

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:.....

# إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق

(دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز بالجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل

إشراف الدكتور:

العابد ميهوب

إعداد الطالبة:

ضيف الله سهام

السنة الجامعية: 2016/2015



# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

" قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا أنت العليم الحكيم "

نشكر الله عزوجل على منه و كرمه إذ وفقنا في مسيرة البحث

لإتمام هذه المذكرة التي نرجو أن تفيد من يأتي بعد

نايها و نتقدم بالتشكرات الخالصة إلى كل من

ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

و نخص بالذكر الأستاذ المؤطر العابد ميهوب

الذي ساعدني و لم يبخل علي بنصائحه

و توجيهاته القيمة التي أفادتني

كما أشكر الأخ ضيفه الله عطية و ضيفه الله عبد الرحمان

على مساعدتهما لي

# الاهداء

الحمد لله رب العالمين الذي خلق الانسان و علمه البيان  
و الصلاة على الهادي البشير و السراج البشير و حث الأمة  
على طلبه و جني ثماره لأنه الضياء ، و نور البصائر  
أهدي عملي إلى التي حملتني تسعة أشهر و أرضعتني  
حولين كاملين و سهرت من أجلي الليلي الطوال  
و تفانك في تربيته إلى رمز الصمود و العناء إلى نبع العنان والذتي  
الحبيرة .

إلى من علمني معنى الحياة إلى من علمني كيف  
أقاوم مصاعب الحياة إلى من أنفق النفس  
و النفيس من أجل تعليمي والدي العزيز حفظه الله  
إلى كل أفراد عائلتي أخواتي و إخوتي خاصة أماني و بناتي  
أخواتي و صديقتي فاطمة يوسف  
إلى كل زميلاتي و زملائي في قسم علم الاجتماع

ضيف الله  
سهام

## فهرس المحتويات

التشكرات

الإهداء فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ..... مقدمة عامة.

### الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

2..... إشكالية البحث.

3..... 2. فرضيات البحث.

3..... 3. أسباب اختيار الموضوع.

4..... 4. أهمية الموضوع.

4..... 5. أهداف الدراسة.

4..... 6. تحديد المفاهيم.

6..... 7. الدراسات السابقة.

8..... 8. صعوبة البحث :

### الفصل الثاني : إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية

10..... تمهيد:

11..... 1.1 . مفهوم الإستراتيجية:

12..... 2.1 . عناصر الإستراتيجية

14..... 3.1.2. مراحل صياغة الإستراتيجية و مستوياتها.

17	2.2 الإدارة الإستراتيجية :
18	2.2.2 نماذج وضع الإستراتيجية
25	3.2.2 أهمية الإدارة الإستراتيجية:
27	التحليل الاستراتيجي
28	4.2.2 مراحل لإدارة الإستراتيجية
36	2.3 المؤسسة الاقتصادية:
36	3.1.2 مفهوم المؤسسة الاقتصادية
37	2.3.2 خصائص المؤسسة الاقتصادية و أهدافها:
38	أهداف المؤسسة الاقتصادية
40	3.3.2 وظائف المؤسسة الاقتصادية
41	4.3.2 الموارد المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية
44	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: اقتصاد السوق

46	تمهيد :
47	1. التطورات الاديولوجية لمفهوم اقتصاد السوق :
48	3.2 اقتصاد السوق الاجتماعي :
49	3.3 مبادئ اقتصاد السوق :
54	4.3 مزايا اقتصاد السوق :
54	5.3 سلبيات اقتصاد السوق :

56.....	6.3. الآثار السلبية لاقتصاد السوق :
58.....	7.3. خصائص اقتصاد السوق.....
59.....	8.7. المؤسسة الاقتصادية في اقتصاد السوق :
60.....	خاتمة الفصل:

#### الفصل الرابع: الدراسة الميدانية التطبيقية

63.....	تمهيد :
64.....	4. مجالات الدراسة :
64.....	1.1.4. المجال المكاني :
77.....	2.1.4. المجال البشري :
77.....	3.1.4. المجال الزمني :
78.....	2.4. منهج المتبع:
79.....	3.4. تقنيات جمع البيانات :

#### الفصل الخامس : تحليل نتائج الإستمارة

82.....	1.5. تحليل نتائج البيانات الشخصية.....
96.....	2.5. تحليل الفرضية الأولى :
97.....	3.5. تحليل نتائج الفرضية الثانية.....
107.....	4.5. نتائج الفرضية الثانية :
108.....	5.5. الاستنتاج العام.....
113.....	خاتمة :

Erreur ! Signet non défini. .... قائمة المراجع



## فهرس الأشكال

- شكل رقم (01) : مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات ذات الأنشطة المنفردة.....16
- شكل رقم (02) مستويات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة.....16
- الشكل رقم (03) بيئة منظمات الأعمال.....35
- شكل رقم (04) : عناصر البيئة الاقتصادية.....35

## فهرس الجداول

- الجدول قم 01 : توزيع أفراد عينة المبحوثين حسب الجنس.....82
- الجدول قم 02 : توزيع أفراد عينة المبحوثين حسب السن.....82
- الجدول قم 03 : توزيع أفراد عينة المبحوثين حسب المستوى التعليمي.....83
- الجدول قم 04 : توزيع أفراد عينة المبحوثين حسب سنوات الخبرة.....84
- الجدول قم 05 : توزيع أفراد عينة المبحوثين حسب رتبة الوظيفة.....84
- الجدول قم 06 : توزيع أفراد عينة المبحوثين حسب مستوى الوظيفة.....85
- الجدول رقم 07 : يبين الإستراتيجية التي تقوم عليها مؤسسة سونلغاز.....86
- الجدول رقم (08) : يبين امتلاك المؤسسة لخط إنتاجي واحد أم عدة خطوط.....87
- الجدول رقم (09) : يبين دور المؤسسة في خلق وتعزيز وتكامل الأنشطة الأعمال المختلفة للمؤسسة.....88
- الجدول رقم ( 10 ) : يبين دفع الإستراتيجيات وتنفيذها لكل العاملين بالمؤسسة.....89
- الجدول رقم ( 11 ) : يبين الإستراتيجيات في تكامل القرارات والخطط إلى الوصول إلى أهداف محددة.....90
- الجدول رقم (12) : يبين إختيار المؤسسة لأحسن البدائي والخيارات الإستراتيجية.....91
- الجدول رقم ( 13 ) : يبين وضوح الرؤية مستقبلية.....92
- الجدول رقم (14) : يبين مساعدة الادارة في توجيه مدراءها التوجيه الصحيح.....93

- الجدول رقم (15) : يبين أن الرؤساء و العمال جزء من تخطيط إستراتيجية المؤسسة .....94
- الجدول رقم(16) : يبين فرص توسيع المؤسسة في تحقيق إستراتيجتها البعيدة.....95
- الجدول رقم(17) : يبين تحليل المؤسسة الإستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية.....97
- الجدول رقم(18) : يبين تحقيق التفاعل البيئي للمؤسسة من خلال إستغلال الفرص المتاحة.....98
- الجدول رقم(19) : يبين مساهمة البيئة الخارجية و ثقافية للمؤسسة.....99
- الجدول رقم(20) : يبين بدائل و الخيارات الاستراتيجية لمعرفة البيئة المناسبة للمؤسسة.....100
- الجدول رقم(21) : يبين اهتمام المؤسسة بالجانب البيئي عند أداء نشاطاتها .....101
- الجدول رقم(22) : يبين اخذ المؤسسة بعين الإعتبار التغيرات الاقتصادية لبيئتها .....102
- الجدول رقم(23) : يبين تأثير المناخ الداخلي و الخارجي في الجانب الطلب على المنتجات المؤسسة الاقتصادية .....103
- الجدول رقم(24) : يبين مساهمة العاملين في تكوين استراتيجية المؤسسة .....104
- الجدول رقم(25) : يبين حلقة المستهلك بين المؤسسة و البيئة.....105
- الجدول رقم(26) : يبين عمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين المناخ الداخلي و الخارجي لها..106



مقدمة

لقد عمل الإنسان منذ فجر التاريخ من اجل سد حاجته ورفع مستواه المعيشي شيئا فشيئا، وقد رافق التطور التدريجي في الهيكل الاقتصادي لدى جميع الشعوب، حيث مرت جميع الدول بفترة تطور تدريجية مذ كان الصيد و الزراعة المصدرين الأساسيين للدخل، مروراً بظهور النشاط التجاري كمصدر آخر كانت انطلاقة من المقايضة، ثم ظهور النشاط الصناعي بقيام الثورة الصناعية في أوروبا في بداية القرن التاسع عشر.

وبشكل موازي رافق النشاط الاقتصادي و الصناعي تقدماً تكنولوجياً، وتطور هذه المجالات انعكس بدوره على تطور المؤسسة في جميع النواحي، فمن مشروعات صغيرة الحجم وبسيطة، إلى مشروعات ازدادت حجماً وعدداً وتعقيداً، من مشروعات لم تكن بحاجة إلى مبادئ إدارية معقدة وتكتفي بإدارة صاحب الملكية إلى مشروعات برزت فيها مشاكل التنظيم و الكفاءة، التي أدت إلى فضل ملكية المشروع فيها عن إدارته، و ظهور طبقة المديرين المأجورين، ومنه انطلقت الإدارة من شكلها البسيط إلى المعقد، حيث ازداد ضغط مشاكل التخطيط و الرقابة الإدارية، والمشاكل الأخرى المتفرعة عنها و المرتبطة بها، وبالتالي بدأت أهمية الإدارة أو التسيير كعلم وليس كموهبة و فن فقط.

إلى جانب ذلك واجهت المؤسسات مع بداية الثورة الصناعية اهتماماً كبيراً بالإنتاج و الأساليب الفنية و التقنية التي تطورت، حتى ارتبط مفهوم الإنتاج بالتصنع و ارتكز النشاط الصناعي في إعداد و تحسين طرق الإنتاج الكثيرة لتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة مما عبد الطريق أمام بروز أنواع جديدة و متجددة للتسيير أكثر دقة و علمية تعتمد على عناصر كالنتبؤ، التخطيط، والإستراتيجية، و نجد التسيير الاستراتيجي كأحد هذه الأنواع أشهرها و كبديل مناسب عن الإدارة التقليدية

وتعتبر الجزائر إحدى البلدان التي عانت من ركود اقتصادي إذ لم تستطيع تدابير الاقتصاد الموجه تحويل مؤسساتنا إلى مؤسسات ذات مرد ودية، بل جعلت اقتصادياتنا

تعتمد أساسا على عائدات النفط والغاز، ولم يتم الإدراك إلا مؤخرا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي البديل الاستراتيجي لخلق الثروة، ويرجع الاختصاصيين هذا التدهور إلى تعدد السياسات الاقتصادية من (تخطيط، إعادة الهيكلة استقلالية المؤسسة، الخوصصة. ...). في حين يرى البعض أن سبب يعود إلى سوء التسيير من جهة، وإلى عدم استغلال الأمثل للمردود المتاح، الشيء الذي ينطبق على حقيقة المؤسسة الجزائرية التي تحوي على طاقات مادية و بشرية، لا تحلم بها المؤسسات الصغيرة في الدول المتقدمة، لكن الفرق واضح وكيفية تسيير هذه الموارد هي المشكلة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

وأنه مع دخول بلادنا في اقتصاد السوق وسرعة الأحداث الاقتصادية و التطور التكنولوجي و توسع رقعة الأسواق نتيجة لتحرير التجارة الخارجية و الشركات الدولية وأثار العولمة، لابد من إيجاد صيغة فعالة تسمح بتكييف المؤسسة الجزائرية وفق هذه المستجدات حتى تكون قادرة على الوفاء بمتطلبات خططها التطورية و التنموية في الوقت ذاته.

# الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة:

تمهيد

1. الإشكالية

2. الفرضيات

3. أسباب اختيار الموضوع

4. أهمية الموضوع

5. أهداف الموضوع

6. تحديد المفاهيم

7. الدراسات السابقة

## إشكالية البحث.

إن البحث في موضوع الإستراتيجية على قدر كبير في الفكر التنظيمي لقد عرف حقل علم الإدارة عدة بحوث في هذا الموضوع لكنها لم تتفق جميعها على تحديد مفهوم شامل لها، فلبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية و البعض الآخر يرى أنها عملية تحديد الأهداف ووضع اختيار البدائل المناسبة القابلة للتنفيذ ومن أشهر هذه البحوث نجد بحوث شاندرل chandlr نسوف ansouf وتوماس، الذين قدموا نظرة أكثر شمولية من البحوث السابقة، مفادها أن الإدارة الإستراتيجية هي > الخطة الواحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للمؤسسة بتحديات البيئة وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم < ومن المعلوم أن مدير أي مؤسسة اقتصادية ينصب جل تفكيره حول كيفية بقاء مؤسسته في النشاط والاستمرار، رغم المتغيرات البيئية الكثيرة التحول المعقدة التركيب التي تهدد مؤسسته في كل لحظة، هذه الحالة تدفع به إلى الاهتمام أكثر بتشخيص نوع من التكيف مع تلك المتغيرات البيئية لخلق بعض التوازن بين الإمكانيات الداخلية و المتطلبات الخارجية لاستثمار الفرص المتاحة للاحتياط للتهديدات العارضة، ذلك أن فرص النجاح أو الفشل ما هي إلا نتاج تغيرات هذه البيئة.

وفي ظل التغيرات الجذرية التي عرفها الاقتصاد الجزائري بتحوله من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر، وفتح الأبواب على مصارعها أمام القطاع الخاص، وجد مدير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسه أما ظروف جديدة لم يعهدها في السابق تهدد مؤسسته بالاندثار مالم يحتط للوضع، ما أدى به إلى البحث عن طرق أكثر عقلانية في عملية التسيير تجنبه القرارات الخاطئة تقدم له فهم أعمق للدينامكية البيئية. .. ومن ثم مرونة اكبر في مواكبتها و التكيف معها حتى تتمكن مؤسسته من الحفاظ على موقعها وقدرتها التنافسية ما يعني ديمومة نشاطها، بانتهاج إستراتيجية تتجاوز بها المستويات التشغيلية القصيرة و المتوسطة المدى، لتتهدم أكثر بالحالة التي ستكون عليها في الآجل الطويل بتكوين رؤية مستقبلية لوضعية المؤسسة ككل.



ومن هذا المنطلق فإن السؤال الرئيسي الموجه للدراسة:

ما هي الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق؟

وتتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الجزئية التالية :

- ماهي الخطط و السياسات الرامية لتحقيق غاية المؤسسة ؟
- كيف يمكن معرفة الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة ؟

## 2. فرضيات البحث.

- الفرضية الأولى: المؤسسة الاقتصادية تحقق إستراتيجيتها القريبة و البعيدة المدى.
- الفرضية الثانية: معرفة المناخ الداخلي والخارجي للمؤسسة يساعد على معرفة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية.

## 3. أسباب اختيار الموضوع.

يعود سبب اختيارنا لموضوع البحث إلى مبررات ذاتية و اخرى موضوعية

### 1.3.المبررات الذاتية :

- بناءا على مجال تخصصنا تنظيم و عمل ومن خلال دراستنا للموضوع فهو يعتبر جديدا لارتباطه باقتصاد السوق.
- الرغبة في تناول هذا الموضوع و التعرف أكثر استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية و الرغبة في الإثراء معرفيا (نظريا و تطبيقيا) في هذا المجال من مجالات المعرفة

### 2.3.المبررات الموضوعية:

- المساهمة في دراسة المعوقات و عراقيل التي تحد من استغلال الجيد و الأمثل للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية وذلك بهدف توضيح الرؤية.
- مما هو بارز في العديد من دول العالم أن هناك مؤسسات رائدة في إنتاج معين يؤدي إلى التساؤل التالي: ماهي أهم المعايير وضع اعتماد الاستراتيجيات المنتهجة من طرفه ؟

## 4. أهمية الموضوع.

1.4. الأهمية النظرية: إن هذا البحث يساهم في وضع خطوة لغيرنا من الدارسين و الباحثين في الموضوع وهذا للاستفادة من مختلف المعلومات البحوث المستقبلية، وان موضوعنا يسعى إلى تبيان ضرورة وضع الإدارة الإستراتيجية ضمن الاهتمامات الأولية في المؤسسة

4.2. الأهمية التطبيقية: من خلال بلورتنا لمفهوم الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية قد بات لزاما على المؤسسات الجزائرية أن تتبنى إستراتيجية معينة، وهذا بدفع عجلة التقدم و التطور إلى الأمام و الدخول في المجال التنافسي الدولي، أي أن تقتحم الأسواق الخارجية ولم لا وهذا بوضع استراتيجيات مناسبة لمؤسساتها بدراساتها وتحليلها.

## 5. أهداف الدراسة.

عندما صغنا عنوان إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق كان الهدف من ذلك فهم بيئة المؤسسة و التعرف على عناصرها المكونة لها ويمكن حصر الأهداف في:

## 5.1. أهداف علمية:

■ محاولة إيجاد الحلقة المفقودة التي تربط إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية و اقتصاد السوق و ما يتماشى مع فائدة المجتمع

## 5.2. أهداف عملية:

■ معرفة الطرق التي تمكن المدير من تحديد وضبط الموقع التنافسي لمؤسسته

■ تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة مقارنة بالمزاولين لنفس النشاط معها.

## 6. تحديد المفاهيم.

## 6.1. مفهوم الإستراتيجية.

اشتقت من الكلمة اليونانية (stratogos) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال و على هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الإستراتيجية و حسب قاموس (new word dictionry websters) بأنها: "علم تخطيط العملية العسكرية وتوجيهها "

حتى أنها شملت العديد من الميادين مثل (علم السياسية، علم الاقتصاد، علم الاجتماع، الإدارة..)<sup>1</sup>

### المفهوم الإجرائي.

هي خطة عمل طويلة الأجل ترمي إلى تحقيق هدف المنشأة التي تشمل جميع القطاعات و تطوير سياسات التسويق

### 2.6. مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

تعرف بأنها :الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية ، و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

أن المؤسسة هي "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من اجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من اجل تحقيق أهداف معينة<sup>2</sup>.

### المفهوم الإجرائي.

هي وحدة اقتصادية تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء وبيع من اجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من اجلها.

### 3.6. مفهوم اقتصاد السوق.

يرى بيار ازولاي pierre azolay "أن اقتصاد السوق هو النظام الذي يضمن لكل فرد حرية التصرف والتملك حيث السلع والخدمات تخضع لمبادلة مستويات الإنتاج و الأسعار محصلة (العرض والطلب ) حيث الهدف الجوهرى للمستثمر هو الربح. أما الدكتور بن يسعد يرى أن اقتصاد السوق لا يتخصص في تحديد الأسعار وتراجع الدولة في الاقتصاد فحسب بل تتمثل خصائصه في<sup>3</sup> :

<sup>1</sup>- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار الزورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2005، ص24

<sup>2</sup>- صمويل عبود، اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003، ص 60.

<sup>3</sup>- ناصر دادى عدوي، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، العظمة، الجزائر، ص08

▪ سوق المنافسة الحرة

▪ دعم المشاركة في التخصص الدولي

▪ استخدام الاستثمار الأجنبي

▪ الخصوصية

**التعريف الإجرائي.**

هو ذلك النظام الاجتماعي الذي يتم من خلاله تنظيم ورقابة ونشاط الاقتصادي من خلال الأسواق التي تتميز بالمنافسة عند تحديد الثمن.

## 7. الدراسات السابقة.

**1.7. الدراسة الأولى:** تعد هذه الدراسة و الموسومة بـ " دور إستراتيجية التنوع في تحسين

أداء المؤسسة " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية بجامعة

خيزر بسكرة سنة 2013/2012 للطالب عمر تيمجوين ، و تمثلت إشكالية البحث في :

ما هو دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة؟

فرضيات الدراسة : إستراتيجية التنوع تحقق للمؤسسة النمو و التنوع

الاستعانة بمؤشرات قياس الأداء يسمح بتقييم مدى فعالية الإستراتيجية المتبناة من طرف

المؤسسة الصناعية

إستراتيجية التنوع في المنتجات تساعد المؤسسة الصناعية في تحسين أدائها

حدود الدراسة : أخذت العينة في هذه الدراسة بطريقة عشوائية أما منهج الدراسة فاستخدم

المنهج الوصفي الإحصائي

و أهداف الدراسة يمكن حصرها في توضيح ماهية إستراتيجية التنوع مع عرض لمختلف

الإستراتيجيات المتاحة للمؤسسة الصناعية

إيضاح معنى تقييم أداء المؤسسة الصناعية و مؤشرات قياسه

تبيان مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بإستراتيجية التنويع

و تمكن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا ذا أهمية في

حياة المؤسسة الصناعية و ذلك بالتطرق إلى الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات التنافسية في بقاء و نمو المؤسسة.

و قد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

-إن التنويع أصبح من الاستراتيجيات المهمة للمؤسسة من اجل البقاء في ظل بيئة دائمة التغير حيث لا يكمن الهدف فقط في كيفية كسب زبائن جدد إنما في كيفية المحافظة عليه.

-مفهوم الأداء يختلف باختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسته و قياسه تعتبر مؤسسة كوندور مؤسسة حديثة النشأة مقارنة بمنافسيها و قد تبنت منذ بداية نشاطها إستراتيجية التنويع في المنتجات باعتمادها على منتوجين ( التلفاز، مستقبل الأقمار الصناعية) ثم قامت في ظرف قصير جدا بتوسيع تشكيلة منتجاتها بإضافة مجالين الأول الثلاجات و الثاني أجهزة المكيفات الهوائية<sup>1</sup>

## 2.7. الدراسة الثانية: دراسة الطالب الختيم محمد العيد

مذكرة لنيل شهادة الماجستير وتمثل موضوع البحث في :

إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز - جامعة محمد بوضياف - المسيلة -2009/ 2010.

وتمثلت إشكالية البحث في السؤال الرئيسي: هل تمكنت المؤسسة الجزائرية من تبني إدارة

الجودة في استراتيجياتها؟

وتتلخص إشكالية البحث تحت فرضيتين:

<sup>1</sup> - عمر تيمجوين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة خيضر ، بسكرة، 2013/2012، ص ص8-9

**الأولى:** لا يمكن بناء استراتيجيات المؤسسات دون الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة كما نأ

تطبيق الجودة الشاملة يؤثر في استراتيجيات المؤسسات

**الثانية:** السعي لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة دون الالتزام التام للقيادة العليا للمؤسسة

بمتطلبات هذا المنهج لا تحقق و المنهج الذي اتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي.

وقد استعمل عينة المسح الشامل أما أهداف البحث فتمثلت في محاولة إبراز أهمية موضوع

إدارة الجودة الشاملة في ظل المعطيات الاقتصادية الراهنة .

محاولة التعرف على ما يحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

الاقتصادية، و النتائج في إمكانية انتهاج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية

نقص كبير في الاتصال و إيصال المعلومة بشكل أساس.

اختيار المنسق على أساس الهيكل التنظيمي وليس المهارات

الاهتمام بالجودة من باب موضة جديدة يتم تطبيقها في الشركات الكبرى<sup>1</sup>

## 8. صعوبة البحث :

أثناء دراستنا النظرية تعرضنا إلى صعوبات في :

- التشابه الكبير في مختلف محتويات المراجع الموجودة في المكتبات.
- اكتضاض المكتبة و قوانينها التي ليست في صالحنا .
- ضيق الوقت و صعوبة الوصول إلى معلومات .

إما من الناحية الميدانية فقد واجهنا صعوبات منها:

- صعوبة التعامل مع بعض الإداريين .
- عدم منحنا لبعض الوثائق .
- امتناع بعض الهيئات عن تزويدنا ببعض المعلومات بصفة رسمية ( وثائق مكتوبة ) .

<sup>1</sup> - الختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009، ص 09.

# الفصل الثاني

تمهيد

1. الإستراتيجية

1.1 مفهوم الإستراتيجية

2.1 عناصر الإستراتيجية

3.1 مراحل صياغة الإستراتيجية و مستوياتها

2. الإدارة الإستراتيجية

1.2 ماهية الإدارة الإستراتيجية

2.2 نماذج وضع الإستراتيجية

3.2. أهمية الإدارة الإستراتيجية

4.2 مراحل الإدارة الإستراتيجية

3 المؤسسة الاقتصادية

1.3 مفهوم المؤسسة الاقتصادية

2.3 خصائص المؤسسة الاقتصادية وأهدافها

3.3 وظائف المؤسسة الاقتصادية

4.3 الموارد المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

إن الإدارة أساسا هي عملية بشرية اجتماعية تتناسق فيها جهود الأفراد في المؤسسة بهدف الوصول إلى نتائج معينة ، عن طريق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة ،ومن ثم فالإداري هو الشخص الذي يواجه جهود الأفراد إلى تحقيق الأهداف المرسومة

والإدارة تتركز على قواعد علمية تتمثل في نظريات تطورت عبر الزمن ،وهي تعميمية وثابتة نسبيا ويؤدي تطبيقها إلى نفس النتائج تقريبا ،كما أنها عبارة عن فن يعتمد على الإبداع الشخصي الإداري وقدرته على الابتكار المسمدة من الذكاء و القوة الذهنية الموارد السياسات ،و القواعد ،و هدف الإدارة هو التعامل مع هذه العناصر بطريقة مثلى للوصول إلى الأهداف المنتظرة و التي من أهمها :

▪ تحقيق ربح اكبر بأقل تكاليف.

▪ تقديم خدمات ذات جودة عالية.

والإدارة الناجحة هي القدرة على استغلال جميع عناصر الإنتاج و تسخيرها للوصول انطلاقا من هذه الإمكانيات و العناصر الموجودة إلى مخرجات حقيقية توافق إلى حد ما ،ما انشأت من اجله المؤسسة من أهدافه.

كما إن الإدارة و الإستراتيجية من المفاهيم التي تتكرر في مجالات عدة ،لذا نحاول في هذا الفصل إن نقف على حقيقة هذه المصطلحات الإستراتيجية - الإدارة الإستراتيجية و المؤسسة الاقتصادية ،وهذا بالرجوع إلى ما كتبه علماء الإدارة في الصدد،خاتمين هذا الفصل بذكر أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ،و المؤسسات الاقتصادية.



## 1. الإستراتيجية

سنحاول في هذا المبحث التعرض إلى أهم جوانب الإستراتيجية، انطلاقاً من مفهومها في عدت مجالات ثم ذكر عناصرها إلى مراحل صياغتها

**1.1 . مفهوم الإستراتيجية:** من أجل استعراض مفهوم الإستراتيجية بشكل متكامل، فإنه من الضروري بحث عن أصول هذه الكلمة في المجالين العسكري و الإداري وفي مايلي شرحاً موجزاً لمفهوم هذه الكلمة في مجالين:<sup>1</sup>

### مفهوم الإستراتيجية في المجال العسكري

تعود جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة (strategos) باللغة اليونانية ومعناها كيفية قيادة الجنرال للحرب كما يعرفها قاموس فرانكلين Franklin بأنها علم وفن حرب الذي يهدف مواجهة العدو تحت ظروف تفوق وفقاً لموقف وقوة كل طرف .

### مفهوم الإستراتيجية في المجال الإداري

بشكل عام هناك العديد من التعاريف الإدارية بشأن مفهوم الإستراتيجية من أهمها:

**تعريف الفريد تشاندلر :** " تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنشآت وإعداد عدد من بدائل التصرف، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ الأهداف "

**تعريف انسوف Ansof :** هي تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية التي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد الذي تسعى المنظمة من ورائه لتحقيق غاياته وأهدافه

كما عرفت الإستراتيجية على أنها : ( فن الربط بين الوسائل والإمكانات المتوفرة أو فن التصرف لتحقيق الأهداف )

<sup>1</sup> - د. نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص ص 49-50

رغم تعدد التعاريف لتعدد الإستراتيجية إلا أنها لم تختلف كثيرا من قبل الباحثين الذين تناولوا الموضوع فهي تتصل بعملية وضع الأهداف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجال التوسع فيها ونمط التعامل مع المنافسين<sup>1</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نخلص إلى مفهوم جامع مؤداه أن الاستراتيجية هي عبارة عن أهداف وخطط وسياسات تتعلق بتحقيق التناسب بين موارد المنظمة الداخلية وظروف البيئة الخارجية المحيطة بها، تحقق التناسب الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفعالية، فهي تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها وهذا المفهوم إنما يشمل على ثلاثة مركبات أساسية تؤثر بدرجة كبيرة في إستراتيجية هي:

أ. الأهداف التي تحددها المنظمة وتسعى لانجازها ضمن إطار زمني محدد (ماذا تريدان نحقق).

ب. تفكير في البدائل الممكنة لتصرف والعمل ( لماذا نريد عمل هذا )

ت. اختيار البديل المناسب ضمن البدائل المطروحة (كيف نقوم بالعمل).<sup>2</sup>

## 2.1 . عناصر الإستراتيجية

نظرا لعلاقة لقائمة بين مختلف عمليات التنمية الإستراتيجية لأية مؤسسة تطمح لبلوغ أهدافها باستعمال جيد للموارد التي تتوفر عليها ، و هذه المؤشرات تسمى عناصر الإستراتيجية وهي كالآتي:

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للطباعة و النشر الجبهة، الأردن ، ط1، 2000، ص

### مهمة المؤسسة

وبعني مفهومها مكانة ودور مؤسسة في السوق والمقصود من دورها ماتوفره هذه المؤسسة لتلبية طلب الحقيقي للسوق لبلوغ رضا المستهلك في جو المنافسة التي تفرضها المؤسسات الأخرى.

### القوة التنافسية

يمكن اعتبار هذا العنصر أكثر أهمية لأنه يحدد طريقة وحجم المنافسة وبالتالي تحديد نوع الإستراتيجية ،حيث أن اختيار أية إستراتيجية هدفه الوصول إلى اكبر عائد من منتج فعال ،هذا يعني تدعيم والاهتمام أكثر بالجانب الإنتاجي : استثمار ،ومشاريع التنمية ذات صلة باقتصاديات الإنتاج في الأسواق التي تتطلب كميات كبيرة من نفس المنتج عكس الأسواق التي يفتح فيها المجال لتنويع المنتج.

### التنظيم التجاري

عمليا كل منظمة أو تنظيم يتنوع على أساس منتجات أو مجموعة معينة من منتجات ،أو حسب المستهلكين أو الأسواق إذ يمكن القول أن جزءا من الإستراتيجية العامة للمؤسسة يتفرع ثم يتحد ،فمثلا عند بيع منتجات لشركة رينو RENAULT ببلجيكا أو كندا تتوزع مبيعات الخارجية بين جزأين : شاحنات و سيارات ،ثم يدمج هذا التوزيع في تنظيم جهوي خاص بنوع المبيعات من جهة أخرى.

### المنتج

نستعمل هنا عبارة منتج للدلالة على نوع السلعة ،سواء منتج مادي أو خدمة ،وربما من الصعب على المؤسسة بلوغ فكرة كاملة لمعرفة إي مدى منتج معين حقق درجة رضا المستهلك ،ولكن يمكن هنا - نوعا ما - إذا حاولت فعلا مقارنة منتجها بحاجة المستهلك

وما يطلبه فعلا كذا من مراجعة رقم الأعمال المتأتي من السلع أو الخدمات الجديدة، أي قياس كيف يمكن لخدمات المؤسسة لتقوية مكانة منتجها لدى المستهلك أو الزبون.

### 3.1.2. مراحل صياغة الإستراتيجية و مستوياتها.

يقصد بصياغة الإستراتيجية ووضع الخطط طويلة الأمد لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، بأسلوب فعال وتتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق كما يلي:

تحديد رسالة المنظمة : تكمن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤية شاملة للمنظمة إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها في المنظمات الأخرى، ويحدد الغرض من وجودها، ويضع الملامح الأساسية للأسواق والسلع التي تعمل فيها و المستهلك النهائي فرسالة المنظمة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة.

فهي وثيقة مكشوفة تمل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات.

ويكون تحديد رسالة محددة وواضحة للمنظمة يجيب على أربعة أسئلة هامة:

- ما هو عمل المنظمة ؟ وماذا سيكون في المستقبل ؟
- لمن يؤدي هذا العمل ؟ لماذا توجد هذه المنظمة ؟

### تحديد الأهداف القابلة للتحقيق<sup>1</sup>

تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في جميع منظمات، بغض النظر عن الخصائص الإدارية والتنظيمية التي تتميز بها:

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم ، اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، ط1، 2005، ص ص 26-31

إن عملية إقامة غايات منهجية لا تتضمن توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف معينة يضع انحراف والنشاط غير الهادف و الارتباك عن ما ينبغي تحقيقه و ضياع المنظمة في تحقيقها وتحدد الأهداف " ماذا " يجب انجازه و " من " يجب أن يتم ؟

تتكون الأهداف من أربعة عناصر هي:

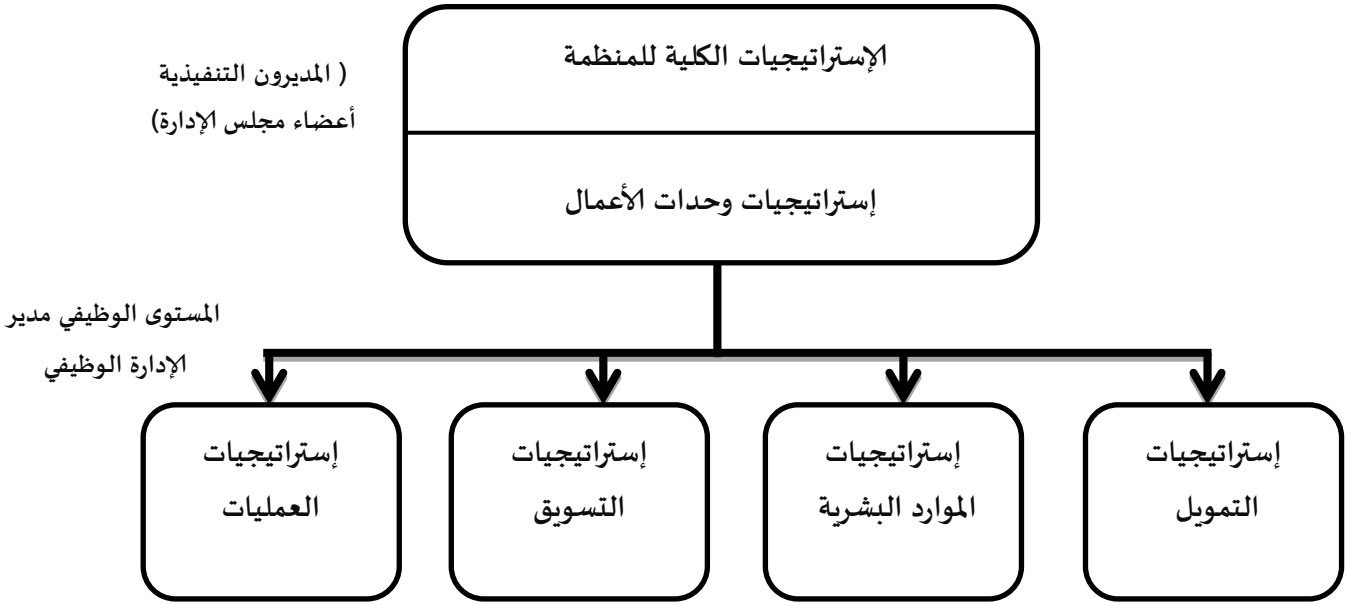
- قياس درجة
- التقدم نحو الغاية
- غاية يتعلق بها الهدف
- نسبة مستهدفة لتحقيق الهدف
- إطار زمني تحقيق الهدف

**مستويات الإستراتيجية:**

**إستراتيجية المنظمة :** في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية التخطيط لكل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الاتجاه العام للمنظمة وهي تهتم بسؤال أساسي وهو : ماهي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة ؟

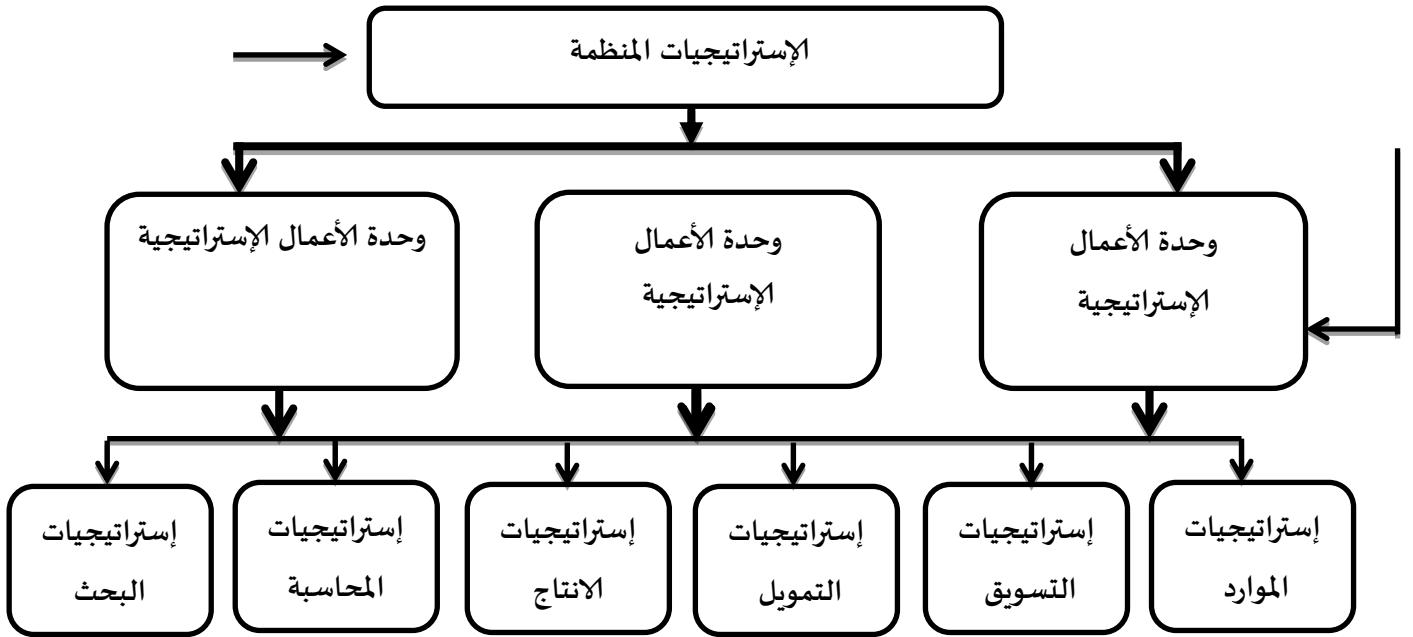
**إستراتيجية وحدات الأعمال :** تتمركز هذه الاستراتيجيات على مستوى نشاط الأعمال ،وهنا يكون بالتركيز على كيفية تحسين المركز التنافسي للمنظمة السلع أو الخدمات التي تنتجها الوحدة وتقدمها في البيئة الصناعية أو قطاع السوق معين .

**الإستراتيجية الوظيفية:**تهتم هذه الإستراتيجية بمجال وظيفي معين لتحقيق أهداف واستراتيجيات الوحدة الإدارية والمنظمة عن طريق تعظيم إنتاجية الموارد المتاحة حيث تضع الأقسام الوظيفية في ضوء القيود التي تحددها استراتيجيات المنظمة لتجميع نشاطاتها المختلفة و قدرتها على تحسين الأداء .



شكل رقم (01) : مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات ذات الأنشطة المنفردة

المصدر: محمد أحمد عوض، مستويات الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، 1999، الاسكندرية، ص 15.



شكل رقم (02) مستويات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة

المصدر: محمد أحمد عوض، مستويات الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، 1999، الاسكندرية، ص 15.

## 2.2. الإدارة الإستراتيجية :

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من احد المجالات الحديثة في علم الإدارة وتعتبر في الوقت الحالي مرحلة من مراحل التطور في إحدى مقرات الإدارة و الذي كان يطلق عليه اسم سياسيات الإدارية ،وكان الهدف من هذا المقر هو تحقيق التكامل و التنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة للإدارة (التصنيع ،التسويق ،الأفراد المشتريات) وذلك من خلال استخدام السياسات الإدارية باعتبارها مرشدا وموجها عاما لسلوك وتصرفات المدراء،على العكس من ذلك تركز الإدارة الإستراتيجية اهتمامها بدرجة كبيرة على التفاعل مع العوامل البيئية الخارجية و الجوانب الإستراتيجية لمنشأة الأعمال ،وهناك عدة تعاريف تخص مجال الإدارة الإستراتيجية و أهمها هي:

### 1.2.2. ماهية الإدارة الإستراتيجية

تعريف هنجر و هلين HUNGER & WHEELER أنها: "مجموعة من القرارات الإدارية والتصرفات ،التي تؤثر على أداء المشاة في الأجل الطويل"<sup>1</sup>

كما عرف تومسون و استركلاند THOMPSON & STRIKLAND بأنها تعني " :وضع الخطط المستقبلية للمنظمة ،وتحديد غاياتها على المدى البعيد ،واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذ الإستراتيجية"<sup>2</sup>

أما ج.دافيد J-DAVID يرى بأنها " :صياغة و تطبيق و تقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنشأة من وضع أهدافها موضع التنفيذ"

و على ضوء هذه التعاريف يمكن استخلاص العناصر التالية لتعريف مجالات الإدارة الإستراتيجية:

<sup>1</sup>- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق، ص 24-24  
<sup>2</sup>- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، المرجع السابق، ص 21

- مجال من مجالات الدراسة في علم الإدارة.
- يختص هذا المجال باتخاذ مجموعة من القرارات و التصرفات الرئيسية ذات التأثير الجوهري على مستقبل المؤسسة أو المنشأة في الأجل الطويل.
- تتعلق هذه القرارات والتصرفات بتكوين أو "إعداد وتنفيذ" أو "تطبيق وتقييم" أو "رقابة" الإستراتيجية اللازمة لانجاز أهداف المنشأة

### 2.2.2. نماذج وضع الإستراتيجية

من المشاكل التي تواجه مفهوم الإدارة الإستراتيجية عدم وجود اتفاق حول نموذج الأمثل لوضع الإستراتيجية ، و الواقع أن دراسة الكتابات في هذا المجال توضح وجود ثلاثة نماذج أساسية لوضع إستراتيجية، وكل نموذج من النماذج يعكس اختلافا في رؤية الإستراتيجية، وكذلك اختلافا في كيفية وضع تنمية الإستراتيجية وهذه النماذج هي كالاتي :

- النموذج الخطي.....Linear model.
- النموذج التكيفي.....Adaptive Model.
- النموذج التفسيري..... Interpretive model

#### أ. النموذج الخطي

ويعني هذا الاتجاه قيام الإدارة العليا بوضع الأهداف ،ثم القيام باتخاذ القرارات ووضع الخطط كوسيلة لتحقيق الأهداف ،وفي ضل هذا المفهوم فان عملية اتخاذ القرارات ينظر إليها على أنها عملية تحليلية تتصف بالانتظامية ،والتي تتضمن اختيار بديل تصرف واحد من بين بدائل التصرفات المتاحة ،والعمل على وضع هذا التصرف موضع التنفيذ الفعلي بطريقة عقلانية ورشيدة والتي يحكمها عامل الربح ،ويعبر الجدول (1) عن الخصائص الأساسية التي تميز هذا النموذج هي التي جعلت الإستراتيجية.



و الواقع أن الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا النموذج هي التي جعلت استخدام الاستراتيجيات داخل المنظمة محددا وتتمثل هذه الافتراضات في:

- افتراض أن البيئة يمكن التنبؤ بها و بالتغير الممكن حدوثه فيها.
- أن انجاز الأهداف التي وضعتها المنظمة هو الشغل الشاغل لكل الأفراد الذين يعملون بالمنظمة.
- أن حلقة الوصل الأساسية بين المنظمة و بيئتها هم المستهلكون،الذين تحاول خدمتهم.
- افتراض أن متخذي القرارات داخل المنظمة يتسمون بالرشد ،ومن هنا فإنهم يتبعون إطارا تحليليا ومنطقيا في تنمية البدائل ،وفي اختيار البديل الأفضل ولعل ذلك الافتراض بهمل تكلفة المعلومات والحصول عليها ،و بهمل قدرة الإداري على التعامل مع حجم المعلومات الهائلة الذي يوجد إمامه عند اتخاذ القرار .

### ب. النموذج التكيفي<sup>1</sup>

يعد النموذج التكيفي ناتجا طبيعيا لتبسيط الأمور ،من خلال تلك الفرضيات التي يعتمد عليها النموذج الخطي ،وعلى هذا فان النموذج التكيفي يفترض وجود علاقة أكثر تعقيدا بين المنظمة و البيئة التي تعمل بها ،ويتفق أصحاب النموذج التكيفي على رؤية الإستراتيجية بأنها محاولة لخلق درجة من التماثل بين موارد ومهارات المنظمة ،وبين الفرص و المخاطر التي تواجهها المنظمة في بيئة أعمالها ،وبين أغراض المنظمة التي تحاول وتسعى لتحقيقها ،أي أن عملية تكيف المنظمة مع بيئتها شيئا فشيئا تتصف بالدوام و الاستمرار .

<sup>1</sup> - اسماعيل محمد المير، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم و حالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية، ص

و الواقع أن وجهة نظر النموذج التكيفي للتخطيط الاستراتيجي ،أما تكون وجهة نظر تأثيرية أو وجهة نظر رد فعل ووفقا لوجهة النظر الأولى ،فهي ترى بان المنظمة يجب أن تعمل بحيث تؤثر مسبقا في أي تغير يمكن أن يحدث في البيئة ثم تقوم ببناء وجهة نظر ثانية فهي ترى بان المنظمة تنتظر حدوث التغير في البيئة ثم تقوم ببناء استراتيجيات لمواجهة هذا التغير , كنوع من رد الفعل للبيئة ويعبر الجدول رقم (2) : عن خصائص النموذج التكيفي في وضع استراتيجيات المنظمة.

وهذا النموذج يقوم على مجموعة افتراضات أساسية والتي تعد أكثر واقعية بالنسبة لافتراضات النموذج الخطي ،واهم هذه الافتراضات مايلي:

- افتراض أن البيئة هي السبب الرئيسي في أي تصرف من تصرفا المنظمة، فلا بد من وجود متابعة لصيقة للبيئة و الاستجابة لتغيراتها بتعديل الإستراتيجية.
  - إن البيئة التي ينظر إليها النموذج التكيفي هي البيئة أكثر اتساعا وأكثر عمقا ،فبينما ينظر النموذج الخطي إلى المستهلكين على أنهم أهم العوامل البيئية في تكوين الاستراتيجيات فان النموذج التكيفي يأخذ أطرافا أخرى مثل : المنافسين والاتجاهات البيئية الأخرى كعنصر أساسي في بناء الاستراتيجيات.
  - أن التغيرات التي تحدث في استراتيجيات المنظمة هي رد فعل للتغيرات التي تحدث داخل مجموعات الأفراد أو ذوي المصلحة ،و ذوي المخاطرة مع المنظمة.
- وينظر إلى هذه المجموعات على أنها تحالفات مؤقتة تحكمها المصلحة أو مواجهة المخاطر في المنظمة.

إن الإداريين داخل المنظمة يتمتعون بقدرات الرشد المحدود ، ففي الواقع العملي يفترض النموذج التكيفي بان الإداري لا يستطيع أن يفهم و يستوعب كل المعلومات و الاحتمالات ، و البدائل المتاحة كما يفترض النموذج الخطي

### ج . النموذج التفسيري

يحاول النموذج التفسيري أن يعطي بعدا أكثر عمقا للنموذج التكيفي ، من خلال الاستعانة بالمفاهيم و الكتابات التي توجد في ميدان حضارة المنظمة ، أو في ميدان لإدارة المركزية ، فمن خلال استخدام الاستعارة ، العبارات المجازية ، الرموز ، أو مفهوم الإطار الفكري المرجعي ، يمكن لمن يضع الإستراتيجية في المنظمة أن يؤثر على تكوين اتجاهات ايجابية للذين يساهمون في بناء أو تنفيذ الاستراتيجيات ، و ذلك لتحقيق النتائج المرغوب فيها من قبل المنظمة و الوصول إليها.

وفي النموذج فان دور الإداري في الإدارة العليا هو عبارة عن تصنيف المعلومات البيئية آلة مجموعات محدودة كالبيئة الاجتماعية ، الفنية أو السياسية ... ونقل المعلومات إلى الإداريين في المستوى الأدنى ،والذين يحددون الأهمية النسبية لكل مجموعة وفقا لأغراض ورسائل المنظمة و أهدافها<sup>1</sup>

و الواقع أن هذا النموذج يقوم مثل النماذج الأخرى علة مجموعة افتراضات و التي قد تتخذ ذريعة لهؤلاء الذين ينادون باستحالة التخطيط الاستراتيجي ، ويعبر الجدول رقم (03) عن خصائص الأساسية للنموذج التفسيري لوضع الاستراتيجيات وتتمثل الفروض فيما يلي:

- إن المنظمة والبيئة تحتوي على العديد من المتغيرات المعقدة ، بصورة تجعل الواقع التنظيمي غير متواتر أو غير متجانس ، فبدون وجود الأطراف التي تعمل على تفسير معنى ذلك هذه المتغيرات فإنها تعد مصفوفة لا معنا لها على الإطلاق

<sup>1</sup> - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 19

ومعنا ذلك انه من المستحيل على فرد واحد أن يدرك ويعي كل المعلومات التنظيمية والبيئية.

■ إن الدافعية وليست المعلومات هي الحافز الرئيسي لنجاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية وهذا افتراض خطير لأنه قد يقود بعض الأفراد إلى الاعتقاد بأن المنظمة يمكن تتجح بدون المعلومات إذا توفرت الدافعية للأداء.

■ إن نشاط وضع الاستراتيجية هو نشاط يخص كل الأطراف العاملة بالمنظمة وليس رجال الإدارة العليا وحدها، فتفسير معنى المعلومات البيئية هي وظيفة كل فرد يعمل بالمنظمة.

ويعد عرض النماذج الثلاثة في وضع استراتيجيات نقوم بالمقارنة بينها، لتبيان جوانب

اختلاف الأساسية لهذه النماذج والجدول رقم (4) : يعبر عن هذه المقارنة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 20.

**جدول رقم : (1) الخصائص الأساسية للنموذج الخطي**

طبيعة الإستراتيجية	تكامل كل من القرارات والتصرفات للوصول إلى الأهداف
واضعي الإستراتيجية	أساس الإدارة العليا
السلوك الاستراتيجي	تطبيق المفهوم التسويقي
الافتراضات الأساسية للنموذج	بيئة تتصف بالاستقرار النسبي و بإمكانية التنبؤ بها وان أهداف المنظمة وهي أهداف كل أفراد داخل المنظمة ووجود الإطار العقلاني و الرشد الذي يحكم عملية اتخاذ القرارات إلا وهو تحقيق اكبر من الأرباح و المستهلكون هم حلقة الوصل للمنظمة مع البيئة التي تعمل بها

**جدول رقم : (2) الخصائص الأساسية للنموذج التكيفي**

طبيعة الإستراتيجية	خلق درجة من التماثل بين المنظمة و بيئتها
واضعي الإستراتيجية	الإدارة العليا مسؤولة كاملة ولكن أيضا رجال الإدارة مسئولون
السلوك الاستراتيجي	تعديل وتنقيح في المنتج أو الأسواق لإشباع المستهلك
الافتراضات الأساسية للنموذج	ينبغي إن يتغير أداء المنظمة إذا تغيرت بيئة أعمالها و المنافسون و اتجاهات البيئة وبعض أطراف المصلحة الآخرون ذوي الأهمية البالغة في وضع الاستراتيجيات للمنظمة ولا بد أن تعتبر استراتيجيات المنظمة عن أي تغير في ظروف تطبيقها، و قدرة الإداريين على معرفة واستخدام المعلومات الخاصة بالموقف بغرض اتخاذ القرارات هي قدرة محدودة معينة

**جدول رقم : (3) الخصائص الأساسية للنموذج التفسيري**

طبيعة الإستراتيجية	إضفاء معاني محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة تدفع أصحاب المصلحة والمخاطرة إلى قبول وجهات النظر محددة ومفضلة من قبل إدارة المنظمة
واضعي الإستراتيجية	أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية أو البيئية يمكن أن يؤثر على استراتيجيات المنظمة.
السلوك الاستراتيجي	يمكن التركيز دائما وابدأ على وضع نضام الشرعية والثقة الذي يضمن قبول الشعارات والمعاني التي تؤمن بها المنظمة.
الافتراضات الأساسية للنموذج	إن عالم المنظمة الواقعي غير متوتر أو متجانس ولذا فان المنظمة تحتاج دائما إلى تفسير لهذا العالم، والدوافع وليست المعلومات هي المفتاح الرئيسي لنجاح تطبيق واستخدام الإدارة الإستراتيجية، وان وضع الإستراتيجية وتنفيذها هو نشاط يخص كل أطراف المنظمة.

جدول رقم (04) : يوضح المقارنة بين النماذج الثلاثة لوضع استراتيجيات المنظمة

عناصر المقارنة	النموذج الخطي	النموذج التكيفي	النموذج التفسيري
طبيعة الاستراتيجية	تكامل القرارات و التصرفات و الخطط للوصول الى أهداف محددة	خلق درجة من التكامل و التماثل بين المنظمة و بيئتها	إضفاء معاني محددة حول المنظمة و بيئتها بطريقة تضمن دفع أصحاب المصلحة و المخاطر
واضعي الاستراتيجيات	الإدارة العليا للمنظمة	الإدارة العليا مع مسؤولية كل مدير وظيفي عن متابعة البيئة	أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية و البيئية
السلوك الاستراتيجي	تطبيق المفهوم التسويقي	تعديل في المنتجات أو الأسواق لإشباع حاجات المستهلك	وضع فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية و البيئية
الإفترضاات الأساسية للنموذج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستقرار النسبي للبيئة</li> <li>- أهداف المنظمة هي أهداف الأفراد</li> <li>- المستهلك هو حلقة الوصل بين المنظمة و البيئة</li> <li>- اتخاذ لقرارات يحكمه إطار الرشد، و المثل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا بد و أن يتغير أداء المنظمة إذا حدث تغير في بيئتها</li> <li>- هناك أطراف أخرى تهتم المنظمة إلى جوار المستهلك</li> <li>- تأثيرات المنظمة هي رد فعل للمتغيرات في قوى التحالف</li> <li>- اتخاذ القرارات تتم في حدود و ليس الرشد المطلق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنظمة و البيئة تحوي متغيرات غير متواترة فلا بد من تفسير موحد لها</li> <li>- الدوافع و ليست المعلومات هي مفتاح نجاح المنظمة</li> <li>- وضع الاستراتيجية و تنفيذها هو نشاط كل الأفراد الذين يسلمون بالمنظمة</li> </ul>

### 3.2.2. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تصدى عدد من الباحثين لمعرفة اثر التوجه الاستراتيجي على أداء المنظمة وتشير نتائج إحدى الدراسات التي أجريت على ذمة شركات تتراوح مبيعاتها بين بليون و سبعة عشرة بليون إلى أن تبين التخطيط الاستراتيجي قد ساعد هذه الشركات في:

- تصنيف وحدات الأعمال إلى وحدات فائزة وأخرى خاسرة

- تركيز الاهتمام على القضايا والاختيارات الهامة

- تطوير إطار مفاهيمي موحد بين الإدارة العليا و المستويات الإدارية الأخرى.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الإدارة تتوقع أن يمكنها التخطيط الاستراتيجي من تحسين موقفها التنافسي وإرباحها في الأجل الطويل.

وبعيدا عن هذه النتائج فإن مدخل الإدارة الإستراتيجية يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد أو تنفيذ الخطط وعليه فإن إي تقييم دقيق لتأثير الإدارة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي لا يجب أن يستند فقط إلى معيار لآثار أو النتائج المالية بل يجب يتعد ليشمل الآثار و النتائج السلوكية أيضا وفي الحقيقة فإن تدعيم الجوانب السلوكية يمكن للمنظمة من تحقيق أهدافها الحالي وبغض النظر عن تأثير الخطط الإستراتيجية على الربحية, فإنه يمكن إن تتحقق عنها النتائج السلوكية التالية:

- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات : فالمديرون الذين يشجعون

مساعدتهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية

ومسؤوليتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط

ومتطلبات النجاح فيه<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- ثابت عبد الرحمن اريس ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية ، ص 32

- القرارات الجماعية :تستمد القرارات الجماعية عادة من أفضل البدائل المتاحة ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة ،وذلك أن عملية الإدارة الإستراتيجية التي تسند للعمل الجماعي سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي الذي يولد العديد من البدائل الإستراتيجية جيدة ويحسن من فرص الاختيار الاستراتيجي.
- مشاركة العاملين : تساهم مشاركة العاملين في تكوين الاستراتيجية وفي تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز و ذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي وهو ما يشير دافعتيهم للعمل والانجاز .
- توضيح الأدوار لتقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.
- وضوح الرؤية المستقبلية :حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة وتوقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما تكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار .
- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل : فمن المعروف أن منظمات العمال لاستطيع تحقيق تأثير ملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية-اقتصادية-تكنولوجية-ثقافية... الخ، إلا أنها يمكنها تحقيق ذلك الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من اثر المخاطر البيئية<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- ثابت عبد الرحمن اريس ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية ، ص 34



### التحليل الاستراتيجي

حظي التحليل الاستراتيجي باهتمام بالغ من طرف باحثي ومفكري عم الإدارة خاصة ،وعلماء المنظمة والإدارة عامة ،وخير دليل هو احتواء جميع النظريات والنماذج الفكرية المقدمة على إشارة صريحة له ،جزءاً أو كلاً و اعتماده أساس لتفسير السلوك الاستراتيجي المتجسد بالاختيار الاستراتيجي وما يتبعه من تنفيذ و رقابة إستراتيجية ،ويتسم موضوع التحليل الاستراتيجي بالسعة والشمول مما يشك عاملاً دافعاً للتفكير بتخصيص مجال أوسع للدراسة لدى الباحثين والعلماء،لذا يأخذ مفهوم التحليل الاستراتيجي ألواناً مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يهتم به ،ولأغراض المبتغي من وراء ذلك ،والرؤية المعتمدة في تفسير وتشخيص نتائجه ،وكذلك تتعد وتفرّد أدوات التحليل التي تستعين بها إدارة المنظمة في تقييم وتقدير حركة محيطها الداخلي والخارجي في الماضي والحاضر والمستقبل ،وأشير إليه ضمن سياق تحديد العوامل الإستراتيجية وآفاقها المستقبلية ،إلى انه تقدير بيئي المنظمة الداخلية و الخارجية ،واستطاع آخرون إلى وصفه بالعملية التي تحل من خلالها إدارة المنظمة جميع خصائص المنظمة الداخلية و أوجه البيئة الخارجية ذات العلاقة ،امتدت عملية التحليل الاستراتيجي لتشكّل على التقييم الداخلي لعملية المنظمة وتمكنها المالي وضعفها ،وكذلك تحلي بيئي خارجي للمنافسة والفرص و التحديات التي تواجهها <sup>1</sup>

### التحليل البيئي

إن الدراسة أو التحليل البيئي يعتبر احد المكونات الهامة لعملية الإدارة الإستراتيجية،فمن خلال هذا التحليل تتوافر معلومات وبيانات لها أهمية بالغة وخاصة في التنبؤ بالمستقبل.

فالبيئة هي مصدر أساسي أو سبب للتغير ،وكثيراً من منظمات الأعمال تصبح ضحايا تغير البيئي كنتيجة لعدم قدرتها على التنبؤ به أو مواكبته ،كما إن التحليل البيئي هو احد

<sup>1</sup> - نعمة عباس الخفاجي، الادارة الاستراتيجية ، المادخل و المفاهيم و العمليات ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 111-112

المدخلان الأساسية في بناء وتصميم الإستراتيجية ،أو على الأقل في تنمية بدائل التصرف الاستراتيجي بصفة عامة وقبل الدخول في عملية التحليل البيئي لابد من فهم خصائص البيئة الذي يساعد بدرجة كبيرة على تحليلها بفاعلية اكبر<sup>1</sup> .

#### 4.2.2. مراحل لإدارة الإستراتيجية

##### البيئة الداخلية

تقوم المنظمة بتحلي استراتيجي للبيئة الداخلية ،لتحديد نقاط قوتها وضعفها حاليا وتحديد جوانب القوة و الضعف مستقبلا ،وكل عامل من عوامل القوة أو الضعف يختلف عن العوامل الأخرى ،وعليه فلا يمكن إن تكون المنظمة ذات قوة نسبية موحدة لجميع عواملها الوظيفية الإدارية ،مما يرغمها على تحديد جوانب القوة و الضعف لكل عامل من العوامل الداخلية ،لتجنب مخاطر و التهديدات ولاستغلال الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالمنظمة ومن عوامل البيئة الداخلية ما يلي:

##### الهيكل التنظيمي :

حيث تعتبر العلاقة بين التنظيم والإدارة علاقة ترابط وثيقة ،أي أن التنظيم وسيلة أو وظيفة من وظائف الإدارة ،لتحقيق أهداف المنظمة ويعد عملا جوهريا من أعمال الإدارة بجانب الوظائف الأخرى كالتخطيط ،التوجيه ،و الرقابة ... الخ

ومن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة و المسؤولية في المنظمة في مختلف مستوياتها الإدارية ،وعادة يأخذ الهيكل التنظيمي أنواع عديدة أهمها:

**الهيكل التنظيمي بسيط (تنفيذي وظيفي) :** يتكون من مستوى تنظيمي واحد ومباشر ويكون غالبا المالك هو المدير و العاملون يمثلون المستوى الأدنى،وهو شائع الاستخدام.

<sup>1</sup> عبد السلام ابو قحف، اساسيات الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر 2005، ص 113-114

**الهيكل التنظيمي الوظيفي :** وهو ذلك الهيكل المكون من أكثر مستوى تنظيمي ،وتحدد المستويات التنظيمية فيه حسب الوظائف التي تؤديها المنظمة ،وهو ينسجم مع المنظمات المتوسطة و الكبيرة الحجم.

**الهيكل التنظيمي المركب :** ويتناسب مع المنظمات كبيرة الحجم، ذات الخطوط الإنتاجية المتنوعة وفي الصناعات متنوعة يأخذ أشكالاً وحسب الزبائن أو السلع وكذا المنطقة الجغرافية. ولذلك فان بناء هيكل تنظيمي لأية منظمة ،يمثل الحجر الأساسي الذي يعتمد عليه المراحل الميكانيكية الأخرى ،خلال مرحلة البناء وتحليل الهيكل التنظيمي ،يجب اخذ بعين الاعتبار الاعتبارات التالية:

- بناؤه يتلاءم وتحقيق أهداف منشودة.
- تحديد الصلاحيات و السلطات لمختلف الأقسام،لتحقيق التعاون و التعاون.
- تحديد المسؤوليات وتحليلها وفقا لحجم العمل المتوقع.
- تحديد الوظائف وتوصيفها ،لحل التداخل الذي يحصل بين الوظائف.
- تجميع الأقسام الإدارية على أساس سلعي لتحقيق التكملة الأفقي و العمودي<sup>1</sup>
- ضرورة دراسة المركزية واللامركزية المطلوبة و مدى فاعليتها في تحقيق أهداف المنظمة.
- ضرورة دراسة و تحليل كافة عناصر الاتصال و العلاقات بين الأقسام التنفيذية من جهة و لأقسام التنفيذية و الاستشارية من جهة أخرى،للتعرف على مدى فاعلية الاتصال داخل المنظمة.

<sup>1</sup>- زكريا مطلق الدوري، المرجع السابق، ص 124-125

ثقافة المؤسسة :

تعكس ثقافة المؤسسة عادة رسالة المنظمة وأهدافها وقيم المسؤولين ،وتعرف الثقافة بأنها " تلك القيم السائدة التي تعتنقه المنظمة " و هي " : الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين و الزبائن " أو هي " : الافتراضات و المعتقدات الأساسية التي يشترك فيها الأفراد " ،ومن هنا ومن خلال تعاريف السابقة ،أن كل منظمة تملك مجموعة من المعتقدات ،و الرموز و الطقوس و الأساطير ،نشأة بمرور الزمن ،وهذه بدورها خلقت فهما مشتركا لدى أعضاء المنظمة حول الأشياء و الأهداف و كيفية التصرف إزائها.

وهذا المعنى المشترك للثقافات ،يجع لأفراد ذوي الخلفيات الثقافية المتباينة أو المستويات المختلفة داخل المنظمة ،يقومون بوصف ثقافة المنظمة بأطر وصيغ متمثلة ،وعندما نتحدث عن ثقافة المنظمة انم نشير إلى الثقافة فيها ،لكونها السمة الخاصة لها .

كما أن المنظمة تحوي ثقافات فرعية ،التي تنشأ لتعكس ما يواجهه بعض أعضاء المنظمة من مشاكل أو حالات معينة ،فعلى سبيل المثال : في قسم المبيعات قد تكون فيه ثقافة ثانوية خاصة ،يشترك فيها أعضاء القسم المذكور ،ولكنهم يتصرفون في نفس الوقت مع الأقسام الأخرى على مستوى المنظمة ككل بالثقافة السائدة للمنظمة ،وكلما تمتلك المنظمات ثقافات يكون من الصعب تغييرها قياسا بالثقافات الضعيفة ،وبهذا سوف تتحقق الثقافة القوية انسجاما مع متطلبات البيئة المحيطة ،ومستلزمات التكنولوجيا وأهداف المنظمة الإستراتيجية.

ويمكن القول أن ثقافة المنظمة تبقى عنصرا رئيسيا في تحديد كفاءات أداء المنظمة ،وقد تمل عملا محفزا إلى انجاز وزيادة كفاءة الأداء ،وقد تمثل عاملا معوقا أمام المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

## البيئة الخارجية العامة

خلال العقد الماضي بدأت المنظمات تتأثر بالعديد بالتغيرات على مستوى البيئة الخارجية العامة : ارتفاع أسعار الطاقة ،تغيرات في أسعار الصرف بالنسبة للعملات الأجنبية ،تذبذب أسعار الفائدة ،ظهور حركات حماية المستهلك ،وحماية البيئة ،زيادة الاعتماد على الحسابات الآلية ،وثورة المعلومات ،تغير الاتجاهات العاملين اتجاه العمل ،إلى غير ذلك من التغيرات التي أثرت ومازالت تؤثر على عمل المنظمات في مختلف الدول ،بان العالم الذي نعيشه الآن " هو علم تغيرات المتغيرات " وتشمل البيئة العامة كل من البيئة الاقتصادية،الاجتماعية الفنية(تكنولوجيا)،لسياسة والتشريعية و الطبيعية،و الثقافية .

**البيئة الاقتصادية :** تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص و عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة ،ومن أمثلته : دخل , الطلب،مدى توافر عوامل الإنتاج، ومعدلات التضخم ،أسعار الفائدة ،السياسات النقدية والمالية للدولة ،و المناخ العام لاستثمار و دورة الأعمال ،وتشير دورة الأعمال إلى تلك التقلبات الدوري التي تحدث في اقتصاد دولة ما ،وتتكون من مرحلة الرخاء ،ثم مرحلة الركود ،ثم مرحلة الكساد وأخيرا مرحلة الانتعاش ،وتوجد علاقة واضحة بين كل من دورة الأعمال بمراحلها المختلفة واتجاهات المنظمة نحو التوسع و الانكماش ،فعادة تبدأ منظمات جديدة بمحاولة البقاء و لا تعتنى كثيرا مع التوسع ولكن مع النمو التدريجي للمنظمة تتفاعل مع ما يحدث من تقلبات دورية ،فإذا كانت الدولة تعيش مرحلة الانتعاش و الرخاء تبدى المنظمات في التوسع لمواجهة الزيادة في الطلب خلال هذه الفترات ،ومن أهمية مراعاة توقيت الزيادة في التوسع حيث تأخر هذا القرار يترتب عنه سبق المنافسين في احتلال مواقع القمة في السوق، وكذلك مراعاة عدم توسع أكثر من اللازم ومن المتغيرات الحالية نجد العولمة ،تحرير الاقتصاد<sup>1</sup>

**البيئة الاجتماعية :** وهي متغير هام في البيئة الخارجية للمنظمات ،حيث أنها تؤثر بدرجة ملموسة في جانب اطلب على منتجات المنظمة وكذلك على قيم و القواعد و ممارسات العاملين

<sup>1</sup>- زكرياء مطلق الدوري، المرجع السابق، ص ص 127-128.

في داخلها ،ومن متغيراتها مثلا : الزيادة السكانية مما يعني زيادة الطلب على بعض المنتجات القديمة بالإضافة إلى طلبات جديدة لذوي الأعمار المختلفة ،كما إن خروج المرأة للعمل يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تسمح للمرأة بأداء عملها الجديد ،ومشاركة المرأة في القرارات الشرائية ،و ارتفاع متوسط دخل الأسرة ،توسيع نطاق اختيار المنظمات للإفراد العاملين فيها ،كما يؤدي زيادة مستوى التعليم إلى زيادة طموحات وتطلعات للإفراد سواء نحو العمل أو توفير بيئة عمل جيدة ومستقرة ،وزيادة الدخل و الطلب ،كما أن زيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يفرض عليها رؤية إستراتيجية معينة للجوانب التي تمس السلامة والأمان في المنتجات وحماية البيئة ،وممارسات منظمات في ما يتعلق بالإعلانات ... الخ.

**البيئة التكنولوجية (الفنية):** من بين المتغيرات الهامة و المؤثرة على عمل معظم المنظمات ،تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية مثل : زيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية ،الانترنت ،وتؤثر التكنولوجيا على نشاط المنظمات ،حيث قد تؤدي إلى زيادة الطلب أو انخفاضه على بعض المنتجات ،كما قد تؤثر على بعض العمليات الإنتاجية للمنظمة وجودة المخرجات النهائية ،وقد يترتب على ذلك إعادة تدريب العاملين على التقنيات الحديثة ،ويلاحظ في السنوات الأخيرة زيادة الاهتمام بمفهوم الجودة الشاملة ،وتنافس منظمات للحصول على شهادات الجودة العالمية ،مثل الايزو 9001-9000 وغيرها

**البيئة السياسية و التشريعية:** لا تعمل المنظمات بمعزل عن ما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها و القوانين و التشريعات التي تصدرها الدولة و الجهات المنظمة للعمل السياسي و الاقتصادي في المجتمع ،فعلى سبيل المثال :

قرار منع ،تنظيم أو إتاحة استيراد بعض المواد ،والسلع النهائية يؤثر إما سلبا أو إيجابا على عمل المنظمة.

▪ قرار التحول إلى خصخصة قطاع الأعمال و ما يرتبط به من قوانين منظمة.

■ قوانين حماية البيئة وما تفرضه من ممارسات على المنظمات.

■ قوانين تشجيع الاستثمار و التسهيلات و القروض و الإعفاءات.

**البيئة الطبيعية :** وتشمل العناصر البيئية النابعة من الطبيعة نفسها مثل : المناخ ،طبيعة التربة،والموارد الطبيعية المتاحة في كل دولة ،والتي تؤثر بدورها على منظمات الأعمال من حيث أنها تقدم لها الفرص أو التهديدات.

**الثقافة:** تؤثر الثقافة بما تشمله من عادات وتقاليد ومعتقدات وقيم على قدرة المنظمات في التفاعل مع مختلف المجتمعات ،وتوضح تجارب الكثير من المنظمات الأثر الكبير الذي تحدثه الثقافة السائدة في المجتمع ،بينما الجانب الأخر مستمد من الثقافة السائدة داخل المنظمات التي تحكم تصرفات الأفراد العاملين بها.

■ التفرد أو التميز في بيئة منظمة الأعمال ( x تختلف عن بيئة منظمة الأعمال Z ) سواء كانت هذه البيئة داخلي أو خارجية.

■ الطبيعة المتغيرة" الديناميكية " للبيئة أي عدم ثباتها.

■ صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية حتى وان كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات مثلا : ( التغيرات في الطقس ) يصعب التنبؤ بها إلا في الأجل القصير فقط.

■ التبادل في التأثير التداخل و التراكب بين المتغيرات البيئية. ...

■ فالعوامل السياسية تتأثر بالاقتصادية و الاجتماعية لدرجة يصعب فيها الفصل بينها وبين درجات التأثير في بعضها البعض.

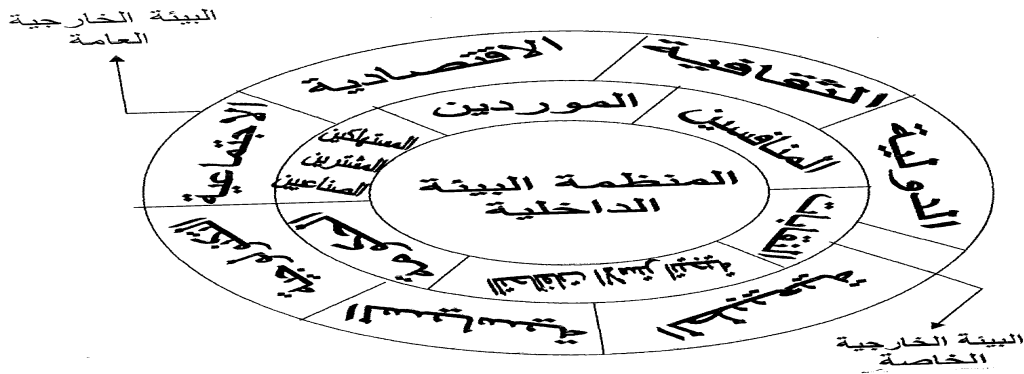
وبصفة عامة فان التحليل البيئي يتطلب القيام بعدة مراحل من أهمها مايلي<sup>1</sup>

- **المرحلة الأولى:** تحديد وتعريف القطاعات البيئية و المتغيرات الخاصة بك قطاع من القطاعات المطلوب دراستها أو تحليلها ثم تكوين خلفية علمية من خلال مراجعة الدراسات و البحوث السابقة عن هذه القطاعات بما تحتويه من متغيرات.
  - **المرحلة الثانية:** التأكد من توافر المعلومات البيئية أو إمكانية توفيرها وتحديد طرق وأساليب جمعها.
  - **المرحلة الثالثة:** تحديد و اختيار المؤشرات التي سوف تستخدم في التحليل، سواء كانت مؤشرات ترتبط بالبيئة الداخلية أو الخارجية العامة و الخاصة.
  - **المرحلة الرابعة:** القيام بتحليل وتفسير نتائج ووضعها في صورة مناسبة للاستخدام.
  - **المرحلة الخامسة:** بناء السيناريوهات أو بدائل الاختيارات الإستراتيجية.
- في ضوء المقدمة السابقة ومع الأخذ في الاعتبار إن بيئة المنظمات تنقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي البيئة الداخلية، و البيئة الخارجية العامة، و البيئة التنافسية أو ( الخارجية الخاصة ) يمكن تناول التحليل البيئي على النحو الآتي:

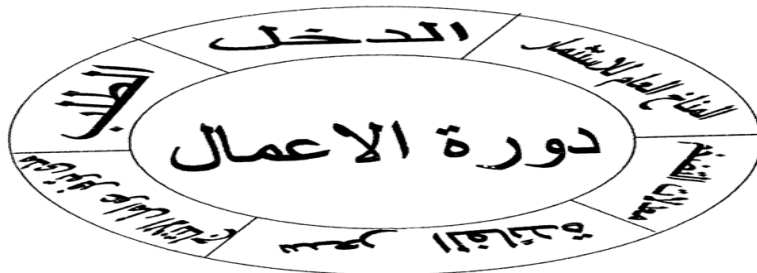
<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص 114



الشكل رقم (03) بيئة منظمات الأعمال



شكل رقم (04) : عناصر البيئة الاقتصادية



### 2.3. المؤسسة الاقتصادية:

تعد المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع لكون العملية الإنتاجية بداخلها أو نشاطها بشكل عام وما يتضمنه، ونظرا للتدخلات و التعقيدات الموجودة في المؤسسة الاقتصادية فان التطرق إلى إدارتها يتطلب الدقة و تجنب المعالجة العامة لهذا الموضوع، خاصة بعد التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية و الاجتماعية عبر العصور مما أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفية التنظيم الاقتصادي سواء على مستوى الكلي أو الجزئي (المؤسسة).

#### 3.1.2. مفهوم المؤسسة الاقتصادية

ماهية المؤسسة الاقتصادية : لقد اختلف آراء الاقتصاديين حول تعريف المؤسسة بحيث لكل منها يركز على جانب من جوانبها كالهيكل أو العناصر المكونة لها و طبيعة نشاطها وسوف نوضح هذا في جملة من التعاريف:

التعريف الأول : يرى الدكتور الصخري المؤسس على أنها " : المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال جمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم نتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية و الناتجة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج."

أما ماركس فالمؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في " عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من اجل إنتاج نفس النوع من السلع "

وبالنسبة ل M.Truchy فيرى أن المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي."

كما سرى الدكتور ناصر الداودي عدون المؤسسة على أنها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر، 8-9

"المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين وهذا في إطار قانوني ومالي و اجتماعي تختلف نسبيا ومكانيا تبعا للمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به ويتم اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات النقدية الحقيقية) سلع و خدمات ( وأخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل و الموارد المستعملة في التسيير و المراقبة."

أما مفهوم المؤسسة الاقتصادية في التشريع الجزائري:

" هي تنظيم إداري يتولى إدارة ملكية دولة موضوعة تحت حيازتها الفعلية طبقا للإغراض المخصصة لها في المخطط الوطني وفقا لمعايير محددة "

ويمكن هنا أن نحتفظ بالتعريف التالي للمؤسسة الاقتصادية:

"المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج وتبادل السلع أو خدمات بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه هذا التنظيم و تبعا لحجم ونوع نشاطه. "

رغم ك هذه التعاريف التي تطرقنا لها في طريق تنظيمها وفي إشكالها القانونية وكذلك تشعب و اتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية واختلاف اتجاهاتها.

### 2.3.2. خصائص المؤسسة الاقتصادية و أهدافها:

**خصائص المؤسسة الاقتصادية :** إن الخصائص و المقومات التي نتكلم عنها ه تلك التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية إنما كانت سواء ببلد متقدمة صناعيا أو في طريق التنمية ومن أهم هذه الخصائص ما يلي :

- خاصية الهيكل المنظورة و الملائمة : يعتبر الهيكل أساسا عن تكوين الوضعية للمؤسسة ، كيفية تنظيمه مستويات المسؤولية واتخاذ القرارات فيها كلما كانت الهيكل واضحة فيها معبرة جدا عن العلاقات و التبادلات بين الأقسام و الوظائف من جهة و مرنة تأخذ تغيرات المرتبطة بالمحيط و لإستراتيجية من جهة أخرى.
- خاصية التقرب من المستهلك : مما لا شك فيه وجود المصانع و المؤسسات الاقتصادية مرتبطا بوجود المستهلك الفعلي أو المتوقع و باعتبار المستقبل ينصحان إن نقوم تلك الهياكل الاقتصادية بالتوجه نحو السوق أو الاستهلاك ، فتكاثر الإنتاج من جهة و كذلك الاختلافات بين المستهلك من جهة و من جهة أخرى تفرض على المؤسسة الحديثة الاقتراب أكثر من السوق بمعن هذا على المؤسسة تقديم دراسات قصد التعرف على الاحتياجات و الرغبات من النواحي الكمية و النوعية و الجودة.
- خاصية اللجوء إلى التكنولوجيا المعلومات : إن مميزات المؤسسة في البلدان المتقدمة ذات تكنولوجيا عالية تتطوي مثل هذه التكنولوجيات على كل الوسائل التقنية الإلية الحديثة و التي ترتبط بالمعلومات.
- خاصية الاعتماد على الإبداع و التجدد : المقصود بالإبداع هنا التكنولوجي المرتبط بالمنتجات وطرق الإنتاج إذ انه المصدر الأساسي للقوة التنافسية إما التجديد فهو تعبير ايجابي من شأنه أن يساعد في تحسين التسيير و الأداء ويدخل ضمن هذا التجديد في طرق تسيير الأفكار و التنظيم و الإبداع يمكن أن يكون مزاولة بصفة رسمية أو عكس ذلك.

### أهداف المؤسسة الاقتصادية

يسعى منشئ المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق أهداف مختلفة حسب اختلاف أصحاب المؤسسات و طبيعة وميدان نشاطها و من بين هذه الأهداف نذكر :

الأهداف الاقتصادية: وتتمثل في:

▪ تحقيق الربح: لا يمكن استمرار مؤسسة إلا إذا استطاعة أن تحقق مستوى ادني من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى.

▪ تحقيق متطلبات المجتمع: عند قيام المؤسسات بعملية بيع منتجاتها فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة بها، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي.

الأهداف الاجتماعية: وتتمثل في:

ضمان مستوى مقبول للأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورهم مقابل عملهم بها، إذ يعتبر العمال من العنصر الحيوي و الحي للمؤسسة.

تحسين مستوى معيشة أعمال: أي عقلنة الاستهلاك الذي يكون بتحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مادية و مالية أكثر للعامل من جهة والمؤسسة من جهة.

▪ إقامة أنماط استهلاكية معينة

▪ الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال

▪ الأهداف القافية و الرياضية:

▪ توفير وسائل ترفيهية وثقافية

▪ تدريب العمال المبتدئين

▪ تخصيص أوقات للرياضة

### الأهداف التكنولوجية:

البحث و التنمية : مما زاد أهمية الاتصال بنسبة عالية وهذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طرديا معها كما أن المؤسسة قد تؤدي دورا هاما مساندا للسياسة القائمة في البلاد وفي مجال البحث<sup>1</sup>

### 3.3.2. وظائف المؤسسة الاقتصادية

مع التوسع و التطور الكبير الذي شهدهن المؤسسات الاقتصادية و كذا الأبحاث في مجال إدارة و تسيير المؤسسة فقد ظهرت عدة اقتراحات فيما يتعلق بالوظائف في المؤسسة وذلك حسب الحاجات التي ازدادت في المؤسسات:

**أولا : الوظيفة التجارية :** تعتبر من أهم الوظائف فالمؤسسة تشكل من الأقسام و الورشات التي تتغير من حيث الكم و الحجم حسب متطلبات الإنتاج الذي يحدد التوزيع وتهتم الوظيفة التجارية بحسب التدبير في استخدام القدرة المتاحة بما يؤدي إلى الانتقادات منها قدر الإمكان في رفع الإنتاجية حسب الأهداف المسطرة.

**ثانيا : الوظيفة التموينية :** وهي عملية أساسية تتكون من عمليتين الأولى في عملية الشراء و الأخرى في عملية تسيير المخزون فالأولى تتم في سوق الداخلية أو الخارجية إما عملية تسيير المخزون فتعتبر من أهم العمليات للتسيير الحسن<sup>2</sup>

**ثالثا :وظيفة الصيانة :**تعتبر عامل رئيسي لضمان صيانة الآلات و الاستفادة من سير عملية الاستهلاك وإطالة عمر الآلات وعليه استمرار عملية الإنتاجية.

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة المرجع السابق، ص 30

<sup>2</sup>- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة المرجع السابق، ص 23

رابعاً : الوظيفة التسويقية : تقوم المؤسسة بعملية بيع السلع و الخدمات و محاولة معرفة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى انخفاض قيمة المبيعات و من أجل معالجتها في أسرع وقت لتتمكن من تعظيم المربح أي رفع قيمة المحصلات النقدية للسلع و الخدمات المنتجة.

خامساً : الوظيفة التمويلية : من أهم الوظائف في نشاط الأعمال فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها من إنتاج و تسويق وغيرها من وظائف المشروع دون توفر الأموال اللازمة لتمويل إدارات التشغيلية.

سادساً : الوظيفة الإدارية : تهتم المؤسسة بعملية التسيير و ذلك لمحاولة إيجاد العلاقات بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة لضمان السير الحسن لها وهي تشمل مايلي : تمويل - بيع - تنظيم العلمي للعمل ، مراقبة التسيير و بصف عامة تجد أن التنظيم يمثل احد العناصر المكونة للتسيير فهو يأتي بعد رسم الخطة أي إجراء عملية التخطيط وذلك بهدف تحقيق هدف و من أجل تحقيقه لا بد من القيام باستهلاك قدرات إنسانية ( فكرية و جسدية ) والهدف من هذا الاستهلاك هو الحصول على أكبر مردود ممكن اعتماداً على تنظيم سليم

#### 4.3.2. الموارد المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية

يعني بالمواد المستخدمة في نشاط المؤسسة كل الإمكانيات و المواد المختلفة اللازمة للمؤسسة لقيام بنشاطاتها لتحقيق أهدافها مبرمجة على أساس ارتباطها و تنقسم هذه الموارد إلى ثلاث أنواع:

- **الموارد البشرية :** تتمثل في مجموعة من العمال أي حجم العمال و المكونين لجميع المصالح و الوحدات المتمثلة لهياكل المؤسسة و يمكن تقسيم الموارد البشرية إلى قسمين :  
الفئة المنتجة : وهي مجموعة من العمال المساهمين بطريقة مباشرة في عملية الإنتاج و يتمركزون في قسم الإنتاج و قسم الصيانة ( المهندسين و التقنيين ).

الفئة غير المنتجة: تتمثل في الفئة التي تخدم عملية الإنتاج بطريقة غير مباشرة وتتمثل في مسيرين و مراقبين العمال و الحراس

• **الموارد المالية:** تتمثل في الاعتمادات المالية المقدمة من طرف الجهات المختصة وفق الخطة الاستثمارية العامة التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية.

• **الموارد المادية:** يقصد بها الأموال الثابتة المتمثلة في المباني و الأراضي في الموضوعة تحت الأراضي تحت تصرف المؤسسة.

### أهمية المؤسسة الاقتصادية :

أن وجود المؤسسات الاقتصادية داخل المجتمع أي في حيز زمني ومكاني يجعلها تؤثر وتتأثر به ومن خلال هذا التأثير تظهر لنا أهمية المؤسسة الاقتصادية و المصنفة في نوعين أساسين هما :

### الأهمية الاجتماعية: ويكمن حصرها في :

توفير الشغل: أن إنشائها يعمل على توفير مناصب الشغل وهذا يسمح بامتصاص البطالة من المجتمع المعني وتختلف النسبة حسب حجم المؤسسة.

التأثير على الأجور: للمؤسسة دور هام في تحديد الأجور وبقوته انتقابها لليد العاملة إلى المناطق النائية.

دفع عجلة التغيير: أن ظهور المؤسسة الاقتصادية في جهات ريفية أو مناطق تتأثر بتخلف عمراني تعمل على التغيير وذلك بإنشاء مساكن لعمل و إعداد الطرق و المرافق العامة كما نقوم ببناء المدارس و المستشفيات.



الأهمية الاقتصادية: ويكن شرحها في:<sup>1</sup>

ظهور منشآت تجارية جديدة : بحيث أن زيادة عدد السكان في المنطقة أو المدينة مما يؤدي إلى ظهور المؤسسة أو مجموعة من المؤسسات الجديدة و بالتالي ضرورة القيام بإعداد منشأة تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد وتلبية مختلف مرافق الحياة الضرورية.

التأثير على الاستهلاك : أن سياسات البيع و الديوان التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع فزيادة مبيعات وتنوعها تؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة وهذا ما يفيد الطبقة العاملة من خلال هذه العناصر تظهر لنا أهمية المؤسسات الاقتصادية كما أن هذه الأخيرة سواء كانت عمومية أو خاصة تسعى من خلال القيام بنشاطها إلى تحقيق أهداف و التي درست سابقا.

---

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون، المرجع السابق، 21

### خلاصة الفصل

من خلال الفصل الأول ومن خلال العناصر التي تم التطرق إليها، تعبر الإدارة عن موقف ديناميكي يتفاعل بحركة ذاتية ضمن مواقف معقدة، فالإدارة تسعى إلى انجاز أهداف محددة ضمن إطار ظروف مختلفة، بعضها يساعد المؤسسة ويدفعها إلى الإمام والبعض الآخر يكبح نشاطها ويشكل قيوداً عليها فيتطلب من المؤسسة الاقتصادية قدرات خاصة ثنائية الاتجاه، وفي نفس الوقت تسعى فيه إلى تجنب المخاطر والمعوقات أو وضع استراتيجيات محددة للتكيف مع المؤسسة الاقتصادية.

وبناء على ذلك سنتطرق إلى أساسيات اقتصاد السوق للمؤسسة واستراتيجيتها ونرى ذلك في الفصل الموالي.

# الفصل الثالث

تمهيد

1.3 – التطورات الإيديولوجية لمفهوم اقتصاد السوق

3.2 – اقتصاد السوق الاجتماعي

3.3 – مبادئ اقتصاد السوق

4.3 – مزايا اقتصاد السوق

5.3 – سلبيات اقتصاد السوق

6.3 – الآثار السلبية لاقتصاد السوق

3.7- خصائص اقتصاد السوق

3.8- المؤسسة الاقتصادية في السوق

خلاصة

## تمهيد :

إن انهيار هيمنة الدولة و الحزب في المجتمع و الاقتصاد ترك بلدان أوروبا و الاتحاد السوفيتي سابقا ، في مواجهة تحد مروع وهو التحرك صوب اقتصاديات سوقية تنافسية ، ففي هذا الصدد سنتصب دراستنا في هذا الفصل على توضيح جملة من الأفكار المتعلقة باقتصاد السوق ، التي تظهر جلية بأنها ذات أهمية قصوى في سياق واقع الاقتصاد الجزائري ، وانطلاقا من هذا الطرح سنتعرف في هذا الفصل بالمقصود باقتصاد السوق ؟ كيف نشأ وتطور ؟ وما هي مبادئه الأساسية ؟ وكيف تعمل المؤسسة الاقتصادية في ظله ؟

## 1. التطورات الايديولوجية لمفهوم اقتصاد السوق :

خلف النظام الإقطاعي نظاما جديدا استقر على تسميته بالنظام الرأسمالي ولقد ظهر هذا النظام ثم ازدهر في أوروبا الغربية فغير من وجه المعمورة تغيرا جذريا خلال فترة قصيرة على خلاف الأنظمة السابقة، ويرتكز مفهوم اقتصاد السوق عامة على عدد من مبادئ التي تتميز عن غيره من المفاهيم العامة لعلم الاقتصاد وقد تعددت النظريات المختلفة التي بصورة أو بأخرى تفسر ظواهر هذا المفهوم وهذا ما جعل من الصعب الاتفاق على تعريف موحد لاقتصاد السوق، فبعضهم يعتبره نوعا عشوائية التعامل الاقتصادي بين الأفراد بينما يرى فيه آخرون شكلا من التنظيم العفوي الذي تقتضيه طبيعة الأشياء وتطورا لحياة، فهو يعبر عن استمرارية القوانين الاقتصادية الأساسية الناتجة عن معطيات الإنتاج و التداول، فلكل إنسان حاجات يريد إشباعها لذلك يبذل جهده الواعي و الهادف لاستغلال عناصر الطبيعة، مستخدما لذلك الأدوات المختلفة للعمل عبر تكوين علاقات اجتماعية من غيره، وهذا ما كان سائدا في المجتمع إلى ظهور اقتصاد السوق .

ويمكن تعريف اقتصاد السوق بأنه الاقتصاد الذي يعتمد على حرية الإنتاج و التبادلات الاقتصادية و الفردية حسبما تقتضيه العلاقات الاجتماعية في السوق ويسمى كذلك بالاقتصاد الرأسمالي ويقوم على ملكية الخاصة لوسائل الإنتاج و المبادرة ويخضع لتفاعل العرض و الطلب داخل السوق<sup>1</sup> .

تعريف اقتصاد السوق: وفق ما عرفه (شارل اي لنديلوم) بأنه خروج من النظام و هو تشكيلة اجتماعية تولى دورا أساسيا لقوانين السوق القائمة إذا كانت جيدة وتحاول تعديلها إذا كانت سيئة .

<sup>1</sup> - صمويل عبود، اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ص 60

## 3.2. اقتصاد السوق الاجتماعي :

يعرفه **ALFED MULER ARMACK** و الذي يرجع له هذا المصطلح على انه : " مبدأ الحريات في السوق مقرونا مع العدالة الاجتماعية ،وبالتالي فهو مفهوم اقتصادي ولكنه مركب من المنافسة وحرية المبادرة و الازدهار وهذا في اقتصاد مفتوح و مصطلح اجتماعي يهدف إلى عدم الخلط بين الرأسمالية والليبرالية ،ويهدف اقتصاد السوق الاجتماعي إلى ضمان منافسة دائمة و التي في حالة عدم وجود حوافز إدارية فان جهاز الأسعار يسمح للمستهلكين من توجيه الاقتصاد تبعا لاحتياجاتهم و لابد إن يكون التوجيه حسب الاحتياجات يعادل الخدمات الاجتماعية لاقتصاد السوق " .

ويرى **LUDURG ERHAD** انه : " كلما كان الاقتصاد اجتماعيا و بالتالي يكون الربح اكبر للاقتصاد الوطني ففي السوق الحرية مضمونة بواسطة المنافسة و التي يجب أن تعم معظم فالمنافسة تحد من السلطة الاقتصادية وعلاقات الهيمنة ،كما أن تدخل الدولة لتطبيق إي سياسة اجتماعية يجب إن يكون متوافق مع اتجاهات السوق " .

وبالتالي لا يعتبر اقتصاد السوق الاجتماعي الطريق الثالث بين الرأسمالية و الاشتراكية ،فهو مرتبط أساسا باقتصاد السوق الرأسمالي وان اقتصاد السوق هو جزء من كل .

## اقتصاد السوق :

يقصد باقتصاديات السوق تلك الاقتصاديات التي تعتمد على ميكانيكية قوى العرض و الطلب،لتحقيق توازن السوق. وهذا يعني اللجوء لقوى السوق المتمثلة في قوى العرض و الكلب ،لتحديد وجهة المتغيرات الاقتصادية الرئيسية كمستوى الإنتاج و الأسعار و الطلب ،من دون أن يكون هنالك إي تدخل يعيق السوق أو يؤثر فيها .

## 3.3. مبادئ اقتصاد السوق :

يتميز اقتصاد السوق بمبادئ ثابتة ومنسجمة يقوم عليها نظامها و ترتكز عليها مؤسساته وهي :

أولاً : الحرية الاقتصادية المطلقة حيث يعتمد على الحرية وممارسة النشاط الاقتصادي وذلك في إطار خال من كل الضوابط الاقتصادية والقيود الاجتماعية وهذا الركن من بين الركائز في هذا الاقتصاد .

ويعتقد المفكرون الاقتصاديون (الرأسماليون) أن تقييد حرية الأفراد وتدخل في الشؤون الاقتصادية للدولة يعني الوقوف في وجه الطبيعة وقوانينها و التي كلفة للإنسانية رخائها و حل جميع مشاكلها...

فكل محاولة لإهدار شيء من الحريات الرأسمالية تعتبر جريمة في حق القوانين الطبيعية العادية... وهكذا انتهى بهم الأمر إلى هذا القول " بان تلك القوانين الخيرة تفرض بنفسها المذهب الرأسمالي، وتحتم على المجتمع ضمان حريات الرأسمالية<sup>1</sup>.

كما أن الاقتصاد الرأسمالي يكلف للفرد الحرية الاقتصادية المطلقة ويزاول ما يشاء من الأعمال، والأسلوب الذي يراه على ضوء مصلحته الشخصية فقط، وطبقاً لما يعتقد انه يحقق له أكبر قدر من الربح، فله أن يستخدم ما يشاء من أدوات الإنتاج، وان يستهلك ما يشاء من مواد الاستهلاك وان يدخر ما يشاء من الأرباح، وان يستثمر أمواله بالشكل الذي يريد في أوجه الاستثمار التي يختار، فكل أوجه الاستثمار و التنمية المال مشروعة، وليست للدولة أن تتدخل في ممارساته لها، كما ليس لها أن توجهه إلى أية تخالف رغبة أو تتحرف به عن طريق الذي خطه لنفسه. ومن خلال هذا فان الحرية الاقتصادية ترتكز على أسس الفكرية التالية :

1- محمد باقر الصدر، اقتصادنا، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1983، ص 272

- أنها وسيلة لتحقيق المصلحة العامة.
- وهي السبب في التنمية الاقتصادية .
- تحقق إنسانية الإنسان.

وسنتطرق الآن لشرح الأسس بشيء من التوسع :

#### أ. الحرية وسيلة لتحقيق المصالح العامة :

ترتكز هذه الفكرة على أساس الإيمان بان الدوافع الذاتية تلتقي دائما بالمصالح العامة و الرفاه الاجتماعي ' إذا توفرت الحرية في المجال العلمي لجميع الأفراد ،فان الإنسان في المجتمع الحر يسعى إلى تحقيق مصالحه الخاصة ،و التي تؤدي في النهاية إلى توفير المصالح العامة .

وعلى هذا الأساس خيل للاقتصاديين الرأسماليين في بادئ الأمر أن سعادة المجتمع ومصالحه ليست بحاجة إلى القيم الأخلاقية و الروحية ،وتغذي الناس بها لان كل إنسان - وحتى من لا يعرف شيئاً من تلك القيم- يسير طبقاً لمصالحه الخاصة إذا كلفت في المجال العلمي .

ويذكر أنصار الرأسمالية في السياق الاستدلالي ذلك : أن الحرية الاقتصادية تفتح مجال التنافس بين مختلف مشاريع الإنتاج . وصاحب المشروع - في ظل هذا التنافس الحر الذي يسود الحياة الاقتصادية - يخاف دائماً من تفوق مشروع آخر على مشروعه و اكتساحه له فيعمل بدوافع من مصلحته الخاصة على تحسين مشروعه و الاستزادة من كفاءاته.

فالمنافسة الحرة في النظام الرأسمالي سيف مسلط على رقاب المنظمين يطيح بالضعيف و المهمل المتكاسل. ويضمن البقاء للأصلح . وواضح أن هذه المنافسة تؤدي إلى



مصلحة المجتمع لأنها تدفع إلى الاستفادة الدائمة بنتائج العقل العلمي و الفني و إشباع الحاجات الإنسانية بأقل نفقة ممكنة<sup>1</sup> .

فهل نستطيع بعد ذلك كله مع الراسمالين : بان الحرية الرأسمالية جهاز سحري يعمل بشكل تلقائي ودون أي اعتبار روحي وخلقى ،على تحويل سعي الناس في سبيل مكاسبهم الخاصة إلى آلة تضمن المصالح العامة و الرفاه الاجتماعي .

### أ. الحرية سبب لتنمية<sup>2</sup> :

هذه هي الفكرة الثانية التي تركز عليها الحرية الرأسمالية ،كما مر بنا سابقا وهي تقوم على خطأ في فهم نتائج الحرية و خطأ آخر في تقدير قيمة الإنتاج فمشاريع الإنتاج في المجتمع الرأسمالي ،ليست وحدات ذرية تخوض معترك السباق و التنافس ،في درجة واحدة من التكافؤ و الإمكانيات ... ليكون كل مشروع كفؤا لمنافسة المشاريع الأخرى ' الأمر الذي يحافظ على بقاء التنافس الحر ،و الذي يجعله أداة لتنمية و الإنتاج و تحسينه ،بل لن المشاريع الإنتاج في المجتمع الرأسمالي تختلف في حجمها وكفاءتها وقدرتها على الاندماج بعضها مع البعض.

فالتنافس الحر بالمعنى الذي ينمي الإنتاج ما واكب الحرية الرأسمالية إلا شوطا محدودا ثم يخلي الميدان بعد ذلك للاحتكار، ما دامت الحرية الرأسمالية هي التي تمتلك الموقف الاقتصادي.

وفي هذا الإطار ،لا يمكننا أن نعتبر مجرد الإنتاج مبررا للناحية الخلقية و العلمية لمختلف الوسائل التي تتيح لحركة الإنتاج انطلاقا أوسع ،وحقلا أخصب لان وفرة الإنتاج ليست هي التعبير الكامل عن الرفاه الاجتماعي العام .

<sup>1</sup>- محمد باقر الصدر، المرجع السابق، ص 274

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 278

## ب. الحرية تحقق لإنسان إنسانيته :

ولنأخذ الآن الحرية الاجتماعية الوصف، ندرس موقف المذهب الرأسمالي منها بعد إن استبعدنا نطاق البحث عن الحرية الطبيعية. ولدى تحليل هذا المفهوم ،مفهوم الحرية الاجتماعية... نجد أن الحرية الاجتماعية محتوى حقيقي للحرية أو ما يسمى بالحرية الجوهرية و الأخرى الشكل الظاهر للحرية و لنسميه الشكلية.

أما الحرية الاجتماعية الجوهرية: فهي القدرة التي يكتسبها الإنسان من المجتمع على القيام بفعل شيء معين، وتعني هذه القدرة على أن المجتمع يوفر للفرد كل وسائل و الإنتاج التي يتطلبها للقيام بذلك الفعل.

أما الحرية الشكلية : فهي لا تتطلب كل ذلك ،بل قد يكون الفعل مستحيلا بالنسبة إلى الفرد ،لشراء سلعة إلى من لا يملك ثمنها ... ولكنه بالرغم من ذلك يعتبر حرا اجتماعيا من الناحية الشكلية وان لم يكن لهذه الحرية الشكلية أي محتوى حقيقي . لان الحرية الشكلية في الشراء،ولا تعني القدرة على الشراء فعلا ،وإنما تعني بمدلولها الاجتماعي سماح المجتمع للمرء - ضمن نطاق إمكاناته وفرصه التي يحددها موقفه في حلبة التنافس مع الآخرين - باتخاذ أسلوب يتيح له شراء تلك السلع .

فالإنسان الاعتيادي حر شكليا في شراء قلم،كما هو حر في شراء شركه رأسمالية،يقدر رأسمالها مئات الملايين... مادام النظام الاجتماعي يسمح له بالقيام بأي عمل. وأما قلة الفرص أو الشروط التي تتيح له شراء الشركة ،أو انعدام تلك الفرص فلا يتناقض مع الحرية الشكلية .

والمذهب الرأسمالي يتبنى الحرية الاجتماعية الشكلية ،مؤمننا بان الحرية الشكلية هي التجسيد الكامل لمفهوم الحرية ،إما الحرية الجوهرية على حد تعبيرنا فيما سبق ،فهي تعني في رأيه القدرة على الاستفادة من الحرية ،وهي الحرية نفسها .

ثانيا : المصلحة الشخصية الذاتية و الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج و نظام السوق :

يعتمد النظام الرأسمالي على أسبقية المصلحة الفردية على المصلحة العامة حيث يرى أن تحقيق المصلحة الفردية سيؤدي بالضرورة إلى تحقيق المصلحة العامة ، وذلك من خلال تشجيع الأفراد على تحقيق ذواتهم من خلال استغلال الموارد المتاحة كما أن الفرد أناني بطبعه يسعى دوما لتحقيق مصالحه من خلال هذا السعي يحقق المصلحة العامة عن طريق اليد الخفية .

وان المنفعة الشخصية هي بمثابة القانون الاقتصادي الذي يحكم أو يسير النشاط الاقتصادي لأفراد المجتمع ، و يعتقد هؤلاء أن الإنسان بطبعه اقتصادي ، أي قادر على موازنة بين حاجاته ورغباته من جهة و إمكانياته من جهة أخرى إذ يسعى إلى تحقيق إشباع لرغباته بأقل عناء ممكن .

ويقوم اقتصاد السوق على الملكية الخاصة كقاعدة تمتد إلى كل أنواع الثروة ، وهذا لا يمنع من وجود بعض صور الملكية العامة لوسائل الإنتاج في المجتمع بحكم الظروف استثنائية اقتصادية أو اجتماعية .

ويتولى القانون في ظل اقتصاد السوق تنظيم الملكية الخاصة و حمايتها .

وفي ظل السوق الذي تسوده الحرية الاقتصادية تحدد إثمان السلع و الخدمات بتفاعل قوى الطلب المعبر عن قرار المستهلكين وقوى العرض و المعبر عن قرار المنتجين و بالتالي فان عناصر السوق تحدد كما يلي:

- حرية اقتصادية كأساس للمنافسة .
- إثمان سائدة
- منتجون للسلع و الخدمات

▪ مستهلكون للسلع و الخدمات

▪ سلع وخدمات

ويتولى نظام السوق من خلال تفاعل عناصره تنسيق أوجه النشاط الاقتصادي للمجتمع بالشكل الذي يحقق للفرد المصلحة باعتباره العامل الوحيد في الحركة الاقتصادية للمجتمع و إشباع مصالحه التي يندفع إلى تحقيقها بدوافع ذاتية تشبع مصالح المجتمع التي بنى عليها هيكله العام وفقا للنظام الطبيعي الذي تفسر به الأحداث و الوقائع الاقتصادية في الفكر الرأسمالي .

وتعد المهام الأساسية للسوق هي تحديد أثمان السلع و الخدمات و على هذا الأساس

يتم:

تخصيص عناصر الإنتاج، بين مختلف السلع و الخدمات

### 4.3. مزايا اقتصاد السوق :

إن اقتصاد السوق يسمح للتفاعل الحر بين العرض و الطلب ،ويضمن أيضا أن معظم السلع و الخدمات موجودة و ذلك لان المستهلكين على استعداد لدفع أعلى سعر للأشياء التي يريدونها أكثر من غيرها ،الشركات سوف تنتج فيها تلك الأشياء التي تعود عليها بالربح ،ويتم إنتاج السلع و الخدمات في انجح وسيلة ممكنة و المنتجين الأكثر كفاءة يتلقون المزيد من الأرباح أكثر من المنتجين الأقل كفاءة.

### 5.3. سلبيات اقتصاد السوق :

الحرية المطلقة دون قيود فساد عندما لا توجد شريعة تحرم أكل المال بالباطل فلا

تعاقب على الاحتكار و الربا ،ويصير المال دولة بين الأغنياء ومن سلبياته مايلي :

1-الاحتكار وسوء تخصيص الموارد الاقتصادية : تتمثل مشكلة النظام الرأسمالي في

غياب المنافسة الكاملة و تدهور معدلات الأجور الحقيقية و قصور الطاقة الشرائية

فمن خلال العلاقة القائمة بين المنتج لسلع الاستهلاك و القطاع المنتج لسلع الاستثمار نجد حالة ثبات التقدم و سيادة الاحتكار إن النمو الاقتصادي يتم عن طريق تخفيض معدل الطلب الاستهلاكي الذي يؤثر بدوره على عملية التراكم (إنتاج سلع الإنتاج ) ومن هنا ينخفض معدل الربح و يسود التشاؤم بين رجال الأعمال و تظهر البطالة و تلك هي معضلة هذا النظام .

2- انتشار البطالة:تعتقد النظرية التقليدية إن البطالة ظاهرة مؤقتة تزول بفعل قوى تحافظ على مستوى التشغيل الكامل،بمعنى أن البطالة تعمل في ذاتها عوامل استئصالها ولا حاجة للعوامل الخارجية للقضاء عليها.

فالبطالة تؤدي إلى انخفاض مستوى الأجر وهذا يشجع الراسمالين على زيادة الطلب على العمال ،إلى أن يتحقق مستوى التشغيل الكامل و تزول الظاهرة ،وهذا يعني أن النظرية التقليدية لا ترى أن تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي أمر لازما و ضروريا للتخفيف في حدة البطالة و القضاء عليها نهائيا<sup>1</sup>

3-انتشار التضخم : يقصد بظاهرة التضخم "ارتفاع الأسعار" هي ظاهرة أساسية في اقتصاد السوق حيث تساعد على إشباع رغبة أصحاب المشروعات في السعي لتحقيق أقصى الأرباح الممكنة ،فرفع الأسعار يعني إمكانية زيادة الأرباح أي أن الميل إلى التضخم كامن (خفي) في طبيعته اقتصاد السوق وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن ظاهرة التضخم قد عرفت عدة تحولات منها :

- تحول التضخم من ظاهرة سياسية إلى ظاهرة تصحيحية .
- أصبح التضخم أداة لتصحيح الأسعار وبعده أن كان مظهر من مظاهر الاختلال.

<sup>1</sup> - حسن شحاتة، إقتصاد المشاركة ، ط1، مركز الإلام العربي ، مصر ، 2003 ، ص ص 32-34

- لم يعد التضخم ظاهرة طارئة قد تكون موسمية أو دورية تقتصر على مرحلة الرواج و الانتعاش بل تحول إلى ظاهرة هيكلية تتسع لتشمل كافة مراحل الدورة الاقتصادية بما فيها مرحلة الركود و الكساد.

4-الدورات الاقتصادية :يقصد بالدورات الاقتصادية تلك الأزمات الدورية التي تنتاب اقتصاد السوق ،وتمثل الشكل العادي لوجوده ،فهو ينتقل من الانتعاش عبر الأزمة ثم يعود فينهض من الركود إلى الانتعاش عبر الأزمة بحيث تمثل كل أزمة تتفجر نقطة نهاية لدورة مضت ونقطة بداية لدورة مقبلة ،تصبح الأزمة عندها تصح تلقائيا لمسار الدورة الاقتصادية .

5- و الدورة الاقتصادية الحالية تختلف في جوهرها عن الدورة الاقتصادية التقليدية فأطوار الدورات تتقارب،ومنها تقل و تقصر،و الأزمة تصبح أكثر توترا فيتم الانتقال من الأزمة إلى الانتعاش دون المرور بالركود.

### 6.3. الآثار السلبية لاقتصاد السوق :

إن سيادة الأفكار و المبادئ الأساسية التي يقوم عليها اقتصاد السوق يحدث أثرا متعددة على مستوى الأفراد و المجتمع ،وفي مختلف جوانب الحياة الإنسانية الاقتصادية و السياسي و الاجتماعية و النفسية وغيرها ،وفيما يلي نعرض آثار السوق على سبيل المثال لا الحصر :

#### 1.الآثار السياسية : لاقتصاد السوق آثار تنعكس بصورة أو بأخرى نذكر أهمها :

- سيطرة رأس المال على الحكم
- ضعف طبقة الناخبين و تأثر ذممهم بالإغراءات الرأسمالية
- انفصال اقتصاد السوق عن الديمقراطية

2. الآثار الاجتماعية و النفسية و الأخلاقية : كما أن لاقتصاد السوق انعكاسات على المجال السياسي فان أثاره الاجتماعية و النفسية و الأخلاقية تؤثر على سلوكيات و أخلاق المجتمع أهمها<sup>1</sup> :

- ضعف الوازع الديني و طغيان الوازع المادي
- سيطرة السلوك المادي على الأفراد
- انتشار الحسد و الحقد نتيجة اتساع الهوة بين الطبقة المالكة لرأس المال و الطبقات الاجتماعية الأكثر احتياجا .
- ضعف روح التعاون بين أفراد المجتمع وتراجع الرغبة في الخدمات الاجتماعية نتيجة فقدان الإحساس بالآخرين.
- نمو نسبة الفقراء ومحدودي الدخل في المجتمع.
- ارتفاع معدل البطالة بفعل قوانين السوق الرأسمالية .

3. الآثار الاقتصادية : أن ثار اقتصاد السوق تتجلى في المجال الاقتصادي بشكل أكثر و سنتعرف إليها باختصار في ما يلي :

- حدوث منافسة غير متكافئة وغي عادلة بين الشركات عالمية عملاقة وشركات وطنية لا تزال في مرحلة الانطلاق .
- انفتاح السوق الوطنية أكثر على المنتجات العالمية ذات الجودة العالية و الأسعار المنخفضة يعرض بعض المنتجات الوطنية لعدم الرواج
- تدفع قوانين السوق جملة من الشركات الصغيرة و المتوسطة إلى التميز بتجانس صناعتها أو تكامل منتجاتها
- يعرف السوق ظاهرة " وفرة السلع و الخدمات " نتيجة ضعف القدرة الشرائية لأفراد المجتمع

<sup>1</sup> - عبد الله جريشة، الاتجاهات الفكرية المعاصرة، دار الوفاء، المنصورة، 1986

- انتشار السلع الترفيهية على حساب السلع الضرورية أي اتجاه نشاط الاقتصادي إلى إنتاج الكماليات في وقت يحتاج فيه المجتمع على الكثير من السلع الضرورية.

**7.3. خصائص اقتصاد السوق :** أي الأهداف التي تحكم اقتصاد السوق وهذه الخصائص تمس أساساً جانب المستهلك وهي :

- سيادة المستهلك : لقد اهتم الفكر الكلاسيكي بالعرض أكثر من الطلب ،اقتصاديات العرض ،لكنه اعتبر أن الهدف الإنتاج هو الاستهلاك حيث قال ادم سميث : "الاستهلاك هو الهدف الوحيد النهائي لكل إنتاج ومن مصلحته المنتج قبل كل شيء ترقية و تنمية المستهلك"<sup>1</sup>.

و المقصود هنا بمصطلح سيادة المستهلك هو إن الفرد سلطة اقتصادية من خلال الطلب دون ترخيص مسبق من السلطة السياسية و للمواطن حق اختيار من يحكمه فله بدائل متعددة كما قال ادم سميث هدف كل إنتاج هو الاستهلاك فبدون استهلاك لا يكون طلب و بدون كلب لا يكون ربح و الذي يعتبر الدوافع الرئيسي لعمل المنتج و الرغبات و الحاجات لوحدها لا تكفي ما لم تكن مرتبطة بالقدرة الشرائية للمستهلك .

- تعايش القطاع الخاص و القطاع العام :أن اقتصاد السوق الحديث يتكون من القطاع خاص و قطاع عام بالإضافة إلى المجتمع و الدولة و الأولوية المطلقة هي القطاع الخاص إي المشروعات التي تقوم على مبدأ الكفاءة و الربحية و الذي تسوده المنافسة و حرية المبادرة لإنتاج السلع و الخدمات .
- الدعاية و الإعلانات : إذا كان المنتج يسعى دائماً إلى تعظيم ربحه فان المستهلك يسعى إلى تعظيم منفعته و هما هدفان متعارضان فكل طرف يراعي مصالحه و قوته

<sup>1</sup>- زينب حسين العوض ، مبادئ الاقتصاد العام، منشورات الحلبي ، لبنان، ط1، 2005، ص 528



تأثيره في الطرف الآخر حيث تلعب المرونة دورا أساسيا سواء بالنسبة للعرض عن طريق تكلفة الإنتاج و التطور التكنولوجي و القدرة الإنتاجية أو الطلب عن طريق توفير البدائل و القدرة الشرائية .

### 8.7. المؤسسة الاقتصادية في اقتصاد السوق :

إن نجاح مؤسسة اقتصادية ما في نظام السوق يعتمد على إرضاء المستهلكين و ذلك بإنتاج المنتجات التي يريدونها، وبيعها بأسعار أكثر تنافسية.

تعيش المؤسسة الاقتصادية في ظل مخاطر (المجازفة) كبيرة فقد لا يكون الإنتاج حسب أذواق المستهلكين، أو قد ترتفع تكاليف إنتاجه، مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار منتجاتها إلى حد كبير يعوض عنها الزبائن فالمؤسسة هي الوحيدة التي تتحمل مخاطر الفشل أو تجني الإرباح الطائلة في حالة نجاح مشروعها .

إن الموازنة بين المخاطر و المنافع لدى الأفراد و المؤسسات في نظام اقتصاد السوق تشير إلى دور أساسي تلعبه الحكومة في هذا النظام فالمنافسة التي تسود في نظام اقتصاد السوق بين المؤسسات ينتفع بها المستهلكون بالحصول على منتجات أفضل و بأسعار مدروسة .

وتعمل المؤسسات الإنتاجية على تطوير منتجاتها جديدة للسوق أو إنتاجها بصورة أكثر كفاءة من المؤسسات المنافسة، ولا يتحقق ذلك إلا في ظل تكاليف اقل أو نوعية أفضل مما ينجم عنه زيادة في الإنتاجية فالمستويات الأعلى من الإنتاج تؤدي إلى ارتفاع الأجر و بالتالي ارتفاع مستويات المعيشة لدى الأفراد .

وتعتمد المؤسسة الاقتصادية في نظام اقتصاد السوق على عاملين أساسيين هما تخفيض تكاليف الإنتاج و إدخال طرق علمية تركز على التكنولوجيا الحديثة (الأبحاث و الابتكارات) و بفضلها تتمكن المؤسسة من تطوير و إنتاج سلع و خدمات جديدة أو إنتاج سلع و خدمات موجودة بطرق أكثر كفاءة، و نتيجة لذلك تزداد فرص العمل في اقتصاد السوق و هناك مقولة يعتمد عليها في هذا الشأن : " كي تنجح و تزدهر مشاريعك أنتج ما يريده الناس و يحتاجونه " .

## خاتمة الفصل:

إن اقتصاد السوق ليس ضرورة حتمية، ولا نتيجة علمية نحن ملزمون بتطبيقها، إنما هو جملة من السلوكيات الإنسانية تجاه المادة، تمثل ظاهرة اقتصادية نشأة و تطورت في بيئة الأوربية فاستمدت منها مبادئها و الإيديولوجية طريقته في تنمية الثروة و أسلوبها في توزيع الدخل و تصوير العدالة الاجتماعية .

وأخيرا فان الواقع الاقتصادي و الاجتماعي للدول الاشتراكية بمبادئها و أفكارها و المتطلعة إلى نظام اقتصادي بديل ينسجم مع قيمها و بيئتها الاجتماعية،و الذي يخلصها من التخلف و التبعية و توجيهها نحو الرقي و الازدهار.

إذا فهذه الدول تحاول إن تتفتح على هذا النظام (نظام السوق ) مع محافظتها على مراقبة الدولة للاقتصاد و المؤسسة الاقتصادية .

# الفصل الرابع

تمهيد

4. مجالات الدراسة

1.1.4. مجال المكاني

2.1.4. مجال البشري

3.1.4. مجال الزمني

2.4. المنهج المتبع

3.4. تقنيات جمع البيانات

## تمهيد :

إذا كان الجانب النظري يفيد الباحث في دراسته من حيث الكشف ومعرفة الخصائص العامة للموضوع، فإن الجانب الميداني يعد من الأهمية بمكان إلا إن هذا الزعم لا يعني أبداً اعتراض الباحث عقبات في هذا المجال، و في حقيقة الأمر نجد هذا الجانب أصعب الخطوات التي يواجهها الباحث .

حيث يعتبر أهم مرحلة إذ يمكننا الإجابة على التساؤلات، وكذلك التحقق من مدى صحة الفرضيات وهذا بإتباع خطوات منهجية والتي من خلالها يتم تحليل المعطيات الميدانية التي تخدم موضوعنا و زيادة لهذه المعرفة النظرية أردنا إسقاطها على الواقع العملي من أجل ذلك عملنا ميدانياً و اخترنا مؤسسة سونلغاز بالجلفة ليتم معالجة الموضوع و ذلك بسرد الحقائق و تشخيص الحالة .

## 4. مجالات الدراسة :

سنستعرض من خلال هذا الفصل مؤسسة سونلغاز من الناحية التاريخية و التعريف بها ومراحل نشأتها ثم التعرف بمديرية التوزيع بالجلفة و الهدف الأساسي الذي نشأت من اجله المؤسسة هو ضمان توزيع عمومي للغاز و إنتاج الكهرباء و توزيعها و تحقيق الهدف العام في توفير الخدمات الكهرو منزلية و الغازية .

## 1.1.4. المجال المكاني :

اجريت الدراسة على مديرية سونلغاز بمدينة الجلفة و تقع هذه المديرية وسط المدينة بحي الظل الجميل تبعد حوالي 300 كلم عن مدينة الجزائر العاصمة و تعد من المديريات الهامة بولاية الجلفة لما لها من أهمية بالغة في خدمة الشعب وهي ذات بناية كبيرة تحتوي على عدة أقسام و مصالح و مكاتب .

## نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969 ، كما تعد مؤسسة سونلغاز اكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة و ذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن ، و رغم فتح رأس مال الشركة على

شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل .

### نشأتها:

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز (E G A) كان ذلك في: 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 59-69 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (I.C.E.P) و مع مطلع التسعينات و بالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي و تجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية المستهدفة آنذاك .

### أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة :

إن هذه سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي :

1- مرحلة ما بعد الاستقلال .

2- مرحلة التسيير الاشتراكي .

3- مرحلة التسعينات.

### \*مرحلة ما بعد الاستقلال: من 1962 الى 1969

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسيير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية :

1- سهولة الاتصال وقرب المسافة .

2- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة .

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي :

1- إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية .

2- السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.

3- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة .

#### \*مرحلة التسيير الاشتراكي : من 1969 إلى 1990

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد . ومجمل مهامها يكمن فيما يلي :

❖ احتكار لصالح الدولة 100%.

❖ توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني .

❖ تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونطراك ، كما أنها قامت ببيع

وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية .

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي :

- كهريف KAHRIF أشغال الكهرباء الريفية .
- كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية
- كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز .

- إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز .
  - تركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات .
  - أم س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة (تطبق بالعلمة) .
- وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي :

- 1- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا .
- 2- العمل على نشر اكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز) .
- 3- العمل على توسيع دائرة التغطية

**\* مرحلة التسعينات :**

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتححر شيئاً فشيئاً من تدخل الدولة .

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة و أصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاه دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني .

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية :

- إنتاج الكهرباء : تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء .
- نقل وتوزيع الكهرباء : وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز .



- نقل وتوزيع الغاز : وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز ، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز .

#### مديرية التوزيع بالجلفة :

إن مديرية الجلفة هي مديرية تابعة لشركة سونلغاز توزيع الوسط S.D.C\_ الموجود مقرها بالبليدة .

كانت سونلغاز الجلفة سابقا تابعة لمركز المدينة ، ثم استقلت عام 1977 وتعمل على تغطية كل قطاع الولاية ، وفي جويلية سنة 2004 تغير شكلها التنظيمي مما أعطى حرية أكثر للمركز ليتحول إلى مديرية ، الأمر الذي منح لهذه الأخيرة موقعا استراتيجيا هاما ، فهي تقوم على إرضاء زبائنها المتزايدين عبر كامل تراب الولاية و تزويدهم بالطاقة الكهربائية و الغازية في أحسن الظروف .

وقد بلغ عدد عمالها في الوقت الحالي 394 عامل يتوزعون كالتالي :

منفذين ← 68

متحكمين (ماهر) ← 250

إطارات ← 76 .

#### مهامها :

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد .
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية .
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية .

مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز.

أ. المهام :

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية .

المهام التقنية :

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها .
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد .
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل : البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج ، النقل ، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز .

المهام التسييرية :

- الإنتاج ، النقل ، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج .
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه .
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج .

▪ خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي

الخارج

ب- الأهداف :

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر .
- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة .
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي .
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية .
- محاولة تقليص الديون .
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية .

تحليل الهيكل :

تحتوي مديرية للتوزيع بالجلفة على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها

تتمثل فيما يلي :

1- مدير مديرية التوزيع بالجلفة :

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب

مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة مالياس وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي

يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير

الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

2- كاتبة مديرية :

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير .

3- مكلف بالشؤون القانونية :

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ،تقديم الصكوك بدون رصيد ..

4- مهندس الأمن :

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ،مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم .

5- المكلف بالأمن الداخلي :

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة .

6- قسم العلاقات التجارية :

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ،ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد :

1- مصلحة تقني تجاري :ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين :

- فوج توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد .

- فوج ترقية المبيعات .

ب- مصلحة الزبائن : ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (A.D) و الادارات
- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط .
- فوج تغطية الديون .

#### 7- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال :

تتمثل مهام هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية ويضم هذا القسم :

\*مصلحة تسيير الاستثمارات : تملك مهاما تقنية وأخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال ، وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين ويتم اختيار المقاول الذي يقدم اقل التكاليف لإتمام هذه الأشغال وبعدها تتولى هذه المصلحة على مستوى الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول ، ويتم دفع 95% من الفاتورة من طرف مدير المحاسبة والمالية الموجودة على مستوى منطقة البليدة ، وتحتفظ المديرية بنسبة 5 % من الفاتورة كضمان لمدة سنة .

#### 8- قسم الأنظمة المعلوماتية :

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد .

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة .

9- قسم استغلال الغاز :

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم :

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز .
- فرع الخرائطية .
- تسيير المنشآت

ويضم ثلاثة مصالح هي : مصلحة تقنيات مسعد ، مصلحة عين وسارة ومصلحة الجلفة

10- قسم استغلال الكهرباء :

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه :

- استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية .
- تسيير المحولات الكهربائية .
- تسيير المنشآت .
- فرع الخرائطية .

ويضم هذا القسم ثلاثة مصالح هي : مصلحة مسعد ، مصلحة عين وسارة ، مصلحة الجلفة .

11- قسم الشؤون العامة : S . A G .

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حظيرة السيارات و تنقسم إلى قسمين أساسيين .

- فريق حظيرة السيارات : ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود
- فريق الأشغال العمومية : ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

12- قسم المالية والمحاسبة :

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ،وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

13- قسم الموارد البشرية D.R.H :

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على

تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب :

- متابعة المستخدمين .
- إعداد الرواتب .
- القيام بتحرير شهادات العمل عند طلب العمال ،تحديد العطل
- إعداد مختلف المخططات و الكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

يشغل قسم الموارد البشرية مكانة ذات أهمية بالغة في مؤسسة سونلغاز توزيع بالجلفة وذلك لأن اهتمامه يركز على العنصر البشري من خلال تلبية حاجات ومواجهة تحديات المؤسسة ، عن طريق استخدام الأفراد كوسيلة لذلك ، فهو يقوم بتسيير مستخدمين المراكز (الموارد البشرية) ويعمل على تدبير إجراءات الأجور وتنمية وتطوير الحياة المهنية الخاصة بالعامل من تكوين وترقية وتأمين هذا إضافة إلى السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بمتابعة المسار المهني للمستخدم ومعالجة الرواتب وتحرير شهادات للعمل وتحديد العطل .

إضافة إلى كل هذا فإن قسم الموارد البشرية يقوم بـ :

التحضير والتوجيه والمراقبة لهيئة المستخدمين (توظيف ، تكوين ، ترقية ) .  
يضمن تنسيق ورقابة الأنشطة في الإدارات وتسيير المستخدمين (توظيف ، استقبال ، تنصيب ، ترقية ، تحويل) .

يحتوي قسم الموارد البشرية على مصلحتين ،الأولى مصلحة التكوين والثانية مصلحة تسيير الموارد البشرية،بالإضافة إلى نشاط تنمية الموارد البشرية وسنعرف فيما يلي مهام كل منها :

### 1. مصلحة التكوين :

تقوم مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية بالعديد من المهام تتمثل فيما يلي :

تعتني بإحصائيات تكوين الموظفين .

- تحديد احتياجات التكوين .
- انجاز العمليات التكوينية و متابعتها .
- العمل في هذا الإطار بالتنسيق مع مختلف الهياكل الداخلية والخارجية للتكوين .

### 2- مصلحة الإدارة : (مصلحة تسيير الموارد البشرية) .



تعمل هذه المصلحة على :

- التكفل بأجور العمال
- تتكفل باحتياجات العمال ومعالجة شكاواهم في هيئة أجور المستخدمين .
- ملفات العمال
- ضمان ومراقبة شروط تطبيق قوانين التسيير الخاصة بالعمال لضمان حقوق العامل .
- مكلفة بالعلاقات مع الهيئات الخارجية مثل : مركز طب العمل ،الضمان الاجتماعي ، التقاعد ، التعاضدية.....
- إعداد الميزانية وعقود التسيير.
- مكلف بالإحصائيات (الغيابات ، عدد الموظفين ، عدد المتخلفين ، العطل.....)

### 3- نشاط تنمية الموارد البشرية :

يهتم نشاط تنمية الموارد البشرية بالمسار المهني للعمال منذ دخوله للمؤسسة إلى خروجه منها حيث يتكفل بما يلي :

- أ.تحضير وتوجيه ومراقبة مختلف مخططات الموظفين (مخطط التوظيف) اعتمادا على احتياجات المؤسسة لليد العاملة ، وكذلك مخطط التكوين الداخلي ويساهم في مختلف نشاطات تنمية الموارد البشرية من ترقية و تقييم و متابعة المسار المهني للعامل .
- ب. التنسيق ومراقبة جميع النشاطات الإدارية فيما يخص تسيير العمال من ناحية الاستقبال والتكوين والتنقل .

**2.1.4. المجال البشري :**

يتمثل المجال الزمني الفترة التي استغرقت فيها إجراء الدراسات الميدانية و التي دامت شهر (1 مارس إلى غاية 1 افريل 2016 ) وذلك حسب نوعية الدراسة و أهدافها ويمكن تقسيمها كالتالي :

المرحلة الأولى : وقد تمت فيها الزيارة الاستطلاعية لمؤسسة حيث استغرقت أسبوع (1 مارس إلى 8 مارس 2016 ) وقد تم من خلالها التعرف عن قرب على مصالح المؤسسة ،كما قمنا بإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين أين أفادونا بوثائق هامة حول المؤسسة .

المرحلة الثانية : استغرقت 20 يوم ( 9 مارس إلى 1 افريل 2016 ) حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على العمال و ساعدونا على توزيعها .

**3.1.4. المجال الزمني :**

أجريت دراستنا بمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة حيث تضم المديرية بكافة لواحقها في البلديات و الدوائر على مجموعة من الإطارات و المنفذين و المتحكمين و قد اخترنا من بينهم عينة للدراسة .

و انطلق البحث في تحديد حوالي من مبادئ أساسية تخدم إغراضها و أهدافها وفقا للإمكانيات الباحث و قد أصبح من الشائع استعمال العينات لدراسة ظاهرة ما علمية وفي مجال البحث العلمي وذلك حتى يكون البحث ممكنا و دقيقا كما ان العينة لا تعد مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه ولكنها اختياري واعي تراعي فيه قواعد و اعتبارات علمية معينة فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ،وحدات العينة قد تكون أشخاصا كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك (1) وبعدها اطلعنا على عدة عينات التي وقعت عليها الدراسة السوسيولوجية وجدنا أن العينة الطبقية هي الأكثر ملائمة لدراستنا.

## 2.4. منهج المتبع:

إن اختيار منهج من المناهج العلمية ومنها البحوث الاجتماعية لا يتم وفق طبيعة الموضوع المبحوث وبخاصة أن أغلبية علماء المنهجية يتفقون لي أن منهج البحث الوصفي يعد من أكثر مناهج البحث مناسبة للعلوم الاجتماعية و خاصة مع المصاحبة لاستخدام المنهج التدريبي .

وتختلف المناهج باختلاف المواضيع ولكل منهج وظيفته و خصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه و اعتمادا على كتب المنهجية فان الوصفي هو المنهج المناسب في كشف حقيقة ظاهرة و إبراز خصائصه فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فان أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها و جميع المعلومات و معطيات عنها<sup>1</sup>

فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا و التعبير عنها تعبيراً كافياً .

وإسنادا إلى ما يقال يمكننا تعريف المنهج الوصفي بأنه من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جميع الحقائق و البيانات وتصنيفها معا ومعالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالاتها و الوصول إلى نتائج و تعليمات عن الظاهرة .

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي تماشيا مع أهداف و طبيعة موضوع البحث و ذلك بغرض وصف إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية ووصف وضعية مؤسسة سونغاز بالجلفة بتحليل بيئتها الداخلية و الخارجية في ضل تحديات المستقبل المتمثلة في عولمة الاقتصاد و الإنتاج الاقتصادي .

<sup>1</sup> - عمار بوحوش ، محمد الذيبات،مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

## 3.4. تقنيات جمع البيانات :

يستخدم الباحثون و العلماء مجموعة من التقنيات و الأساليب لاكتشاف وفهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية و متغيراتها و ارتباطاتها المختلفة إلا أن طبيعة و خصوصية البحث و طبيعة التساؤلات و فروضه التي يطرحها الباحث و البيانات المراد الحصول عليها، وكل ذلك يفرض على الباحث انتقاء الأداة أو التقنية الملائمة لذلك فقد يتطلب الموضوع ما استخدام ملاحظة و قد يفترض موضوع آخر و بالنسبة لبحثنا فقد تمت الاستعانة بالوسائل أو الأدوات التالية:

**الاستمارة ( الاستبيان )** : من المؤكد أن الاستبيان يعتبر من الوسائل المهمة في البحوث من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة في استمارة خاصة يطلب من المبحوث الإجابة عليها سواء أجاب المبحوث وحده دون تدخل الباحث أو بمعرفة الباحث نفسه<sup>1</sup>.

ونظرا لطبيعة موضوعنا فقد اعتمدنا الاستمارة كأداة أساسية محاولين إعدادها جيدا لتغطية مختلف جوانب الموضوع من خلال تنوع و تعدد الأسئلة.

وقبل صياغة الاستمارة قمنا بتحديد متغيرات خاصة بالإستراتيجية و التسويق و كذلك بالنسبة للبيئة و عمال المؤسسة و بناء على هذا وضعت أسئلة الاستمارة لتتضمن 26 سؤالا جاءت موزعة كالآتي:

أسئلة فرعية من 1 إلى 6 وهي أسئلة خاصة بالبيانات العامة و ذلك لوصف العينة و معرفة سماتها و خصائصها.

**المحور الأول** : الذي يتعلق بالفرضية الأولى و مفادها أن المؤسسة الاقتصادية تحقق استراتيجياتها القريبة و البعيدة المدى من 7 إلى 16 .

<sup>1</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي البدوي، مناهج و طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2000، ص 79-80

المحور الثاني: الذي يتعلق بالفرضية الثانية و التي مفادها أن معرفة المناخ الداخلي و الخارجي للمؤسسة يساعد على معرفة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية و احتوت على أسئلة فرعية من 17 إلى 26.

حيث شملت الشكل والمضمون ثم اعتماد الاستمارة في شكلها النهائي<sup>1</sup>

**الملاحظة :** تعد الملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات في كافة مجالات العلوم المختلفة فلا يقتصر استخدامها على علم دون آخر ، و يعرفها محمد طلعت عيسى : " على أنها الأداة الأولية لجمع المعلومات وهي النواة التي يمكن إن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية و الملاحظة في ابسط صورها وهي النظر للأشياء و إدراك الحالة التي عليها<sup>2</sup> " .

وقد استخدمنا الملاحظة لفهم و إدراك ما هو غامض كما جمعنا من خلالها بعض المعلومات المتعلقة بالبحث و قد ركزنا حول :

- كيفية سير العمل داخل المؤسسة مع بيئتها الداخلية و الخارجية .
- المستوى العلمي و الخبرة لدى العمال .
- مدى اعتماد المؤسسة على إستراتيجية خاصة في اقتصاد السوق.

<sup>1</sup>-عمار بوحوش، محمد محمود البيات، مناهج البحث العلمي، المرجع السابق، ص 123

<sup>2</sup>- عمار بوحوش، محمد محمود البيات، مناهج البحث العلمي، المرجع السابق، ص 123

# الفصل الخامس

1.5. تحليل نتائج البيانات الشخصية

2.5. تحليل نتائج الفرضية الأولى

3.5. نتائج الخاصة بالفرضية الأولى

4.5. تحليل نتائج الفرضية الثانية

6.5. نتائج الفرضية الثانية

7.5. الاستنتاج العام

1.5. تحليل نتائج البيانات الشخصية

الجدول رقم 01 : توزيع أفراد عينة المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
الذكور	30	75.00%
إناث	10	10.00%
المجموع	40	100%

لقد تبين من خلال عينة المبحوثين المتكونة من 40 فرداً أن عدد الذكور بلغ 30 مبحوث بنسبة تقدر بـ 75.00% ، أما عدد الإناث فقد بلغ 10 تلميذ بنسبة قدرت بـ 10.00%، و قد ترجع هذه النسبة المرتفعة للذكور مقارنة مع الإناث إلى أن المبحوثين الذكور لديهم قابلية للعمل .

الجدول رقم 02 : توزيع أفراد عينة المبحوثين حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	9	22.5
من 30 إلى 40 سنة	17	42.5
أكثر من 40 سنة	14	35.0
المجموع	40	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة ممثلة هي المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة أي تقدر بـ 17 مبحوث بنسبة 42.5%، ثم تليها الكثر من 40 سنة بـ 14 مبحوث بنسبة 35.0%، ثم الأقل من 30 سنة بـ 9 مبحوثين بنسبة 22.5 %

الجدول رقم 03 : توزيع أفراد عينة المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
25.00	10	ثانوي
22.5	9	تقني سامي
47.5	19	جامعي
5.0	2	دكتوراه
100	40	المجموع

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن الغالبة هي نسبة الجامعين حيث تقدر بـ 19 مبحوث بنسبة 47.5 % ، ثم تليها تقني سامي بـ 9 مبحوثين أي بنسبة 22.5%، ثم الثانويين بـ 10 مبحوثين بـ 25.0 %، و عدد المبحوثين المتحصلين على دكتوراه بـ 2 أي بنسبة 5.0 % .

و نستنتج من خلال هذا الجدول أن نسبة العمال المتحصلين على مستويات عالية من التقدم العلمي.



الجدول رقم 04 : توزيع أفراد عينة المبحوثين حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	9	22.5
أكثر من 5 سنوات	31	77.5
المجموع	40	100

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد المبحوثين الذين لديهم سنوات خبرة كبيرة أي أكثر من 5 سنوات تقدر بـ 31 بنسبة 77.5 %، و عدد المبحوثين الذين لديهم أقل من 5 سنوات 9 أي بنسبة 22.5 %

و نستنتج من خلال الجدول أن عدد المبحوثين لديهم خبرة مهنية عالية و ذلك من خلال سنوات العمل التي قضاها في العمل بالمؤسسة

الجدول رقم 05 : توزيع أفراد عينة المبحوثين حسب رتبة الوظيفة

رتبة الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية %
إداري	38	95.0
أخرى	2	5.0
أكاديمي	00	00
المجموع	40	100

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد المبحوثين الذين يعملون في مجال الإدارة تقدر 38 مبحوث بنسبة 95.0 %، و أما الأكاديميين فتقدر بـ 00 أي بنسبة 0.00 %، و إما الذين يعملون في مجالات أخرى فتقدر بـ 02 أي بنسبة 5.0 %

و نستنتج أن أغلبية العمال يعملون في مجالات إدارية .

الجدول رقم 06 : توزيع أفراد عينة المبحوثين حسب مستمى الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرارات	مسمى الوظيفة
00	00	مدير
17.5	7	رئيس مصلحة
12.5	5	رئيس مكتب
67.5	27	موظف إداري
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الغالبة هي فئة الموظفين الإداريين حيث تقدر بـ 27 بنسبة 67.5 ، ثم تليها رؤساء المصالح بـ 7 أفراد بنسبة 17.5 ، ثم رؤساء المكاتب بـ 5 أي بنسبة 12.5.

الجدول رقم 07 : يبين الإستراتيجية التي تقوم عليها مؤسسة سونلغاز

قيمة الدلالة المعنوية	درجة الحرية	K <sup>2</sup>	Total	هل لمؤسسة سونلغاز إستراتيجية القريبة و البعيدة المدى				
				لا	نعم			
0.224	1	1.481	30	4	26	Effectif	ذكر	الجنس
			100,0%	13,3%	86,7%	% dans الجنس		
			10	0	10	Effectif	أنثى	الجنس
			100,0%	0,0%	100,0%	% dans الجنس		
			40	4	36	Effectif	Total	الجنس
			100,0%	10,0%	90,0%	% dans الجنس		

نلاحظ من خلال الجدول (07) أن عدد المبحوثين الذكور الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل لمؤسسة سونلغاز إستراتيجية القريبة و البعيدة المدى) كانوا 26 بنسبة 86.7% أما الذكور الذين أجابوا ب لا فكانت 04 بنسبة 13.3% ، أما الإناث اللاتي أجبن بنعم 10 بنسبة 100% أما الإناث اللاتي أجبن ب لا فكانت 00 بنسبة 000%. و كانت قيمة كاف تربيع 1.481 بدرجة حرية 01 و قيمة الدلالة المعنوية Sig0.224 و هي اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  هناك فروق دلالة إحصائية بين الإناث و الذكور في كيفية إستراتيجية التي تقوم عليها المؤسسة .

الجدول رقم (08) : يبين امتلاك المؤسسة لخط إنتاجي واحد أم عدة خطوط

قيمة الدلالة المعنوية	درجة الحرية	2K	Total	هل تمتلك المؤسسة خط إنتاجي واحدة أم عدة خطوط				
				لا	نعم			
1.000	1	0.000	30	6	24	Effectif	ذكر	الجنس
			100,0%	20,0%	80,0%	% dans الجنس		
			10	2	8	Effectif	أنثى	الجنس
			100,0%	20,0%	80,0%	% dans الجنس		
			40	8	32	Effectif	Total	
			100,0%	20,0%	80,0%	% dans الجنس		

نلاحظ من خلال الجدول (08) أن عدد المبحوثين الذكور الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل تمتلك المؤسسة خط إنتاجي واحدة أم عدة خطوط) كانوا 06 بنسبة 20.0% أما الذكور الذين أجابوا ب: لا فكانت 24 بنسبة 80.0% ، أما الإناث اللاتي أجبن بنعم 02 بنسبة 20.0% أما الإناث اللاتي أجبن ب: لا فكانت 08 بنسبة 80.0% .  
و كانت قيمة كاف تربيع 0.000 بدرجة حرية 01 و قيمة الدلالة المعنوية Sig1.000 و هي اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

هناك فروق دلالة إحصائية بين الإناث و الذكور في امتلاك المؤسسة لخط إنتاجي واحد أم عد خطوط و نلاحظ أن المؤسسة غير مهتمة بخطوط الإنتاجية .

الجدول رقم (09) : يبين دور المؤسسة في خلق و تعزيز و تكامل الأنشطة الأعمال المختلفة للمؤسسة

قيمة الدلالة المعنوية	درجة الحرية	Sig	Total	هل لمؤسسة دور في خلق و تعزيز و تكامل الأنشطة الأعمال المختلفة للمؤسسة				
				لا	نعم			
0.402	1	0.702	30	2	28	Effectif	ذكر	الجنس
			100,0%	6,7%	93,3%	% dans الجنس		
			10	0	10	Effectif	أنثى	الجنس
			100,0%	0,0%	100,0%	% dans الجنس		
			40	2	38	Effectif	Total	
			100,0%	5,0%	95,0%	% dans الجنس		

نلاحظ من خلال الجدول (09) أن عدد المبحوثين الذكور الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل لمؤسسة دور في خلق و تعزيز و تكامل الأنشطة الأعمال المختلفة للمؤسسة) كانوا 28 بنسبة 93.3% أما الذكور الذين أجابوا ب لا فكانت 2 بنسبة 6.7% ، أما الإناث اللاتي أجبن بنعم 10 بنسبة 100% أما الإناث اللاتي أجبن ب لا فكانت 000 بنسبة 0.00%.

و كانت قيمة كاف تربيع 0.702 بدرجة حرية 01 و قيمة الدلالة المعنوية Sig0.402 و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

هناك فروق دلالة إحصائية بين الإناث و الذكور في دور المؤسسة في خلق و تعزيز و تكامل الأنشطة الأعمال المختلفة للمؤسسة .

الجدول رقم ( 10 ) : يبين دفع الإستراتيجيات و تنفيذها لكل العاملين بالمؤسسة

قيمة الدلالة المعنوية	درجة الحرية	K <sup>2</sup>	Total	هل دفع الاستراتيجيات و تنفيذها و هو نشاط كل أفراد العاملين بها				
				لا	نعم			
1.000	1	0.000	30	6	24	Effectif	ذكر	الجنس
			100,0%	20,0%	80,0%	% dans الجنس		
			10	2	8	Effectif	أنثى	
			100,0%	20,0%	80,0%	% dans الجنس		
			40	8	32	Effectif	Total	
			100,0%	20,0%	80,0%	% dans الجنس		

نلاحظ من خلال الجدول (10) أن عدد المبحوثين الذكور الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل دفع الاستراتيجيات و تنفيذها و هو نشاط كل أفراد العاملين بها) كانوا 06 بنسبة 20.0% أما الذكور الذين أجابوا ب لا فكانت 24 بنسبة 80.0% ، أما الإناث اللاتي أجبن بنعم 2 بنسبة 20.0% أما الإناث اللاتي أجبن ب لا فكانت 8 بنسبة 80.00% . و كانت قيمة كاف تربيع 0.000 بدرجة حرية 01 و قيمة الدلالة المعنوية Sig1.000 و هي اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

هناك فروق دلالة إحصائية بين الإناث و الذكور في دفع الإستراتيجيات التي تقوم

بها المؤسسة لكل العاملين بها

الجدول رقم ( 11 ) : يبين الإستراتيجيات في تكامل القرارات و الخطط إلى الوصول إلى أهداف محددة

قيمة الدلالة المعنوية	درجة الحرية	K <sub>2</sub>	Total	هل الاستراتيجية هي تكامل القرارات و الخطط إلى الوصول إلى أهداف محدد				
				لا	نعم			
1.000	1	0.000	30	3	27	Effectif	ذكر	الجنس
			100,0%	10,0%	90,0%	% dans الجنس		
			10	1	9	Effectif	أنثى	الجنس
			100,0%	10,0%	90,0%	% dans الجنس		
			40	4	36	Effectif	Total	
			100,0%	10,0%	90,0%	% dans الجنس		

نلاحظ من خلال الجدول (11) أن عدد المبحوثين الذكور الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل الإستراتيجية هي تكامل القرارات و الخطط إلى الوصول إلى أهداف محدد) كانوا 3 بنسبة 10.0% أما الذكور الذين أجابوا ب لا فكانت 27 بنسبة 90.0% ، أما الإناث اللاتي أجبن بنعم 1 بنسبة 10.0% أما الإناث اللاتي أجبن ب لا فكانت 9 بنسبة 90.00%.

و كانت قيمة كاف تربيع 0.000 بدرجة حرية 01 و قيمة الدلالة المعنوية Sig1.000 و هي اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

هناك فروق دلالة إحصائية بين الإناث و الذكور في الاستراتيجيات لقرارات المؤسسة و الخطط إلى الوصول إلى أهداف محددة منعدمة.

الجدول رقم (12) : يبين إختيار المؤسسة لأحسن البدائي و الخيارات الإستراتيجية

قيمة الدلالة المعنوية	درجة الحرية	2 5 1	Total	هل تختار المؤسسة أحسن البدائل و الخيارات الاستراتيجية					
				أحيانا	لا	نعم			
0.592	2	1.039	30	13	1	16	Effectif	ذكر	الجنس
			100,0%	43,3%	3,3%	53,3%	% dans الجنس		
			10	6	0	4	Effectif	أنثى	
			100,0%	60,0%	0,0%	40,0%	% dans الجنس		
			40	19	1	20	Effectif	Total	
			100,0%	47,5%	2,5%	50,0%	% dans الجنس		

نلاحظ من خلال الجدول (12) أن عدد المبحوثين الذكور الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل تختار المؤسسة أحسن البدائل و الخيارات الاستراتيجية) كانوا 16 بنسبة 53.3% أما الذكور الذين أجابوا ب لا فكانت 1 بنسبة 3.3% ، أما الذين أجابوا بأحيانا فكانت 13 بنسبة 43.3% أما الإناث اللاتي أجبن بنعم 4 بنسبة 40.0% أما الإناث اللاتي أجبن ب لا فكانت 0 بنسبة 0.00%، و اللاتي اجبن بأحيانا فكانت 6 بنسبة 60.0% و كانت قيمة كاف تربيع 1.039 بدرجة حرية 02 و قيمة الدلالة المعنوية 0.592Sig و هي اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

هناك فروق دلالة إحصائية بين الإناث و الذكور في اختيار المؤسسة للبدائل و

الخيارات التي تقوم عليها في تسويق



الجدول رقم ( 13 ) : يبين وضوح الرؤية مستقبلية

قيمة الدلالة المعنوية	درجة الحرية	كا 2	Total	هل وضوح الرؤية مستقبلية تتطلب قدرا كبيرا من الدقة و توقع الأحداث		Effectif	ذكر	الجنس
				لا	نعم			
0.559	1	0.342	30	1	29	Effectif		
			100,0%	3,3%	96,7%	% dans الجنس		
			10	0	10	Effectif	أنثى	
			100,0%	0,0%	100,0%	% dans الجنس		
			40	1	39	Effectif	Total	
			100,0%	2,5%	97,5%	% dans الجنس		

نلاحظ من خلال الجدول (12) أن عدد المبحوثين الذكور الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل وضوح الرؤية مستقبلية تتطلب قدرا كبيرا من الدقة و توقع الأحداث) كانوا 29 بنسبة 96.7% أما الذكور الذين أجابوا ب لا فكانت 1 بنسبة 3.3% ،، أما الإناث اللاتي أجبن بنعم 10 بنسبة 100.0% أما الإناث اللاتي أجبن ب لا فكانت 0 بنسبة 0.00% و كانت قيمة كاف تربيع 0.342 بدرجة حرية 01 و قيمة الدلالة المعنوية Sig0.559 و هي اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

هناك فروق دلالة إحصائية بين الإناث و الذكور أن للمؤسسة ليس لها وضوح للرؤية المستقبلية في الدقة و توقع الأحداث

الجدول رقم (14) : يبين مساعدة الإدارة في توجيه مدرائها التوجيه الصحيح

قيمة الدلالة المعنوية	درجة الحرية	2 5 1	Total	هل تساعد الإدارة الاستراتيجية في توجيه مدرائها التوجه الصحيح على المدى البعيد				
				لا	نعم			
0.093	1	2.828	30	7	23	Effectif	ذكر	الجنس
			100,0%	23,3%	76,7%	% dans الجنس		
			10	0	10	Effectif	أنثى	الجنس
			100,0%	0,0%	100,0%	% dans الجنس		
			40	7	33	Effectif	Total	الجنس
			100,0%	17,5%	82,5%	% dans الجنس		

نلاحظ من خلال الجدول (14) أن عدد المبحوثين الذكور الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل تساعد الإدارة الاستراتيجية في توجيه مدرائها التوجه الصحيح على المدى البعيد) كانوا 23 بنسبة 76.7% أما الذكور الذين أجابوا ب لا فكانت 7 بنسبة 23.3%، أما الإناث اللاتي أجبن بنعم 10 بنسبة 100.0% أما الإناث اللاتي أجبن ب لا فكانت 0 بنسبة 0.00%

و كانت قيمة كاف تربيع 2.828 بدرجة حرية 01 و قيمة الدلالة المعنوية Sig0.093 و هي اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

هناك فروق دلالة إحصائية بين الإناث و الذكور أن الإدارة غير قادرة على توجيه مدرائها التوجيه الصحيح على المدى البعيد

الجدول رقم (15) : يبين أن الرؤساء و العمال جزء من تخطيط إستراتيجية المؤسسة

قيمة الدلالة المعنوية	درجة الحرية	2K	Total	هل الرؤساء و العمال جزء من تخطيط استراتيجية المؤسسة				
				لا	نعم			
0.206	1	1.600	30	6	24	Effectif	ذكر	الجنس
			100,0%	20,0%	80,0%	% dans الجنس		
			10	4	6	Effectif	أنثى	الجنس
			100,0%	40,0%	60,0%	% dans الجنس		
			40	10	30	Effectif	Total	
			100,0%	25,0%	75,0%	% dans الجنس		

نلاحظ من خلال الجدول (15) أن عدد المبحوثين الذكور الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل الرؤساء و العمال جزء من تخطيط استراتيجية المؤسسة) كانوا 24 بنسبة 80.0% أما الذكور الذين أجابوا ب لا فكانت 6 بنسبة 20.0% ، أما الإناث اللاتي أجبن بنعم 6 بنسبة 60.0% أما الإناث اللاتي أجبن ب لا فكانت 4 بنسبة 40.00% و كانت قيمة كاف تربيع 1.600 بدرجة حرية 01 و قيمة الدلالة المعنوية Sig0.206 و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

هناك فروق دلالة إحصائية بين الإناث و الذكور أن رؤساء و العمال هم جزء من تخطيط إستراتيجية المؤسسة

الجدول رقم(16) : يبين فرص توسيع المؤسسة في تحقيق إستراتيجيتها البعيدة

قيمة الدلالة المعنوية	درجة الحرية	K <sup>2</sup>	Total	هل تبحث لمؤسسة عن فرص لتوسيع و تحقيق إستراتيجيتها البعيدة				
				لا	نعم			
0.827	1	0.048	30	7	23	Effectif	ذكر	الجنس
			100,0%	23,3%	76,7%	% dans الجنس		
			10	2	8	Effectif	أنثى	الجنس
			100,0%	20,0%	80,0%	% dans الجنس		
			40	9	31	Effectif	Total	
			100,0%	22,5%	77,5%	% dans الجنس		

نلاحظ من خلال الجدول (15) أن عدد المبحوثين الذكور الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل تبحث لمؤسسة عن فرص لتوسيع و تحقيق إستراتيجيتها البعيدة) كانوا 23 بنسبة 76.6% أما الذكور الذين أجابوا ب لا فكانت 7 بنسبة 23.3% ،، أما الإناث اللاتي أجبن بنعم 8 بنسبة 80.00% أما الإناث اللاتي أجبن ب لا فكانت 2 بنسبة 20.00% و كانت قيمة كاف تربيع 0.048 بدرجة حرية 01 و قيمة الدلالة المعنوية Sig0.827 و هي اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  هناك فروق دلالة إحصائية بين الإناث و الذكور المؤسسة لا تبحث عن فرص لتوسيع و تحقيق إستراتيجيتها البعيدة.

## 2.5. تحليل الفرضية الأولى :

من خلال تحليل الجداول في الفرضية الأولى توصلنا إلى أن الإدارة الإستراتيجية هي تحديد المؤسسة لأهدافها و غاياتها القريبة و البعيدة المدى و تخصيص كل الموارد لتحقيقها لذا فمديرية سونلغاز تحاول انتهاج سياسة إستراتيجية ناجحة للمحافظة على زبائنها و تلبية رغباتهم و طلباتهم أي تحقيق ما ترغب جميع المؤسسات في تحقيقه من وراء الإستراتيجية المطبقة والمتبعة من خلال تعزيز إمكانياتها في السوق و المحافظة على المستوى الذي وصلت إليه، حيث لاحظنا أن المؤسسة تبحث عن فرص لتوسيع إستراتيجيتها من خلال الجدول رقم (16).

كما تحاول البدء في مراجعة هيكلتها التنظيمية بما ينسجم مع متطلبات المرحلة الجديدة و من هنا نستنتج صحة الفرضية الأولى بنسبة كبيرة

3.5. تحليل نتائج الفرضية الثانية

الجدول رقم (17) : يبين تحليل المؤسسة الإستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية

قيمة الدلالة المعنوية	درجة الحرية	K <sup>2</sup>	Total	هل تقوم المؤسسة بتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية				
				لا	نعم			
0.111	1	2.540	30	11	19	Effectif	ذكر	الجنس
			100,0%	36,7%	63,3%			
			10	1	9	Effectif	أنثى	الجنس
			100,0%	10,0%	90,0%			
			40	12	28	Effectif	Total	الجنس
			100,0%	30,0%	70,0%			

نلاحظ من خلال الجدول (17) أن عدد المبحوثين الذكور الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل تقوم المؤسسة بتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية) كانوا 19 بنسبة 63.3% أما الذكور الذين أجابوا ب لا فكانت 11 بنسبة 36.7% ،، أما الإناث اللاتي أجبن بنعم 9 بنسبة 90.00% أما الإناث اللاتي أجبن ب لا فكانت 1 بنسبة 10.00% و كانت قيمة كاف تربيع 2.540 بدرجة حرية 01 و قيمة الدلالة المعنوية Sig0.111 و هي اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

هناك فروق دلالة إحصائية بين الإناث و الذكور حيث أن المؤسسة لا تقوم بتحليل

إستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية

الجدول رقم(18) : يبين تحقيق التفاعل البيئي للمؤسسة من خلال إستغلال الفرص المتاحة

قيمة الدلالة المعنوية	درجة الحرية	K <sup>2</sup>	Total	هل يمكن تحقيق التفاعل البيئي للمؤسسة من خلال استغلال الفرص المتاحة		Effectif	نكر	الجنس
				لا	نعم			
1.000	1	0.000	30	9	21	Effectif	نكر	الجنس
			100,0%	30,0%	70,0%	% dans الجنس		
			10	3	7	Effectif	أنثى	الجنس
			100,0%	30,0%	70,0%	% dans الجنس		
			40	12	28	Effectif	Total	الجنس
			100,0%	30,0%	70,0%	% dans الجنس		

نلاحظ من خلال الجدول (18) أن عدد المبحوثين الذكور الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل يمكن تحقيق التفاعل البيئي للمؤسسة من خلال استغلال الفرص المتاحة) كانوا 21 بنسبة 70.0% أما الذكور الذين أجابوا ب لا فكانت 9 بنسبة 30.0 %، أما الإناث اللاتي أجبن بنعم 7 بنسبة 70.00% أما الإناث اللاتي أجبن ب لا فكانت 3 بنسبة 30.0%

و كانت قيمة كاف تربيع 0.000 بدرجة حرية 01 و قيمة الدلالة المعنوية Sig1.000 و هي اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  هناك فروق دلالة إحصائية بين الإناث و الذكور حيث ان المؤسسة لا تحقق التفاعل البيئي من خلال استغلال الفرص المتاحة .

الجدول رقم (19) : يبين مساهمة البيئة الخارجية و ثقافية للمؤسسة

قيمة الدلالة المعنوية	درجة الحرية	K2	Total	هل تساهم البيئة الخارجية و ثقافتها في معرفة الاستراتيجية المؤسسة				
				لا	نعم			
0.093	1	2.828	30	7	23	Effectif	ذكر	الجنس
			100,0%	23,3%	76,7%			
			10	0	10	Effectif	أنثى	الجنس
			100,0%	0,0%	100,0%			
			40	7	33	Effectif	Total	الجنس
			100,0%	17,5%	82,5%			

نلاحظ من خلال الجدول (19) أن عدد المبحوثين الذكور الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل تساهم البيئة الخارجية و ثقافتها في معرفة الاستراتيجية المؤسسة) كانوا 23 بنسبة 76.7% أما الذكور الذين أجابوا ب لا فكانت 7 بنسبة 23.3% ،، أما الإناث اللاتي أجبن بنعم 10 بنسبة 100.00% أما الإناث اللاتي أجبن ب لا فكانت 0 بنسبة 0.00% و كانت قيمة كاف تربيع 2.828 بدرجة حرية 01 و قيمة الدلالة المعنوية Sig0.093 و هي اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  هناك فروق دلالة إحصائية بين الإناث و الذكور حيث أن المؤسسة لا تساهم في البيئة الخارجية و ثقافية لها



الجدول رقم(20) : يبين بدائل و الخيارات الاستراتيجية لمعرفة البيئة المناسبة للمؤسسة

قيمة الدلالة المعنوية	درجة الحرية	K <sup>2</sup>	Total	هل هناك بدائل و اختيارات استراتيجية لمعرفة البيئة المناسبة				
				لا	نعم			
0.011	1	6.536	30	2	28	Effectif	ذكر	الجنس
			100,0%	6,7%	93,3%	% dans الجنس		
			10	4	6	Effectif	أنثى	الجنس
			100,0%	40,0%	60,0%	% dans الجنس		
			40	6	34	Effectif	Total	
			100,0%	15,0%	85,0%	% dans الجنس		

نلاحظ من خلال الجدول (20) أن عدد المبحوثين الذكور الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل هناك بدائل و اختيارات استراتيجية لمعرفة البيئة المناسبة) كانوا 28 بنسبة 93.3% أما الذكور الذين أجابوا ب لا فكانت 2 بنسبة 6.7% ،، أما الإناث اللاتي أجبن بنعم 6 بنسبة 60.00% أما الإناث اللاتي أجبن ب لا فكانت 4 بنسبة 40.00% و كانت قيمة كاف تربيع 6.536 بدرجة حرية 01 و قيمة الدلالة المعنوية Sig0.011 و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  هناك فروق دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث حيث أن لديها بدائل و خيارات لمعرفة البيئة المناسبة لها

الجدول رقم(21) : يبين اهتمام المؤسسة بالجانب البيئي عند أداء نشاطاتها

قيمة الدلالة المعنوية	درجة الحرية	K <sub>2</sub>	Total	هل تهتم المؤسسة بالجانب البيئي عند أداء نشاطاتها				
				لا	نعم			
0.361	1	0.833	30	5	25	Effectif	ذكر	الجنس
			100,0%	16,7%	83,3%	% dans الجنس		
			10	3	7	Effectif	أنثى	
			100,0%	30,0%	70,0%	% dans الجنس		
			40	8	32	Effectif	Total	
			100,0%	20,0%	80,0%	% dans الجنس		

نلاحظ من خلال الجدول (21) أن عدد المبحوثين الذكور الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل تهتم المؤسسة بالجانب البيئي عند أداء نشاطاتها) كانوا 25 بنسبة 83.3% أما الذكور الذين أجابوا بـ لا فكانت 5 بنسبة 16.7% ،، أما الإناث اللاتي أجبن بنعم 7 بنسبة 70.00% أما الإناث اللاتي أجبن بـ لا فكانت 3 بنسبة 30.00% و كانت قيمة كاف تربيع 0.833 بدرجة حرية 01 و قيمة الدلالة المعنوية Sig0.361 و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

هناك فروق دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث حيث أن المؤسسة تهتم بالجانب

البيئي عند القيام بنشاطاتها

الجدول رقم(22) : يبين اخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية لبيئتها

قيمة الدلالة المعنوية	درجة الحرية	K <sub>2</sub>	Total	هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية لبيئتها				
				لا	نعم			
0.838	1	0.042	30	8	22	Effectif	ذكر	الجنس
			100,0%	26,7%	73,3%	% dans الجنس		
			10	3	7	Effectif	أنثى	الجنس
			100,0%	30,0%	70,0%	% dans الجنس		
			40	11	29	Effectif	Total	
			100,0%	27,5%	72,5%	% dans الجنس		

نلاحظ من خلال الجدول (22) أن عدد المبحوثين الذكور الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية لبيئتها) كانوا 22 بنسبة 73.3% أما الذكور الذين أجابوا بـ لا فكانت 8 بنسبة 26.7% ، أما الإناث اللاتي أجبن بنعم 7 بنسبة 70.00% أما الإناث اللاتي أجبن بـ لا فكانت 3 بنسبة 30.00% و كانت قيمة كاف تربيع 0.042 بدرجة حرية 01 و قيمة الدلالة المعنوية Sig0.838 و هي اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

هناك فروق دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث حيث المؤسسة لا تعير أو تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية لبيئتها.

الجدول رقم(23) : يبين تأثير المناخ الداخلي و الخارجي في الجانب الطلب على المنتجات المؤسسة الاقتصادية

قيمة الدلالة المعنوية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup>	Total	هل يؤثر المناخ الداخلي و الخارجي في الجانب الطلب على المنتجات المؤسسة الاقتصادية					
				نعم	لا	احيانا			
0.079	2	5.067	30	14	4	12	Effectif	ذكر	الجنس
			100,0%	46,7%	13,3%	40,0%			
			10	2	0	8	Effectif	أنثى	الجنس
			100,0%	20,0%	0,0%	80,0%			
			40	16	4	20	Effectif	Total	الجنس
			100,0%	40,0%	10,0%	50,0%			

نلاحظ من خلال الجدول (23) أن عدد المبحوثين الذكور الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل يؤثر المناخ الداخلي و الخارجي في الجانب الطلب على المنتجات المؤسسة الاقتصادية) كانوا 14 بنسبة 46.7% أما الذكور الذين أجابوا بـ لا فكانت 4 بنسبة 13.3% و بالنسبة للذين أجابوا بأحيانا فكانت 12 بنسبة 40.0%، أما الإناث اللاتي أجبن بنعم 2 بنسبة 20.00% أما الإناث اللاتي أجبن بـ لا فكانت 0 بنسبة 00.00%، و اللاتي أجبن بأحيانا فكانت 8 أي بنسبة 80.0 % و كانت قيمة كاف تربيع 5.067 بدرجة حرية 02 و قيمة الدلالة المعنوية Sig0.079 و هي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

هناك فروق دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث حيث ان المؤسسة لا يؤثر عليها المناخ الداخلي و لا الخارجي في جانب الطلب على المنتجات الاقتصادية

الجدول رقم (24) : يبين مساهمة العاملين في تكوين استراتيجية المؤسسة

قيمة الدلالة المعنوية	درجة الحرية	K <sub>2</sub>	Total	هل تساهم مشاركة العاملين في تكوين استراتيجية المؤسسة الاقتصادية من خلال المناخ الداخلي و الخارجي لها				
				لا	نعم			
0.426	1	0.635	30	10	20	Effectif	ذكر	الجنس
			100,0%	33,3%	66,7%	% dans الجنس		
			10	2	8	Effectif	أنثى	
			100,0%	20,0%	80,0%	% dans الجنس		
			40	12	28	Effectif	Total	
			100,0%	30,0%	70,0%	% dans الجنس		

نلاحظ من خلال الجدول (24) أن عدد المبحوثين الذكور الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل تساهم مشاركة العاملين في تكوين استراتيجية المؤسسة الاقتصادية من خلال المناخ الداخلي و الخارجي لها) كانوا 20 بنسبة 66.7% أما الذكور الذين أجابوا ب لا فكانت 10 بنسبة 33.3 %، أما الإناث اللاتي أجبن بنعم 8 بنسبة 80.00% أما الإناث اللاتي أجبن ب لا فكانت 2 بنسبة 20.00% و كانت قيمة كاف تربيع 0.635 بدرجة حرية 01 و قيمة الدلالة المعنوية Sig0.426 و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

هناك فروق دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث حيث أن العمال يشاركون في تكوين إستراتيجية المؤسسة من خلال مناخها الداخلي و الخارجي لديها.

الجدول رقم(25) : يبين حلقة المستهلك بين المؤسسة و البيئة

قيمة الدلالة المعنوية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup>	Total	هل المستهلك حلقة وصل بين المؤسسة و البيئة				
				لا	نعم			
0.206	1	1.600	30	9	21	Effectif	ذكر	الجنس
			100,0%	30,0%	70,0%	% dans الجنس		
			10	1	9	Effectif	أنثى	الجنس
			100,0%	10,0%	90,0%	% dans الجنس		
			40	10	30	Effectif	Total	
			100,0%	25,0%	75,0%	% dans الجنس		

نلاحظ من خلال الجدول (25) أن عدد المبحوثين الذكور الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل المستهلك حلقة وصل بين المؤسسة و البيئة) كانوا 21 بنسبة 70.0% أما الذكور الذين أجابوا ب لا فكانت 9 بنسبة 30.0% ،، أما الإناث اللاتي أجبن بنعم 9 بنسبة 90.00% أما الإناث اللاتي أجبن ب لا فكانت 1 بنسبة 10.00% و كانت قيمة كاف تربيع 1.600 بدرجة حرية 01 و قيمة الدلالة المعنوية Sig0.206 و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  هناك فروق دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث حيث ان المستهلك حلقة وصل بين المؤسسة و البيئة.

الجدول رقم(26) : يبين عمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين المناخ الداخلي و الخارجي لها

قيمة الدلالة المعنوية	درجة الحرية	N	Total	هل تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين المناخ الداخلي و الخارجي لها				
				لا	نعم			
0.093	1	2.828	30	7	23	Effectif	ذكر	الجنس
			100,0%	23,3%	76,7%	% dans الجنس		
			10	0	10	Effectif	أنثى	الجنس
			100,0%	0,0%	100,0%	% dans الجنس		
			40	7	33	Effectif	Total	الجنس
			100,0%	17,5%	82,5%	% dans الجنس		

نلاحظ من خلال الجدول (26) أن عدد المبحوثين الذكور الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين المناخ الداخلي و الخارجي لها) كانوا 23 بنسبة 76.7% أما الذكور الذين أجابوا بـ لا فكانت 7 بنسبة 23.3% ،، أما الإناث اللاتي أجبن بنعم 10 بنسبة 100.00% أما الإناث اللاتي أجبن بـ لا فكانت 0 بنسبة 0.00%

و كانت قيمة كاف تربيع 2.828 بدرجة حرية 01 و قيمة الدلالة المعنوية Sig0.093 و هي اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

هناك فروق دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث حيث أن المؤسسة لا تعمل بشكل

مستمر على تحسين مناخها الداخلي و الخارجي لها .

4.5. نتائج الفرضية الثانية :

لاحظنا من خلال الفرضية الثانية و لتحليلنا للجداول أن الإدارة إستراتيجية تعتمد على مراحل إلزامية و منطقية ، تتمثل في تكوين رؤية واضحة و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية الخاصة بها و وضع البدائل الإستراتيجية المتاحة، كما تساهم مشاركة العاملين في تكوين إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية من خلال المناخ الداخلي و الخارجي لها كما هو موضح في الجدول رقم (24).

و بعد تحليل البيئة الداخلية و البيئة الخارجية و تحليل الوضعية التنافسية لمديرية سونلغاز تبين لنا صحة الفرضية الثانية .



### 5.5. الاستنتاج العام

من خلال تطرقنا إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز بالجلفة نأتي إلى عرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال اختبارنا للفرضية الأولى التي تتمحور حول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق إستراتيجيتها القريبة و البعيدة المدى تبين لنا أن إستراتيجية المؤسسة على قدر ما أنها تؤوي أهمية كبيرة للمؤسسة الاقتصادية مع معرفة الطرق التي تمكن المدير من تصدي و ضبط الموقع التنافسي للمؤسسة ألا أنها قد تكون لا تشرك العمال في دفع الاستراتيجيات و تنفيذها و هو نشاط كل العاملين بها. ا

أما فيما يتعلق بالخصائص و المبادئ التي تميز الإستراتيجية عن باقي الأساليب الإدارية فإنه من خلال الدراسة تم التوصل إلى أن الإستراتيجية هي منهج شامل للتغيير مع وضوح الرؤية المستقبلية و فرص توسيع و تحقيق إستراتيجيتها البعيدة.

أما فيما يخص الفرضية الثانية التي تتمحور حول معرفة المناخ الداخلي و الخارجي للمؤسسة يساعد على معرفة إستراتيجيتها الاقتصادية فقد تبين أن العنصر المناخي أو البيئي يعتبر أساس معرفة إستراتيجية أي مؤسسة و يظهر ذلك من خلال تحليلها الاستراتيجي للبيئة و تفاعلها و ثقافتها و على تحسين المناخ الداخلي و الخارجي لها.

ومن خلال ما سبق نستخلص أننا قد قمنا بإيجاد الحلقة المفقودة التي تربط إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية و اقتصاد السوق و ما يتماشى مع فائدة المجتمع و نوكد أن الفرضية الأولى تحققت بنسبة كبيرة أما فيما يخص الفرضية الثانية فقد تحققت نسبيا و تم إثباتها إلى حد ما.



## خاتمة :

لم يعد أمر إدارة المؤسسات إدارة إستراتيجية تهدف إلى زيادة ثقتها التنافسية في السوق المحلي أو العالمي أمرا اختياريا يمكن أن تأخذ أو لا تأخذ منه، بل أصبح من متطلبات التحدي الذي تواجه الدول النامية الآن، و الذي ستظهر آثاره العميقة على الاقتصاد العالمي في القريب العاجل عندما تتهار كل أساليب و تفتتح الأسواق أمام المنتجات و الخدمات العالمية.

إن الموقف الحالي يحتاج إلى إستراتيجيين لهم القدرة على الابتكار و اتخاذ القرارات بسرعة ، و المطالب و كذلك إستراتيجيات يمكن تعديلها لمقابلة رد المنافسين و تعمل زيادة تأقلم المنظمات مع متطلبات السوق العالمي و الاستراتيجيات ذات نطاق واسع و تأثير كبير تمثل تغيرا حقيقيا.

إن الموقف الحالي يحتاج إلى استراتيجيين تعتمد إستراتيجياتهم على نظريات راسخة و خطوات عملية و استقرار للبيئة و تقييم للإمكانيات الداخلية و لا ينقصها الخيال و الطموح و يشعرون بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم

إن الممارسات الإستراتيجية المنتظرة من هؤلاء الاستراتيجيين ينبغي أن تستهدف القضاء على المشكلات بطريقة شاملة و معتمدين في ذلك على فكر استراتيجي يخالف الفكر التقليدي التي تثبت أن نتائجها محددة لا تتناسب إطلاقا مع حجم المشكلات المعاصرة و مما سبق يمكن تقديم الاقتراحات التالي

- - ضرورة وجود رسالة المنظمة يمكن استخدامها في تقييم نجاحها استراتيجيا بحيث يتم تقييم نتائجها في ضوء الأهداف العامة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.
- ضرورة الاهتمام بالبيئة الخارجية و الداخلية بحيث يتم استخراج نقاط القوة و الضعف و اغتنام الفرص و اجتذاب التهديدات في ظل التغيرات السريعة التي تحدث فيها

- يجب على المؤسسة الاقتصادية الاهتمام بمصلحة البحث العلمي و التطوير لما لها من أهمية كبيرة في تبني بديل إستراتيجي للمؤسسة ، سيما ابتكار منتجات جديدة
- ضرورة إحداث تنسيق و تعاون بين مختلف الوظائف من خلال تثبيت شبكة للاتصال و تبادل صنع القرار و هذا ما تفتقر إليه مؤسسة سونلغاز

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولا : الكتب

1. اسماعيل محمد المير، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم و حالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية 2005
2. ثابت عبد الرحمن اريس ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية ، مصر ، 2009
3. ثابت عبد الرحمن اريس ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية ،مصر ، 2008
4. حسن شحاتة، إقتصاد المشاركة ، ط1، مركز الإعلام العربي ، مصر ، 2003
5. زكريا مطلق الدوري ،الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2005
6. زينب حسين العوض ، مبادئ الاقتصاد العام، منشورات الحلبي ، لبنان، ط1، 2005،
7. صمويل عبود، اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2007
8. صمويل عبود، اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003
9. عبد السلام ابو قحف، اساسيات الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر 2005
10. عبد الله جريشة، الاتجاهات الفكرية المعاصرة، دار الوفاء، المنصورة، 1986
11. عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي البدوي، مناهج و طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2000

12. عمار بوحوش ، محمد الذبيبات،مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000
13. محمد باقر الصدر، اقتصادنا ، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1983
14. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للطباعة و النشر الجبهة، الأردن، ط1، 2000
15. مؤيد سعيد سالم ، اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، ط2005
16. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر 2006
17. ناصر دادي عدوي، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، العظمة، الجزائر
18. نبيل محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003
19. نعمة عباس الخفاجي، الادارة الاستراتيجية ، المادخل و المفاهيم و العمليات ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2004

### ثانيا : الرسائل الجامعية

1. عمر تيمجوين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة خيضر ، بسكرة، 2013/2012<sup>1</sup>
2. الختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009

الملاحق