



جامعة الجزائر 3 - الجزائر



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

---

# اقتصاد المؤسسة

---

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس تخصص: مالية ومحاسبة

من إعداد الدكتور: محنتار رضا

أستاذ محاضر جامعة الجزائر 3 - الجزائر

الموسم الجامعي: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# فهرس المحتويات

02	مقدمة عامة	
الفصل الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية		
06	نشأة المؤسسة لاقصادية	.I
09	تعريف المؤسسة الاقتصادية	.II
10	خصائص المؤسسة الاقتصادية	.III
13	أهداف المؤسسة الاقتصادية	.IV
17	تصنيف المؤسسات الاقتصادية	.V
الفصل الثاني: المؤسسة وبيئتها		
22	تعريف بيئة المؤسسة	.I
23	أسباب دراسة البيئة	.II
24	أهمية دراسة البيئة	.III
25	خصائص البيئة المؤسسة	.IV
26	أنواع البيئة	.V
28	العلاقة بين البيئة والمؤسسة	.VI
28	التحليل البيئي للمؤسسة	.VII
الفصل الثالث: وظائف المؤسسة		
32	إدارة الموارد البشرية	.I
37	الوظيفة المالية	.II
39	الوظيفة الإنتاجية	.III
42	الوظيفة التسويقية	.IV
52-49	قائمة المراجع	

# مقدمة عامة

## تمهيد:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، وهذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع. ووصول المؤسسة لشكلها الحالي كان كنتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار ويمكن أن نتابع تطورات المؤسسة الاقتصادية ابتداء من الإنتاج الأسري البسيط (المجتمع البدائي) إلى الظهور الوحدات الإنتاجية ثم الثورة الصناعية. أما المؤسسة في القرن الواحد والعشرين فهي تعمل في ظل اقتصاد عالمي البقاء فيه للأقوى، وعالم تسيطر عليه التقنية العالية والتكنولوجية المتطورة واتساع دائرة المنافسة وعدم اليقين الاقتصادي حيث أصبحت المؤسسة أكثر حذرا حيث تعتمد المرونة لتواجه الظروف المستقبلية، وكون السوق أصبحت أكثر تنافسية تحاول فيه المؤسسات الاقتصادية تلبية الطلب المتزايد، مع الحفاظ على جودة المنتج والتكلفة المنخفضة مع وقت أقل ما يمكن.

ويعتبر اقتصاد المؤسسة ذلك العلم الذي يهتم بدراسة المؤسسة الاقتصادية وجوانبها المختلفة والمتعددة والمعقدة، والتي تعتبر النواة الأساسية في اقتصاد أي دولة كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية إنسانية تنشأ بين مختلف الفئات البشرية التي تعمل فيها.

## الأهداف التعليمية:

تمكن هذه الدروس الطالب من إكساب المهارات الآتية:

- التعرف على المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة؛
- تحديد المداخل المتعلقة بوظائف المؤسسة؛
- التعرف على مختلف الجوانب المرتبطة ببيئة المؤسسة؛
- تكتسب مهارات تقييم وظائف المؤسسات؛
- تتكون لديك رؤية نقدية عن الطرق والتقنيات والوسائل المستعملة في تقييم الأداء في المؤسسات.

## المعارف السابقة:

حتى يتمكن الطالب من استيعاب المادة العلمية في هذه الدروس والتحكم فيها، لابد وأن يكون قد تناولت خلال مساره الجامعي المواد الأساسية الآتية:

- تسيير المؤسسة؛
- مدخل إلى علم الاقتصاد؛
- مدخل إلى إدارة الأعمال.

# الفصل الأول:

## ماهية المؤسسة الاقتصادية

## تمهيد الفصل:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية اللبنة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع نظراً لدورها الاستراتيجي وآثارها المتباينة فيه، كما تعد المكان الذي تجتمع فيه العناصر البشرية والمادية والمعنوية لتحقيق العملية الإنتاجية وتتعامل كذلك مع المحيط الذي تنشط فيه ولها عدة أشكال، وعليه نتناول في هذا الإطار المفاهيم الأساسية المرتبطة بها حيث يتضمن الفصل الأول النقاط التالية:

- نشأة المؤسسة الاقتصادية
- تعريف المؤسسة الاقتصادية
- خصائص المؤسسة الاقتصادية
- أهداف المؤسسة الاقتصادية
- تصنيف المؤسسة

**I. نشأة المؤسسة لاقصادية:**

لقد اتخذت المؤسسات الاقتصادية عبر التاريخ أشكالاً مختلفة، وبالأخص في القرن العشرين، حيث تطور بسرعة كبيرة تجاوزت الدور الاقتصادي والاجتماعي لتقتحم الدور السياسي متمثلة في المؤسسات المتعددة الجنسيات، تتمثل أهم المراحل فيما يلي: <sup>1</sup>

**1. مرحلة الإنتاج الأسري البسيط:** سادت الحياة البسيطة منذ وجود الإنسان حتى ظهور الثورة الصناعية من القرن الثامن عشر، ولقد تميزت هذه الفترة بالركود والاكتفاء بالفلاحة، حيث اعتبر الإنسان زراعة الأرض وتربية المواشي من أهم النشاطات لأنها كانت مورداً لحياته. وقد استعمل الإنسان البدائي بعض الأدوات البسيطة التي كانت تنتجها كبار الأسر، الذين أهلتهم في ذلك حنكتهم وتجربتهم في الحياة. وعادة ما تتم مبادلة هذه المتوجات بالمقايضة لأنه لم تكن تعرف التجارة آنذاك، حيث كانت المتوجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة. ومن مميزات المجتمع البدائي سيطرة الإقطاعية واستغلالها للأسر في الفلاحة، حيث كان كبير الأسرة هو صاحب السلطة. ومن أهم الحرف اليدوية السائدة في هذه المرحلة نجد: النجارة، الحدادة والداغعة، ومع ازدياد عدد السكان وتجمع مختلف الأسر حول الأراضي الفلاحية تكونت المدن والتجمعات الحضرية، التي كان لها انعكاسات في تحرير العمال من الحقول واستقلالهم في ممارسة بعض الحرف.

**2. مرحلة ظهور الوحدات الحرفية:** بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين التجمعات الحضرية، وارتفاع الطلب على مختلف المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات الإنتاج، وظهور لأول مرة عمال بدون عمل أو بأعمال مستقلة، أدى كل هذا إلى تكوين ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل الإنتاج، تحت إشراف قدمائهم. وهكذا نشأت عدة ورشات حرفية للنجارة والحدادة والنسيج... الخ. فكوّن أصحاب هذه الحرف طوائف هدفها الأول هو المحافظة على المساواة بين معلمي الحرف أو شيوخها، بمحاولتهم الحد من نمو فئة المعلمين الأغنياء غنى مفرطاً، ولتحقيق ذلك كانت الطوائف تمنع التغييرات التقنية، كما أنها كانت تسعى لتوفير العمل وتخفيض البطالة، رغم أن هذه الورشات كانت تخضع للكنيسة في تحديد الأجور والأسعار، وذلك من أجل حماية المستهلك، إلا أن

<sup>1</sup> <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/yacine/pro06.html>

هيمنتها بدأت تتلاشي مع التغيرات التي سبقت الثورة الفكرية و الصناعية، مما أدى إلى ظهور اتجاه عام نحو التطور ساعد على إضعاف نظام الوحدات الحرفية، إلا أنه لم يختفي نهائيا إلا بعد الثورة الصناعية.

**3. مرحلة النظام المنزلي للحرف:** لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين كحلقة وسط بين المنتجين والمستهلكين إلى تحول هام في كيفية الإنتاج والتمويل، حيث وفروا للأسر المواد الأولية وأدوات العمل ورؤوس الأموال، وبالتالي أصبحت الوحدات الحرفية الصغيرة مرغمة على التعامل مع هؤلاء التجار، حيث قاموا بجمع الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة من أجل تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور التجمعات الحضرية، وتحسن ظروف المعيشة.

وقد كانت بداية نظام الإنتاج الحرفي المنزلي ببريطانيا في مجال صناعة الصوف منذ القرن الثالث عشر، لينتشر بقوة ويشمل عدة مجالات أخرى بين منتصف القرن 15 ومنتصف القرن 18، أي كان موجود بجانب الطوائف الحرفية وشاهد نهايتها، وبجانب النظام المصنعي وشاهد بدايته. وبمرور الوقت أصبح التاجر ذا نفوذ على الحرفيين في المنزل، إذ وصل الأمر إلى أن أصبح الحرفيين لا يملكون إلا قوة العمل، وممولون من طرف التجار أصحاب رؤوس الأموال، وكل منهما مرتبط بالآخر ارتباطا نفعيا. وقد عايش هذا النوع من الإنتاج نظام الطوائف أو الجماعات الحرفية.

**4. ظهور المانيفاكتورة (La manufacture):** يعود ظهورها إلى تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج السابقة - أي الإنتاج الحرفي المنزلي - والآثار التي كانت للتجارة وارتفاع الطلب من جهة، وتطور المستوى الحضاري وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى، إضافة إلى الاستكشافات الجغرافية وآثارها على تراكم الثروة واستيراد المواد الأولية، مما أدى إلى ثراء طبقة التجار الذين امتلكوا أدوات الإنتاج، وقاموا بجمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد حتى يتمكنوا من مراقبتهم ويضمنوا الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج. هكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي أي "المانيفاكتورة"، وتتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، وتخضع إلى تنظيم يختلف عن الوحدات الحرفية السابقة، حيث أصبح صاحب المصنع هو صاحب السلطة، فهو الذي يتحكم في عملية الإنتاج والتمويل والتوزيع.

من بعض الأمثلة عن المانيفاكتورة في أوروبا نجد: المانيفاكتورة الملكية لصناعة الزراي، التي أسسها ملك فرنسا هنري الرابع "Henri VI" مع بداية القرن 17، ومانيفاكتورة ميسون "Meissen" لصناعة السيراميك بألمانيا، ويعتبر هذا النوع من المؤسسات منعرجا حاسما في حياة المجتمع الرأسمالي وتاريخ المؤسسة الاقتصادية.

**5. المؤسسة الصناعية الآلية:** يعود ظهور المؤسسات الصناعية الآلية مع بداية القرن 18 إلى ظهور الثورة الصناعية في أوروبا وما صاحبها من استكشافات علمية وتطور في وسائل الإنتاج واتساع الأسواق، بالإضافة إلى الدور الهام الذي لعبه الجهاز المصرفي في التطور الاقتصادي. وظهرت أول هذه المؤسسات على شكل ورشات ومطاحن مائية. أما المصانع الأكثر تطورا فقد ظهرت في إنجلترا على يد ريشارد أركويرغ "Arkwright Richard" في مجال صناعة النسيج، وامتاز هذا النوع من المؤسسات باعتماده على وسائل عمل آلية ميكانيكية بدلا من وسائل العمل اليدوية التي اعتمدت عليها المانيفاكتورة. ويرجع الاقتصاديون نشوء وتطور هذه المؤسسات إلى ارتفاع مردوديتها وانخفاض التكاليف، وبالتالي تطبيقها لأسعار تنافسية. من جهة أخرى فإنه لا يمكن إغفال أن ظهور المؤسسات الآلية وتطورها كان ضمن الحركة التاريخية للنظام الرأسمالي وانفصال الكنيسة عن الحياة الاقتصادية، بالإضافة إلى عوامل أخرى.

**6. التكتلات والشركات متعددة الجنسيات:** مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي، كان ضروري للمؤسسات الاقتصادية اتباع عدة استراتيجيات تكتل فيما بينها للتغلب على المنافسة، وكذا للدخول إلى الأسواق الخارجية:

➤ **التكتلات الاقتصادية أو الاحتكارات:** مع نهاية القرن 19 وبداية القرن 20، اتجهت المؤسسات الاقتصادية إلى التركز والتجمع للتمكن من الصمود في السوق أمام المنافسة باستعمال قوة وجودها أو بالتحكم في أسعار المنتوجات وأسواقها.

➤ **الشركات متعددة الجنسيات:** بنشوء العديد من المؤسسات الكبيرة أو الاحتكارات، اتجهت إلى التوسع خارج بلدانها الأصلية، وانتشرت في العديد من البلدان عبر العالم. ويمكن تعريفها على أنها عبارة عن مجموعة من المؤسسات ذات انتماءات قومية مختلفة، ولكن موحدة من خلال استراتيجية عامة للإدارة.

## II. تعريف المؤسسة الاقتصادية:

قدمت للمؤسسة العديد من التعاريف في مختلف الأوقات، وحسب الاتجاهات والمداخل، إلا أن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية، وبأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف وحيد يكون صعب للغاية، وهذا يعود للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها وخاصة في هذا القرن.

- تشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية، سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، حيث ظهرت مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمانة مختلفة كالمؤسسات متعددة الجنسيات.

- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية أو الإيديولوجيات، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين.

من بين التعريفات التي قدّمت للمؤسسة نذكر:

- عرّفها (*M. Truchy*) بأنها: الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.<sup>2</sup>
- وعرّفها (*François Peroux*) على أنها: «شكل إنتاج بواسطته، وضمن نفس الذمة (*Patrimoine*) تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار». كما عرّفها بأنها: «منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته».

من خلال هذين التعريفين يتضح أنهما أكثر اتساعا من سابقهما، حيث يحدد فيهما هدف المؤسسة من نشاطها، وهذا ما يوافق المؤسسة الرأسمالية. لكن التعريف الأول يستثني المؤسسة التعاونية وكذلك الحرفية، إذ نجد في هذين النوعين عدم التمييز بين مالكي وسائل الإنتاج وصاحب المؤسسة، ولم يتطرقا إلى الناحية القانونية للمؤسسة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998، ص ص 8-9.

<sup>2</sup> <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/yacine/pro02.html>

• لذلك تم تقديم التعريف الآتي للمؤسسة على أنها: «كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية»<sup>1</sup>.

يمكن تقديم تعريف شامل للمؤسسة على أنها: «اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد. وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى»<sup>2</sup>.

### III. خصائص المؤسسة الاقتصادية:

إن المؤسسة الاقتصادية أو أي مشروع اقتصادي عبارة عن تفاعل مجموعة من الأنظمة الجزئية التي تؤدي إلى خلق نظام قائم بذاته، كفيل بتجميع كل المعطيات والمعلومات المتعلقة بالظروف المختلفة والتغيرات المحتملة والتكيف معها في أقصر وقت ممكن. وعليه فهي تعتبر نظام مفتوح يستمد مدخلاته من البيئة المحيطة به ويتفاعل معها تحت قيود تفرضها عليه، ويمكن تطوير علاقاته بتطوير إدارته التي تعمل على الربط والتنسيق بين مختلف النشاطات مدعماً بعدة خصائص تسمح له بممارسة مختلف الوظائف الضرورية والتي نذكر منها:

1. التمايز: يميل النظام المفتوح إلى الاختلاف والتمايز، فيبدأ بشكل بسيط، ثم يتطور وينمو حتى يصبح على درجة أكبر من التعقد والتخصص، فكلما تطورت المؤسسة مالت إلى درجة أكبر من التخصص في أداء العمليات.
2. الشمولية: النظام المفتوح هو وحدة شاملة ومتكاملة، أي لا تعتمد فقط على الرؤية الجزئية للنظام باعتباره مجموعة من الأجزاء المستقلة عن بعضها وإنما يجب الالتفات إلى نوع العلاقات التي تربط هذه الأجزاء.
3. الأهداف: يعمل النظام المفتوح على تحقيق مجموعة من الأهداف، فالمؤسسة كنظام مفتوح لا تعمل من أجل تحقيق هدف واحد، بل من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف في آن واحد.

<sup>1</sup> Jean Longatte & Jacques Muller, *Economie d'entreprise*, Dunod, Paris, P 01.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

4. التوازن الحركي: يتميز النظام المفتوح بحالة من التوازن الحركي، فالمؤسسة تستورد المدخلات من البيئة وتقدمها الى البيئة في شكل آخر بعد تحويلها، ويتحقق هذا التوازن من خلال الاستمرار في النشاط مقابل الحصول على عائد من المحيط والبيئة.

5. الاستمرار والتكيف: يقصد بالاستمرار قابلية المؤسسة للحفاظ أو العودة إلى وضعها السابق إذا ما تعرضت لطارئ خارجي مفاجئ، ويقصد بالتكيف قابلية المنظمة لاستيعاب التغيرات التي تحدث في المحيط أو في أحد مكوناته.<sup>1</sup>

وتتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها:<sup>2</sup>

1. المؤسسة مركز للتحويل: المؤسسة هي ذلك المكان التي يتم فيها تحويل الموارد (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات)، وتتمثل الموارد في المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات، الأفراد، ...

2. المؤسسة مركز للتوزيع: تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية، كالأجور التي توزع على العمال، الأرباح ومداحيل أخرى توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم، مستحقات الإيجار الخاص بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة، الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضا للأموال المقترضة، دفع مستحقات الموردين، تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي...

3. المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية: تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام قواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمال ثلث أو أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال: صراعات، محبة، خيبة أمل، رضا.... وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وأيديولوجياتهم وأهداف تواجههم في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية.

<sup>1</sup> عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ص 7.  
<sup>2</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، ط1، 2008، ص 10.

4. المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية: تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع المنتجات، كمية المنتجات، الأسعار التوزيع، التصدير، الاتصال، .... تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة، ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، طويلة) وحسب درجة أهميتها (استراتيجية، تكتيكية، عملية).

إن اتخاذ القرارات من مسؤوليات الإدارة في المؤسسة ويترتب عليها نتائج مختلفة، وعليه لا بد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار (المؤهلات، الأهداف، الموارد، البيئة)، حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها بتقليل حالات عدم التأكد ويزيد من فرص النجاح وذلك في ظل ضغط المنافسة والمساهمين والمستهلكين والأجراء.

5. المؤسسة شبكة للمعلومات: إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين (نظام اتصالات) من أجل إنجاز المهام المنوطة لهم على أكمل وجه، وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة.

6. المؤسسة مركز للمخاطرة: أن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد بأن رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل.

#### IV. أهداف المؤسسة الاقتصادية:

هناك العديد من الأهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية الوصول إليها على اختلاف نشاطها ونوعها وحجمها، ويمكن تلخيص أهم الأهداف في العناصر التالية:

##### 1. الأهداف الاقتصادية:

تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية فيما يلي:

**1.1. تحقيق الربح:** يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا، نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى أموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، بتحديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون، وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح باختلاف المؤسسة من العمومية إلى الخاصة.

**2.1. تحقيق متطلبات المجتمع:** أن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي (السلع وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع.

**3.1. عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف. ومنه نجد أن المؤسسة الاقتصادية على المدى البعيد تسعى إلى تحقيق الاستغلال العقلاني للموارد الاقتصادية المتاحة المادية، البشرية، المالية، والتقنية خلال ممارستها للنشاط الذي تخصص فيه، في محاولة إلى تحقيق التراكم وخلق الثروات، أما على المدى المتوسط والقصير فإن المؤسسة تحاول أن تنتج منتجاتها بالكمية والنوعية التي تشبع رغبات المستهلك وتدفعها لزيادة الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وتوسيع حصتها في السوق الذي تعمل فيه، مما يؤدي إلى زيادة رقم أعمالها وحجم أرباحها وتحقيق معدل الربحية المطلوب.

## 2. الأهداف الاجتماعية:

تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

- 1.2. ضمان مستوى مقبول من الأجور: مقابل الجهود المبذولة من العاملين، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا، مما جعل رغبتهم تتزايد باستمرار (منتجات جديدة،...)، وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل.
- 2.2. الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي، لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.
- 3.2. توفير التأمينات والمرافق للعمال: كالتأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم.
- 4.2. تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها.
- 5.2. إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.
- 6.2. امتصاص الفائض من العمالة.<sup>1</sup>

### 3. الأهداف التكنولوجية:

تعتبر من الأهداف الضرورية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، لأنها تضمن لها التطور والنمو والبقاء، وأهمها:

<sup>1</sup> عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 9-11.

1.3. البحث والتطوير في أساليب وطرق الإنتاج: من خلال إنشاء مصلحة ومحابر خاصة بهذا الجانب، الشيء

الذي يسمح للمؤسسة بتحسين إنتاجها ورفع من قدراتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

2.3. المساهمة في الحطة العامة للبلاد في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي: من خلال التنسيق

والتعاون في مختلف مؤسسات ومراكز البحث العلمي والجامعي في مشاريع بحث مشتركة تعود بالفائدة على

المؤسسة والمجتمع ككل.

4. الأهداف الثقافية والرياضية:

يمكن إنجازها فيما يأتي:

1.4. توفير الوسائل الترفيهية والثقافية: التي تسمح لعمال المؤسسة وأولادهم بالترفيه والتثقيف من مسرح

ومكتبات ورحلات، وذلك لما لهذا الجانب من تأثير إيجابي وفعال على المستوى الفكري للعامل.

2.4. تدريب العمال: تقوم على تدريب المبتدئين ورسكلة القدامى، وهذا ما يؤثر على مردودية المؤسسة

بالإيجاب خاصة وعلى الدخل الوطني عامة.

3.4. تخصيص أوقات للرياضة: تعتبر من بين العناصر الجد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز عليه، ودفع

الإنتاج والإنتاجية.<sup>1</sup>

بينما صنف الكاتب جرينلي (*G.E.Greenley*) أهداف المؤسسة إلى أربع مجموعات رئيسية:

1. الأهداف التوجيهية:

تتمثل فيما يلي:

❖ قيادة السوق: تقاس بالوضع التنافسي، درجة الإبداع، والتقدم التقني.

❖ الانتشار السوقي: يقاس بعدد الأسواق، عدد الجماعات الاستهلاكية، عدد الصناعات، وعدد البلدان.

<sup>1</sup> ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع يسبق ذكره، ص ص 20-21.

❖ خدمة المنتفعين: تقاس بفائدة (قيمة) المنتج، جودة المنتج، وموثوقية المنتج.

## 2. الأهداف الأدائية:

تتمثل فيما يلي:

❖ النمو (التوسع): يقاس بعائدات المبيعات، حجم الإنتاج، وهامش الربح.

❖ الربحية: تقاس بالعائدات على رأس المال، العائد على الموجودات، هامش الربح على عائد البيع، العائد على

أموال المساهمين.

## 3. الأهداف الداخلية:

تتمثل فيما يلي:

❖ الكفاءة: تقاس بالمبيعات على مجموع الموجودات، دوران المخزون، فترة الائتمان، السيولة.

❖ شؤون العاملين: تقاس بعلاقات العاملين ومعنوياتهم، معدل راتب العامل، عائدات البيع لكل عامل.

## 4. الأهداف الخارجية:

تتمثل في المسؤولية الاجتماعية، وتقاس بصورة المؤسسة، العلاقة بين السعر الربح، استخدام الموارد، النشاط

العام، ورفاه المجتمع المحلي.

في الأخير يمكن القول بأن هناك تباين بين آراء المفكرين فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، فمنهم من يرى بأن

الهدف الوحيد للمؤسسة هو تعظيم الربح، وهذا طبعا باختلاف النظام الاقتصادي السائد في البلد (اشتراكي،

ليبرالي)، كما نجد بعض المؤسسات في حالات معينة تفضل البقاء على تحقيق الربح وذلك من أجل ضمان استمرارها.

كما أن الوقت الراهن وفي ظل ازدياد الاهتمام بالبيئة وما يسمى بالتنمية المستدامة، فما على المؤسسة إلا وضع

أهداف واضحة تبين اهتمامها بالبيئة وحمايتها لها. ومنه يتحتم على المؤسسة وضع سلم للأهداف أو أولويات

حسب إمكانيات المؤسسة الداخلية والعوامل البيئية المؤثرة عليها والعمل على تحقيقها تدريجيا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، مرجع سبق ذكره، ص 11.

**V. تصنيف المؤسسات الاقتصادية:**

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب عدة معايير أهمها: المعيار القانوني، معيار الملكية، معيار الحجم و المعيار الاقتصادي... ، وفيما يأتي سنتطرق لأصناف المؤسسة الاقتصادية حسب كل معيار:

**1. تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني:**

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى صنفين هما:<sup>1</sup>

**1.1. المؤسسة الفردية:** هي المؤسسة التي يمتلكها شخص واحد، وهو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمالها،

وعادة ما يتولى هو إدارة وتسيير شؤونها، وفي الغالب ما تكون هذه المؤسسة من الحجم الصغير.

**2.1. الشركة:** هي عبارة عن مؤسسة يشترك فيها شخصان أو أكثر، حيث يقدم كل واحد منهما حصة من

رأسمال أو قوة عمل، ويحصل في المقابل على نصيبه من الربح أو الخسارة، و يمكن تصنيف الشركة إلى نوعين

رئيسيين، هما:

➤ **شركة الأشخاص:** كشركات التضامن، شركات التوصية والشركات ذات المسؤولية المحددة.

➤ **شركات الأموال:** كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة.

**2. تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار الملكية:**

تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:<sup>2</sup>

**1.2. المؤسسة الخاصة:** تعود ملكيتها إلى شخص معين أو مجموعة من الأشخاص، مثل المؤسسات الفردية،

شركات الأشخاص وشركات الأموال.

**2.2. المؤسسة العمومية:** تعود ملكيتها للدولة، ويمكن أن تكون هذه المؤسسات وطنية أو تابعة للجماعات

ال محلية.

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993، ص26.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 28-29.

3.2. المؤسسة المختلطة: تكون ملكيتها مختلطة بين الدولة والأفراد، سواء كانوا أفراد وطنيين أو أجناب، وتنشأ عادة هذه المؤسسات نتيجة الخوصصة الجزئية للمؤسسات العمومية.

### 3. تصنيف المؤسسة حسب معيار الحجم:

يعتبر معيار الحجم من أهم المعايير التي تصنف بها المؤسسات الاقتصادية، ويمكن تصنيفها وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

1.3. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تدخل ضمن هذا التصنيف كل المؤسسات التي تشغل أقل من 500 عامل، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

➤ المؤسسة المصغرة: وهي التي تشغل أقل من 10 عمال.

➤ المؤسسة الصغيرة: وهي التي تشغل ما بين 10 و 200 عامل.

➤ المؤسسة المتوسطة: وهي التي تشغل ما بين 200 و 500 عامل.

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها الأكثر انتشاراً في كل دول العالم خاصة المتقدمة منها، حيث تصل نسبتها إلى (99%) من مجموع المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان والدول الأوروبية والرأسمالية.

2.3. المؤسسات الكبيرة: هي مؤسسات تشغل أكثر من 500 عامل، وهي ذات أهمية كبيرة في الاقتصاد، من خلال النشاط التي تقوم به والذي قد تعجز الدولة عن أدائه، كالتنقيب عن البترول واستخراجه وتكريره وتسويقه.

### 4. تصنيف المؤسسة حسب المعيار الاقتصادي:

يمكن تقسيم المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى الأنواع الآتية:<sup>2</sup>

1.4. المؤسسات الفلاحية: هي المؤسسات التي تقوم بخدمة الأرض وإنتاج المنتجات النباتية والحيوانية.

2.4. المؤسسات الصناعية: هي المؤسسات التي تنشط في ميدان استخراج المواد الأولية وتحويلها.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 64-65.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 56.

3.4. المؤسسات التجارية: هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري البحت، ويتمثل نشاطها في نقل السلع وتوزيعها من أماكن التصنيع إلى أماكن الاستهلاك.

4.4. المؤسسات المالية: هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية، كالبنوك ومؤسسات التأمين وغيرها.

5.4. مؤسسات الخدمات: هي المؤسسات التي تقوم بتقديم مختلف أنواع الخدمات كمؤسسات النقل، التعليم، الصحة وغيرها.

ورغم الاختلاف في التعاريف والمصطلحات المتداولة من خلال الباحثين في ميدان الاقتصاد ككل والمؤسسة الاقتصادية والتي تعتبر الحلقة النابضة فيه، والتي تمر بعدة مراحل منذ ولادتها كفكرة إلى انشاءها ونموها وفنائها، وهته الأخيرة تختلف من مؤسسة إلى أخرى خاصة مع ظهور المؤسسات الرائدة والتي تتميز بسرعة النمو منذ الانطلاق، ورغم اختلاف الباحثين في تحديد مراحل حياة الخلية الأساسية في تكوين اقتصاديات الدول إلا أنها على العموم تهدف للبقاء والاستمرار.

الفصل الثاني:

المؤسسة وبيئتها

## تمهيد الفصل:

قبل التطرق إلى محيط المؤسسة، نعرف أولاً البيئة بمفهومها العام، حيث يقصد بالبيئة بأنها كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها وهذه المتغيرات تخضع لحد كبير لسيطرة الإدارة مثل مستوى أداء العمال وتشغيل عناصر الإنتاج، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية، العادات والتقاليد... إلخ.

ومن هنا يلاحظ أن البيئة تقسم إلى بيئة داخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي والموارد المادية والبشرية والثقافة التنظيمية، وبيئة خارجية (محيط المؤسسة) تتمثل في جميع العوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها. تعتبر دراسة محيط المؤسسة أمراً هاماً كونه يوفر لها وسائل نشاطها المادية والبشرية والمعلوماتية... إلخ، كما تجد فيه منافذ لمنتجاتها، وعلى المؤسسة عند تصميم استراتيجيتها أن تدرس هذا المحيط الذي يمثل جزءاً من المجتمع الذي توجد فيه وتتأثر بالتغيرات الحادثة في محيطها، كما بإمكانها أيضاً أن تؤثر فيه بنشاطها. لذلك نجد أن المؤسسة مقيدة بعناصر أو عوامل محيطها كمعدل الفائدة ومعدل التضخم، وتحاول التأثير عليه من خلال تغيير مواقف المستهلكين، كما تقوم بدراسته لتحديد آثاره على أدائها والفرص والقيود التي يفرضها.

## I. تعريف البيئة المؤسسة:

قبل التطرق إلى محيط المؤسسة نعرف أولا البيئة بمفهومها العام، حيث يقصد بالبيئة بأنها كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها وهذه المتغيرات تخضع لحد كبير لسيطرة الإدارة مثل مستوى أداء العمال وتشغيل عناصر الإنتاج، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية، العادات والتقاليد... إلخ.<sup>1</sup>

ومن هنا يلاحظ أن البيئة تقسم إلى بيئة داخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي والموارد المادية والبشرية والثقافة التنظيمية، وبيئة خارجية (محيط المؤسسة) تتمثل في جميع العوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها. ويقصد بمحيط المؤسسة أنه العوامل المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة عليها وعلى الإدارة، حيث تعبر إلى حد ما عن مجموعة من القيود التي تتحكم جزئيا في توجيه المؤسسة، وهذه الأخيرة تأخذ متغيرات وتأثيرات محيطها كمعطيات خارجية يصعب التحكم فيها، وعليها أن تعمل على تحديد مسارها من خلال الوسائل المختلفة مثل التخطيط والاستراتيجية وغيرها من أدوات التسيير والإدارة، وكلما نجحت في تفادي ضغوط المحيط في استمرار عملها بالتأقلم معها وتحقيق توازنها فيه، نجحت في البقاء وتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

ويرى filho أن المحيط الذي تعمل فيه أي مؤسسة ينطوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات، تضم المجموعة الأولى متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية الادارية ومؤسسات التوزيع، بينما تضم المجموعة الثالثة المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي.

و بالتالي فإن المحيط هو مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أنه يحدد نماذج أو طرق التصرف في الازمة لنجاح و بقاء المؤسسة أو تحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2018، ص 14.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>3</sup> <https://e-learning.univ-saida.dz/moodle/course/view.php?id=1810>

## II. أسباب دراسة البيئة:

- تشارك المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها في العديد من الجوانب والعوامل، وهذه الجوانب والعوامل هي التي تلقي الضوء على أهمية دراسة البيئة والتي يمكن تلخيصها في الآتي:
- إن جميع المؤسسات العامة والخاصة تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية)
  - إن كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها.
  - إن بناء وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التسويقية وكذلك ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية المتعارف عليها في مجال التسويق أو أي مجال آخر (التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات)، بجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، يجب أن تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات كل مؤسسة.
  - بغض النظر عن اختلاف المؤسسات فيما يختص بنوعية وأهداف أطراف التعامل فإن كل مؤسسة هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، تختلف في طبيعتها وتعارض كثيرا في طرق تحقيقها، فأهداف المستهلكين ليست نفسها أهداف الموردين وكذلك أهداف الحكومة والعمال، وفي هذا الشأن يمكن القول أن بقاء المؤسسة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها من أجل تحقيق أهداف أطراف هذا الائتلاف، رغم تعددها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت.
  - إن مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف لجميع المؤسسات يختلف في الدرجة وليس في النوع.
  - إن جميع المؤسسات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية، وعلى المستوى الدولي، كما هو على المستوى الوطني.

- إن درجة تأثير المتغيرات أو القيود البيئية تختلف باختلاف أهداف المؤسسات، فانخفاض متوسط دخل الفرد مثلا قد يؤثر -مع بقاء عوامل أخرى ثابتة- على الطلب على سلعة ما أو على هدف الربحية، بينما لا يتأثر هذا الهدف بانخفاض الوعي الديني أو الثقافي.
- إن اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة، قد يختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع معطيات متغيرات البيئة، وقدرتها على تحقيق أو مقابلة أهداف أطراف التعامل الداخلي والخارجي معها، كما أن القدرة على استغلال الفرص التسويقية المتاحة أو المرتقبة وكذلك مواجهة التهديدات يجعل من المحتمل جدا تحقيق المؤسسة درجة عالية من الفعالية أو السيطرة التسويقية.
- إن التخطيط التسويقي يبدأ في الأصل بتحليل الفرص التسويقية الحالية والمرتقبة داخل البيئة.<sup>1</sup>

### III. أهمية دراسة البيئة:

تكمن أهمية دراسة المحيط فيما يلي:

- لا تنشط المؤسسة في فراغ بل هي مرتبطة بمتعاملين وأسواق وهيئات وأفراد، لذا وجب عليها معرفة كيفية التعامل والتأقلم معهم.
- تتكون من مجموعة من الأفراد (عمال، مديرين، مسيرين) لهم أهدافهم التي قد تختلف من فرد لآخر، وقد تتلاقى نسبيا، وهؤلاء الأفراد يعتبرون جزء من محيطها لذا فهم يؤثرون ويتأثرون به.
- للمؤسسة مدخلات ومخرجات، وبما أنها تحصل على مدخلاتها من الموارد المختلفة من المحيط فهي تتم بمتطلبات المحيط من حيث الكمية والنوعية والوقت.
- أهمية عامل الوقت في المؤسسة، حيث أنها إذا لم تبع منتجاتها خلال هذه الفترة عليها أن تنتظر فرصة مقبلة لبيعها خاصة المنتجات التي تخضع لتغيرات الموضة أو تطور التكنولوجيا السريع مثل المنتجات الالكترونية.

<sup>1</sup> صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17.

- يعرف السوق تغيرات باستمرار تؤثر على عمليتي العرض والطلب كتغير الاذواق والمستوى الثقافي للأفراد بسبب التفاعل والاحتكاك بين المجتمعات، تغير التكنولوجيا ... الخ، حيث أن المؤسسات أصبحت تخصص ميزانيات ضخمة لعمليات البحث والتطوير.<sup>1</sup>

#### IV. خصائص بيئة المؤسسة:

يتميز محيط المؤسسة مجموعة من الخصائص يمكن ايجازها فيما يلي:

- **الاستقرار:** يختلف محيط المؤسسة من مؤسسة لأخرى حيث قد يكون مستقرا، كما قد يكون متحركا، وتساهم بعض العوامل في جعل المحيط غير مستقرا، كالتغيرات الاقتصادية، عدم الاستقرار الحكومي، التغيرات غير المرتقبة في طلبات الزبائن والمنافسة، وكذلك التغير السريع في حجم المؤسسة نفسها.
- **التعقيد:** قد تكون البيئة الخارجية للمؤسسة (المحيط) بسيطة وقد تكون مركبة، فبالنسبة لمؤسسة حرفية التي تنتج منتجات بسيطة باستعمال معارف سهلة وبسيطة، تكون بيئتها بسيطة مقارنة بمؤسسة الطيران التي يجب عليها استعمال معارف تنتمي إلى مجال علمي متقدم ومتطور جدا لوضع منتجات معقدة جدا، ويمكن القول أنها تمتاز بالتعقيد والتأثير المتداخل للقوى التي تنطوي عليها.
- **تنوع الأسواق:** تستطيع المؤسسة الحصول على أسواق جد متكاملة كما قد تكون متنوعة.
- **العدائية:** حضور المنافسين العدائين (المهجومين) يسمح بأن يكون محيط المؤسسة عدائي جدا.
- **الجودة:** محيط المؤسسة قد يكون غني ويستطيع تزويد المؤسسة بكل الموارد الضرورية التي تحتاجها لإنجاز نشاطاتها (الموردون، اليد العاملة المؤهلة، التكنولوجيا).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <https://e-learning.univ-saida.dz/moodle/course/view.php?id=1810>

<sup>2</sup> Philippe KOTLER & Bernard DUBOIS, *Marketing management*, 10<sup>ème</sup> édition, Edition Union Public, Paris, 2000, p 05.

## V. أنواع البيئة:

يصنف محيط المؤسسة إلى ما يلي:

**1. البيئة العام:** يقصد به كل العوامل التي تمس في تأثيرها كافة المؤسسات وتقع خارج حدود المؤسسة والتي ليس لها علاقة بموقفها الداخلي وتؤثر بها، وتمثل هذه العوامل في التالي:

**1.1. البيئة الاقتصادي:** يشمل مجموعة من الخصائص الثابتة التي تتعلق بمستوى التطورات أو النمو الاقتصادي للبلاد، كما يتضمن المحيط الاقتصادي أيضا الظروف الاقتصادية الراهنة مثل الركود والنمو والتضخم .. الخ.

**2.1. البيئة السياسي والقانوني:** يحدد المحيط القانوني والسياسي جميع القواعد المتعلقة بالنشاط الاقتصادي التي تفرض على المؤسسة مثل القانون التجاري، قانون العمل، قانون الضرائب. وتؤثر السياسة الاقتصادية المتبعة من طرف السلطات الوطنية على معطيات الحساب الاقتصادي في المؤسسة حيث تحدد هذه السياسة نسبة الضرائب المستحقة، نسبة الفوائد المستحقة على القروض، معدل الصرف، سعر العملة الوطنية بالنسبة لسعر العملة الأجنبية ... الخ.

**3.1. البيئة الاجتماعي:** يمثل المحيط الاجتماعي مجال حاجات ورغبات العمال إزاء المؤسسة والمتعاملين الأساسيين في هذا الميدان وهم العمال والمؤسسات النقابية.

**4.1. البيئة الثقافي:** يتضمن هذا أسلوب المعيشة والقيم الأخلاقية والأفكار الشائعة في المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة، وتؤثر هذه الأفكار في الاحتياجات الاقتصادية التي يجب تلبيتها وعلى صورة المؤسسة في المجتمع.

**2. البيئة الخاص:** يقصد به مجموع العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة والمتمثلة في مجموع العوامل والمتغيرات التي تؤثر في نشاطها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر كما تعتبر من أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسة الاقتصادية، وتتميز بدرجة عالية من التركيب والتعقيد والتغيير بسبب المتغيرات المستمرة في القواعد والسياسات والأساليب. يتضمن هذا المحيط الجوانب التالية:

**1.2. البيئة التكنولوجي:** يلعب هذا المحيط دورا هاما، خاصة وهو يتطور باستمرار وبسرعة، ويفرض التطور التقني على المؤسسة من خلال المنافسة فإذا أرادت المؤسسة أن تحتفظ بمحصتها السوقية يجب عليها متابعة التطورات التي

يمكن أن تحدث في محيطها مثل إنتاج منتج جديد أو استعمال طريقة إنتاج حديثة ذات مردودية أكبر من طرف أحد منافسيها.

**2.2. البيئة الخاصة القريبة:** إضافة إلى ما ذكر سابقا يتضمن هذا المحيط كذلك العوامل السوقية، التكنولوجية والإنتاجية والسياسية المرتبطة بالمؤسسة، والتي تمارس تأثيرا على نشاطها حاليا ومستقبلا، وهي تضم عدة فاعلين مثل المستهلكين، الموردين، المنافسين، العوامل التكنولوجية، المجموعات الضاغطة، النقابات، جمعيات المستهلكين). إن تجاهل عوامل المحيط يؤدي إلى تقليل فرص النجاح لدى المؤسسة حيث أن من أسباب نجاحها واستمرارها أن تكون على دراية كافية بالظروف المحيطة بها والفرص المتاحة والتهديدات التي تعيقها للتكيف معها، لذا وجب عليها أن تقدم المنتج المناسب في الوقت وبالسر المناسبين.<sup>1</sup>

بشكل عام يقصد بالبيئة الخاصة (بيئة التنافس أو المحيط المباشر) بأنها مجموعة المتغيرات التي تمتلك تأثيرا مباشرا على جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما. والصناعة هي مجموعة المؤسسات التي تقدم سلع أو خدمات متماثلة أو قابلة للإحلال فيما بينها، وتشمل هذه المتغيرات حالة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة، المنافسين المحتملين، الموردين، المشترين، المنتجات البديلة، بالإضافة إلى القوى الأخرى المرتبطة بأصحاب المصالح. ويمكن الإشارة إلى أن التفاعل بين هذه المتغيرات يؤثر سلبا أو إيجابا في القدرة التنافسية للمؤسسات العاملة في الصناعة، وبالتالي الحصص السوقية لكل منها، فضلا عن العوائد والأرباح التي يمكن أن تحققها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <https://e-learning.univ-saida.dz/moodle/course/view.php?id=1810>

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية - مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2007، ص 115-116.

## VI. التحليل البيئي للمؤسسة:

يعرف على أنه تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة وتحديد فرصها وتهديداتها، وكذلك تحليل البيئة الداخلية لها لمعرفة المواصفات والمزايا التنافسية (نقاط القوة والضعف) من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بما يساعد الإدارة على تحديد الاستراتيجيات الملائمة للمؤسسة. تحليل البيئة الخارجية يتم تحليل الأبعاد والخصائص البيئية وآثارها على المؤسسة، من خلال دراسة بعدين أساسيين يحددان درجة عدم التأكد وهما (التعقيد/ الاستقرار):

- التعقد: تشير إلى مدى تعدد العناصر والمكونات البيئية التي تتعامل معها المؤسسة ومدى تجانسها، فالمؤسسة التي تتعامل مع عدد كبير من المكونات العناصر البيئية غير المتجانسة في احتياجاتها وخصائصها، تعمل في بيئة معقدة، أما المؤسسات التي تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية ذات الاحتياجات المتشابهة، فهي تعمل في بيئة بسيطة.

- الاستقرار: يشير إلى مدى عدم الاستقرار والتغير في المكونات والعناصر البيئية.

يمكن التمييز بين أربع درجات مختلفة من التأكد البيئي اعتماداً على بعدي التعقد وعدم الاستقرار، كما

يبين ذلك الجدول رقم ( )

الجدول يمثل درجات عدم التأكد البيئي انطلاقاً من بعدي التعقد وعدم الاستقرار

عدم تأكد منخفض باعتدال (2)	عدم تأكد منخفض (1)
عدد كبير من العناصر البيئية العناصر البيئية غير متماثلة العناصر البيئية تبقى أساساً ثابتة الجامعات الحكومية، شركات التأمين	عدد قليل من العناصر البيئية العناصر البيئية متماثلة العناصر البيئية تبقى ثابتة محطات البنزين
درجة عدم تأكد عالية (4)	درجة عدم تأكد عالية نسبياً (3)
عدد كبير من العناصر البيئية العناصر البيئية غير متماثلة العناصر البيئية تتغير باستمرار الصناعة الالكترونية	العناصر البيئية قليلة العناصر البيئية نوعاً ما متشابهة العناصر البيئية تتغير باستمرار صناعة الملابس

- نستنتج من خلال الجدول رقم ( ) بأن هناك أربعة حالات لعدم التأكد قد تواجهها المؤسسة وهي:
1. بيئة (البسيطة – الثابتة): تتصف بعدم تأكد منخفض بفعل وجود عناصر بيئية قليلة ومتشابهة في نفس الوقت، فضلا على أن هذه العناصر تميل إلى الاستقرار خلال فترة زمنية معينة، مثل: (البقال، محطة البنزي).
  2. بيئة (المعقدة – الثابتة): تتميز بأنها ذات درجة متوسطة من عدم التأكد (عدم تأكد منخفض باعتدال) وذلك لوجود عدد كبير من العناصر البيئية غير المتشابهة، وإن تغيرت فإنها تتغير بشكل تدريجي ومتوقع مثل: (الجامعات، المعاهد، شركات التأمين)؛
  3. بيئة (البسيطة – المتغيرة): وهي ذات درجة عدم تأكد عالية نسبيا، ويرجع ذلك إلى وجود عناصر بيئية قليلة وهي نوعا ما متشابهة، وتتغير باستمرار، ولا يمكن التنبؤ بها مثل: (صناعة لعب الأطفال).
  4. بيئة (المعقدة – المتغيرة): تتميز بأعلى درجة عدم التأكد لأنها تشتمل على عدد كبير من العناصر البيئية غير المتجانسة، وتتغير بشكل سريع وغير متوقع.

### الفرص والقيود في البيئة:

تعتبر البيئة مصدرا للفرص والتهديدات، لذلك سنحاول فيما يلي التعرف على كل القيود والفرص التي تجدها المؤسسة في محيطها:

**1. الفرص:** هي ثغرات وإمكانيات قابلة للاستغلال من طرف المؤسسة، وبالتالي فهي تمثل مصدرا محتملا للعوائد حاضرا أو آجلا، كما أن من شأنها أن تفتح آفاقا جديدة أمام المؤسسة للنمو، ويمكن أن تكون الفرص مكشوفة ومتاحة، وقد يتطلب اكتشافها بذل جهد من طرف المؤسسة، كما قد تكون في شكل مشاريع قابلة للاستغلال أو عوامل وأنشطة داعمة لنشاط المؤسسة، ومن أمثلتها سياسات الحكومة الاقتصادية (ضريبية، جمركية، صناعية) الابتكارات العلمية في مجال الصناعة والتطور التكنولوجي ومصادر التوريد أو منافذ التوزيع.

**2. القيود:** تعبر عن الحالات المعيقة لتصرفات المؤسسة وعملياتها، والتي من شأنها عرقلة المؤسسة عن تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتتمثل في مجموع المخاطر التي تكتنف مسار المؤسسة عبر مختلف مراحلها، سواء كانت

تهديدات ذات طابع اقتصادي (دخول منافسين جدد) أو غير ذلك (القيود الحكومية)، كما أن من هذه التهديدات ما هو واقع ويجب مواجهته حالا ومنها ما هو تهديد محتمل.<sup>1</sup>

هناك ارتباط وتكامل بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والشكل الموالي يظهر لنا أربع حالات يمكن أن تقع فيها المؤسسة من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وهو ما يسم الإمكانات الداخلية للمؤسسة من منظور البيئة الخارجية.

شكل يمثل الامكانات الداخلية من منظور البيئة الخارجية

نقاط قوة يمكن إستخدامها في إستغلال الفرص	نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من الفرص	الفرص
نقاط قوة يمكن إستخدامها في مواجهة التهديدات	نقاط ضعف تسبب وتزيد من التهديدات الخارجية	التهديدات
نقاط القوة	نقاط الضعف	

سلوك المؤسسة تجاه المحيط لتجاهل التكيف الاستباق من خلال تحديد الموقع والامكانيات والاستراتيجية المتبنات.

## VII. العلاقة بين المؤسسة وبيئتها:

العلاقة بين المحيط والمؤسسة علاقة تبادلية اعتمادية تتمثل بأساليب العرض والطلب، الفرص أو التهديدات، وكلما استطاعت المؤسسة أن تتكيف مع البيئة أو تعمل على تغيير بعض مفرداتها الأساسية استطاعت البقاء والنمو ومن ثم الازدهار في تلك البيئة، وتتمثل في:

### 1. تأثير المحيط في المؤسسة:

تؤثر عوامل المحيط في المؤسسة بأسلوبين:

<sup>1</sup> <https://e-learning.univ-saida.dz/moodle/course/view.php?id=1810>

❖ **الأول:** أن هذه العوامل تفرض أو تضع حدودا معينة لعمل المؤسسة، ومن هنا جاءت أهمية امتلاك المديرين المقاييس معينة هدفها السيطرة على البيئات الاقتصادية والاجتماعية والفنية. ولتحقيق ذلك لا بد من استخدام المهارات الإدارية في مجالات اتخاذ القرارات والتخطيط والتنبؤ والعمل باستمرار على استمرار الابتكارات والإبداعات ذات العلاقة بتطوير أنشطة المؤسسة ووضعها في موقف أحسن.

❖ **الثاني:** أن عوامل المحيط تقدم للمؤسسة فرصا ومجالات مختلفة للتحدي، فالمحيط قد يحدد سلوكيات المؤسسة، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتحلى بالمرونة والتكيف وغير ذلك من الأشياء أو المتطلبات التي تضمن للمؤسسة البقاء في بيئة معينة.

كما يؤثر المحيط والعوامل الخارجية غير المؤكدة في المؤسسة وفي استراتيجيتها ونوع هيكلها التنظيمي.

## 2. تأثير المؤسسة في المحيط:

إن التأثيرات بين المؤسسة والمحيط متبادلة وفي تغير مستمر من حيث النوع والدرجة، فحينما توجد المؤسسة في محيط معين فإن كل السلع والخدمات والنقود والمتغيرات الأخرى المناسبة عبر مخرجاتها تؤثر في المحيط وتخلق حالات معينة من التوازن أو عدم التوازن فيه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

# الفصل الثالث: وظائف المؤسسة

تقوم المؤسسة بتحليل النشاط الكلي لها إلى سلسلة من العمليات المترابطة التي تسعى إلى تحقيق نفس الهدف الجزئي المحدود، والذي يعتبر تحقيقه ضروريا لحياة المؤسسة وهذا ما نسميه بالوظيفة. فالوظيفة هي مجموعة الأنشطة أو العمليات الكبرى التي تقوم بها المؤسسة أثناء عملية الاستغلال والتي يتوجب على العاملين بالمؤسسة أداءها أو تلك الأعمال الواجب تنفيذها بواسطة آلة أو جهاز معين.

يمكن تصنيف وظائف المؤسسة الصناعية إلى وظائف رئيسية وأخرى ثانوية، نقتصر في هذا الفصل على

دراسة الوظائف الرئيسية للمؤسسة والمتمثلة فيما يلي:

— إدارة الموارد البشرية.

— الوظيفة الإنتاجية.

— الوظيفة المالية.

— الوظيفة التسويقية.

## I. إدارة الموارد البشرية:

اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث ينظر التقليديون إلى إدارة الموارد البشرية على أنها نشاط روتيني يختص بأمور لا تؤثر على إنتاجية المؤسسة، واعتبارها مجرد جهاز تنفيذي، محدود الأهمية لا يرقى إلى مستوى الإدارات الرئيسية في المؤسسة مثل إدارات المصانع أو الإدارة التجارية وغيره. أما أصحاب النظرة الحديثة في مجال علوم إدارة الأعمال فقد أعطوا لهذا المفهوم أهمية كبيرة، وأصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى نظراً للدور الاستراتيجي الذي يؤديه العنصر البشري في التأثير على تحقيق أهداف المؤسسة.

## 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

فيما يلي مجموعة من التعاريف لإدارة الموارد البشرية:

يعرف (*Peritti*) إدارة الموارد البشرية بأنها: "إحدى الوظائف الاستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل، وبين ما هو متاح منها داخل المؤسسة أو في سوق العمل".<sup>1</sup>

ويرى كل من (*Emery & Gonin*) إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة الأنشطة والمهام الضرورية لمعالجة القضايا المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، وتنقسم هذه المهام إلى مهام إدارية وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ومهام فنية أو تنفيذية تتعلق بالموارد البشرية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رجاء إبراهيم جواد، أثر التسيير التقديري في إدارة الموارد البشرية، مجلة جامعة ذي قار العلمية، العراق، المجلد 8 العدد 4 جوان 2013، ص ص

58-57

<sup>2</sup> نفس المرجع والصفحة.

وعرفها (Mondy) بأنها: "الاستفادة من الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>1</sup>، في حين يعتقد (Ivancevich) أن إدارة الموارد البشرية هي: "وظيفة تقوم بتقديم الدعم داخل المنظمة من خلال الاستخدام الفاعل للموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية للمنظمة"<sup>2</sup>.

يتبين مما سبق أن هناك اتفاق على أن إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية في المنظمات والمسئولة عن كل ما يتعلق بالعصر البشري قبل دخوله للمنظمة بالبحث عنهم واستقطابهم واختيارهم وتعيينهم وأثناء تواجدهم في المنظمة بتدريبهم وتحفيزهم من أجل تحسين أدائهم وبعد خروجهم من المنظمة تقوم بإجراءات تسريحهم ودفع بعض تعويضاتهم.

## 2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات بكونها المسؤولة عن أهم مورد والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، والمساهمة بقوة في تحقيق أهداف وريح المنظمة. لأن كفاءة المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها يتوقف على الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية.

يوجد العديد من المبررات التي دفعت مختلف المنظمات أن تولي إدارة الموارد البشرية عناية فائقة، أبرزها:<sup>3</sup>

- الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في جذب تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمؤسسات لتحقيق التنافس في بيئة متغيرة، معقدة ومتصارعة؛
- حقيقة أنه كلما تحققت الإدارة الجيدة للموارد البشرية فإن ذلك ينعكس على الكفاءة والجودة والإبداع في الإنتاج؛

<sup>1</sup> Wayne Mondy R, *Human Resource Management*, United States, Pearson, 2010 p 4.

<sup>2</sup> Ivancevich, John. M, *Human Resource Management*, Mc Graw Hill, New York, USA, 10<sup>th</sup> ed, 2007, p 4.

<sup>3</sup> هناء شاعر عباس، إدارة الموارد والتنمية البشرية ومدى أهميتها في المكتبات المركزية الجامعية، مجلة الأستاذ، جامعة بغداد، المجلد 2، العدد 211، 2014، ص 296

- الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في إيجاد العلاقات الإنسانية الجيدة وتوطيد شعور المحبة والتعلق بالعمل والعمل بروح الفريق الواحد ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة؛
- الموارد البشرية هي العنصر الوحيد القادر على استيعاب الأفكار وبلورتها بما يخدم زيادة مستوى الإنتاج، باعتبار أن بقية الموارد أداة طيعة بيد المورد البشري؛
- أدت تقييم الجودة الشاملة بشكل كبير المنظمات إلى الاهتمام بالإدارة الكفأة والتنوعية للمورد البشري لغرض الوصول إلى الجودة المنشودة؛
- إدراك المسؤولين في كافة المستويات الإدارية أن تحسين الأداء يتوقف على حسن استخدام الموارد البشرية الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة لعناصر البيئة الخارجية والاستجابة لها بما يحقق مزايا تنافسية للمنظمة؛
- إن سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية تهدف إلى العمل على إشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية باعتبارهم عملاء داخليين.

### 3. المداخل الفكرية لإدارة الموارد البشرية:

هناك ثلاثة مداخل محددة لإدارة الموارد البشرية التي تمّ تحديدها من قبل (Delery & Doty) وهي المدخل الشمولي والمدخل الوقفي والمدخل التشكيلي، وأعاد كل من (Richardson & Thompson) تسمية أول مدخلين وهما أفضل الممارسات وأفضل ملاءمة والإبقاء على المدخل الثالث التشكيلي.<sup>1</sup>

**1.3. مدخل أفضل الممارسات:** يشير المدخل الشمولي إلى هنالك ممارسات معينة للموارد البشرية ترتبط بشكل متناسق مع أداء المنظمة، ولذلك يفترض تأكيد هذا النوع من الممارسات لغرض تعزيز الأداء، وأهمل هذا المدخل الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة، فضلاً عن عدم إشارته إلى ضرورة تكييف تلك الممارسات مع البيئة التي تعمل بها

<sup>1</sup> جواد محسن راضي وأحمد عبد الأمير ناصر حسين، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية جامعة واسط، العراق العدد 16، 2014، ص 316.

تلك المنظمة، إلا أن هذا المدخل ركز على أهمية العوامل الداخلية المؤثرة في ممارسات الموارد البشرية، ولذلك أصبحت الكفاءة وفعالية الكلفة هي الموجه لفلسفة عمل إدارة الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة وفقاً لهذا المدخل.

**2.3. مدخل أفضل ملاءمة (الموقفى):** يشير هذا المدخل إلى ضرورة تنسيق سياسات الموارد البشرية مع المجالات الأخرى داخل المنظمة لغرض التنفيذ الفاعل لتلك السياسات، ومن ثمّ تعد استراتيجيات المنظمة جزءاً مهماً من ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية، وتتمايز الممارسات الأفضل وفقاً لهذا المدخل بسبب الاختلافات بين المنظمات والبيئات العامة فيها، وكذلك أشار هذا المدخل إلى توسط استراتيجيات المنظمة مثل (الكلفة والنوعية، والإبداع) للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مع أداء المنظمة، وهذا يعني إنّ هذه الممارسات قد تؤثر في أداء المنظمة إيجاباً من خلال مزيج معين منها، ووفقاً لاستراتيجية معينة، وقد تؤثر سلباً من خلال المزيج ذاته، وفقاً لاستراتيجية أخرى.

يأخذ هذا المدخل العوامل الموقفية الحاسمة في البيئة الخارجية بنظر الاعتبار أيضاً، ولذلك يشير الافتراض الأساس له إلى إنّ المنظمات لها حدود قابلة للنفاذ بشكل كبير، وإنّ ممارسات الموارد البشرية سوف تستجيب مباشرة للمتطلبات البيئية، ولهذا سوف تبدو هذه الممارسات كرد فعل استجابياً إلى الضغوطات الخارجية الخطرة.

**3.3. المدخل التشكيلي (التجميعة):** يعد كل (Delery & Doty) و (Baird & Meshoulam) أول من أشار إلى هذا المدخل، الفكرة الرئيسية هنا بأن هناك توليفات خاصة أو مجموعة من الإجراءات التي تعزز بعضها البعض أو استجابت ذات تأثير أكثر، بينما أشار كل من (Delery & Doty) بأن هناك متغيرات مستقلة مثل ممارسات إدارة الموارد البشرية ترتبط مع متغيرات نابعة من استراتيجيات المنظمة. ولكي تكون هذه الأخيرة فاعلة، يجب على المنظمة أن تطور نظام الموارد البشرية الذي يحقق كلا من التناسب الأفقي الذي يشير إلى التماسك أو التناسق الداخلي لسياسات المنظمة أو ممارساتها، والتناسب العمودي والعمودي الذي يشير إلى تطابق بين نظام الموارد البشرية والخصائص التنظيمية الأخرى.

يؤكد المدخل التشكيلي على نمط التفاعل بين الاستراتيجية التنظيمية والمتغيرات التنظيمية التابعة التي تحقق لتناسب العمودي والأفقي، يعد هذا المدخل تكاملياً يركّز على أهمية الاتساق العمودي والأفقي لممارسات الموارد

البشرية الاستراتيجية، ويشير إلى وجود تأثيرات مستمرة بين ممارسات الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، التي تعد أمراً حاسماً في تطوير أداء الموارد البشرية الاستراتيجية.

ويختلف هذا المدخل عن المدخل الموقفي من خلال تركيزه على أهمية الدمج بين ممارسات الموارد البشرية، وأشار إلى أنّ مزج مجموعة معينة من ممارسات تؤدي إلى تطوير أداء المنظمة بصورة أفضل من إنجازها على انفراد.

#### 4. ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعددت وتعددت ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة بسبب التغيرات البيئية المختلفة، حيث يتفق الباحثون والمتخصصون في أن إدارة الموارد البشرية تشمل مجموعة من الممارسات أو الوظائف، إلا أنهم يختلفون في تقسيمها وعددها، فمنهم من يرى أن هذه الممارسات تشمل مجموعة من الأنشطة الرئيسية وتتضمن أنشطة فرعية والبعض الآخر يرى أنها مجموعة الممارسات التي ترتب بشكل مستقل، وهذا الاختلاف يعود لعدد أسباب منها حجم المنظمة وطبيعة عملها ونشاطها والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمات، فيما يلي أهم الوظائف والممارسات:

❖ **تحليل الوظائف:** هي عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على الوصف الوظيفي المتمثل في الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل، وعلى المواصفات الوظيفية المتمثلة في المهارات والخبرات والقدرات الواجب توافرها لدي شاغل الوظيفة؛

❖ **تخطيط الموارد البشرية:** تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية؛<sup>1</sup>

❖ **الاستقطاب:** هو عملية استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة؛

❖ **اختيار وتعيين الموارد البشرية:** عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل وظائف معينة؛

<sup>1</sup> أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 32.

❖ **تدريب وتطوير العاملين:** عملية اكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الايجابية المرتبطة بوظائفهم

للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي؛<sup>1</sup>

❖ **تقييم الأداء:** نظام لمراجعة وتقييم أداء المهتمات للفرد أو لفرق العمل، وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي

والأداء المطلوب والمفترض؛<sup>2</sup>

❖ **التخطيط والتطوير المهني:** الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطورهم وتقديمهم باعتبارهم موردا

حيويا في المنظمة، وهذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية إلى الموقع الأعلى أو إثراء وظائفهم الحالية؛

❖ **التعويضات والمنافع:** تشمل التعويضات المالية المباشرة مثل الأجور التي يحصل عليها الموظف مقابل عمله،

المكافآت والحوافز، التعويضات المالية الغير مباشرة مثل التعويضات التطوعية أو المنصوص عليها قانونا، والمنافع

المادية مثل الضمان الاجتماعي وتعويض إصابات العمل والاستغناء عن الموظف، والمنافع غير المادية مثل الرضا

الوظيفي والرضا الناتج عن بيئة العمل؛

❖ **علاقة العمل:** هي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة، وإقامة

الاتصالات والتفاعلات السلمية بينهم وبين الإدارة من جهة وبينهم وبين النقابات العمالية من الجهة الأخرى؛<sup>3</sup>

❖ **الصحة والسلامة:** تعني إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتوفير ظروف عمل مناسبة تمنع من وقوع أخطار

تهدد صحة الموظفين وسلامتهم، وتستمد هذه العناية قوامها من عامل أخلاقي غايته المحافظة على العنصر البشري

وتجنب الحوادث والإصابات التي تعرض حياته للخطر، وتوفير شروط عمل صحية تضمن استمرار نشاط المؤسسة

وتستمد قوامها كذلك من عامل التكلفة.

<sup>1</sup> عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص 45.

<sup>2</sup> R.Wayne Mondy & Robert M.Noel, *Human Resource Management*, Pearson , New Jersey , USA , 9<sup>th</sup> ed , (2005) p 252.

<sup>3</sup> عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص46.

إذن من خلال هذه الوظائف والممارسات تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحديد الطريقة المثلى لتعبئة الموارد البشرية والوصول إلى أحسن توافق بين وظائف المنظمة ومؤهلات الأفراد من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية مع مراعاة حاجات الأفراد وتطلعاتهم المهنية والاجتماعية .

## II. الوظيفة المالية:

ترتبط الوظيفة المالية في المؤسسة بشكل كبير بالعمليات المالية والتي تشكل الحياة المالية للمؤسسة، باعتبار أن كل نشاط اقتصادي يعتمد على الموارد المالية وتمثل مهام الوظيفة المالية في هذا الإطار في التفاوض وفي إعداد برامج لتمويل المؤسسة والإشراف على تنفيذها وتمثل المهمة الرئيسية لهذه الوظيفة في إدارة وتسيير الخزينة.

من جهة أخرى ترتبط الوظيفة المالية بوظيفة أخرى هي مساعدة المديرية العامة للمؤسسة والتنسيق معها من خلال الخدمات التي يمكن أن تقدمها لها، بفضل الخبرة والمهارة التي اكتسبها القائمون على إدارة الوظيفة المالية، وهذا الدور المتميز للوظيفة المالية في علاقتها مع الإدارة العليا للمؤسسة أكسبها تأثير ونفوذ كبيرين في المؤسسة مقارنة بالوظائف الأخرى وتمثل مهامها في هذا الإطار في التوفيق بين الموارد المالية المتاحة للمؤسسة ، وحاجياتها مع الأخذ في الحسبان إمكانياتها ومواردها الحقيقية، وكذلك الملاءمة بين أهداف المؤسسة وأهداف المساهمين، فالهدف النهائي للمؤسسة هو تحقيق القدرة على تعظيم القيمة السوقية للأسهم وهو الهدف الاستراتيجي الذي تسعى لتحقيقه معظم المؤسسات وتدور حوله جميع القرارات المالية.<sup>1</sup>

### 1. هيكل الوظيفة المالية:

لا توجد قاعدة عامة تسمح بتحديد مكان الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لأن هذا الأخير يختلف باختلاف أشكال المؤسسات ، بصفة عامة ، تعد الوظيفة المالية جزءاً لا يتجزأ من الوظيفة الإدارية وهذا على خلاف الوظائف الأخرى في المؤسسة المستقلة ذاتياً عن الوظيفة الإدارية والتي تتمثل في الوظيفة الصناعية

<sup>1</sup> PIERRE CONSO, *Gestion financière de l'entreprise*, 8<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2000, P 54

والتجارية و الاجتماعية بحيث يتم التنسيق بين مختلف هذه الوظائف من طرف المديرية العامة بحيث هذا التقسيم يعد كمثال وليس على سبيل الحصر.<sup>1</sup>

## 2. مهام الوظيفة المالية:

بصفة عامة الوظيفة المالية هي عبارة عن مجموعة من المهام والمسؤوليات والعمليات المرتبطة بالبحث عن الموارد المالية من مصادرها الممكنة، وفي إطار محيطها المالي، وهذا بعد تحديد الحاجات الضرورية، من خلال إعداد برامجها، وخططها الاستثمارية وكل ما يتعلق بالتمويل، ثم يتم اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة التي تسمح بتحقيق برامجها وخططها ولضمان استمرار نشاطها بصفة عادية، وصولاً إلى تحقيق أهدافها الإنتاجية والتوزيعية، وتعظيم أرباحها في ظل الظروف الاقتصادية المحيطة بها مع الأخذ بعين الاعتبار العامل الزمني بغية تغطية احتياجاتها المالية بصفة دائمة. ولضمان فعالية الوظيفة المالية يجب تسجيل جميع العمليات التي تم تحقيقها كعمليات الشراء والبيع ثم تلخيص هذه العمليات المالية في نهاية السنة المالية في شكل قوائم مالية تتمثل في الميزانية، وجدول حسابات النتائج والجدول الملحق الأخرى، وهي عبارة عن مخرجات نظام للمحاسبة في المؤسسة.

تحدد الوظيفة المالية بمتغيرين أساسيين هما السيولة والربحية، فالسيولة تعد مؤشراً يعبر عن مدى احتمال تعرض المؤسسة لمخاطر الإفلاس، والتي تنجم عن ضعفها في تسديد ما عليها من التزامات. أما الربحية فهي انعكاس للكفاءة وفعاليتها الإدارية المالية في استغلال الأموال المستثمرة في خلق الأرباح ليتوج كل هذا الأداء بقدرة الإدارة المالية على تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم القيمة السوقية لأسهمها في السوق.

## III. الوظيفة الإنتاجية:

### 1. مفهوم الوظيفة الإنتاجية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> PIERRE CONSO, *Gestion Financière de l'entreprise*, OP-cit, P66-67

<sup>2</sup> PIERRE CONSO, *Gestion Financière de l'entreprise*, OP-cit, P07.

من الناحية الاقتصادية، المؤسسة هي عبارة عن توليفة بين مجموعة من العوامل بغية إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصادية أخرى، يتمثل هدفها في تحويل السلع والخدمات المتاحة لها إلى منتوجات موجهة للأعوان الاقتصادية الأخرى، فالنشاط الأساسي للمؤسسة قائم على الإنتاج والتبادل.

وظيفة الإنتاج هي عبارة عن عملية تقنية تتميز بفترة زمنية التي تتعلق بتحويل السلع والخدمات وكذلك بالجانب المتعلق بالعوامل الضرورية لاستمرارية نشاطها ك رأس المال والمواد الأولية والعمل. هذه العملية التقنية تؤثر في طبيعة هيكل رأس مال المؤسسة وكذلك على شكل التبادلات سواء من أعلى أو من أسفل مستويات النشاط الإنتاجي.

رأس المال بالمعنى الاقتصادي هو عبارة عن مجموعة من العوامل الاقتصادية والتي تساهم في إنتاج السلع والخدمات، ويشمل موارد مادية وغير مادية مثل مجموعة المعارف المتراكمة في المؤسسة و الإطارات.

شروط التبادل مع الأعوان الاقتصادية الأخرى يختلف حسب طبيعة نشاط الإنتاج، الذي يتحدد بمستويات من الأعلى والأسواق التي من خلالها تحصل المؤسسة على السلع والخدمات الضرورية التي هي بحاجة إليها ، ويتحدد من الأسفل بالأسواق التي من خلالها تصرف منتوجاتها.

بعد صياغة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة المراد إنتاجها، يتم تصنيعه ثم يبعه هذه المجموعة من العمليات تشكل ما يسمى بدورة الاستغلال التي تتجدد باستمرار.

## 2. دورة الاستغلال:

تعرف دورة الاستغلال من الناحية الاقتصادية بأنها مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق هدفها المتمثل في إنتاج السلع، والخدمات بغرض تبادلها ، وتتكون دورة الاستغلال من ثلاثة مراحل متعاقبة تتمثل في:

- الحصول على السلع والخدمات التي تدخل في عملية الإنتاج (مرحلة الترميم).
- تحويل السلع والخدمات (المدخلات) إلى منتوجات تامة الصنع (مرحلة الإنتاج).
- بيع المنتوجات (مرحلة التسويق).

أما من الناحية المالية فتعني دورة الاستغلال شبكة من التدفقات المالية التي تضمن سير العمليات التبادلية بين المؤسسة والأعوان الاقتصادية الأخرى. ويمكن تعريف الدورة المالية بأنها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة، انطلاقاً من تحويل الأموال التي بحوزتها أو التي تحصل عليها من خلال القروض إلى منتوجات سواء كانت سلع أو خدمات إلى غاية اللحظة التي تسترجع فيها أموالها.

الدورة المالية هي طريقة أو أداة للمؤسسة تضمن من خلالها تحقيق التوازن والتحكيم بين حياة الأصول المادية، الأصول المالية، والأموال (النقود)، لكي تضمن استمرار نشاطها وتطورها.

هناك ثلاثة دورات مالية أساسية في المؤسسة وهي: دورة الاستغلال، دورة الاستثمار ودورة العمليات المالية. هذا التصنيف يأخذ بعين الاعتبار معيارين هما المدة الزمنية (طويلة أو قصيرة الأجل) من جهة، وطبيعة التدفقات المالية من جهة أخرى.<sup>1</sup>

### 3. النظام الإنتاجي:

أداء الوظيفة الإنتاجية لمهامها يستدعي وجود نظام إنتاجي، والذي يمكن تعريفه كإطار تنظيمي لتدفقات الإنتاج يأخذ بعين الاعتبار متغيرين رئيسيين هما المدة اللازمة للإنتاج، وكذلك عدد العمليات التي يجب القيام بها للحصول على المنتوجات النهائية، ويهدف هذا النظام إلى ما يلي:

➤ **الإنتاجية:** هي العلاقة بين مستوى الإنتاج والوسائل المستخدمة في تحقيقه.

➤ **المرونة:** هي قدرة الجهاز الإنتاجي للاستجابة للتغيرات الكمية والنوعية للسوق.

➤ **الجودة:** التي تستدعي من المؤسسة إنتاج منتوجات ترضي احتياجات الزبائن خاصة في ظل زيادة المنافسة واشتدادها بين المؤسسات، فلم يعد السعر والتكلفة هما المتغيران الرئيسيان في اللعبة التنافسية، بل أصبحت القدرة على الاستجابة للاحتياجات المتنوعة بصورة دقيقة وسريعة تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة.

إضافة للعوامل التي سبق ذكرها، فإن الوظيفة الإنتاجية عليها مسؤولية التوفيق بين الأهداف المختلفة للمؤسسة، فالبحث عن تحقيق أقصى الأرباح من خلال الإنتاجية الكبيرة قد لا يتلاءم مع عامل المرونة الديناميكية،

<sup>1</sup> PIERRE CONSO, *Gestion Financière de l'entreprise*, OP-cit, pp 27-28.

خاصة في ظل التنوع الكبير في المنتجات والتي تتطور باستمرار لذلك فإن توسيع مجال الإنتاج في المؤسسة ليشمل منتجات أخرى قد يؤدي إلى اختلال الإنتاج في المؤسسة ، وينعكس سلبا على جودة المنتجات.<sup>1</sup>

المؤسسة مطالبة بوضع نظام متكامل لتخطيط الإنتاج وإعداد برنامج الإنتاج مسبقا، ومتابعة تنفيذ هذا البرنامج ثم الرقابة والتقييم.

#### IV. الوظيفة التسويقية:<sup>2</sup>

يعتبر التسويق، أحد الأنشطة الأساسية التي تقوم بها المنشأة لما له الدور الكبير نجاحها وبقائها في السوق، وقد فرض التسويق نفسه بعد أن تغير مفهوم بيع ما تنتج إلى إنتاج ما يباع، وهذا انطلاقا من المستهلك حتى الرجوع إليه. ولم يقتصر التسويق على المنشآت الإنتاجية فقط، بل مارست المنشآت الخدمائية هي الأخرى مفهوم التسويق. عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق والذي نشر عام 1985 م عن مجلس إدارة الجمعية الأمريكية للتسويق كما يلي: "التسويق هو مجموعة الأعمال التي توجه انسياب السلع والخدمات، من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل".

وقد عرفه (*Ph. Kotler*) بأنه: "نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الاحتياجات والرغبات من خلال عمليات تبادلية". وينتهي هذا التعريف مهمة المسوق عند إشباع احتياجات المستهلك، ولكن الوظيفة التسويقية قد تستمر حتى بعد عملية البيع، ويقول (*Ph. Kotler*) " أن على المنشأة الاختيار بين خمسة توجهات لإدارة جميع أنشطتها التبادلية".

#### 1. مهام ووظائف النشاط التسويقي في المؤسسة:

- حسب التعريف الحديث للتسويق، يمكن ذكر الوظائف التسويقية التالية:
- تحديد السياسات والبرامج التسويقية المناسبة لمختلف المؤسسات العامة والخاصة.
- تصميم وتنفيذ التجارب الميدانية وملاحظة وتحليل الأنماط السلوكية لعينات من العملاء.

<sup>1</sup> Jean Longatte & Jacques Muller, *Economie d'entreprise* , OP-cit, PP 38-40.

<sup>2</sup> فوزي محيريق بن الجبلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي- الجزائر، 2020، ص ص 82-90.

- تجميع وتحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها لمعالجة مشاكل تسويقية حالية أو محتملة الوقوع.
- إجراء اختبارات السوق للسلع الجديدة قصد التعرف على مواقف المستهلكين.
- تحديد السياسات المرتبطة بالمشاركة وجميع الضمانات والخدمات الواجب تقديمها مع السلعة المباعة.
- دراسة المنافسة وإنشاء مزيج تسويقي فعال ومتابعته قياسا تطوريا.

## 2. أهداف النشاط التسويقي:

للتسويق أهداف متعددة نذكر منها:

- تعظيم ربح المؤسسة أو المنظمة.
- التنبؤ برغبات وحاجات أفراد المجتمع أو القطاعات السوقية المدروسة، ومحاولة إشباعها.
- تحقيق أكبر نسبة من الرضى لدى المستهلكين تجاه مؤسستهم.
- المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة.

## 3. مجالات تطبيق التسويق:

يهتم التسويق بخطوات التبادل في السوق، وقد صمم التسويق لتحقيق هذا التبادل، وإذا كان بمقدور مجتمع معين أن يعيش بدون الحاجة إلى التبادل، فلن تكون هناك حاجة إلى التسويق. لكن من الواضح أنه من النادر جدا العثور على مجتمع لا يحتاج إلى التبادل. وفي واقع الأمر فإن الجميع يعتمد بشكل مباشر على التبادل لإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

والتقنيات التسويقية كانت تقليديا مطبقة في المنظمات التي تستهدف الربح، وحتى زمن قريب كان الافتراض جدلا بأن كل تسويق هو تسويق يستهدف الربح، ولكن مؤخرا تمت إضافة هامة لهذه الفكرة، بحيث أن التقنيات طبقت في العديد من المنظمات التي لا تستهدف الربح، كما استخدمت المنظمات الخيرية والحكومية قسما من الطرق التي طورت في تسويق الخدمات الصحية والمجالات العسكرية. وهكذا فإن مجال التسويق لم يعد ينظر له على أساس أنه مقصورا على المجالات التي تستهدف الربح فقط.

يمكن تقسيم مجال التسويق إلى مستويين هما:

❖ **المستوى الضيق:** يستهدف المنظمات التي تسعى لتحقيق الربح، حيث يركز على تحقيق أكبر قدر من الأرباح في فترة زمنية قصيرة، ودون الأخذ بالاعتبار المنفعة التي يحصل عليها المستهلك، وهو في ظاهره - أي التسويق - خدمة المستهلك، وحقيقته خدمة المنظمة لتحقيق أقصى الأرباح.

❖ **التسويق الشامل:** يستهدف جميع المنظمات سواء أكانت منظمات تهدف إلى الربح أولاً تهدف إليه، وسواء كانت منتجاتها سلعا أو خدمات أو أفكارا، وقد استهدف التسويق الشامل خدمة المستهلك والمجتمع والمنظمة.

وفي الأخير يعتبر وجود هذه الوظائف أو وظائف أخرى في المؤسسة الاقتصادية حسب الحاجة وعدد العمال وخصوصية قطاع نشاطها، بالإضافة لاستراتيجية المؤسسة.



# قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1. أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
2. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
3. جواد محسن راضي وأحمد عبد الأمير ناصر حسين، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية جامعة واسط، العراق العدد 16، 2014.
4. حسين علي عبد الرسول وعبد الله كاظم، تقويم واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 11، العدد 2، 2009.
5. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014.
6. زاوي صورية، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر، 2016.
7. سهام شيهاني وسيد أحمد حاج عيسى، الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009 .
8. عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة مؤسسة " موبليس " للهاتف النقال " خلال الفترة 2001-2009، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير - بسكرة ، الجزائر، 2017.
9. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية- قياس وتقييم، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر، 2002.
10. عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2003.

11. عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
12. عمرو حامد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
13. كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
14. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
15. محمد معتوق المهدي وأشواق جاسم السلامي، تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وأثره في تحسين أداء المنظمة - دراسة حالة في مركز وزارة النفط العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 39، 2014.
16. هناء شاكر عباس، إدارة الموارد والتنمية البشرية ومدى أهميتها في المكتبات المركزية الجامعية، مجلة الأستاذ، جامعة بغداد، المجلد 2، العدد 211، 2014.
17. رجاء إبراهيم جواد، أثر التسيير التقديري في إدارة الموارد البشرية، مجلة جامعة ذي قار العلمية، العراق، المجلد 8 العدد 4 جوان 2013.
18. صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2018.
19. صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية - مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2007.
20. عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة مؤسسة " موبليس " للهاتف النقال " خلال الفترة 2001-2009، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر، 2017.
21. عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.
22. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993.
23. غول فرحات، الوجيه في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، ط1، 2008.
24. فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي- الجزائر، 2020.

25. ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998.

ثانيا: باللغة الأجنبية

26. Drury C, *Management and cost accounting* , 3<sup>rd</sup> edition, Chapman and Hall, 1992.
27. Ivancevich, John. M, *Human Resource Management*, Mc Graw Hill, New York, USA, 10<sup>th</sup> ed, 2007.
28. Līga P & Tatjana V, *Necessity to evaluate Human Resource management in companies of Latvia*, *Journal of ECONOMICS AND MANAGEMENT*, V 15 , 2010.
29. Philippe KOTLER & Bernard DUBOIS, *Marketing management*, 10<sup>ème</sup> édition, Edition Union Public, Paris, 2000.
30. R.Wayne Mondy & Robert M.Noë, *Human Resource Management*, Pearson , New Jersey , USA , 9<sup>th</sup> ed , (2005).
31. Jack, E. &John, C, *Human Resources program evaluation*, society for HRM, handbook, 2005.
32. Jean Longatte & Jacques Muller, *Economie d'entreprise*, Dunod, Paris.
33. PIERRE CONSO, *Gestion financière de l'entreprise*, 8<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2000.
34. Robert, N, William, H, *Human Resources Management program evaluation*, Department of Washington, 2004.
35. Wayne Mondy R, *Human Resource Management*, United States, Pearson, 2010.

ثالثا: مواقع الأنترنت

36. Nina Pološki Vokić, *The Relationship between the Level and Modality of HRM Metrics, Quality of HRM Practice and Organizational Performance*, 2013, On the Web-site:

[https://core.ac.uk/display/6719056?source=3&algorithmId=14&similarToDoc=7370282&similarToDocKey=CORE&recSetID=778a1e4e-0bea-40c39b7667de92350025&position=1&recommendation\\_type=same\\_repo&otherRecs=6719056,20268398,19396874,151229230,7074536](https://core.ac.uk/display/6719056?source=3&algorithmId=14&similarToDoc=7370282&similarToDocKey=CORE&recSetID=778a1e4e-0bea-40c39b7667de92350025&position=1&recommendation_type=same_repo&otherRecs=6719056,20268398,19396874,151229230,7074536)

37. Jack J. Phillips, *Accountability in Human Resource Management*, published by Gulf Publishing Company, Houston, TX, United States of America, 1999. On the Web-site:

[https://zodml.org/sites/default/files/Accountability\\_in\\_Human\\_Resource\\_Management.pdf](https://zodml.org/sites/default/files/Accountability_in_Human_Resource_Management.pdf)

38. HHDNP Opatha, *Evaluation of the Success of HRM and the HR Scorecard*, On the Web-site:

## قائمة المراجع

---

[https://mafiadoc.com/evaluation-of-the-success-of-hrm-and-the-hr\\_59cad1261723dd056c5a1c77.html](https://mafiadoc.com/evaluation-of-the-success-of-hrm-and-the-hr_59cad1261723dd056c5a1c77.html),

39. <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/yacine/pro02.htm>

40. <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/yacine/pro06.html>

41. <https://e-learning.univ-saida.dz/moodle/course/view.php?id=18>

