

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

الموضوع: أثر القيم التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة
دراسة حالة: في مؤسسة مطاحن صابا دور -بسكرة-

مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

من إعداد الطلبة:

- وهيبة غربي

- نور الهدى جعفر

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ تعليم عالي	إسماعيل حجازي
بسكرة	مشرفا	أستاذ تعليم عالي	غربي وهيبة
بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	زينب بن تركي

الموسم الجامعي: 2022-2023

سورة التوبة

شكر وتقدير

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك

ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب

اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا

بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك إلى من بلغ الرسالة

وأدى الأمانة وتصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

. بعد شكر الله عز وجل على إتمام هذا العمل المتواضع أتقدم بجزيل الشكر والعرفان

للدكتورة الفاضلة غربي وهيبة على تأطيرها هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل الأساتذة الدين رافقوني في مشواري الدراسي وعلى وصولنا لهذا

الهدف المراد تحقيقه.

وأخص بجزيل الشكر للسيد توفيق عرجون على تقديم يد العون والمساعدة كما لا يفوتنا أن

أشكر لجنة المناقشة وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

إهداء

الحمد والشكر لله الذي أنعم علينا بالعلم والخير كله والسلام على خير المرسلين

سيدنا محمد على آله وصحبه أجمعين

إلى من كان رضاها منيرا لدربي ومصدر سعادتي، يامن علمتني معنى الحياة

إليك يا " أمي الغالية " حفظك الله ورعاك

إليك يامن نقت المر لكي تروقتي حلاوة الحياة، إليك يا من علمتني معنى الصبر

إليك يا من رببتني ورعيتني " أبي حبيبي " وسندي

في هذه الحياة أطل الله في عمرك ورعاك

إلى حبيبات قلبي أخواتي حليلة، أبة خنساء، سندس

إلى من رافقوني وكانوا لي مصدر قوة وحب صديقاتي منار، أنوار، ريهام، صباح،

سندس، خالتي نادية

إلى صديقي ورفيقي في رحلتي إسماعيل، عيد الرؤوف

إلى كل رفيقات دربي في الدراسة

إلى عائلة جعفر الكريمة والأهل والأحباب وكل الأصدقاء

نور الهدى

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما هو أثر القيم التنظيمية على تحديد التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور .

بسكرة.

واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وفي الدراسة الميدانية اعتمدنا في جمع البيانات على المقابلة وأداة الاستمارة ووثائق المؤسسة، وتوصلنا لجملة من النتائج أهمها:

- ✓ يوجد أثر للقيم التنظيمية على تحديد التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور . بسكرة.
- ✓ يوجد أثر للقيم التنظيمية على التوجه نحو الزبائن والتوجه نحو المنافسين في مطاحن صابا دور . بسكرة.
- ✓ لا يوجد أثر للقيم التنظيمية على التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الإبداع في مطاحن صابا دور . بسكرة.

وقد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من المقترحات أهمها:

أن على مطاحن صابا دور الاهتمام بالتشخيص الخارجي والداخلي للبيئة التي تعمل فيها، وكذا الاهتمام أكثر بالدراسات الاستطلاعية للزبائن، كالاتتماد على بحوث التسويق لتتعرف أكثر على زبائن القطاع الذي تعمل فيه.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، التوجه الاستراتيجي، التوجه نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا التوجه نحو الإبداع.

Summary:

This study aimed to find out whether there is an effect of organizational values on challenging the strategic direction in Saba Dor Mills - Biskra.

In this study, we relied on the descriptive approach, and in the field study, we relied on the interview, questionnaire tool, and institution documents to collect data, and we reached a number of results, the most important of which are:

- ✓ There is an effect of organizational values on determining the strategic direction in Saba Dor Mills - Biskra
- ✓ There is an impact of organizational values on customer orientation and competitors orientation in Saba Dor Mills
- ✓ There is no effect of organizational values on the orientation towards technology and the orientation towards innovation in Saba Dor Mills- Biskra

The study came up with a number of proposals, the most important of which are:

Saba Mills should pay attention to the external and internal diagnosis of the environment in which it operates, and pay more attention to survey studies for customers, such as relying on marketing research to get to know more about the customers of the sector in orientation which it operates.

Keywords: organizational values, strategic orientation, customer orientation, competitor orientation, technology orientation, creativity orientation

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	01
32	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صابا دور . بسكرة	02
33	التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة	03
39	تطور عدد الزبائن لمطاحن صابا دور . بسكرة	04
41	تطور الأصول العينية لمطاحن صابا دور . بسكرة	05
42	تطور الطاقة الإنتاجية لمطاحن صابا دور . بسكرة	06

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
02	مفهوم التوجه الاستراتيجي	01
30	حصص الشركاء مطاحن صابا دور	02
30	توزيع العاملين في مطاحن صابا دور . بسكرة	03
33	متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة	04
34	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	05
34	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	06
35	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير القيم التنظيمية	07
40	منتجات وعدد عمال بعض المطاحن في بسكرة	08

مقدمة

تمثل الإدارة الاستراتيجية جزءاً هاماً من إدارة المؤسسات التي تساعد على تحديد الأهداف ووضع الخطط لتحقيقها، ومن أجل تحديد الأهداف والخطط المناسبة، يتعين على المؤسسات أولاً تحديد التوجه الاستراتيجي، ويتأثر التوجه الاستراتيجي بالعديد من العوامل بما في ذلك القيم التنظيمية.

القيم التنظيمية هي التوجهات والمبادئ التي تحدد الطريقة التي تتصرف بها المؤسسات في العمليات التشغيلية وتفاعلاتها مع الموظفين والعملاء والموردين والمجتمع المحلي والمجتمع الدولي، وتعد القيم التنظيمية أكثر من مجرد عبارات وإعلانات وتصرفات فهي تتحدث عن الشخصية الحقيقية للمؤسسة وتبين السلوك المتوقع منها ويؤثر على كيفية اتخاذ القرارات والإشراف على العمليات.

وتساعد القيم التنظيمية على بناء المصداقية والثقة والاعتمادية والاستقرار داخل المؤسسة، وتحفز الموظفين وتعزز علاقاتهم مع العملاء والمجتمع، وتؤدي هذه القيم إلى إنشاء ثقافة تنظيمية تجعل المؤسسة على استعداد التكيف مع التحديات والتغيرات في البيئة المحلية والعالمية وتزيد من قدرتها على الابتكار والتطور.

ويعد الاتجاه الاستراتيجي من أهم عناصر نجاح المؤسسات في القطاع العام والخاص على حد سواء فهو يتعلق بتحديد وتنفيذ المبادئ الأساسية والخيارات والاستراتيجيات التي تؤثر على أداء المنظمة على المدى البعيد، حيث يمكن تحقيق التوجه الاستراتيجي عن طريق تعريف رؤية واضحة ومحددة للمؤسسة، إضافة إلى وضع أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها مع جميع أفراد المؤسسة، على سبيل المثال من خلال ورش عمل واجتماعات دورية، ويجب ان يتمثل التوجه الاستراتيجي في قيم ومبادئ متفق عليها ومدمجة بشكل كامل في مختلف المؤسسة.

ويساهم التوجه الاستراتيجي في تعزيز قدرة المؤسسة على مواكبة التغييرات السريعة في السوق والتكنولوجيا وتحقيق نجاحات جديدة وتوسيع نطاق الأعمال وتتطلب تحديد التوجه الاستراتيجي قدراً كبيراً من التخطيط، والتنظيم والإدارة وتحليل البيانات، إلى جانب الابتكار والتفكير المستقبلي.

إشكالية الدراسة

1. الإشكالية الرئيسية:

ينطوي عالم المستقبل على تحديات تفوق التحديات التي يشهدها عالمنا الحاضر كما ونوعا، إذ إن عملية ملاحقة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال وما تتطلبه من ضرورة تخطيط عمليات التأقلم المستمرة للمنظمات وتوجيهها من أهم المسؤوليات الملقة على عاتق القيادات الإدارية.

واستنادا الى ما سبق فإن هذه الدراسة الحالية تطرح الإشكالية الرئيسية كالتالي:

هل يوجد أثر للقيم التنظيمية على تحديد التوجه الاستراتيجي

2. التساؤلات الفرعية:

مما سبق يمكن التعرف على مضامين الإشكالية من خلال طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر للقيم التنظيمية على التوجه نحو الزبائن في مطاحن صابا دور . بسكرة؟
2. هل يوجد أثر للقيم التنظيمية على التوجه نحو المنافسين في مطاحن صابا دور . بسكرة؟
3. هل يوجد أثر للقيم التنظيمية على التوجه نحو التكنولوجيا في مطاحن صابا دور . بسكرة؟
4. هل يوجد أثر للقيم التنظيمية على التوجه نحو الإبداع في مطاحن صابا دور . بسكرة؟

الدراسات السابقة

دراسة مؤمن أحمد الحسين الهيتي (2022) التوجه الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء العاملين،

مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الأنبار بغداد العراق

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى التوجه الاستراتيجي في عدد من مكاتب الخطوط الجوية العراقية ومن ثم معرفة دور التوجه الاستراتيجي في تحسين مستوى أداء هذه المكاتب، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (Spss)، وتم طرح الفرضية الرئيسية الأولى وتمثلت في " هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وتحسين أداء العاملين "

والفرضية الرئيسية الثانية التي تمثلت في "هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في تحسين مستوى أداء العاملين".

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها حيث تبين أن هناك أهمية لموضوع التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي من خلال مراجعة الأدبيات النظرية لما تحمله من مكانة في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وكذلك تبين أن الوسط الحسابي العام لمتغير أداء العاملين أن المكاتب عينة البحث تهتم وبشكل متوسط بتحقيق قيمة أعلى للأداء من خلال اتباع العديد من الاستراتيجيات الفاعلة لذلك.

دراسة ميرنا أبو نجم (2018): أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات السورية وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من 111 فرداً من مختلف المستويات الإدارية والموظفين في شركات الاتصالات السورية ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (Spss) وتم استخدام أساليب وأدوات ومعادلات إحصائية مختلفة ، وتم طرح الفرضية الرئيسية الأولى والتي تمثلت في، "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي (التوجه نحو العملاء ، التوجه نحو المنافسين ، التوجه نحو التكنولوجيا ، التوجه نحو الإبداع) على صناعة القرارات في شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية".

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الإبداع) على صناعة القرارات في شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، وخلصت الدراسة إلى العديد من الاقتراحات أهمها تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم التوجه الاستراتيجي من قبل الإدارة في مؤسسات الاتصالات وذلك عن طريق توفير المناخ الملائم الذي يحفز سلوكيات العاملين ودعم فرق العمل الجماعي.

دراسة حميدي عادل (2018): القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري وفق نموذج ديف فرانسيس وودكوك جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2

تهدف الدراسة الى معرفة مستوى القيم التنظيمية للأستاذ الجامعي بجامعة مسيلة حيث تكون مجتمع الدراسة من أساتذة إداريين بجامعة المسيلة وتكونت عينة الدراسة من (63) أستاذ وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبيان من إعداد الباحث انطلاقا من أبعاد ديف وودكوك لقياس القيم التنظيمية في المؤسسة الجامعية وتم طرح الفرضية الرئيسية الأولى " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي " والفرضية الرئيسية الثانية " توجد فروق بين الأساتذة الجامعيين في أبعاد القيم التنظيمية تبعا لمتغير الجنس "

حيث توصلت الدراسة إلى نتائج الأتية توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري وكذلك لا توجد فروق دالة إحصائية بين الأساتذة الإداريين في أبعاد القيم التنظيمية تبعا لمتغير الجنس

دراسة خالد نصر أحمد المدير (2017): علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين مستويات القيم التنظيمية في المؤسسة التعليمية وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين التابعين لها ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي معتمدا على طريقة التحليل الإحصائي لتحليل البيانات باستخدام (Spss) الإصدار 22 والبيانات قام بجمعها من مجتمع البحث الذي طبق به هذه الدراسة وهو الجامعة المحمدية مالانج وكان عدد أفراد العينة(254) بين موظف وعضو تدريس ، وتم طرح الفرضية الرئيسية الأولى " توجد مستويات مناسبة من القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالانج " وكذلك الفرضية الرئيسية الثانية " توجد علاقة طردية بين القيم التنظيمية من حيث (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة العلاقات وقيمة إدارة البيئة) بشكل جماعي وكلا على حدى مع مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج "

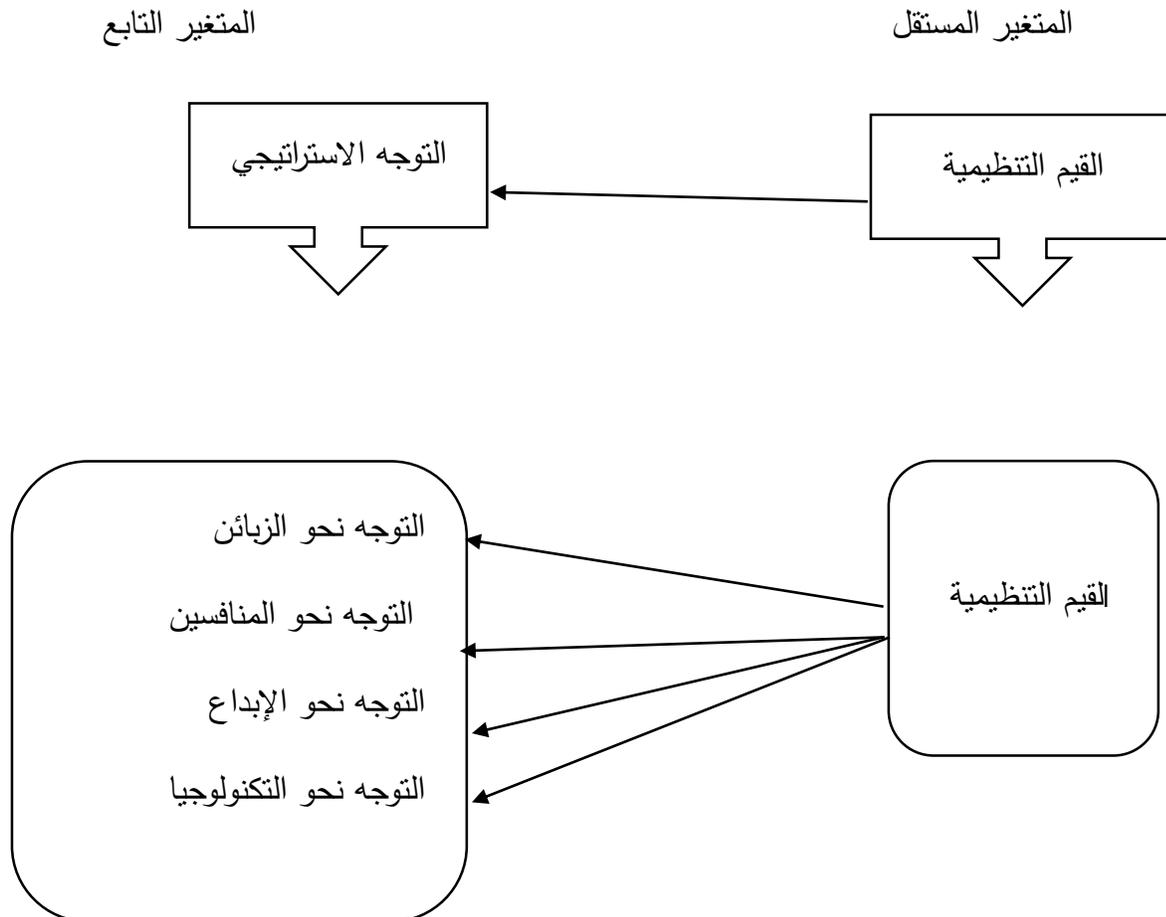
اثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى وهي توجد مستويات مناسبة من القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالانج، كما توصلت النتائج إلى توجد علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية من حيث (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة العلاقات وقيمة إدارة البيئة) بشكل جماعي وكلا على حدا.

نموذج وفرضيات الدراسة

1. النموذج النظري للدراسة

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها نورد النموذج النظري كما هو موضح أدناه، بحيث تمثل القيم التنظيمية المتغير المستقل بأبعادها المتمثلة في (قيم إدارة المهمة وقيم إدارة الإدارة وقيم إدارة العلاقات وقيم إدارة البيئة) ، في حين يمثل التوجه الاستراتيجي المتغير التابع بأبعاده المتمثلة في (التوجه نحو الزبائن ، التوجه نحو المنافسين ، التوجه نحو التكنولوجيا ، التوجه نحو الإبداع) .

الشكل رقم 01: النموذج النظري للبحث



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

واعتمدنا في تقسيمنا للمتغير المستقل على دراسة مؤمن أحمد الحسين الهيتي (2022)، وفي تقسيمنا للمتغير التابع على دراسة لحميدي عادل 2018.

2. فرضيات الدراسة:

ومنه يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالتالي

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر للقيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر للقيم التنظيمية على التوجه نحو الزبائن

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر للقيم التنظيمية على التوجه نحو المنافسين

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر للقيم التنظيمية على التوجه نحو التكنولوجيا

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر للقيم التنظيمية على التوجه نحو الإبداع

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالموضوعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوث.

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في الدراسة المتعلقة بأثر القيم التنظيمية على تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة صابا دور، ونظرا لصغر حجم المجتمع فقد تم تحديد عينة الدراسة وهيا نفسها مجتمع الدراسة والمتمثلين في: المسير والمحاسب والعمال.

مصادر وأساليب جمع البيانات

من أجل جمع البيانات الضرورية لدراستنا اعتمدنا على المصادر والأدوات التالية:

المصادر الأولية:

أ. **المقابلة:** تعتبر المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات، كما أنها تعد من أكثر الوسائل شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لأي دراسة، ولأن طبيعة الموضوع توجبت تحديد إطارات الإدارة العليا، وتمت المقابلة مع المدير ونائب المدير والمحاسب واعتمدنا على المقابلة نصف مهيلة التي يعد فيها الباحث الأسئلة مسبقا ولكنه يغير تسلسلها أو يحذف بعضها، أو يضيف بعضا آخر والتي هدفت بها الباحثة الى استيضاح بعض القضايا المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي.

ب. **أداة الاستمارة:** هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد إعدادا محدد ا وتسلم الى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم ثم إعادتها ثانيا.

حيث تم تصميم الاستمارة الى محورين وهما:

المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للمبحثن وتشمل 4 أسئلة.

المحور الثاني: يتضمن أسئلة حول القيم التنظيمية.

تم توزيع 15 استمارة على الموظفين من مؤسسة صابا دور بسكرة من بينهم من الإدارة والعمال والأمن وتم استرجاعها وهذه النسبة تمثل مجتمع البحث مع العلم أن جميع الاستثمارات المسترجعة قابلة للتحليل.

ج. **وثائق المؤسسة:** التي تم الحصول عليها من طرف إدارة المؤسسة، حيث استعنا بها للوصول إلى تحليل المتغيرات السابقة الذكر.

2. **المصادر الثانوية:** تم الاعتماد فيها على مراجعنا للكتب والأطروحات والمجلات والملتقيات والمؤتمرات والمقالات ومواقع الانترنت المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر القيم التنظيمية على تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة صابا دور . بسكرة
ومعرفة القيم التنظيمية السائدة في مؤسسة صابا دور . بسكرة، ومستوى التوجه الاستراتيجي في مؤسسة صابا
دور . بسكرة.

أهمية الدراسة:

لا شك بأن أهمية هذه الدراسة تكمن أساسا في محاولة معرفة وجود أثر القيم التنظيمية على التوجه
الاستراتيجي للمؤسسة من جوانب محددة والمعبر عليها من خلال أبعاد كل من المفهومين، فضلا على طرح
ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع وكذا محاولة استكشاف القيم التنظيمية السائدة في
المنظمة، وبشكل عام يمكن تلخيص أبرز أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- إيضاح مفهوم القيم التنظيمية بمختلف أبعادها.
- إيضاح مفهوم التوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده.
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع
الموضوع.
- إبراز أثر القيم التنظيمية على تحديد التوجه الاستراتيجي.
- إبراز أثر القيم التنظيمية على مختلف أبعاد التوجه الاستراتيجي

خطة الدراسة:

بغرض التحكم في مختلف جوانب هذه الدراسة والتمكن من إنجازها ثم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين، فصل
خاص بالجانب النظري، وفصل خاص بالجانب التطبيقي.

الفصل الأول: جاء تحت عنوان الإطار النظري لمتغيرات الدراسة قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية
التوجه الاستراتيجي والمبحث الثاني ماهية القيم التنظيمية، والمبحث الثالث أثر القيم التنظيمية على التوجه
الاستراتيجي.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة صابا دور . بسكرة فسيتناول ثلاث مباحث، المبحث الأول لمحة عامة على مؤسسة صابا دور . بسكرة والمبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية، والمبحث الثالث تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الأول: الإطار
النظري لمتغيرات
الدراسة

تمهيد:

يتضمن الفصل الأول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، والذي يشمل دراسة توضيحية لمفاهيم المتغيرات الدراسة، بداية من التطرق الى التوجه الاستراتيجي ثم التطرق الى القيم التنظيمية وصولا الى العلاقة النظرية بين المتغيرين.

وتضمن الفصل الأول ثلاث مباحث، بحيث تمثل المبحث الأول في ماهية التوجه الاستراتيجي والمبحث الثاني في ماهية القيم التنظيمية، أما المبحث الثالث فقد بينا فيه أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي

المبحث الثاني: ماهية القيم التنظيمية

المبحث الثالث: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي

المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي

زاد الاهتمام بموضوع التوجه الاستراتيجي من قبل القيادات الإدارية في المنظمات حين أدركوا أنه مدخل لتعزيز الميزة التنافسية واستدامتها، وفي هذه الدراسة سيتم شرح التوجه الاستراتيجي من خلال مجموعة من العناصر توضيح مفهوم التوجه الاستراتيجي وأبعاده وأنواعه وأخيرا سيتم التطرق إلى الأهمية والأهداف

المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي

يعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم المهمة في أدبيات الإدارة، فهو يوضح للمنظمة توجهها العام ومسار طريقها، إلى أنه يعد مطلب هام للمنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية، وللوصول إلى المفهوم الدقيق للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة سوف يتم التطرق لتعريفات مختلف الباحثين في المجال.

أولاً: تعريف التوجه الاستراتيجي

لمصطلح التوجه الاستراتيجي معان كثيرة وظفها الباحثون على النحو الذي يتوافق مع غاياتهم وتوجهاتهم البحثية وسنحاول التطرق لبعض منها فيما يلي:

الجدول رقم (01): مفهوم التوجه الاستراتيجي

ت	الباحث والصفحة	السنة	المفهوم
1	(احمد خ.، 2019)		التوجه الاستراتيجي هو مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن) بحيث تحددنا الرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن) وابتكار هذه الاستراتيجيات (فهم، ذكاء، تفاهم)
2	(نجم، 2018)		الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية وتوسعي إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة وفي نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها.

3	(حمودي، م.م. 2022)	يمكن وصف التوجه او التركيز الاستراتيجي كسمات أساسية لاستراتيجيات المنظمة، التي توجه عملية صنع القرار والأنشطة داخل المنظمة نحو أدوار محددة، وهو بمثابة السبيل للابتكار والتوجيه نحو صنع القرار وبالتالي تعزيز بيئة تقضي وضع صياغة الاستراتيجيات الفعلية.
4	(حسين، 2018)	يشكل التوجه الاستراتيجي النتائج الملموسة لعملية التفكير الاستراتيجي والتي يتم بموجبها تحديد المعالم التي تسترشد بها الإدارة العليا في تحديد أهداف المنظمة الاستراتيجية، إذ يرسم التوجه الاستراتيجي الحركة المستقبلية للمنظمة وخصائصها داخليا من جهة، وكيفية التعامل مع عوامل بيئتها الخارجية من جهة أخرى.
5	(الطه، 2021)	التوجه الاستراتيجي هو تلك الثقافة التي تقودها قناعة وقيم وأفكار القيادات الإدارية العليا في المنظمات والتي ينبغي على الإدارات أن تكون فعالة وكفؤة في بناء هذه العملية.
6	(مراد، 2019)	مفهوم متعدد الأبعاد، والذي يتركز حول مدى تأكيد المنظمة على فهم وإدارة قوى المحيط التي تعمل في إطارها

المصدر: من إعداد الطالبة

من التعاريف السابقة نستنتج:

- منظور بعيد المدى يحدد سلوك المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية
- مجموعة من السلوكيات والمواقف التي تعمل على إحداث تغيير إيجابي في العناصر الداخلية للمنظمة، وتقليل العناصر السلبية المحيطة بها
- يعبر التوجه الاستراتيجي عن الكيفية التي يتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ثانياً: عناصر التوجه الاستراتيجي

يتباين الباحثون في تحديد وتسمية عناصر التوجه الاستراتيجي وقد أشير على التوجه أنه التوجه الاستراتيجي يبدأ بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الاعمال، ثم في إطار هذه الرؤية تحدد رسالة المنظمة والتي تمثل مبرر ومشروعية وجود منظمة الاعمال وفي إطار رؤية ورسالة منظمة الاعمال يتم تحديد قيم المنظمة المعبرة من تعامل المنظمة مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية وأخيرا تشتق الأهداف والغايات الاستراتيجية بناء على ما سبق فان عناصر التوجه الاستراتيجي كما يلي:

-الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision

يعد وجود رؤية استراتيجية واضحة ومتميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة ، اذ يجب ان يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى ، لقد وردت مفاهيم عدة للرؤية الاستراتيجية فقد عرفت الرؤية الاستراتيجية بانها تلك القدرات الخاصة التي يمتلكها المديرين كالقدرة على التصور والتخيل والتي تستخدم للتخطيط لمستقبل المنظمة وهي تمثل طموح الذي يركز المدير الاستراتيجي او التنفيذي اهتمامه فيه ويشجع أعضاء المنظمة حوله أيضا .وتعد الرؤية هي الحلم و التصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المنظمة، ومما سبق يمكن تعريف الرؤية الاستراتيجية بانها التصور الذهني الذي ترسمه المنظمة حول المستقبل والنابع من قيمها وثقافتها وقدراتها الاستراتيجية . وهناك جملة من الفوائد للمنظمات من خلال الرؤية الاستراتيجية تتمثل في الاتي: (احمد إ.، 2013)

1- تحدد التوجه الذي ترغب المنظمة في التحرك إليه مع تحدد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

2- تحديد نظام القيم الذي يدعم السلوك التنظيمي والإداري.

3- اختيار الاستراتيجيات المناسبة، وتحديد مجالات النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف.

كما تبرز أهمية الرؤية لمنظمة الاعمال بما يلي: (الشعباني، 2012، صفحة 65)

1- ضرورة ان تراقب لمنظمة الاعمال وتسيطر على مستقبلها في بيئة أصبحت أكثر تنافسية، الامر الذي يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلي.

- 2- تبرز الرؤية الحاجة الى استراتيجيات ابداعية مستندة الى مزايا تفوق حقيقة امتلاك لمنظمة الاعمال لاستراتيجيات طويلة الأمد خاصة وأنها تلبى التطلعات الإيجابية الحقيقية للعملاء.
- 3- تبعد المنظمة عن حالات الفشل وعدم امتلاكها منظور واضح ومحدد للأعمال.

رسالة المنظمة Organization Mission

إن رسالة المنظمة تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة وتعبر عن صورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد وتعبر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدمه من خدمة او منتج او السوق الذي تتعامل معه، والرسالة بذلك أشبه ما تكون بهوية المنظمة، والهوية وكل ما يميزك عن الآخرين.

رسالة المنظمة هي "عبارة مختصرة قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة ونشاطها وتصور أهدافها وأغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاهات المنظمة ونشاطها في المستقبل.

بحيث تشير رسالة المنظمة إلى المجال الذي تعمل فيه المنظمة، وأهدافها الامة التي تعبر عن توقعات الأطراف ذات المصلحة، ووظائفها وأنشطتها الأساسية، والطريقة التي تؤدي بها هذه الوظائف والأنشطة والقيم التي تنشق منها الوظائف والأنشطة والغرض الذي من أجله توجد المنظمة وتؤدي وظائفها. (أوليدي، 2019، صفحة 3)

كالبساطة وإمكانية تحويلها الى خطط وسياسات وبرامج، وان تكون منسجمة مع باقي مكونات التوجه الاستراتيجي، وان تكون متكيفة مع ما يحصل في البيئة المحيطة. وبالرغم من اختلاف منظمات الاعمال في تركيزها على أي من مكونات وعناصر رسالة المنظمة تسعى عناصر لغرض الحكم على فاعلية رسالة المنظمة. (احمد إ.، 2013)

الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives

تمثل الأهداف Objectives أهدافا مشتقة على المستوى التخطيطي العام والتشغيلي وتكون اكثر تفصيلا وتحديدًا من الغايات وعادة ما تكون مرشدا للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية اقل مثل تحقيق معدل نمو 11% من المبيعات خلال السنة القادمة ، وتعرف الأهداف على انها تلك المستويات المستهدفة المحددة

والقابلة للقياس من أجل تحقيق الغايات الاستراتيجية ، وعلى خلاف من الغايات الاستراتيجية ، فإن الأهداف هي بيانات محددة وقابلة للقياس وذات حدود زمنية معينة للإنجاز أو النتائج ، وتعرف الأهداف الاستراتيجية، وعلى خلاف من الغايات الاستراتيجية بأنها مجموعة غايات بعيدة الأمد ، تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها، وتكون ملائمة لقدرات المديرين ومعارفهم ومهاراتهم وما ينبغي أن تتوفر من موارد واستعدادات عند منظماتهم، فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المنظمة واستجابة حية لها ومما سبق يمكن تعريف الأهداف الاستراتيجية بأنها ما يسعى إليه النشاط في مدة زمنية معينة للانتقال من الموقف الحالي الى الموقف المستهدف من خلال الاستخدام الكفاء لموارد المنظمة المالية و لبشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة والتي تحصل عليها مستقبلا وتكمن أهميتها بما تحققه للمنظمة كالاتي : (قاسمي، 2012، صفحة 65)

- تساعد الإدارة العليا على وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، وحدات الأعمال، ومستوى الوظائف.
- تساعد في تحديد السلطات والمسؤوليات في كل مستويات الهيكل التنظيمي من قبل الإدارة العليا.
- توفر مقاييس كمية لقياس الأداء التنظيمي وتسهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد.

تعتبر عما سوف يتم إنجازه في فترة زمنية محددة، ووفقا لجدول زمني محدد. ومن أهم الشروط اللازمة لوضع الأهداف بشكل فعال أو ما يطلق عليه (SMART): (العمرى، 2014)

1. وضع أهداف محددة Specific.
2. وضع أهداف قابلة للقياس Measurable.
3. إدخال قدر من التحدي فيها مع قابليتها للإنجاز Attainable.
4. التركيز علاا الإنجازات والنتائج الواقعية Realistic.
5. تحديد جدول زمني للإنجاز (Timely).

القيم Values

تمثل القيم حقيقة جوهرية مهمة في حياة منظمة الأعمال وتشكل جزءا أساسيا من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الأساسية وموردا يبنى خلال فترات زمنية طويلة وجهود عظيمة كونها الاعتقادات والأفكار حول أنواع اهداف أعضاء المنظمة التي يجب متابعتها وأيضا حول الأنواع او المقاييس الملائمة لسلوك أعضاء المنظمة التي يجب استخدامها لتحقيق اهداف المنظمة ، وفي هذا الصدد يعرف 65 القيم على انها معتقدات جوهرية كامنة في الفرد وتؤثر في سلوكه وتجعله متميزا بها عن الاخرين ، والذي يعكس أداءه عند تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتنفيذه ، ومن ثم تحقيق أهدافها مما تقدم يمكن تعريف القيم بانها مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد او الجماعة تعمل هذه القيم على توحيد سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، وان افضل البيانات لمنظومة القيم هي التي تعبر عن مواقف المنظمة اولويتها حول الأمور الثلاث : (إدريس، 2007)

1 الافراد: أي طريقة تعامل مع العاملين والعلماء

2 العمليات: أي طريقة إدارة منظمة الاعمال واتخاذ القرارات وتوفير المنتجات وخدماتها

3 الأداء: أي التوقعات بخصوص مسؤوليات منظمة الاعمال وجودة منتجاتها وخدماتها.

المطلب الثاني: أنواع التوجه الاستراتيجي وأبعاد التوجه الاستراتيجي

أولا: أنواع التوجه الاستراتيجي

التوجه الاستباقي: تعكس هذه الاستراتيجية السلوك الفعال للمنظمة، اذ تمثل المكون الأساسي للابتكار والتجديد والمبادرات المتبناة من قبل المنظمة، وتستخدمها المنظمة لكي تكون رائدة في السوق وهي استراتيجية موجهة نحو الخارج، اذ تسعى الى خلق ميزة تنافسية من خلال قيادة المنتجات الجديدة في السوق وتطوير تقنيات حديثة وعمليات مبتكرة، اذ تراقب باستمرار البيئة الخارجية، وذلك بهدف الاستجابة بسرعة الى العلامات المبكرة لأي فرصة واستغلالها، لكونها رائدة في المنتجات الجديدة في السوق اذ ان لديها نطاقا واسعا مرنا لمنتجاتها في السوق لأنها تقوم بتعديله باستمرار للاستفادة من الفرص المتطورة وبالتالي لديها قاعدة تكنولوجية واسعة.

التوجه الدفاعي: هي استراتيجية ذات توجه داخلي، أي عكس الاستراتيجية الاستباقية، إذ تؤكد المنظمة فيها على الكفاءة وتسعى للحفاظ على مكانها بعدد قليل من المنتجات والخدمات، نتيجة تركيزها الضيق، إذ تحتاج نادراً إلى إجراء تعديلات كبيرة في تقنياتها وهياكلها وأساليب العمل فيها، إذ تعكس اهتمامها الأساسي على تحسين كفاءة العمليات، وتتأخر عن منافسيها في الابتكار وتبحث عن الفرص في مجالها.

التوجه الاستراتيجي التحليلي: تمثل هذه الاستراتيجية مزيجاً من خصائص الاستراتيجية الاستباقية والدفاعية، إذ تركز المنظمة في هذه الاستراتيجية على الكفاءة الإنتاجية في السوق المستقرة، وفي الوقت نفسه تتحرك بحذر في السوق الحيوية أو المضطربة، كما أنها تعكس قدرة المنظمة على بناء المعرفة والتعلم التنظيمي

التوجه الاستجابي: لا تعكس هذه الاستراتيجية توجهات السوق ولا تتنافس مع السوق وسلوكها غير مستقر وتتوجه قراراتها للمدى القصير وحسب المواقف المحيطة بها، إذ تحاول هذه الاستراتيجية الاستفادة من الفرص البيئية أو مخاطر السوق الحقيقية ولا تحافظ على المعرفة المكتسبة للمنتجات في السوق. (احمد خ.، 2019)

ثانياً: أبعاد التوجه الاستراتيجي

صنف الباحثون أبعاد و متغيرات التوجه الاستراتيجي وفق طبيعة المنظمات ونشاطها وعملها من جهة والتصرفات الاستراتيجية والتوجهات التسويقية من جهة أخرى ويمكن توضيح الأكثر أهمية كما يلي:

أ: التوجه نحو الزبون

تشير أكثر ادبيات الإدارة أن تصور توجه السوق ينطلق من منظورين مختلفين وهما الثقافة والسلوك من وجهة نظر أخرى من خلال توليد معلومات واسعة حول السوق من قبل المنظمة والاستجابة لها ، أما رأي Carver & Salter بخصوص منظور الثقافة بتكوين الثقافة تنظيمية على نحو فعال وكفوء من أجل خلق السلوكيات اللازمة لإنشاء قيمة للمشتري فهو يشير إلى أن توجه السوق يتكون من ثلاث عناصر سلوكية (توجه الزبائن ، توجه المنافسين ، التنسيق) وبأنه قد أدركت العديد من المنظمات سيما بعد التحولات الكبيرة وعلى كافة الصعد أنها ليست متوجهة نحو السوق – الزبون بطلانها متوجهة نحو المنتج – المبيعات والمنتج لذلك يلاحظ أن المنظمات الأعمال غيرت وجهتها نحو الزبون منذ منتصف عقد الخمسينيات من القرن المنصرم، إذ تحولت الكثير من المنظمات الرائدة من العمل بفلسفة Make & Sale إلى العمل بفلسفة

Sense and Respond أي من التوجه نحو المنتج الى التوجه نحو الزبون ، ولخص هذه الفلسفة التسويقية يقوم على فكرة تقديم المنتج المناسب للزبون المناسب بدلا عن إيجاد الزبون المناسب لمنتج المنظمة . (الفتلاوي م،، 2017، صفحة 7)

ويعرف التوجه نحو الزبائن هو الفهم الكافي للمشتريين المستهدفين من قبل المنظمة للتمكن من خلق قيمة لهم بشكل مستمر ، ليس فقط في الوقت الحاضر ولكن كذلك عبر الزمن المستقبلي لمواكبة التطورات الخاضعة لديناميكيات السوق، الأمر الذي يتطلب بناء مقدرات ديناميكية تتمكن من مواجهة تغيرات السوق وحاجات الزبون لخلق القيمة لكل من المنظمة والزبون بصورة مستمرة اذ ان قيمة الزبون يتم تحقيقها بطريقتين: إما بزيادة منافع الزبون بالنسبة للتكلفة التي يتحملها او بتخفيض الكلف التي يتحملها بالنسبة الى المنافع التي يتحصل عليها . (مدلول، 2020، صفحة 190)

تسعى المنظمات للتوجه نحو الزبائن من خلال تحديد الحاجات والرغبات التي يبحث عنها الزبون وترجمتها الى منتجات بشكل أفضل من المنافسين، ويتم تقييم التوجه نحو الزبائن من خلال مجموعة متغيرات مثل الحصة السوقية ، رضا الزبائن خدمات ما بعد البيع، معرفة حاجات ورغبات الزبائن، يهتم التوجه نحو الزبون باحتياجات ورغبات السوق وتحليل القوى التي تؤثر في تلك الاحتياجات من اجل الحصول على اكبر حصة سوقية وكذلك يتضمن هذا التوجه بالتصرفات التي تتخذها المنظمة للاستجابة السريعة للمعلومات المتعلقة بحاجات ورغبات الزبائن، وبالتالي فإن الاستجابة لتلك الحاجات والرغبات وتقديم الخدمات من شأنه ان يحقق الميزة التنافسية للمنظمة. (الطه، 2021، صفحة 54)

التوجه بالزبائن يعني استثمار المنظمة وقتا لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن ومن المهم إرضاء الزبائن ولا سيما في حالات المنافسة كي لا يتسربون إلى المنافسون منافسين اخرين وهذا يعني ان على المنظمة الذهاب ابعد من توقعات الزبون وتركز وجعل الزبون أكثر سعادة، إذا يشير التوجه بالزبائن إلى درجة الاتصال والعلاقة مع الزبون مع الأخذ بنظر الاعتبار التطبيقات المعاصرة لمفهوم التسويق من خلال جعل الزبائن يتخذون قرارات الشراء المتعلقة بالخدمة بما يتلاءم مع توقعات الزبائن. (الدليمي، 2017، صفحة 21)

ب . عناصر استراتيجية التوجه نحو الزبون:

1. **رؤية والتزام المنظمة:** وهي القدرة على بناء صورة عما تريد المنظمة تحقيقه في إطار التصور والنظر إلى ما وراء الحالات التي تواجهها الآن وفي المستقبل.

2. **تحديد مشاكل الزبون وحلها:** تعد مشاكل الزبون ترجمة لعدم رضاه عن مستوى أداء المنظمة، إذ تعمل المنظمات المتجهة للزبون بالتجاوب مع مشاكل الزبون بل وتذهب الى ابعد من ذلك، أي البحث عن مشاكل الزبون إذ تكمن النتيجة الحقيقية للمنظمة في جمع بيانات والمعلومات قبل حدوث المشكلة.

3. **التواصل مع الزبون:** تهدف عملية التواصل مع الزبون الى فهم توقعاتهم واهتماماتهم حول منتجات فضلا عن تجنب الوقوع في مشاكل محتملة عند تقديم المنتجات، حيث تتم عملية التواصل من خلال تأسيس قنوات فعالة للاتصال مع الزبون، لأهميتها وبخاصة في بيئات العمل التنافسية، بحيث تم وضع ست خطوات من أجل التعرف على حاجات الزبون والتواصل معهم وهي:

. التحري عن النتائج المتوقعة: أي تحديد المتوقع ومقارنته مع النتائج الحقيقية

. تطوير خطط لجمع المعلومات: من حيث الأفق الزمني لها، والفئة المستهدفة، والوسيلة التي تجمع بها

. جمع المعلومات: إذ يتم فعليا جمع المعلومات عن الزبائن

. تحليل النتائج: إذ تحلل المعلومات التي جمعت بدقة وموضوعية.

. التأكد من صدق النتائج: من خلال الاختبارات.

. اتخاذ القرار المناسب: ويتخذ في ضوء النتائج النهائية، ويجب أن يتماشى مع حاجات الزبائن بقدر الإمكان.

4. **استخدام المعلومات وبيانات الزبائن (التغذية الراجعة)**

من المهم جدا للمنظمات التي تتنافس في المحيط الخارجي، أن تجمع معطيات الزبائن وتغذيتهم الراجعة والتي تعرف بأنها ردة فعل البيئة الخارجية (زبائن وغيرهم) وانطباعاتهم وتقييمهم لمنتجات المنظمة سلبا أم إيجابا بغية استخدام المعلومات المتحصلة عليها في تعديل مسار العمليات.

5. تمكين العاملين:

حيث يدل على شعور الأفراد بامتلاكهم المنظمة نتيجة لاهتمام المنظمة بهم إلى درجة تخويلهم الأعمال دون الرجوع إليها، بحيث إن استراتيجية التمكين في إطار استراتيجية التوجه نحو الزبون، تشجع العاملين على إدراك دور التعامل مع الزبائن بهدف إعطاء قيمة للمنتجات المقدمة لهم من قبل المنظمة.

6. التحسين المستمر

هو عملية متواصلة من التحسين تغطي الأشخاص والمعدات والمجهزين والإجراءات المتبعة في العمل، بغية تحسين كل الجوانب العمل لتحقيق الهدف النهائي وهو الكمال. (نوري، 2016)

أ: التوجه نحو المنافسين

فالتوجه نحو المنافسين هو ذلك التوجه الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي والجيد للمنظمة مقارنة مع منافسيها من خلال تقديم منتجات ذات خصائص متميزة ومنفردة يكون الزبون مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنظمات المنافسة وبأسعار أقل، وبالتالي فإن تعزيز الميزة التنافسية المستدامة يعتبر هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المنظمات من خلال الأداء المتميز للموارد المتاحة والكفاءات الاستراتيجية بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وزيادة السوق وتعظيم الربحية. (الطه، 2021)

ويعتمد التوجه نحو المنافسين على عدد من الاستراتيجيات من أهمها استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميز والاختلاف ففي استراتيجية قيادة التكلفة تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها، والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع، فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق. (نجم، 2018، صفحة 14)

ويقصد به العمل على تحليل بيئة المنظمة الداخلية ومعرفة نقاط القوة والضعف والقدرات الاستراتيجية للمنافسين الحاليين والتهديدات المحتملة والعمل على مواجهتها من خلال الحصول على المعلومات الكافية عن المنظمات المنافسة والاستجابة السريعة لتحركات وانشطة المنافسين والعمل على اعداد الخطط والاستراتيجيات

لمواجهتها، وتتبنى هذا النوع من التوجهات الشركات الموجهة نحو الخارج التي تسعى جاهدة لخلق مزايا تنافسية من خلال قيادة المنتجات الجديدة في السوق وتطوير تقنيات وعمليات مبتكرة. (مدلول، 2020، صفحة 191)

أ: التوجه نحو التكنولوجيا

تتضمن التكنولوجيا كل الأساليب التي تستطيع المنشأة أو المؤسسة من خلالها خلق القيمة إلى أصحاب المصلحة والشأن فيها، فالتكنولوجيا تضم (المعرفة الإنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والالكترونيات، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات الأعمال للمنظمة) ويستعمل مصطلح تكنولوجيا المعلومات (IT) عموماً لوصف المنفعة الموحدة للإلكترونيات والاتصالات اللاسلكية والبرمجيات، بالإضافة إلى تكامل وسائل المعلومات (الصوت، النص، البيانات والصورة). (نجم، 2018)

يعرف التوجه نحو التكنولوجيا بأنه قابلية وإرادة المنظمة لاكتساب قاعدة تقنية قوية، واستخدامها في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، وهذا التوجه يتضمن نشاطات البحث والتطوير والمسح التقني، ويشير مفهوم التوجه التكنولوجي بأن المنظمة القادرة على استخدام تكنولوجيا الإنتاج والمعرفة التكنولوجية في الاستجابة لاحتياجات الزبائن، والتنبؤ بتلك المطالبات، كما عرف التوجه التكنولوجي بأنه قدرة المنظمة لإنشاء بنية تحتية تكنولوجية قوية تستخدمها في تطوير منتجات جديدة. (حاتم، 2017)

على الرغم من أن تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتباطأ الصناعات الأخرى، مقارنة مع نمو قوي في بداية القرن الحادي والعشرين للجانب التكنولوجي، لا يزال من المتوقع أن يتم تحقيق أعلى مستوى لمنتجات البرمجيات في معدلات النمو السنوية، ونتيجة لهذا التطور الديناميكي يتم إنشاء فرص العمل بشكل مستمر لمشاريع البرمجيات الجديدة، والتي غالباً ما تعمل بمرونة أعلى بين المنافسين المتوجهين لتكنولوجيا لهذا السبب، تسعى جاهدة إدارة هذه المشاريع إلى تطوير المنتجات والاتصالات والتكنولوجية. (الفتلاوي م، 2017)

تعد التكنولوجيا طريقة مهمة للتواصل بين الزبائن والمنظمات وقد تستعمل المنظمات التكنولوجية لتحسين قدرتها على جمع المعلومات عن الزبائن فضلاً عن أنها تسترشد بالتكنولوجيا للحصول على الفرص المعرفية الواسعة والتقنيات الجديدة ويعرف التوجه التكنولوجي بأنه ميل الشركة إلى استخدام الابتكارات والتقنيات

الجديدة لتقديم الحلول التكنولوجية بشكل اكبر ، فان المنظمات ذات التوجه التكنولوجي اكثر استباقية في تطبيق احدث التقنيات لتطوير المنتجات والخدمات والتطبيقات الداعمة لها وينبغي ان تكون المنظمات اكثر ابتكارا ولديها منتجات متميزة مقارنة مع تلك التي يقدمها المنافسين في المجال التي تعمل فيه. (الشرفي، 2019)

أ: التوجه نحو الإبداع

إن القدرة على الإبداع هي احدى المهارات المميزة لتوجه المنظمات نحو الريادة، ويؤكد الباحثين على أن التوجه الإبداعي هو النشاط الأكثر فعالية لوضع المشروع أو البرنامج الريادي وبالتالي فإن الإبداع يظهر كمتغير رئيسي للتوجه نحو الريادة الاستراتيجية وهو ما يساهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، كما أن الإبداع هو تبني الأفكار والأنشطة الجديدة والعمليات الابتكارية التي تؤدي إلى إيجاد منتجات وعمليات وبرامج تكنولوجيا جديدة. (الطه، 2021)

يتعلق التوجه الإبداعي بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة والتطوير المنتجات، وقيادة فريق العمل وتطوير الخدمات للعملاء فلاإبداع هو عملية لإيجاد منتجات جديدة.

وتعدد تعريفات التوجه الإبداعي نذكر منها: (نجم، 2018، صفحة 15)

انفتاح المنظمة على أفكار جديدة والميل الى التغيير من خلال تبيني تقنيات، وموارد، مهارات، وأنظمة إدارية جديدة.

القدرة على إيجاد أشياء جيدة، قد تكون أفكارا أو حلولاً أو خدمات أو طرق أو أساليب عمل جديدة.

الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية جديدة، وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركة، وأكثر خدمة للمجمع.

يضم التوجه الإبداعي الأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فريق العمل وتطوير الخدمات للعملاء فالإبداع ما هو الا عملية لخلق او صناعة منتجات او خدمات جديدة. (حمودي م.، 2022، صفحة

ب: أنواع الإبداع

الإبداع في المنتج ويقصد به إدخال منتج جديد (سلعة أو خدمة) إلى السوق مقارنة بخصائصه الأساسية، مميزاته التقنية وكل المكونات غير المادية، فضلا عن الاستعمال المنتظر أو سهولة الاستهلاك وبذلك يمكن التفصيل في ثلاث أنواع للإبداع في المنتج، إبداعات لها علاقة بالتركيب الوظيفية للمنتج، إبداعات تغير التركيبة التكنولوجية للمنتج، وإبداعات تغير خصائص تقديم المنتج.

الإبداع في طريقة الإنتاج : وتعرف بأنها إدخال طريقة إنتاج في المؤسسة ، طريقة تقديم الخدمات أو تسليم المنتجات جديدة والنتيجة التي يجب أن تكون معبرا عنها في المنتج الجديد في جودة المنتج أو تكلفة الإنتاج والتوزيع ومن ثم فالإبداع في طريقة الإنتاج تشمل تغيرات في المواد الأولية او في المعدات الإنتاجية، هذه التحولات يمكن ان تحدث في إعادة تنظيم النشاطات أو مراحل العملية الإنتاجية والهدف منها هو تسهيل وتحصيل تكاليف اقل من اجل الحفاظ على تنافسية المؤسسة بزيادة كمية المخرجات غالبا (المنتجات النهائية) **إبداعات تجارية:** تضم هذه الإبداعات مختلف التغيرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع والتوزيع والإشهار وكل ما يتعلق بالوظيفة التجارية، وتهدف إلى الزيادة في المبيعات والتعريف بالعلامة التجارية للمؤسسات قصد كسب ثقة الزبون وتحقيق ولائه للمؤسسة.

إبداعات تنظيمية: تتوقف على تحويلات في تقسيم وتوزيع النشاطات بين الأفراد في المؤسسة، وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة، فيمكن أن تجلب طريقة تسيير جديدة او هيكلية توزيع جديدة، او هيكلية تجارية جديدة. (غضبان، صفحة 98)

المبحث الثاني: ماهية القيم التنظيمية

يعتبر العديد من الباحثين والعلماء ان فهم ومعرفة القيم التنظيمية أمر ضروري وهام جدا من أجل إدارة الموظف في المنظمة بنجاح لما لها من دور كبير في توجيه سلوك الأفراد العاملين، كما انها بمثابة الموجه الأساسي لأعضائه في أدائهم لوظائفهم حيث أنها تعتبر كقوة محرّكة وموجهة للسلوك المرغوب فيه، وهي تشكل جزء من الثقافة التنظيمية وجوهر فلسفة أي منظمة لذلك اهتم العلماء والباحثون بدراستها، وتحديد مفهومها، وطرق قياسها، ودرجة تأثيرها على حياة المنظمات.

المطلب الأول: مفهوم القيم التنظيمية

تسعى المنظمات الحديثة الى التميز والفعالية ومواكبة التطورات وأبرز ما يركز عليه هذا التطوير هو الاقتناع بأهمية القيم التنظيمية كأساس استراتيجي ومحرك إيجابي لسلوك الموارد البشرية، فالإدراك والاستخدام الأمثل للقيم السائدة داخل التنظيم والتي تجمع ما يحمله الرؤساء والمرؤوسين يعتبر الخيار الأفضل الذي يحقق اهداف المنظمة.

أولاً: مفهوم القيم التنظيمية

القيم التنظيمية هي مجموعة من المبادئ المتفق عليها ومشاركة بالدرجة الأولى بين الافراد العاملين داخل المؤسسة بين ما هو مقبول او غير مقبول، وهذا ما يدل على ان القيم التنظيمية واجبة على جميع العاملين داخل البيئة التنظيمية الواحدة والتحلي بها، كما انها تمثل معيارا يقاس على أساسه مدى صحة او خطأ سلوكه كتنشيط معين يخص المؤسسة، وبذلك فهي مجموعة من القيم المتفق عليها كاحترام بين الافراد والعدالة والمساواة بالإضافة الى احترام إدارة الوقت أي ان العاملين يقومون بالأعمال الموكلة اليهم في الفترة الزمنية المحددة لهم بما هو منطقي والاهتمام بطرق العمل والأداء والوسائل المستعملة في ذلك والموارد البشرية المسند إليها هذا الأداء. وقد أورد المدهون والجز راوي في تعريفهما للقيم التنظيمية فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهو يرى بأن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي وأم المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم. (العتيبي، 2009)

ثانياً: شروط القيم التنظيمية: بما أن القيم التنظيمية هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقييم الأعمال والسياسات العامة حيث تؤدي دورا مهما في الحفاظ على هوية المنظمة، وتؤثر في أنشطة وسلوك العاملين، لذا فان القيم الواضحة يجب أن تتوافر الشروط التالية: (وردة، 2021، صفحة 352)

- ✓ ان تكون مقنعة ومختارة ومن عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات.
- ✓ ان تكون متناسقة فكريا وسلوكيا مع قيم الافراد العاملين بالمنظمة.
- ✓ ان تكون محدود العدد وواضحة الهدف، يمكن ادراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك.

✓ ان تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف التي يسهل ترجمتها الى واقع لان القيم التي يستحيل ترجمتها الى واقع هي قيم مثالية.

✓ ان تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة.

المطلب الثاني: تصنيف القيم التنظيمية

القيم التنظيمية حسب Dave Francis و Mike Wood coca يعتبر التقسيم الذي جاء به الباحثان في كتابها Unblocking organization values تجسيدا للقيم السائدة في المؤسسات الغربية المعاصرة حيث قسما القيم التنظيمية الى اثني عشرة قيمة وصنفاها في أربع مجموعات رئيسية هي:

1. قيم الإدارة

وتعني انه يجب على المنظمة ان تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ ودور الإدارة ، كما يجب أن نتأكد من ان دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح وان المديرين أشخاص مؤهلون للقيام بأدوارهم ، وبما ان المنظمة هي عبارة عن نظام معقد ، فإن هناك وظائف خاصة يجب ان تتكامل من اجل ان تتمكن هذه المنطقة من العمل والإدارة وحدها تستطيع توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها ومن اجل احراز النجاح يجب ان تحدد مصادر البشرية بدقة وتختار بعناية وتدريب واتقان وتحفز بحق هذه العملية نطلق عليها إدارة وعلى الإدارة ان تكون ذات تأثير على الموظفين عن طريق اختيار مديرين جيدين واعطاءهم الصلاحيات ليتمكنوا من إدارة العمل بنجاح والقيام بالتطوير الدائم والمستمر لموظفيها وإعطاء الفرصة للمتميزين منهم للارتقاء بمستواهم الوظيفي وتشتمل هذه الإدارة على قيم : القوة ، الصفوة ، المكافأة . (احمد ر. ، 2018، صفحة 35)

أ. **القوة:** لأن الإدارة الناجحة هي التي تدرك النفوذ الذي تمتلكه من خلال مركزها الوظيفي، الذي يسمح لها بتقرير رسالة المنظمة واتخاذ القرارات والإدارة تكتسب القوة. (الرحمن ب.، واقع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية على ضوء الخصائص الديمغرافية للعمال، 2017، صفحة 455)

ب. **الصفوة:** أي ان المناصب القيادية كمدير مثلا يجب ان يشغلها أفراد ذوو كفاءة تتناسب وحجم مسؤولياتها، فإن كان العكس فستتكدب المنظمة أضرار تعود بالسلب على السير السليم للإدارة وبالتالي اختيار هؤلاء الأفراد

ينبني على معايير موضوعية بعيدة كل البعد عن الذاتية وزيادة على ذلك إدراك أهمية التطوير المستمر لتلك الكفاءات. (الرحمن ف.، 2017، صفحة 163)

ج . المكافأة: وتأتي بعد تحديد الأداء الناجح للأفراد الذين يسيرون المؤسسة فمكافأتها تعتبر أمرا مهما. (وردة، 2021، صفحة 1354)

2. قيم إدارة المهمة

وتتضمن قيم الفعالية والكفاءة ويشير المفهوم الى ضرورة تأدية الاعمال بإتقان مع ضرورة التركيز على الأهداف وتوفير كل متطلبات العمل، وكذلك تشير قيم إدارة المهمة لقيم الاقتصاد والتي تعني: على المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف وعدم صرف الأموال لا ضرورة لها فكثيرا ما تفشل الاعمال الإدارية نتيجة الاسراف والهدر المالي. (احمد ر.، 2018، صفحة 36)

أ. الفعالية: هي تعني عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة، أي مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة.

ب . الكفاية: يقال إن الإدارة الجيدة هي التي تستطيع ان تعمل عدة أشياء صغيرة بطريقة متقنة، ففي كثير من الأحيان يكون للخطأ الصغير تأثير متفاوت على نوعية العمل ككل، فمحاولة عمل كل شيء بطريقة متقنة يوفر حافزا جيدا، فالمنظمة الناجحة تبحث بدون كلل ولا ملل عن أفضل الطرق لعمل الأشياء وهي بذلك تبني باستمرار الفخر والاعتزاز لأداء العمل.

ج . الاقتصاد: وهو يعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يستوجب انخفاض مدخلات مستلزمات الإنتاج وزيادة معتبرة في مخرجات العملية الإنتاجية من سلع وخدمات. (جمعان، 2005، صفحة 11)

3. قيم إدارة العلاقات الإنسانية

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها ، حيث ان كل منظمة عبارة عن مجموعة من الموظفين وان العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين ويتوقع منهم المديرون العمل الجاد والولاء والمساواة في الأداء والأمانة وهم يحتاجوا ان يعاملوا بلطف

وان لهم قيمتهم وان يتقوا في عدالة المنظمة ، وتسمى هذه العملية بإدارة العلاقات وفيها يتم تشكيل فرق العمل الجماعة ويتم العمل بتعاون الموظفين مع بعض والرفع من مستوى المبتدئين وعدم التفرقة بين الموظفين مما يحقق العدالة بينهم ويشمل هذا البعد قيم : العدل ، العمل الجماعي ، القانون والنظام . (احمد ر.، 2018، صفحة 36)

أ. العدل: يؤثر بها الرؤساء على نوعية الحياة التي يعيشها مرؤوسيهـم حيث تعزز لديهم الثقة والإدارة والولاء للمنظمة. (طباع، 2017، صفحة 475)

ب . العمل الجماعي: فهو يوفر فرصة الاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يتمتع بها افراد المنظمة ليس بشكل فردب ولكن بصورة جماعية تسهم في التنسيق بين هذه المهارات والقدرات بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات اثناء العمل. (الرحمن ف.، 2017، صفحة 164)

ج . القانون والنظام : تخول المديرين أن يتصرفوا كقضاة، يحكمون على أفعال مرؤوسيهـم بدون إعطائها حقا لرد، فالإدارة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاما مناسبا من القواعد والإجراءات. (وردة، 2021، صفحة 355)

4. قيم إدارة البيئة

تتواجد في كل منظمة بيئة هذه البيئة أحيانا مضطربة وغالبا غير ودية ومعقدة ، وبالتالي فان الإدارة يجب حقيقة ان تفهم بيئتها من كل الجوانب الاجتماعية والفنية والاقتصادية والتنافسية إذ بدون هذه المعلومات فإنه من المستحيل اتخاذ قرارات الصائبة ومن أجل أن تستمر المنظمة وتنجح في بيئتها يجب عليها ان تصوغ استراتيجية للدفاع القوي لتحمي مصالحها ، كما يجب عليها ان تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافسة وتستغل الفرص أينما وجدت ، ويطلق على هذه العملية بإدارة البيئة وتتضمنها قيم هي : الدفاع والتنافس واستغلال الفرص . (احمد ر.، 2018، صفحة 37)

أ. الدفاع: فالمنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية، لتضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية تسمح لها بالاستمرارية. (الرحمن ب.، واقع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية على ضوء الخصائص الديمغرافية للعمال، 2017، صفحة 456)

ب . التنافس: (البقاء للأصلح) ويتم إدراكها في المستويات الإدارية العليا للتنظيم، حيث تعبر عن القدرة التنافسية للمؤسسة. (وردة، 2021، صفحة 355)

ج . استغلال الفرص: فالفرص إذا اجتاحت ينبغي على المنظمة انتهازها بسرعة مع العلم بان هذا يحمل نوعا من المخاطرة أو المغامرة، وإلا فستقوم المنظمات المنافسة باستغلال هذه الأخيرة لذلك المنظمة الناجحة لا بد لها من تبني هذه القيمة " من يجراً يكسب ". (الرحمن ف.، 2017، صفحة 165)

المطلب الثالث: أهمية القيم التنظيمية وخصائصها

أولاً: خصائص القيم التنظيمية

يعد مفهوم القيم من المفاهيم المتشعبة التي تدخل ضمن العديد من التخصصات المختلفة، وذلك فقد وضع الباحثون عددا من الصفات والسمات المشتركة التي تساهم في توضيح هذا المفهوم منها: (الزهراء، 2019)

1. القيم نتاج اجتماعي: يتم اكتسابها وتعلم موضوعاتها من خلال البيئة التي يعيش فيها الإنسان وهي ليست موروثة أو فطرية بل تنطلق من إطار اجتماعي وهي ذات مصدر سماوي كما في الآيات القرنية.
2. تحدد شكل سلوك الفرد في المجتمع فتجعله قابلا للتنبؤ لان القيم أساسية في حياة كل إنسان
3. يتميز بعض الأفراد بقيم فردية خاصة تهيمن على جل وقتهم ونشاطاتهم ودوافعهم وسلوكهم فقد نتج عن هؤلاء الأفراد علماء ومفكرون ومخترعون وفنانون وغيرهم من الذين استفادت منهم المجتمعات الإسلامية في كثير من المجالات.
4. تتصف بالهرمية عند كل شخص ترتيبا متدرجا بالأهمية.
5. تتصف بالقابلية للتغيير تتغير بتغير الظروف.
6. القيم تجرية: فوجودها لا يكون إلا بشخص لشخص اخر.

ثانيا: أهمية القيم التنظيمية:

تتجلى وتتضح أهمية القيم بكونها الأساس في اية ثقافة تنظيمية في جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح كما أنها شعور بالتوجهات المشتركة لكل العاملين ، وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية فضلا عن ذلك فإن المنظمة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة ، بما أن الثقافة التنظيمية هي الأساس في نجاح أو فشل المنظمة والقيم التنظيمية من عناصرها الأولية فإن هذه الأخيرة تكون مشتركة بين جميع العاملين وتنعكس على سلوكياتهم وأفعالهم والتزامهم بها التي تنصب في إطار الأداء الكلي للمؤسسة وتعتبر بمثابة المحدد الإطار الرئيسي الذي يتم وضع الأهداف والسياسات على ضوئه حيث لا يجوز التعارض مع القيم والاختلاف معها ويمكن تلخيص أهمية القيم التنظيمية في نقاط التالية : (ضيف، 2021).

. القيم التنظيمية تؤثر في المديرين وفي كل فعل يقومون به فهي بمثابة معايير يعتمدون عليها في تحديد النجاح والفشل وفي تحديد ما هو صحيح وخاطئ وهذا من خلال عملية التوقع حيث أنه هذه الأهمية تعزز لنا عدالة القيم.

. تعزز التقارب والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين مما يضاعف فرص الثقة والمشاركة الجماعية وإنجاز الأهداف المرسومة التي تطمح المؤسسة الوصول إليها.

. توجه الأنماط السلوكية والتأثير على العلاقات داخل المنظمة وتؤثر على تصورات وأفكار العاملين.

. تعتبر القيم التنظيمية الأساس الذي تبنى عليه القرارات ويتم اتخاذها على جميع مستويات المؤسسة.

المبحث الثالث: إثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي

المطلب الأول: إثر القيم التنظيمية على التوجه نحو الزبون

إن التوجه نحو الزبون يعني أن المؤسسة تضع العميل في مقدمة اهتماماتها وتسعى جاهدة لتلبية احتياجاته وتحسين تجربة شرائه واستخدامه لمنتجاتها او خدماتها ، وهذا يتطلب من المؤسسة التفكير الدائم في كيفية تحسين العلاقة مع العملاء ، وكيفية تلبية احتياجاتهم بشكل أفضل وأسرع وتقديم خدمة عالية الجودة وبأسعار مناسبة ويتطلب التوجه نحو الزبون أيضا التفكير عن كيفية الاستماع لملاحظات العملاء وتقييم آرائهم

واقترحاتهم والعمل على تطوير المنتجات والخدمات بناء عليها ، وهذا يعزز الثقة لدى العملاء ويجعلهم يشعرون بأنهم شركاء نجاح المنظمة ، في حين ينظر الى التوجه نحو الزبائن على انه سمة ثقافية للمنظمة بمعنى انه هو الثقافة التنظيمية التي تعظم خلق الكفاءة والفعالية في السلوكيات الضرورية لغرض خلق قيمة عليا للمستهلكين وبالتالي استمرارية الأداء المرتفع في اعمال المنظمة ، بحيث تطبيق هذا التوجه بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية يرجع بصفة كبيرة إلى مدى قدرة المنظمة على فهم وتحديد هذا المفهوم تحديدا دقيقا .

تسعى المنظمات على اختلاف اشكالها وانواعها الى زيادة الفعالية في أدائها ، وهذا الكون فقط عن طريق ترسيخ ثقافة تنظيمية ، وإنما أيضا من خلال إحداث توافق في القيم بين الموظفين والعاملين بها وقيم المنظمة في حد ذاتها لتوحيد الثقافة التنظيمية داخلها فالقيم التنظيمية هي التي تحدد العلاقات بين الافراد وتوضح مستوى أداء العمليات التنظيمية كما انها تؤثر على الرضا لدى الزبائن .، في حين أن الاختلاف في القيم التنظيمية يؤثر سلبا على مستوى الأداء اليومي وتحقيق الخطط الحالية ويؤدي هذا الاختلاف إلى عدم القدرة المنظمة على تحقيق الرؤية المستقبلية ، كما أن الاختلاف في القيم بين القيادات وأعضاء فرق العمل يؤثر على العلاقات الداخلية بين أعضاء التنظيم . (طباع، 2017)

المطلب الثاني: إثر القيم التنظيمية في التوجه نحو المنافسين

يشير التوجه نحو المنافس إلى الرؤية الخاصة بمنافسيها والحرص على البقاء على اتصال بتحركاتهم وإدارة عمليات الشركة بما يتماشى معها للحفاظ على تنافسية الشركة بما يتماشى معها للحفاظ على تنافسية الشركة وزيادة حصتها في السوق ويتطلب ذلك من الشركة إجراء تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمنافسيها واستراتيجياتهم وتقييم الأثر الذي يمكن ان يتركه أي تغيير في سوق المنافسين على عمليات الشركة ، في حين ان المنظمة تهدف الى الحصول على مركز تنافسي متقدم على غيرها في السوق وذلك من خلال صياغة استراتيجيات وتطبيقها بشكل يجعلها في مركز تنافسي افضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط وهذا يعني قدرة الشركة على إنتاج وتقديم منتجات (سلع و خدمات) إلى الزبائن بشكل متميز عما يقدمه المنافسون ، من خلال استغلال مواردها المادية والبشرية والفكرية وقد تتعلق بالجودة او التكنولوجيا او بالقدرة على تخفيض التكلفة او الكفاءة التسويقية والتوقيت في اقتناص الفرص وكسب موضع قدم في السوق . (علي، 2015)

تعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمؤسسة والمعبرة عن فلسفتها والتي توفر لها الخطوط العريضة السلوك التنظيمي وصنع القرارات وتعمل القيم في مكان او بيئة العمل على توجيه سلوك الافراد ، فالقيم هي الملزمة والأمره والناحية والتي تراعي المصلحة العامة وتساعد على تحقيق الأنماط المرغوب فيها والتي تصلح في تنظيم اسلوك أفرادها ، فهي بذلك وسيلة فعالة للعمل على ادماج الفرد مع مجتمعه وبيئته التنظيمية ويكسب الجماعة التجانس الازم لتحقيق التكامل فالقيم التنظيمية تمثل داخل أي تركيب تنظيمي مكانا جوهريا وبارزا ، نظرا لما تؤديه من دور فعال في ضبط وتوجيه السلوك الإنساني ضمن الإطار المقبول والاجتماعي فهي تمثل منبع تفسيري نعزي إليه المواقف السلوكية في المؤسسة ، فمنظومة القيم في التنظيمات ذات تأثير كبير في سلوكيات الفرد العامل فالقيم الإيجابية مثل قيم الانضباط والتشجيع والكفاية واهمية العمل الجماعي يسهم في تحقيق اهداف المنظمة فالقيم أداة تبنى عليها الكيان الثقافي لأي منظمة . (الفتاح، 2020)

المطلب الثالث: أثر القيم التنظيمية في التوجه نحو التكنولوجيا

تواجه المنظمات فب الوقت الراهن وفي المستقبل القريب العديد من التغيرات التي بدورها تؤدي الى تغيرات داخلية في المنظمة ومع التطور التكنولوجي، حيث أصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في استراتيجيات الريادة واغتنام الفرص حيث تمكنت التكنولوجيا الحديثة من التنسيق بين كافة العمليات والموارد والعمال للوصول إلى أفضل خدمة ومنتجات للزبائن وتغطية شاملة لكافة الأسواق وأكثر مرونة في الوصول الى الزبائن وتحقيق قيمة اعلى للعمال حيث تتضمن التكنولوجيا كل الأساليب التي تستطيع المنظمة خلق قيمة أصحاب الشأن بها.

تعتبر القيم من احد المصادر الرئيسية لتحقيق الأهداف فالقيم التي تسهم في إنجاح الاعمال وتؤثر في كل من العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي وبناء على ذلك فتفاعل تلك العمليات والهيكل بالقيم يحدد فعالية المنظمة، حيث تكمن أهمية القيم التنظيمية في تنمية الوعي للعاملين وتعزيز انتمائهم مما يزيد قدرتهم مما يؤثر إيجابيا على أدائهم بحيث تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة داخل التنظيم بحيث أن القيم هي المعتقدات الراسخة والتي تحكم وتوجه السلوك لتحقيق الأهداف المرغوبة. (حاجري، 2020)

المطلب الرابع: إثر القيم التنظيمية في التوجه نحو الإبداع

ترتبط الثقافة التنظيمية بالإبداع حيث إذ وجد التنظيم وجد الابداع، لأن دور الإبداع هو ان يبذل الفرد قصارى جهده في العمل، لكي تصح ثقافة المنظمة داعمة للإبداع بشكل مستمر، بحيث توفر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تشجع وتعزز الابداع مما يؤدي الى استغلال القدرات الإبداعية لدى الافراد.

إن الثقافة التنظيمية المتفوقة او الرابحة هي التي يكون الابداع والتكيف البيئي ومواكبة العصر، من معتقدات عاملها وقياداتها على ان تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات، وبذلك على المؤسسة ان تضع تصوراتها المستقبلية بتعاون المدعين، وبحيث يتوفر قنوات الاتصالات التي تسمح بنقل المعلومات المرتردة والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديها من أفكار أو تحفظات.

الدعم أو كما يسما بالضوء الأخضر من قبل القيادات الإدارية والجهات المسؤولة لذوي الاختصاصات وان تستبعد الخوف والقلق والتردد في نفوسهم وتطمئنهم بأنهم لجسو وحدهم وأن الفشل . لو تحقق . سيكون خطوة لنجاحات قادمة. (الدين، 2017)

خلاصة الفصل

يمكن القول إن القيم التنظيمية لها أثر كبير على تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسات وتحديد الخطط والاستراتيجيات التي يتم اتباعها لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن القيم التنظيمية تعد أساسا هاما في إنشاء ثقافة تنظيمية صحية وتحفيزية تجعل المؤسسة على استعداد للتكيف مع التحديات والتغيرات في البيئة المحلية والعالمية، وتزيد قدرتها على الابتكار والتطور، ويجب الاهتمام بالقيم التنظيمية لتجنب التضارب في سلوك المؤسسة والعمليات التشغيلية والحفاظ على الثقة والمرونة والعلاقات الجيدة مع العملاء والمجتمع بشكل عام، وبالتالي فإن الاهتمام بالقيم التنظيمية يعد أمرا حيويا لتحقيق النجاح المستدام للمؤسسات، وقد استندنا في تحديد أبعاد القيم التنظيمية على قيم إدارة الإدارة وإدارة المهمة وإدارة العلاقات وإدارة البيئة.

**الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية
على التوجه الاستراتيجي في
مطاحن صابا دور -بسكرة-**

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور-بسكرة-

تمهيد:

بعد استعراض اهم المفاهيم النظرية الخاصة بالقيم التنظيمية والتوجه الاستراتيجي من خلال الفصل السابق، سنحاول ان ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي والواقع العملي ودراسة هذه العلاقة ميدانيا في المنظمة محل الدراسة.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية بمؤسسة صابا دور سيدي غزال بسكرة وذلك بغرض دراسة متغيرات على ارض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات ووثائق والاستعانة باتجاهات الإطارات في المؤسسة من خلال الاستبيان والمقابلة التي قمنا بها.

وسنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث تمثلت في

المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة صابا دور

المبحث الثاني: توجهات القيم التنظيمية لعمال مؤسسة صابا دور . بسكرة

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور-بسكرة-

المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة صابا دور

تطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة وأهدافها بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وأهدافها

أولاً: تعريف بمؤسسة صابا دور

أنشئت الشركة ذات مسؤولية محدودة مطاحن صابا دور بتاريخ 26/10/2006 بمنطقة النشاطات سيدي عقبة ولاية بسكرة من طرف الإخوة حوحو الذين يمتلكون مطاحن الإخوة حوحو وعرجون الذين يمتلكون مطاحن عرجون ، ومن ثم تم تغيير موقع المطحنة إلى المنطقة الصناعية سيدي غزال وهذا دافع إلى التوسع في السوق وكذلك الاستفادة من امتيازات الممنوحة من الدولة برأس مال وقدره 2000000000 دج، حيث تتربع على مساحة 9022 م².

-الإدارة تتربع على مساحة 200 م²

-ومستودع 150 م²

-وهيكل حديدي يتربع على مساحة 1500 م² منها 600 م² للتخزين و1100 م² للمصنع.

-نوع المنتج: دقيق الخبازة والنخالة.

-القدرة الإنتاجية الفعلية: 2200 قنطار / اليوم

-قدرة التخزين: 8000 قنطار

-اسم ولقب المسير: بن مسطور حسين + حوحو الوردي

ويشكل رأس مال المؤسسة من أربع شركاء كما هو موضح في الجدول رقم (1)، تعود حصة كل شريك في بداية الإنشاء كما يلي:

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور-بسكرة-

الجدول رقم(02) حصص الشركاء بمؤسسة صابا دور. بسكرة

اسم ولقب الشريك	المنصب الوظيفي	حصة كل شريك (دج)
حوجو محمد رضا	شريك	500000000
حوجو ياسين	شريك	500000000
عرجون توفيق	شريك	500000000
عرجون ياسين	شريك	500000000
المجموع	/	2000000000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة

وهي تشغل حاليا 32 عامل كما يلي:

الجدول رقم (03)، توزيع العاملين لمؤسسة صابا دور بسكرة

الوظيفة	العدد
الإطارات	02
الإدارة	04
في الإنتاج	26
العدد	32

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة

ثانيا: أهداف مطاحن صابا دور بسكرة

تهدف مؤسسة صابا دور بأن تكون مؤسسة صناعية رائدة في السوق المحلي، من خلال تحقيق عدة

أهداف أهمها:

- زيادة في الإنتاج.
- محاولة التوسع في المؤسسة.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور-بسكرة-

• جلب وحدات جديدة.

• تعزيز الربحية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صابا دور

المسير: يهتم بالتنسيق بين مختلف موارد المؤسسة الادية والمعلوماتية وتخطيط الأهداف قصيرة المدى والمتوسط وطويلة الأمد وينقل الشكاوى والاقتراحات للمسيرين في الطبقة العليا.

الأمانة: تشرف على استقبال الدعاوي وتهيئتها ودراستها والإشراف على رصد مبادئ دوائر اللجان وتدوينها وإنجاز محاضر التصيب جميع موظفي المؤسسة.

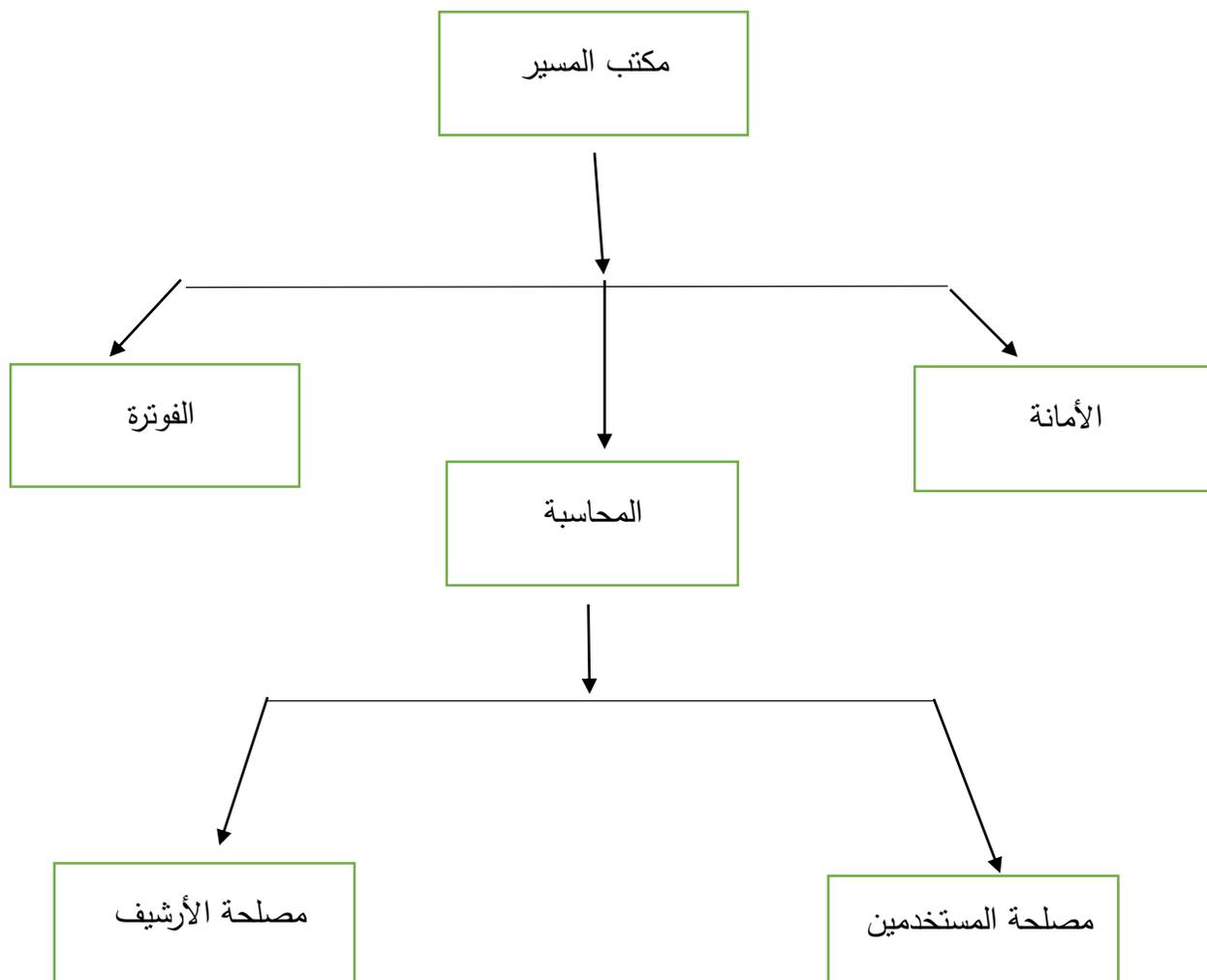
المحاسبة: حيث يقوم بإعداد وتحضير التقارير المالية وتحليل البيانات المالية والمحاسبية ويعمل على تطوير سياسة المنشأة المالية وتقديمها للمدير العام.

الفتورة: يقوم بإنشاء فاتورة وكذلك تحديث السعر وتنظيف جداول الإنهاء الجماعي وإدارة ملفات تعريف الفواتير لحساب الفتورة.

مصلحة المستخدمين: يتمثل في متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف.

مصلحة الأرشفة: نعني بها بالمسؤولية الإدارية في المجال، حيث يتم وضع الأساليب والقوانين والخطط التي تهدف إلى جمع وحفظ وتبليغ الوثائق التي انتجت في مكان أو زمان ما.

الشكل رقم (02) : الهيكل التنظيمي لمطاحن صابا دور



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور-بسكرة-

المبحث الثاني: توجهات القيم التنظيمية لعمال مطاحن صابا دور . بسكرة

يتضمن هذا المبحث منهج الدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، بحيث اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان لمتغير القيم التنظيمية.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

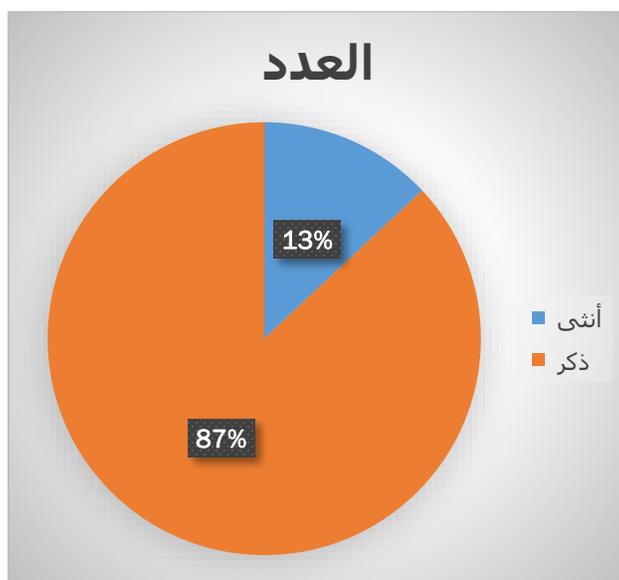
من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع الدراسة والعينة إلى جانب مصادر جمع المعلومات:

أ: الجنس

الجدول رقم(04): توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
انثى	2	13%
ذكر	13	87%
المجموع	15	100%

الشكل رقم (03): التمثيل الدائري لتوزيع افراد الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Exal 2016

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور-بسكرة-

ثانيا: العمر

الجدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	3	20%
من 30 إلى 40	5	33%
من 40 إلى 49	5	33%
50 فأكثر	2	13%
المجموع	15	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V16

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية الأفراد العاملين في المؤسسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 49 سنة، حيث يتراوح الأفراد الذين أعمارهم أقل من (30) سنة بنسبة 20%، أما أقل نسبة فهي العمال الذين تتراوح ما بين 50 فأكثر، كل هذه المؤشرات تدل على أن غالبية العمال في المؤسسة من الفئة القادرة على العمل وهو ما يشكل نقطة قوة للمؤسسة من حيث توفير الكفاءات.

ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	10	66,66%
التدرج الجامعي	5	33,33%
المجموع	15	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V16.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور-بسكرة-

بالاعتماد على نتائج الجدول، نلاحظ أن نسبة (66,66%) تمثل افراد مجتمع الدراسة ذو المستوى الثانوي وهي تمثل أكبر من نصف مجتمع الدراسة، حيث أن هذا يمثل نقطة ضعف للمؤسسة حيث أنهم غير مؤهلين وذوي شهادات جامعية، في حين شكلت الفئة مستوى التعليم الجامعي (33,33%) من أفراد المجتمع فهي نسبة ضعيفة مقارنة بالفئة الأخرى.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

سوف نتطرق فيما يلي على تحليل وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (07): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (القيم التنظيمية)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المتوسط والانحراف الكلي لأبعاد القيم التنظيمية	3,7160	0,47891
	متوسط عبارات المحور الأول " قيم إدارة الإدارة "	3,7459	0,46459
	القوة	3,80	0,72978
1	أعتقد أن إدارة المؤسسة تتميز بالقوة في فرض احترامها على الجميع	3,87	0,782
2	توجد منشورات دورية كافية أستفيد منها حول أخبار ونشاطات المؤسسة	3,73	0,909
	الصفوة	3,7333	0,77065
3	أنا على علم أن المؤسسة تعتمد على برامج تطويرية للرفع من كفاءة المسؤولين فيها	3,82	0,773
4	تعتمد سياسة التوظيف في مؤسستي على اختيار أحسن الكفاءات	3,64	0,950
	المكافأة	3,60	0,66704
5	أرى بأن المؤسسة تكافئ الافراد الذين يساهمون في تحقيق أهدافها	3,49	0,986
6	اعلم ان نظام الترقية في المؤسسة يعتمد على أسس علمية (اقدمية . انجاز)	3,71	0,753

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور-بسكرة-

0,40597	3,6718	متوسط عبارات المحور الثاني " إدارة المهمة "	
0,73303	3,5444	الفعالية	
0,915	3,71	أرى أن هناك رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة من طرف الهيئات العليا	7
0,931	3,38	يؤخذ بعين الاعتبار بمقترحاتي عند اتخاذ بعض القرارات في المؤسسة	8
0,88234	3,5889	الكفاءة	
0,960	3,85	تسعى المؤسسة للرفع من كفاءتي من خلال التدريب المستمر	9
0,958	3,60	أرى أن هناك تحديد واضح للمهام والمسؤوليات في المؤسسة	10
0,62170	3,6333	الاقتصاد	
0,909	3,60	مؤسستي تتمتع بالعقلانية في استغلال مواردها المالية	11
0,734	3,67	أرى أن المؤسسة توفر الدعم المالي الكافي لإجراء البحوث العلمية وسير العملية التعليمية	12
0,53370	3,7200	متوسط عبارات المحور الثالث " إدارة العلاقات "	
0,86736	3,4778	العدل	
0,825	3,64	أعلم بأن القرارات الإدارية المتعلقة بالعمال عادلة	13
1,177	3,31	أشعر أن راتبي عادل مقارنة بالأعمال التي أقوم بها	14
0,86736	3,5222	فرق العمل	
0,934	3,60	تشجع الإدارة العليا في مؤسستي على العمل الجماعي في شكل فرق	15
0,937	3,44	تعمل الهيئات المسؤولة في مؤسستي على نشر وترسيخ قيم العمل الجماعي	16
0,82894	3,6778	القانون والنظام	
1,070	3,58	توجد صرامة كبيرة في تطبيق القوانين والالتزام بإجراءات العمل في مؤسستي	17

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور-بسكرة-

18	تساعد القواعد والإجراءات التنظيمية الداخلية في مؤسستي على توجيه السلوك العمال لتحقيق الأهداف	3,78	0,897
	متوسط عبارات المحور الرابع " إدارة البيئة "	3,7209	0,51095
	التنافس	3,6678	0,86216
19	أعلم بأن الإدارة في مؤسستي تتعامل بفاعلية مع أي مشكلة يمكن أن تعيق نجاحها	3,84	1,059
20	توجد خطط مسبقة في مؤسستي لمواجهة الطوارئ والأزمات	3,76	1,020
	الدفاع	3,80	0,93856
21	هناك منافسة بين جماعات العمل في مؤسستي للرفع من معايير الأداء	3,78	0,921
22	توجد منافسة بين مؤسستي والمؤسسات التشغيلية الأخرى	3,58	0,983
	استغلا الفرص	3,60	0,80448
23	ينظر إلى أصحاب الأفكار الجديدة في مؤسستي نظرة تقدير عالية	3,60	0,934
24	التطوير والإبداع في مؤسستي يلقى تشجيعا كبيرا	3,60	0,934

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V16

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي للأبعاد القيم التنظيمية يبلغ (3,7160) وهو المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث الخماسي وهو المجال 4,2-4,4 3، والذي يشير إلى درجة الإجابة موافق أي موافقة أفراد العينة على أن ابعاد القيم التنظيمية متبناة ومطبقة في مطاحن صابا دور وهذا ما أوضحته كذلك متوسطات ابعاد القيم التنظيمية والمتمثلة في (إدارة الإدارة وإدارة المهمة وإدارة العلاقات وإدارة البيئة) ،حيث بلغ المتوسط الحسابي على التوالي (3,7459، 3,6718، 3,7200 ، 3,7209) ، وهذه المتوسطات تقع كلها ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث الخماسي وبالتالي إقرار افراد العينة بشكل عام على ان المؤسسة تولي أهمية لهذه الابعاد ، وهذا ما يعكس ملك الإدارة للسلطة والمركز الوظيفي وسعيها للحصول على افضل المرشحين للأعمال الإدارية وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم ومكافأتهم على ما يحققونه من نتائج ،وكذلك حسن استخدامها واستغلالها للموارد البشرية والمادية بالإضافة الى سعيها لنشر العدالة

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور-بسكرة-

والمساواة بين الموظفين وتنميتها لروح الفريق من أجل تحقيق اهداف المؤسسة وهذا ونلاحظ من الجدول أعلاه ان هناك انسجام بين إجابات افراد الدراسة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0،47891) . في حين أن أكبر متوسط لقيم إدارة الإدارة وهذا مما يعكس أن الإدارة تتعامل القوة مع عاملها وذلك راجع إلى ان اغلب العاملين في المؤسسة ليست لديهم كفاءات عالية وشهادات مما هو موضح في الجدول رقم (5).

المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات

المطلب الأول : واقع التوجه الاستراتيجي في مؤسسة صابا دور بسكرة

بناءات على إجابات المسؤولين السيد بن مسطور حسين والسيد بيدالي عبد العزيز في المقابلة واطلعنا على وثائق المؤسسة، فإن التوجهات الاستراتيجية التي تطبقها المؤسسة مطاحن صابا دور بدرجة مرتفعة هي التوجه نحو الزبائن والتوجه نحو المنافسين وبدرجة منخفضة هي التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الابداع وهذا ما سنبينه فيما يلي:

أولاً: التوجه نحو الزبائن في مطاحن صابا دور

تهدف مؤسسة صابا دور على تركيز جهودها لخلق خدمات تتماشى مع احتياجات زبائنها، بالإضافة الى بناء علاقات طويلة الأمد مع هؤلاء الزبائن فأى مؤسسة قائمة بزبائنها، وتسعى إلى جذب زبائن جدد باستمرار، حيث يوجد في المؤسسة ما يسمى رصيف البيع يتمركز به أفراد مهمتهم تسهيل عملية الشراء قدر الإمكان والتعرف على طلباتهم وحاجاتهم من خلال خلق علاقة مباشرة معهم، ويقوم هؤلاء الافراد بالاهتمام بالزبون والاستماع له وتلبية حاجاته ومرافقته خلال عملية الشراء وتحسيسه بالراحة وهذا من شأنه كسب العميل.

وينقسم زبائن مؤسسة صابا دور إلى ثلاث فئات وهو المخازير وتجار الجملة والمولين، وتسعى المؤسسة دائما لتقديم خدمات تتناسب مع طبيعة كل فئة أن فئة تجار الجملة والمولين جراء طلبات كميات كبيرة من المنتج تحصل على تسهيلات في عملية الدفع، وذلك بتفسيط المبالغ على دفعات، حيث أن المؤسسة تقوم بعمليات التوصيل التي تكون داخل الولاية مجانا، كما أن هناك عرض بما يسمى (الحصة) والتي تتمثل في أن تقدم منتج مطلوب مع منتج قل الطلب عليه ومنتج يجب أن يكون بحيث أن يكون السعر محصور (من . إلى)، حيث تحرص المؤسسة على أن يكون هناك مخزون وفير أو ما يسمى باحتياط الأمان لكي لا يضطر الزبون

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور-بسكرة-

الى الانتظار وقت طويل من اجل الحصول على المنتج وهذا من أجل تلبية طلبات الزبائن بسرعة لكي لا تترك فرصة لذهاب زبائنهم إلى مؤسسات أخرى، وأيضا لديها بما يسمى باحتياط الأمان الذي يكون موجودا للظروف الخاصة بالأعياد والمواسم، وسعيا منها لتسهيل عملية البيع توفر وسيلتي اتصال، وهما الهاتف والفاكس لإرسال الطلبات لتوفيرها في وقتها، مع توفير خدمة النقل إن أراد الزبون ذلك، ثم ترسل مصاريف النقل مع الفاتورة الخاصة بالطلبية.

تتعامل المؤسسة مع شكاوى زبائنهم بجدية، بحيث يتم الاستماع لآراء الزبائن وشكاويهم حول الخدمة أو المنتج مع التحقق من صحة الشكوى المقدمة، وتأخذ الشكاوى على محمل الجد وتتم معالجته، وهذا ما يساعد بشكل كبير لجعل الزبون يشعر بالرضا وكذلك تعزيز الثقة بين المؤسسة وزبائنهم.

الشكل رقم (04): تطور عدد الزبائن لمطاحن صابا دور



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

حيث نلاحظ ان عدد الزبائن في سنة 2018 كان مستقر مقارنة بسنوات الأخرى لان في ذلك الفترة شهدت المؤسسة زيادة في الطلب على منتجاتها، في حين ان في سنة 2019 شهدت نقصان في عدد الزبائن وذلك راجع لأزمة كورونا الصحية والتي أثرت على الاقتصاد، وفي 2021 كان هناك ارتفاع في عدد الزبائن وذلك راجع لأن المؤسسة أصبحت تتعامل مع أصحاب المخابز ومع امتياز التوصيل المجاني.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور-بسكرة-

ثانيا: التوجه نحو المنافسين في مؤسسة صابا دور بسكرة

إن كل مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها وضمان بقائها في السوق تحرص على الاطلاع على تحركات زبائنها ومعرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، وهذا ما يجعل استجابة سريعة لتهديدات المنافسين لتتمكن من صياغة الاستراتيجيات المناسبة للتصدي لكل خطر يواجهها، وهذا يرجع للخبرة الكبيرة في مجال المنافسة الذي تنتمي إليه مطاحن صابا دور حيث أن يوجد 13 مطحنة وهيا (الغزالة، الزيان، البركة، الإخوة حوحو، عرجون مطاحن الكبرى للجنوب) مطحنة في الولاية ومطحنتين في نفس الموقع وهما (مطحنة عرجون ومطحنة الغزالة) وهذا مما يزيد من شدة المنافسة ويجعل هناك وفرة في المنتج ومحاولة المطحنة على دخول أسواق جديدة.

بالإضافة إلى الأسعار التي تعتمد عليها، حيث أكد المسئولون في المقابلة على أن مؤسسة صابا دور تحرص دائما أن تكون أسعارها قريبة من أسعار منافسيها وخاصة أن المادة المنتجة مقننة من عند الدولة لا يحتمل الزيادة ولا النقصان، وتقدم عروضاً لزبائنها تكون قريبة جداً بما يقدمه المنافسون.

وفيما يلي بعض الفروق من حيث المنتجات المقدمة للزبائن، وعدد العمال وكذلك سنة التأسيس والموقع الذي تنشط فيه وبعض المؤسسات المنافسة في السوق المحلية:

الجدول رقم(08): منتجات وعدد عمال بعض المطاحن في بسكرة

المؤسسة	مطاحن صابا دور	مطاحن البركة	مطاحن الزيان	مطاحن الكبرى للجنوب
سنة التأسيس	2006	2004	1990	2000
الموقع	سيدي غزال	زربية الوادي	القنطرة	أماش
حجم المؤسسة	صغيرة	كبيرة	متوسطة	متوسطة
المنتجات	فريئة، نخالة	سميد، فريئة، عجائن	دقيق، فريئة، نخالة	دقيق، فريئة، كسكس
عدد العمال	32	520	179	188

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصادر

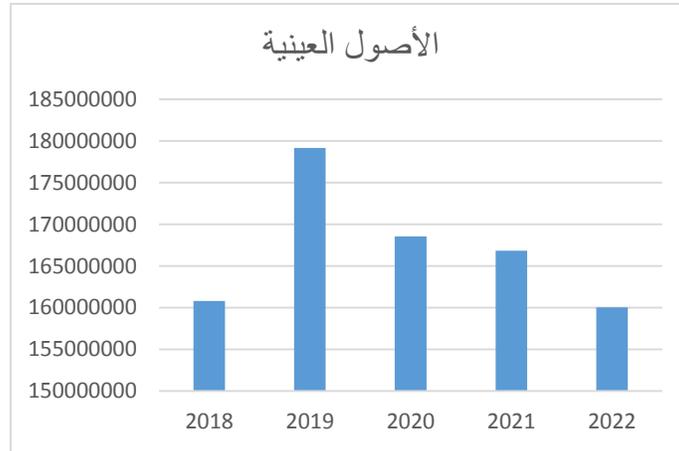
الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور-بسكرة-

نلاحظ من خلال الجدول أن مطاحن صابا دور تعتبر مطحنة جديدة مقارنة بمنافسيها من حيث سنة النشأة ووكذا عدد عمال أقل بالنسبة للمطاحن المنافسة وهذا مما يدل على أنها مؤسسة صغيرة حسب تصنيف القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائري (الجريدة الرسمية رقم المادة 9.8 .10) وحتى في تنوع المنتجات فهي تنتج منتجين فقط في حين ان هناك تنوع في منتجات منافسيها، فنلاحظ أن المؤسسات جاءت في مواقع مختلفة من الولاية بسكرة وهذا مما يؤدي إلى الوفرة في السوق من حيث المنتجات وبذلك تزايد شدة المنافسة، وهذا مما يدفعها على البحث على أسواق جديدة .

ثالثا: التوجه نحو التكنولوجيا في مطاحن صابا دور

تتميز التكنولوجيا المستعملة في قطاع المطاحن بأنها تكنولوجيا متطورة، وقد تم تجهيز مصنع جديد قادرا على الطحن 2200 قنطار يوميا من شركة أجنبية تركية، بأحدث التكنولوجيا ومنذ التأسيس تم تغيير في آلات الطحن في سنة 2019 وهذا ما يؤكد معدل الأصول العينية في المؤسسة.

الشكل رقم (05): تطور الأصول العينية في مطحنة صابا دور



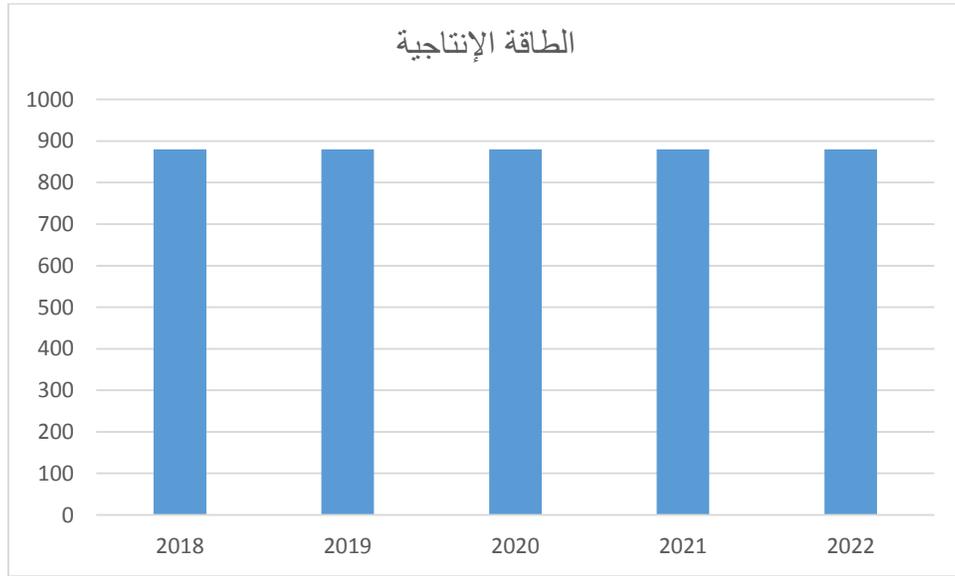
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

حيث تمثل الأصول العينية لمؤسسة صابا دور آلات المصنع التي تملكها المؤسسة، ونلاحظ من الشكل البياني أن قيمة الأصول العينية ارتفعت عام 2019 وهذا راجع إلى نتيجة تغيير في الآلات المسؤولة عن عملية الطحن التي لم يتم تغييرها منذ نشأة المؤسسة في 2006 وهذا مما يزيد في جودة المنتج ويسهل في

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور-بسكرة-

العملية الإنتاجية، وكما أكد المسير لمؤسسة صابا دور أن هناك تقنين يهتمون بمراقبة الآلات، بحيث يتم المحافظة عليها من خلال صيانتها بشكل دائم، وفي حالة ظهور مشاكل في الآلات أو تأكلها تقوم المؤسسة بتحديثها وتغيير ما يجب أن يغير فقط، وهذا في إطار سعي المؤسسة لخفض تكاليفها وهذا ما لاحظناه في سنتي 2020 و 2021 والحفاظ على هامش الربح، لأن التغيير في مثل هاته الصناعات ليس بالأمر السهل ، حيث سيكون ذلك مكلفا وقد يشكل عبء إضافي على المؤسسة هي في غنى عنها، خاصة وأن مردودية المصنع بآلاته وتكنولوجياه التي يعمل بها حاليا تعتبر جد مرضية للمؤسسة، إذ أن المصنع ينتج بنسبة 40% من قدرته الإنتاجية التي يمنحها إياها الديوان الوطني للحبوب (OAIC) وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): تطور الطاقة الإنتاجية لمؤسسة صابا دور



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

حيث خلال الشكل نلاحظ أن الطاقة الإنتاجية مستقرة حيث تصنع بنسبة 40 % من طاقتها الإنتاجية والمقدرة ب 880 قنطار من أصل 2200 قنطار وكذلك لأن المؤسسة تستفيد فقط من المادة الأولية التي تمنحها لها الدولة، حيث تقوم بجلب المادة الأولية من تعاونية الحبوب والبقول الجافة من أماش بسكرة وتقوم بطحن الكمية يوميا، وهذا من شأنه يجعل الطاقة الإنتاجية مستقرة وهذا ما يؤكد الشكل البياني، ولكن المؤسسة تسعى إلى تزويد الطاقة الإنتاجية لكي تغزو أسواق جديدة ويكون لديها تنوع في المنتجات.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور-بسكرة-

رابعاً: التوجه نحو الابداع في مؤسسة صابا دور بسكرة

لا يوجد في مؤسسة صابا دور تنظيم واضح في هيكل المؤسسة يخص الابداع، فالإبداع يتطلب هيكل تنظيمي مرن تفويض للسلطة، وهذا ما لا يتوفر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

فلا نجد الابداع التكنولوجي الذي يظهر من خلال جهود بحثية وهندسية التي تهدف الى تطوير منتجات والقيام بعمليات جديدة فالقائمين على المؤسسة ينظرون للمنتج على انه منتج كامل الخصائص سواء شكلا او لونا او من حيث المتانة ولا ترى المؤسسة ان هناك ما يمكن ان تضيفه لتعطي قيمة إضافية للمنتج، ولا يوجد ابداع سلعي تسويقي الذي يتضمن دراسة السوق وتصميم المنتج والابتكار في الإعلان والترويج ولا الابداع الإداري الذي يبحث عن الجديد في نظم الإدارة وطرق الرقابة والبناء التنظيمي وبتبنى الاتجاهات الحديثة في الإدارة ويطبقها كذلك إيجاد طرق جديدة في تنظيم المنظمة وإدارة علاقاتها بالمنظمات الأخرى.

رغم ان هناك ممارسات تتم بطريقة عفوية من طرف القائمين على المؤسسة لتسهيل العمل، حيث تتم إجراء اجتماعات دورية نهاية كل شهر يتم فيها طرح مشاكل العمل لإيجاد الحلول بشكل جماعي والاستماع الى جميع الاقتراحات واخذها بمحمل الجد ويتم الاستماع لآراء العمال بصدر رحب واي أفكار لتطوير وتسهيل العمل مرحب بها ويتم تشجيعهم على ذلك بتقديم مكافآت مادية ومعنوية في حال قدموا محدودة وغير كافية.

وهناك بعض الأمثلة عن الأفكار الإبداعية التي أخبرنا عنها المسير والتي تم تطبيقها والتي ساهمت في تسهيل العمل:

الألة التي تقوم بغسل القمح وبعدها ينقلونه لصوامع لجعله يرتاح في صوامع به الماء فقط وهذا م يؤدي إلى استغلال الكثير من المياه وبعد اقتراح ان يكون هناك أدلة لإعادة تدوير المياه لاستعمالها من جديد ومن هنا دور التقليل من المصاريف.

المطلب الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور

من خلال هذا المطلب سيتم الإجابة على التساؤلات الفرعية، واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور-بسكرة-

أولاً: أثر القيم التنظيمية على التوجه نحو الزبائن في مطاحن صابا دور

إن مؤسسة صابا دور في سعي دائم لكسب رضا الزبائن، والمحافظة على عملائها الحاليين، وجذب عملاء جدد للمؤسسة، فهي تسعى الى خلق ثقافة لدى موظفيها مفادها وضع العميل في المركز الأول حيث ان الاهتمام ينصب عليه، وذلك عن طريق ارضائه بمعرفة ما يريده في المنتج والخدمة التي يريد الحصول عليها، حيث تتبنى المؤسسة قيم تنظيمية تهدف الى تحقيق توافق بين المؤسسة والعاملين بها والعملاء الذين يهتمون بالحصول على خدمة ومنتجات عالية الجودة، وهذا ما أكده المسير بأن الموظفين مهمتهم الرئيسية هي الاهتمام بالزبائن وحاجاتهم والاستماع الى شكاويهم واخذها على محمل الجد، حيث أنهم يركزون على أمور مثل المسؤولية الاجتماعية والنزاهة والتعاون والابتكار والجودة وخدمة العملاء حيث تؤثر هذه القيم بشكل كبير على التوجه نحو الزبائن، فإن كانت المؤسسة لديها قيمة تنظيمية لخدمة الزبائن فهذا سيؤدي إلى جذب المزيد من العاملين وبالتالي زيادة التحويلات والإيرادات، وكذلك إذا كانت لديها قيمة تنظيمية للجودة فستركز على جودة المنتجات والخدمات وهذا يعني ان المنتجات ستكون متوافقة مع ما يريده الزبائن وتتميز بجودة عالية وموثوقية، مما من شأنه ان يرضي الزبائن ويزيد من احتمالات استمرارهم في التعامل مع الشركة، بالإضافة تعتبر القيم التنظيمية المرتبطة بخدمة الزبائن مهمة جداً، حيث يتعامل الزبائن مع موظفي المؤسسة مباشرة، ويتوقعون الحصول على مستوى عال من الخدمة والتفاني في تلبية احتياجاتهم وإذا كانت الشركة تتبنى قيم التعاون والابتكار فستكون المؤسسة اكثر تفانيا في مساعدة الزبائن وتلبية طلباتهم وستكون قادرة على تقديم الحلول الإبداعية والمبتكرة للزبائن، وبالتالي فإن تبني المؤسسة للقيم التنظيمية المناسبة وربطها بتحقيق إرضاء الزبائن، يؤدي الى زيادة الولاء للزبائن والحفاظ على زبائن جدد مما ينتج عنه زيادة في النمو الاقتصادي والإيرادات على المدى الطويل.

ومما سبق نستنتج ان تبني القيم التنظيمية تجعل مؤسسة صابا دور أكثر توجهها نحو الزبائن وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى "يوجد أثر للقيم التنظيمية على التوجه نحو الزبائن في مؤسسة صابا دور - بسكرة".

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور-بسكرة-

ثانيا: أثر القيم التنظيمية على التوجه نحو المنافسين في مؤسسة صابا دور

تعطي مؤسسة صابا دور أهمية بالغة للمعلومات المتعلقة ببيئتها التنافسية، وضرورة تقييم البيئة التنافسية وتحديد الفرص والتهديدات، فهي تحرص على دراسة كل تحركات المنافسين خطوة خطوة، وتحدد نقاط قوتهم وضعفهم حتى تتمكن من صياغة الاستراتيجيات المناسبة للتصدي لكل خطر يواجهها، وهذا راجع للخبرة الكبيرة في مجال المنافسة حيث لديها 17 سنة خدمة، فهي تعرف أهمية دراسة المنافسين في تحديد وضعها التنافسي، فعن طريق تحديد نقاط القوة والضعف المنافسين تتمكن المؤسسة من تحديد الطريقة المثلى للاستجابة لحاجات الزبائن حتى تستطيع التفوق على منافسيها، حيث اعتماد المؤسسة التوجه نحو المنافسين كخيار استراتيجي جعلها تهتم بشكل كبير بدراسة أوضاع المؤسسات المنافسة، فلقد أكد المسئولون أن المؤسسة لديها علم بما يقدمه منافسيها من سعر منتجاتهم وخاصة أن سعر المنتجات مقنن من عند الدولة حيث لا يمكن زيادته أو تخفيضه من قبل التجار، وتحاول المؤسسة أن تقدم عروضاً لزيائنها تكون قريبة جداً مما يقدمه المنافسون، وكذلك محاولتها الدائمة التحسين المستمر، فمن خلال تبني قيم التعاون والابداع يمكن للمؤسسة تحفيز موظفيها للعمل بشكل فعال كفريق واحد متناغم وتقديم الحلول الإبداعية والمختلفة لتلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل مما يؤدي إلى زيادة عدد الزبائن لديها وكذلك تبني قيم التنمية المستدامة والمجتمعية، يمكنها ان تكسب المؤسسة تفضيلاً لدى الزبائن الذين يهتمون بحماية البيئة وتحسين الواقع الاجتماعي و الاقتصادي، بالإضافة إلى ذلك تهدف القيم التنظيمية الى تحقيق الميزة التنافسية عن طريق توفير أفضل نوعية من الخدمات والمنتجات وتطويرها.

ومما سبق نستنتج ان القيم التنظيمية أداة من أدوات المنافسة الفعالة بحيث تجعل مؤسسة صابا دور أكثر توجهاً نحو المنافسين وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية " يوجد أثر للقيم التنظيمية على التوجه نحو المنافسين " .

ثالثاً: أثر القيم التنظيمية على التوجه نحو التكنولوجيا في مؤسسة صابا دور

تعد القيم التنظيمية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على التوجه نحو التكنولوجيا إذ تساعد في تحديد استراتيجية المؤسسة في تبني التكنولوجيا والاستثمار بها بشكل فعال، ومن خلال تبني قيم التحديث والتغيير،

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور-بسكرة-

يمكن للمؤسسة ان تكون متميزة في استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين أدائها وتوفير تجربة مميزة للزبائن، وعندما تعتمد المؤسسة قيم التكنولوجيا والابتكار على استعداد للاستثمار في التكنولوجيا الجديدة الابتكارية وتطويرها بشكل فعال في التكنولوجيا، فإنه يمكنها من تحسين كفاءة العمل وإدارة العمليات بشكل أفضل وتوفير النتائج الأفضل ومواجهة المنافسين، ولذلك يمكن القول أن تبني القيم التنظيمية المناسبة يؤثر بشكل كبير على التوجه نحو التكنولوجيا والابتكار، حيث تكتسب تفضيلاً لدى العملاء والشركاء، فمؤسسة صابا دور ترى أن التكنولوجيا التي تملكها جد كافية وتؤدي عملها المطلوب وتغييرها سوف يؤدي إلى زيادة تكاليف على المؤسسة فهي تركز على الربح عن طريق السيطرة بالتكاليف وليس بخلق ميزة تنافسية عن طريق التكنولوجيا، حيث ان التغييرات الحاصلة على المستوى التكنولوجي لا تحدث بشكل متسارع، ولا تحدث فيها تغييرات جذرية تجعل المؤسسة للتغيير، فنجد ان التكنولوجيا التي تعمل بها المؤسسة في الوقت الحالي توفر لها الجودة والسعر وهذا ما تبحث عنه المؤسسة فلا تجد نفسها مضطرة لتغيير، خاصة وأن هذه التكنولوجيا متقاربة جدا مع المنافسين.

ومنه نستنتج أنه " لا يوجد إثر للقيم التنظيمية على التوجه نحو التكنولوجيا في مؤسسة صابا دور .

بسكرة " وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعا: أثر القيم التنظيمية على التوجه نحو الإبداع في مؤسسة صابا دور

التوجه نحو الإبداع يعني اتجاه المؤسسات والأفراد نحو البحث عن الحلول والأفكار الجديدة والمبتكرة وذلك باستخدام التفكير الإبداعي والابتكار في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات ورغبات العملاء بأسلوب جديد وفريد من نوعه، ويهدف هذا التوجه إلى تحقيق تغيير إيجابي في البيئة الاجتماعية والاقتصادية، وتحسين الجودة والإنتاجية، وتعزيز التنافسية وتحسين مكانة المؤسسة في السوق من خلال التوجه نحو الإبداع، يمكن للمؤسسات تحقيق مزيد من الاستدامة والنمو، وتحسين عملياتها والتكيف مع التغييرات في البيئة المحيطة بها، إذ أن الابتكار يمكن ان يساعد في تطوير عمليات تشغيل المؤسسة بطرق أكثر فعالية ومرونة.

تؤثر القيم التنظيمية على التوجه نحو الإبداع في المنظمة إذا كانت قيم المنظمة محورها الابتكار والتطوير ودعم الإبداع، وهذه القيم غير متبناة في مؤسسة صابا دور حيث نجد ان التوجه نحو الإبداع ضعيف وقد يكون راجعا لاعتمادها على استراتيجية السيطرة بالتكاليف وليس لاعتمادها على استراتيجية التميز وخاصة

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور-بسكرة-

لطبيعة المنتج الذي تقدمه، فقد يكون هذا التوجه مهم أكثر للمسؤوليات التي تسعى لتقديم منتجات جديدة او التطوير وابتكار التقنيات والعمليات، فمؤسسة صابا دور ترى ان السيطرة على السوق يكون من خلال زيادة حصتها السوقية عن طريق الرفع من المبيعات وخفض التكاليف قدر الإمكان والحفاظ على هامش الربح.

ومما سبق نستنتج "لا يوجد أثر للقيم التنظيمية على التوجه نحو الابداع في مؤسسة صابا دور بسكرة " وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

مما سبق يتبين لنا وجود إثر للقيم التنظيمية على التوجه نحو الزبائن والتوجه نحو المنافسين، لكن لا يوجد إثر للقيم التنظيمية على التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الإبداع في مؤسسة صابا دور. بسكرة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية " يوجد إثر للقيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة صابا دور . بسكرة " .

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مطاحن صابا دور-بسكرة-

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل المتمثل في الدراسة الميدانية أسقطنا موضوع بحثنا أثر القيم التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي على مؤسسة صابا دور . بسكرة حيث تم التطرق إلى القيم التنظيمية والتوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

وحسب دراستنا الي اعتمدنا فيها على المقابلة والاستبيان وتحليل وثائق المؤسسة استنتجنا ان لدى المنظمة قيم تنظيمية بحيث انها تؤثر على توجهات المؤسسة من ضمن هذه قيم إدارة الإدارة، إلى جانب أنه تبين أن المؤسسة توجه استراتيجي نحو الزبائن ونحو المنافسين وتوجه استراتيجي أقل نحو التكنولوجيا ونحو الإبداع.

الخاتمة

إن الغاية النهائية التي تسعى لتحقيقها أية منظمة هي تحقيق النجاح والاستمرارية في أداء نشاطها، حيث تلعب القيم التنظيمية دورا حاسما في تحديد التوجه الاستراتيجي لأي مؤسسة، فإنها تساعد على توجيه قرارات الإدارة وتحديد أفضل الخطط الاستراتيجية وتحديد المجالات التي يجب التركيز عليها، فالمؤسسة التي تلتزم بالقيم التنظيمية يعد أمرا حيويا لأي مؤسسة تهدف الى تحقيق التميز في سوق العمل.

ومنه تلخيص أهم نقاط التي جاءت في دراستنا كما يلي:

✓ يعد التوجه الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال فهو يرتبط بالطريقة التي تختارها المنظمة للبقاء والمنافسة ضمن محيط الأعمال.

✓ هناك العديد من الاتجاهات الاستراتيجية التي يمكن لمنظمات الأعمال الاعتماد عليها في مسارها الاستراتيجي ومنها التوجه نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الإبداع. ✓ يؤدي تبني القيم التنظيمية والالتزام بها الى المساعدة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والحفاظ على هوية المؤسسة وسمعتها.

✓ تلعب القيم التنظيمية دورا هاما في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة حيث عندما تكون القيم المتعارف عليها بين الموظفين والإدارة ككل فإن ذلك يزيد من التوافق بين العاملين في المؤسسة وبين اهداف المؤسسة. ✓ إن هدف المنظمة بغض النظر عن الشعارات التي ترفعها هو تحقيق الأرباح ومواجهة المنافسة وضمان الاستمرار، لذا فهي تختار التوجهات الاستراتيجية التي تضم لها كل ما سبق، وتعتمد على توجهات استراتيجية تتماشى مع البيئة التي تعمل فيها.

أولا: النتائج المتوصل إليها:

قد حاولنا من خلال دراستنا التطرق إلى إثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي، حيث انطلقنا من مجموعة من التساؤلات والفرضيات التي سعينا الى اختبارها من خلال الدراسة التي اجريناها في مؤسسة صابا دور . بسكرة، وهو ما سمح لنا باختبار الفرضيات وتفسيرها، والوصول إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات التي سنقوم بعرضها فيما يلي:

✓ توجه الاستراتيجي في مؤسسة صابا دور نحو الزبائن ونحو المنافسين مرتفع.

- ✓ توجه الاستراتيجي في مؤسسة صابا دور نحو التكنولوجيا ونحو الإبداع ضعيف.
- ✓ يوجد إثر للقيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة صابا دور.
- ✓ يوجد أثر للقيم التنظيمية على التوجه نحو العملاء في مؤسسة صابا دور.
- ✓ يوجد إثر للقيم التنظيمية على التوجه نحو المنافسين في مؤسسة صابا دور.
- ✓ لا يوجد إثر للقيم التنظيمية على التوجه نحو التكنولوجيا في مؤسسة صابا دور.
- ✓ لا يوجد إثر للقيم التنظيمية على التوجه نحو الإبداع في مؤسسة صابا دور.

ثانياً: المقترحات

على ضوء النتائج السابقة نقترح:

- ✓ على مؤسسة صابا دور تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات من اجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التوجه الاستراتيجي.
- ✓ على المؤسسة بإجراء مراجعة للإجراءات الداخلية والتحقق من وجود قيم تنظيمية محددة لتحديد مدى تأثيرها على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة حيث يمكنهم من استكشاف العوامل التي تحفز الموظفين على الالتزام بقيم التنظيم وتنفيذها في العمل الذي يقومون به.
- ✓ على مؤسسة صابا دور إجراء مقابلات مع الزبائن لتحديد مدى تأثير القيم التنظيمية، وعلى مدى تأثير هذه القيم على استراتيجيات المؤسسات ونجاحها، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها لتحديد الأنماط المشتركة والعوامل المختلفة التي تؤثر على التوجه الاستراتيجي خاصة التوجه نحو الزبائن.

ثالثاً: أفاق الدراسة

تمثل هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، مساهمة علمية بسيطة، لأنه توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها فاقصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جداً، إضافة إلى أنه استحال التطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع والتشعب، ويمكن دراسته من جوانب عديدة بأبعاد مختلفة.

كل ما سبق ذكره بفتح آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجها وكذا اعتماد على أبعاد مختلفة لدراستها.

بغية فتح آفاق البحث العلمي تقترح إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى لهذا الموضوع تحت

العناوين التالية:

- ✓ ما مدى تأثير القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي.
- ✓ أثر القيم التنظيمية على أداء المؤسسة.
- ✓ أثر القيم التنظيمية على صنع القرارات الاستراتيجية.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
/	البسمة
/	شكر وعرهان
/	إهداء
/	المخلص
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الجداول
أ. ط	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
1	تمهيد
2	المبحث الأول : ماهية التوجه الاستراتيجي
2	المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي
7	المطلب الثاني : أنواع وابعاد التوجه الاستراتيجي
16	المبحث الثاني: ماهية القيم التنظيمية
16	المطلب الأول: مفهوم القيم التنظيمية
17	المطلب الثاني: تصنيف القيم التنظيمية
21	المطلب الثالث: أهمية القيم التنظيمية
22	المبحث الثالث: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي
22	المطلب الأول: أثر القيم التنظيمية على التوجه نحو الزبون
23	المطلب الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه نحو المنافسين
24	المطلب الثالث: أثر القيم التنظيمية على التوجه نحو التكنولوجيا
25	المطلب الرابع: أثر القيم التنظيمية على التوجه نحو الإبداع

26	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : أثر القيم التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة صابا دور . بسكرة
28	تمهيد
29	المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة صابا دور . بسكرة
29	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وأهدافها
31	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
33	المبحث الثاني: توجهات القيم التنظيمية لعمال مؤسسة صابا دور . بسكرة
33	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
35	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
38	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
38	المطلب الأول: واقع التوجه الاستراتيجي في مؤسسة صابا دور . بسكرة
44	المطلب الثاني: أثر القيم التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة صابا دور . بسكرة
48	خلاصة الفصل:
50	الخاتمة
/	الفهرس
/	قائمة المراجع
/	الملاحق

قائمة المراجع

الكتب:

1. إدريس، ط. م. (2007). الإدارة الاستراتيجية _ منظور منهجي متكامل. الاردن: دار وائل الرصن، م. ص. (2018).
2. العتيبي، م. ب. (2009). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات. المملكة العربية السعودية: المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة.
3. العمري، ن. م. (2014). الادارة الاستراتيجية المعاصرة. خوارزم العلمية.

مقالات:

1. احمد، إ. ع. (2013). دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد / جامعه البصرة , 150.145.
2. احمد، خ. م. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة. المجلة العربية للإدارة , 161.
3. لدلمي، و. ز. (2017). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي وتأثيرهما في الاداء المنظمي. تنمية الرافدين , 21.
4. الدين، ب. ا. (2017). إثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري. مجلة الاقتصاد الجديد , 182.
5. الرحمن، ب. ع. (2017). واقع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية على ضوء الخصائص الديمغرافية للعمال. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية , 455.
6. الرحمن، ف. ف. (2017). دراسة سيكو مترية لمقياس القيم التنظيمية ل ديف فرانسيس ومايك وودكوك على عينة عمال مؤسسة هيبروك بولاية وهران. مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية , 163.
7. الشرفي، ع. ك. (2019). دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية, 197.

8. الطه، ش. م. (2021). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها. مركز الدراسات المستقبلية , 49.
9. لفتاح، د. ط. (2020). واقع القيم التنظيمية في جامعة الموصل. مجلة كلية التربية , 520.519.
10. الفتلاوي، م. ز. (2017). التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة. مجلة العلوم الادارية والاقتصادية , 5.
11. الفتلاوي، م. ع. (2017). التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة. مجلة العلوم الاقتصادية الادارية , 7.
12. حاتم، أ. ع. (2017). انعكاس القدرات الذهنية لصناع القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي. مجلة العلوم الاقتصادية الادارية , 35.
13. حسين، ح. و. (2018). دور حاضنات الاعمال في تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم , 243.
14. حمودي، م. ا. (2022). التوجه الاستراتيجي ودوره في تحسين اداء العاملين. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية , 98.
15. حمودي، م. ا. (2022, 8 01). التوجه الاستراتيجي ودوره في تحسين مسوي اداء العاملين. العراق: مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية.
16. ضيف، ا. ج. (2021). القيم التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية , 86.
17. طباع، ر. ك. (2017). القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري. الباحث الاجتماعي.
18. غضبان، أ. ر. (.s.d). معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة فب الابتكار في المؤسسة. المدية، الجزائر: مجلة تنمية الموارد البشرية.
19. نوري، ح. ش. (2016). أثر استراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيم مضافة للمنظمات. مجلة الدنانير

20. واخرون، ع. م. (2007). الادارة الاستراتيجية وأثرها فب رفع اداء منظمات الاعمال " دراسة ميدانية على منظمات الصناعية العامة في الساحل السوري ". مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية , 196.
21. وردة، ب. د. (2021). أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة العلوم الإسلامية والحضارة , 352.

مذكرات:

1. الرحمن، ب. ع. (2017). القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي. اطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم. وهران.
2. احمد، ر. ا. (2018, 02 18). القيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية وتطبيقاتها. مقدمة لاستيفاء بعض شروط الحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد الاسلامي. إندونيسيا: كلية الدراسات العليا جامعة سنن امبيل الاسلامية الحكومية.
3. الزهراء، ق. ف. (2019). القيم التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع. أدرار . الجزائر.
4. حابري، ل. م. (2020). أثر الادارة بالقيم على الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي. تبسة.
5. الشعباني، ص. ا. (2012). التوجه الاستراتيجي في تكويد المعرفة المحاسبية الكفوية الكترونيا ودورها في تعزيز الميزة التنافسية. مكره تخرج ماجستير. العراق: مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية.
6. مدلول، ع. ا. (2020). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقية. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية , 190 . 191.
7. علي، أ. ع. (2015, 05). دراسة الاثر الوسيط لإدارة معرفة الزيتون في العلاقة بين التوجه بالزيائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. عمان الاردن: جامعة الشرق الاوسط.

8. عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان (2005)، القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك، رسالة ماجستير، جامعة الرياض ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط .
9. فاطمة الزهراء بن الدين ، حنان أوليدي(2019)،رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر ، جامعة قاصدي مرباح ،قسم علوم التسيير ، ورقلة.
10. قاسمي، ا. (2012, 06 27). التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الادوية ". مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. سطيف : جامعة فرحات عباس.
11. مراد, م. (2019, 07 04). أهمية تطوير نظم المعلومات لتفعيل التوجه الاستراتيجي في إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية . اطروحة مقدم لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية . الجزائر .
12. نجم, م. ا. (2018). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات. بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي. سوريا.

الملاحق

ملحق رقم (1): أثر القيم التنظيمية على تحديد التوجه الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية
أسئلة المقابلة:

التوجه الاستراتيجي

سوف نعرض فيما يلي أسئلة خاصة بأبعاد التوجه الاستراتيجي

1. هل تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات الزبائن؟
2. هل تعمل المؤسسة على تعزيز الثقة بينها وبين زبائنها؟
3. هل لدى الشركة الاهتمام الكامل لشكاوى واستفسارات وملاحظات الزبائن باستمرار والعمل على تلبيتها؟
4. هل تقدم الشركة خدماتها ومساعدتها للزبائن على مدار 24 ساعة؟
5. هل تسعى مؤسستكم لبناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنكم؟
6. هل تجذب مؤسستكم الزبائن من خلال السعر المنخفض؟
7. هل تقوم المؤسسة بدراسة نقاط القوة والضعف عند المؤسسات المنافسة؟
8. هل لدى مؤسستكم استجابة سريعة لتهديدات المنافسين؟
9. هل تقدم المؤسسة عرض لزيائكم لا يقدمها المنافسين؟
10. هل تقدم المؤسسة منتج ذو جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة؟
11. هل تقوم المؤسسة بتطوير وتمييز خدماتها من خلال مقارنتها مع خدمات المؤسسات المنافسة؟
12. هل لدى مؤسستكم نظام معلومات يساعد على تنظيم العمل ودقته؟
13. هل تقوم الشركة بتحديث الأجهزة الإلكترونية المستخدمة لتواكب أحدث التقنيات العالمية؟
14. هل تتبنى مؤسستكم تكنولوجيا جديدة وحديثة بعد ظهور مشاكل في العمل والإنتاج؟
15. هل لدى العاملين في المؤسسة المهارات والخبرات الكافية لتعامل مع التكنولوجيا والتقنيات الحديثة؟
16. هل تعمل مؤسستكم على استغلال الفرص المتاحة في السوق؟
17. هل توظف مؤسستكم التكنولوجيا في استطلاع آراء الزبائن ومعرفة رضاهم؟
18. هل تتمتع مؤسستكم بمناخ تنظيمي يشجع تقديم فرص الإبداع والابتكار؟
19. هل تسعى الشركة إلى تقديم خدمات إبداعية تحقق لها تميزا في السوق؟

ملحق رقم (2): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بمسكرة في 28 - 05 - 2023
إلى السيد: مدير مؤسسة مطاحن
سماهادور. سيدي غزال - بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 695 / ل.د.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سياتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1- جعفر نور الهدى

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب المهني لمذكرة الماستر المعنولة ب:
" أثر القيم التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي "

تحت إشراف: د/ غريسي وهيبية

في الأخير نقبلوا منا أسعى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية

بأشرف المؤسسة المستقبلة



رئيس العميد للدراسات والبحوث
بالتعبئة
د. غريسي وهيبية



جامعة بسكرة
ص ب 145 ق.ر - بسكرة

ملحق رقم (3)

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION NLF 0 0 0 6 0 7 1 1 9 0 0 6 0 5 9

Désignation de l'entreprise: SARL MOULIN SABA D'OR

Activité: PRODUCTION FARINE ET ALIMENT BETAIL

Adresse: 37, ZONE INDUSTRIELLE W. DE BISKRA

Exercice du 01/01/18 au 31/12/18

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2018		2017	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Produits fabriqués		342 147 220,00		304 852 000,00
Production vendue Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des rabais, remises, ristournes		342 147 220,00		304 852 000,00
Production stockée ou déstockée	590 005,10			62 361,48
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		341 557 214,90		304 915 041,48
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	278 080 939,00		254 686 955,00	
Autres approvisionnements	16 731 385,47		10 517 489,60	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	4 711 402,30		2 560 649,42	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale				
Locations				
Services Entretien, réparations et maintenance	44 327,00		48 250,00	
Primes d'assurances	1 030 176,31		796 730,30	
extérieurs Personnel extérieur à l'entreprise				
Remunération d'intermédiaires et honoraires	722 314,80		526 361,00	
Publicité	68 162,00		30 110,00	
Déplacements, missions et réceptions	148 550,00		39 922,96	
Autres services	1 106 110,06		1 080 754,96	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	361 643 379,04		270 291 133,24	
II- Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		39 913 837,96		34 623 908,24
Charges de personnel	11 881 624,94		16 507 343,41	
Impôts et taxes et versements assimilés	635 512,00		613 311,97	
IV-Excédent brut d'exploitation		27 396 701,02		17 603 252,86
Autres produits opérationnels		2 350 214,47		1 000 003,68
Autres charges opérationnelles	916 325,19		2 649 732,80	

... la suite sur la page suivante

ملحق رقم (4)

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION NIF 0 0 0 6 0 7 1 1 9 0 0 6 0 5 9

Désignation de l'entreprise: SARL MOULIN SABA D'OR

Activité: PRODUCTION FARINE ET ALIMENT BETAIL

Adresse: 37, ZONE INDUSTRIELLE W. DE BISKRA

Exercice du 01/01/18 au 31/12/18

COMPTE DE RESULTAT .../...

RUBRIQUES	2018		2017	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Dotations aux amortissements	16 523 440,92		12 535 475,45	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions	9 289,16			
V-Résultat opérationnel		12 297 890,22		3 418 048,29
Produits financiers		91 588,19		107 237,42
Charges financières				
VI-Résultat financier		91 588,19		107 237,42
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		12 389 438,41		3 525 285,71
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	2 385 453,00		669 804,28	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		10 003 985,41		2 855 481,43

(*) A détailler sur état annexe à joindre

ملحق رقم (5)

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION	N.I.F 0 0 0 6 0 7 1 1 9 0 0 6 0 5 9
Désignation de l'entreprise: SARL MOULIN SABA D'OR	
Activité:	PRODUCTION FARINE ET ALIMENT BETAIL
Adresse:	37, ZONE INDUSTRIELLE W. DE BISKRA
Exercice clos le 31/12/18	

BILAN (PASSIF)

	2018	2017
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	20 000 000,00	120 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	78 415 847,43	73 560 166,00
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	10 003 995,41	2 855 481,43
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	108 419 832,84	76 535 647,43
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II		
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	18 898 892,24	18 325 072,17
Impôts	2 396 865,38	383 976,38
Autres dettes	122 454 433,03	133 203 855,57
Tresorerie passif		
TOTAL III	143 751 890,66	151 922 904,13
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	252 171 523,50	228 458 551,56

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

ملحق رقم (6)

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION	N.J.F000607119006059
Désignation de l'entreprise: SARL MOULIN SABA D'OR	
SARL MOULIN SABA D'OR	
Activité: PRODUCTION FARINE ET ALIMENT DETAIL	
Adresse: 37, ZONE INDUSTRIELLE W. DE BISKRA	
Exercice du 01/01/19 au 31/12/19	
COMPTE DE RESULTAT	

RUBRIQUES	2019		2018	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Produits fabriqués		316 811 400,00		342 147 220,00
Production vendue Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordées				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		316 811 400,00		342 147 220,00
Production stockée ou déstockée		324 512,87	590 005,10	
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		317 136 912,87		341 557 214,90
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	258 963 200,00		278 030 939,00	
Autres approvisionnements	12 428 872,83		15 731 385,47	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	4 248 208,23		4 711 402,30	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale				
Locations				
Services				
Entretien, réparations et maintenance	271 494,30		44 327,00	
Primes d'assurances	467 652,03		1 030 176,31	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	619 760,20		722 314,80	
Publicité	46 720,00		68 162,00	
Déplacements, missions et réceptions	18 588,52		148 560,00	
Autres services	1 198 524,39		1 106 110,06	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	278 283 020,49		301 643 376,94	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		38 882 892,47		39 913 837,96
Charges de personnel	11 803 393,62		11 851 624,94	
Impôts et taxes et versements assimilés	637 355,83		635 512,00	
IV-Excédent brut d'exploitation		26 442 143,02		27 396 701,02
Autres produits opérationnels		60 006,16		2 350 214,47
Autres charges opérationnelles	728 152,96		916 325,19	

.../... la suite sur la page suivante

ملحق رقم (7)

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 0 0 6 0 7 1 1 9 0 0 6 0 5 9

Désignation de l'entreprise: SARL MOULIN SABA D'OR
 Activité: SARL MOULIN SABA D'OR
 PRODUCTION FARINE ET ALIMENT BETAIL
 Adresse: 37, ZONE INDUSTRIELLE W. DE BISKRA

Exercice clos le 31/12/19

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2019		2018	
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	206 878,20	190 276,20	16 602,00	16 602,00
Immobilisations corporelles				
Terrains	7 980 139,44		7 980 139,44	7 980 139,44
Bâtimens				
Autres immobilisations corporelles	179 168 813,15	111 484 274,87	67 712 239,08	67 355 234,01
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				16 244 569,07
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	52 030 000,00		52 030 000,00	52 030 000,00
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	239 383 630,79	111 668 551,07	127 738 980,02	143 926 644,52
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	7 505 031,80		7 505 031,80	6 715 270,93
Créances et emplois assimilés				
Clients	1 570 000,00	1 570 000,00		40 206 243,90
Autres débiteurs	25 310 218,85		25 310 218,85	17 243 082,42
Impôts et assimilés	4 264 042,62		4 264 042,62	5 169 205,98
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	38 891 315,52		38 891 315,52	39 211 075,75
TOTAL ACTIF COURANT	77 540 608,39	1 570 000,00	75 270 608,39	108 544 875,98
TOTAL GENERAL ACTIF	316 924 239,18	113 238 551,07	203 009 588,41	252 471 520,50

ملحق رقم (8)

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F0 0 0 5 0 7 1 1 9 0 0 5 0 5 9

Designation de l'entreprise: SARL MOULIN SABA D'OR
SARL MOULIN SABA D'OR
Activité: PRODUCTION FARINE ET ALIMENT BETAIL
Adresse: 37. ZONE INDUSTRIELLE W. DE BISKRA

Exercice du 01/01/19 au 31/12/19

COMPTE DE RESULTAT ./. .

RUBRIQUES	2019		2018	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Dotations aux amortissements	18 626 690,86		16 523 440,82	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions			9 299,16	
V-Résultat opérationnel		7 147 305,37		12 297 850,22
Produits financiers		184 358,87		91 588,19
Charges financières				
VI-Résultat financier		184 358,87		91 588,19
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		7 331 664,24		12 389 438,41
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	1 456 512,83		2 385 453,00	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		5 873 151,41		10 003 985,41

(*) A détailler sur état annexe à joindre

ملحق رقم (9)

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		NLF000807119006059	
Designation de l'entreprise: SARL MOULIN SABA D'OR			
SARL MOULIN SABA D'OR			
Activité: PRODUCTION FARINE ET ALIMENT BETAIL			
Adresse: 37, ZONE INDUSTRIELLE W. DE BISKRA			
Exercice clos le		31/12/19	
BILAN (PASSIF)			
	2019	2018	
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	20 000 000,00	20 000 000,00	
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	78 915 846,70	78 415 647,43	
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	5 873 151,41	10 003 985,41	
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I	104 788 998,11	108 419 632,84	
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II			
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés	24 387 581,13	18 898 892,24	
Impôts	866 328,86	2 398 565,39	
Autres dettes	73 666 680,81	122 454 433,03	
Trésorerie passif			
TOTAL III	98 920 590,80	143 751 890,66	
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	203 709 588,91	252 171 523,50	

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

ملحق رقم (10)

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 0 0 6 0 7 1 1 9 0 0 6 0 5 9	
Désignation de l'entreprise: SARL MOULIN SABA D'OR			
Activité:		PRODUCTION FARINE ET ALIMENT BETAIL	
Adresse:		37, ZONE INDUSTRIELLE W. DE BISKRA	
		Exercice clos le 31/12/20	
BILAN (PASSIF)			
	2020	2019	
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	20 000 000,00	20 000 000,00	
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	78 915 846,70	78 915 846,70	
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	16 332 852,86	5 873 151,41	
Autres capitaux propres - Report à nouveau	5 873 151,00		
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I	121 121 850,56	104 788 998,11	
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II			
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés	23 334 350,98	24 387 581,13	
Impôts	4 045 669,47	866 328,86	
Autres dettes	73 329 546,51	73 666 680,81	
Trésorerie passif			
TOTAL III	100 709 566,96	98 920 590,80	
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	221 831 417,52	203 709 588,91	

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

ملحق رقم (11)

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 0 0 6 0 7 1 1 9 0 0 6 0 5 9				
Désignation de l'entreprise: SARL MOULIN SABA D'OR						
Activité:		PRODUCTION FARINE ET ALIMENT BETAIL				
Adresse:		37, ZONE INDUSTRIELLE W. DE BISKRA				
		Exercice du		01/01/20	au	31/12/20
COMpte DE RESULTAT						
RUBRIQUES	2020		2019			
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)		
Ventes de marchandises						
Produits fabriqués		327 857 000,00		316 811 400,00		
Production vendue						
Prestations de services						
Vente de travaux						
Produits annexes						
Rabais, remises, ristournes accordés						
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		327 857 000,00		316 811 400,00		
Production stockée ou déstockée	59 254,84			324 512,87		
Production immobilisée						
Subventions d'exploitation						
I-Production de l'exercice		327 797 745,16		317 135 912,87		
Achats de marchandises vendues						
Matières premières	282 032 631,00		298 953 200,00			
Autres approvisionnements	11 277 167,62		12 428 872,63			
Variations des stocks						
Achats d'études et de prestations de services						
Autres consommations	4 391 106,25		4 248 208,23			
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats						
Sous-traitance générale						
Locations						
Services						
Entretien, réparations et maintenance	161 600,00		271 494,30			
Primes d'assurances	423 919,71		467 652,03			
extérieurs						
Personnel extérieur à l'entreprise						
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	459 638,00		619 760,20			
Publicité	30 110,00		46 720,00			
Déplacements, missions et réceptions			18 588,62			
Autres services	1 872 149,86		1 198 524,39			
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs						
II-Consommations de l'exercice	280 640 522,44		278 253 830,40			
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		47 149 222,72		38 882 892,47		
Charges de personnel	11 668 460,96		11 803 393,62			
Impôts et taxes et versements assimilés	626 250,00		637 355,83			
IV-Excédent brut d'exploitation		34 854 511,76		26 442 143,02		
Autres produits opérationnels		740 107,80		60 006,16		
Autres charges opérationnelles	474 180,64		728 152,96			

... la suite sur la page suivante

ملحق رقم (12)

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 0 0 6 0 7 1 1 9 0 0 6 0 6 9

Désignation de l'entreprise: SARL MOULIN SABA D'OR

Activité: PRODUCTION FARINE ET ALIMENT BETAÏL

Adresse: 37, ZONE INDUSTRIELLE W. DE BISKRA

Exercice du 01/01/20 au 31/12/20

COMPTE DE RESULTAT „/„

RUBRIQUES	2020		2019	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Dotations aux amortissements	15 125 000,51		18 626 690,86	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		19 995 438,21		7 147 305,37
Produits financiers		192 845,65		184 358,87
Charges financières				
VI-Résultat financier		192 845,65		184 358,87
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		20 188 283,86		7 331 664,24
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	3 855 431,00		1 458 512,83	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		16 332 852,86		5 873 151,41

(*) A détailler sur état annexe à joindre

الملحق رقم (13)

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION	N.I.F 0 0 0 6 0 7 0 2 4 2 7 0 0 6 3
Désignation de l'entreprise: SARL MOULIN SABA D'OR	
Activité:	PRODUCTION FARINE ET ALIMENT BETAIL
Adresse:	37, ZONE INDUSTRIELLE W. DE BISKRA
Exercice clos le 31/12/21	
BILAN (PASSIF)	

	2021	2020
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	20 000 000,00	20 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	78 915 846,70	78 915 846,70
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	34 094 972,58	18 332 852,86
Autres capitaux propres - Report à nouveau	5 873 151,00	5 873 151,00
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	138 883 970,28	121 121 860,56
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II		
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	24 541 286,67	23 334 360,98
Impôts	7 868 756,47	4 045 669,47
Autres dettes	24 800 197,58	73 329 546,51
Trésorerie passif		
TOTAL III	57 290 240,72	100 709 566,96
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	196 174 211,00	221 831 417,52

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم (14)

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.L.F.0 0 0 6 0 7 0 2 4 2 7 0 0 6 3

Désignation de l'entreprise: SARL MOULIN SABA D'OR

Activité: PRODUCTION FARINE ET ALIMENT BETAIL
Adresse: 37, ZONE INDUSTRIELLE W. DE BISKRA

Exercice du 01/01/21 au 31/12/21

COMPTE DE RESULTAT ./. .

RUBRIQUES	2021		2020	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Dotations aux amortissements	7 350 758,95		15 125 080,61	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		41 892 189,11		19 995 438,21
Produits financiers		200 368,47		192 845,65
Charges financières				
VI-Résultat financier		200 368,47		192 845,65
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		42 092 557,58		20 188 283,86
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (**)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	7 997 585,00		3 855 431,00	
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		34 094 972,58		16 332 852,86

(*) A détailler sur état annexe à joindre

الملحق رقم (15)

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION	N.I.F 0 0 0 6 0 7 0 2 4 2 7 0 0 6 3
Designation de l'entreprise: SARL MOULIN SABA D'OR	
Activité:	PRODUCTION FARINE ET ALIMENT BETAIL
Adresse:	37. ZONE INDUSTRIELLE W. DE BISKRA
Exercice clos le 31/12/21	
BILAN (ACTIF)	

ACTIF	2021		2020	
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	206 878,20	196 276,20	16 602,00	16 602,00
Immobilisations corporelles				
Terrains	7 980 139,44		7 980 139,44	7 980 139,44
Bâtiments				
Autres immobilisations corporelles	166 846 766,27	139 912 841,46	26 933 924,81	52 856 833,07
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours	307 800,00		307 800,00	307 800,00
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	52 030 000,00		52 030 000,00	52 030 000,00
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	227 371 585,91	126 189 117,66	101 182 468,25	113 192 174,51
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	5 246 781,15		5 246 781,15	3 272 976,08
Créances et emplois assimilés				
Clients	12 488 373,00		12 488 373,00	540 000,00
Autres débiteurs	29 666 387,52		29 666 387,52	20 819 583,81
Impôts et assimilés	68 278,95		68 278,95	3 097,00
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	41 945 622,12		41 945 622,12	83 985 505,12
TOTAL ACTIF COURANT	89 305 442,74		89 305 442,74	108 641 243,51
TOTAL GENERAL ACTIF	316 677 028,65	126 189 117,66	190 487 910,99	221 833 417,52

الملحق رقم (16)

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION	N.I.F0 0 0 6 0 7 1 1 9 0 0 6 0 5 9
Désignation de l'entreprise: SARL MOULIN SABA D'OR	
Activité:	PRODUCTION FARINE ET ALIMENT BETAIL
Adresse:	37, ZONE INDUSTRIELLE W. DE BISKRA
Exercice du 01/01/22 au 31/12/22	
COMPTE DE RESULTAT .../...	

RUBRIQUES	2022		2021	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Dotations aux amortissements	7 884 591,51		7 350 759,96	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		48 554 663,48		41 892 189,11
Produits financiers				200 368,47
Charges financières				200 368,47
VI-Résultat financier				42 032 557,58
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		48 554 663,48		42 032 557,58
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	10 291 045,00		7 997 585,00	
Impôts différés (crédits) sur résultats ordinaires				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		38 303 618,48		34 094 972,58

(*) A détailler sur état annexe à joindre

الملحق رقم (17)

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 0 0 6 0 7 1 1 9 0 0 5 0 5 9	
Designation de l'entreprise: SARL MOULIN SABA D'OR			
Activité:	PRODUCTION FARINE ET ALIMENT BETAIL		
Adresse:	37, ZONE INDUSTRIELLE W. DE BISKRA		
Exercice clos le		31/12/22	
BILAN (PASSIF)			
	2022	2021	
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	20 000 000,00	20 000 000,00	
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	78 915 846,70	78 915 846,70	
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	38 303 618,48	34 094 972,58	
Autres capitaux propres - Report à nouveau	5 873 151,00	5 873 151,00	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I	143 092 616,18	138 883 970,28	
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II			
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés	19 258 909,96	24 541 286,67	
Impôts	3 720 135,00	7 868 756,47	
Autres dettes	4 620 217,04	24 880 197,58	
Tresorerie passif			
TOTAL III	27 599 262,00	57 290 240,72	
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	170 691 878,18	196 174 211,00	

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم (18)

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.LF000607119006059

Désignation de l'entreprise: SARL MOULIN SABA D'OR

Activité: PRODUCTION FARINE ET ALIMENT BETAIL
Adresse: 37, ZONE INDUSTRIELLE W. DE BISKRA

Exercice du 01/01/22 au 31/12/22

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2022		2021	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Produits fabriqués		356 270 424,60		371 229 168,00
Production vendue				
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		356 270 424,60		371 229 168,00
Production stockée ou déstockée		596 848,60		78 086,74
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		356 867 273,60		371 307 254,74
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	257 066 282,00		281 943 649,00	
Autres approvisionnements	15 442 649,24		15 585 290,87	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	4 677 576,45		4 297 034,26	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale				
Locations				
Services				
Entretien, réparations et maintenance	362 400,00		200 000,00	
Primes d'assurances	374 565,91		410 051,88	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	415 728,00		420 428,00	
Publicité	37 720,00		46 330,00	
Déplacements, missions et réception				
Autres services	653 567,47		1 258 390,26	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	279 050 559,07		304 160 174,27	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		77 816 714,43		67 147 080,47
Charges de personnel	15 486 379,56		15 694 136,63	
Impôts et taxes et versements assimilés	150 856,98		894 481,44	
IV-Excédent brut d'exploitation		62 179 478,89		50 558 462,40
Autres produits opérationnels		1 442 828,42		200 116,67
Autres charges opérationnelles	7 183 052,32		1 515 632,21	

... la suite sur la page suivante