



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التعلم التنظيمي على التشخيص الاستراتيجي
دراسة حالة:
المطاحن الكبرى للجنوب GM-Sud -أوماش-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

بوروبة فهيمة

بوزيدي إكرام

رقم التسجيل:/Master-GE/ GO -GSO /2018
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال تعالى

﴿ وَقَالَ رَبِّ أَوْزِنِّي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَذِخْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

(سورة النمل: آية 19)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿ لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ ﴾ صدق رسول الله

(رواه أحمد والبخاري وصححه الألباني)

الشكر لله الذي وفقني على مواصلة طريقي آملة منه أن يتقبل مني هذا العمل ويبارك
فيه إن شاء الله.

وأقدم بجزيل الشكر لكل من أمدني بيد المساعدة أو كانت له نية في ذلك ولو بنصيحة
عابرة تشجعني على العمل وكانت سببا في بعض العزيمة في نفسي للاجتهد أكثر ومحاولة
تقديم الأفضل قدر المستطاع.

و أخص بالذكر الأستاذ المشرفة بوروية فهيمة التي لم تبخل علي بإرشاداتها ونصائحها
القيمة.

كما أتقدم بالشكر إلى موظفي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة على حسن
تعاونهم

إهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا بفضلِهِ وكرمِهِ و أنعم علينا بالتصديق برسالة محمد عليه الصلاة و
أزكى التسليم

اهدي هذا العمل المتواضع إلى والدين الكريمين حفظهما الله وأطال عمرهما
إلى إخوتي وأخواتي وكافة أفراد عائلتي.
إلى كل أساتذتي و زملائي الطلبة.

إلى الأستاذة بورويبة فهيمة التي لم تبخل عليّ بملاحظتها القيّمة
إلى كل أساتذة وإطارات وموظفي وعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير.

إكرام

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	ملخص
	البسملة
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
مقدمة عامة	
	تمهيد
أ	أولاً: إشكالية الدراسة
ب	ثانياً: فرضيات الدراسة
ب	ثالثاً: نموذج الدراسة
ت	رابعاً: أهمية الدراسة و أهدافها
ت	خامساً: منهجية البحث وأدوات جمع البيانات.
ت	سادساً: هيكل البحث
ث	سابعاً: الدراسات السابقة
الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للتعلم التنظيمي
03	المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي والخصائص التعلم التنظيمي
03	الفرع الاول: مفهوم التعلم التنظيمي
04	الفرع الثاني: خصائص التعلم التنظيمي
04	المطلب الثاني: أهمية التعلم التنظيمي وأنواع التعلم التنظيمي
04	الفرع الاول: أهمية التعلم التنظيمي
06	الفرع الثاني: أنواع التعلم التنظيمي
08	المطلب الثالث: شروط التعلم التنظيمي ومستوياته
08	الفرع الاول: شروط التعلم التنظيمي

09	الفرع الثاني: مستويات التعلم التنظيمي
10	المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي
10	المطلب الأول: أنماط التعلم ومبررات تطبيقه
11	المطلب الثاني: استراتيجيات التعلم التنظيمي
12	المطلب الثالث: المعوقات تطبيق التعلم التنظيمي
14	المبحث الثالث: المفاهيم الأساسية للمنظمة المتعلمة
14	المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة وأسس بناءها
16	المطلب الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة
18	المطلب الثالث: مظاهر تحول من منظمة تقليدية الى منظمة المتعلمة والفرق بينهما
20	المطلب الرابع: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التشخيص الاستراتيجي	
24	تمهيد
24	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي
25	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي
26	المطلب الثاني: أبعاد التشخيص الاستراتيجي
27	المطلب الثالث: أهمية التشخيص الاستراتيجي
31	المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي
31	المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية
32	المطلب الثاني: أهمية دراسة و تشخيص البيئة الداخلية
32	المطلب الثالث: النماذج المتبعة في تشخيص البيئة الداخلية
41	المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي الخارجي
41	المطلب الأول: تشخيص البيئة الخارجية العامة
44	المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخارجية الخاصة
48	المطلب الثالث: مراحل تشخيص الاستراتيجي الخارجي
49	المطلب الرابع: تحليل المصفوفات
57	المبحث الرابع: أثر التعلم التنظيمي في التشخيص الاستراتيجي
57	المطلب الأول: أثر التعلم الفردي على التشخيص الاستراتيجي
58	المطلب الثاني: أثر التعلم الجماعي على التشخيص الاستراتيجي

59	المطلب الثالث: أثر التعلم المنظمي على التشخيص الاستراتيجي
60	خلاصة الفصل
الفصل الثالث:	
دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS
62	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
66	المطلب الثاني: الجانب التنظيمي للمؤسسة
71	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
71	المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة
71	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات
73	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
75	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
76	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
77	المطلب الأول : تحليل محاور الدراسة
81	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات
86	خلاصة الفصل
87	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
05	أهمية التعلم التنظيمي	01
06	أهمية التعلم التنظيمي	02
08	إجراءات التعلم المعرفي والسلوكي	03
30	أبعاد التشخيص الاستراتيجي	04
40	نموذج سلسلة القيمة	05
43	ترابط و تداخل عوامل البيئة الكلية	06
48	نموذج القوى الخمس لبورتر	07
50	مصنوفة BCG1	08
52	العلاقة بين منحني الخبرة و مصنوفة ال BCG2	09
53	مصنوفة ال BCG2 المطورة	10
55	مصنوفة ال ADL	11
56	مصنوفة ال Mckinsy	12

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
09	شروط التعلم التنظيمي	01
17	خصائص المنظمة المتعلمة	02
20	الفواصل بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية	03
21	الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	04
64	منتجات مؤسسة (GM Sud)	05
66	عدد عمال مؤسسة GMSud	06
69	أهم المواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية	07
73	توضيح عينة الدراسة حسب متغير الجنس	08
73	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	09
74	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	10
74	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	11
75	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الدوات التكوينية	12
76	يوضح معاملات صدق وثبات أداة البحث لعبارات أداة البحث	13
77	جدول ليكرت	14
77	اتجاهات الأفراد نحو المتغير الأول التعلم التنظيمي	15
79	اتجاهات الأفراد نحو المتغير الثاني التشخيص الاستراتيجي	16
81	تحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	17
82	اختبار التوزيع الطبيعي (1-sampel Kolmogorov-Smirnv)	18
83	معامل ارتباط سبيرمان لتغيرات الدراسة	19

الملخص:

تناولت هذه الدراسة أثر التعلم التنظيمي على التشخيص الاستراتيجي، وقد تم وضع ثلاثة فرضيات فرعية تعلقت الأولى بأثر التعلم الفردي على التشخيص الاستراتيجي، الثانية تناولت أثر التعلم الجماعي على التشخيص الاستراتيجي، أما الثالثة فقد تناولت أثر التعلم المنظمي على التشخيص الاستراتيجي، وتمت الدراسة التطبيقية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة، حيث تم توزيع إستبيان على عينة إطارات المؤسسة قدرت ب38 فردا، وبالاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات (مقاييس الإحصاء الوصفي وتباين الانحدار) توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن متغير المستقل (التعلم التنظيمي) له أثر على التشخيص الاستراتيجي بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، إذ أن التعلم التنظيمي نتج عنه تعديل في سلوك المنظمة للاستجابة لمتغيرات المحيط.

الكلمات المفتاحية: التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي، التشخيص الاستراتيجي، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة.

شهد العالم تحولات جذرية متسارعة لأساليب العمل والإدارة من خلال تبني وتفعيل التعلم التنظيمي بوصفه عملية تحسين وتغيير مستمرة استجابة للمتغيرات البيئية فعلى كل المؤسسات إذا أرادت البقاء والنمو أن تنمي استراتيجيات لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في صناعتها، فأى مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من المتغيرات المستمرة، وهذه التغيرات قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب فاديتها، ويجب عليها تدعيم، وبناء على تشخيص البيئة ومايستتبعها من تغيرات يجب على المؤسسة أن تقوم بتغيير نظرتها إلى الأسواق والمنافسين والمنتجات، وتنمية الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة.

لكن المنظمات لا تستطيع تحقيق ذلك إلا بضمان وجود إطارات بشرية قادرة على التعلم وراغبة فيه، بغض النظر عن مراحلها العمرية، وتكون مسلحة بالقدرة على التكيف الناجح مع المتغيرات البيئية المتجددة. وقدرتهم على تعظيم طاقتهم وقدراتهم للوصول لأهدافهم بحيث تنضج أنماطاً فكرية جديدة وواسعة، وتسمى هذه المنظمات بالمنظمات المتعلمة وتكون لها مهارة كبيرة في خلق، والاستحواذ، ونقل المعرفة وكذا تغيير سلوكها وفقاً لهذه المعارف الجديدة والرؤى وهذا ما يمكنها من البقاء في السوق المنافسة.

أولاً/ إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة:

إن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه يعتمد على متطلب ضروري ألا وهو أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه يوازي على الأقل مستوى التغير البيئي، وأن هذه التغيرات والتحديات السريعة التي تواجه المنظمات في عالم الأعمال أملت وستملي عليها في المستقبل ضرورة حتمية متمثلة بقدرتها على إعادة ترتيب هيكلها التنظيمية والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة وتفعيل هذه الخبرات والتجارب في مواجهة تلك التغيرات والتحديات، مما يعني بالتحديد تبني هذه المنظمات التعلم المنظمي.

من جهة أخرى إن التشخيص الاستراتيجي يعتبر أحد الموضوعات الهامة في إعداد استراتيجيات حيث يتوقف عليه جمع المعلومات، وتحديد آثارها على اتخاذ القرارات الإستراتيجي، مما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر التعلم التنظيمي على التشخيص الاستراتيجي؟

تنبثق من خلال هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

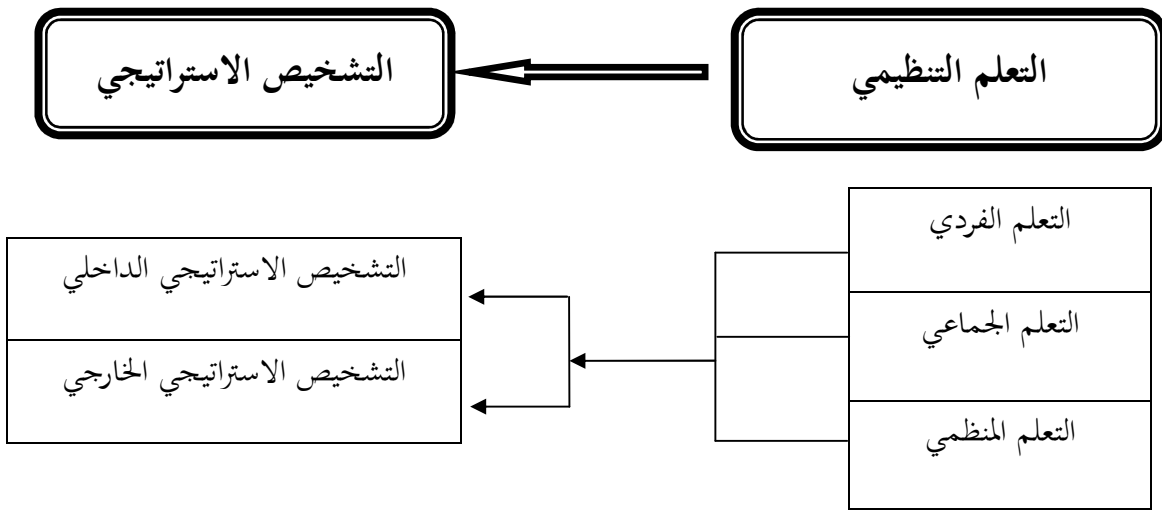
- ✓ ما أثر التعلم الفردي على التشخيص الاستراتيجي؟
- ✓ ما أثر التعلم الجماعي على التشخيص الاستراتيجي؟
- ✓ ما واقع التعلم التنظيمي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش؟
- ✓ ما مستوى التشخيص الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب -أوماش؟

✓ ما أثر التعلم المنظمي على التشخيص الاستراتيجي؟

ثانيا: نموذج الدراسة

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض ابراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، بحيث يمثل التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) المتغير المستقل، في حين التشخيص الاستراتيجي هو المتغير التابع .

الشكل (01): النموذج النظري للبحث.



المصدر : إعداد الطالبة

ثالثا: فرضيات الدراسة

يمكن صياغة الفرضيات كالتالي:

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي على التشخيص الاستراتيجي".

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعلم الفردي على التشخيص الاستراتيجي".
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعلم الجماعي على التشخيص الاستراتيجي".
- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعلم على مستوى المنظمة على التشخيص الاستراتيجي".

رابعا/التعريفات الاجرائية

1-التعلم التنظيمي: عملية مستمرة تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة، والتي تؤدي إلى زيادة المعرفة بأوضاع المنظمة وبيئتها، وتعديل التصرفات للوصول إلى توافق ملائم بين التوقعات والنتائج ومعرفة كيفية التعامل مع المشكلات من أجل تحقيق التطوير الشامل للمنظمة.

2-التعلم على المستوى الفردي:

يتعلق التعلم على المستوى الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه، هذا التعلم يكون أقل تقنيا ورسمية في المنظمة، لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية (التكوين الكلاسيكي، التكوين الذاتي) وأوقات التعلم غير الرسمية (التعلم عبر التراكم، التقليد، الخبرات، التبادل مع الأعضاء....).

3-التعلم على المستوى الجماعي:

يعني التعلم على المستوى الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فريق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية، تجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءة الجماعية، حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي، يعد دور الإدارة لازما في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يتمثل في التنظيم وفرض الأوامر، إنما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم.

4-التعلم على المستوى التنظيمي:

التعلم على المستوى التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها. يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والاستراتيجيات والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي.

5. التشخيص الاستراتيجي:

تحليل دقيق لوضع المؤسسة من خلال بعدين أساسيين، الأول يتمثل في بيئتها الخارجية والثاني يتمثل في خصائص بيئتها الداخلية؛ حيث يتطلب البعد الأول تحليل بيئي خارجي ألكشاف الفرص والتهديدات، ويتطلب البعد الثاني إجراء تحليل داخلي لتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف.

خامساً/ أهمية الدراسة وأهدافها.

1. أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- محاولة إثارة اهتمام المنظمات لمثل هذا الموضوع المهم و زيادة إدراك القيادات الإدارية في تلك المنظمات لمفهوم التعلم التنظيمي، ودوره في نجاح التشخيص الاستراتيجي بالإضافة إلى زيادة قدرة هذه المنظمات على تعزيز موقعها التنافسي في السوق حالياً في المستقبل.

- زيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث.

- بما أن مفهوم التعلم التنظيمي حديث العهد نسبياً في البيئة الإدارية فإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي .

2. أهداف الدراسة:

إن الغرض من دراسة هذا الموضوع يتمثل في النقاط التالية:

- توضيح أهمية التعلم التنظيمي و خصائصه.
- دراسة مدى توفر التعلم التنظيمي على مستويات في واقع المؤسسات .
- التعرف على درجة ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- معرفة أسباب نجاح التشخيص الاستراتيجي .
- تحديد علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) و المتغير التابع (التشخيص الاستراتيجي)

سادساً/ منهجية البحث وأدوات جمع البيانات.

بالنظر للطبيعة النوعية للدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث والذي يسمح بدراسة وتحليل الظاهرة، كما سنعتمد على الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات الميدانية بغرض الاختبار والتحليل.

سابعاً/هيكل البحث

بغرض التحكم في مختلف جوانب هذا البحث والتمكن من انجازه سيتم تقسيمه فصلين نظريين و فصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية بحيث يتناول الفصل الأول ، والذي جاء تحت عنوان " الإطار النظري للتعلم التنظيمي " ، وانصب اهتمامنا فيه على ثلاث مباحث، أولها تناول ماهية التعلم التنظيمي، أما المبحث الثاني تناولنا فيه أساسيات التعلم التنظيمي، و تناولنا في المبحث الثالث ماهية المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالتعلم التنظيمي.

أما بالنسبة للفصل الثاني بعنوان "التشخيص الاستراتيجي" تطرقنا فيه كمبحث اول إلى مفاهيم التشخيص الاستراتيجي و المبحث الثاني إلى عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي والمبحث الثالث التشخيص الاستراتيجي الداخلي والمبحث الرابع للعلاقة بين المتغيريين.

و أخيرا بالنسبة للفصل الثالث الخاص بعرض وتحليل النتائج فسيتناول عرضا تفصيليا لمختلف البيانات الميدانية بالإضافة لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج وتفسيرها وصولا لبعض الاستنتاجات و الاقتراحات .

ثامنا/ الدراسات السابقة:

I. دراسات متعلقة بالتعلم التنظيمي

1-دراسة: "عواطف بنت احمد حماد العصيمي" بعنوان "التعلم التنظيمي و دوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية"، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة "جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط 2007"، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة التعلم التنظيمي و التغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى، و من ثم التعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الاستراتيجي، كانت النتائج إن جميع محاور التعلم التنظيمي الثلاثة: (إستراتيجية التعلم التنظيمي، البنية التنظيمية و الثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير في الاستعداد الدائم لجامعة أم القرى لإحداث التغيير) .

2- دراسة: عيشوش خيرة بعنوان " التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونا طراك"، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2011/2010 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير حيث سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية:

-تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، والتي تشكل مرحلة حاسمة في إطار التطور الإداري والعلمي. فالتعلم التنظيمي هو المصدر الأساسي لنجاح المنظمة في سلوكها الإستراتيجي الرامي إلى تحقيق أهداف جوهرية في بيئة حركية و غامضة إلى حد كبير.

-استكشاف العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي، وهذه النتائج جاءت كما يلي :

-التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المؤسسة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها، بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات اليومية التي تواجهها .

-المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من اجل تحقيق النتائج التي يرغبونها .

-التعلم التنظيمي يساهم في تحسين أداء المؤسسة، فهو يسعى إلى تغيير و تعديل سلوك العاملين و ممارساتهم و تمكينهم و إكسابهم المهارات اللازمة للتوافق و التعامل مع معطيات بيئة الأعمال الجديدة.

-يؤدي تكريس التعلم التنظيمي داخل المؤسسة إلى تحويل هذه الأخيرة إلى مؤسسة متعلمة متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة

3-دراسة:ججقيق عبد المالك، 2012، " تنمية الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي"، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بسكرة، إن تنمية الموارد البشرية من المنظور التسييري الحديث يعتبر أداة التحويل ما تمتلكه المؤسسات من مواد إلى مزايا تنافسية، حيث كانت الدراسة بمؤسسة صناعة الأنابيب الخنزونية الملحمة بعنابة أما النتائج المتوصل إليها:

-المتطلبات التي تساعد القادة على تشجيع التعلم بما يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية معتمد من طرفهم بدرجات منخفضة وذلك غير كافي، وهذا يدل على غياب النمط القيادي الملائم للتعلم وتحقيق التطوير والتحسين المستمر للمورد البشري. - تبني المؤسسة محل الدراسة ثقافة تتميز (بضعف الإتصال المفتوح وشفافية الحوار، والإعتماد على التغيير بدرجة ضعيفة)

II. دراسات متعلقة بالتشخيص الاستراتيجي

1- دراسة سلطاني محمد رشدي، "التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- كشف خصوصيات التسيير الحالي الذي تسيير على أساسه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- معرفة ما مدى إرساء الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات المحيط.
- معرفة الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- معرفة ما مدى تطبيق التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى أهميته في تحقيق هدي النمو والبقاء.
- التعريف بأهمية التسيير الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في ظل المتغيرات الدولية التي أوجدتها ظاهرة العولمة، والتحديات التي تواجه المسيرين.

ومن نتائج الدراسة:

يعمل التسيير الاستراتيجي على ربط المؤسسة بمحيطها، وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط، ومن ثم تحقيق التفاعل مع هذا الأخير، من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة، أو على الأقل التخفيض من وطأتها، وتقليل عوامل الضعف الداخلية، إضافة إلى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

إن فعالية نظام التسيير الاستراتيجي مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الاستراتيجي التشخيص للمؤسسة المعني بتحليل محيط المؤسسة (الداخلي والخارجي)، بالإضافة إلى كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموازنة والتوازن بين الفرص الخارجية المتاحة ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى، الأمر الذي يمكن للمؤسسة من المفاضلة بين احد الاستراتيجيات التنافسية بغية تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين في صناعة معينة بالاعتماد على مواردها وكفاءتها.

2- دراسة بلقيدوم صباح، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013-2012.

ومن أهداف الدراسة:

- تقديم إطار نظري علمي ومنظم، من خلال دراسة أهمية التسيير الاستراتيجي للمنظمات وأهمية استعمال تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات.
- تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي في ظل التنامي الواسع لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- إبراز أهم الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية والتطوير التنظيمي وتحقيق و تحقيق الجودة الشاملة وهندسة التحالفات الإستراتيجية.

وقد بينت نتائج الدراسة الآتي:

- ممارسة المؤسسات الاقتصادية سواء كانت خاصة أو عامة لأسلوب التسيير الاستراتيجي بشكل جدي أصبح ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدرتها التنافسية والذي أصبح الطريقة الوحيدة التي تضمن بها بقائها واستمرارها في سوق تعصف بها رياح التنافس من كل جهة.
- المنظمة يجب أن تقوم وباستمرار بتشخيص دقيق وفعال لمتغيرات عمل بيئتها الداخلية لمعرفة ما هي نقاط قوتها وكيف تستفيد منها، وما هي نقاط ضعفها وكيف تعالجها أو تتخلص منها، وفي نفس الوقت دراسة وتشخيص بيئتها الخارجية للوقوف على الفرص الايجابية التي يمكن أن تعزز بها موقفها التنافسي وكذلك تحضير السيناريوهات اللازمة على مخاطر المحيط.

تمهيد:

برزت في بيئة الاعمال المعاصرة مفاهيم جديدة لدى أوساط الباحثين و الممارسين في مجال المنظمات، ولعلى مفهوم التعلم التنظيمي كان من أبرز المفاهيم التي حظيت بإهتمام متزايد في العقدين الاخيرين من القرن الماضي والقرن الحالي، حيث ان العديد من المنظمات استطاعت أن تحقق القدرات التنافسية من خلال تبنيها منهج التعلم التنظيمي بوصفها عملية تفاعل و إستقراء واستكشاف ومواجهة مستمرة لتحديات البيئة مما يمكن من إيجاد حلول وإختبار بدائل التي تحقق التحسين المستمر او التغيير الجذري لسلوكها لضمان بقائها وتفوقها التنافسي، وتزامنت تلك الاهتمامات مع التحولان الجذرية التي شهدها العالم نحو عصر لمعرفة والمعلومات الذي يركز على إستثمار الموجودات الفكرية والمعرفة الضمنية وكيفية الاستفادة منها.

وسنحاول إلقاء الضوء في هذا الفصل على أهم ما جاء حول التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة من خلال ثلاث

مباحث كالآتي:

المبحث الاول: ماهية التعلم التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي

المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة

المبحث الاول: ماهية التعلم التنظيمي

إن التعلم التنظيمي مفهوم ديناميكي يركز على طبيعة المنظمات المتغيرة باستمرار، ولقد أصبح هذا المفهوم أكثر أهمية في عالم الأعمال منذ أن أصبحت المنظمات راغبة في أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات البيئية المختلفة، ولقد تناول الباحثون هذا المفهوم بطرق مختلفة عبر التركيز على وحدات التحليل المختلفة ومؤشرات ومقاييس متعددة.

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه

الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

جاء مصطلح التعلم في اللغة العربية من المصدر علم وتأتي بمعنى عرف أو أستعلم وأعلم، وفي اللغة الانجليزية تعني كلمة تعلم الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة دراسة أو الخبرة أو التفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بعلم أو معرفة، وفي اللغة الفرنسية بمعنى الإبلاغ أو الإخبار بشي ما ومعنى اكتساب معرفة بواسطة العمل الذهني أو بواسطة الخبرة.¹

أما من الجانب الاصطلاحي فقد حظي التعلم التنظيمي - كمصطلح حديث - بإهتمام كبير من بل مجموعة من الباحثين لما له من أهمية على مستوى المنظمة و الذين قدموا مجموعة من التعاريف نذكر منها:

-تعريف 01: "التعلم التنظيمي هو عملية إكتساب المعارف و تطوير المهارات وزيادة القدرات، والإبداع والتكامل في المعرفة والتحسين المستمر في أنشطة المنظمة وقابليتها على اكتساب المعلومات و الاستفادة منها بشكل مستمر".²

-تعريف 02: "عرفه **Seng** بأنه "عملية الاختبار و المراجعة المستمرة للخبرات و تحويلها الى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها و توظيفها للاغراض الرئيسية".³

-تعريف 03: "التعلم هو عملية التنقيح للأفكار و تحويلها الى معرفة مفيدة لها القدرة في التوجيه و إتخاذ القرارات و التغيير في السلوك".⁴

-تعريف 04: "ويعرفه ديجوس **Degeus** "أن التعلم التنظيمي هو نظام يشتمل على الرؤية و الإستراتيجية و الثقافة و القيم والقيادة والهيكل والأنظمة والعمليات، كما أنه عملية بحث وانتقاء و تكييف سياقات جديدة لتحسين الأداء".⁵

¹ عبد الستار إبراهيم دهام، "التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات"، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 13، العدد 2007، ص 45، ص 138.

² محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد دراه، "تأثير إستراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي"، مجلة الرافدين، المجلد 33، العدد 2011، ص 104، ص 37.

³ طلال بن عابد الاحمد وأخرون، "التنظيم وأداء المنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2010، ص 75.

⁴ أكرم سالم الجبائي، "إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 138.

⁵ رضا إبراهيم المليحي، "أدارة المعرفة والتعلم التنظيمي"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، طبعة الاولى، 2010، ص 207.

من خلال ما سبق يمكن القول ان التعلم التنظيمي هو نشاط أو مجموعة من العمليات المستمرة تهدف الى إيجاد رؤية مشتركة داخل المؤسسة وتبني أساليب تفكير نظامية أكثر شمولاً واتساقاً، من خلال الاهتمام بالفرد وتوفير سبل التعلم الجماعي وتغيير نظرة العاملين م الرؤية الجزئية الى النظرة الكلية التي تنسجم مع أهداف المؤسسة وتحقق المطلوب من خلال شبكات العمل ذات القيمة والمشاركة الفردية والجماعية في استثمار التجارب والمعارف والخبرات السابقة لمواجهة المستقبل، لتكون قادرة على التكيف مع متغيرات المحيط بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب.¹

الفرع الثاني: خصائص التعلم التنظيمي

يتميز التعلم التنظيمي بمجموعة من الخصائص نذكر منها²:

- هو عملية مستمرة ومتواصلة لا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية فهي تحدث بشكل تلقائي كجزء من ثقافتهم.
- وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول أهدافهم ومستقبلها.
- نتيجة الخبرة و التجارب الداخلية والخارجية للمنظمة.³
- عملية معقدة ومتشابكة تحتاج الى تخطيط وتنظيم ومتابعة حيث لا يمكن أن يحقق نتائجه دون دعم ومساندة القيادة التنظيمية.
- يتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات، وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول الى هذه المعلومات وتنقيحها لاستفادة منها في حل المشكلات وذلك في إطار ثقافتها.
- عملية تتمثل في الحصول على المعرفة وأفكار جديدة وتجديد و تنقيح لذاكرة المنظمة
- يكون نتيجة تجارب وخبرات مرت بها المنظمة.
- يجب نقل المعرفة الجديدة عبر جميع نواحي المنظمة وليس مجموعة محددة فقط.

¹ أشنشونة محمد، "أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية"، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 2014، 33، ص 111.

² علي سامي عبد الزهرة الخزعلي، "أثر التعلم التنظيمي في بناء الرأسمال الفكري"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 2015، 85، ص 34.

³ رابيس وفاء، "دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء التنافسي"، مداخلة مقدمة في ملتقى دولي الاداء التنافسي لمنظمات الاعمال، جامعة

شلف-13_12/14، 2011، ص 06.

المطلب الثاني: أهمية وأنواع التعلم التنظيمي

الفرع الاول: أهمية التعلم التنظيمي

تتمثل أهمية التعلم التنظيمي في أنها العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك العاملين بالمنظمة واكتسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها وصولا الى غاية أكبر، وهي تطوير أداء العاملين بالمنظمة، مما يدفعنا نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.¹

ويمكن إيجاز أهمية التعلم التنظيمي في النقاط التالية:

- رغبة المنظمة بتحقيق الاداء العالي و الميزة التنافسية على حد سواء.
- إيجاد وإدامة العلاقة مع الزبون (إدارة علاقات الزبون).
- التحسين المستمر للجودة التعليمية، ودعم الابداع التنظيمي.
- تجنب دخول المنظمة في مرحلة التدهور في مجال الأعمال.
- زيادة قدرة المنظمة على إدارة وقيادة التغيير والمشاركة والمساهمة في خدمة المجتمع.
- تدعيم الالتزام التنظيمي والمهني لدى الافراد العاملين في المنظمة.

وإن الاهتمام المتزايد بمصطلحات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة سواء في الوسط الأكاديمي أو المهني يمكن تفسيره بثلاث عوامل²:

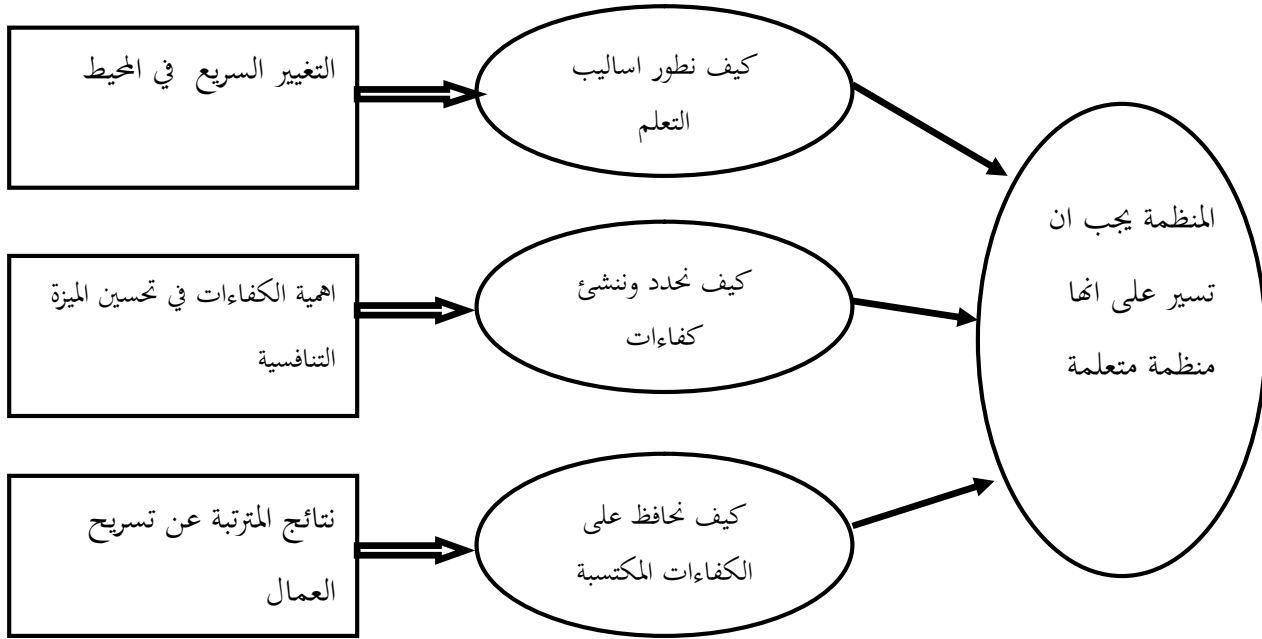
- التغيير المتزايد والسريع في المحيط: فرض على المنظمة إعادة النظر في وظائفها و البحث عن أساليب حديثة للتعلم للاستجابة لمتغيرات المحيط.
- تعتبر الكفاءات والموارد الداخلية للمنظمة مصادر للميزة التنافسية: هذا ما جعل المنظمة تسعى إلى تعميق آلية لإنشاء ونشر وتخزين معارفهم.
- سياسات تسريح العمال: لها تأثير على فقدان الكفاءات التي اكتسبتها المنظمة على مر السنين، الأمر الذي تسبب في زيادة الوعي المتنامي بضرورة الاحتفاظ بالطابع غير المادي و المحافظة على كفاءاتها

المخطط التالي يمثل أهمية التعلم التنظيمي:

¹رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص ص 213، 214.

² الهامل كريمة، "دور القيم التنظيمية في التعلم التنظيمي"، (مذكرة غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 44.

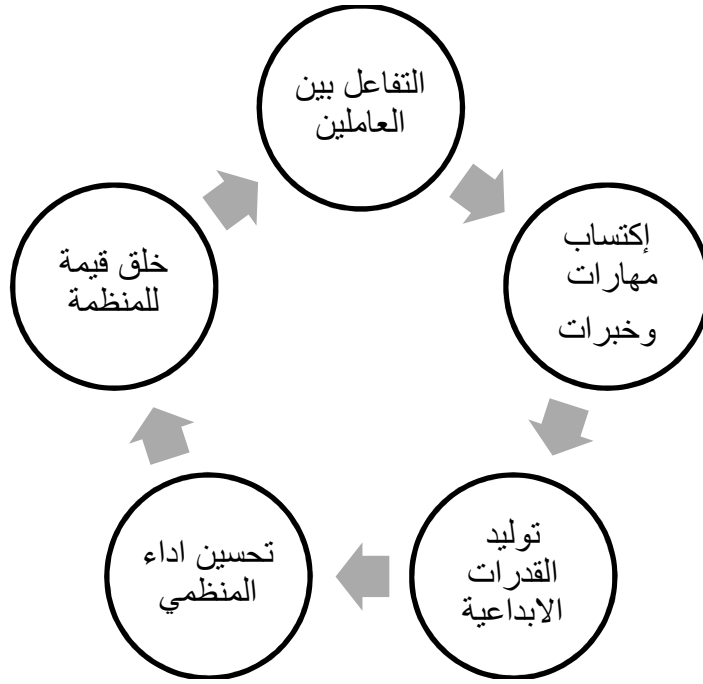
الشكل (01): اهمية التعلم التنظيمي



المصدر : عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011، ص29.

تفاعلت هذه العوامل مع عوامل أخرى وأدت إلى ضرورة التعلم في المنظمات من أجل تمكينها من السيطرة على المعرفة و التكيف مع المتغيرات المتلاحقة والتحديات المتسارعة والتنافس الشديد، وفي هذا المجال يذكر الكبيسي "أن عنصرا كهذا يحتم على المجتمع ومنظماته وأفراده أن يتابعوا الأحداث ويواكبوا التقدم الذي يحصل هنا وهناك يوما بيوم، وأن يطلعوا على كل ما يستجد من فكر و معرفة و نظريات وتقنيات ساعة بساعة، هذا إذا أرادوا الاستمرار والبقاء، أما إذا كانوا يتطلعون للتميز والنماء فينبغي ان يكون لهم إسهام في توظيف ما يستجد وتطبيق ما يكتشف، وفي إثراء وتطويره،بالإضافة معرفة جديدة أوإكتشاف تقنية تمهد لتطبيقها.

الشكل رقم (02): أهمية التعلم التنظيمي



المصدر: مثنى زاحم فيصل، "دور التعلم التنظيمي في بناء استراتيجيات الموهبة"، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 21، العدد 84، 2015، ص 233

الفرع الثاني: أنواع التعلم التنظيمي

يعطي تعريف التعلم التنظيمي تحديدا مبدئيا لمفهوم التعلم ولتطبيق هذا الاخير يستوجب التعرف على كيفية العمل به أي الأساليب التي تعطي صورة أوضح لمعنى التعلم التنظيمي وكيفية التعامل به داخل المنظمات التعلم وتختلف الأساليب من منظمة لأخرى نظرا لاختلاف التصنيفات التي قدمها مجموعة من الباحثين، وفيما يلي سنقدم أهم التصنيفات:

التصنيف الأول: يصنف كل من Argyris et Shon التعلم التنظيمي الى ثلاث أنواع:

أ. **التعلم ذو الاتجاه الاحادي:** وهذا النوع من التعلم يحدث عندما تكتشف الاخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياستها وأهدافها، وهذا النمط من التعلم يضيف قاعدة معرفية جديدة الى أنشطة المنظمة من أجل تقوية إختصاصها وزيادة كفاءتها وكفايتها، ولا يطالب بتغيير السياسات المرسومة والاهداف القائمة وإنما يساهم في عملية تحقيقها بسهولة ويسر وهو مشابه للتعلم التكيفي¹.

¹ طارق حسن محمد الامين، "التعلم التنظيمي وتقويم الاداء في المراكز الخدمة مراجعي المؤسسات الخدمية"، مجلة الادارة العامة، المجلد 46، العدد 2، ماي 2006، ص 250.

ب. **التعلم مزدوج الاتجاه:** وفق هذا النوع من التعلم يتجه العاملون الى توسيع دائرة التعلم و يبحثون عن وسائل جديدة للتعلم ومعارف جديدة و كيفية تطبيقها، فبدلاً من ان يظل التعلم مرتبطاً بالبحث عن الحلول للمشاكل أو المعالجة الانحرافات فإن البحث يتجه نحو أسباب المشكلات، وعن القرارات البديلة التي يمكن ان تحول دون وقوعها.

ت. **التعلم ثلاثي الاتجاه:** ويهدف هذا النوع من التعلم الى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الاطار الكامل لحدوث التعلم في المؤسسة، وكذلك التحول لحال أفضل عن طريق الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها، وتوضيحها و التأمل فيها و إيجاد جديدة للفهم، وتوليد المعرفة وإعادة تقييم الاساليب و الانظمة الموجودة ودراستها بنظرة شاملة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة، تعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم التنظيمي.¹

التصنيف الثاني: قدم توماس في كتابه (بنية الثورات العلمية) والذي يميز فيه العلم الاعتيادي والتعلم العالي (الاستثنائي) بحيث²:

أ. **التعلم الاعتيادي:** هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار .
 ب. **التعلم الاستثنائي أو العالي:** هو الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في المنظمة³، حيث يترافق مع كل هذا إدخال المفاهيم والمبادئ والقواعد الجديدة التي تحرك الاستقرار وتهز بعقود المفاهيم والمبادئ القديمة السابقة وتدخل الفوضى في صلب هذه المفاهيم لهذا يتسارع التعلم لاستثنائي الذي يكون بمثابة إنشاء للنظام الجديد في قلب الفوضى و الاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في المنظمة ولعلبي التعلم الخلاق الذي يميز الافراد في ظروف جديدة التي يخلقها التغيير، كما يميز الافراد المميزين الذين يتعلمون من تجاربهم الخاصة.

التصنيف الثالث: التعلم المعرفي و التعلم السلوكي

أ. **التعلم المعرفي:** هو الذي يترجم من خلال تغيرات إدراكية ونماذج تفكير التي تطبق طريقة التي تنظر بها المنظمة للمحيط.

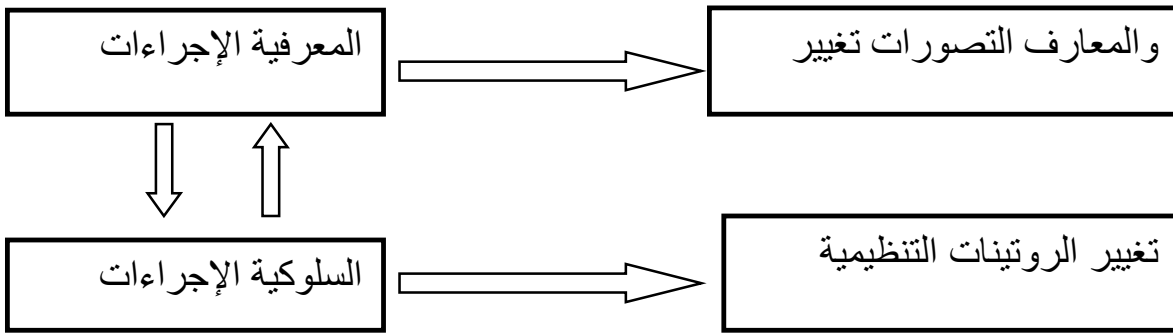
¹ عبد الرحمن الجاموس، "إدارة المعرفة في المنظمات والاعمال"، دار الواصل للنشر، سوريا، 2013، ص 184.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة دار الوراق، الاردن، ط 2008، ص 56، 55.

محمد الباي، التعلم التنظيمي كمدخل من مداخل دعم وتعزيز المشاريع تصميم المنتجات الجديدة"، المؤسسة إتصالات الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 09، المجلد 02، الجزائر، بدون سنة، ص 141-159.

ب. **التعلم السلوكي (Behavioral Learning):** يعتمد على تغيير الإجراءات والروتينات التنظيمية في تطبيق طرق العمل ونشاط المنظمة، ويعتبر التعلم المعرفي كمرحلة أولية للتعلم السلوكي، فأتثناء عملية تغيير المفاهيم يشترط تغيير السلوك لان كل من الجوانب المعرفية والسلوكية للتعلم مترابطة أكثر منها متسلسلة¹. ففي المنظمة المسير يتخذ قرارات من خلال إدراكاته وتجاربه. إذن يوجد تداخل ما بين الجانب المعرفي و الجانب السلوكي للتعلم، والشكل التالي يوضح ذلك:

والسلوكي المعرفي التعلم إجراءات (03): رقم الشكل



المصدر: عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011، ص34.

المطلب الثالث: شروط التعلم التنظيمي ومستوياته

الفرع الاول: شروط التعلم التنظيمي

يتشكل التعلم التنظيمي أنطلاقاً من المعارف والكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة، وتعمل الظروف على تسهيل عملية التعلم في المنظمة، ويمكن توضيح شروط وجود التعلم التنظيمي في المنظمة من خلال الجدول الآتي:²

¹ عيشوش خيرة، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة"، مذكرة الماجستير، جامعة تلمسان، 2011، ص33-34.

² شنشونة محمد، مرجع سابق، ص114، 113.

التنظيمي التعلم شروط : (01) رقم الجدول

الشروط الداخلية	الشروط الخارجية
- بنية لامركزية ، نظام تسيير تشاركي .	- محيط معتدل (ليس كثير لاستقرار و ليس كثير التغير .)
- التسيير بالأهداف و المشاريع .	- تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعية للمنظمة
- نشر واسع للمعلومات الرسمية وغير الرسمية حول ما تم تعلمه سابقا .	
- مشاريع بالإدارة العامة والمرونة التنظيمية	

المصدر: عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011، ص 31 .

الفرع الثاني: مستويات العلم التنظيمي

يتميز سينج senge بين ثلاث أنواع من عمليات التعلم حسب المستوى التنظيمي كالآتي:

1. **التعلم على مستوى الفردي:** التعلم الفردي هو عملية محددة بمحاجات الفرد، ونواياه والخبرات، والتغذية الراجعة المدركة من قبل الفرد، وهو تعلم يقوم به الفرد بنفسه، هذا التعلم يكون أقل تقنيا ورسمية في المنظمة، لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية (التكوين الكلاسيكي، التكوين الذاتي) وأوقات التعلم غير الرسمية (التعلم عبر التراكم، التقليد، الخبرات، التبادل بين الاعضاء)¹.
2. **التعلم على مستوى الجماعي:** يحدث نتيجة العلاقات التفاعلية بين أعضاء جماعة العمل التي تؤدي إلى إكتساب وتبادل المعرفة والمعلومات، كما أنه عملية تطوير المهارات والمعارف التي تساهم في تكوين الكفاءات الجماعية من خلال فرق العمل التي تجتمع على الحوار بين الاعضاء وتبادل الافكار والمعارف وإثارة القدرة الجماعية على توليد الافكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات.
3. **التعلم على مستوى المنظمة:** أي تحويل ما تعلمته إلى اجراءات وسياسات،....ثقافة تنظيمية تخزن كل ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تعتبر المستودع الذي يخزن فيه معرفة المؤسسة من أجل إستخدامه في المستقبل لان المنظمة تواجه صدمات تجبرها على التكيف وتعلم كيفية التعامل معها خلال مسيرتها والمنظمة بوصفها كيانا يمكن ان

¹حسين وليد حسين وآخرون، "تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد الأبعاد إدارة المعرفة"، مجلة جامعة بابل، العدد 06، مجلد 24، العراق، 2016، ص 1703-1683.

تتعلم من خلال التجارب السابقة أو عن طريق المنظمات من خلال معرفة مشتركة، ونقل التقنية والحصول على المعلومات عن بيئة الاعمال¹.

المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي

المطلب الاول: أنماط التعلم التنظيمي ومبررات تطبيقه

الفرع الاول: أنماط التعلم التنظيمي: هناك أنماط مختلفة للتعلم التنظيمي من أهمها ما يلي²:

1- التعلم الابتكاري: Innovatve learning

خلافًا للرؤية التقليدية بأن التعلم هو عملية تأتي بعد مرتبة الابتكار، فإن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أن يكون إبتكاريا، فإذا كان الإبداع هو التفكير أو النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة لم تكن معهودة من قبل، وان الابتكار هو القيام بعمل أشياء جديدة، فإن التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الأشياء. ويشير بعضهم إلى أن التعلم أصبح الوجه المكافئ للابتكار، وانه لا يمكن الحديث عن الابتكار ونشره وترسيخه في المنظمة بدون الحديث عن التعلم الذي يحول الابتكار الى النمط المعرفي والمهاري السائد في كل المنظمة.

وتحدث بيتر دراكر عن التعلم الابتكاري في المنظمات اليابانية والذي أطلق عليه آنذاك اسم التقليد الإبتكاري، وأشار إلى أن الابتكار مهما يكن جذريا أو تدريجيا فإن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص أو ممارسة فردية إلى نمط سلوكي وممارسة جماعية شاملة في كل المنظمة، وان القاعدة الجديدة هي ابتكار متعلم في كل المنظمة وعليه فإن التجربة الأسوء ليست هي الفاشلة، وإنما التجربة التي لم يتم التعلم منها: إذ أن أكبر خسارة هي عدم التعلم من التجارب الماضية، وان المنظمات التي لا تتذكر الماضي ولا تتعلم منه محكوم عليها بإعادته.

2- التعلم الاستراتيجي: Strategic Learning

كانت المنظمات وفي كل الأزمنة يتعلم بعضها من بعض بالتقليد وعلى نحو آني، إلا أن الجديد هو أن منظمات التعلم تعد التعلم منظومة مستمرة لا تتوقف، فتصبح له الأهداف الإستراتيجية " بعيدة المدى" وتربطه ربطا وثيقا بإستراتيجيتها الشاملة وإستراتيجية إدارة المعرفة، مما يجعل هاتين الإستراتيجيتين مرتبطتين على نحو كبير، ويعد بعضهم التعلم الاستراتيجي ضرورة ملحة، وهو الأساس في تعديل استراتيجيات المنظمات المتوافرة وتطوير تلك الجديدة اللاحقة.

3- التعلم الإلكتروني: Electronic Learning

ساعدت التطورات المتسارعة والمستمرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكات المعلومات وبخاصة الاستخدام المكثف لشبكة الانترنت في المنظمات اليوم إلى انتقال هذه المنظمات من عملية التعلم التقليدية من خلال التدريب

¹ جيحوق عبد الملك، عبيدات سارة، "تأثير تشارك المعرفي في ممارسات التعلم التنظيمي"، جامعة باجي مختار، عنابة، مجلة المؤسسة، العدد 03، 2014، ص 96.

² عمر أحمد الممشري، إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة" دار لاصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 392-394.

والمحاضرات ولقاءات العمل والندوات والمؤتمرات والمطبوعات وغيرها إلى التعلم والتعليم الإلكتروني عن بعد، ويقصد بالتعلم الإلكتروني "عملية تحويل التعلم التقليدي" وجها لوجه إلى شكل رقمي للاستخدام عن بعد. ويعد التعلم الإلكتروني خيارا استراتيجيا للمنظمات المتعلمة، ويجب إعطاءه الأهمية البالغة فيها وعلى الرغم من ذلك، إلا انه ليس بديلا كلياً عن التعلم التقليدي، وإنما معزز وداعم له، ويفيد في بناء الموقف التنافسي للمنظمة والمحافظة عليه، ويعزز سمعتها ويحسن من نظرة الآخرين إليها، ويزيد من الوعي بعلامتها التجارية، كما يساهم في تزويد العاملين بالمهارات والمعارف ومن مقدراتهم في مشاركتها بين بعضهم، ويؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء وجودته، ويؤدي أيضا على موقف المنظمة في قيادة السوق وخاصة فيما يتعلق بعلاقتها مع الزبائن بالإضافة إلى مساهمته في خفض كلفة التدريب.

4- التعلم التكيفي: Adaptive Learning

التعلم التكيفي هو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمات، ويهتم بتطوير القدرات لإدارة مواقف جديدة من خلال عمل تحسينات وتعديلات مستمرة تلي متطلبات تلك المواقف وتتوافق معها.

الفرع الثاني: مبررات التعلم التنظيمي

تغيرت سمات العالم بشكل سريع مع بداية الالفية الثالثة عكس ظلاله على المجالات الاقتصادية والسياسية والتقنية وفرض تحديات كثيرة على المنظمات الادارية فدفعها الى التحول الى منظمات للمعرفة تنتجها وتوظفها في المنافسة والاستمرار، ومع الثورة العلمية والتقنية والتي تركت آثارها على كافة مجالات الحياة ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات ويمكن تحديد المبررات بالاتي¹:

1. الانفجار المعرفي: يتمثل بثورة المعلومات وعصر الإلكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة الذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع.
2. التغير التقني: شهد العالم طفرات هائلة في مجال التقني مثل الاتصالات المباشرة مع الاقمار الصناعية والبريد الفضائي وشبكات المعلومات وتقنيات التعلم وأساليبه، وفي بنوك المعلومات ومراكز البحث العلمي والتعلم عن بعد وسهولة الحصول على المعلومات والمعرفة.
3. التنافس: لعل أبرز التغيرات الاقتصادية التي شهدتها العالم هي نشأة التجمعات الاقتصادية، وظهور الشركات متعددة الجنسيات، وتحرك وحرية رؤوس الاموال، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وتحولها من منافسة محلية الى منافسة دولية.

¹ بلال خلف سكارنة، "التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسن المستمر في منظمات الاعمال"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الرابعون، الاردن، 2014، صص 121-150.

4. التغيير الاجتماعي: يتمثل التغيير بطموح الافراد والجماعات، وتغير القيم والأذواق للزبائن، والبحث عن السلع والخدمات ذات الجودة المطلوبة والسعر المناسب، بينما العاملون يبحثون عن بيئة العمل الهادئة والأمنة، والمشاركة الفاعلة في عملية إتخاذ القرارات ومواكبتهم للمستجدات.

المطلب الثاني: إستراتيجيات التعلم التنظيمي

عندما ترغب المنظمات بالتحول الى منظمات متعلمة فإنه لا توجد هناك إستراتيجية محددة يمكن تطبيقها في كل الظروف وإنما توجد العديد منها الاغراض تطبيقها وسيتم التركيز بعرض اربع منها¹:

أ. إستراتيجية تعزيز التعلم المستمر: توظف المنظمة كل إمكانياتها المادية والبشرية للتعلم باستمرار، وبما يتلائم مع بيئتها الداخلية والخارجية إذ ان التعلم المستمر أهم مكون في التعلم التنظيمي، والمنظمات المتعلمة لا تؤمن بوجود حد للمعرفة فهي تعزز تعلم أفرادها وقادتها وتشجع المثابرة على تحليل التجارب التي مرت بها والاستفادة منها .

ب. إستراتيجية تشجيع التعلم الذاتي: هي تشير إلى الهيكل أو خطة تعليمية من خلال جمع مجموعة من الافراد مختلفين في القدرات والمهارات والاتجاهات، إذ يتعاون الجميع بشكل فعلي للتعلم كل حسب دوره لتحقيق الاهداف الموضوعية، أن هذه الاستراتيجية يمكن تطبيقها في كل المواقف التعليمية من خلال اساليب تدريس تستند الى الاستقصاء والتعلم الفرقي القائم على التنافس.

ت. إستراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي: إن القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

ث. إستراتيجية تطوير أنماط تفكيرية حديثة: حيث يتطلب بناء منظمة وإستمرارها أنماط تفكيرية حديثة تؤدي الى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته

المطلب الثالث: معوقات تطبيق التعلم التنظيمي

تتمثل معوقات التعلم التنظيمي فيما يلي:

1. على مستوى المنظمة: وتشمل²:

أ- الهيكل التنظيمي: يمكن للهيكل التنظيمي أن يعيق عملية التعلم والحصول على المعرفة من خلال اتساع الهرمية والتسلسل الوظيفي الذي يأخذ الكثير من الوقت ويجول دون تدفق المعلومات بانسياب وعدم إتاحتها للجميع وتدفعها

¹ ليث علي الحكيم وآخرون، "دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز"، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية، المجلد 11، العدد 02، 2009، ص 101.

² إبراهيم المخولف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم"، عمان، دار الوراق للنشر، 2007، ص 156-157.

عبر الوحدات والأقسام الإدارية، وتؤدي إلى حصر خبرات العاملين وتجاربهم في مجالات تحددها الصلاحيات ومهام أعمالهم وسلطاتهم مما يؤثر سلباً على قدراتهم الإدراكية للمشكلات التي تواجهها منظماتهم.

ب- القيادة التقليدية: هي القيادة التي تتمسك بالإجراءات والقوانين وترفض التغيير ولم تتعود على الانفتاح والشفافية والفكر الإداري الحديث وتؤكد على إتباع الإجراءات التنظيمية التقليدية من خلال احتكار المعلومات لديها وعدم الثقة بالغير.

ج - سلبية الثقافة التنظيمية السائدة: ت عكس ثقافة المنظمة القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة إضافة إلى العلاقات السائدة بين أعضاء المنظمة والمجتمع الذي تعيش فيه ونمط القيادة.

د- أسلوب المركزية: إن الممارسة المفرطة لأسلوب المركزية يؤدي إلى نتائج على العمل والمروسين ومنها قتل الطموح وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين حيث لا يتاح لهم فرصة لإبراز مواهبهم وقدراتهم التي يمكن أن تسهم في تطوير أنظمة العمل.

هـ- ضعف الإمكانيات المادية: تلعب الإمكانيات المادية دوراً بالغ الأهمية في التعلم التنظيمي فالمنظمات التي لديها وفرة في الجانب المالي تقوم بعمل كل ما يلزم للحصول على التعلم من جلب التقنيات اللازمة وغيرها.

و- افتقار النظرة الشاملة: غالباً ما تتجه المنظمات إلى النظرة الجزئية في التعامل مع المشكلات والمواقف الصعبة وذلك من خلال تجزئة المشكلة، وأن النظرة الجزئية للمشكلات تحقق نوعاً من تخفيف الجهد وسهولة التعامل مع المشكلات.

ي- التعلم الوهمي: من أكثر الصعوبات التي تواجه التعلم التنظيمي هو الوقوع فيما يطلق عليه التعلم الوهمي ويظهر هذا النوع من التعلم عندما تلجأ المنظمات عن جهل أو عن قصد إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بطريقة خاطئة على أنها نجاح، أو عندما تتوهم النجاح وتحاول الحفاظ على أوضاعها الراهنة أو عندما تصر على تجاهل النتائج الغير ناجحة.

2. على مستوى الافراد: وتشمل¹:

أ- عدم توفر الأفراد المؤهلين: عدم توفر الأفراد المؤهلين القادرين على القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي.

ب- غياب النضج: يعد النضج عنصراً هاماً في التعلم إذ لا يمكن حدوث بعض أنواع التعلم أو اكتساب بعض الخبرات ما لم يتم اكتمال النضج.

¹ عماد زغلول، نظريات التعلم، الاردن، دار الشروق للنشر، 2003، ص 33-36.

- ج- غياب الاستعداد: ويقصد به حالة التهيؤ النفسي والجسدي بحيث يكون فيها الفرد قادراً على التعلم، ففي كثير من الأحيان تفشل عملية التعلم لدى الأفراد رغم المحاولات بسبب غياب الاستعداد لديهم.
- د- غياب الدافعية: تسهم الدافعية في حدوث عملية التعلم في كونها تزيد من جهود الفرد أثناء عملية التعلم وتعمل على توليد سلوك معين لدى الفرد وتوجه هذا السلوك وتحافظ على ديمومته واستمراريته.
- هـ- نقص التدريب: يعتبر أكثر العوامل أهمية ، فالتدريب يتيح للفرد تعلم أنماط سلوكية جديدة أو تعديل في أنماط السلوكية الموجودة لديه من أجل السيطرة على المثيرات البيئية التي يواجهها أو للتكيف معها.
3. على مستوى المجتمع: العادات والتقاليد والثقافات السائدة التي تتسم بالتأخر والرجعية والجهل والفقر وقلة الوعي والإدراك.

المبحث الثالث: ماهية المنظمة المتعلمة

المنظمات الرائدة اليوم هي المنظمات المتعلمة التي تستطيع توظيف الذكاء والمعرفة في أعمالها وعملياتها، وتأخذ الميزة التنافسية من توجهاتها الإستراتيجية المبنية على القاعدة المعرفية التي تمكنها من بلوغ أهدافها. ونظراً لزيادة التعقيد في طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمات، وزيادة المخزون المعلوماتي والمعرفي التقني وغير التقني، وزيادة حدة المنافسة، والتركيز بشكل أكبر على القدرات المحورية والتنافسية، كان لا بد للمنظمة أن تتبنى نهجاً جديداً يعتمد على التعلم المستمر، من أجل التصدي لهذه التحديات والاستعداد لمواجهة المنافسة العالمية القادمة.

المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة وأسس بناءها

الفرع الاول: مفهوم المنظمة المتعلمة

مثلاً يجد الباحث في مفهوم المنظمة المتعلمة أسماء كثيرة تحمل نفس المدلول، كذلك يواجه تعدد التعاريف، فكل كاتب يحاول من خلال تعريفه للمنظمة المتعلمة أن يوصل وجهة نظره من خلال التركيز على زاوية معينة قد تنتج خلفيته أو خصصه، مما يجعل من الصعوبة الوصول الى تعريف موحد لهذا المفهوم¹.

1. تعريف بيتر سونج Peter Seng: منظمة التي يميز العاملون فيها قدراتهم بصورة مستمرة لتحقيق النتائج

التي يرغبون فيها ويتم فيها تشجيع افكار جديدة ومنفتحة ويطلق فيها العنان لتحقيق الأهداف الجماعية ويحدد الأفراد كيفية تعلمهم جماعي (التعلم الفرقي)².

¹ إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سابق، ص 157.

² فاضل جميل الطاهر، "تأثير أبعاد التعلم التنظيمي في ظل توافر أبعاد المنظمة المتعلمة"، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق، 2011، ص 119-142.

المنظمة المتعلم يعمل فيه الافرا باستمرار على زيادة قدراتهم على خلق نتائج التي يرغبون في تحقيقها، أين تكون هناك نماذج جديدة وشاملة للتفكير، كما يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم كمجموعات¹.

المنظمة التي يمكن من خلالها للأفراد تحسن و باستمرار قدراتهم على خلق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، أين تكون هناك نماذج جديدة وموسعة للتفكير مدعومة، أين تكون الطموحات الجماعية متحررة، كذلك هي المنظمة التي من خلالها يتعلم الأفراد وباستمرار كيف يتعلمون جماعية².

2. تعريف غارفن وآخرون: المنظمة المتعلمة هي المكان الذي يتفوق فيه الموظفون في صنع وإقتناء ونقل المعرفة، وتتكون من ثلاث بناءات أساسية، هي بيئة داخلية داعمة للتعلم، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم" كما عرف غارفن المنظمة المتعلمة ايضا على أنها المنظمة الماهرة في إيجاد واكتساب المعرفة الجديدة والتطورات الجديدة التي اكتسبتها³.

3. تعريف مويلانين Moilanen : قدم مويلانين تعريفاً للمنظمة المتعلمة وكان مفاده، أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تدار بشكل واع ومنظم، حيث إن عملية التعلم تعد أحد العناصر الجوهرية في قيمها وأهدافها، كما في أنشطتها اليومية، وتعمل باستمرار على إزالة العوائق الهيكلية أمام عملية التعلم، وتسعى إلى بناء هيكل يساعد على تسهيل عملية التعلم، وتحتم بتقييم مستويات التعلم والتطور التنظيمي. كما أنها، تستثمر في بناء قيادة تساعد الأفراد على إيجاد أهدافهم وأهداف المنظمة، وفي جمع معلومات مكثفة عن النقاط التي تمثل التغذية العكسية الواردة من عملية التعلم التنظيمي⁴.

4. تعريف Maarqwrdt: أن المنظمة المتعلمة هي منظمة تعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على الإدارة إستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج، وأعتمد في هذا الإطار على مصادر التعلم لتعريف المنظمة المتعلمة ووصفها بالمنظمة التي تقوم إدارتها بشكل مستمر بفحص تجاربها وتحويلها الى معرفة ميسرة لجميع مواردها البشرية⁵.

¹روابحية مريم، "عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الابداع في المؤسسة الجزائرية"، جامعة مختار عنابة، الجزائر، (بدون سنة)، ص217-236.

² Peter Senge, **The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization**, Currency Doubleday, New York, 1990, p08.

³عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص42.

⁴مؤيد علي ابو عفش، "دور المنظمة التعلم في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية"، رسالة ماجستير في " القيادة والإدارة الأكاديمية الإدارية والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2014، ص30.

بريطل فاطمة الزهراء، أهمية التعلم التنظيمي في بناء الرأسمال الفكري"، (دراسة حالة مؤسسة سونطراك)، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص03.

الفرع الثاني: أسس بناء منظمة متعلمة

مفهوم المنظمة التي تتعلم يزداد أهمية يوماً بعد يوم في ظل التعقيد المتزايد في بيئة الاعمال وعدم إستقرارها ويلاحظ Seng أن السرعة التي تتعلم بها المؤسسات تصبح في المستقبل هي مصدره الوحيد لاي ميزة تنافسية ويرى أن بناء منظمة متعلمة يتطلب خمس قواعد أساسية¹:

1. التمكن الشخصي: الذي ينطبق على الأفراد، فتعلم المؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيق بتعلم الأفراد ويتدعم هذا الأخير من خلال المواظبة على توضيح الرؤية الشخصية وتعميقها وشحن الطاقات وتقوية الصبر والمثابرة والنظر إلى الواقع بموضوعية.

2. النماذج الفكرية: النموذج الفكري هو إطار العمليات الإدراكية والمعرفية لعقل الفرد فهو يحدد كيفية التفكير وكيفية التصرف. وقد وجد الباحثون أنه من الممكن تعليم الأفراد رؤية الثغرات الموجودة في نماذجهم الفكرية من خلال "المعارف التطبيقية" أو "النماذج الأصلية في الإنسان". وتتكون النماذج الفكرية من فرضيات وتعميمات وحتى صور متأصلة وراسخة تؤثر على كيفية فهم الفرد للعالم وكيفية تحركه، وتبدأ قاعدة العمل بالنماذج الفكرية بتوجيه المرآة إلى الداخل وتعلم كيفية الكشف عن تصوراتنا الدفينة للعالم وإخراجها إلى السطح وتفحصها بدقة.

3. التعلم الجماعي: وهو عملية ضبط وتدوير قدرة أي فريق على تحقيق النتائج التي يرغب فيها من خلال تقاسم رؤية مشتركة، كما يعتمد أيضاً على التمكن الشخصي لأن الجماعات أو الفرق الموهوبة تتألف من عناصر موهوبة. يعتبر التعلم الجماعي أو تعلم الفريق عنصراً حيوياً لأن المجموعات والفرق وليس الأفراد هي وحدات التعلم الأساسية في المؤسسات الحديثة. ولا تستطيع المنظمة التعلم ما لم تمتلك الفرق والجماعات القدرة على التعلم.

4. الرؤية المشتركة: وتبدأ بالرؤية الفردية بحيث تكون الرؤية المشتركة للمؤسسة مؤلفة من رؤى الأفراد فيها. وما يعنيه ذلك بالنسبة إلى قائد مؤسسة التعلم هو أن رؤية المنظمة لا يمكن أن يخلقها القائد بل يجب أن تأتي من خلال التفاعل بينه وبين الأفراد في المؤسسة.

5. التفكير بطريقة المنظومة: أي أن تحديد المشاكل الحديثة ووضع حلول لها يتطلب إفساح التفكير الخطي والآلي المجال أمام التفكير غير الخطي والعضوي، الذي كثيراً ما يشار إليه "بتفكير المنظومة" وهي طريقة التفكير التي تعترف بأولوية المجموعة ككل وميزة أي منظمة هي أنها لا يمكن فهمها باعتبارها دالة لكل عنصر من عناصرها على حدة.

¹ بلعلی فربال نسیمه، "المنظمات المتعلمة توظيف للذكاء والمعارف"، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 01، جامعة قسنطينة 2014، ص 169-192.

المطلب الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن باقي المنظمات ويجمع بعض علماء الادارة والباحثين في التنظيم، على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة وهي السمات الاساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة، ويؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص الآتية¹:

- توفير فرص مستمرة للتعلم.
- استخدام التعلم للوصول الى تحقيق الاهداف.
- ربط الاداء الفردي بالاداء التنظيمي.
- تشجيع جميع العاملين على المشاركة في إتخاذ القرارات.
- الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.
- استخدام التفكير النظامي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات
- تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع
- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة
- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
- إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في يعجم جوانب المنظمة.
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.²

الجدول رقم (02): خصائص المنظمة المتعلمة

المصدر	الخصائص	الكاتب
Dymock et Mccarthy,2006, P529	<ul style="list-style-type: none"> - خلق فرص للتعلم المستمر . - تطوير الاستفسار و الحوار. - تشجيع تعلم الفريق و التعاون. - زيادة قدرة الأفراد على الرؤية المشتركة. - ارتباطها ببيئتها التنظيمية - 	<p>Watkrids And MarSick 1996</p>

¹ حمادي عيلة، "دور إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة"، مذكرة ماجستير ،جامعة ألكلي محند الحاج،البويرة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية،2014،ص 73-74.

صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، "دور عمليات إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة"،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،العدد2012،31،صص177-178².

	- إنشاء نظام لإكساب و مشاركة التعلم	
(Marquardt, 2002 P32)	<p>توقع التغيرات المستقبلية في البيئة والقدرة على التكيف مع تأثيراتها</p> <p>- تطوير واستحداث إجراءات وعمليات - وخدمات جديدة بشكل سريع</p> <p>- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة و بينها و بين غيرها من المنظمات بسرعة و سهولة.</p> <p>- استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.</p> <p>- إثارة و تحفيز عمليات التحسين في جميع جوانب المنظمة</p> <p>- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.</p>	Marquardt 2002

المصدر: عيشوش خيرة، ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011 ص 45، 46

تتباين الآراء حول العناصر الأساسية التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمة التقليدية، حيث تنظر بعض الدراسات إلى المنظمة المتعلمة من خلال ما تقدمه وما تنتجه من أنشطة معرفية تتمثل في تحصيل المعرفة وتوزيعها، وحفظها وتوثيقها، ثم تفسيرها وتوظيفها وترى دراسات أخرى أن المنظمة المتعلمة بنمط قيادتها التعليمية التي تحرص على تعلم أساليب التفكير والتحليل والتحاور وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين وهيكلها التنظيمي التعليمي الذي يساعد على إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية وتشكيل لجان وفرق العمل وبطاقاتها البشرية التي تمتلك مهارة وثقة بالنفس وقوة التأثير على الآخرين والقدرة على التصرف والتحرك بفعالية.¹

المطلب الثالث: مظاهر التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة والفرق بينهما

الفرع الأول: مظاهر تحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة

وفيما يلي تفصيل لهذا التحول، الذي تتطلبه ضرورات التغيير التنظيمي.²

¹ عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص 46.

² حسان الحامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة-مدخل للتعليم التنظيمي في مجتمع المعرفة"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21، الجزائر، 2015، ص 55-56.

1. من الهيكل العمودي الى الافقي: الان الهيكل العمودي يخلق مسافات بين المدير والعاملين وإن الهيكل الأفقي يخلق تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية ويظهر ذلك من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا.
 2. من المهام الروتينية الى أدوار التمكين: إذ أن الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي، يوفر المسؤولية، ويسمح للفرد باستخدام قدراته، ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف كما أن الادوار يمكن تعديلها، وإعادة تعريفها وهذا يسمح بالمرونة.
 3. من أنظمة رقابة رسمية الى مشاركة المعلومات: ضرورة مشاركة المعلومات والمعرفة حول أداء المنظمة وأوضاعها المالية وسلم الرواتب وغيرها فتوسيع نطاق المشاركة يحافظ على وظائف المنظمة، ويجعلها تعمل في المستوى الافضل كما أن الريادة تتطلب توفير هذه المعلومات لكل العاملين لتمكينهم من سرعة اتخاذ الاجراء والفعل.
 4. ومن إستراتيجية المنافسة الى تعاون: تحرص المنظمات المتعلمة على تجميع النشاطات من خلال تمكين العاملين، ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية، لا ان تفرضها من الأعلى، ذلك لأنهم على التماس مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجيدة، فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في عمل الإستراتيجية مما يعمق من التعاون والتعلم والتكيف، حتى مع المنافس وخاصة العالم عولمة الأعمال.
 5. من ثقافة قاسية الى ثقافة تكيفية: التي تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والمخاطرة، والتحسين المستمر لصياغة منظمات المستقبل.
- وهذا وتبنى المنظمة المتعلمة قيما وثقافة مختلفة يمكن إجمالها بالاتي:
- أن الكل أهم من الجزء وأن الحدود بين الأجزاء قليلة: ليسمح ذلك بحرية تدفق الأشخاص والمعلومات والافكار، من خلال التنسيق والتعلم المستمر.
 - المساواة قيمة أساسية: تحرص المنظمة المتعلمة على العدالة والمساواة كعنصر جوهري في ثقافتها، وهو ما يؤكد على تعامل الجميع بعناية و احترام، مما يعزز إيجاد مناخ الامن والموثوق به للتجريب حتى لو نتج عن تجريب الخطأ فلا بأس به وذلك لتعزيز التعلم.
 - الثقافة التي تشجع على اتخاذ المخاطرة والتحسين والتغيير: فالقيمة الاساسية للمنظمة المتعلمة تكمن في فتح أبواب للابداع وتحسين المكافأة عليهما.

الفرع الثاني: الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية

أشارت بعض الدراسات إلى أن ما يميز المنظمة المتعلمة عن التقليدية يكمن في تركيز المنظمة المتعلمة على البيئة الداخلية للمنظمة، وعلى الهياكل التنظيمية، وعلى الربط بينهما وبين بيئتها الخارجية؛ إذ تسعى المنظمة المتعلمة إلى تهيئة بيئتها الداخلية لتصبح ذات قابلية للاستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة والتخطيط لها، وهذا من خلال جعل مقدرات الأفراد المعرفية والذهنية نقطة الارتكاز الأساسية ضمن منظومة لفرق التعلم من خلال غرس ثقافة التساؤل، وتشجيع الحوار والنقاش، والتعبير بحرية عن الأفكار والآراء والمشاركة في حل المشكلات وصنع القرار، على عكس المنظمة التقليدية التي تتصف ببيئتها الداخلية بالجمود وعدم القدرة على الإستجابة للتغيرات، وضعف نظام الاتصال بين افرادها¹.

جدول (03): يمثل الفواصل بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية

المؤشر	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
أساس التنظيم	المهام، العلاقات الوظيفية، طبيعة العمليات	مصادر واستخدام المعرفة
الافراد	هم ذوي القدرات والمهارات العلمية	هم من ذوي المعرفة
مصدر السلطة	الموقع التنظيمي	المعرفة
صاحب السلطة	شاغل المنصب	صاحب المعرفة
نجاح المنظمة	شكله الرأسمالي	شكله تراكم معرفي
اتخاذ القرار	على اساس الخبرة و الرؤية الذاتية	على أساس المنهجية العلمية
الثروة الحقيقية	الأموال و الأصول المادية	رأسمال الفكري

المصدر: حسان حامي، ادارة المعرفة والمُنظمة المتعلمة- مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة-، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21 ديسمبر، الجزائر، 2015، ص 55-66.

المطلب الرابع: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

إختلاف الباحثون في إبراز العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، حيث يعتقد البعض أن المفهومين وجهان لعملة واحدة والتي يمكن استخدامها لتبادل في حين يرى آخرون أن المفهومين مختلفان، فالمنظمة المتعلمة هي التي تحاول تفسير كيف يمكن للمنظمة المتعلمة أن تكتسب التعلم التنظيمي وتنشر وتدمج المعرفة لاكتساب القدرة التنافسية و الوصول لأفضل لأداء.

وعلى العموم يشير العديد من الباحثين أن التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة مختلفان قليلا في الطبيعة، فالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يتناقضان من حيث العملية مقابل الهيكل، فالتعلم التنظيمي يشار إلى عملية إكتساب ونشر وإستخدام

¹ عمر احمد هيشري؛ مرجع سابق؛ ص 404 .

المعرفة في حين أن المنظمة المتعلمة تشير الى الهيكل الذي كان قائما بسبب التعلم، أي أن المنظمة المتعلمة تكون الحالة المثالية لتحقيقه.¹

ويمكن التفريق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة حيث يشير Marquardt الى ان العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي هي علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز على بنية عمليات التعلم، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات اعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدرا من المرونة و الحرية في التفكير، وذلك يؤدي الى زيادة الطموح و العمل على ابتكار نماذج و طرق جديدة للتفكير

اما التعلم التنظيمي فيركز على كيفية حدوث التعلم واكتساب الأفراد للمعارف والمهارات التي تؤدي الى الارتقاء بالمنظمة وتحقيقي تكيفها مع البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر بناء منظمة متعلمة.²

المتعلمة والمنظمة التنظيمي التعلم بين) الفرق 04 (الجدول

التعلم التنظيمي	المنظمة المتعلمة
عملية او نشاط	شكل من أشكال من المنظمات
يحدث بشكل مستمر و طبيعي	تحتاج إلى تخطيط و جهود كبيرة
مفهوم محدد وقابل للتطبيق	صياغة مثالية و غير محددة
مفهوم يبحث من منظور أكاديمي غالبا	مفهوم يبحث من منظور عملي غالبا

المصدر : مصطفى الهدلة، " اثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية"، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة دمشق ،سوريا، 2013، ص 44.

¹فاضل جميل طاهر، مرجع سابق ذكره، ص 119-142.

² مصطفى الهدلة، " اثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية"، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2013، ص 44.

خلاصة الفصل

يعد التعلم التنظيمي **Organizational Learning** : وسيلة هامة لمساعدة المنظمات فيحل مشكلاتها و التجاوب مع بيئة العمل التي تتسم باتعقيد وسرعة التغيير، فمن خلال التعلم التنظيمي يمكن للعاملين في المنظمة أن يتتبعوا الاخطاء ويكتشفوها،بالاضافة الى أنه يمكن لفرق العمل من خلال التعلم التنظيمي أن تعمل على توحيد الرؤية المشتركة لدى أعضائها وأن تضيف أفكار ومعارف جديدة أثناء مناقشتها، فالتعلم التنظيمي عملية تتعلق بإضافة أفكار وآراء جديدة تؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين وكذلك على طريقة حل مشاكلهم،ولكي تستطيع المنظمات العامة التحول من الضعف الاداري الى التميز في إدارة الأداء الاداري عليها ان تتبنى المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي إذ ومع زيادة التوجه نحو المنظمات المسطحة و إنسياب الهياكل التنظيمية وتوافر المرونة في المهارات والقدرات البشرية أصبح أصبح هنا حاجة ملحة للتعلم المستمر والاستفادة من الخبرات الذاتية وخبرات الاخرين وتكوين مخازن المعرفة و إستخدام مداخل إدارة المعرفة لتحقيق التميز في الاداء من خلال الانفتاح والمشاركة في المعلومات،والتعلم المستمر،فالتعلم التنظيمي أداء فعالة لايجاد ونشر المعرفة داخل أقسام المنظمة.

تمهيد:

مما لا شك فيه أن المؤسسة لا تعمل في معزل عن باقي البيئة، وهذا ما أظهر العديد من المقاربات النظرية الدراسة ظاهرة تفاعل المؤسسة مع بيئتها. ففي عالمنا المعاصر تجد اغلب مؤسسات الأعمال نفسها تعمل في ظل بيئة تنافسية معقدة وسريعة التغيير، تواجه فيها العديد من التحديات الاقتصادية والعالمية الجديدة مثل العولمة والتكتلات الاقتصادية، أو المنافسة الدولية، التي تفرض على هذه المؤسسات تبني أفضل الممارسات للوصول إلى أهدافها، وهذه التغييرات قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب محاولة تفاديها، وبناء على تشخيص البيئة وما سيتبعها من التغييرات يجب على المؤسسة أن تقوم بتغيير نظرهما إلى الأسواق والمنافسين والمنتجات، وتنمية الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة.

ويعد التشخيص الإستراتيجي أحد أهم هذه المصادر والتي مازالت تلاقي الاهتمام بالدراسة والتحميل من قبل الباحثين في مجال الإستراتيجية، وكذا نتيجة الدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة والتي من بينها تحقيق مزايا تنافسية. وقد تم تقسيم كذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي.

المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي

المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي الخارجي

المبحث الرابع: أثر التعلم التنظيمي في التشخيص الاستراتيجي

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص الإستراتيجي

يعد التشخيص الإستراتيجي أحد مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية المهمة، إذ يهتم بعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة والتي تعتمد عليها المؤسسة في ممارسة فعاليتها وتحقيق أهدافها ورسالتها، وذلك من خلال قدرتها على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وأن أفضل الطرق للاستجابة للمتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستعمالها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك في محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن.

المطلب الأول : مفهوم التشخيص الإستراتيجي

يعرف التشخيص الإستراتيجي الدراسة التحليلية لوضعية المؤسسة داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة، ومعرفة فرص ومخاطر المحيط من جهة أخرى، بذلك يهدف التشخيص الإستراتيجي إلى الكشف عن القدرات الإستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في توجهاتها وتحولاتها المستقبلية التي تتواءم مع المحيط وتغيراته¹.

- وقد عرفه A.C. Martinet كما يلي "التشخيص الاستراتيجي هو عرض مؤقت مقبول ظرفيا، للقائمين عليه، ناتج عن عملية تحليلهم ودراستهم للمؤسسة، بهدف تصويرهم لبيئتها ومن ثم تقييمهم لمختلف أنشطتها السابقة والحالية"²

- هو "تحليل دقيق لوضع المؤسسة من خلال بعدين أساسيين، الأول يتمثل في بيئتها الخارجية والثاني يتمثل في خصائص بيئتها الداخلية؛ حيث يتطلب البعد الأول تحليل بيئي خارجي ألكشاف الفرص والتهديدات، ويتطلب البعد الثاني إجراء تحليل داخلي لتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف"³.

- كما عرف بأنه "عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية و الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يساهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي"⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التشخيص الاستراتيجي على أنه تشخيص لنقاط القوة والضعف الداخلية وكذا الفرص والتهديدات الخارجية ومحاولة الموافقة والموازنة بينهما.

¹ فطيمة بزغي، "دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي"، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص12.

² طالب احمد دنيا، "مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة بسكرة، 2014، ص33.

³ بن سديرة عمر، "التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة سطيف، 2013، ص71.

⁴ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي(منهج معاصر)، دار اليازوري، عمان، 2009 م، ص71.

المطلب الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي

تبحث العديد من المؤسسات ذات المستوى التسيير العالي عن أدوات تمكنها من رقابة الإستراتيجية شبه دائمة، تجنبها المفاجئات وتمنحها إمكانية تحسين القيادة و القدرة على التصرف بسرعة، حيث أن تسيير عملية التشخيص الاستراتيجي في هذه المؤسسات هي عملية دائمة، تترجم بمراجعة دورية للمنظمة، وتهدف عملية التشخيص الاستراتيجي إلى الكشف عن مدى تحقيق الأداء في المؤسسة ومدى ملائمة المؤسسة لمحيطها¹.

ولخص آخرون مبررات التحليل الاستراتيجي بقولهم ان المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة و تشخيصها، لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغير الإستراتيجية، مع مراعاة تغيرات البيئة الايجابية منها و السلبية، فضلا عن إعطائها للاستراتيجيين وقتا لتوقع فرص بناء تؤمن استجابات مثالية لها، وتساعد في تطوير نظام لمواجهة التهديدات أو تطوير إستراتيجيات لمقابلتها و تحقيق ميزة للمؤسسة².

في حين يتأكد تشخيص البيئة كنقطة البداية للتخطيط الفعال باعتبار الإستراتيجية لا تعتمد فقط على القدرات المؤسسة و إمكانيتها بل تتعداه إلى التقييم التام لعناصر البيئة التي يكون لها تأثير على عناصر المؤسسة. والهدف الأساسي من التشخيص الاستراتيجي هو الحصول على صورة واضحة و شاملة للوضع الحالية للمؤسسة، ذلك من خلال توفير كم كافي من المعلومات التي تتميز بالشمولية ومصنفة حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة، حتى يمكن استعمالها في وضع أو تصحيح إستراتيجية المؤسسة³.

والتشخيص الاستراتيجي من شأنه أن يدرس العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعوق النمو السليم للمؤسسة⁴.

¹ دارين بوزيدي، "مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء": دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، فرع تسيير المؤسسات، باتنة 2005-2006، ص82.

² نعمة عباس خضير الخفاجي، "الإدارة الإستراتيجية: المداخل و المفاهيم و العمليات"، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010، ص107.

³ هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودبلة، "تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص3.

⁴ السعيد مبروك إبراهيم، "المعلومات ودورها في إتخاذ القرار الاستراتيجي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص148.

المطلب الثالث : أبعاد التشخيص الإستراتيجي

يعد التشخيص الإستراتيجي من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية، والذي يعرف بأنه عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية، ويتكون التشخيص الإستراتيجي من بعدين هما:

اولا : التشخيص الاستراتيجي الداخلي

لا يمكن أن تنجح إستراتيجية المؤسسة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، ولذلك ينبغي أن يتم تشخيص تلك الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة حتى تضع المؤسسة إستراتيجيتها في حدود إمكانيات الحقيقية.

1- مفهوم التشخيص الاستراتيجي الداخلي

قبل التطرق إلى تعريف التشخيص الإستراتيجي الداخلي، نتطرق إلى تعريف البيئة الداخلية للمؤسسة: البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق¹.

* ويعرف التشخيص الإستراتيجي الداخلي بأنه القيام بتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة لإبراز نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة داخل المؤسسة².

1. نقاط القوة: هو مورد أو مهارة أو اي ميزة أخرى قد تمتلكها المنظمة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمز خدمتها.³
2. نقاط الضعف: قصور في الإمكانيات أو هي المشكلات التي تمنع المنظمة من المنافسة بفعالية كما انها تقلل من رضا العاملين معها.⁴

2-اهمية التشخيص الاستراتيجي الداخلي

يمثل تشخيص البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، وعلى وجه التحديد فان التشخيص الإستراتيجي الداخلي يساهم فيما يلي:

¹ الطيب داودي، "اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية"، مجلة الباحث، عدد 2007/05، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007، ص ص 44-3.

² عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص 66

³ محمد معارف، بن حبيب عبد الرزاق، "دور التشخيص الاستراتيجي في صياغة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية"، محاولة تطبيق نموذج SWOT على مؤسسة SACAEH، جامعة سعيدة، جامعة تلمسان، 2011، ص 105.

⁴ محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دارالوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2012 ص 281.

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة¹.
- بيان وتحديد جوانب القوة و تعزيزها للاستفادة منها، و البحث عن طرائق تدعيمها مستقبلا، بما يؤدي الى زيادة قدرة المؤسسة على استغلال الفرص ومواجهة التهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية .
- استكشاف جوانب الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، حتى تتمكن المنظمة من تحجيم أثارها السلبي ومعالجتها².

ثانيا: التشخيص الاستراتيجي الخارجي

1- مفهوم التشخيص الاستراتيجي الخارجي

قبل التطرق إلى تعريف التشخيص الإستراتيجي الخارجي، نتطرق إلى تعريف البيئة الخارجية للمؤسسة: وتمثل في مختلف التغيرات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة، وبعيدا عن سيطرتها، والتي من شأنها أن تؤثر على نشاط المؤسسة، ويمكن تقسيم عناصر البيئة الخارجية إلى مجموعتين أساسيتين:

- عناصر البيئة الخارجية العامة: وهي تلك العوامل التي تتأثر بها جميع المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها، و تتمثل في العوامل السياسية، الثقافية، الديمغرافية، الاقتصادية، التكنولوجية.
- عناصر البيئة الخارجية الخاصة: تتمثل في مختلف العوامل التي من شأنها التأثير بشكل خاص على المؤسسة أحيانا بعين الاعتبار لطبيعة نشاطها والمتمثلة في قوى التنافس عند³ PORTE.

ويعرف التشخيص الإستراتيجي الخارجي بأنه عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية⁴.

1- الفرص: هي كل الاحتياجات الموجودة في المحيط والتي يمكن إشباعها بطريقة تحقق أحسن مردودية بالنسبة للمؤسسة⁵.

2- التهديدات: فتعني مشاكل أو اضطرابات أو أضرار محتملة، وهي تنشأ من جراء تغييرات غير مطلوبة في عناصر البيئة، وهذه التغيرات لها آثار عكسية على أهداف المنظمة⁶.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجي مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 210.

² بن سديرة عمر، مرجع سابق، ص 83.

³ عثمان بودحوش، "تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2008، ص 3.

⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجي، دار البازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2002، ص 65.

⁵ محمد معارف، بن حبيب عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 105.

⁶ احمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي،، طبعة الاولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 139.

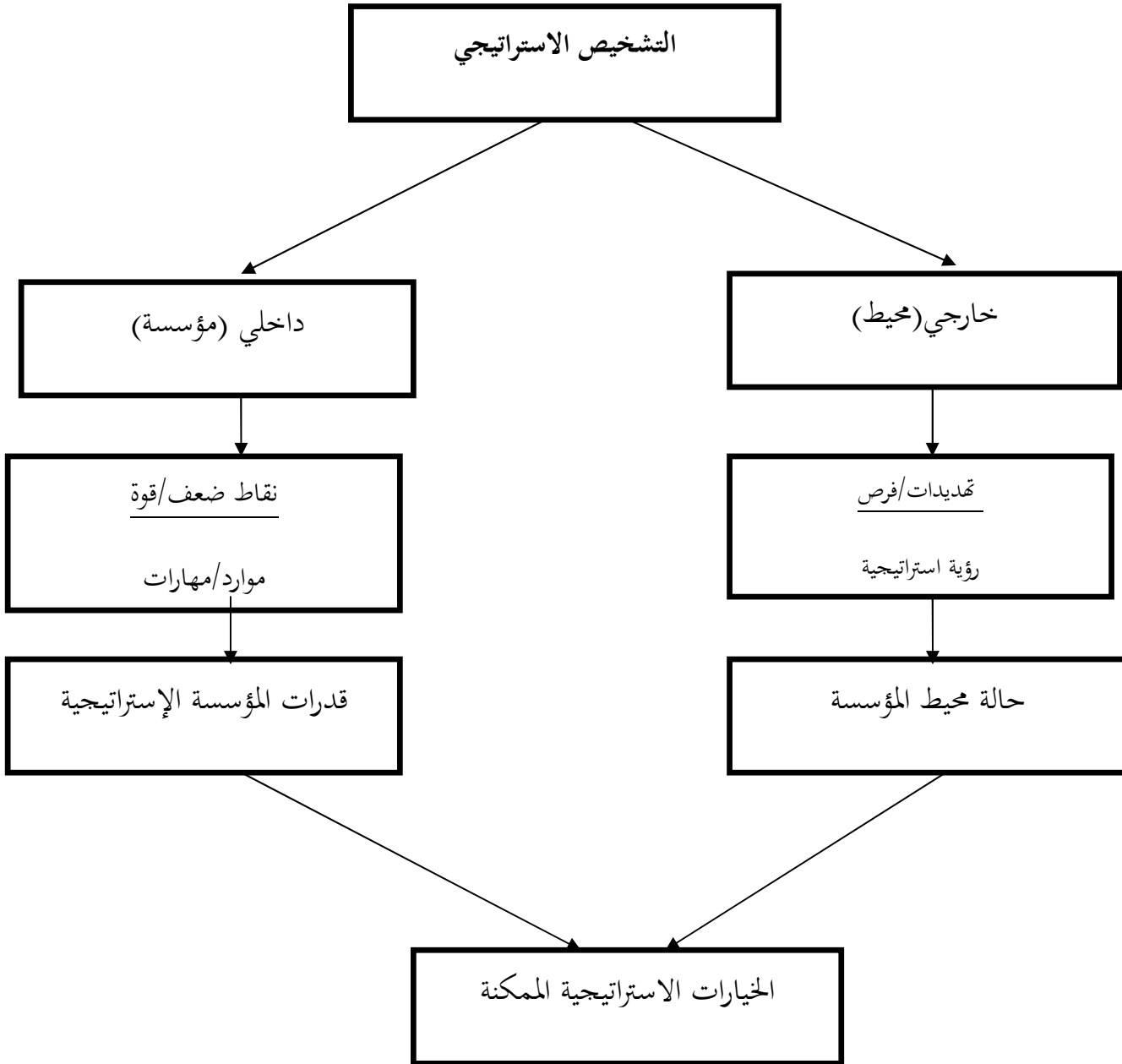
2- أهمية التشخيص الاستراتيجي الخارجي

تعمل المؤسسة ضمن إطار بيئة محيطية بها، هذه البيئة التي أصبحت تتسم بالتعقيد والترابط الشديد بين عناصرها، وكذلك بالديناميكية السريعة، الأمر الذي يحتم على المؤسسة القيام بالتحميل والتقييم المستمر لمتغيراتها، حتى تستطيع التكيف معها وتضمن البقاء والاستمرار في مجال نشاطها، ومن هنا فان البيئة الخارجية لها أهمية كبيرة، من خلال تمكين المؤسسة من تحديد النقاط التالية:

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو التشغيلية .
- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها وكيف يمكن للمنظمة إن تحقق تلك الاستفادة.
- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة سواء تتعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع وشروط الدفع، والقيود المفروضة على المؤسسة سواء التشريعية او القانونية او الأخلاقية .
- تشخيص أنماط سلوك الإنتاجية و الاستهلاكية للإفراد والمؤسسات الذين يمثلون قطاعات عملاتها.¹

¹ جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية ، دار خوارزم العملية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى 2013، ص 113-114.

الشكل رقم (04): ابعاد التشخيص الاستراتيجي



Source : Helfer J-P et autres **Management Stratégie et Organisation**, 3ème édition, Vuibert, France, 2000, P55.

المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي

إن التشخيص الداخلي للمؤسسة مفروض حتى قبل التشخيص الخارجي لانه من أجل أن نتسأل بذلك حول المحيط الاستراتيجي علينا أولاً أن نعرف جيداً منتجاته وأسواقه وتنظيمه وتقنياته، والبيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق وفيما يلي سنحاول الوقوف على مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة ومكوناتها وأهميتها دراستها وتشخيصها ثم التطرق لأهم آليات المعتمدة في دراستها.

المطلب الاول: ماهية البيئة الداخلية

اولاً: تعريف البيئة الداخلية

البيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية¹.

ويعني تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة والضعف، بالإضافة إلى القيود، وبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإيراح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، الإدارة..... إلخ².

ثانياً: عناصر البيئة الداخلية

تتطلب دراسة البيئة الداخلية تحليلها إلى جزئياتها مع توفر نظام من المعايير والمؤشرات الرقابية لمختلف البرامج الخاصة بالأنشطة، بحيث إن الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة يسمح بمعرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح .

وتحتل التنظيمات كافة بخمسة أنواع من المهارات والموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق أهدافها وغاياتها وهي كالتالي³:

- الموارد المالية: كالتدفق النقدي، والبطاقة الائتمانية، ومدى توفر رأسمال المملوك تحت الطلب.
- الموارد الطبيعية: كالمباني الإدارية، مصانع الإنتاج، المعدات، المعارض، والمخازن، والمخزون، وتسهيلات الخدمة والتوزيع.
- الموارد البشرية: كالعلماء والمهندسين ومشرفي الإنتاج وفريق البيع وخبراء التحليل المالي.
- الموارد التنظيمية: كنظم الرقابة على الجودة ونظم الإدارة والنماذج المالية.

¹ جعفر عبدالله إدريس، مرجع سابق، ص 159.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 209.

³ جعفر عبدالله إدريس، مرجع سابق، ص 159-166.

- الإمكانيات التكنولوجية: كتصنيع المنتجات.

المطلب الثاني: أهمية دراسة و تشخيص البيئة الداخلية

إن اختلاف البيئة لمؤسسات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن إن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة ويمكن أن تتجسد فوائد عديدة من تحليل البيئة الداخلية تمثل أهمية كبيرة للمؤسسة أهمها:

- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المؤسسة، جعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ مع الأخذ بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص و التعامل مع التهديد.
- تستطيع إدارة المؤسسة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض المفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.
- يتيح القيم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم ما هو تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال .
- يساهم فهم البيئة الداخلية وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا للتركيز على الموارد الأساسية للمؤسسة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النجاح¹.

المطلب الثاني: النماذج المتبعة في تشخيص البيئة الداخلية

عرض wheelen E hanger أدوات تحليل البيئة الداخلية والتي تتمثل في:مدخل الاعتماد على الموارد حيث يركز هذا المدخل على جانبين مهمين هما ماهية الموارد المتوفرة والموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية ، وتتمثل هذه الموارد بالمواد المادية، والبشرية، والمالية، والموارد الغير ملموسة .أما الأداة الثانية فهي تحليل سلسلة القيمة ويركز هذا التحليل على وظائف (أنشطة) المؤسسة التي تخلق القيمة لمنتجاتها أو خدماتها بدء من المواد الخام مروراً بسلسلة من أنشطة إضافية القيمة، وتعلق الأداة الثالثة، تحليل الموارد الوظيفية، من خلال دراسة الهياكل التنظيمية وأنواعها وتقييم جوانب القوة والضعف، والتركيز على الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحظى بالقبول وأنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أي مؤسسة.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي"، دار البيزودي للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص74-75.

الفرع الأول: مدخل التحليل المستند على الموارد والقدرات

ويشمل ذلك دراسة التدفقات النقدية وهيكل رأس المال وتحديد الموارد ويشمل ذلك الكفاءات الإدارية أو العمال ذو مهارات وتلعب هذه الموارد دورا هاما إستراتيجيا متميزا في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة وإمكانية بقائها ونجاحها في إطار الأنشطة والوظائف الإدارية المختلفة¹.

أولا: تحليل موارد المؤسسة

تشمل الموارد على أصول المنظمة المادية و مهارات و قدرات بشرية والكفاءات ادارية²، إذا أحسنت المنظمة التعامل مع هذه الموارد وإستغلالها بشكل كفى لتحقيق ميزات و قدرات تمكن المنظمة من الارتقاء والتفوق على المنافسين.³ و يركز تحليل الهيكل و ثقافة المؤسسة على عدة تحاليل نذكر منها مايلي:

1- تحليل الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن رسم بياني و أداة يلخص أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة و المسؤولية فهو عبارة عن هيكل رسمي للعلاقات بين أعمال المؤسسة والوظائف التي تؤديها والهيكل التنظيمي للمؤسسات له تأثير على قدرتها على النجاح في الأسواق معينة فعندما يكون الهيكل التنظيمي ميكانيكي فإنه من الصعب أن تنجح هذه المؤسسات في السوق يتطلب منتجات تتطور بسرعة لان قدرة هذا الهيكل على التطوير السريع ضعيفة، وبالتالي يجب دراسة الهيكل التنظيمي الحالي وانعكاساته على قدرات المؤسسة⁴ هناك نموذجان رئيسيان للهيكل التنظيمي هما النموذج الكلاسيكي والنموذج العضوي إضافة الى الهيكل الشبكي الحديث.

أ. النموذج الكلاسيكي: نميز فيه مايلي:

- **التنظيم التنفيذي:** و يعتبر من أقدم أنواع الهياكل التنظيمية، يتكون من علاقات رأسمالية تربط بين وظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، بحيث تتحرك السلطة رأسيا من أعلى التنظيم الى قاعدته بشكل مباشر و متصل و أهم ما يميزه البساطة و الوضوح في العلاقات الإدارية و وحدة القيادة و سرعة اتخاذ القرارات.

¹ جعفر عبدالله موسى إدريس، مرجع سابق، ص165.

² المكاشفي عثمان دفع الله القاضي، "الإدارة الإستراتيجية للتربية و التعليم"، طيبة للنشر و التوزيع القاهرة، مصر، طبعة أولى، 2011، ص59.

³ حيدر شاكر محمود، "أثر التحليل الاستراتيجي في مواجهة تحديات عمل مكاتب المفتشين العموميين"، دراسة حالة في مكتب وزارة الاعمار و الاسكان و البلديات العامة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد الرابع عشر، العدد(2)، 2017، ص111-136.

⁴ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص190-191.

- **التنظيم الوظيفي**: يقوم على أساس التخصص في العمل ومن أهم مزاياه انه يتيح استخدام الخبراء والمتخصصين مما يساعد على إتقان العمل و الحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة كما يساعد على تنمية روح التعاون بين العاملين في المنشأة.

- **التنظيم التنفيذي الاستشاري**: يجمع بين نوعين التنفيذي والاستشاري محققا مزاياهما معا يتميز أساسا بتوفير المعلومات الفنية لمراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة مما يمكنها من اتخاذ القرار الأفضل.

ب. **النموذج العضوي**: ويسمى ايضا بالنموذج المفتوح و هو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج الكلاسيكي في هذا النوع من التنظيم يحدد لكل مدير وحدة ادارية أهداف محددة ونتائج معينة عليه ان يحققها ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته و يصلح هذا النموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ إليه المنشآت التي تعيش في بيئات غير مستقرة و غير متجانسة حيث تساعد المرونة في هذا الهيكل على التكيف مع الظروف المحيطة بها¹.

ت. **التنظيم الشبكي**: يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيمًا مرنا يتميز بالصلوات الفائقة بين أفراد التنظيم من جهة و ديناميكية هذه الصلات التي تتغير حسب المهام و الحاجة الى تقاسم المعلومات و المعرفة بهذه المهام من جهة أخرى و هذا يؤدي إلى تجاوز الهرمية التنظيمية لصالح التشارك الواسع والمستمر بين العاملين².

2-تحليل ثقافة المنظمة

ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم و المعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة وادراكاتهم ومن ثم تؤثر على أسلوب ملاحظتهم و تفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها مما ينعكس على سلوك الفرد وممارسات الإدارة و أسلوبها في تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية وأهدافها والثقافة التنظيمية تكون إما معضلة او داعمة للتفكير الاستراتيجي وممارسة الإدارة الإستراتيجية ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

• **بناء حس بالتاريخ**:فالثقافة ذات جذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل والمثابرة والأشخاص البارزين في المؤسسة مما يحفز على الإقتداء بها و تحسين الأداء.

¹ رضا صاحب ابو حمد ال علي، سنان كاظم الموسي، "الادارة لمحات معاصرة"، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص371-373.

² نجم عبود نجم،، "الادارة الالكترونية و الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص249-250.

- إيجاد شعور بالتوحد: توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات و تعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين و تدريبهم وتطويرهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء: وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد¹.

ثانيا: تحليل قدرات المؤسسة

إدارة القدرات في المؤسسات من العمليات الإستراتيجية الضرورية فيها، فالقدرات هي نتيجة الاستخدام الجيد لمورد أو موارد متعددة في المؤسسة، فمثلا قد يكون لدى المؤسسة موارد بشرية على مستوى عالي من الكفاءة والعلم و باستخدام هذا المورد وتدعيمه بالموارد المالية والإدارية يكون لدينا قدرة تطوير المنتجات، وكذلك قد يكون للمؤسسة موارد بشرية و لكن ليس لديها القدرة على تطوير منتجاتها، وقد تشمل قدرات المؤسسة على العديد من النشاطات الحيوية، منها:²

- القدرة على التصنيع.
- القدرة على تقديم منتجات والتوزيع.
- القدرة على الابتكار و التطوير.
- القدرة على تقليل التكاليف.
- القدرة على شراء المواد الخام.
- القدرات الإدارية.
- قدرات إدارة الموارد المالية و إنجاز العمليات المحاسبية....إلخ.

الفرع ثاني: المدخل التحليل الوظيفي

حيث يتم تشخيص وظائف المؤسسة: التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، المالية، والموارد البشرية وذلك من اجل معرفة نقاط القوة و نقاط الضعف في كل وظيفة، والى جانب تشخيص وظائف المؤسسة، يجب أن لا نهمّل الأنشطة العرضية التي تؤثر على أداء المؤسسة و المتمثلة في عمليات التنظيم، الرقابة، المعلومات....

¹ طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الاردن، عمان، الطبعة الاولى، 2007، ص296.

² خضر إسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص 190-191.

1. تشخيص وظيفة الإنتاج

تعتبر وظيفة الإنتاج أحد الوظائف الرئيسية في المؤسسات و"المهمة أو النشاط الجوهري للمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة"¹. وهي أيضا "الحصول على عوامل الإنتاج واستخدامها من أجل صناعة سلع جديدة أو تقديم خدمة مفيدة"². إن الإستراتيجية الإنتاجية تتعلق بعملية اختيار، تصميم وتحديث الرقابة على أنشطة المؤسسة اللازمة لإنتاج منتجات أو خدمات تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والفعالية والإنتاجية بحيث:³

- الاختيار: يتضمن تحديد المؤسسة لكل من المنتجات التي سوف يتم إنتاجها، العمليات الإنتاجية المستخدمة، و المعدات و الآلات التي ستستخدم وكذلك القوى العاملة اللازمة لوضع الخطط.
- التصميم: أما في ما يخص فيضمن تصميم المنتجات والعمليات الإنتاجية والمعدات والآلات المستخدمة والوظائف وطرق العمل.
- التحديث: فيضمن تصميم مراجعة النظم الإنتاجية في ضوء ضرورة إنتاج بعض المنتجات الجديدة، أو ضرورة استخدام بعض الخدمات أو العمليات الإنتاجية الخارجية.
- الرقابة: فتعتبر من العمليات المستمرة في النظام الإنتاجي حيث يتضمن وضع جداول الإنتاج وتحديد طرق التعامل مع الآلات و المعدات والرقابة على العاملين في ميدان الإنتاج.

2. تشخيص وظيفة التسويق:

العملية التي تنتج بها المنظمات قيمة للعملاء، و تبني علاقات عميل قوية كي تستخلص قيمة من العملاء في مقابل ذلك⁴. ويتم الكشف عن نقاط القوة و الضعف في وظيفة التسويق، من خلال قيام المؤسسة بتقسيم حجم مبيعاتها ومعرفة الوسائل التي تمتلكها و قدرتها على التحكم في سعر المنتجات، وتحليل السوق، ومعرفتها لزيائنها و نوع العلاقة التي تربطها بهم، وسياسة التوزيع بها، و كذا قوة البيع الخاصة بها.⁵

3. الوظيفة المالية.

تعد الوظيفة المالية إحدى أهم وظائف المنظمات على اختلاف أنواعها، و بموجبها يمكن تحديد احتياجات المنظمة من الأموال، و السعي إلى توفيرها في الوقت المطلوب والمحدد، مراعية في ذلك أفضل مصادر التمويل المالي التي من خلالها

¹ سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992م. ص8.

² كامل محمد المغربي، الإدارة (أصالة المبادئ و وظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن 21)، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007، ص 316.

³ أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مفاهيم و نظريات وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص78.

⁴ فيليب كوتلر و جاري ارستروذج، أساسيات التسويق، ج2، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007م. ص62.

⁵ سلطان رشدي، مرجع سابق، ص26.

ستحصل على هذه الاحتياجات، وتوفيرها في الوقت المناسب. ولا يقتصر نشاط الوظيفة المالية على ذلك فحسب بل يشمل القيام بإدارة أموال المنظمة، والسهر على حسن استثمارها و استخدامها بشكل مضبوط وجيد، وبالتالي فنشاط الوظيفة المالية يبدأ منذ ساعة التفكير بالمنظمة، وحتى انتهاء عمرها الإنتاجي السلعي أو الخدمي.¹

و عادة ما تتم دراسة الوظيفة المالية في المنظمة بتقسيمها إلى شقين:²

أ. **التحليل المالي:** و يهتم هذا الجزء بالإجابة على سؤالين مهمين هما: كم حققت المنظمة من أرباح أو خسائر؟ وكم هي قيمة المنظمة حالياً بناء على المعلومات الواردة في الميزانية العمومية؟ ويخدم هذا النوع من التحليل المدير من ناحية سحب المعلومات الكثيرة و المعقدة في الكشف الدخل والميزانية العمومية إلى مؤشرات مركزة ومختصرة و واضحة التفسير تساعد في اتخاذ القرارات. حيث تتم عملية التحليل المالي بواسطة مجموعة من النسب والجداول، بالرجوع إلى معلومات حول التدفقات المالية والمتابعة المحاسبية في المنظمة.

ب. **التسيير المالي:** والذي يبحث في عملية جلب الأموال و البحث عن أحسن تخصيص لها بالنظر للتكاليف و مدة الاستفادة منها، والتسيير المالي يشمل القرارات التي تهتم بتسيير الخزينة، تسيير القروض و غيرها. ويمكن تحويل تحليل النسب المالية وضعية الخزينة إلى تشخيص ديناميكي بدراستها بدلالة الزمن و متابعة تطورها ومقارنتها بمتوسطات الصناعة، أو بالمنافسين كما تستعمل الجداول المالية لمتابعة كيفية استعمال الموارد التي تحصلت عليها المنظمة، و طرق تمويلها من أجل ضمان التوازن المالي، كما تساعد في كشف نقاط القوة والضعف للوظيفة المالية.

إذ أنه من الضروري كشف نقاط القوة و الضعف للوظيفة المالية للمنظمة، بتصوير ثم تحليل الوضعية المالية الحالية و ذلك في سبيل وضع الاستراتيجيات الملائمة للإمكانيات المالية للمنظمة، و كيفية إدارتها فكتيرا ما تتغير استراتيجيات المنظمات و خطط تنفيذها لتغيير في عناصرها المالية.

4. وظيفة البحث و التطوير.

ترتبط وظيفة البحث والتطوير بوظيفة الإنتاج ارتباطا كبيرا، هذه الأخيرة التي تضمن الانتقال من المخبر إلى التصنيع في المعمل، في حين تضم الأولى مجموعة الأنشطة التي تعمل على الاستفادة من الدراسات والبحوث، والارتقاء بجودة ما تقدمه من منتجات. ومن المؤشرات التي يمكن أن تدل على جوانب القوة التي تمتلكها المؤسسة في وظيفة البحث و التطوير:³

¹ عمر وصفي عقيلي و آخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، الأردن، 1994م، ص230.

² سلطان محمد رشدي، مرجع سابق، ص27.

³ بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص110.

- وجود جودة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث العملية و تطويرها.
- القدرة على استيعاب نتائج وظيفة البحث و التطوير و الاستفادة منها.
- توفير هيكل تنظيمي يسمح بالاستفادة من التكنولوجيات و المهارات
- و الأهم هو رغبة الإدارة في تحمل المخاطرة و التغيير، اذ يصعب تقدير فعالية نتائج الأبحاث للمؤسسة بالنظر إلى تكلفتها.

➤ أما نقاط الضعف في هذه الوظيفة و التي تشكل أسباب فشلها فهي:

- عدم توفر قوة البيع الملائمة و الابتكار، الأمر الذي يجعل المستهلكين يفضلون منتجات المنافسين التي تصلهم.
- مخطط الانطلاق يكون سيء، أما لعدم إعداد هيكل تنظيمي ملائم من إجراءات عمل مسبقة، و تقسيم العمل، و النوعية الرديئة للمنتج لعدم التمكن من التحكم التقني في عملية الإنتاج، أو الميزانية غير الكافية للبحوث للتحويل و النفاذ للأسواق، و كل هذا راجع لسوء تقدير المؤسسة لعملية التجديد مجملًا.
- و بعد الكشف على جوانب القوة و الضعف لوظيفة البحث و التطوير، على الاستراتيجي أن يحسن تقدير و استغلال نقاط القوة في المؤسسة، و يحاول معالجة نقاط الضعف للتمكن من منح المؤسسة ميزة تنافسية في أسواق أشد فيها المنافسة و زادت فيها درجة التعقيد.

5. وظيفة الموارد البشرية.

تعد الوظيفة الأولى و الأكثر أهمية لدائرة القوى البشرية في المؤسسة، هي تحسين درجة الموازنة بين الأفراد و الوظائف. أن نوعية التوازن بين الأفراد و الوظائف التي يؤديها تؤثر تأثيراً هائلاً على الأداء و درجة الرضا الوظيفي و على كافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة القوى البشرية. و تركز إدارة القوى البشرية في المؤسسة على اختيار و تدريب العاملين الجدد، إضافة إلى مهمة تقييم أدائهم و وضع الأسس و المعايير الخاصة بتحفيزهم و خلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية و الجماعية.¹

ويمكن القيام بهذا التحليل وفق المجالات الرئيسية التي تتولى هذه الوظيفة القيام بها و المتمثلة في:²

- **تحليل الوظائف:** تبدأ هذه العملية بتحديد المهام الواجب أدائها و ثم القيام بجمع كل الوظائف المتشابهة لوضع وصف كامل لكل وظيفة و تحديد طبيعتها حتى لا يكون هناك ازدواج في أداء المهام أثناء تنفيذ الإستراتيجية، مع

¹ محمد حنفي محمد نور تبيدي، اثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، رسالة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم، السودان، 2010، ص 93.

² سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)،

أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003م، 2004م، ص 24

القيام بالتنبؤ بالاحتياجات اللازمة من القوى البشرية من خلال وضع استراتيجيات تضمن للمؤسسة الحصول على ما تحتاجه من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف، لذا يجب ضمن تلك الاستراتيجيات مراعاة لتقلبات السوق، ومدى توفر هؤلاء الأفراد على المهارات و القدرات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

- **تدبير الاحتياجات:** بعد تحليل وظائفها لابد للمؤسسة من وضع إستراتيجية لتدبير احتياجاتها من الفرق العاملة، لذلك تقدم إدارة الموارد البشرية بإجراء المقابلات، واختيار الأفراد المناسبين، والقيام بدورات تدريبية لهم على الوظائف التي يشغلونها، ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة أن تستهدف هذه الإستراتيجية التقليل من معدل دوران الأفراد والحفاظ على الموارد و الكفاءات البشرية ضمانا لاستمرارية الميزة التنافسية.

- **الحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها:** بعد الحفاظ على الموارد البشرية و تنميتها من أهم أهداف إستراتيجية المؤسسة، إذ يتطلب ذلك القيام بعملية تقييم أداء الأفراد و الذي على أساسه يتم القيام بعملية التنمية، وإعداد الأجور و الحوافز، و التخطيط للمهام، و تدعم إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على مواردها بكتيف الاتصال معها و الاهتمام بانشغالهم و الاستماع إلى شكواها و توفير الظروف الملائمة لعملها.

الفرع الثالث:مدخل سلسلة القيمة

ويركز هذا التحليل على وظائف المؤسسة التي تخلق قيمة لمنتجاتها أو خدماتها بدء من المواد الخام مروراً بسلسلة من أنشطة إضافية القيمة¹.

"يعتبر تشخيص سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمنظمة"².

وبموجب هذا المفهوم فإنه يجب النظر إلى كل منظمة على أنها "مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية والثانوية التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة و الضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزات تنافسية للمنظمة"³.

ويعد تحليل سلسلة القيمة احد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل التنظيمي (التحليل الداخلي)، وتحليل القيمة، وهي طريقة المؤسسة للتمعن في النشاطات التي تؤديها و للكيفية التي تتفاعل بها هذه النشاطات مع بعضها البعض. وينقسم تحليل سلسلة قيمة المؤسسة الى سلسلة من النشاطات المترابطة و المتفاعلة، التي يسهم كل منها في تقديم جزء من القيمة الاجمالية التي يحصل عليها الزبون من المؤسسة و بالتالي المساهمة في تحقيق الأرباح.

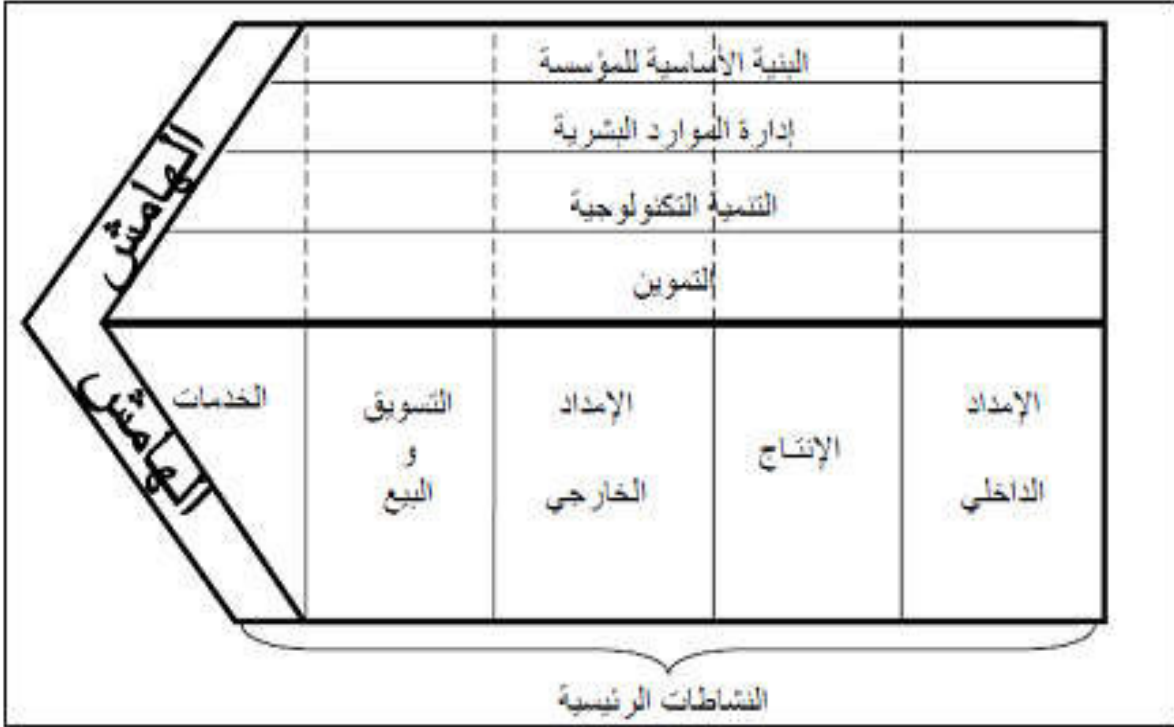
¹ خالد محمد بني حمدان، وائا محمد إدريس، مرجع سابق، ص74-75.

² جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية(منهج تطبيقي)،الدار الجامعية،الإسكندرية،2007م،ص232.

³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص87.

والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة لبورتر، بانشطته الأساسية والداعمة.

الشكل رقم (05): نموذج سلسلة القيمة



المصدر: خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص 190

و يلاحظ من الشكل أعلاه أن نشاطات المؤسسة قد تم تقسيمها الى:¹

1. أنشطة أساسية : وتشمل على:

- أ. نظام الإمداد الداخلي: **La logistique interne** يتضمن العلاقات مع الموردين فضلا عن جميع العمليات المطلوبة للاستلام وخزن وتوزيع المدخلات ،أو الأجزاء المكونة ،أو المواد الأولية التي تجرى عليها العملية التصنيعية.
- ب. العمليات: **Les opération** وتشمل عمليات تصنيع المدخلات وتجميعها بهدف إنتاج المنتج النهائي.
- ج. نظام الامداد الخارجي: **La logistique de sortie** وتتعلق بالخزن ومعالجة الطلبات و نقل وتوزيع المنتجات الى الزبائن النهائيين.

¹ خالد محمد بني حمدان ،وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 150-152.

د. التسويق و المبيعات **Le marketing et les ventes** وتتضمن نشاطات معينة كإعلان والترويج و تنظيم نقاط البيع و إختيار قنوات التوزيع وإدارة العلاقات مع الزبائن والتسعير.

هـ. الخدمة: **Les services** تتضمن خدمات التدريب والصيانة والإصلاح وخدمات ما بعد البيع التي تلتزم بها كثير من المؤسسات بحكم طبيعة عملها.

2. الأنشطة الداعمة: وتتضمن على

أ. البنية التحتية: **Les infrastructures** تشمل الهياكل التنظيمية، ثقافة المنظمة، نظم الرقابة، التخطيط، المحاسبة، و الرواتب.

ب. إدارة الموارد البشرية: **La gestion des resource humains** وتتضمن نشاطات الإحلال، التدريب، الترويج.

ج. التطوير التكنولوجي: **Le développement technologique** ويهدف التطور التكنولوجي إلى تحسين المنتج و عملية الإنتاج على حد سواء و تأخذ نشاطاته عدة أشكال بدأ بالأبحاث تصميم المنتج، انتهاء بتطوير التجهيزات و مراجعة الآلات

د. المشتريات: **Les achats**: تتضمن شراء المواد الأولية والاجزاء النصف مصنعة أو الاجزاء تامة الصنع التي تحتاجها العملية التصنيعية.

المبحث الثالث : التشخيص الاستراتيجي الخارجي

يهدف التشخيص الاستراتيجي الخارجي الى ان تتأكد المؤسسة انها قادرة على التعامل مع عناصر البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص والتعامل الفعال مع القيود والتحديات، ويتم ذلك من خلال التعرف على عناصر وخصائص البيئة الخارجية والفهم المتعمق لما هو له تأثير على كيان المؤسسة وقدراتها المستقبلية ويعد القيام بالتشخيص الاستراتيجي الخارجي احد أهم المهام الأساسية في ممارسة الإدارة الإستراتيجية ومساعدتها في تحديد الاستراتيجيات المناسبة، ويقسم التشخيص البيئة الخارجية الى قسمين تشخيص البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة .

المطلب الأول: تشخيص البيئة الخارجية العامة

حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية ، التكنولوجية ، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية .

1. المتغيرات الاقتصادية

نقوم بتحليل حالة الاقتصاد من خلال الوقوف على تحديد إجمالي الناتج القومي ومعدلات الاشتغال او البطالة، وأسعار الفائدة.¹

2. المتغيرات القانونية والسياسية

قد تؤثر قرارات القوى السياسية في الاختيارات الإستراتيجية للمنظمة إما بالإيجاب أو بالسلب، مثلاً: قيام الحكومة بحماية المنتج الوطني و ذلك بفرض تعريفات جمركية على البضائع المستوردة يمكن ان يؤثر بالإيجاب على المؤسسات المحلية و العكس بالنسبة للمؤسسات الأجنبية وبصفة عامة يمكن تلخيص القوى السياسية و القانونية التي تؤثر على المؤسسة في النقاط التالية: قوانين حماية البيئة، قوانين التأمينات، النظام السياسي المطبق و الاستقرار السياسي.²

3. المتغيرات الاجتماعية و الثقافية

تعتبر الخصائص الاجتماعية من العوامل البيئية التي يمكن ان يترتب عليها فرصا أو قيودا مؤثرة في سلوك المؤسسات ومن ثم تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها، وتتكون المتغيرات من التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستوى هذه المعيشة، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة.³

4. المتغيرات الدولية و العالمية

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا على المؤسسات بسبب قدرتها على إتاحة فرص وخلق تهديدات معا، وتنطوي تحت العوامل الدولية التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، والأزمات الاقتصادية والسياسية.

وقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن الماضي تطورات عديدة في المتغيرات البيئية الدولية كالتحالفات الدولية، جعلت أغلب المؤسسات تستنفر جهودها ومواردها ومراجعة أهدافها لوضع إستراتيجيات لإستثمار الفرص ومواجهة التهديدات الناشئة بسبب تلك المتغيرات.⁴

¹ عبد الباري إبراهيم الدرة، ناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الإستراتيجية، دار الوائل، الطبعة الأولى، 2014، ص 149.

² بن حمو عصمت محمد، "طرق و محددات تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل إستراتيجية الخوصصة"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة تلمسان، 2015-2016، ص19.

³ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 275.

⁴ زكريا مطلق الدوري، "الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات و حالات دراسية"، دار البازوري و الاردن، 2005، صص 92-93.

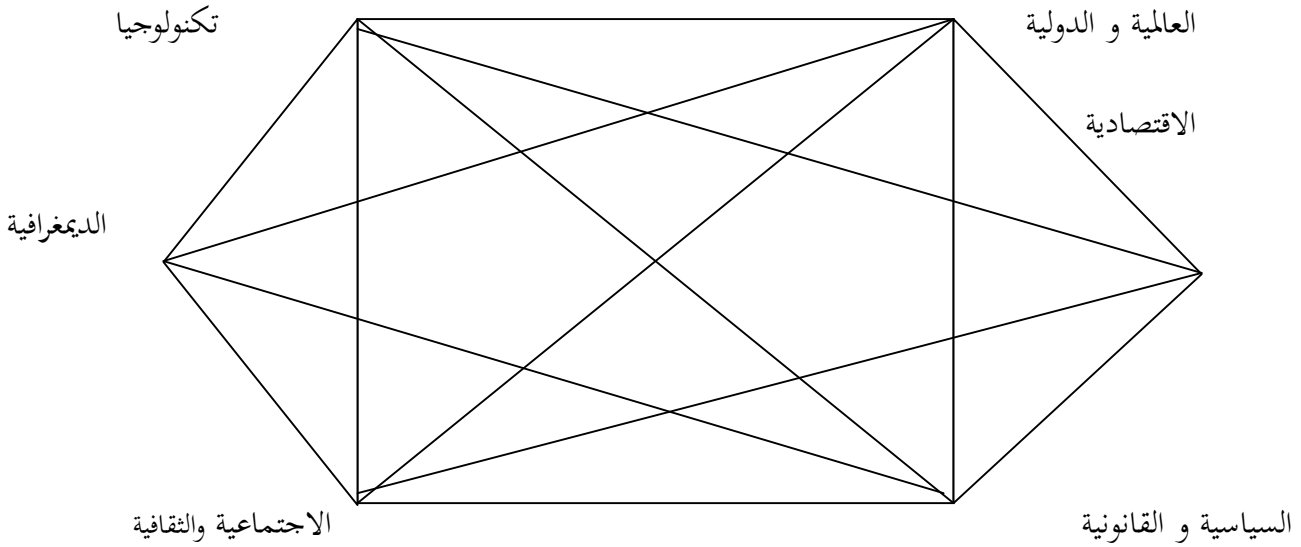
5. المتغيرات التكنولوجية

تؤدي التطورات التكنولوجية إلى منتجات وخدمات جديدة إلى المستخدم النهائي، كما تؤدي الابتكارات إلى ظهور صناعات جديدة تماما و تغير من حدود الصناعات القائمة، ومن أمثلة التطورات التكنولوجية، الهندسة الوراثية، تكنولوجيا الانترنت، الاتصالات اللاسلكية.¹

6. المتغيرات الديمغرافية

يهتم التحليل الديمغرافي بالمواطنين وخصائصهم من حيث معدل النمو السكاني و التغيرات البيئية السكانية والهجرة، السن، التعليم، معدل نمو السكان، كيف تؤثر هذه العوامل في المنظمة؟²

الشكل رقم (06): ترابط وتداخل عوامل البيئة الكلية



المصدر: جعفر عبد الله موسى ادريس، الإدارة الإستراتيجية، دار خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013، ص 129.

ولتوضيح فكرة الترابط بين عناصر البيئة الخارجية العامة، نلاحظ أن مجموعة التغيرات تولد مجموعة أخرى من التغيرات الاجتماعية أو الثقافية، أو السياسية أو التكنولوجية، فإذا أخذنا مثلا ارتفاع مستوى دخل الفرد، فانه ينعكس تأثيرا على بقية العوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية الديمغرافية والتقنية.³

¹ نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، "الإدارة الاستراتيجية المعاصرة"، دار الخوارزم العلمية، الطبعة الثانية، جدة، 2014، ص 92.

² خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص 175.

³ جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص 129.

المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخارجية الخاصة

هي مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على المؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة، لعلها أهمها ما بينها من خلال نموذجها المعروف بنموذج Porter قوى المنافسة والذي يشمل على خمس قوى أساسية هي: القوى التفاوضية للعملاء، للموردين، تهديد المنافسين المحتملين، تهديد المنتجات البديلة، وشدة المنافسة بين المنافسين الحاليين.

كما تعرف على أنها تلك العناصر التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة عمل المؤسسة.¹

1. تهديد المنافسين الجدد

عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد وبالتالي فإنهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية.²

وقد حدد بورتر سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق:³

- **اقتصاديات الحجم:** تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج، فعلى المنافس الجديد إما رفع حصته الاستثمارية للدخول بكميات كبيرة أو القبول بتكاليف مرتفعة للقطعة الواحدة.
- **تميز المنتج:** للشركات القائمة خاصة امتلاك أسماء تجارية معروفة وهذا يعتبر أكبر عائق أمام المستثمرين الجدد الراغبين في اختراق الأسواق .
- **متطلبات رأسمال:** صعوبة توفير رؤوس الأموال اللازمة لاختراق أسواق جديدة تتميز أساسا بشدة المنافسة.
- **تكاليف التحويل:** تزداد العقبات لمحاولة دخول الأسواق إذا كانت التكاليف التي ينفقها الزبائن مرتفعة عند التحويل من مورد آخر.
- **اختراق قنوات التوزيع:** يمثل عائقا كبيرا أمام الداخلين الجدد إلى السوق ، وهو بسبب صعوبة اختراق قنوات التوزيع للمؤسسات الموجودة سابقا حيث إن هذا الأخير يرفض الاستثمار في الإشهار والدعاية وهي عبارة عن تكاليف إضافية وضخمة .
- **مزايا الشركات القائمة سابقا:** تتصف المؤسسات القائمة بمزايا منها السيطرة على قنوات التوزيع وامتلاك التكنولوجيا في الإنتاج وخيرا امتلاك العلامة التجارية.

¹ عطا الله ياسين، مرجع سابق، ص 56.

² نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000-2001، ص 90.

³ بن حمو عصمت محمد، مرجع سابق، ص 22.

- السياسة الحكومية: في بعض الحالات تتدخل الحكومة لكي تضع حدا من الدخول في بعض المجالات وذلك عن طريق المطالبة بالتراخيص.

2. القوى التفاوضية للموردين

قوة الموردين تأتي من إمكانياتهم وقدرتهم على رفع الأسعار للتوريد، وتخفيض نوعية المنتجات أو الحد من الكميات المباعة للمشتري معين، وتتوقف أهمية القدرة التفاوضية للموردين على عدد من الشروط وهي:

- مجموعة الموردين أكثر تركيز من مجموعة المشتريين الذين يشتروا عليهم
- يكون للمنتج الذي يبيعه بديل قليل مع أهمية ذلك المنتج لمنظمة الأعمال.
- المنظمة ليست زبونا مهما بالنسبة للمورد.
- المنتج عبارة عن وسيلة أو عامل إنتاج مهم بالنسبة للمشتري ¹.

3. القوى التفاوضية للزبائن

عندما يمتلك الزبون قوة تفاوضية نسبيا بالمقارنة بالبائع أو المنتج فانه يمكن إن يرغب هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على الربحية المحققة²، واستنادا إلى ما جاء به Porter فان المشتريين يكونون أقوىاء في الحالات الآتية³:

- عند شراء حصة كبيرة من المنتجات التي تنتجها الشركة.
- عندما تتوفر لدى الشركة للتكامل الخلفي، أي القدرة على إنتاج نفس المنتج نفسه الذي تقدمه المنظمة، مثال ذلك صناعة السيارات التي بإمكانها تصنيع الإطارات بدلا من شرائها.
- عندما يستطيع المشترون تحويل طلباتهم بين الشركات المجهزة كما هو الحال في المشتقات النفطية.
- عندما تعتمد الصناعة المجهزة على المشتريين للحصول على نسبة عالية من أوامر الطلب.
- عندما يكون من الأفضل من الناحية الاقتصادية للمشتريين أن يشتروا مدخلاتهم من عدد من الشركات حالا ومباشرة.

¹ حباية محمد، دور رأسمال الهيكل في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 3، 2012، ص27.

² جمال الدين محمد المرسي و آخرون، مرجع سابق، ص173.

³ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية "نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة"، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص147، 148.

4. المنافسين الحاليين

إن معرفة المنافسين يعطي المؤسسة الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية, وكذلك تصور مدى جاذبية الصناعة واستمرارية نموها المستقبلي من عدمه. إن الصناعة في حركة دائمة ومستمرة لذلك فإن عوامل عديدة تقرر مدى شدة المنافسة من عدمها.

وبشكل عام فإن تحليل المنافسة بين المؤسسات القائمة في الصناعة تشمل أوجه عديدة تعطي طبيعة المحددات أو التسهيلات الممكنة للمنافسة داخل الصناعة لكل مؤسسة بذاتها دون غيرها، وإذا ما أردنا الإشارة إلى البعض من هذه الوجة في التحليل, فإننا يمكن أن نشير إلى الأتي:

أ. درجة نمو قطاع النشاط

تقل حدة المزاخمة في ظل سوق يتسم بدرجة نمو عالية، حيث يضمن ذلك للمؤسسة إمكانية تحسين نتائجها من خلال الاستخدام الجيد لمواردها , والتطوير في قدراتها بما يسمح لها بمواكبة هذا النمو, وعلى عكس ذلك تماما في ظل سوق بطئ النمو، حيث تتحول المنافسة الى عملية تقاسم حصص السوق.

ب. درجة التمركز و التوازن المنافسين

في ظل وجود عدد قليل من المنافسين يستحوذون على 85% من السوق (احتكار القلة), تكون فلسفة التنافس متجانسة مقارنة بتلك الصناعة التي تتساوى فيها قدرات العديد من المنافسين، اين يزداد تباين وجهات النظر بشأن التنافس ويصعب التنبؤ بالظروف المستقبلية.¹

ج. التكاليف الثابتة

للتكاليف الثابتة أثرا كبيرا على قطاع النشاط فعندما تواجه مؤسسة ما بتكاليف ثابتة مرتفعة. فإن نقطة تعادلها ترتفع الى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة, وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلكين حتى يمكن زياد الطلب لغرض تلبية الأعباء الثابتة .

د. حواجز الخروج

هي تلك العوامل التي تمنع أو تأخر خروج المؤسسة من القطاع بالرغم من ضعف أو سلبية مردودية الاستثمارات، ويمكن حصرها في تزايد تخصص الاصول, ارتفاع التكلفة الثابتة للخروج, قيود الحكومة .

¹ وائل محمد إدريس, طاهر محسن الغالي, "الإدارة الإستراتيجية", دار الواصل، الاردن, الطبعة الاولى, 2011, ص 99.

هـ. غياب التمييز

يشجع المنتج النمطي على وجود منافسة حادة، بإعتبار أن المنافسين يملكون نفس المنتج وعندها يستند الزبون في إختياره الى السعر وجودة الخدمات المرافقة ومن ثم يركز المنافسون على هذين العنصرين فتشتد المنافسة أكثر فأكثر¹.

5. تهديد المنتجات البديلة

إن هذه المنتجات هي منتجات الصناعات التي تلبى حاجات المستهلك نفسها التي تلبىها منتجات الصناعة القائمة.² ويؤكد بورتر أن التحويل يصبح ذا خطر واضح عندما يزود المشتري ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل، فعلى سبيل المثال نظام الإنذار الإلكتروني اثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحاجة، وكلما كان ذلك ادعى لزيادة الاستثمار في البحوث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار و رفع الجودة ويزداد تهديد السلع والخدمات البديلة في الأحوال التالية:

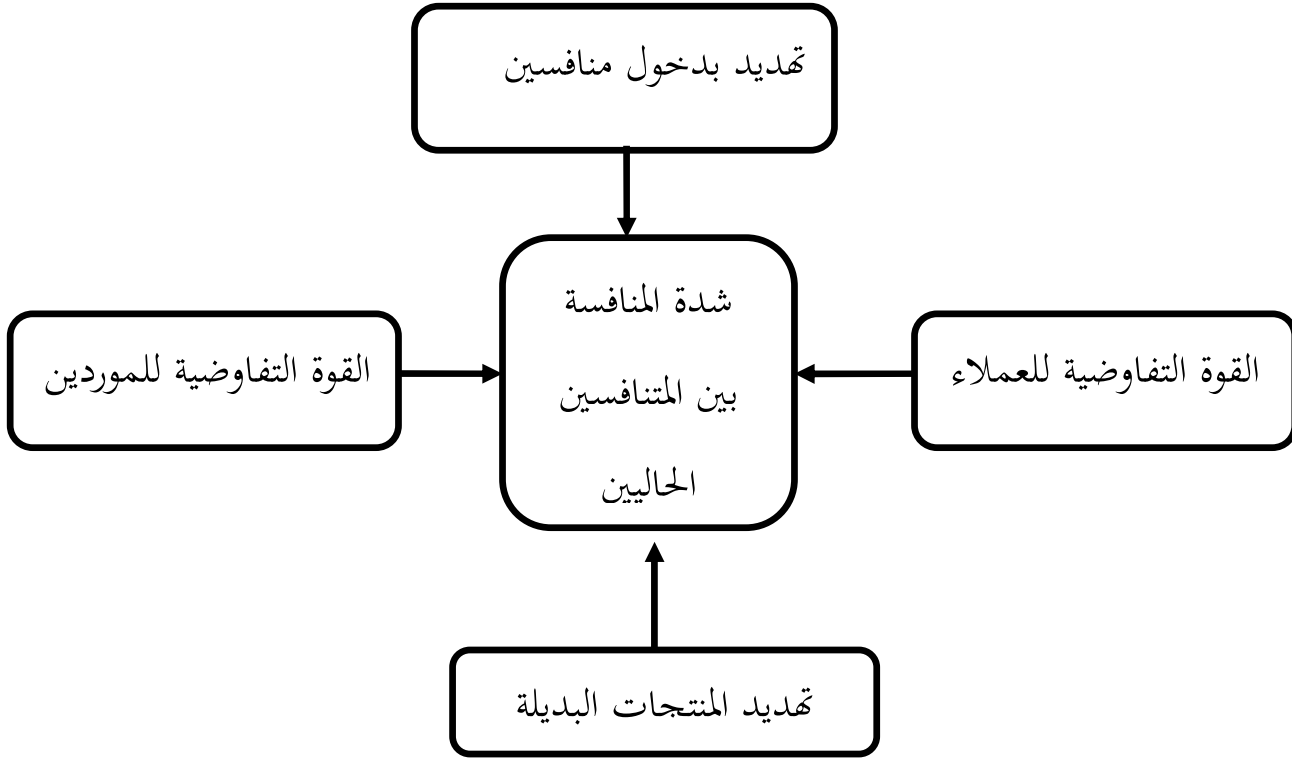
- قدرة السلع و الخدمات البديلة على إشباع حاجات عملاء الصناعة بطريقة ارخص وأفضل.
- عدم توافر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين سعر وجودة المنتج البديل وسعر وجودة المنتج الأصلي.
- عدم تحمل العميل لتكلفة تحول، نتيجة اتخاذ قرار شراء السلع و الخدمات البديلة.
- إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد، ولا يمكن تعديل المنتجات نظرا لقصور الإمكانيات المادية والآلات وعدم قدرتها على إنتاج منتج آخر.³

¹ عثمان بودحوش، مرجع سابق، ص 6-7.

² فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 150.

³ الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية 'حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر(2008-2011)', رسالة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2014، ص 58.

الشكل رقم (07): القوى الخمس التي تشكل البيئة التنافسية



Source :Michael Porter, Competitive strategy techniques for analyzing industries and

competitors, free the press, new York, United states of America, 1998, p4.

المطلب الثالث: مراحل التشخيص الاستراتيجي الخارجي

يمر التشخيص الاستراتيجي الخارجي بمجموعة من المراحل وهي¹:

1. تقييم طبيعة المحيط

هي البداية يقوم الاستراتيجي بعملية مسح شامل لمختلف عوامل المحيط التي تنشط فيه المؤسسة فيه المؤسسة ثم ترتيب القوى التي تنتج عنها و يجمع المعلومات حولها حسب درجة تأثيرها على أداء المؤسسة وهذه العوامل تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب موقف وظروف المؤسسة ونوع النشاط التي تنتمي إليه وبعد تحديد العوامل الرئيسية لمحيط المؤسسة والتي يمكن ان تؤثر على أدائها تحدد خصائصها العامة الاستقرار و التذبذب البساطة و التعقيد و الثبات.....إلخ.

2. تحليل المنافسة

حيث يجب على المؤسسة عند صياغة إستراتيجيتها الاخذ بعين الاعتبار قدرات منافسيها وذلك على مستوى القطاع الذي تنشط فيه وتكمن أهمية تحليل المنافسة في معرفة وإكتشاف نقاط القوة و الضعف وخصائص المنافسين والاهداف

¹ فلاح حسن الحسيني , الادارة الاستراتيجية, دار الوائل ,الاردن, 2000,ص71.

الإستراتيجية لهم وكيف سيكون رد فعلهم المحتمل بالنسبة للبدائل الإستراتيجية للمؤسسة وتحديد وضع منتجات المؤسسة مقارنة مع المنافسين .

3. دراسة القوى الخمس لبورتر

الذي يرى ان هيكل المنافسة لا يتوقف فقط على المواجهة المباشرة بين المؤسسات التي تنافس من أجل الحصول على أكبر حصة من السوق وإنما هناك عناصر أخرى تؤثر على هيكل المنافسة ولو بشكل مباشر.

4. تحديد الفرص والتهديدات

من المراحل السابقة يمكن للمؤسسة تحديد مختلف التهديدات التي قد تأتي من المحيط التغيرات التكنولوجية، نهاية دورة النشاط الداخلي الجدد... إلخ وأيضا تحديد الفرص التي يمكن ان تستغلها المؤسسة من أجل تحسين أدائها مثل إكتشاف سوق جديدة، إختفاء منافسين من القطاع، تشريعات جديدة..... إلخ.

المطلب الرابع: تحليل المصفوفات

هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن استخدامها في مجال التشخيص الاستراتيجي، ونظرا لكثرتها سوف نكتفي فيما يلي بعرض ابرز هذه النماذج، و التي تساعد المؤسسة في اختيار الإستراتيجية المناسبة لها، وفي هذا المجال اشتهرت المصفوفات كأهم أدوات تحليل محفظة الأنشطة ودراسة توازن المؤسسة من حيث المردودية المالية و الثنائية(سوق، منتج) حيث لا يكاد يوجد مرجع للإستراتيجية يخلو من مصفوفات BCG و ADL و MACKINESY أولا يشير إليها و فيما يلي عرض موجز لها:

اولا: مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن (BCG):

ويطلق على هذا النموذج أيضا نموذج (النمو/الحصة) و(نموذج المحفظة العامة) قدمته مجموعة بوسطن الاستشارية، وهي مصفوفة تعتمد على تحليل الحصة السوقية و معدل نمو السوق، وتعد من المصفوفات شائعة الاستخدام في المجال الاستراتيجي، خاصة في تحليل محفظة الاعمال النمطية لوحدة العمل الاستراتيجي، وبمزج المعيارين (تحليل الحصة السوقية /معدل نمو السوق) تكون المصفوفة مجزأ إلى اربع وضعيات أساسية تسمح بمعرفة موقع المؤسسة الاستراتيجي¹. حيث تعبر كل خلية من الخلايا التي تتضمنها المصفوفة عن وحدة أعمال إستراتيجية او منتج معين و فيما يلي وصف لتلك الخلايا:

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، دار الميسرة عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2011، ص211.

الشكل رقم(08): مصفوفة BCG1

↑	<u>أنشطة النجم</u>	<u>أنشطة التردد</u>
	مرد ودية مرتفعة, احتياجات مالية كبيرة, تدفق أموال معدوم	مرد ودية ضعيفة, احتياجات مالية ضخمة, تدفق الأموال سالب
	<u>أنشطة البقرة الحلوب</u>	<u>أنشطة الأوزان الميئة</u>
	مرد ودية مرتفعة, احتياجات مالية قليلة, تدفق أموال موجب	مرد ودية ضعيفة, احتياجات مالية ضعيفة, تدفق الأموال معدوم
	→	
	الحصة السوقية	

المصدر: سلطاني محمد رشدي, التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر, دراسة حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة, مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه, جامعة مسيلة, 2006, ص30.

1. أنشطة التردد

هي أنشطة ذات حصة سوقية منخفضة تعمل في سوق ذات معدل نمو مرتفع, فهي وإن كانت في الأجل القصير ضعيفة الربحية ولا تدفق اوالا نقدية للمؤسسة إلا أنها تتوفر على إمكانية النمو مستقبلا, بالنظر الى جاذبية سوقها وهي تحتاج الى دعم من طرف المؤسسة من أجل تنمية حصتها السوقية وهو ما يعني تخصيص مواد إضافية لها مما تدره أنشطة البقرة الحلوب.

2. وضعية النجوم

لها حصة سوق كبيرة في الصناعة سريعة النمو والنجمة هنا هامة لان لها نموا إضافيا متوقعا ومستقبلا واعداد في الارباح,إنها تحتاج لاستثمارات حتى تسائر النمو المتسارع للسوق,تولد النجمة تدفقا نقديا إيجابيا او أرباح حتى عندما تتشبع الصناعة ويتباطأ معدل نمو السوق عادة ما يتبنى المديرون الإستراتيجيون إستراتيجية النمو لتطوير النجمة الى البقرة الحلوب.¹

3. وضعية البقرة الحلوب

تعتبر من أحسن الوضعيات حيث تتميز الوضعية المالية بإيرادات مرتفعة مقابل مستوى منخفض في التكاليف والمجهودات الاستثمارية ويرجع ذلك الى استقرار السوق وارتفاع الحصة السوقية لمنتجات المؤسسة كما تتميز المؤسسة باحتلال موقع تنافسي قوي يمكنها من الهيمنة على السوق .

4. وضعية الأوزان الميئة

¹ محمد العمشاي, الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية, منشأة المعارف, الإسكندرية, مصر, 2010, صص 85-86.

تعيش المؤسسة وضعية سيئة، إذ لا توجد أي بوادر أو أفاق للنمو و البقاء، بحيث تنشط المؤسسة في سوق مشبعة وحصّة المؤسسة في هذه السوق المتراجعة قليلة، وهذا ما يجعل التدفقات المالية معدومة. ويتوجب على المؤسسة إيجاد البدائل الإستراتيجية من اجل إعادة توجيه النشاط نحو أسواق جديدة أو تصميم متوج جديدة.¹

بالنظر إلى نموذج BCG فهناك تدرجا منطقيا يتعلق بمنتجات المؤسسة وهذا التدرج ناجم عن دورة حياة المنتج فالبداية الطبيعية للمنتج تكون في منطقة التردد ثم ينتقل إلى منطقة النجم ثم إلى منطقة البقرة الحلوب ثم أخيرا إلى منطقة الأوزان الميتة التي تشير إلى علامة الخطر، فالمتوج في مرحلة التقدم غالبا ما يربط بمعدل نمو سوقي يتسم بالارتفاع وان كانت الحصّة السوقية مازالت منخفضة، حيث مازالت المؤسسة تتحسس خطواتها الأولى في السوق.

وفي الغالب فان المتوج سيتحرك إلى موقف النجم بحيث يتزايد معدل نمو السوق ومعه الحصّة السوقية، ويتوطد مركزها التنافسي، وعادة ما يحدث ذلك في مرحلة النمو من دورة حياة المنتج التي تنتشر فيها منتجات المؤسسة وتزيد الاستثمارات فيها، وتزيد مبيعاتها وأرباحها.

وفي مرحلة النضج فالمنتجات تنتقل من منطقة النجوم الى منطقة البقرة الحلوب التي تتسم بمعدل نمو منخفض مع ذلك تستمر المؤسسة نسبيا في المحافظة على مركزها التنافسي ودعمه.

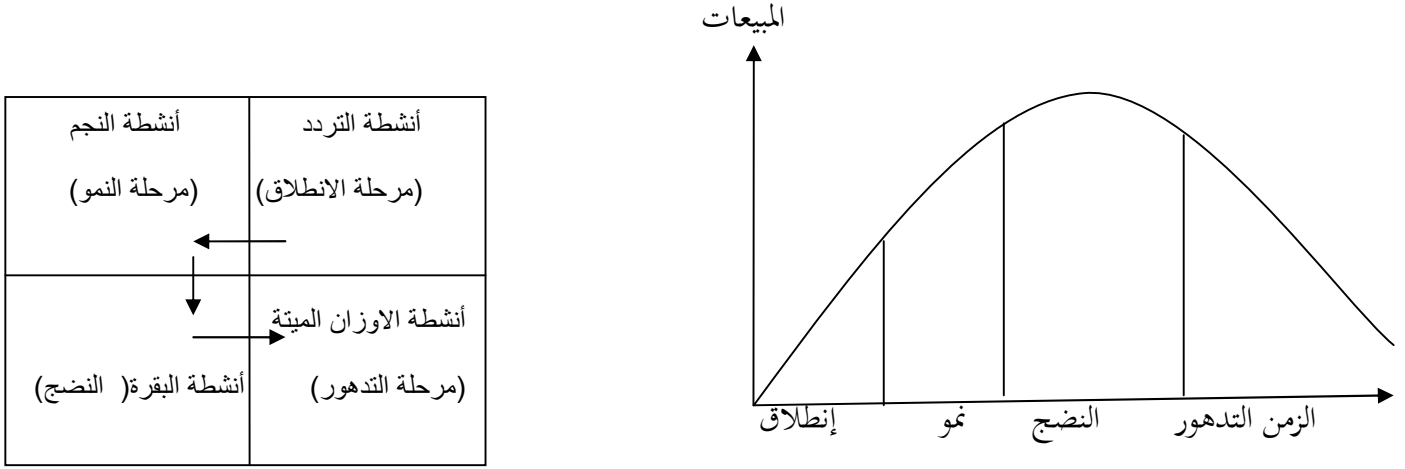
أما في الأخير ومرحلة التدهور التي تتسم بانخفاض المبيعات ينتقل المنتج من منطقة البقرة الحلوب إلى منطقة الأوزان الميتة، ويعني انخفاض معدل نمو السوق الى جانب انخفاض الحصّة السوقية للمؤسسة، وتدهور مركزها التنافسي، لذا عليها السعي حتى لا تصل منتجاتها لمثل هذه المرحلة.²

والشكل التالي يوضح العلاقة بين منحنى الخبرة و مصفوفة BCG

¹ إلياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي: دروس و تطبيقات، دار الوائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2006، ص57.

² أحيدة ملكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية تبسة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2008/2009، ص71.

الشكل الرقم(09):العلاقة بين منحني الخبرة و مصفوفة BCG1



المصدر: أحميدة ملكية, محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ,دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية تبسة, رسالة ماجستير, تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ,جامعة قاصدي مباح ,ورقلة , 2008/2009,ص72.

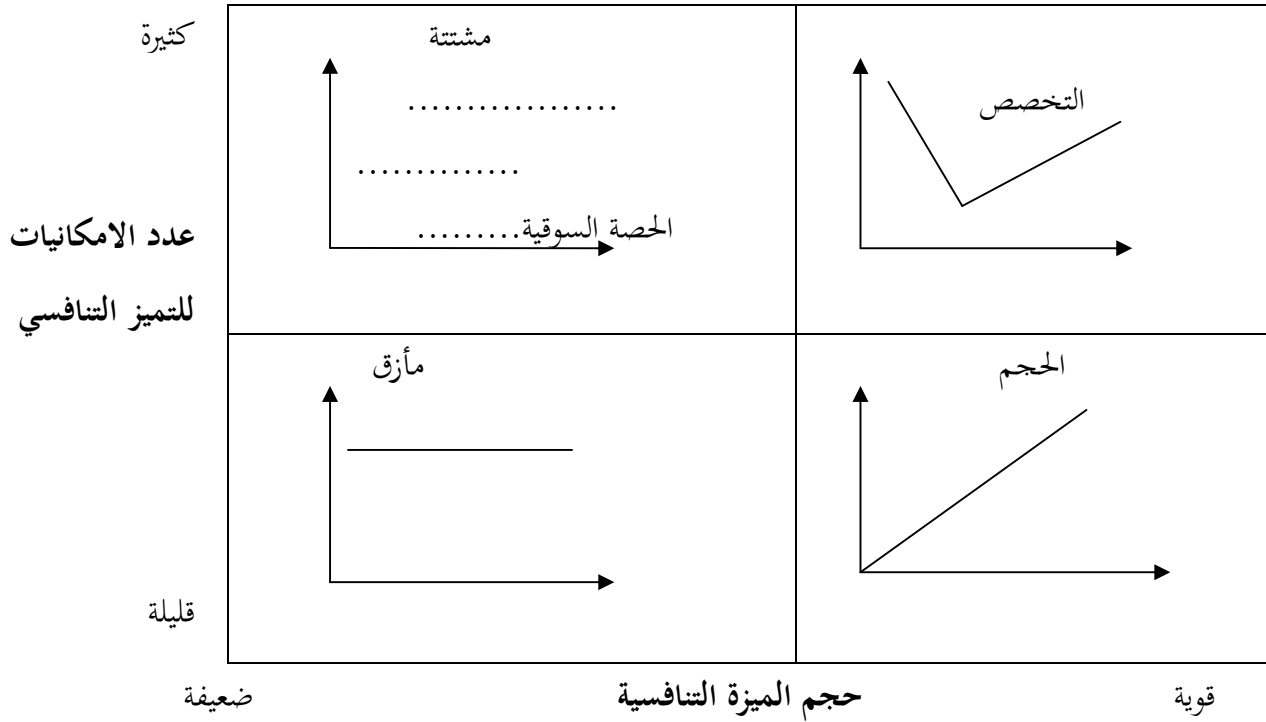
ثانيا:مصفوفة BCG2

ونظرا للقصور الملاحظ في مصفوفة BCG1 ظهرت مصفوفة BCG2(المطورة) والتي تنقسم إلى أربعة فضاءات او أنشطة تنافسية على معيارين في ذلك :

- الميزة التنافسية (ضعيفة الى قوية)مثلة في المحور الأفقي .
- عدد الإمكانيات للتميز التنافسي (قليلة إلى كثيرة العدد)مثلة في المحور العمودي .

فهي تبحث عن وجود علاقات او ارتباط بين حصة السوق في كل نشاط من الأنشطة ومعدل مردودية الاستثمار كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): مصفوفة BCG2 (المطورة)



المصدر: رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بقاء الدين، قسنطينة، طبعة اولي، 2008، ص 115.

من خلال الشكل رقم (10) نلاحظ ان مصفوفة BCG2 (المطورة) قسمت إلى أربع أنشطة وهي¹:

1. أنشطة المأزق

حجم الميزة التنافسية ضعيف بالإضافة إلى إمكانيات التميز التنافسي ضعيف، والمؤسسة لا تضع حواجز الدخول و التكنولوجيا متاحة للجميع، والمردودية ضعيفة بالنسبة للمنافسين والربح لا يتوقف على حجم المؤسسة بل على عمر الاستثمار والتكنولوجيا المستعملة.

2. أنشطة صناعة الحجم

فحجم الميزة التنافسية قوي لكن أمام المؤسسة مصادر قليلة لتمييز التنافسي، فيمكن إستغلال أثر الخبرة وتقديم المؤسسة هنا ميزة التكلفة الأقل، والعلاقة بين حصة السوق ومردودية الاستثمار وثيقة جدا.

¹ احمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 90.

3. أنشطة الصناعة المشتتة

اين يكون حجم الميزة التنافسية ضعيفا أمام تعدد مصادر واحتمالات التميز التنافسي، هناك فرصة للمنافس بالتميز، أما المردودية هنا لا ترتبط كثيرا بحصة السوق حيث يمكن ان يشكل عائقا، فعنصر النجاح والوصول الى الميزة التنافسية دائمة مرتبطة بمرونتها وتكيفها مع تقلبات السوق.

4. أنشطة الصناعة المتخصصة

تميز كبير للمنتجات ومرتبطة بتوقعات المستهلكين، أي أن كل مؤسسة تتخصص في خدمة عملاء محددين وفي هذه الصناعات كثيرا ما يكون إنتاج المؤسسات بالطلبات، وحتى تنجح المؤسسة يجب عليها استغلال الأجزاء السوقية الى أقصى حد وبتميز كبير على المنافسين.

ثالثا: مصفوفة ADL

سمي هذا النموذج نسبة الى الشخص الذي قام بتطويره وهو Arther.D.Little ويستخدم هذا النموذج من طرف المؤسسة لايجاد إستراتيجية المحفظة، وهو يقوم على بعدين هما: دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط) والوضع التنافسي للمؤسسة.

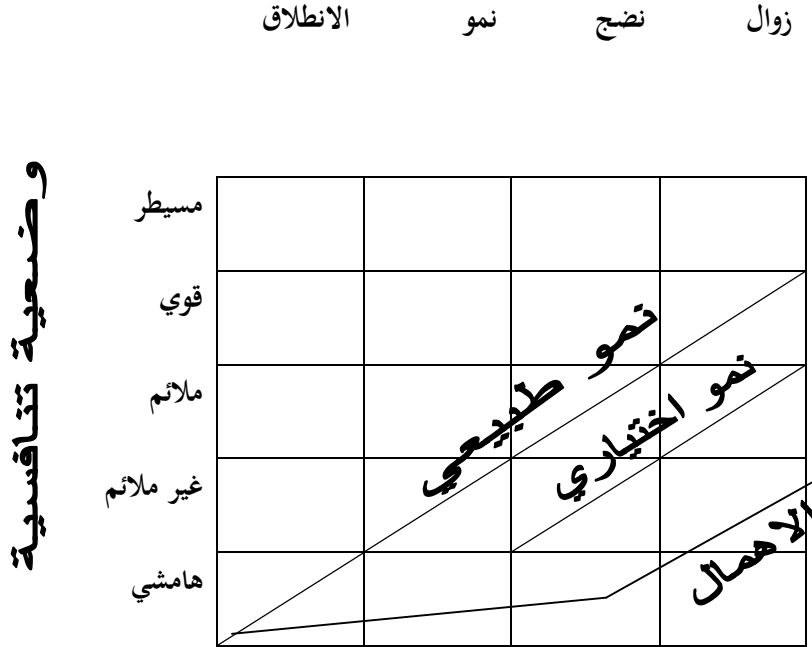
أ. درجة نضج النشاط (جاذبية القطاع): يمر النشاط مثله مثل المنتج بعدة مراحل وهي مرحلة التقديم، ثم النمو، ثم النضج، وأخيرا مرحلة التدهور او التراجع.

ب. الوضعية التنافسية: وهي تعكس قوة المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وتتكون أساسا من عوامل المنافسة مثل النمو، العائد، الحصة السوقية، نوعية المنتجات، التطور التكنولوجي للمؤسسة وغيرها.¹

والشكل التالي يوضح مصفوفة ADL

¹ بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لصناعة العطور، الوادي wouroud دراسة حالة مؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة، جامعة ورقلة، 2010/2011، ص 31-32.

الشكل رقم(11): مصفوفة ADL



نضج القطاع

المصدر: مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأسهم غير مادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، العدد 5، 2008، ص 216.

من خلال الشكل نلاحظ أن المؤسسة تتبع إستراتيجيات التالية:¹

- **النمو الطبيعي:** تتبع هذه الإستراتيجية من أجل مواصلة الاستثمارات والمحافظة على وضعيتها التنافسية، هذه الإستراتيجية قابلة للتطبيق في كل مرحلة من مراحل درجة نضج النشاط، وخصوصا عندما تكون المؤسسة تعمل في سوق يتميز بالنمو وفي وضعية تنافسية قيادية.
- **النمو الاختياري:** تتبع هذه الإستراتيجية الأنشطة التي لها وضعية تنافسية متوسطة وحتى الضعيفة، والهدف منها الوصول إلى وضعية تنافسية أحسن وبالتالي عائد أحسن.
- **الإهمال:** وهو يفضل للأنشطة ذات العائد الضعيف والوضعية التنافسية الضعيفة، أين يزداد الخطر وتقل المردودية لما تحاول المؤسسة المواصلة في هذه الأنشطة.

¹ براهمي حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الاعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد CONDOR للإلكترونيات بولاية برج بوعريريج، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 32.

رابعاً: مصفوفة جنيرال إلكتروك/ماكزي (GE/McKinsey) :

طورت إدارة ماكزي للاستشارات McKinsey بالتعاون مع شركة جنرال إلكتروك نموذج محفظة أعمال والذي طبق لأول مرة في شركة جنرال إلكتروك، وعرف فيما بعد بمصفوفة GE. وتتضمن مصفوفة ماكزي الموضحة في شكل رقم (12) تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين، هما جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال، المركز التنافسي لوحدة الأعمال أو المنتجات كمعيارين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المؤسسة أو وحدات الأعمال¹.

الشكل رقم (12) : مصفوفة GE/McKinsey

جاذبية الصناعة				
ضعيفة	متوسطة	قوية		
مردودية مرتفعة	البقاء و إتباع وضعية النمو	البقاء في وضعية السيطرة بالتكاليف	قوية	الوضعية التنافسية
الانسحاب الانتقائي	مردودية متوسطة	تحسين الوضعية	متوسطة	
التنازل عن الاستثمار	الانسحاب التدريجي و الانتقائي	التنازل و التخلي	ضعيفة	

المصدر: سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، دراسة حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة مسيلة، 2006، ص 33.

أما عن الاستراتيجيات المناسبة فهي كلايني²:

1) الأنشطة ذات المركز تنافسي (قوي أو متوسط) وجاذبية صناعة (قوية او متوسطة): يجب على المؤسسة في هذه الحالة أن تستمر وتزيد من إنفاقها واستثمارها والتوسع في أعمالها، أي أن الاستراتيجية المناسبة هي إحدى إستراتيجيات النمو.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الاردن، الطبعة الاولى، 2013، ص 284.

² براهيمى حياة، مرجع سابق، ص 73.

- 2) الأنشطة ذات الأبعاد المركز التنافسي/جاذبية الصناعة:(قوي-ضعيف)، (متوسط-متوسط)،(ضعيف-قوي):في هذه الحالة يجب على المؤسسة ان تأخذ حذرهما وتنفق بحذر في الاستثمار، وان تراقب الموقف باستمرار والإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى إستراتيجيات الاستقرار إذا كانت الظروف المواتية.
- 3) الأنشطة ذات المركز تنافسي ضعيف أو متوسط و جاذبية صناعة ضعيفة او متوسطة:في هذه الحالة يجب على المؤسسة ان تأخذ حذرهما إزاء هذه الانشطة أو تحاول استبدالها بأنشطة أكثر ربحية والإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى إستراتيجيات الانكماش.

المبحث الثالث:أثر التعلم التنظيمي على التشخيص الاستراتيجي

تحتاج المنظمات إلى زيادة وتيرة التعلم التنظيمي؛ لتكون قادرة على مواكبة التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال المعاصرة؛ ولتحقيق ذلك فهي بحاجة متزايدة من الانفتاح واستقبال الأفكار كما أنها بحاجة الى إبتكار سلع وخدمات وطرق جديدة، وإلى تدريب العاملين وتشجيعهم على المبادرة والابتكار أثناء ممارسة أعمالهم لذلك عليها معرفة نقاط القوة والضعف لديها واقتناص الفرص التي تتيحها لها بيئة الاعمال وتجنب التهديدات أو تحويلها الى فرص يمكن الاستفادة منها.

المطلب الاول: أثر التعلم الفردي على التشخيص الاستراتيجي

إن هذا المستوى من التعلم يركز على احتمالية الوصول إلى فرص التعلم من اجل البدء بعمليات تطوير الشخصية وهذا المستوى يكتسب أهمية كبيرة لما يمتلكه الأفراد من معارف ضمنية والتي إن لم يتم انتزاعها من هؤلاء الأفراد سوف لن يكون هناك تعلم تنظيمي ولن تكون هناك ذاكرة تنظيمية غنية بالمعرفة لذلك أصبحت تتحكم في المعرفة الشخصية تتحكم بتشكيل القاعدة المعرفية للمنظمة وبما أن التعلم هو التغير الدائم في سلوك الفرد ويحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين فهناك مبادئ محددة فلكي يتعلم الفرد لابد أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه، ووان يمتلك رغبة في التعلم وقدرة على التعلم، فالفرد في المنظمة يحتاج إلى محاولة المديرين فعل ما في وسعهم لتسهيل عملية التعلم بمهارات ومعايير وقواعد جديدة لكي يستطيع الأفراد زيادة إمكانيات الشخصية ولبناء القدرات الجوهرية والتنافسية للمنظمة وهذا عن طريق التشخيص الجيد للمحيط المؤسسة وإكتشاف نقاط القوة والضعف لديها وهذا يحتاج إلى تطوير الإجابة الشخصية التي تعني السماح للأفراد العاملين وتمكينهم تجربة وخلق واكتشاف ما يريدون¹.

¹أكرم محسن الياسري وظفر حسين ناصر(2015)، مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،الطبعة الاولى،ص97.

ولتعظيم القدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية تسعى المنظمات إلى إيجاد القاعدة الملائمة ولبناء الأنظمة الساعية لغرس ثقافة التعلم والتفكير المنظم لكونه المحرك الذهني لسلوك الأفراد الإبداعي، والتي تمكنها أيضا من تقييم البنى الفكرية لديهم وخلق التصورات الايجابية اللازمة لإطلاق الخيال الإنساني والعمل على الاستفادة من مختلف الخبرات والمعارف والمدركات والقيم الإنسانية لكل فرد فيها سعيا نحو تعزيز التوازن والتكامل بين مختلف مستوياتها وأقسامها حتى تصل إلى هدفها في إدارة الإبداع عبر العديد من المداخل لتنظيمية والسلوكية والفكرية الهادفة تساهم في تطوير القدرة التنافسية وهذا يضمن لها البقاء في السوق.

المطلب الثاني: أثر التعلم الجماعي على التشخيص الاستراتيجي

تستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تساهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق (نقاط الضعف لديها) التي تتخلل أنشطة وعمليات المنظمة، لكن المنظمات لا تستطيع تحقيق ذلك إلا بضمان وجود إطارات بشرية قادرة على التعلم وراغبة فيه، بغض النظر عن مراحلها العمرية، وتكون مسلحة بالقدرة على التكيف الناجح مع المتغيرات البيئية المتجددة وما تتيحه من فرص يمكن إقتناصها أو تهديدات يجب عليها تجنبها .

فاستخدام التعلم الفرقي يساعد في توفير مهارات واختصاصات وخبرات مختلفة تتطلبها طبيعة الأعمال في المنظمات الحديثة والتي لا تتوفر في التعلم الفردي من خلال مبدأ التداؤبية، كما أن فرق العمل تساعد في زيادة الاعتمادية بين وحدات المنظمة والأفراد لإنجاز الأعمال الخاصة بكل واحد منهم. وتساعد في الربط بين الفعاليات التي تستهدف تطوير المنظمة وتحسين كفاءتها وفعاليتها والفعاليات التي تهدف إلى تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين فيها، ومن الفوائد المترتبة عن التعلم الفرقي مايلي¹:

- ✓ التعاون هو الفائدة الأساسية حيث يرغب الأعضاء في العمل معا وفي مساندة أحدهم الأخر لأنهم يتواجدون مع الفريق ويريدون له أن ينجح وبذلك تقل المنافسة الفردية. كما يريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة الفريق ويقدم كل مشارك معارفه وخبراته للفريق .
- ✓ ينقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة لبعضهم البعض بحرية ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فعالية ، كما تتدفق المعلومات بحرية من الأسفل إلى الأعلى (من الموظفين إلى الإدارة)، ومن الأعلى إلى الأسفل (من الإدارة إلى الموظفين)، وبين الإدارة والوحدات وبالتالي يكون للتعاون فائدة أخرى في تحسين التشخيص الاستراتيجي.

¹ عيشوش خيرة ،مرجع سابق،ص 108.

✓ الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد والقوى والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق، فعندما يوجد خلل في معلومة محددة ، أو مهارة خاصة لدى الأعضاء فهناك آخر سدّ هذه الثغرة ، كما أن العمل يكون أكثر تحفيزاً ويدفع إلى المنافسة لتحقيق الأهداف

المطلب الثالث: أثر التعلم المنظمي على التشخيص الاستراتيجي

التعلم على المستوى التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها. يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والاستراتيجيات والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي، فقد أثبتت الدراسات التي أجراها الباحثون على وجود علاقة وثيقة بين التعلم التنظيمي والتشخيص الاستراتيجي، نذكر منها ما يلي¹:

✓ يزيد من مستويات الإبداع التنظيمي و التكيف مع البيئة عبر عملية التجديد التي يتم تشجيعها، والسعي إلى التغيير التنظيمي بما يستجيب لطموحاتها وأهدافها.

✓ يشجع التعلم التنظيمي الانفتاح على المحيط الخارجي، وبذلك تتمكن المؤسسات من الاستجابة إلى الإحداث والتطورات ورصد كل المؤثرات من خلال القدرة على بناء أنظمة اليقظة.

✓ يعد التعلم بالنسبة للمؤسسة الأداة الفعالة لإدارة التغيير، في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمر حيث هي ملزمة بالتعلم كحتمية لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات.

✓ التعلم من المنافسين والزبائن والموردين، والاستفادة من الأخطاء المصححة التي تدخل ضمن الخبرات والتجارب المعرفية للمؤسسة في مجال التطوير والتراكم المعرفي في الذاكرة التنظيمية.

✓ يعزز رأس المال الاجتماعي التنظيمي عبر التعاون وتشكيل فرق عمل ذات قدرة عالية على التكيف مع كل المستجدات، وقادرة على توظيف الخبرات والتجارب.

كما أن من أمثلة القرن الماضي على مكانة التعلم التنظيمي، ما حققته الشركات اليابانية من تفوق على نظيرتها الأوروبية والأمريكية رغم قلة موارد اليابان، ومثال ذلك نظام الإنتاج عند تويوتا (JUSTE A TEMPS) والمفاهيم التي تم تبنيها في هذا الإطار، كلها نابعة من التعلم التنظيمي الفردي والفرقي التي كونت نوعاً من الانضباط الفردي والجماعي صعب من عملية التقليد حتى بالنسبة لأحسن الشركات الأمريكية، وزاد من القدرات التنافسية اليابانية

¹ششونة محمد، مرجع سابق، ص113-114.

خلاصة الفصل

ظهر مصطلح التشخيص أول مرة في مجال الطب لينتقل إلى المجال الإداري، كعملية تعني بدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة، من خلال الوقوف على نقاط قوتها وضعفها، ودراسة البيئة الخارجية من خلال الوقوف على الفرص و التهديدات التي تأتي منها.

والتشخيص الداخلي للمؤسسة يعتمد على تحليل وظائف المؤسسة وتشخيص سلسلة القيمة. أما تشخيص الخارجي فهو يستند على تشخيص المحيط العام للمؤسسة بمختلف جوانبه الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الديموغرافية، والتكنولوجية. ثم تشخيص المحيط التنافسي أو المباشر والتي تلخص في نموذج بورتر للقوى الخمس. وانه يوجد العديد من الأدوات و النماذج التي يمكن استخدامها في مجال التشخيص الاستراتيجي مصفوفات من اهمها BCG وBCG2 وADL وMACKINESY.

تمهيد

نحاول في هذا الفصل تبيان أثر التعلم التنظيمي على التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش - GMSud انطلاقاً من الوصف التحليلي للوضع التنافسي للمؤسسة ودور التعلم التنظيمي بها وذلك من خلال بعض أداة الاستبانة، بالإضافة إلى الإعتماد على وثائق المؤسسة، ومن ثم محاولة تفسير النتائج وتقديم مساهمة بنموذج للتعلم التنظيمي بأخذ بعين الاعتبار نواحي النقص في التعلم التنظيمي بالمؤسسة ودوره في تحقيق جودة منتوجات المؤسسة.

المبحث الاول:تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني:الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث عرض النتائج

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة GM-Sud

نتناول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

نتطرق في هذا المطلب إلى لمحة عن المؤسسة ومراحل الإنتاج بما بالإضافة إلى الجانب التنظيمي فيها.

الفرع الأول: لمحة عن المؤسسة

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM-Sud) استثمار خاص، وهي من الناحية القانونية شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) تندرج تحت المؤسسات المتوسطة برأس مال مستثمر يقدر بـ 135 مليون دينار.

وهي شركة جزائرية إمارتية تقع ببلدية أوماش، دائرة أورلال، ولاية بسكرة ويعود سبب اختيار بلدية أوماش مقرا للمؤسسة أنها منطقة نشاطات صناعية ويقطعها الطريق الوطني رقم (03) الرابط بين شمال الجزائر وجنوبها بسكة حديدية بالإضافة إلى وجود شركة الخضر والحبوب الجافة المجاورة للمؤسسة والتي تزودها بالمواد الأولية المتمثلة في القمح بنوعيه (اللين والصلب).

يتمثل نشاط المؤسسة محل الدراسة في إنتاج السميد والفرينة والكسكس، ومواد تغذية الأنعام، وهي تتربع على مساحة تقدر بـ 54225 م² منها 4700 م² مغطاة، ولقد تم انطلاق المشروع في 08 جوان 2001 أما الإنتاج الفعلي فقد كان في فيفري 2003 لوحدة إنتاج السميد والفرينة، والتي تقدر طاقتها الإنتاجية الإجمالية بـ 5300 قنطار في اليوم موزعة كما يلي:

* طاقة إنتاج الفرينة هي 3300 قنطار.

* طاقة إنتاج السميد 2000 قنطار في اليوم.

ويمكن توضيح منتجات المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(05): منتجات مؤسسة (GM Sud)

المنتوج	النوع	السعة
الفرينة	عادية	25 / 50 كغ
	ممتازة	01 / 02 / 05 / 10 / 25 / 50 كغ
الدقيق	عادي	25 كغ
	عادي درجة ثانية	25 كغ
	ممتاز	10 / 25 كغ

01 / 05 / 10 / 25 كغ	رفيع	الكسكس
01 / 05 / 10 / 25 كغ	متوسط	
		النخالة
		سمولات (SSSF)

المصدر : مصلحة محاسبة المواد

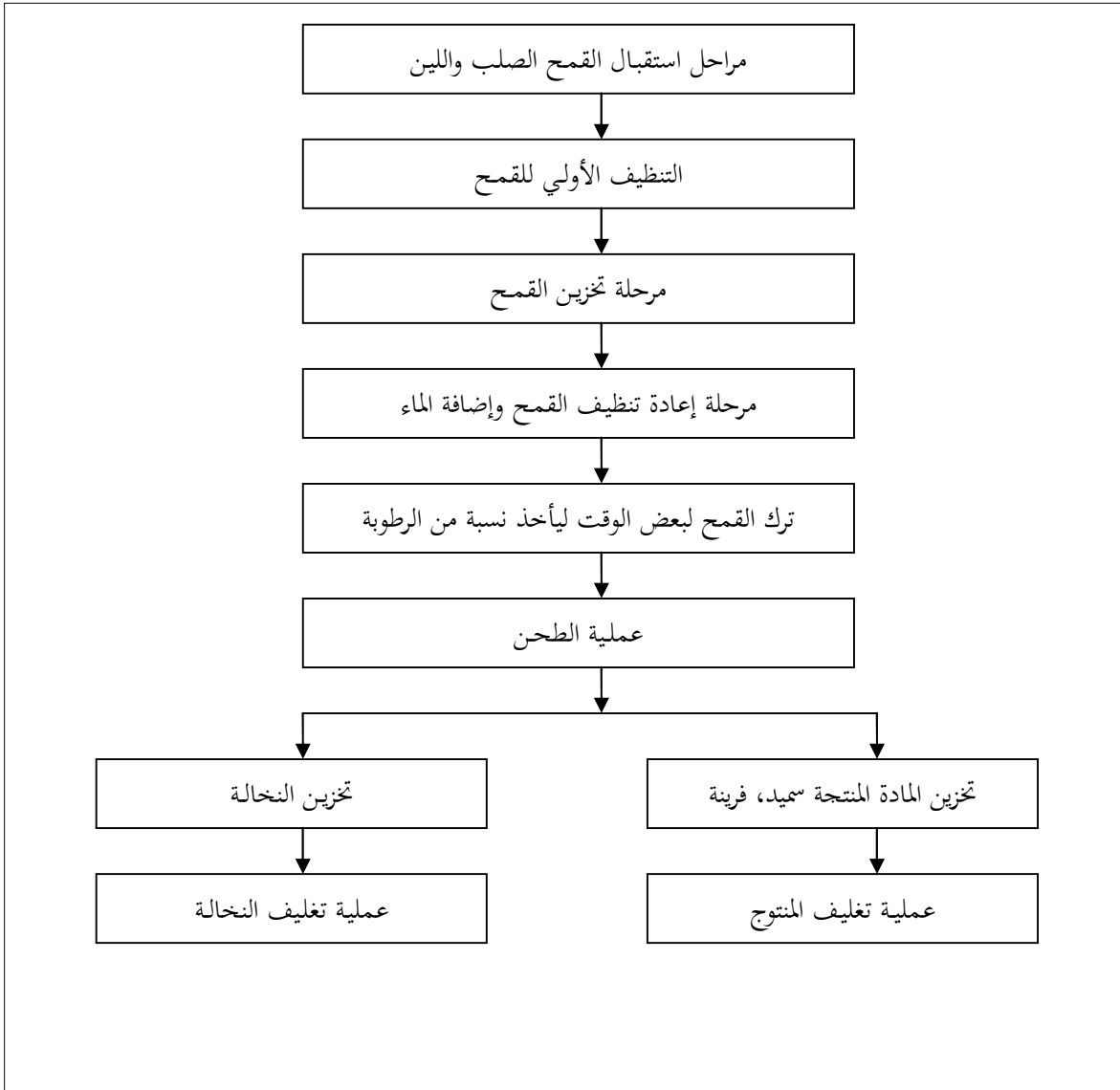
الفرع الثاني : مراحل الإنتاج في المؤسسة

تتوفر المؤسسة محل الدراسة على وحدتين للإنتاج: وحدة إنتاج السميد والفريئة، ووحدة إنتاج الكسكس وفيما يلي المراحل التي تمر بها عملية الإنتاج في كلا الوحدتين :

أولاً: مراحل إنتاج السميد والفريئة:

بعدها يتم استقبال القمح الصلب أو اللين يتم تنظيفه تنظيفاً أولياً ثم تخزينه ليعاد تنظيفه ويضاف إليه الماء ويترك بعض الوقت ليأخذ نسبة من الرطوبة، ثم تأتي بعد ذلك عملية الطحن التي ينتج عنها منتج السميد والفريئة والذي يتم تغليفه، من جهة أخرى تنتج النخالة ويتم تغليفها أيضاً وهذه المراحل موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (06) : مراحل إنتاج السميد والفريضة



المصدر : مصلحة الإنتاج (وحدة السميد والفريضة)

ثانياً: مراحل إنتاج الكسكس:

إن المادة الأولية لإنتاج الكسكس هي السميد ويأتي هذا الأخير من الوحدة السابقة "وحدة إنتاج السميد"، حيث يتجمع السميد في مجمع لتقديره، ومن جهة أخرى هناك مجمع لتقدير الماء ثم يتم خلط السميد والماء في خلاط ثم ينتقل الخليط إلى مجمع الإنتاج ثم ينتقل الكسكس إلى الفرن المزود بالبخار، ثم إلى المجفف ومنه إلى المبرد وبعده إلى غربال يتم فيه تصفية المنتجات التامة وتحويلها إلى مخزن خاص بها ومن ثم تغليفها في أكياس مختلفة الأحجام، ومن جهة أخرى يتم عودة الدقيق من الغربال والمجفف ومن مجفف الإنتاج إلى الخلاط وهناك كذلك طاحنة بعد الغريلة تقوم بطحن المواد الخشنة لتعود إلى المجفف وتكرر مرة أخرى بالمرحلة السابقة، وتوضح هذه العملية أكثر في الشكل التالي:

المطلب الثاني : الجانب التنظيمي للمؤسسة

يقدر عدد عمال المؤسسة بحوالي 182 عامل موزعين على المصالح كما يلي:

الجدول رقم (06) : عدد عمال مؤسسة GMSud

المجموع	الوسائل العامة	المالية والمحاسبة	التجارة	الإنتاج	الإدارة العامة	المديريات العمال
27	02	09	07	06	03	إطار
15	-	-	-	15	-	فني (تقني)
140	38	-	10	92	-	أعوان التنفيذ
182	40	09	17	113	03	المجموع

المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية

ومن الناحية التنظيمية تنقسم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب إلى عدة مديريات ومصالح نوردتها فيما يلي:

1- المسير التنفيذي: وهو مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة

والتنسيق بين مختلف المصالح.

2- الأمانة: مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل

الاتصال بالمسير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

3- مديرية التجارة: وتشمل مصلحتين: مصلحة التجارة ومصلحة الإرسال والتوزيع

3-1- المصلحة التجارية: تقوم باستقبال الزبائن، وتلزمهم من أجل التعامل معها إحضار الملف التالي:

- نسخة من بطاقة الرقم الجبائي، (بطاقة تسجيل من المديرية العامة للضرائب)
- نسخة من البطاقة الشخصية أو رخصة السياقة.
- وصل طلبية فارغ مع الختم .
- نسخة من شهادة الميلاد .
- تصريح شرقي مع البصم بالإصبع .
- نسخة مستخرجة من السجل التجاري .
- وصل استقبال (ضرورة الختم بالأصبع).

كما يتم في مصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية وكذا تحديد الطلبات، والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي خرجت من المخزن يوميا ثم تقديمها شهريا لمصلحة المحاسبة والبحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات.

3-2- مصالحة الإرسال والتوزيع: تتلقى هذه المصلحة المعلومات الخاصة بالزبائن من المصلحة السابقة ثم تقوم بإرسال وصل البيع إلى المصلحة التجارية للقيام بالعمليات الحسابية وتعمل على إعداد تقرير يومي عن خروج البضاعة وإرساله إلى مدير الإنتاج كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها، ويمكن تلخيص مختلف الوصلات المستعملة في:

* وثيقة تثبت إيداع المبلغ، تسلم من عند أمين الصندوق (وصل الدفع) Bon de versement

* وثيقة تثبت قيمة مبلغ التسديد، تسلم من عند مصلحة التجارة (وصل التسديد) Bon à payer

* وثيقة تثبت أن هذا الزبون باستطاعته استلام البضاعة المسجلة Bon d'enlèvement

* وثيقة تثبت بأنه استلم البضاعة (وصل الاستلام) Bon de livraison

* وثيقة تسمح بخروج البضاعة من الشركة (وصل الخروج) Bon de sortie

* وثيقة تملأ للزبائن الدائمين فقط وهي تثبت كم دفع نقودا وكم أخذ بضاعة (كشف العملاء) Fiche client

* الفاتورة Facture

4- مديرية الإنتاج: تشرف على عمليات الإنتاج وتهتم بالجودة ومراقبة الوزن الحقيقي ومراقبة نوعية المنتج، وتندرج تحت هذه المديرية كل من مصلحة الإنتاج والمخبر.

4-1- مصلحة الإنتاج: تقوم هذه المصلحة ب:

- استلام المادة الأولية.
- تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه.
- استقبال الأكياس.
- تخزين وتصريف المنتج.
- الصيانة الوقائية والفنية.
- تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

4-2- المخبر: تتمثل مهمته في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه)، وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص

التحليلية وهذا من أجل:

- احترام مواصفات مراقبة الجودة، وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها.
- إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة.
- إمكانية التخزين.

كما أن هناك تحاليل أساسية منجزة على مستوى المؤسسة هي:

- الرطوبة (نسبة الماء).
- الوزن النوعي (القمح بنوعيه).
- نسبة المواد المعدنية.
- نسبة الجلوتين.
- تحديد نسبة الشوائب من القمح اللين والصلب (تربة، أوساخ، فيروس، تعفن،...).

وفي الأخير يقوم المخبري بإعداد تقارير يومية، يتم فيها تحديد النتائج المتوصل إليها من خلال التجارب والتحليل التي تجري سواء على المادة الأولية أو المنتج النهائي، والمواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية، لإعطاء منتج ذو جودة عالية.

كما نعلم أن الخصائص الفيزيوكيميائية تختلف من القمح الصلب إلى القمح اللين، حسب نوع وموطن زرعه إلى طبيعة التربة المزروع بها وموسم الحصاد، ولهذا فإن المركبات الصناعية الغذائية تستعمل المادة الأولية التي تتوفر على أغلب المواصفات التكنولوجية مهما كان موطن زرعهما ونوعها، مستوردة أو محلية، فإن لم تتوفر أغلب الخصائص الفيزيوكيميائية في المادة الواحدة، فإن القائمين على تحويل المادة الأولية إلى المنتج النهائي (أي الطحين) بالاستعانة بالتحاليل المخبرية يلجؤون إلى مزج المادة الأولية بمادة أولية أخرى أو أكثر لتعويض النقص في بعض الخصائص للوصول إلى المواصفات الواجب توفرها في المادة وتظهر أهم المواصفات في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) : أهم المواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية :

المواد الأولية	القمح الصلب	القمح اللين
المواصفات التكنولوجية		
نسبة الرطوبة أو امتلاك الماء (%)	9 إلى 3	11 إلى 14
الوزن النوعي (كغ/هـل)	أكبر من 75	أكبر من 70
وزن ألف (1000) حبة (غ)	36 إلى 42,2	32 إلى 39
نسبة حبات القمح الصلب الشبيهة بحبات القمح اللين أو ما يعرف بالميتادينغ الخاص بالقمح الصلب فقط.	لا تتعدى 40%	-
نسبة المواد المعدنية (%)	1,3 - 2,2	1,3 - 2
نسبة الحموضة (%)	أقل من 0,045	أقل من 0,045
نسبة البروتينات (%)	10,5 - 12,7	10 - 12
- بالنسبة للمواد الأولية	12 - 14,5	11,5 - 14
- بالنسبة للمادة الجافة	65 - 76	75 - 78
المردود من الدقيق أو السميد (%)	سميد	فرينة
مؤشر السقوط (يحسب بالثانية)	(< 160) أي (200 - 400)	(< 160) أي (200 - 380)
حساب الترسيب بالملتر	20 - 60	18 - 55
نسبة الجلوتين (%) المنتجة في المنتج النهائي	28 - 33	23 - 26
*جلوتين رطب	10,5 - 11,5	-
*جلوتين جاف		

المصدر: وثائق المخبر

5- مديرية المحاسبة والمالية: تقوم بمراقبة كل العمليات المحاسبية للمؤسسة وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتتفرع عنها المصالح التالية:

5-1- مصلحة المحاسبة العامة والمالية: تقوم بالمهام التالية:

- تسيير جميع العمليات المحاسبية.
- المشاركة في إعداد البرامج المالية.
- العمل على تنظيم ومراقبة الملفات الخاصة بالعمليات المالية.
- العمل على تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة.

5-2- مصلحة محاسبة المواد: تتكفل بالمتابعة اليومية لتحركات المواد (دخول وخروج)، وإنشاء كشف المبيعات وجدول الشراء والبيع والحالة التجارية للمبيعات بالإضافة إلى تحديد سعر التكلفة.

5-3- أمين الصندوق: يقوم بتسديد المصاريف وقبض المداحيل النقدية.

6- مديرية الوسائل العامة: تعمل على تموين مصالح الشركة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل، عتاد، معدات،...) وكذا مراقبتها باستمرار، والقيام بالأشغال الخاصة بالمؤسسة، وتندرج تحتها المصالح التالية :

6-1- مصلحة الصيانة: وتهتم بصيانة ومراقبة كل تجهيزات الإنتاج، ووسائل النقل والتجهيزات الخاصة بالمؤسسة .

6-2- مصلحة الأمن (خلية الأمن): مهمتها الحرص على الأمن بالنسبة للمؤسسة.

6-3- مصلحة النقل: وتقوم بتسيير حضيرة المؤسسة وإيصال الطلبات إلى الزبائن أو المواد إلى المؤسسة.

7- مديرية الإدارة العامة: تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتندرج تحتها مصلحتين:

7-1- مصلحة تسيير الموارد البشرية: تختص بشؤون العمال من ملفات وعقود التشغيل والتسريح ومراقبة الغيابات وكل عمليات الفروع التي تحت مسؤوليتها...

7-2- مصلحة الأجور: وتحرص على إعداد كشوف الأجور من حيث تحديدها وحسابها وإعداد جميع التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي،... الخ.

7-3- مصلحة العلاقات العامة: وتعمل على القيام بالعمليات الخارجية المتعلقة بالعلاقات العامة للمؤسسة مثل التعاملات مع صندوق الضمان الاجتماعي، مصلحة السجل التجاري... الخ.

وتوضح هذه المصالح في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفق الشكل التالي:

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

نتناول في هذا المبحث كل من منهج وأداة الدراسة، مجتمع الدراسة، مصادر وأساليب جمع البيانات، بالإضافة إلى صدق وثبات أداة الدراسة وأدائها.

المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

من خلال مسح وتحليل آراء أفراد المجتمع الإحصائي ذوي الصلة بالمشكلة فقد استخدمنا المنهج الوصفي الذي يتضمن مسحا مكتيبيا مستندا إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، كما اعتمدنا على الاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة والقيام بتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانياً: أداة الدراسة

وفقاً لطبيعة الدراسة فقد وجدنا أن تقنية الاستبانة هي الأنسب في استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها.

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات

أولاً: مصادر جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على الكتب والمراجع العربية، والمقالات والرسائل، والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، في معالجة الإطار النظري.

ومن أجل الحصول على معلومات الأساسية الخاصة بالدراسة اعتمدنا على أداة الاستبانة، وهذه الأخيرة " عبارة على أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، ولجمع حقائق هم على علم بها، ولهذا يستخدم بشكل رئيس في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد، وإذا كان الأفراد الذين يرغب الباحث في الحصول على بيانات بشأنهم في أماكن متباعدة فإن أداة الاستبانة تمكنه من الوصول إليهم جميعاً بوقت محدود وبتكاليف معقولة".

وبعد جمع المعلومات يتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاث أقسام كما يلي:

- القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي.

-القسم الثاني: أبعاد التعلم التنظيمي حيث تشتمل (15) عبارة لقياس التعلم على المستوى الفردي، التعلم على المستوى الجماعي، التعلم على المستوى المنظمة، حيث خصصت (4) عبارات للتعلم على المستوى الفردي من السؤال (1) إلى السؤال (4)، وخصصت (7) عبارات للتعلم على المستوى الجماعي من السؤال (5) إلى السؤال (11)، أما التعلم على المستوى المنظمة فخصص له (4) عبارات من السؤال (12) إلى السؤال (15).

-القسم الثالث: للتشخيص الاستراتيجي ببعديه، وذلك من أجل تحديد أثر التعلم التنظيمي على التشخيص الاستراتيجي من جانب التعلم على المستوى الفردي، الجماعي، وعلى مستوى المنظمة، حيث اشتمل هذا القسم على (27) عبارة موزعة على أبعاد التشخيص الاستراتيجي حيث خصصت (9) عبارات للتشخيص الاستراتيجي الداخلي من السؤال (16) إلى السؤال (24)، وخصصت (18) عبارة للتشخيص الاستراتيجي الخارجي من السؤال (25) إلى السؤال (42).

كما اعتمدنا على مقياس سلم Likert ذو بدائل الخمسة، والذي يعتبر من مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يشعره أو يدركه الفرد عن نفسه كما يقيس الاتجاهات نحو الذات أو نحو الآخرين أو أنشطة معينة، وقد تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

1- موافق تماما (05 درجات).

2- موافق (04 درجات).

3- محايد (03 درجات).

4- غير موافق (02 درجات).

5- غير موافق تماما (01 درجة).

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Package For Social Sciences Statistical)

الإصدار (17) في معالجة البيانات إحصائيا، قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها حيث

تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل الثبات: حيث تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل

الثبات يأخذ قيمة محصورة بين 0 و1، فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على

ثبات الاستبانة، وبالتالي صلاحية وملائمة هذا الاستبانة لأغراض الدراسة وكما هو معروف في مجال العلوم

الإنسانية والاجتماعية فإن معامل كرونباخ يكون مقبولا ابتداء من (0.6).

2. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
3. التوزيع التكراري والنسب المئوية: لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة.
4. المتوسطات الحسابية : لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من محور التعلم التنظيمي والتشخيص الاستراتيجي، بالإضافة الى معرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابع له.
5. الانحرافات المعيارية: لقياس درجة تشتت المطلق لقيم الإجابات عن المتوسط الحسابي.
6. جدول تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج
7. اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كوجروف-سمرنوف sampel
8. معامل ارتباط سبيرمان لتغيرات الدراسة

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من رؤساء ونواب الأقسام في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش -

ثانياً: خصائص عينة الدراسة

في هذا الجزء سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة العمل بالمؤسسة، وعدد الدورات التكوينية.

الجدول رقم (08): توضيح عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الرقم	المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
01	الذكور	27	71.1
	الإناث	11	28.9
المجموع		38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث إلا أن النسبتين متقاربتين فبلغت نسبة الذكور 71.1 ونسبة الإناث 28.9% من مجموع عينة الدراسة.

وهذا يشير إلى أن مناصب رؤساء الأقسام ومساعديهم في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - يتولاها الرجال أكثر من النساء.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الرقم	المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
02	أقل من 30 سنة	8	21.1%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	60,5%

13,2%	5	من 40 إلى أقل من 50 سنة	المجموع
5,3%	2	50 سنة فأكثر	
100%	38		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يمكن القول أن الفئة الغالبة هي من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 60.5% من عينة الدراسة وتليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 21.1% من عينة الدراسة أما بالنسبة للفئات المتبقية فقد تم تقسيمها كالتالي من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة 13.5% والفئة من 50 سنة فأكثر نسبتها كانت الأقل وهي 5.3% من عينة الدراسة.

الجدول رقم(10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية	الرقم
2,6%	1	ثانوي	03
44,7%	17	ليسانس	
31,6%	12	مهندس	
21,1%	8	دراسات عليا	
100%	38		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول الخاص بالمستوى التعليمي كانت أكبر نسبة هي ليسانس بنسبة 44.7% من عينة الدراسة، تليها في ذلك الفئة الحاصلة على مهندس بنسبة 31.6% من عينة الدراسة، كذلك تليها الفئة دراسات عليا بنسبة 21.1% أما فئة الثانوي فكانت الفئة الأخيرة بنسبة 2.6% من عينة الدراسة.

الجدول رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية	الرقم
36,8%	14	أقل من 5 سنوات	04
39,5%	15	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
10,5%	4	من 10 إلى 15 سنة	
10,5%	4	من 15 إلى 20 سنة	
2,6%	1	أكثر من 20 سنة	
100%	38		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة الأقل من 5 سنوات إلى 15 سنة كانت أعلى نسبة تقدر ب 39.5% وهي نسبة مهمة للمؤسسة، تليها الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 36.0% وتليها كل من الفئتين بالتساوي الفئة من 10 سنة إلى

15 سنة وفئة من 15 إلى 20 سنة بنسبة 10.5 أما بالنسبة للفئة من 20 سنة فأكثر كانت نسبتها 2.6% وهذا يدل على أن المؤسسة تركز على عامل الخبرة في اختيار إطاراتها.

الجدول رقم(12): توزيع العينة الدراسة على أساس الدورات التكوينية

الرقم	المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
05	عدد	23	60,5%
	الدورات	8	21,1%
	التكوينية	7	18,4%
المجموع		38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت من نصيب فئة لا شيء بنسبة 5.06% تليها فئة دورة واحدة بنسبة 21.1% أما أصغر نسبة كانت من نصيب فئة دورتين أو أكثر بنسبة 18.4% من عينة الدراسة.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

تعتبر مرحلة جمع البيانات أصعب مراحل البحث العلمي، وأحد منابع صعوبة المرحلة هو اختيار (أو تصميم) أداة جمع بيانات مناسبة لهدف ومجتمع الدراسة. عادة ما يعتمد الباحث على عدة أسس عند اختياره أداة من بين الأدوات المتاحة له في عملية جمع البيانات، ومن أهم هذه الأسس هي مدى صدق وثبات البيانات التي توفرها الأداة؛ ذلك لأن ضعف صدق أو ثبات الأداة يؤدي بالضرورة إلى ضعف صحة وسلامة نتائج الدراسة بأكملها. وعدم صحة وسلامة نتائج الدراسة تجعل البحث بلا قيمة، ولا يعدو أن يكون مضيعة للوقت سواء للباحث أو المستفيد من البحث.

أولاً: صدق أداة البحث

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعلم على مايلي:

أ. الصدق الظاهري

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من ذوي الاختصاص الذين يعملون بجامعة بسكرة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى وتقديم ملاحظات حولها، بعدها تم القيام بدراسة ملاحظات حولها، بعدها تم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر فهما وتحقيق لأهداف البحث.

وقد اعتبر إن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

وبذلك يمكننا القول إن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجل

ب. صدق المحك

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (08) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.985) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا ان جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لم وضعت لقياسه.

ثانيا: معامل الثبات

ويقصد بها مدى حصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات اداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): يوضح معاملات صدق وثبات أداة البحث لعبارات أداة البحث

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	العبارات	محاور الاستمارة
0.969	0.939	(15-1)	التعلم التنظيمي
0.983	0.967	(42-16)	التشخيص الاستراتيجي
		(42-1)	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات للمتغير المستقل التعلم التنظيمي يفوق 80% حيث كانت 93.9% وبالتالي فإن الفقرات بالنسبة لهذا المتغير مقبولة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يتضمن هذا المبحث تحليل اتجاهات الآراء لمحاور الاستبانة وكذا التعرف على مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تم تبنيها في الدراسة وتفسيرها.

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة

الفرع الأول: تحليل اتجاه الآراء بخصوص التعلم التنظيمي

سيتم توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاهات الآراء لكل عبارة من عبارات أبعاد التعلم التنظيمي والتشخيص الاستراتيجي، وفق المجال الذي ينتمي إليه الوسط الحسابي بحيث:

الجدول رقم (14): جدول ليكرت

المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	5-4.21	4.20-3.41	3.4-2.61	2.6-1.8	1.8-1

1. تحليل المحور الثاني للإجابة عن هذا السؤال التالي:

ما هو واقع التعلم التنظيمي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش - ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل لنتائج الموضحة في الجدول (16)

الجدول رقم (15): اتجاهات الأفراد نحو المتغير الأول للتعلم التنظيمي

الرقم	العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	رفع التحدي و بروز روح المنافسة بين الافراد	3.13	1,339	محايد
02	تكوين الافراد من التطور الذاتي	3.39	1,175	محايد
03	القدرة على التعبير عن المواقف وتطوير حجج الإقناع	3.39	1,346	محايد
04	الكشف و الإفصاح عن المبادرات الفردية الخلاقة والهادفة	3.24	1,283	محايد
أ. التعلم على المستوى الفردي				
05	تجنيد وتعبئة الجهود والقدرات الجماعية نحو الاهداف المرغوبة	3.84	,973	موافق
06	تطوير التواصل الدائم والمستمر داخل مجموعات العمل	3.53	1,310	موافق
07	تنسيق المهام بين أفراد الفريق	3.66	1,258	موافق
08	التشجيع على العمل التعاوني الجماعي	3.76	1,218	موافق
09	نقل و تداول أفضل الممارسات داخل مجموعات العمل	3.66	1,169	موافق
10	سيادة الثقة المتبادلة بين مختلف الفرق والجماعات	3.63	1,172	موافق
11	تفضيل العمل الجماعي على العمل الفردي	3.45	1,329	موافق
ب. التعلم على المستوى الجماعي				
12	الرفع من حجم التضامن والتنسيق والتعاون	3.97	0,972	موافق
13	إثراء وتحديث قواعد البيانات في المؤسسة	3.79	1,094	موافق

14	تحسين طرق وأساليب نشر وتداول المعلومات والمعارف	3.68	1,210	موافق
15	دمج المصالح الشخصية في سياق الأهداف التنظيمية	3.42	1,266	موافق
ت. التعلم على المستوى المنظمة				
	التعلم التنظيمي	3.5658	0,89599	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات المستجوبين بلغ 3.5658 هذا يعني أن أغلب الإجابات كانت موافق تماما موافق.

1- التعلم على المستوى الفردي:

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للتعلم على المستوى الفردي قد بلغ 3,2895 بانحراف معياري قدره 1.10821، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.13 - 3.39) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.175_1.346) مما يدل على أن هذا البعد قد حاز على درجة "محايد"، مما يدل على أن العينة المستجوبة قد كانت محايدة على وجود هذا البعد بالمؤسسة وهذا ما يفسر أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تتجه نحو قبول متوسط للتعلم الفردي أي أنها تساعد على رفع التحدي و بروز روح المنافسة بين الافراد الكشف والإفصاح عن المبادرات الفردية الخلاقة والهادفة حسب نتائج اتجاهات الآراء

2- التعلم على المستوى الجماعي:

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للتعلم على المستوى الجماعي قد بلغ 3,6466 بانحراف معياري قدره 1,00453، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.45-3.84) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.973-1.329)، مما يدل على أن هذا البعد قد حاز على درجة "موافقة"، مما يدل على أن العينة المستجوبة قد وافقت على وجود هذا البعد بالمؤسسة مما يعني أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تمكن أفرادها من التواصل الدائم والمستمر وسيادة الثقة المتبادلة بين مختلف الفرق والجماعات وتجنيد وتعبئة الجهود والقدرات الجماعية نحو الاتجاهات المرغوبة وبالتالي عملية التعلم الجماعي لها دور كبير في نقل وتداول أفضل الممارسات وزيادة الانسجام وتوطيد العلاقات بين أعضاء الفريق وتنسيق المهام بين أفراد الفريق.

3- التعلم على المستوى المنظمة:

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للتعلم على المستوى المنظمة قد بلغ 3.7039 بانحراف معياري قدره 0.93334، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.42-3.97) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.175-1.346) مما يدل على أن هذا البعد قد حاز على درجة "موافقة"، مما يدل على أن العينة المستجوبة قد

وافقت على وجود هذا البعد بالمؤسسة مما يعني أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تمكن أفرادها الرفع من حجم التضامن والتنسيق، دمج المصالح الشخصية في سياق الأهداف التنظيمية مما يساهم في تحسين طرق وأساليب نشر وتداول المعلومات والمعارف والرفع من حجم التضامن و التنسيق و التعاون بين أفراد المنظمة.

وبناءً على ماتقدم يتضح ان مستوى التعلم التنظيمي السائد بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التعلم التنظيمي (3.565) بانحراف العياري (0,89599)

الفرع الثاني: تحليل اتجاه الآراء بخصوص التشخيص الاستراتيجي

2. تحليل المحور الثاني للإجابة عن هذا السؤال التالي:

ما هو مستوى التشخيص الاستراتيجي السائد في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل لنتائج الموضحة في الجدول

الجدول رقم (16): اتجاهات الأفراد نحو المتغير الثاني التشخيص الاستراتيجي

الرقم	العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الآراء
16	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها التسويقية(تطوير المنتجات،شبكة التوزيع، حملات إعلانية،.....)	3.84	1,305	موافق
17	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها المالية	4.05	1,184	موافق
18	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها الانتاجية(خطوط الانتاج، مخزون المواد الاولية، الطاقة الانتاجية....)	4.05	1,293	موافق
19	تتبني المؤسسة التوجه التكنولوجي لرفع قدراتها الانتاجية	3.84	1,103	موافق
20	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحليل كفاءة افرادها	3.55	1,309	موافق
21	للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يكرس لا مركزية إتخاذ القرار	3.61	1,326	موافق
22	تتميز إجراءات العمل في المؤسسة بالمرونة	3.47	1,246	موافق
23	تهتم المؤسسة بنقاط العمل لديها وتدعمها	3.55	1,224	موافق
24	تسعى المؤسسة لمعالجة نقاط الضعف لديها	3.82	1,353	موافق
	ث. التشخيص الاستراتيجي الداخلي	3.7544	1,02981	موافق
25	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية لبيئتها	3.89	1,158	موافق
26	تهتم المؤسسة بمحيطها عند أداءها لأنشطتها	3.84	1,151	موافق
27	تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات التكنولوجية	3.55	1,245	موافق
28	تلجأ المؤسسة لدراسة ومتابعة إمكانيات وحاجات البيئة الاجتماعية التي تنشط فيها	3.61	1,175	موافق
29	تتبع المؤسسة اللوائح والقوانين التي تتعلق بأنشطتها ومختلف التعديلات	3.66	0,994	موافق

			التي نظراً عليها	
موافق	1,021	3.66	تسعى المؤسسة لاستغلال فرص استثمار خارجية	30
موافق	1,047	3.66	تبحث المؤسسة عن فرص لتوسيع أعمالها	31
موافق	1,068	3.68	تحاول المؤسسة توقع المخاطر قبل وقوعها	32
موافق	1,001	3.84	في حالة وجود مخاطر تهدد المؤسسة فإنها تسعى لتحويلها الى فرص أو تجنبها	33
موافق	1,220	3.61	تتابع المؤسسة أنشطة منافسيها في القطاع	34
موافق	1,178	3.74	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين حصتها السوقية	35
موافق	1,104	3.61	تدرس المؤسسة إمكانية دخول منافسين جدد للقطاع	36
موافق	1,054	3.61	تسعى المؤسسة لمعرفة المنتجات البديلة التي يحتمل أن تنافس خط إنتاجها	37
موافق	,972	3.97	تسعى المؤسسة دوما لتلبية رغبات العملاء والحفاظ على ولائهم	38
موافق	,899	4.05	تهتم المؤسسة باستمرار بتدارك أذواق زبائنها وطلباتهم	39
موافق	1,178	3.74	تعمل المؤسسة على تقوية وإيجاد أفضل السبل للحفاظ على مورديها	40
موافق	,900	4.00	تسعى المؤسسة لإيجاد أفضل قنوات توريد	41
موافق	,955	3.82	تهتم المؤسسة بالموردين المحتملين من خلال دراسة مختلف العروض التي تتلقاها	42
موافق	,84568	3.750	ج. التشخيص الاستراتيجي الخارجي	
موافق	,83801	3.7518	التشخيص الاستراتيجي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات المستجوبين بلغ 3.750 هذا يعني أن أغلب الإجابات كانت موافق تماما موافق.

1- التشخيص الاستراتيجي الداخلي

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي التشخيص الداخلي قد بلغ 3.7544 بانحراف معياري قدره 1,02981 مما يدل على أن هذا البعد قد حاز على درجة موافقة، مما يدل على أن العينة المستجوبة قد وافقت على وجود هذا البعد بالمؤسسة مما يعني أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تعمل بصورة مستمرة على تحليل قدراتها التسويقية وتحليل قدراتها الإنتاجية والمالية وأيضا تتبنى التوجه التكنولوجي لرفع قدراتها الإنتاجية وتهتم بنقاط القوة لديها وتدعمها وتحاول معالجة نقاط الضعف.

2- التشخيص الاستراتيجي الخارجي

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للتميز قد بلغ 3.7518 بانحراف معياري قدره 0.83801 مما يدل على أن هذا البعد قد حاز على درجة موافقة، مما يدل على أن العينة المستجوبة قد وافقت على وجود هذا البعد بالمؤسسة مما يعني أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية لبيئتها وتهتم بمحيطها عند أدائها لأنشطتها وتلجأ المؤسسة لدراسة ومتابعة الإمكانيات وحاجات البيئة الاجتماعية التي تنشط فيها وأيضاً تعمل بشكل مستمر على تحسين حصتها السوقية.

وبناءً على ما تقدم يتضح ان مستوى التشخيص الاستراتيجي السائد بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التشخيص الاستراتيجي (3.7518) بانحراف العياري (0.83801)

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي واختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية الرئيسية المتمثلة في "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي على التشخيص الاستراتيجي عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ سنعمد على تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سنختبر أثر التعلم الفردي على التشخيص الاستراتيجي، وأثر التعلم الجماعي في دعم التشخيص الاستراتيجي، وكذلك أثر التعلم على المستوى المنظمة على التشخيص الاستراتيجي، وأخيراً سنختبر أثر التعلم التنظيمي على التشخيص الاستراتيجي.

الفرع الأول: اختبار صلاحية النموذج

نقوم باختبار صلاحية النموذج من خلال جدول تحليل التباين للانحدار والذي يمكن توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم(17): تحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى Sig الدلالة
الانحدار	13,012	1	13,012	36,113	0.000
الخطأ	12,971	36	,360		
المجموع	25,984	37			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

-معامل الارتباط : $R=0.708$.

-معامل التحديد: $R^2=0.487$.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (18) يتبن ثبات النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (36.113) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($a=0.05$)، ويتضح من نفس

الجدول أن المتغير المستقل بشكله الاجمالي وهو التعلم التنظيمي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (48.7%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشخيص الاستراتيجي، وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل على أن هناك علاقة ذو دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والتشخيص الاستراتيجي بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول (VI-6).

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي. (اختبار كولموجروف-سمرنوف (1-sampel K-s)).

اختبار كولموجروف-سمرنوف يُستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول (19) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات (الظاهرة محل الدراسة) تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (18): اختبار التوزيع الطبيعي (1-sampel Kolmogorov-Smirnv)

المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوب (Sig)
التعلم الفردي	0.988	0.283
التعلم الجماعي	1.010	0.260
التعلم المنظمي	0.932	0.350
التعلم التنظيمي	0.763	0.605
التشخيص الاستراتيجي الداخلي	1.618	0.011
التشخيص الاستراتيجي الخارجي	1.054	0.216
التشخيص الاستراتيجي	1.104	0.175

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

سيتم توضيح معامل الارتباط سبيرمان لكل متغيرات نموذج الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(19) : معاملي ارتباط سبيرمان لتغيرات الدراسة

مصفوفة الارتباط	التشخيص الداخلي	التشخيص الخارجي	التشخيص الاستراتيجي
معامل الارتباط	,508**	,422**	,502**
التعلم الفردي (مستوى الدلالة)	,001	,008	,080
عدد العبارات	38	38	38
معامل الارتباط	,522**	,509*	,511**
التعلم الجماعي (مستوى الدلالة)	,002	,005	,003
عدد العبارات	38	38	38
معامل الارتباط	,580**	,533	,543
التعلم على مستوى المنظمة (مستوى الدلالة)	,005	,002	,001
عدد العبارات	38	38	38
معامل الارتباط	,555**	,517	,532**
التعلم التنظيمي (مستوى الدلالة)	,000	,059	,003
عدد العبارات	38	38	38

بعد تحليل العلاقة بين كل من التعلم والتشخيص الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، وكانت العلاقة ايجابية عند معنوية اختبار (0.05) والتي كانت مدخل مناقشة الفرضيات واختبارها .

تم استخدام تحليل الارتباط لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها، للتأكد من صلاحية النموذج وقد اعتمدت قاعدة القرارات التالية :

- قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت معنوية الاختبار اقل من (0.05).

- رفض الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت معنوية الاختبار أكبر من (0.05).

أولاً: الفرضية الرئيسية.

اختبار الفرضية الرئيسية H_0 .

-لا يوجد أثر للتعلم التنظيمي على التشخيص الاستراتيجي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ وجود ارتباط بين التعلم التنظيمي والتشخيص الاستراتيجي يقدر ب (0.532) عند مستوى دلالة مستوي دلالة (0.03)، وبما أن معنوية الاختبار (0.05) أكبر من مستوي الدلالة (0.03) فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد أثر للتعلم التنظيمي على التشخيص الاستراتيجي.

ثانياً: الفرضية الفرعية الأولى

-لا يوجد أثر لمستوى التعلم الفردي على التشخيص الاستراتيجي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

من خلال الجدول رقم(20) نلاحظ وجود ارتباط بين مستوى التعلم الفردي والتشخيص الاستراتيجي يقدر (0.502)

عند مستوى دلالة مستوي دلالة (0.80)، وبما أن معنوية الاختبار (0.05) اصغر من مستوى الدلالة (0.08) فهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد أثر لمستوى التعلم الفردي على التشخيص الاستراتيجي.

ثالثا: الفرضية الفرعية الثانية

– لا يوجد أثر لمستوى التعلم الجماعي على التشخيص الاستراتيجي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ وجود ارتباط بين التعلم الجماعي والتشخيص الاستراتيجي يقدر ب (0.511) عند مستوى دلالة مستوي دلالة (0.03)، وبما أن معنوية الاختبار (0.05) أكبر من مستوى الدلالة (0.03) فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد أثر لمستوى لتعلم الجماعي على التشخيص الاستراتيجي.

رابعا: الفرضية الفرعية الثالثة H0.

– لا يوجد أثر لمستوى التعلم المنظمي على التشخيص الاستراتيجي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ وجود ارتباط بين التعلم المنظمي والتشخيص الاستراتيجي يقدر ب (0.543) عند مستوى دلالة (0.03)، وبما أن معنوية الاختبار (0.05) أكبر من مستوى الدلالة (0.03) فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد أثر لمستوى التعلم المنظمي على التشخيص الاستراتيجي .

المطلب الثالث: تفسير النتائج:

يهتم هذا الجزء بتفسير فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها، حيث سنبدأ بتفسير فرضية الدراسة من خلال فرضياتها الفرعية، على ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة الميدانية وتتمثل هذه النتائج في:

❖ من خلال اختبار الفرضية الفرعية الأولى: أثر التعلم الفردي على التشخيص الاستراتيجي ب(مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب) وجدنا أنه لا يوجد أثر للتعلم الفردي على التشخيص الاستراتيجي ، وهذا من خلال نتائج التحليل على الرغم من توافق مجموع المبحوثين على أن هناك صعوبة فيما يخص الكشف والافصاح عن المبادرات والقدرة على التعبير عن المواقف و تطوير حجج الاقناع وكذلك أن الأفراد داخل المؤسسة لا يمتلكون الرغبة في التعلم لأنهم يرونه عبئا زائدا عليهم وهو لا يحقق أهدافهم الشخصية وهذا راجع لعدم توعية الإدارة العليا الأفراد بضرورة التعلم ونتائجه الإيجابية على الفرد والمؤسسة وكذلك عدم تحفيزهم وتوفير جو ملائم للتعلم وتفجير قدراتهم والسماح لهم بحرية الإبداع وطرح أفكارهم بحيث العامل مقيد بقواعد وإجراءات روتينية

❖ من خلال اختبار الفرضية الفرعية الثانية: أثر التعلم الجماعي على التشخيص الاستراتيجي (مؤسسة المطاحن

الكبرى للجنوب) وجدنا أنه يوجد أثر للتعلم على التشخيص الاستراتيجي ، وهذا من خلال نتائج التحليل ظهر جليا توافق مجموع الباحثين على أن المؤسسة تشجع العمل الجماعي بطريقة تعاونية وتشاركية بحيث تنتهج في أداء عملها على العمل الفرقي أو مجموعات العمل وكذلك تشجع المؤسسة نقل المعرفة بين الأفراد وهذا ما يجعلها تسعى دائما إلى التحسين المستمر من أجل التميز في سوق المنافسة.

❖ من خلال إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: أثر التعلم التنظيمي على التشخيص الاستراتيجي (مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب) وجدنا أنه يوجد أثر للتعلم المنظمي على التشخيص الاستراتيجي بحيث توافقت آراء الباحثين أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية لعمالها لتطوير قدراتهم التعليمية ووعي المؤسسة بأهمية التدريب والتعلم الإيجابية على المدى القصير والطويل.

وعلى ضوء هذه التحليلات والتفسيرات نستطيع القول أن التعلم التنظيمي له أثر في تحسين التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-).

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- والتي تطرقنا من خلالها الى التعلم التنظيمي والتشخيص الاستراتيجي في المؤسسة من خلال استخدام معامل الارتباط حيث تم الاعتماد على الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من المؤسسة محل الدراسة، وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل أسئلة الدراسة والتي من بينها أن للتعلم التنظيمي أثر في دعم تشخيص الاستراتيجي للمؤسسة والتي أفرزت النتائج ما يلي: إدراك أفراد عينة الدراسة أن التعلم التنظيمي ضرورة حتمية في ظل اقتصاد المعرفة وهو ما جعلهم يؤكدون دوره الفاعل في تفعيل التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة التي يعملون بها.

إستنتجنا من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية، أن موضوع التشخيص الاستراتيجي إذ يعد من بين المواضيع الهامة التي يجب إن تشغل اهتمام كل المؤسسات الاقتصادية، مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، ذلك أن العصر الحالي وما يشهده من تطورات وتغيرات سريعة وفي كل المجالات، جعل من بيئة عمل المؤسسة أكثر تعقيدا وتشابكا من أي وقت مضى.

إن القيام بدراسة وتشخيص البيئة يجب أن يشمل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة وما تتضمنه من عوامل ومتغيرات مختلفة، وذلك بهدف التعرف على ما يمكن أن توفره الفرص، حتى يتم اقتناصها والاستفادة منها، وما تفرضه من تهديدات حتى يتم تفاديها، كما يجب أن يشمل كذلك البيئة الداخلية للمؤسسة بهدف الوقوف على مختلف نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، ولقد تمت دراستنا التطبيقية على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب وتوصلنا إلى أن هذه المؤسسة تهتم بالتعلم التنظيمي وتعطي أهمية للبيئة المحيطة بها.

نتائج الدراسة: على ضوء ما تم دراسته لهذا الموضوع، توصلنا إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية

- التعلم التنظيمي هو نشاط أو مجموعة من العمليات المستمرة تهدف إلى إيجاد رؤية مشتركة داخل المؤسسة وتبني أساليب تفكير تنظيمية أكثر شمولا واتساقا، من خلال الاهتمام بالفرد وتوفير سبل التعلم الجماعي وتغيير نظرة العاملين من الرؤية الجزئية إلى النظرة الكلية التي تنسجم مع أهداف المؤسسة وتحقق المطلوب من خلال شبكات العمل ذات القيمة والمشاركة الفردية والجماعية في استثمار التجارب والمعارف والخبرات السابقة لمواجهة المستقبل، لتكون قادرة على التكيف مع متغيرات المحيط بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب.
- المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من اجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي تسعى أيضا إلى تطوير إلى أنماط جديدة للتفكير، من خلال وضع مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية
- يسمح التشخيص الإستراتيجي ببقاء المؤسسة متيقظة إستراتيجيا، اتجاه تغيرات المحيط مما يمكنها من استغلال أمثل للفرص المتاحة وتجنب التهديدات، كما يتيح كذلك للمؤسسة اكتشاف نقاط قوتها والاستفادة منها، ومعالجة نقاط الضعف أو التقليل منها مما يحقق للمؤسسة القدرة على مواكبة تغيرات المحيط السريعة.
- يلعب التعلم التنظيمي دورا في عملية التشخيص الاستراتيجي، من خلال مساهمته في الحفاظ على التنسيق بين المنظمة والمحيط وتعديل لسلوك المنظمة للإستجابة لمتغيرات المحيط.

النتائج التطبيقية

تحتوي النتائج العملية على مجمل النتائج التي خلصت من الفصل التطبيقي وهي كما يلي:

- تعمل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على تطوير كفاءات وخبرات أفرادها من خلال سياسة التكوين التي تتبعها والتي تساهم بشكل كبير في رفع مستوى التعلم لدى أفرادها .
- وجود أثر للتعلم الجماعي بالمؤسسة والذي يؤثر بدوره في تحسين على التشخيص الاستراتيجي ويعود ذلك اهتمام العمال بتطبيق أساليب العمل الجماعي اثناء أدائهم لوظائفهم.
- أظهرت الدراسة أن للتعلم على المستوى الفردي أو الجماعي أو المنظمي أثر على التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة ومحاوره (التشخيص الاستراتيجي الداخلي-التشخيص لاستراتيجي الخارجي) حيث تباينت في نسب الإرتبط فيما بينها.
- استنتجنا من هذه الدراسة أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تطبق التعلم التنظيمي بنسبة متوسطة حيث احتل التعلم الجماعي المرتبة الأولى يليها التعلم المنظمي ثم التعلم الفردي
- وجود ارتباط بين التعلم الفردي والتشخيص الاستراتيجي بقيمة (0.502).
- وجود ارتباط بين التعلم الجماعي والتشخيص الاستراتيجي بقيمة (0.511).
- وجود ارتباط بين التعلم المنظمي و التشخيص الاستراتيجي بقيمة (0.543).
- وبلغ معدل الارتباط بين التعلم التنظيمي والتشخيص الاستراتيجي 0.532.

التوصيات:

على نتائج السابقة يمكن

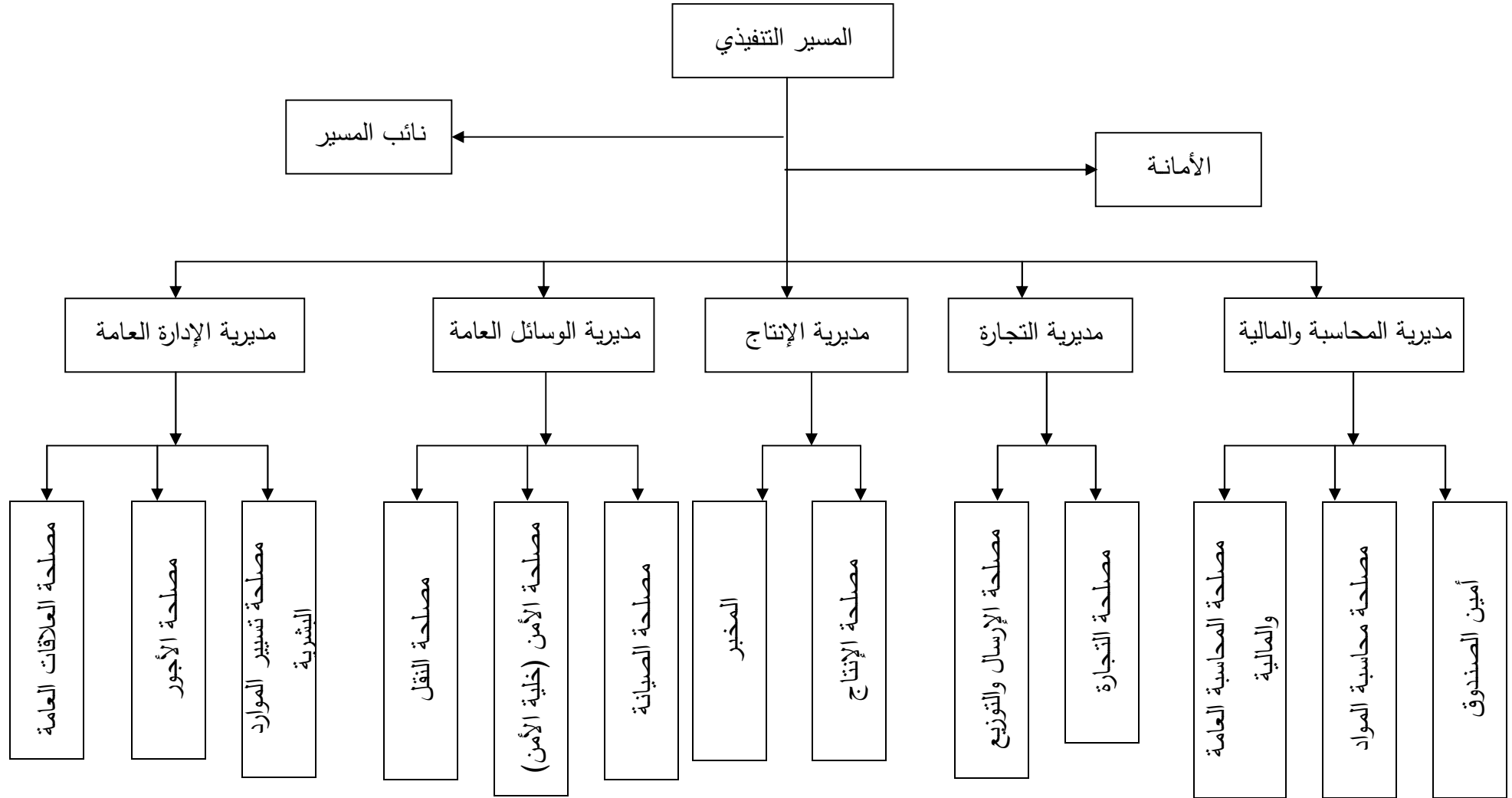
- ضرورة التزام الإدارة العليا بتطبيق التشخيص الاستراتيجي والقيام بدورات تكوينية للمدراء تتضمن برامجها طرق وأساليب التشخيص الاستراتيجي.
- التشجيع على التعلم الفردي والجماعي اللذان يؤديان بدورهما الى التعلم التنظيمي.
- على المؤسسة نشر ثقافة التشخيص الاستراتيجي لدى الأفراد العاملين.
- تطوير آليات التعلم لضمان تحسين عملية التشخيص الاستراتيجي.
- ضرورة تلبية رغبات الزبائن وذلك من خلال معرفة متغيرات السوق.
- على المؤسسة الاستفادة من تجاربها في العمل ومحاولة الاستفادة منها لاحقا.

آفاق الدراسة

بعد الانتهاك من معالجة إشكالية بحثنا التي تحاول إظهار أثر التعلم التنظيمي في عملية التشخيص الاستراتيجي، نقترح جملة من الدراسات المستقبلية:

- إمكانية توسيع البحث ليشمل مجموعة من المؤسسات بدل مؤسسة واحدة.
- إتباع أساليب أخرى في الدراسة بدل التوجه الكمي البحث.

الشكل رقم (33) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر : مديرية المحاسبة والمالية

أولاً: المراجع اللغة العربية:

I. الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، عمان: دار الوراق للنشر، 2007.
2. أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي،، طبعة الاولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
3. اكرم سالم الجباني، "ادارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
4. إلياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي: دروس وتطبيقات، دار الوائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2006.
5. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2006 .
6. جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار خوارزم العملية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى 2013.
7. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
8. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
9. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2013.
10. رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، قسنطينة، طبعة اولى، 2008.
11. رضا صاحب ابو حمد ال علي، سنان كاظم الموسي، "الادارة لمحات معاصرة"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
12. رضا إبراهيم المليحي، "إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي"، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، طبعة الاولى، 2010.
13. زكريا مطلق الدوري، "الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات و حالات دراسية"، دار اليازوري والاردن، 2005.
14. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2002 .
15. سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992م.
16. السعيد مبروك إبراهيم، "المعلومات ودورها في إتخاذ القرار الاستراتيجي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2012.

17. طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الاردن، عمان، الطبعة الاولى، 2007.
18. طلال- بن عابد الأحمد وآخرون، "التنظيم وأداء المنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.
19. عبد الباري إبراهيم الدرة، ناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الإستراتيجية، دار الوائل، الطبعة الأولى، 2014.
20. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في المنظمات والأعمال، دار وائل للنشر، سوريا، 2013.
21. عماد زغلول، نظريات التعلم، الأردن: دار الشروق للنشر، 2003.
22. عمر احمد همشري، إدارة المعرفة "الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
23. عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، الأردن، 1994م.
24. فلاح حسن الحسيني، الادارة الاستراتيجية، دار الوائل، الاردن، 2000.
- فيليب كوتلر وجاري ارستروذج، أساسيات التسويق، ج2، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007.
25. كامل محمد المغربي، الإدارة (أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن 21)، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.
26. ماجد عبد المهدي مساعدة، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الاردن ، الطبعة الاولى، 2013.
27. محمد العمشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر 2010.
28. محمد حسين العيساوي وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة ، دار الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2012 .
29. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي" ندار المسيرة عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2011.
30. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
31. المكاشفي عثمان دفع الله القاضي، "الإدارة الإستراتيجية للتربية و التعليم " ، طيبة للنشر والتوزيع القاهرة ، مصر، طبعة أولى، 2011.
32. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000-2001.
33. نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري ، "الادارة الاستراتيجية المعاصرة" ، دار الخوارزم العلمية ، الطبعة الثانية، جدة، 2014.

34. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الوراق، الأردن، ط 2، 2008.
35. نجم عبود نجم، "الإدارة الالكترونية و الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
36. نعمة عباس خضير الخفاجي، "الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات"، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010.
37. وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، "الإدارة الاستراتيجية"، دار الوراق، الاردن، الطبعة الاولى، 2011..
- II. المجالات:**
38. حسان حامي، "ادارة المعرفة والمنظمة المتعلمة- مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21 ديسمبر، الجزائر، 2015.
39. براهيم حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الاعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد CONDOR للالكترونيات بولاية برج بوعرييج، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
40. بلال خلف سكارنه، "التعلم التنظيمي و دوره في تحقيق التحسن المستمر في منظمات الاعمال"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الرابعون، الاردن، 2014.
41. بلعلى فريال نسيمة، "المنظمات المتعلمة توظيف للذكاء و المعارف"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014.
42. جحيق عبد المالك، عبيدات سارة، "تأثير تشارك المعرفي في الممارسات التعلم التنظيمي"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، مجلة المؤسسة، العدد 3، 2014.
43. حسين وليد حسين واخرون، "تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد الى أبعاد إدارة المعرفة"، مجلة جامعة بابل، العدد 06، مجلد 24، العراق، 2016.
44. رواجية مريم، "عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية"، جامعة مختار عنابة، الجزائر، (بدون سنة).
45. شنشونة محمد، "أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية"، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، 2014.
46. صلاح عبد القادر احمد النعيمي، " دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012.
47. طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، المجلة الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 2، ماي 2006.

48. الطيب داودي ،" اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية"، مجلة الباحث، عدد 2007/05، بسكرة، 2007
49. عبد الستار إبراهيم دهام ،"التعلم التنظيمي و اثره في نجاح المنظمات"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 13، العدد 45، 2007.
50. علي سامي عبد الزهرة الخز علي ،"اثر التعلم التنظيمي في بناء رأسمال فكري"، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 21، العدد 85، 2015.
51. فاضل جميل طاهر، "تأثير ابعاد التعلم التنظيمي في توافر ابعاد المنظمة المتعلمة"، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة بغداد، العراق، 2011.
52. ليث علي الحكيم وآخرون ،"دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز"، مجلة القادسية للعلوم والاقتصادية ، المجلد 11 ، العدد 02 ، 2009.
53. مثنى زاحم فيصل ،"دور التعلم التنظيمي في بناء استراتيجيات الموهبة"، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 21، العدد 84 ، 2015.
54. محمد الباي، "التعلم التنظيمي كمدخل من مداخل دعم وتعزيز مشاريع تصميم المنتجات الجديدة" لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالي ، العدد التاسع، المجلد الثاني ،الجزائر،(بدون سنة) .
55. محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد دراه، "تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي"، مجلة الرافدين، المجلد 33، العدد 104، 2011.
56. محمد معاريف، بن حبيب عبد الرزاق ،"دور التشخيص الاستراتيجي في صياغة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية"، محاولة تطبيق نموذج SWOT على مؤسسة SACAEH، جامعة سعيدة ، جامعة تلمسان ، 2011.
57. مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير مادي للمؤسسات الاقتصادية ،مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ،جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف، العدد 5، 2008.

III. الرسائل والأطروحات الجامعية

58. عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة :عينه من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكنولوجيا الإعلام والاتصال،(مذكرة غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009 .

59. أحميدة ملكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية تبسة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008.
60. بن حمو عصمت محمد، "طرق و محددات تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل إستراتيجية الخوصصة"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة تلمسان، 2015-2016.
61. بن سديرة عمر، "التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية"، سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة سطيف، 2013.
62. حبايبة محمد، دور رأسمال الهيكلية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2012.
63. حمادي عبلة، "دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير؛ جامعة آكلي محند الحاج، البويرة؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ 2014.
64. دارين بوزيدي، "مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء": دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، فرع تسيير المؤسسات، باتنة 2005-2006.
65. ريتل فاطمة الزهراء، "أهمية التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري" (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك) رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث LMD في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
66. سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، دراسة حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة مسيلة، 2006.
67. سمالي يحيى، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003م، 2004.
68. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011.
69. فطيمة بزغي، "دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي"، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
70. محمد حنفي محمد نور تبيدي، اثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، رسالة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم، السودان، 2010.
71. مصطفى الهدلة، "اثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية"، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2013.

72. مؤيد علي أبو عفش، "دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في " القيادة والإدارة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2014.

73. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية 'حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر(2008-2011)'، رسالة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2014.

IV. الملتقيات والمؤتمرات العلمية :

74. رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، جامعة الشلف، 2011.

75. هشام سفيان صلواتشي، يوسف بوبدلة، "تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة و علاقتها بالتقسيم الاستراتيجي و تقسيم السوق"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2013.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

76. Helfer J-P et autres **Management Stratégie et Organisation**, 3ème édition, Vuibert, France, 2000, P55

77. Michael Porter, Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors, free the press, new York, United states of America, 1998, p4.

78. Peter Senge, **The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization**, Curren Doubleday, New York, 1990, p08

أولاً: المراجع اللغة العربية:

I. الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، عمان: دار الوراق للنشر، 2007.
2. أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي،، طبعة الاولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
3. اكرم سالم الجباني، "ادارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
4. إلياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي: دروس وتطبيقات، دار الوائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2006.
5. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2006 .
6. جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار خوارزم العملية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى 2013.
7. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
8. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي"، دار اليزوردي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
9. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2013.
10. رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، قسنطينة، طبعة اولى، 2008.
11. رضا صاحب ابو حمد ال علي، سنان كاظم الموسي، "الادارة لمحات معاصرة"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
12. رضا إبراهيم المليحي، "إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي"، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، طبعة الاولى، 2010.
13. زكريا مطلق الدوري، "الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات و حالات دراسية"، دار اليازوري والاردن، 2005.
14. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2002 .
15. سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992م.
16. السعيد مبروك إبراهيم، "المعلومات ودورها في إتخاذ القرار الاستراتيجي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2012.

17. طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الاردن، عمان، الطبعة الاولى، 2007.
18. طلال- بن عابد الأحمد وآخرون، "التنظيم وأداء المنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.
19. عبد الباري إبراهيم الدرة، ناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الإستراتيجية، دار الوائل، الطبعة الأولى، 2014.
20. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في المنظمات والأعمال، دار وائل للنشر، سوريا، 2013.
21. عماد زغلول، نظريات التعلم، الأردن: دار الشروق للنشر، 2003.
22. عمر احمد همشري، إدارة المعرفة "الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
23. عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، الأردن، 1994م.
24. فلاح حسن الحسيني، الادارة الاستراتيجية، دار الوائل، الاردن، 2000.
- فيليب كوتلر وجاري ارستروذج، أساسيات التسويق، ج2، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007.
25. كامل محمد المغربي، الإدارة (أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن 21)، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.
26. ماجد عبد المهدي مساعدة، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الاردن ، الطبعة الاولى، 2013.
27. محمد العمشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر 2010.
28. محمد حسين العيساوي وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة ، دار الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2012 .
29. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي" ندار المسيرة عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2011.
30. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
31. المكاشفي عثمان دفع الله القاضي، "الإدارة الإستراتيجية للتربية و التعليم " ، طيبة للنشر والتوزيع القاهرة ، مصر، طبعة أولى، 2011.
32. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000-2001.
33. نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري ، "الادارة الاستراتيجية المعاصرة" ، دار الخوارزم العلمية ، الطبعة الثانية، جدة، 2014.

34. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الوراق، الأردن، ط 2، 2008.
35. نجم عبود نجم، "الإدارة الالكترونية و الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
36. نعمة عباس خضير الخفاجي، "الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات"، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010.
37. وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، "الإدارة الاستراتيجية"، دار الوراق، الاردن، الطبعة الاولى، 2011..
- II. المجالات:**
38. حسان حامي، "ادارة المعرفة والمنظمة المتعلمة- مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21 ديسمبر، الجزائر، 2015.
39. براهيم حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الاعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد CONDOR للالكترونيات بولاية برج بوعرييج، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
40. بلال خلف سكارنه، "التعلم التنظيمي و دوره في تحقيق التحسن المستمر في منظمات الاعمال"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الرابعون، الاردن، 2014.
41. بلعلى فريال نسيمة، "المنظمات المتعلمة توظيف للذكاء و المعارف"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014.
42. ججيق عبد المالك، عبيدات سارة، "تأثير تشارك المعرفي في الممارسات التعلم التنظيمي"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، مجلة المؤسسة، العدد 3، 2014.
43. حسين وليد حسين واخرون، "تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد الى أبعاد إدارة المعرفة"، مجلة جامعة بابل، العدد 06، مجلد 24، العراق، 2016.
44. رواجية مريم، "عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية"، جامعة مختار عنابة، الجزائر، (بدون سنة).
45. شنشونة محمد، "أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية"، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، 2014.
46. صلاح عبد القادر احمد النعيمي، " دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012.
47. طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، المجلة الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 2، ماي 2006.

48. الطيب داودي ،" اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية"، مجلة الباحث، عدد 2007/05، بسكرة، 2007
49. عبد الستار إبراهيم دهام ،"التعلم التنظيمي و اثره في نجاح المنظمات"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 13، العدد 45، 2007.
50. علي سامي عبد الزهرة الخز علي ،"اثر التعلم التنظيمي في بناء رأسمال فكري"، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 21، العدد 85، 2015.
51. فاضل جميل طاهر، "تأثير ابعاد التعلم التنظيمي في توافر ابعاد المنظمة المتعلمة"، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة بغداد، العراق، 2011.
52. ليث علي الحكيم وأخرون ،"دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز"، مجلة القادسية للعلوم والاقتصادية ، المجلد 11 ، العدد 02 ، 2009.
53. مثنى زاحم فيصل ،"دور التعلم التنظيمي في بناء استراتيجيات الموهبة"، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 21، العدد 84 ، 2015.
54. محمد الباي، "التعلم التنظيمي كمدخل من مداخل دعم وتعزيز مشاريع تصميم المنتجات الجديدة" لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالي ، العدد التاسع، المجلد الثاني ،الجزائر،(بدون سنة) .
55. محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد دراه، "تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي"، مجلة الرافدين، المجلد 33، العدد 104، 2011.
56. محمد معاريف، بن حبيب عبد الرزاق ،"دور التشخيص الاستراتيجي في صياغة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية"، محاولة تطبيق نموذج SWOT على مؤسسة SACAEH، جامعة سعيدة ، جامعة تلمسان ، 2011.
57. مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير مادي للمؤسسات الاقتصادية ،مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ،جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف، العدد 5، 2008.
- III. الرسائل والأطروحات الجامعية
58. عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة :عينه من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكنولوجيا الإعلام والاتصال،(مذكرة غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009 .

59. أحميدة ملكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية تبسة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008.
60. بن حمو عصمت محمد، "طرق و محددات تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل إستراتيجية الخوصصة"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة تلمسان، 2015-2016.
61. بن سديرة عمر، "التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية"، سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة سطيف، 2013.
62. حبايبة محمد، دور رأسمال الهيكلية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2012.
63. حمادي عبلة، "دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير؛ جامعة آكلي محند الحاج، البويرة؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ 2014.
64. دارين بوزيدي، "مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء": دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، فرع تسيير المؤسسات، باتنة 2005-2006.
65. ريتل فاطمة الزهراء، "أهمية التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري" (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك) رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث LMD في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
66. سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، دراسة حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة مسيلة، 2006.
67. سمالي يحييه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003م، 2004.
68. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011.
69. فطيمة بزغي، "دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي"، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
70. محمد حنفي محمد نور تيدي، اثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، رسالة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم، السودان، 2010.
71. مصطفى الهدلة، "اثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية"، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2013.

72. مؤيد علي أبو عفش، "دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في " القيادة والإدارة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2014.

73. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية 'حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر(2008-2011)'، رسالة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2014.

IV. الملتقيات والمؤتمرات العلمية :

74. رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، جامعة الشلف، 2011.

75. هشام سفيان صلواتشي، يوسف بوبدلة، "تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة و علاقتها بالتقسيم الاستراتيجي و تقسيم السوق"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2013.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

76. Helfer J-P et autres **Management Stratégie et Organisation**, 3ème édition, Vuibert, France, 2000, P55

77. Michael Porter, Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors, free the press, new York, United states of America, 1998, p4.

78. Peter Senge, **The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization**, Curren Doubleday, New York, 1990, p08

قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة

أ/بوروية فيهمة	01
أ/جيجخ فايزة	02
د/كمال منصورى	03



الملحق رقم (02)



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة: الثانية ماستر

التسيير الاستراتيجي للمنظمات

قسم علوم التسيير

استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها لنيل شهادة الماستر في تسيير الاستراتيجي للمنظمات بعنوان "أثر التعلم التنظيمي على التشخيص الاستراتيجي -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-"، وتهدف هذه الاستبانة لاستقصاء آراء إطارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش- حول دور التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة في دعم التشخيص الاستراتيجي، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونخططكم علما أن البحث يبقى لأغراض علمية أكاديمية بحتة تحفظ فيه خصوصية بيانات المؤسسة وتصريحات المستجوبين ولكم منا فائق الشكر والتقدير على تعاونكم.

الطالبة: بوزيدي إكرام

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

ثانوي ليسانس مهندس دراسات عليا

4. مدة العمل بالمؤسسة:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 15 إلى أقل من 20 سنة أكثر من 20 سنة

5. عدد الدورات التكوينية:

لا شيء دورة واحدة دورتين أو أكثر

القسم الثاني:

المحور الأول: التعلم التنظيمي

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى التعلم التنظيمي بمصادره الثلاثة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب "أوماش" بأبعادها الثلاث "التعلم الفردي و التعلم الجماعي والتعلم على مستوى المنظمة" وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التعلم التنظيمي وعبارات المفسرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولا: التعلم على المستوى الفردي للمنظمة من خلال:						
1	رفع التحدي و بروز روح المنافسة بين الأفراد					
2	تمكين الأفراد من التطور الذاتي					
3	القدرة على التعبير عن المواقف وتطوير حجج الإقناع					
4	الكشف والإفصاح عن المبادرات الفردية الخلاقة والهادفة					
ثانيا: التعلم على المستوى الجماعي للمنظمة من خلال:						

					5	تعبئة الجهود والقدرات الجماعية نحو الأهداف المرغوبة
					6	تطوير التواصل الدائم والمستمر داخل مجموعات العمل
					7	تنسيق المهام بين أفراد الفريق
					8	التشجيع على العمل التعاوني الجماعي
					9	نقل وتداول أفضل الممارسات داخل مجموعات العمل
					10	سيادة الثقة المتبادلة بين مختلف الفرق والجماعات
					11	تفضيل العمل الجماعي على العمل الفردي
ثالثا: التعلم على مستوى المنظمة من خلال:						
					12	الرفع من حجم التضامن والتنسيق والتعاون
					13	إثراء وتحديث قواعد البيانات في المؤسسة
					14	تحسين طرق وأساليب نشر وتداول المعلومات والمعارف
					15	دمج المصالح الشخصية في سياق الأهداف التنظيمية

المحور الثاني: التشخيص الاستراتيجي

الرقم	أولا: التشخيص الاستراتيجي الداخلي و عبارات المفسرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
16	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها التسويقية (تطوير المنتجات، شبكة التوزيع، حملات إعلانية...)					
17	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها المالية					
18	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها الإنتاجية (خطوط الانتاج، مخزون المواد الأولية، الطاقة الإنتاجية...)					
19	تتبنى المؤسسة التوجه التكنولوجي لرفع قدراتها الإنتاجية					
20	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحليل كفاءة أفرادها					
21	للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يكرس لا مركزية إتخاذ القرار					
22	تتميز إجراءات العمل في المؤسسة بالمرونة					
23	تهتم المؤسسة بنقاط القوة لديها و تدعمها					
24	تسعى المؤسسة لمعالجة نقاط الضعف لديها					

الرقم	ثانيا: التشخيص الاستراتيجي الخارجي والعبارات المفسرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1: البيئة العامة						
25	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية لبيئتها					
26	تهتم المؤسسة بمحيطها عند أدائها لأنشطتها					
27	تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات التكنولوجية					
28	تلجأ المؤسسة لدراسة و متابعة إمكانيات و حاجات البيئة الاجتماعية التي تنشط فيها					
29	تتبع المؤسسة اللوائح و القوانين التي تتعلق بأنشطتها ومختلف التعديلات التي تطرأ عليها					
30	تسعى المؤسسة لاستغلال فرص استثمار خارجية					
31	تبحث المؤسسة عن فرصة لتوسيع أعمالها					
32	تحاول المؤسسة توقع المخاطر قبل وقوعها					
33	في حالة وجود مخاطر تهدد المؤسسة فإنها تسعى لتحويلها إلى فرص أو تجنبها.					
2: البيئة الخاصة (قوى بورتر الخمس):						
34	تتابع المؤسسة أنشطة منافسيها في القطاع					
35	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين حصتها السوقية					
36	تدرس المؤسسة إمكانية دخول منافسين جدد للقطاع					
37	تسعى المؤسسة لمعرفة المنتجات البديلة التي يحتمل أن تنافس خط إنتاجها					
38	تسعى المؤسسة دوما لتلبية رغبات العملاء و الحفاظ على ولائهم					
39	تهتم المؤسسة باستمرار بتدارك أذواق زبائنهم و طلباتهم					
40	تعمل المؤسسة على تقوية و إيجاد أفضل السبل للحفاظ على مورديها					
41	تسعى المؤسسة لإيجاد أفضل قنوات توريد					
42	تهتم المؤسسة بالموردين المحتملين من خلال دراسة مختلف العروض التي تتلقاها					

شكرا على حسن تعاونكم