

أهمية القيام بتحليل الاستراتيجي الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.  
- دراسة مقارنة بين مجعبي السونطراك و سونلغاز-

د. بوطلاعة محمد  
المركز الجامعي بميلة

أ. بظاهر بنخنة  
جامعة مستغانم

### ملخص

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

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

### Abstract

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

**Keywords:** Internal environment, Organizational structure, Resources, Organizational culture, Sonatrach, Sonelgaz.

### مقدمة

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

الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية

- ماهية التحليل الاستراتيجي الداخلي؟

- ماهي كيفية مقارنة بين المجمعين؟

### الفرضيات

- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يساعدها في تطوير منتجاتها.

- كلا المجمعين لا يهتمان ببيئة الداخلية لأعمالهم.

### المنهج المستخدم

اعتمدنا على المنهجي الوصفي والتحليلي لتلاؤمهما مع معطيات دراستنا في الجانب النظري، كما اعتمدنا على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من خلال مقارنة بين المجمعين.

### هيكل الدراسة

للإجابة عن التساؤل التالي قسمنا بحثنا إلى محورين، حيث ركزنا في المحور الأول على ماهية التحليل الاستراتيجي الداخلي. أما في المحور الثاني على دراسة مقارنة بين مؤسسة سوناطراك، ومؤسسة سونلغاز.

### المحور الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي الداخلي

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

### أولاً: مفهوم البيئة الداخلية

إن البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال، حيث تعطي هذه البيئة للمنظمة قدرات وميزات تنافسية تجعل منها منظمة متفردة في أساليب وطرق عملها وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها. لذلك فإن اختلاف قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها يتجسد باختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال والتي من الممكن أن تصبح محددات أساسية لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.<sup>1</sup>

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

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

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

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2013، ص 183، 184.

<sup>2</sup> منصور عبد القادر محمد منصور، اثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين (حالة جامعة الأقصى بغزة)، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد السادس، الجزائر، جوان 2014، ص 79.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص 21.

<sup>4</sup> المعهد التخصصي لدراسات، المسح البيئي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، مركز الدراسات الاستراتيجية، الأردن، 2012، ص 9.

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

### ثانيا: مداخل التحليل الاستراتيجي الداخلي

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

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

**1.مدخل S-7:** يتضمن هذا المدخل في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة تجميع معلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف ال(S) وهي موضحة في الشكل التالي:

- القيم المشتركة(Shared values): هي مجموعة من الصفات والسلوك وخصائص تؤمن بها منظمة.
- إستراتيجية (stratégique): هي مجموعة من الموارد والقدرات التي يجب أن تمتلكها المنظمة للفوز في السوق.
- هيكل (structure): هذا يصف كيفية تنظيم المنظمة ويشمل الأدوار والمسؤوليات والعلاقات المساءلة؛
- الأفراد (Staff): يتناول هذا العنصر فحص قاعدة الموظف، وخطة التوظيف وإدارة المواهب؛
- المهارات(Skills): هي القدرة على القيام بعمل المنظمة، وتنعكس في أداء المنظمة؛
- نمط الإدارة(style): هو العنصر السلوكي الذي يعين الاستخدامات القيادة التنظيمية والتأثيرات التفاعل مع الموظفين<sup>6</sup>.

**2.مدخل تحليل التأثير الربحي لإستراتيجية السوق PIMS:** إن هذا المدخل يساعد المدير الاستراتيجي من الناحية العملية في تحديد تلك العوامل الداخلية الرئيسية ذات التأثير القوي على الأداء مثل كثافة الاستثمار الطاقة...الخ.<sup>7</sup>

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

<sup>5</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، دار الجامعة، مصر، 2002-2003، ص210، 212.

<sup>6</sup> Theophilus Francis Gyepi-Garbrah, Frederick Binfor, **An Analysis of Internal Environment of a Commercial- oriented Research Organization: Using Mckinsey 7SFramework in a Ghanaian Context**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 9, September 2013,p94-97.

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

## 4.مدخل التحليل الوظيفي

يتناول هذا المدخل تحليل القدرات والسمات المميزة للمنظمة والتي قد تكون مصدرا محتملا للقوة أو الضعف. إذ يعتبر من ابسط المدخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية. ووفقا لهذا المدخل فإن تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية يتطلب تركيزا خارجيا على الظروف الصناعية واتجاهات ومقارنات المنافسين ، أي تحديد ماهي العوامل التي ساعدت في تحقيق الأداء المتميز أو الضعيف في مجالات التسويق، الإنتاج، الإدارة، المالية. فالحلل الاستراتيجي يقوم بفحص الأداء الماضي لتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في الأداء الإيجابي أو السلبي. من ناحية أخرى فإن تحليل الأداء الماضي للمبيعات والتكلفة والربحية يساعد في استكشاف العوامل الإستراتيجية الداخلية.<sup>9</sup>

## ثالثا: عناصر البيئة الداخلية

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

## 1. أبعاد الهيكل التنظيمي

يحدد الهيكل التنظيمي كتجمع من الناس والمهام التي توكل إلى الوحدات المختلفة لتعزيز الاتصالات والقرارات والإجراءات، أي تحقيق علاقة وثيقة بين العمليات التي تجري داخل المنظمة وتوجيهها. وشمل الهيكل التنظيمي على عدة أبعاد منها أربعة أبعاد أساسية تتمثل فيمايلي:<sup>10</sup>

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

## 2. نموذج دينسيون (Denison's) لثقافة التنظيمية

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

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

<sup>9</sup>. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص215.

<sup>10</sup>. Johanna Andersson Alena Zbirenko, **Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity – A qualitative study of a public health-care organization**, Umeå School of Business and Economics, Bachelor thesis, 15 hp, Umeå School of Business and Economics, Sweden, 2014 ,p8-9.

- سمة المشاركة: المشاركة سمة تخلق الشعور بالملكية والمسؤولية وكذلك زيادة القدرات والحكم الذاتي وهو يساعد في تنفيذ القرارات.

- سمة الاتساق(الثبات): تحدد سمة الثبات على القيم والنظم التي هي أساس ثقافة قوية. وهي توفر المركزية التي هي مصدر التكامل والتنسيق، إذن الاتساق هو مصدر داخلي مؤثر من التكامل والاستقرار الذي ينطلق من إطار مشترك و مطابق<sup>11</sup>.

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

- سمة البعثة: مهمة هي عبر عن المؤسسة وأعضائها الذين يعرفون أين هم ذاهبون، كيف يعتمدون وصول إلى هناك، وكيف يمكن لكل فرد أن يسهم في نجاح المؤسسة. فالمنظمات الناجحة لديها إحساس واضح الهدف والاتجاه الذي يحدد الأهداف التنظيمية والأهداف الإستراتيجية.<sup>12</sup>

### 3. نظام تخطيط موارد المؤسسات

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

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

والمعلومات في جميع أنحاء المنظمة بأكملها<sup>13</sup>.

<sup>11</sup>. Awais Imam, Dr. Abdus Sattar Abbasi, Dr. Saima Muneer, Mubashar Majeed Qadri, **Organizational Culture and Performance of Higher Educational Institutions: the Mediating Role of Individual Readiness for Change**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.20 ,Europe, 2013, p24.

<sup>12</sup>. Mariama Zakari, Kofi Poku Wilberforce Owusu-Ansah, **Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana** , International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 3 No. 1, USA , January 2013,p98.

نظم تخطيط موارد المؤسسات هي نظم المعلومات المتكاملة والتي يمكن استخدامها لإدارة كافة المعلومات والموارد وظيفة في منظمة من قاعدة بيانات مشتركة. هذه النظم كمحاولة لدمج جميع المعلومات في قاعدة بيانات مركزية واحدة، ثم نسمح للمستخدمين في مواقع تنظيمية مختلفة لمراقبة مستويات المعلومات<sup>14</sup>.

### المحور الثاني: دراسة مقارنة بين مؤسسة سونطراك ومؤسسة سونلغاز

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

### أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك وسونلغاز

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

#### 1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة سونطراك

يعبر الشكل التالي على الهيكل التنظيمي وهو يوضح مختلف اللجان و المديريات المتداخلة في أنشطة. يفني المخطط الجديد للهيكل التنظيمي للبنية الكبرى لسونطراك بالمتطلبات الآتية:<sup>15</sup>

- تزويد سونطراك بإنشاء مديرية تنسيقية للمجموعة للهندسة و التنمية بقدرة إدارية لإنجاز المشاريع التنموية الكبرى وذلك بهدف
- توحيد وتنسيق جميع موارد الشركة وكذا جعلها مركز تفوق وتؤهلهما للتحكم بالتكنولوجيات، تطوير الخبرة والبحث والتنمية .
- ضمان التنسيق، المتابعة ومراقبة ميزانية الفروع والمشاركات، في الجزائر وفي الخارج وذلك بإنشاء مديرية تنسيقية للمجموع فروع ومشاركات والتي تسهر على تسجيل أهداف الميزانية في إطار إستراتيجية سونطراك والخروج بقرارات المديرية العامة لاسيما من الجوانب الإستراتيجية، التخطيط، المالية، الموارد البشرية، الشؤون القانونية و التدقيق.
- تعزيز إجراء إبرام الصفقات لسونطراك، بإنشاء مديرية مكلفة بإحياء وتنسيق هذا النشاط في ظل احترام الإجراءات الشرعية القانونية.
- إيلاء اهتمام خاص لمتابعة أنشطة المشاركات، في نشاط المنبع بمراعاة المسائل العملية، الإستراتيجية والمالية لسونطراك وذلك بإنشاء مديرية تنسيقية تسييرها يعود مباشرة للمديرية العامة.
- اتخذ أيضا قرار إنشاء لجان خاصة على مستوى المديرية العامة.

<sup>13</sup>. Rifat O. Shannak, **The Impact of Implementing an Enterprise Resource Planning System on Organizational Performance Using Balanced Scorecard**, Journal of Management Research, Vol. 8, No.01, Macrothink Institute( www.macrothink.org/jmr), 2016,p38-39.

<sup>14</sup>. Ali Parto, Saudah Sofian, Maisarah Mohammed Saat, **The Impact of Enterprise Resource Planning on Financial Performance in a Developing Country**, International Review of Management and Business Research Vol. 5 Issue.1 R M B R, (www.irmbjournal.com), March 2016,p177.

<sup>15</sup>. وثائق من مؤسسة سونطراك

## 2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لإبراز طريقة نشاطها، فانتظام الوظائف وتربطها يؤدي بالضرورة إلى مساهمة المحيط الذي تعيش فيه، حيث تسعى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز إلى الاهتمام بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط. وكأي مجمع صناعي فإن الهيكل التدريجي للمجمع يتشكل من<sup>16</sup>:

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

## 3. مقارنة بين هيكل التنظيمي للمؤسسة سوناطراك و سونلغاز

- نلاحظ أن كلا الهيكلين لديها مدير عام رئيسي كما أنهما يتكونان من مجموعة من المديريات ولديهما عدة فروع. كما نجد أن كلا الهيكلين يهدفان إلى تحقيق الأهداف التالية:
- وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة.
  - خلق وظائف جدد تتناسب مع احتياجات المجمع و معطيات سوق العمل.
  - توزيع المهام حسب مؤهلات العلمية بالإضافة إلى الخبرة التي تعتبر كعامل مهم لدى أي مؤسسة.
  - إنشاء مديرية تنسيقية للمجموع فروع ومشاركات والتي تسهر على تسجيل أهداف الميزانية في إطار إستراتيجية الموضوع من طرف المجمع.
  - يساهم في تحسين السياسة المنهجية من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء.
  - تعزيز إجراء إبرام الصفقات لمجمع، بإنشاء مديرية مكلفة بإحياء وتنسيق هذا النشاط في ظل احترام الإجراءات الشرعية القانونية.
  - ضمان تمثل المجمع بأحسن صورة وباهي حلة.

<sup>16</sup> . Direction Générale Groupe sonelgaz, Direction des ressources humaines Organigramme

Sonelgaz.

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

#### ثانيا: تطور الموارد في مؤسستي سوناطراك ومجمع سونلغاز

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

#### أ. موارد مؤسسة سوناطراك

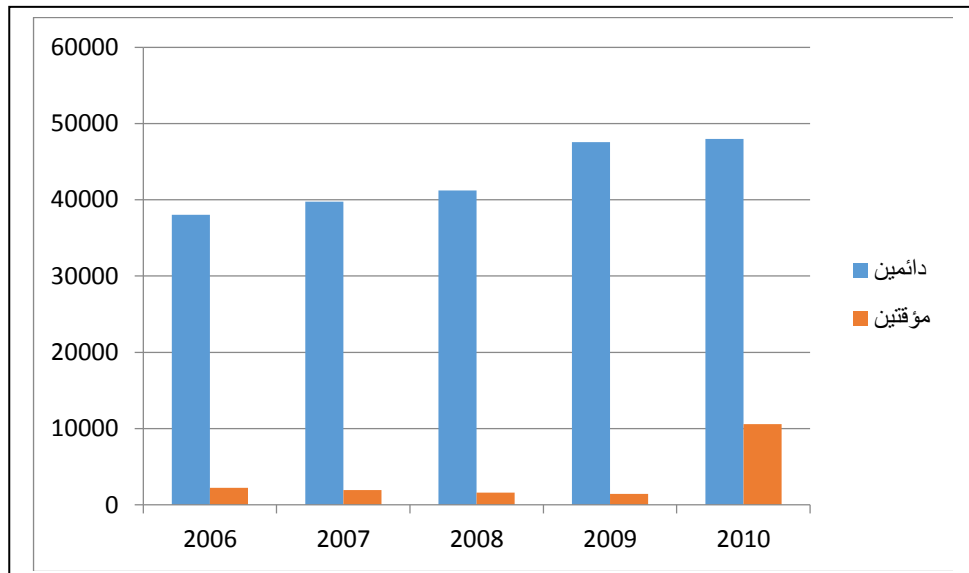
سياسة المؤسسة للموارد البشرية: نظرا لوجود بيئة اقتصادية تنافسية، أجرت سوناطراك مؤخرا تحديثا لسياساتها للموارد البشرية. تركز حول تنفيذ الأهداف ومؤشرات الأداء المكيفة، والعمل على تشغيل مشاريع التنمية، وذلك لضمان أمثل للمهارات.

الموظفين: ارتفع عدد الموظفين الدائمين من 47566 موظف في 2009 إلى 47963 موظف في 2010، موزعين بحسب الوظيفة على النحو التالي: 55% في وظائف قلب المهنة، 23% في وظائف الدعم و 22% في وظائف الوسائل.

ووصل عدد الوظائف الدائمت 7001 موظفة في 2010، ممثلات نسبة 14% من النسبة الإجمالية للموظفين الدائمين. 36% منهم ينشطون على مستوى وظائف الوسائل، 48% في وظائف الدعم 16% في وظائف قلب المهنة.

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

#### الشكل رقم (01): تطور القوى العاملة

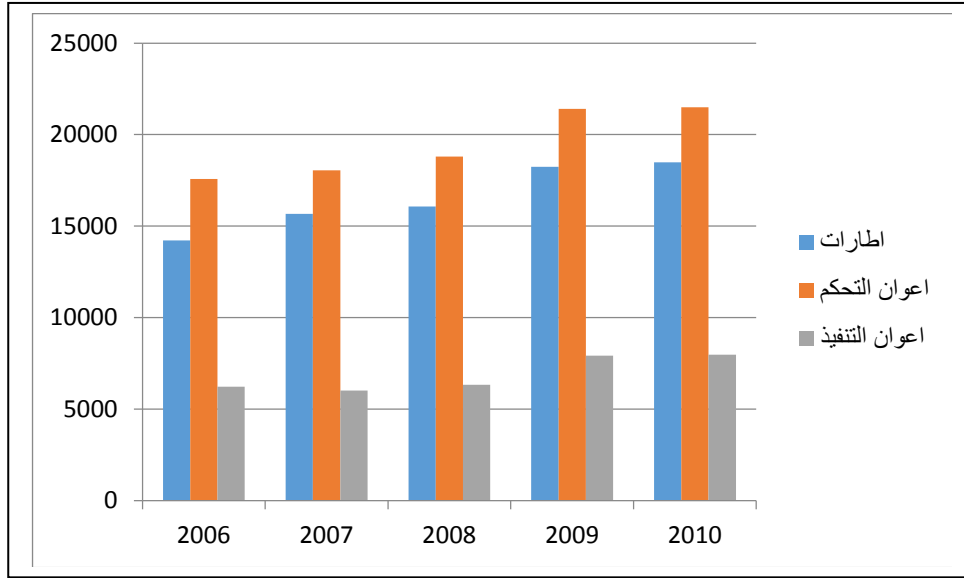




المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على وثائق من مؤسسة سوناطراك.

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

الشكل رقم (02): طور قوى العاملة الدائمة



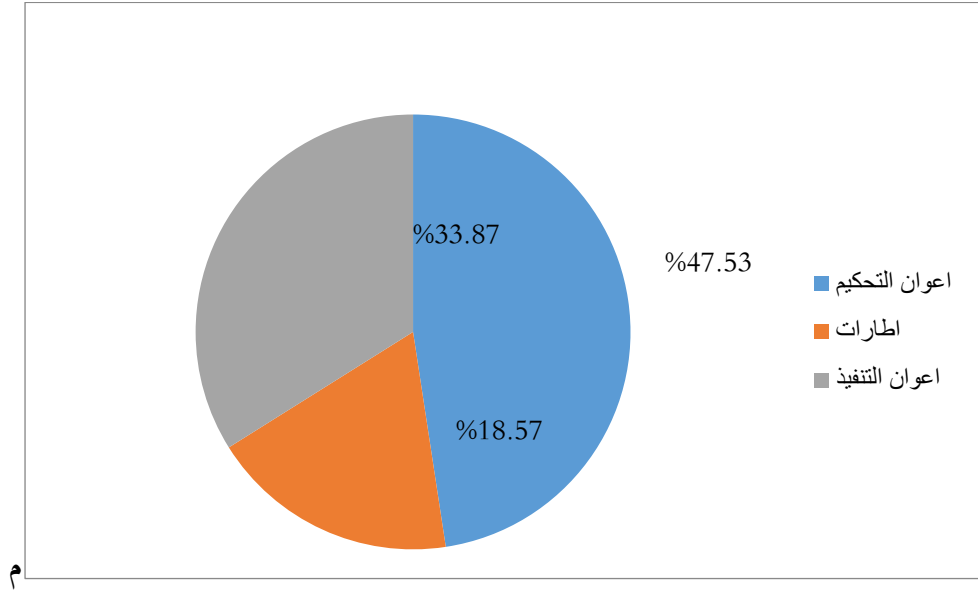
نلاحظ من خلال الشكل السابق أن عدد أعوان التحكم هي أكبر قيمة فهي تحتل المرتبة الأولى وهي في تزايد مستمر خلال سنوات 2006-2010، ثم يليها عدد الإطارات التي تحتل المرتبة الثانية وهي أيضا في تزايد مستمر خلال سنوات 2006-2010، ثم يأتي عدد أعوان التنفيذ في المرتبة الثالثة وعدددهم متزايد بشكل طفيف خلال نفس سنوات.

ب. موارد مؤسسة سونلغاز

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

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

الشكل رقم(03): توزيع العمال حسب الفئات

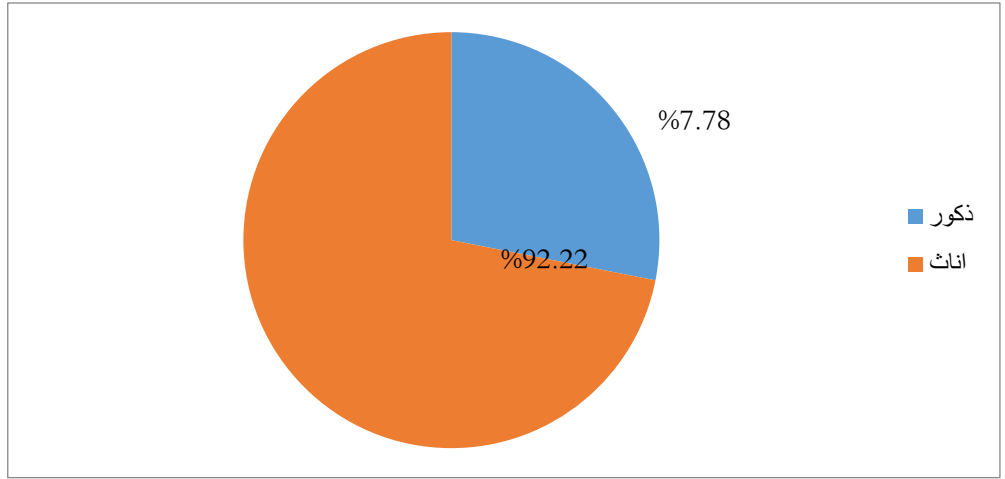


المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على وثائق مؤسسة سونلغاز.

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

- توزيع الأفراد حسب الجنس

الشكل رقم (04): توزيع الأفراد حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على وثائق مؤسسة سونلغاز.

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

## 3. مقارنة بين موارد مؤسستي سوناطراك وسونلغاز

- نلاحظ من خلال مصدر الموارد داخل المجمعين أن كلاهما لديهما طاقة هائلة من العمال والخاصة الدائمين، كما اتضح لنا ان هناك مجموعة من المميزات التي توجد عند كلا المجمعين نذكر من بينها:
- توفير المنشأة الضرورية لضمان سير المهام.
  - وضع التخطيط المناسب للموارد من خلال خلق جو عمل مريح.
  - التحكم الجيد في الموارد وتحسين سبل استغلالها.
  - ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء واستغلال الموارد.
  - توفير التسيير الحسن للموارد البشرية و العتاد اللازم للعمل.
  - ضمان أمن الأشخاص و الموارد التي لها علاقة مع نشاط العمل و التوزيع.
  - كما يتضح لنا بعض أوجه الاختلاف بين موارد المجمعين والتي تتمثل فيما يلي:
  - اختلاف من حيث طول مدة التدريب والتكوين لدى الموظفين.
  - تطوير جميع الأنشطة داخل سوناطراك في حين تطوير كل نشاط له علاقة غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية لمجمع سونلغاز.
  - القيام بتكثير البترول وتميع الغاز من طرف سوناطراك، في حين القيام بتوزيع الكهرباء والغاز بالتساوي من طرف سونلغاز.
  - استغلال وصيانة الأنابيب البترول والغاز في سوناطراك، في حين قيام بتطوير شبكات التوزيع التي يمكن من تزويد زبائن جدد في سونلغاز.

## خلاصة

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

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

ومن أهم التوصيات:

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

قائمة المراجع

### 1- المراجع باللغة العربية

#### 1-1 الكتب

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

#### 2-1 الرسائل والأطروحات والمجلات

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

### 2- المراجع باللغة الأجنبية

#### 1-2 الكتب

10. Jean-Charles Mathé, Jean-Charles Mathé, **management stratégique concurrentiel** , Librairie Vuibert, paris, France, 2001.
- 2-2 رسائل والأطروحات ومجلات
11. Theophilus Francis Gyepi-Garbrah, Frederick Binfor, **An Analysis of Internal Environment of a Commercial- oriented Research Organization: Using Mckinsey 7S Framework in a Ghanaian Context**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 9, September 2013.
12. Johanna Andersson Alena Zbirenko, **Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity – A qualitative study of a public health-care organization** , Umeå School of Business and Economics, Bachelor thesis, 15 hp, Umeå School of Business and Economics, Sweden ,2014.
13. Quangyen Tran, Yezhuang Tian, **Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm** Journal of Industrial and Business Management, American , April 2013.
14. Awais Imam, Dr. Abdus Sattar Abbasi, Dr. Saima Muneer, Mubashar Majeed Qadri, **Organizational Culture and Performance of Higher Educational Institutions: the Mediating Role of Individual Readiness for Change**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.20 ,Europe, 2013.
15. Mariama Zakari, Kofi Poku Wilberforce Owusu-Ansah, **Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana** , International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 3 No. 1, USA , January 2013.
16. Rifat O. Shannak, **The Impact of Implementing an Enterprise Resource Planning System on Organizational Performance Using Balanced Scorecard**, Journal of Management Research, Vol. 8, No.01, Macrothink Institute( [www.macrothink.org/jmr](http://www.macrothink.org/jmr)), 2016.
17. Ali Parto, Saudah Sofian, Maisarah Mohammed Saat, **The Impact of Enterprise Resource Planning on Financial Performance in a Developing Country** ,International Review of Management and Business Research Vol. 5 Issue.1 R M B R, ([www.irmbjournal.com](http://www.irmbjournal.com)), March 2016.