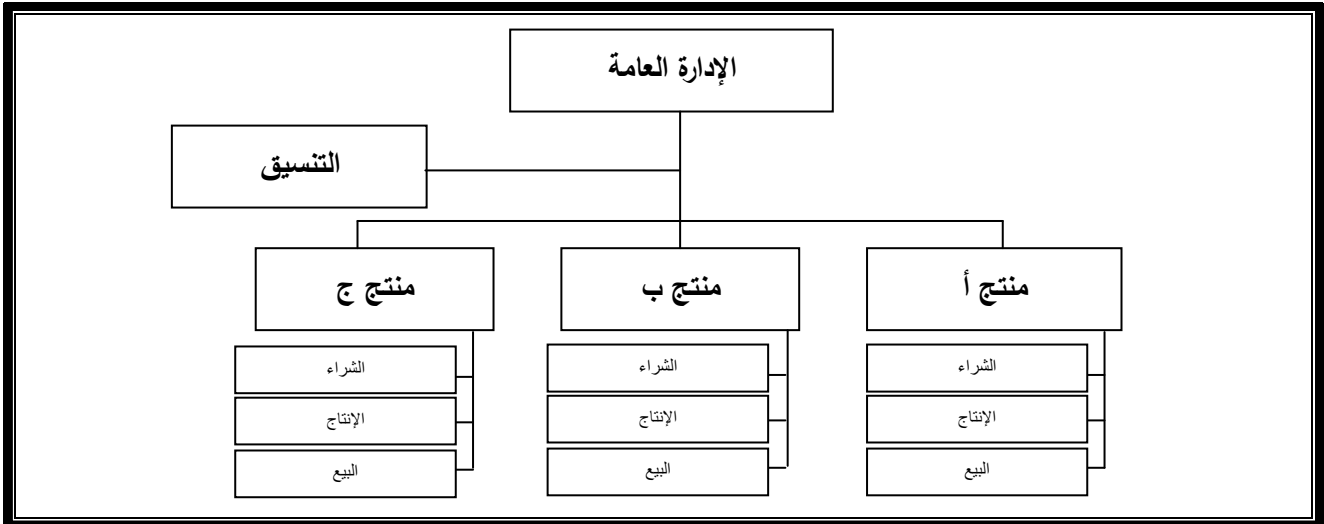


■ أشكال الهياكل التنظيمية:

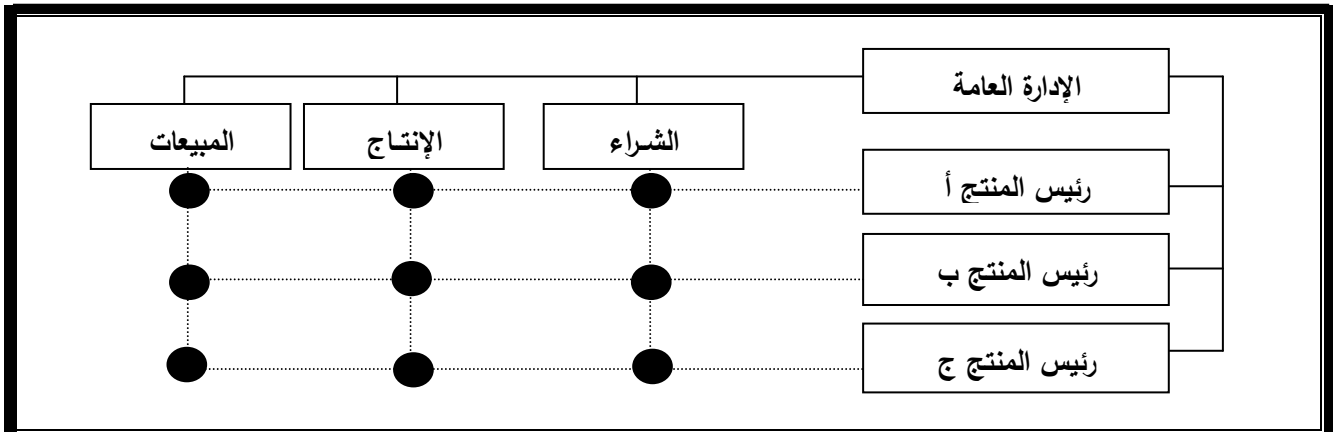
1. الهيكل التنظيمي الوظيفي:



2. الهيكل التنظيمي القطاعي:

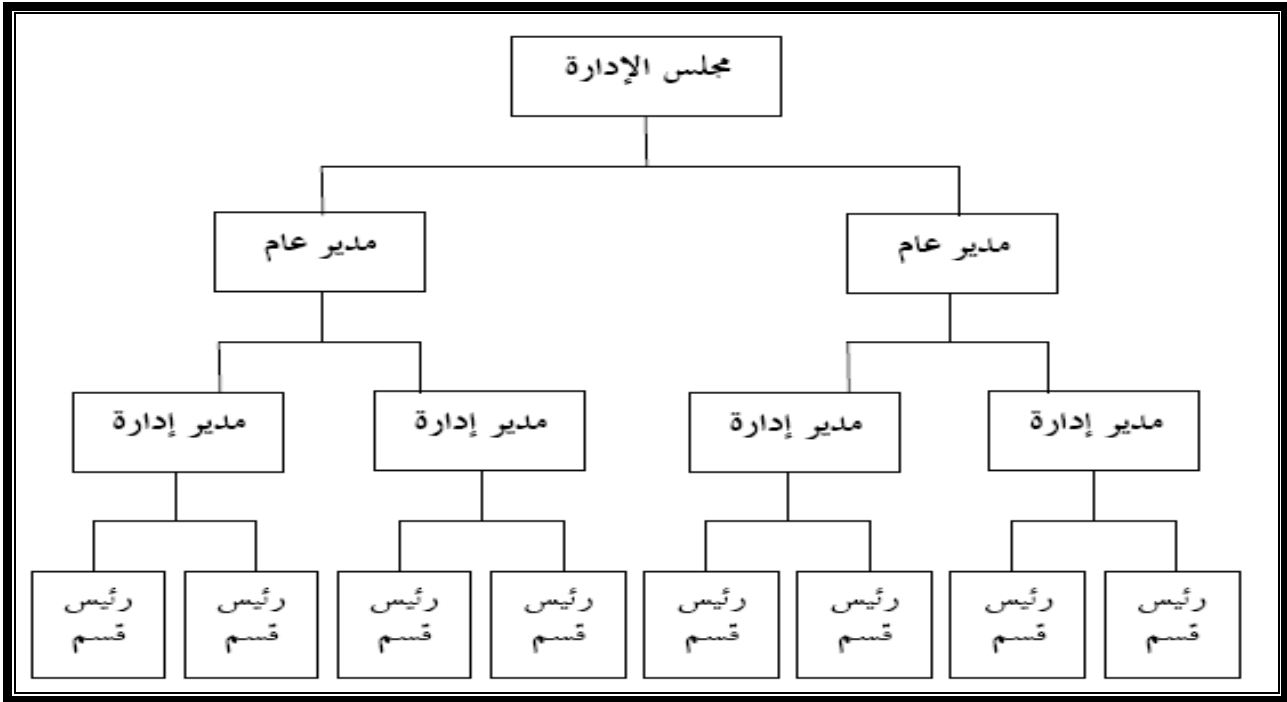


3. الهيكل التنظيمي المصفوفي:

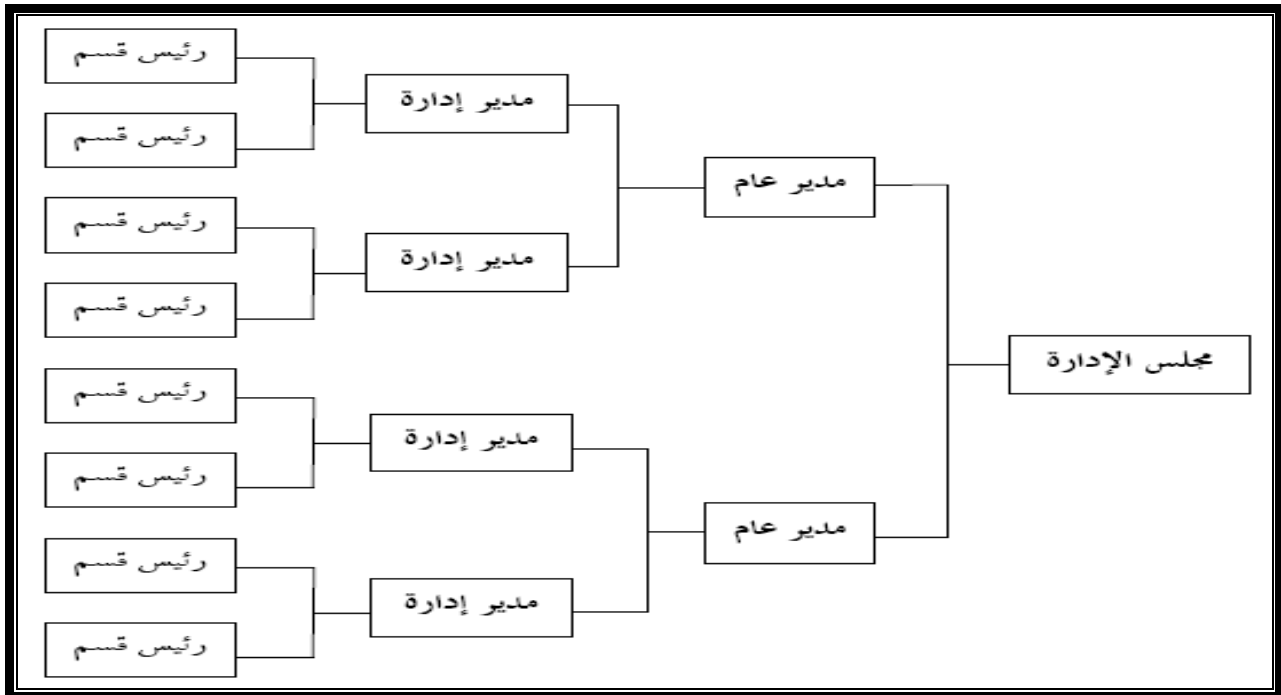


■ أشكال الخرائط التنظيمية:¹

1. خريطة تنظيمية رأسية:

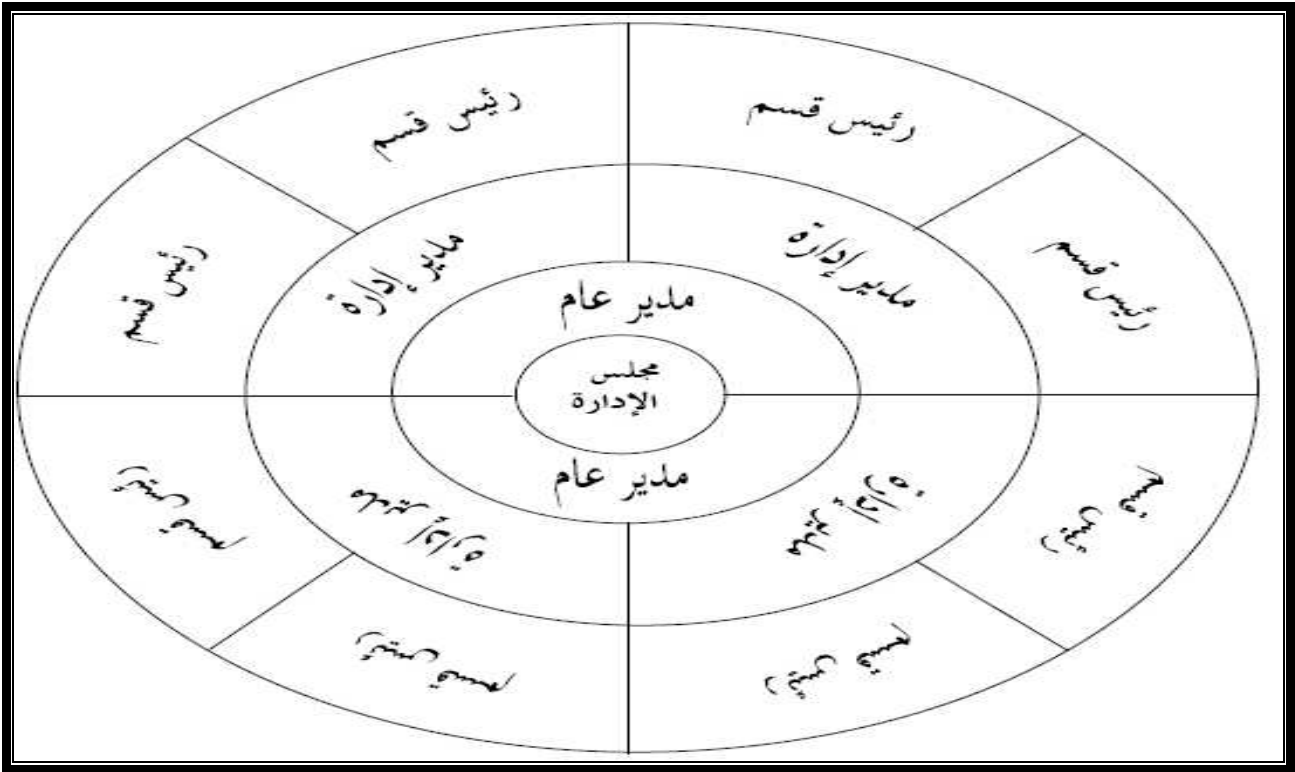


2. خريطة تنظيمية أفقية:

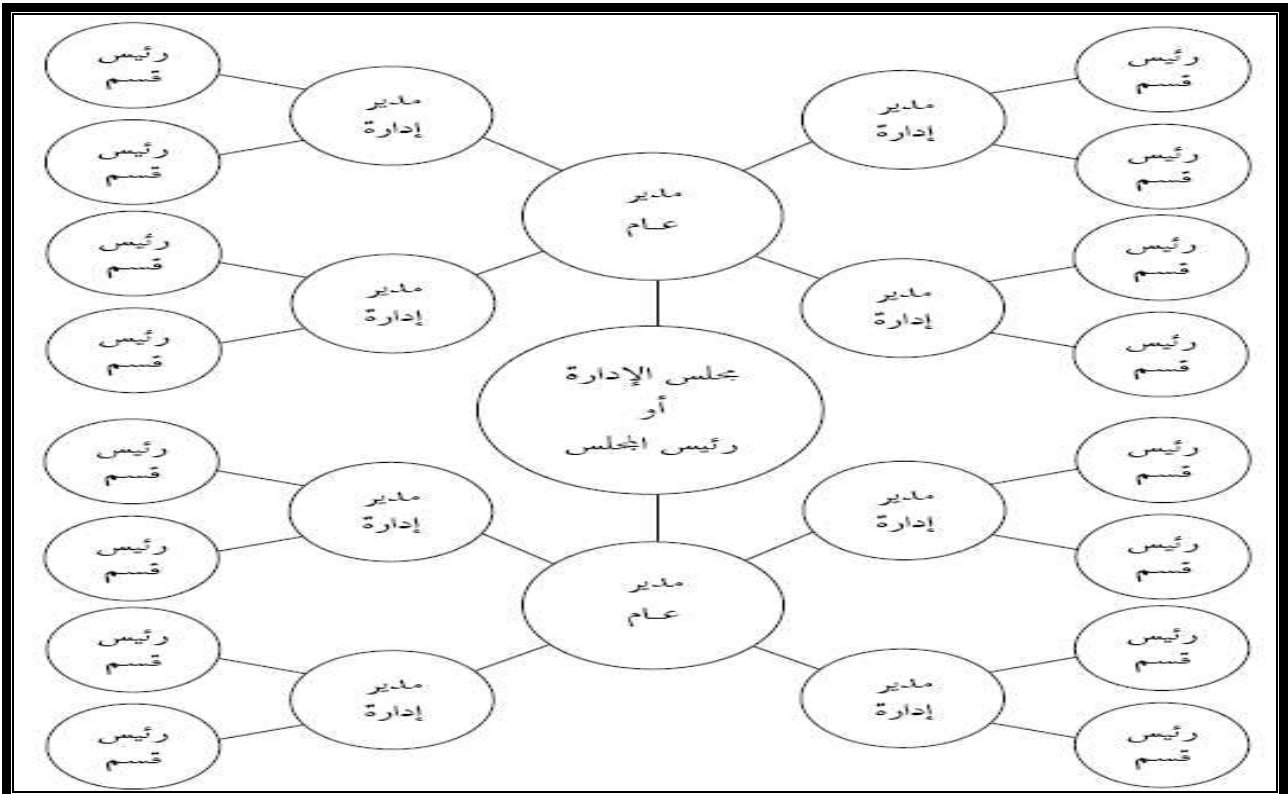


¹ عبد الحميد أحمد دياب، العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي، مجلة كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، المجلد 15، العدد 02، 2001، ص: 143.

3. خريطة تنظيمية دائرية:



4. خريطة تنظيمية دائرية غير منتظمة:



■ تطور تعريفات التشخيص التنظيمي - Quelques définitions du Diagnostic Organisationnel

Auteur	Année	Définition
BURK	1973	Première étape du processus de changement organisationnel.
ALDERFER	1980	Processus basé sur les théories de la science behavioriste permettant de pénétrer un système humain, de collecter des données valides quant aux expériences des acteurs avec le système et de présenter les informations au système afin d'améliorer la compréhension du système par ses membres.
TESSIER & TELLIER	1992	Décodage du fonctionnement des organisations préalable à une intervention.
TESSIER	1992b	Étude empirique de la réalité organisationnelle.
HARRISON	1994	Processus consistant à utiliser des modèles conceptuels des méthodes scientifiques pour évaluer l'état actuel de l'organisation et trouver des moyens de résoudre les problèmes spécifiques ou améliorer son efficacité.
HOWARD	1994	Le diagnostic est un guide pour le changement, une <i>road map</i> .
POSTMA & KOK	1999	Une des étapes les plus importantes d'un processus de recherche impliqué par le changement organisationnel.
FREEDMAN & ZACKRISON	2001	Processus de collecte de données sur ce qui contribue ou non à l'atteinte des objectifs, les problèmes organisationnels, leurs causes profondes, leurs conséquences et leurs implications dans le but de valider, clarifier ou modifier la perception de l'intervenant face à l'organisation.
SAVOIE & MORIN	2002	Processus de traitement (découverte, classification, transformation) de l'information, qu'elle soit écrite, verbale, comportementale ou logée dans les artefacts de l'entreprise.
St-PIERRE	2007	Évaluer les forces et les faiblesses d'une entreprise dans le but de prévenir les situations qui pourraient compromettre son développement ou de profiter pleinement des conditions favorables qui se présentent, en déterminant les mesures correctives ou proactives qui s'imposent.
BISSELL & KEIM	2008	Modèle qui évalue l'organisation comme un système d'interaction des parties prenantes.
JANIEJEVIE	2010	Méthode utilisée afin d'analyser l'organisation et d'identifier les lacunes qui devront faire l'objet d'un changement.
CYR & MOLINA	2011	Processus consistant à identifier les principales problématiques d'une entreprise ou d'une unité organisationnelle dans la perspective de générer <i>un large consensus</i> auprès des acteurs concernés quant à la nature de ces problématiques et des actions à entreprendre pour les régler de manière à la fois efficaces et efficientes.

■ قائمة نماذج التشخيص التنظيمي - List of Organizational Diagnostic Models

Author	Year	Model name
Kurt LEWIN	1951	Force Field Analysis
J.Harold LEAVITT	1965	Leavitt's Model
	1966	Open Systems Theory
LIKERT	1967	Likert System Analysis
R.Marvin WEISBORD	1976	Six-Box Diagnostic Model
A.David NADLER & L.Michael TUSHMAN	1977	A Congruence Model for Diagnosing Organization Behavior
R.Jay GALBRAITH	1977	Star Model
PASCAL & ATHOS	1981	7'S Mckinsey Model
WATERMAN & PETERS	1982	
TICHY	1983	Tichy's Technical Political Cultural Framework
NELSON & BURNS	1984	High Performance Programming
HARRISON	1987	Diagnosing Individual and Group Behavior
W.Warner BURKE & LITWIN	1992	Causal Model of Organizational Performance & Change
Richard BECKHARD		Beckhard's GRPI Model
Richard BECKHARD & Wendy PRITCHARD		Change Model
Robert BLAKE & Jane MOUTON		Managerial Grid Model
G.Lee BOLMAN & E.Deal TERRENCE		Four Frames Model
M.Arthur FREEDMAN	2000	SWAMP Model of Sociotechnical Systems
P.David HANNA		Organizational Performance Model
Ralph KILLMAN		Five Track Model
P.John KOTTER		Organizational Dynamics Model
Gareth MORGAN		Metaphors Model

Le Président Directeur Général,

Vu les statuts de NAFTAL spa;

Vu la résolution n°1 du conseil d'administration de NAFTAL spa du 19 janvier 2011, portant renouvellement du mandat d'administrateur de NAFTAL spa de Monsieur Saïd AKRETCHE pour une durée de quatre (4) années à compter du 21 janvier 2011;

Vu la résolution n°2 du conseil d'administration du 19 janvier 2011, portant élection de Monsieur Saïd AKRETCHE en qualité de Président du conseil d'administration et Directeur Général de NAFTAL spa;

Vu la résolution n°1 de l'assemblée générale ordinaire de NAFTAL spa, réunie en session extraordinaire le 6 février 2011, portant approbation du renouvellement du mandat de Monsieur Saïd AKRETCHE en qualité d'administrateur de NAFTAL spa pour une durée de quatre (4) années à compter du 21 janvier 2011;

Vu la résolution n°2 de l'assemblée générale ordinaire de NAFTAL spa, réunie en session extraordinaire le 6 février 2011, entérinant l'élection de Monsieur Saïd AKRETCHE en qualité de Président du conseil d'administration et Directeur Général de NAFTAL spa ;

Vu la décision n°S.789 du 7 Avril 2004 portant organisation détaillée de la Direction Exécutive Stratégie, planification & économie et ses différents amendements.

Décide :

- Article 1. – Il est procédé au réaménagement de l'organisation de la Direction Exécutive Stratégie, planification & économie.
- Le Département "Evaluation" relevant de la Direction "Prospective & études économiques" est renommé département " Modélisation" ;
 - Les missions du Projet "Analyse activités financières" sont transférées au Département "Etudes économiques" ;
- Article 2 – Les missions du Département " Modélisation" sont jointes en annexe I à la présente décision.
- Article 3. – L'organigramme aménagé de la Direction Exécutive Stratégie, planification & économie est joint en annexe II à la présente décision.
- Article 4. – La présente décision prend effet à compter de sa date de signature.
- Article 5. – Les Directeurs Exécutifs, de Branches, Centraux et de Soutien sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'application de la présente décision.

Fait à Chéraga, le

09 DEC. 2013 Président Directeur Général

S. AKRETCHE



Missions principales du Département Modélisation:

- ✓ *Concevoir et mettre en place une base de données statistiques sur le secteur énergétique et le marché national des produits pétroliers ;*
- ✓ *Coordonner le processus de modélisation (caractérisation-calibrage-exploitation) et mettre en œuvre les procédures et de normes spécifiques ;*
- ✓ *Proposer des modèles "Mathématiques et Optimisation", par la présentation des solutions et l'analyse des résultats.*

Tâches & responsabilités:

- Veiller à la mise à jour de la base des données statistiques ainsi qu'aux modèles conçus ;
- Piloter le processus exploitation des modèles par la définition des variantes et composants des scénarios (prospective), horizons et tolérance (prévisions et simulations), seuils de faisabilité (optimisation) ;
- Veiller à la mise à jour des données statistiques relatives au marché national des produits pétroliers et énergétiques ;
- S'assurer de la qualité et de la conformité des données avant diffusion ;
- Veiller à la qualité des modèles conçus par le pilotage des processus de calibrage et la définition des seuils de tolérance ;
- Concevoir et mettre en œuvre (caractérisation) des modèles de prévisions pour les besoins des structures de planification de la Société;
- Elaborer et diffuser des études approfondies liées aux résultats des modèles conçus, notamment les résultats des études sur l'offre et la demande des produits pétroliers et énergétiques.
- Elaborer des études spécifiques à la demande éventuelle des institutions et organismes publics.
- Mettre à disposition des structures de planification les tendances énergétiques nationales et internationales et l'évolution des marchés des produits pétroliers.
- Contribuer à l'élaboration des études spécifiques sur le secteur énergétique national et le marché national des produits pétroliers, à la demande éventuelle des institutions et organismes publics.

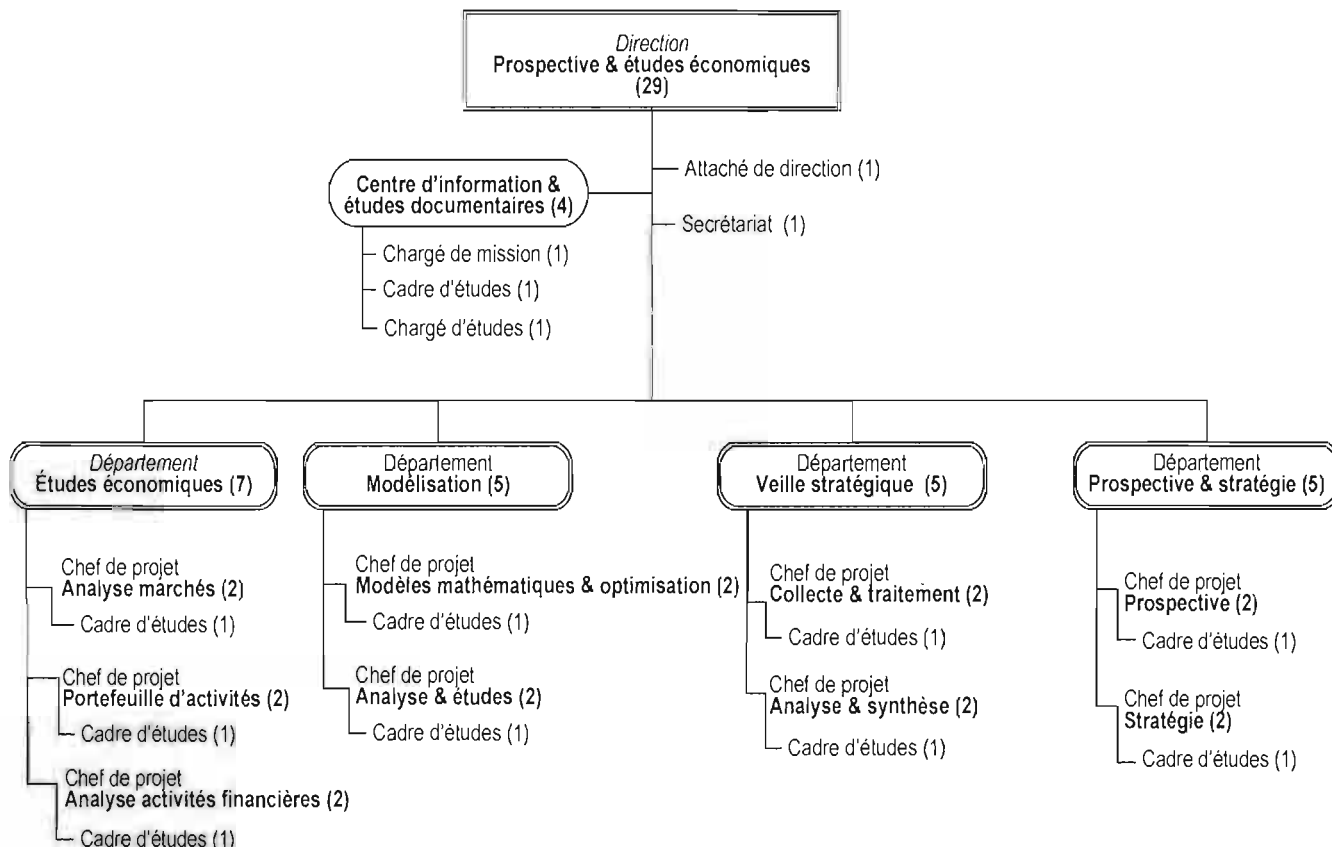
✓ Fait à Chéragas, le

09 DEC. 2012

S. AKKETCHÉ



Organigramme Direction Prospective & études économiques



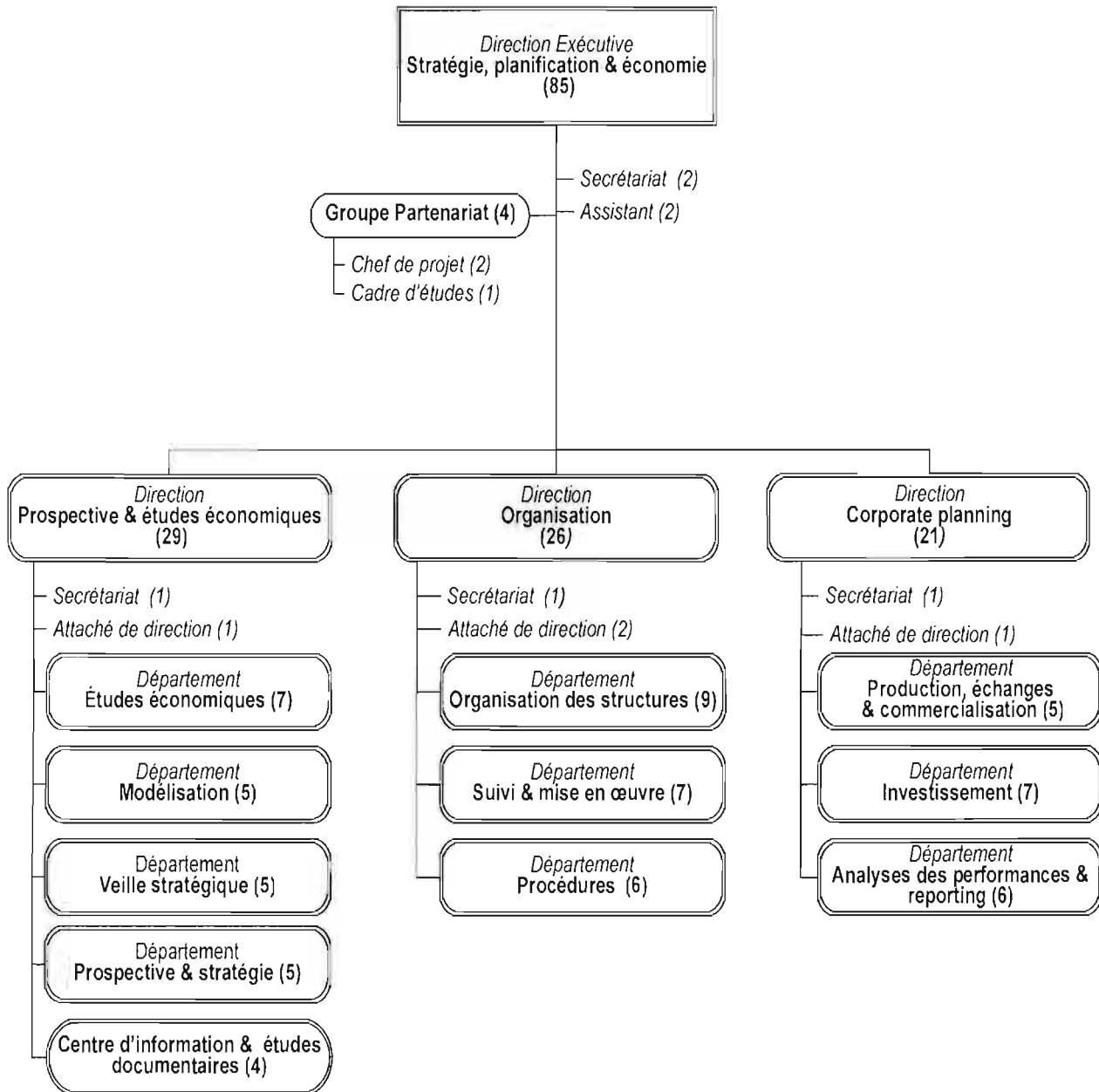
Fait à Chéraga, le

Le Président Directeur Général
S. AERTSHE

09 DEC. 2012



Organigramme Direction Exécutive Stratégie, planification & économie



Fait à Chéraga, le

Le Président Directeur Général

09 DEC. 2012

S. AÏRETCHE



Le Président Directeur Général,

Vu les statuts de NAFTAL spa ;

Vu la résolution n°1 du conseil d'administration de NAFTAL spa du 19 janvier 2011, portant renouvellement du mandat d'administrateur de NAFTAL spa de Monsieur Saïd AKRETCHE pour une durée de quatre (4) années à compter du 21 janvier 2011 ;

Vu la résolution n°2 du conseil d'administration du 19 janvier 2011, portant élection de Monsieur Saïd AKRETCHE en qualité de Président du conseil d'administration et Directeur Général de NAFTAL spa ;

Vu la résolution n°1 de l'assemblée générale ordinaire de NAFTAL spa, réunie en session extraordinaire le 6 février 2011, portant approbation du renouvellement du mandat de Monsieur Saïd AKRETCHE en qualité d'administrateur de NAFTAL spa pour une durée de quatre (4) années à compter du 21 janvier 2011 ;

Vu la résolution n°2 de l'assemblée générale ordinaire de NAFTAL spa, réunie en session extraordinaire le 6 février 2011, entérinant l'élection de Monsieur Saïd AKRETCHE en qualité de Président du conseil d'administration et Directeur Général de NAFTAL spa ;

Vu la décision n° S.765 du 22 décembre 2003 portant modification de la macrostructure de la Société et ses différents amendements;

Vu la décision n° S.845R4 du 8 mai 2014 portant révision du statut de la Direction Juridique;

Vu la décision n° S.772R2 du 8 mai 2014 portant révision du statut de la Direction Sûreté Interne de l'Etablissement.

Décide :

- Article 1. – La présente décision a pour objet d'actualiser le schéma de la macrostructure de la Société NAFTAL s.p.a.
- Article 2. – Le nouveau schéma de la macrostructure de la Société est annexé à la présente décision.
- Article 3. – La présente décision prend effet à compter de sa date de signature.
- Article 4. – Les Directeurs Exécutifs, de Branches, Centraux et de Soutien sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'application de la présente décision.

Fait à Chéraga, le

18 MAI 2014



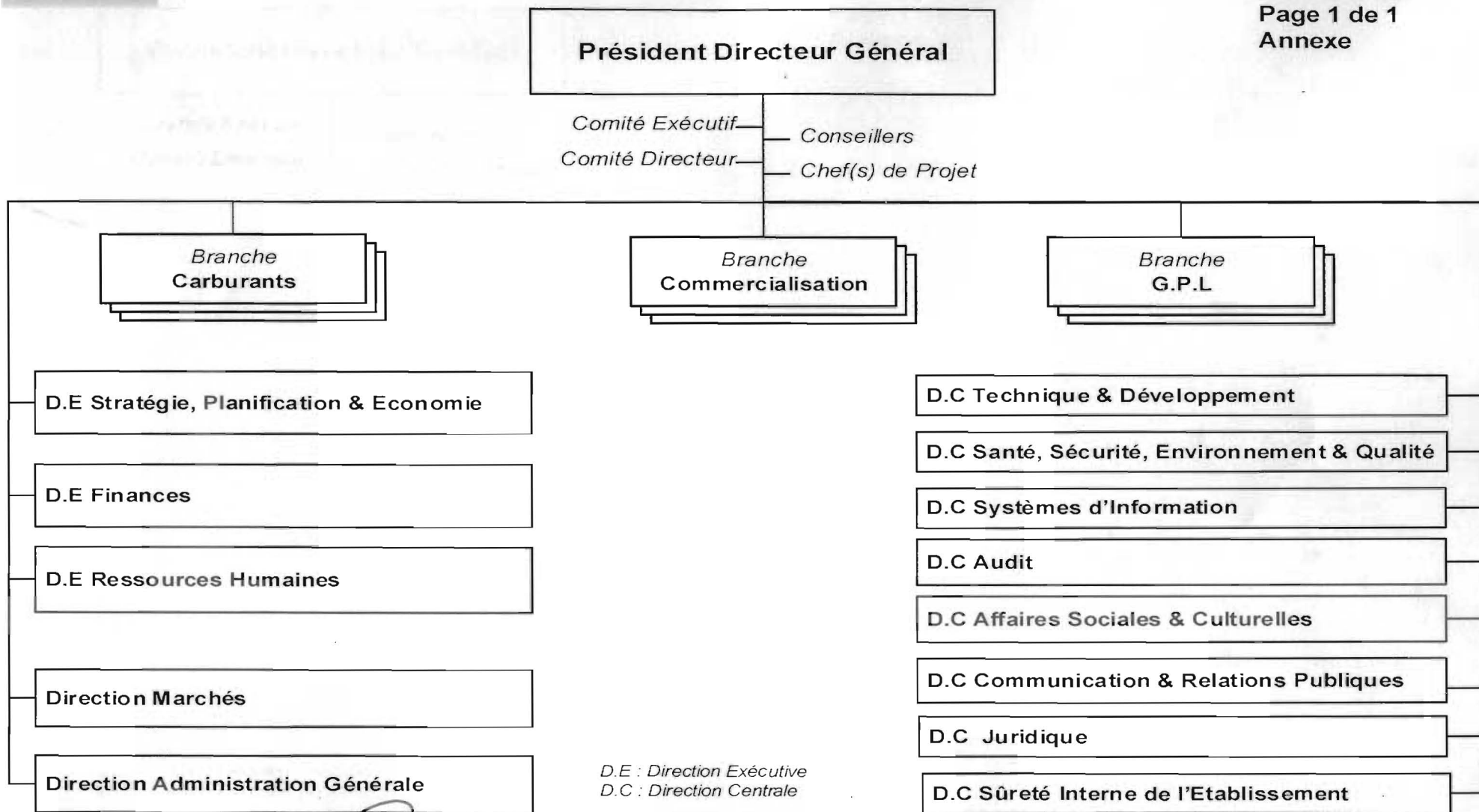
Le Président Directeur Général
S. AKRETCHE





Schéma de la macrostructure de NAFTAL s.p.a

Décision : S.765R12
Classement : DG
Page 1 de 1
Annexe



D.E : Direction Exécutive
D.C : Direction Centrale

Fait à Chéraga, le

Le Président Directeur Général
S. AKRETCHÉ

18 MAI 2014









Une Relation de Confiance

Produits et Services de NAFTAL

<p><i>Carburants Terre</i></p>	<p><i>GPL</i></p>	<p><i>Lubrifiants</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Essence Normale ; ■ Essence Super ; ■ Essence super Sans plomb ; ■ Gas oil ; ■ GPLc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le Butane Commercial ; ■ Le Propane Commercial. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les huiles pour moteurs à essence ; ■ Les huiles pour moteurs diesel ; ■ Les huiles pour transmission automobile ; ■ Les huiles spécialité automobile.
<p><i>Pneumatiques</i></p>	<p><i>Sirghaz</i></p>	<p><i>Stations Services</i></p>
<p>Véhicules les plus diverses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Tourisme ; ■ Camionnette ; ■ Poids lourds ; ■ Industriel ; ■ Manutention ; ■ Agricole ; ■ Génie civil. 		

		
Aviation	Marine	Bitumes
<ul style="list-style-type: none"> ■ Carburants Aviation: - Jet A1 ; - Kerozene ; - Avgas 100LL. ■ Lubrifiants Aviation: - Huiles Moteurs ; - Huiles Turbines ; - Fluides Hydrauliques ; - Graisses ; - Compound ; - Autres ; - Produits Spéciaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Carburants Marine: - Gas Oil ; - Fuel Oil 30 Cst ; - Fuel Oil 40 Cst ; - Fuel Oil 60 Cst ; - Fuel Oil 80 Cst ; - Fuel Oil 180 Cst ; - Fuel Oil 380 Cst ; - Fuel Oil 180 Cst LS. ■ Lubrifiants Marine: - Huiles Moteurs ; - Huiles Cylindres ; - Huiles Hydrauliques ; - Huiles Engrenages ; - Huiles Turbines ; - Graisses ; - Produits Spéciaux. 	
		
Produits Spéciaux		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Paraffines ; ■ Les cires ; ■ Les Essences Spéciales ; ■ Les Solvants. 		



POLITIQUE QUALITÉ DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE NAFTAL

NAFTAL, Société nationale investie d'une mission de service public, se doit de satisfaire le marché national des produits pétroliers dans les meilleures conditions d'exploitation, de sécurité, de qualité et de protection de l'environnement. Sa volonté, au travers de ses branches d'activités, est de maintenir et consolider sa position dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers.

Pour cela, la Direction Générale s'engage dans la mise en place d'un Système de Management de la Qualité devant lui permettre de s'outiller pour répondre à la demande du marché en plaçant la satisfaction des clients et des parties intéressées, au cœur de ses préoccupations en élaborant des politiques opportunes et en manageant les ressources, tant pour le compte des structures du siège que pour le compte de ses branches d'activité Carburants, Commercialisation et GPL.

Son ambition est de se hisser à un niveau mondial en saisissant toute opportunité de développement pour une meilleure compétitivité.

Notre politique s'articule autour des axes suivants :

- Mise en place de l'approche processus et de l'approche système ;
- Modernisation des systèmes de gestion et des installations de distribution ;
- Réalisation de nouvelles infrastructures de stockage et de distribution ;
- Adaptation et simplification de l'organisation ;
- Mise à niveau des ressources humaines ;
- Optimisation des charges ;
- Promotion de la commercialisation des gaz carburants GPLc, GNV et du propane vrac ;
- Mise en œuvre du Management Santé, Sécurité et Environnement ;
- Promotion de la communication interne et externe ;
- Préservation de l'image de marque de la société.

Pour ce faire, la Direction Générale s'assure que cette politique est communiquée et comprise à tous les niveaux de l'organisation, nomme son représentant, lui octroie l'autorité et les ressources nécessaires en vue d'assurer la mise en œuvre, le suivi ainsi que l'amélioration continue du Système de Management de la Qualité pour qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace.

La Direction Générale revoit semestriellement, l'efficacité de ses décisions et des dispositions mises en œuvre, en matière de qualité, pour l'atteinte des objectifs assignés à ses structures.

LE PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

06 NOV. 2013

Le Président Directeur Général

S. A. K. K. K. K. K.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة -



Tasdawit Akli Muhend Ulhag - Tubirett

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

تحت عنوان:

نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة

دراسة حالة نموذجي McKinsey 7'S و E.MORIN & A.SAVOIE

بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نفطال -

دليل المقابلة

1. ما هو تعريفكم للتشخيص التنظيمي؟

.....

2. ما مفهومكم لنماذج التشخيص التنظيمي؟

.....

3. عند القيام بالتشخيص التنظيمي، هل تستخدمون نماذج التشخيص التنظيمي؟

.....

4. ما هي الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟

.....

5. كيف نُظمت المؤسسة؟ وما هي طبيعة علاقات العمل؟

.....

6. ما هي القواعد والعمليات الداخلية المعتمدة لإنجاز المهام؟

.....

7. ما هي الخطة لمعالجة الإحتياجات من الموارد البشرية؟

.....

8. ما هو أسلوب الإدارة أو القيادة المتبع؟

.....

9. هل هناك فجوات المهارة-Skill Gaps؟

.....

10. هل القيم المشتركة السائدة تساعد على التشخيص التنظيمي أم لا؟

.....

11. ما هي أهم المعوقات التي تصادف عملية التشخيص التنظيمي؟

.....

12. ما دور نموذج E.MORIN & A.SAVOIE في إعداد إستراتيجية المؤسسة؟

.....

13. كيف ترون التشخيص التنظيمي خيار أم ضرورة؟

.....

14. ما هي عوامل نجاح التشخيص التنظيمي؟

.....

15. هل لديكم ملاحظات يمكن أن تدعم هذا البحث؟

.....