

دور بيئة المؤسسة في نمو الإقتصاد الباحث: بن غربي عادل عبد الحميد الباحثة شاربجي امال جامعة الجلفة

ملخص:

تعد المؤسسة الإقتصادية البنية الأساسية في بناء إقتصاد متماسك ومتكامل والمحرك الأساسي والرئيسي لهذا الأخير، وتتسم ببيئتها بالتغير السريع والتعقيد بفعل التطورات التكنولوجية والتقنية وثورة الاتصالات، ولابد لهذه المؤسسات من مواكبة هذه التطورات والتكيف معها واجراء التغييرات الضرورية.

من هنا، تبرز اشكالية الدراسة المتمثلة في تأثير بيئة المؤسسة وتغييراتها على نمو الإقتصاد ؟

الكلمات المفتاحية:

المؤسسة الإقتصادية - البنية الأساسية - متماسك - إقتصاد - متكامل - التطورات التكنولوجية

Abstract:

The economic institution is the infrastructure in building a coherent and integrated economy and the main engine of the latter, and its environment is characterized by rapid change and complicated by technological and technological developments and the communications revolution, and these institutions must keep pace with these developments and adapt to them and make the necessary changes.

Hence, the problem of the study is reflected in the impact of the environment of the institution and its changes on the growth of the economy?

Keyword

Economic Foundation- Infrastructure-coherent-Economie-Integrated- Technological developments

ماهية بيئة المؤسسة

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة التي تعمل فيها، وتعتمد فاعليتها على مدى التأثير الذي يحدثه التفاعل بين الإثنين، ومما لا شك فيه أن السلوك العام الذي تنتهجه المؤسسة في البيئة التي تعمل فيها يعكس فهم الإدارة للعوامل البيئية والتفاعلات التي يمكن أن تحدث بها، وأثر ذلك على بقاء واستمرار المؤسسة في مجال الأعمال يكمن في قدرتها على التفاعل الإيجابي مع البيئة والرد على ما تفرزه من معطيات.

المطلب الأول: تعريف بيئة المؤسسة

في الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين حول اعطاء مفهوم محدد للبيئة، وربما يرجع ذلك الى تعقد وتداخل مكوناتها، كما أن أية محاولة لوضع تعريف محدد لبيئة المؤسسة انما يعكس وجهة نظر الشخص الذي يقوم بالدراسة وفقا للظروف المحيطة به والأهداف التي يسعى لتحقيقها، ويمكن عرض بعض المحاولات الخاصة بتعريف بيئة المؤسسة على النحو الآتي:

عرف روبرت مايلز (Robert. H. Miles) بيئة المؤسسة بأنها " خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي

يمثل المؤسسة، فيكون الباقي هو البيئة"¹

وتعرف البيئة بأنها " مجموعة الظروف والمؤثرات الخارجية التي تمس حياة وتطور نظام المؤسسة، وتعبر عن قوى وعوامل تحيط بها وذات التأثير اليقيني أو المحتمل عليها"²

وتتضمن بيئة المؤسسة " كل المتغيرات والعوامل والقيود والظروف التي تواجه المؤسسة، وتؤثر على سلوكها الإستراتيجي سواء كانت عوامل تدخل ضمن بيئتها الداخلية أو متغيرات خارجية"³

ويتضح من خلال هذا التعريف أن للمؤسسة بيئة داخلية تضم مختلف الموارد الداخلية المادية وغير المادية، بالإضافة إلى مختلف الأنظمة والأنشطة والوظائف والعمليات التي تتحكم فيها المؤسسة ولها سلطة الرقابة والتوجيه خدمة للأهداف الإستراتيجية، وبيئة خارجية تتسم بالتنافسية الشديدة.

كما يشير (P.Filho) الى أن " البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تحتوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات : المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؛ أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة المتعاملين معها، مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والادارية ومؤسسات التوزيع؛ أما المجموعة الثالثة فتتضمن المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء وغيرهم"⁴

مما سبق، نجد أن البيئة هي كل القوى والمتغيرات التي تقع داخل وخارج حدود المؤسسة، بحيث يمكن التحكم في المتغيرات الداخلية ومراقبتها، على عكس المتغيرات الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها والتي تؤثر على أداء المؤسسة اما سلبا أو ايجابا، فإذا استغلت المؤسسة الفرص التي تتيحها لها البيئة فهي ايجابية، أما اذا لم تتمكن المؤسسة من التفاعل والتكامل مع بيئتها فإنها تتعرض الى تهديدات⁵.

المطلب الثاني: خصائص بيئة المؤسسة

يمكن تمييز خصائص البيئة الأكثر شيوعا، والتي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ أي قرار استراتيجي أو تكتيكي، هذه الخصائص هي⁶ :

1- الاستقرار: قد تكون البيئة مستقرة، كما قد تكون غير ذلك (متحركة)، فمثلا بالنسبة لنحات على الخشب أين يطلب منه زبائنه كل عام نفس المنتج، قد تكون بيئته مستقرة مقارنة بمؤسسة لتصميم البرامج التي تواجه تطور تكنولوجي دائم واحتياجات الزبائن التي تكون أحيانا غير متوقعة.

2- التعقيد: قد تكون البيئة بسيطة وقد تكون مركبة، فبالنسبة لمؤسسة حرفية تنتج منتجات بسيطة باستعمال معارف سهلة وبسيطة، تكون بيئتها بسيطة مقارنة بمؤسسة الطيران التي يجب عليها استعمال معارف تنتمي الى مجال علمي متقدم جدا ومتطور لوضع منتجات معقدة جدا.

3- تنوع الأسواق: قد يمكن للمؤسسة الحصول على أسواق جد متكاملة كما قد تكون متنوعة، فبالنسبة لنحات على الخشب يكون معروفا في سوق غير متنوع، أما مؤسسة لصناعة السيارات فتكون السوق الناشطة فيه متنوعة.

4- العدائية: إن حضور المنافسين العدائين (الهجوميين) يسمح بأن تكون بيئة المؤسسة عدائية جدا.

5- الجود (الكرم): بيئة المؤسسة قد تكون غنية بحيث تستطيع تزويد المؤسسة بكل الموارد الضرورية التي تحتاجها انجاز نشاطاتها (الموردين، اليد العاملة المؤهلة، التكنولوجيا، الهياكل المتقدمة)، فنقول في هذه الحالة أن بيئة المؤسسة كريمة، وإن كانت البيئة "فقيرة من حيث الموارد" نقول أنها "غير كريمة".

المبحث الثاني : تصنيف بيئة المؤسسة

تضم بيئة المؤسسة كل المتغيرات والعوامل والقيود والظروف التي تواجه المؤسسة وتؤثر على سلوكها الاستراتيجي، سواء كانت عوامل تدخل ضمن بيئتها الداخلية أو متغيرات خارجية ومنه تصنف بيئة المؤسسة إلى نوعين: بيئة داخلية وبيئة خارجية، هذه الأخيرة بدورها تتميز فيها نوعين: بيئة خارجية كلية (عامة)، وبيئة خارجية خاصة⁷.

المطلب الأول : البيئة الخارجية

تمثل البيئة الخارجية مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الإعتبارات والمتغيرات الخاصة والعامة⁸: العامة منها السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية، الثقافية... الخ، وهذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل.

أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق... الخ، وهذه العوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة.

الفرع الأول: البيئة الكلية للمؤسسة (البيئة العامة)

وتسمى كذلك بالبيئة الخارجية غير المباشرة وهي عبارة عن مجموعة العوامل المؤثرة على المؤسسة بصورة غير مباشرة وفي المقابل لا تستطيع المؤسسة التأثير عليها، وإن كان هناك تأثير فهو ضعيف ومحدود، ويتعلق الأمر بالمؤسسات الضخمة والقائدة وهي من القلة بما كان، ولذلك فعلى المؤسسات أن تحتاط لمتغيرات هذه البيئة وتتكيف معها⁹.

وتقع عوامل البيئة الخارجية غير المباشرة خارج حدود المؤسسة ونطاق رقابتها، كما أنها لا تقتصر على العوامل المحلية فقط، بل تتعداها إلى العوامل الدولية، خاصة وأن العالم اليوم أصبح قرية صغيرة بفضل التطور الهائل في مجال الاتصالات (الانترنت). ويمكن تحليل القوى المشكلة للبيئة الكلية للمؤسسة إلى ستة عناصر أساسية: البيئة الديمغرافية، الاقتصادية، الموارد الطبيعية، التكنولوجية، القانونية، والبيئة الثقافية والاجتماعية .

1 / البيئة الديمغرافية : إن العنصر الأول الذي يشكل بيئة المؤسسة هو السكان حيث يمثل العنصر الأساسي في السوق، لذلك يجب الإهتمام بالخصائص المختلفة للسكان من حيث: الحجم، التوزيع الجغرافي، الكثافة، التركيبة حسب العمر، نسبة الولادات، الزواج، الوفيات، التركيبة الاجتماعية والثقافية، الإلتماءات الدينية... الخ¹⁰.

2 / البيئة الاقتصادية: تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى عوامل البيئة الكلية الهامة المؤثرة على مؤسسات الأعمال، وتتمثل العوامل الاقتصادية في: معدل الفائدة، النمو الإقتصادي، الميزان التجاري، معدات التضخم... الخ.

3 / الموارد الطبيعية (البيئة الطبيعية): تتألف البيئة الطبيعية من الموارد الطبيعية والتي يهتم خبراء التسويق بتحليلها، والموارد الطبيعية بدورها معرضة للتأثير من جانب العمل التسويقي، خلال العقدين الماضيين أصبح الناس يفكرون ويهتمون أكثر بوضع البيئة الطبيعية. وفي العديد من دول العالم شمل تلوث الهواء والمياه نطاقات خطيرة جدا، إضافة إلى أن الرأي العام الدولي أصبح قلقا من إنهاك طبقة الأوزون¹¹.

4 / البيئة التكنولوجية: التغيرات والاكتشافات التكنولوجية لها تأثير دراماتيكي على المؤسسات، القوى التكنولوجية تمثل معظم الفرص والتهديدات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية، التقدم التكنولوجي يمكنه التأثير على منتجات المؤسسات، خدماتها، أسواقها، عروضها، موزعيها، منافسيها، زبائنها، عملياتها الإنتاجية، كما يمكنه إنشاء أسواق جديدة ينتج عنها زيادة وتحسين المنتجات، كما يمكنه تخفيض أو الحد من تكلفة الدخول للأسواق والصناعات. تكنولوجيا المعلومات، الانترنت، التجارة الالكترونية، كلها أمثلة عن مدى تأثير التطور التكنولوجي على المؤسسات وسياساتها الإستراتيجية¹².

5 / البيئة السياسية و القانونية : أخذ الدور الذي تلعبه الحكومات في مختلف مجالات عمل المؤسسات بالتزايد سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، ولأن الفصل بين البيئة السياسية والقانونية أمر صعب، فالنظام السياسي هو الذي يحدد طبيعة ومحتوى البيئة القانونية المؤثرة في نشاط المؤسسة، ومن ثم فإن حدوث تغير في البيئة السياسية غالبا ما يقود إلى إحداث تغيرات في البيئة القانونية أيضا¹³.

تعرف البيئة القانونية على أنها القوانين والهيئات والمؤسسات الحكومية التي تؤثر وتفيد عمل الشركات والأشخاص في مجتمع ما، والتشريعات التي تنظم عمل رجال الأعمال ظهرت بقوة للعديد من الأسباب منها : الدفاع عن الشركات من بعضها البعض، لإظهار المنافسة غير المنضبطة وتقادي وقوعها، ولحماية المستهلك من النشاط العملي غير المنضبط، وكذا حماية مصالح المجتمع من العمل غير المنظم لرجال الأعمال. وينبغي على الخبراء أن يأخذوا بعين الاعتبار هذا الأمر أثناء إنتاج السلع وإعداد الخطط التسويقية¹⁴.

6 / البيئة الثقافية والاجتماعية: تضم مجموعة من المتغيرات ذات التأثير الواسع على سياسة وإستراتيجية المؤسسة لأنها تتحكم في اتجاهات الطلب والعرض على السلع والخدمات، كونها مصدر تشكل الأذواق، العادات والأنماط الإستهلاكية لدى المستهلك الذي يتأثر كثيرا بمثل هذه المتغيرات في تحديد نمط استهلاكه. وبعد مستوى التعليم، الوعي الثقافي والاجتماعي، اتجاه المرأة للعمل، زيادة عدد أفراد الطبقة الوسطى في المجتمع، حجم ونوع الحاجات المطلوبة من أفراد المجتمع، وكذلك مدى الإلتزام بالقيم والأخلاق الأساسية واحترامها في المجتمع، درجة الإهتمام بالبيئة والنظرة إلى العمل الذي ينعكس على معدات الغياب ودوران العمل وإنتاجية العامل، وغيرها من العوامل التي يجب رصدها باستمرار وتوقع ما يمكن أن يحدث فيها من تغير وتحديد أثرها على المؤسسة¹⁵.

الفرع الثاني: البيئة الخاصة للمؤسسة (البيئة الصناعية)

تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة، أو منتجات يعتبرها الزبون بدائل عن بعضها البعض، كما يمكن أن يطلق عليها اسم البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات. وتؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلبا وإيجابا على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي، وقدرتها على جذب عملاء جدد، والمحافظة على العملاء الأوفياء.

وتستطيع المؤسسات (خاصة الكبيرة) التأثير على البيئة الصناعية إلى حد ما، فالمؤسسات الرائدة تستطيع تحديد السعر، مستوى التكنولوجيا، أجور العمال ونفقات الإعلان، إلا أن المؤسسات الصغيرة لا يمكن لها التأثير في البيئة الصناعية¹⁶.

وتتمثل في مختلف العوامل والعناصر ضمن البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تكون ذات علاقة مباشرة بالمؤسسة، سواء في إطار معاملات ثنائية (موردون، زبائن، ممولون)، أو في إطار السوق المشترك (المنافسون، المنتجات البديلة)، وهناك من يضيف جمعيات حماية المستهلك واللوائح والقوانين الحكومية التي تمس مباشرة القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة¹⁷.

مما سبق، نجد أن دراسة وتحليل البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع إستراتيجية مناسبة للمؤسسة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يعتبران مركز الإرتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المؤسسة هما: الفرص المتاحة والمخاطر أو التهديدات.

المطلب الثاني: البيئة الداخلية للمؤسسة

إن الهدف الرئيسي لدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المؤسسة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمؤسسة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المؤسسة امكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في انجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، بالإضافة الى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المؤسسة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في امكانيات المؤسسة¹⁸.

ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية الى خمس محاور أساسية هي: الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة السائدة (الثقافة التنظيمية)، والموارد والإمكانيات المتاحة لديها، الوظائف، وأخيرا القيادة الإستراتيجية، وفيما يلي توضيح لهذه المحاور:

1 - الهيكل التنظيمي: يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوات المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية المنظمة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، فبموجب الهيكل التنظيمي، يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الإتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل¹⁹.

2 - الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة²⁰.

3 - الموارد: إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المؤسسة لتنفيذ تلك الخطط، فالموارد المتاحة تمثل مزيجاً من الإمكانيات المالية، البشرية، التكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة، نظم المعلومات الإدارية والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمؤسسة²¹.

أ -/الموارد غير الملموسة: وتتمثل في صورة المؤسسة، شهرة المؤسسة، براءات الاختراع؛
 ب -/الموارد البشرية: ويتم تحليلها حسب معايير كمية مثل العدد، هرم السن، ومعايير نوعية مثل: المرونة، التكوين، التحفيز؛

ج -/الموارد المالية: وتتمثل في مصادر التمويل على المدى القصير، المتوسط والطويل؛

د -/الموارد المادية: وتتمثل في التجهيزات، المرافق، المعدات.

4- الوظائف: يجب التعرف على مختلف الوظائف التي تحويها المؤسسة وتحليلها.

أ /الموارد البشرية: يعرف مارتين J.Martin إدارة الموارد البشرية بأنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو كمجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين"²².

ب /المالية والمحاسبة: الحالة المالية تهتم دائما بقياس الوضع التنافسي للمؤسسة وجذب المستثمرين، سيولة المؤسسة، رأس المال العامل، أثر الرافعة، الربحية، والتدفقات النقدية كلها عوامل يمكنها المساعدة في تحديد البدائل الإستراتيجية الملائمة .

والوظيفة المالية تشمل ثلاثة عناصر: قرارات الاستثمار، القرارات التمويلية (القروض)، القرارات المتعلقة بربحية الأسهم²³.

ج /الإنتاج والعمليات: وظيفة الإنتاج والعمليات تشمل كل تلك النشاطات المتعلقة بتحويل المدخلات (المواد الأولية، عمال، رأس المال، آلات...) إلى سلع وخدمات والتي تختلف بدرجات متفاوتة بين الصناعات والأسواق.

د /التسويق: يعتبر التسويق حسب كوتلر Kotler: "النشاط الموجه إلى إشباع الحاجات ورغبات الزبائن من خلال عملية المبادلة"، ولنجاح الإستراتيجية التسويقية يجب تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

-تقديم سلع وخدمات وأفكار يطلبها الزبون مع تحديد السعر والجودة المناسبة؛

-تحديد وسائل الإعلان والاتصال الملائمة للوصول إلى الزبائن الحاليين والمرتبين؛

-جعل السلع والخدمات متوفرة في الأماكن الأكثر ملاءمة للزبائن²⁴.

هـ /البحث والتطوير: تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني جديد، أو التحسين الجوهرى لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف، سواء أكان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام²⁵.

و /نظام المعلومات: هو نظام متكامل من العنصر البشري والآلات، و يهدف إلى تقديم معلومات لدعم عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسة، و يستخدم النظام في ذلك أجهزة وبرمجيات الحاسب الآلي والإجراءات اليدوية و نماذج اتخاذ القرار و قواعد البيانات²⁶.

5- القيادة الإستراتيجية: إن المؤسسات الفاعلة و الكفوءة في بيئة الأعمال الحديثة تتميز بميزة أساسية تنفرد فيها عن غيرها من المؤسسات و هي وجود قيادة إستراتيجية فاعلة، وما نقصده بالقيادة هو الإدارة العليا متمثلة برئيس

مجلس الإدارة و المدير العام و فريقه، وكذلك تحاول مؤسسات الأعمال أن تبني إدارات مساندة و محللين على درجة من الكفاءة متخصصين في معالجة المشاكل الفنية و التقنية .

إن القيادة الإستراتيجية التي تمتلك خيارات واسعة و تتحمل مهام توضيح رسالة المؤسسة و غاياتها وإيصالها إلى كافة الأطراف من جهة، وتتابع عمليات الإشراف و الرقابة و سلامة تطبيق الإستراتيجية في مختلف المراحل من جهة أخرى أصبحت ضرورية ملحة لنجاح المؤسسات²⁷.

خاتمة

لقد عرفنا في هذا البحث أن المؤسسة لا تنشط في الفراغ بل في بيئة متنوعة ومعقدة لا بد من معرفتها، كما أنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بعدة شبكات وهيئات وأفراد يجب عليهم التأقلم و التعامل معها، أي أنها تفرض على المؤسسة قيودا وحدودا من طبع مختلف و هذه القيود لا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها، كما أن المؤسسة لا تتوقف هنا بل هناك فرصا متاحة يجب عليها إستغلالها أحسن إستغلال، وذلك لتغيير أحوالها القائمة و يجب عليها إدراك هذه الفرص للإستفادة منها، ومن أجل معرفة أهم هذه الفرص والتهديدات وتحديد مدا تأثيرها، يتطلب للمؤسسة التعرف على نقاط قوتها وضعفها، وذلك لأن الفرص والتهديدات تقاس بالنسبة الى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة.

الهوامش:

¹ - محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور، منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص19.

² - بهدي عيسى، رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص 68.

³ - سمالي يحيى، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص20.

⁴ - بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية) مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005، ص 24 .

⁵ - حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري للنشر، عمان، 2006، ص44.

⁶ - Philip Kotler & Bernard Dubois, Marketing Management, Edition Union Public, 10ème édition, Paris, 2000,p5.

⁷ - بن جدو بن علي، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي -، مذكرة ماجستير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014، ص 31.

⁸ - أحمد طرطار، الترشيح الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 53.

⁹ - هوارى معراج، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2005، ص57.

¹⁰ - بلقاسم رايح، صورة المؤسسة وتقييم فعاليتها استراتيجية الاتصال التسويقي (دراسة حالة مجمع صيدال)، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر، 2005، ص86.

¹¹ - بن جدو بن علي، المرجع السابق، ص32.

¹² - نفس المرجع ، ص 33.

¹³ - سمية ملعب، أثر الإستراتيجية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع سونطراك)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية، 2013، ص 21.

- ¹⁴- بن جدو بن عليّة ، المرجع السابق، ص33.
- ¹⁵- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص62.
- ¹⁶- زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري للنشر، عمان، 2005، ص 103.
- ¹⁷- بن جدو بن عليّة ، المرجع السابق، ص33.
- ¹⁸- سمية ملعب ، المرجع السابق، ص 28.
- ¹⁹- عبد الغفار حنفي، سمية قرياقص، أساسيات الادارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1998، ص288.
- ²⁰- مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 ، ص76.
- ²¹- زكرياء مطلق الدوري ، المرجع السابق، ص130.
- ²²- بن جدو بن عليّة ، المرجع السابق، ص35.
- ²³- بن جدو بن عليّة ، المرجع السابق، ص35.
- ²⁴- نفس المرجع، ص35.
- ²⁵- نفس المرجع ، ص35.
- ²⁶- نفس المرجع، ص 36.
- ²⁷- بن جدو بن عليّة ، المرجع السابق ، ص 36.