

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

## اقتصاد المؤسسة

"دروس، محاضرات وأسئلة"

إعداد:

د. مزياني أمين

السنة الجامعية: 2018\_2019

## الفهرس

الصفحة	البيان
02	الفهرس
03	المقدمة
04	المبحث الأول: ماهية المؤسسة
04	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة
05	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات
08	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
08	المطلب الرابع: خصائص المؤسسة
11	المبحث الثاني: أنواع الشركات
11	المطلب الأول: شركات الأشخاص
19	المطلب الثاني: شركات الأموال
29	المبحث الثالث: الوظائف التقليدية المؤسسة
29	المطلب الأول: الوظيفة الإدارية
31	المطلب الثاني: وظيفة التمويل
32	المطلب الثالث: وظيفة التسويق
33	المطلب الرابع: الوظيفة المالية
33	المطلب الخامس: وظيفة الموارد البشرية
33	المطلب السادس: الوظيفة التقنية (الإنتاج)

35	المبحث الرابع: بيئة المؤسسات
35	المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية ومكوناتها
46	المطلب الثاني: البيئة الداخلية
51	المبحث الخامس: الميزة التنافسية، الابتكار، ثقافة والجودة الشاملة بالمؤسسات الاقتصادية
51	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
54	المطلب الثاني: الابتكار
66	المطلب الثالث: ثقافة المؤسسة
74	المطلب الرابع: الجودة الشاملة
83	المطلب الخامس: الاستراتيجيات الأساسية لبورتر
86	المبحث السادس: نماذج مواضيع الإمتحان
93	المراجع

## المقدمة

سنتطرق في هذه المطبوعة دروس ومحاضرات لمقياس "اقتصاد المؤسسة" المبرمج في السداسي الرابع جذع مشترك لشعبة مالية ومحاسبة في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وهو مقياس الذي يتناول وظائف المؤسسة وبيئتها الداخلية (مكونات البيئة الداخلية) وكذلك بيئتها الخارجية (استراتيجية المؤسسة)، أنواع الشركات، الميزة التنافسية، ثقافة المؤسسة وإدارة الجودة الشاملة.

نظرا للتداخلات الموجودة في المؤسسة والتعقيدات المختلفة، رغم أنها لا تظهر جليا، فإن التطرق إلى دراستها يستوجب الدقة مع توخي الحذر وتجنب المعالجة العامة لهذا الموضوع، خاصة وأن التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور، قد غيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية، وأوقعت كذلك خلطا في بعض المبادئ العامة، وهذا نتيجة التطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في القرن العشرين خاصة، مما أدى إلى إعادة النظر في طرق و كفاءات التنظيم الاقتصادي، سواء على المستوى الكلي أو الوطني، أو على المستوى الجزئي (المؤسسة).

والمؤسسة تبعا لذلك اتخذت أشكالاً وأنماطاً لم يكن يتصورها البعض قبل أو أثناء الثورة الصناعية في أوروبا، كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالا واسعا في التنمية الاقتصادية.

## المبحث الأول: ماهية المؤسسة

لقد شغلت المؤسسة حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية (الشرقية والغربية)، باعتبارها النواة الأساسية في نشاط الاقتصادي للمجتمع كما أنها تعتبر عن العلاقات الاجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها، أو نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيها بينما من جهة ، ومع العناصر المادية والعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية ، كما يشمل تعاملها المحيط.

## المطلب الأول: مفهوم المؤسسة

تعرف المؤسسة عادة في كتب التسيير بصفة بسيطة كمجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية، ولكن هذا التعريف التقليدي غير كافي فلقد أدخل العلماء الحديثين عنصرا آخر يهم (المعلومات) الموارد المعلوماتية، ويبقى هذا التعريف مرتبط بالتعبير الاقتصادي الكلاسيكي للمؤسسة الذي يدور حول العناصر الأساسية وهي رأس المال، اليد العاملة والمواد الطبيعية ، أصبحت المؤسسة حاليا ليس إلا مجموعة من الموارد ، بل مجموعة منظمة ومهيكلت تخضع لمنطق دقيق و لمقاييس محددة من الناحية الهندسية والناحية البشرية، ومن هذا المنطق تصبح المؤسسة ما كانت صناعية، تجارية، خدمات .... الخ مجموعة من الموارد ولكن مجموعة منظمة ومهيكلت تخضع لأهداف دقيقة وتسير على أساس طريقة معينة من التسيير.

إن التنظيم كما بينه العالم Alfred.Mrsball عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج، وكما بينه كذلك

H.Fayol من الناحية التسييرية في بداية هذا القرن.

تبين الدراسات الحالية أن المؤسسة أصبحت مجموعة شبكات مرتبطة بالعناصر الداخلية والخارجية وللقيام بالتسيير المحكم يجب على المؤسسة أن تتعرف على مدى تدخل كل عنصر من عناصر الإنتاج ، وتنظم قواعد تسييرها على أساس المعرفة الدقيقة لمساهمة هذه العناصر في تكلفة الوحدة المنتجة ، وعلى هذا الأساس تعتبر المحاسبة التحليلية أداة أساسية للتسيير العلمي للمؤسسة ، بعدما كانت مجرد محاسبة تكاليف في بداية القرن تهتم خاصة بالحسابات، تطورت فأصبحت محاسبة تحليلية تهتم بإبراز ومعرفة مراكز التكلفة لتوجه التسيير إلى نمو مراكز الربح ، حيث أن معرفة مراكز التكلفة تهدف إلى تقوية المر دودية التي أصبحت ضرورة ممكنة في آن واحد بواسطة المحاسبة التحليلية التي تكون حاليا فرعا من فروع علوم التسيير .

### المطلب الثاني: أنواع المؤسسات

يمكن تصنيف المؤسسة وبغض النظر عن مستوى نشاطها وحجمها أو التسمية المرادفة لها ، إلى عدة مجموعات وفق معايير متعددة أهمها:

#### أولا – حسب طبيعة النشاط :

تصنف المؤسسات بحسب طبيعة نشاطها إلى نوعين أساسيين:

يقوم النوع الأول منها بإنتاج السلع أما الثاني فيقوم بأداء أو تقديم الخدمات على النحو التالي:

#### 1. – المؤسسة الإنتاجية :

وهي تلك المؤسسات التي تقوم بأداء مهمة إنتاج السلع بغية تلبية حاجيات المجتمع ، فهي تخضع لبعض أنواع المواد الأولية لتغيير معين ، بواسطة وسائل التشغيل المتاحة ، وبإشراف وإدارة تنفيذ القوي البشرية وهذا في ظل المعطيات الطبيعية ، وبمعنى آخر فهي – أي المؤسسة – عبارة عن وحدة إنتاجية

تقوم بإنتاج السلع المادية عن طريق الاستخراج أو عن طريق تحويل الخصائص الفيزيائية أو الكيميائية للمواد الطبيعية ، وعن طريق التكوير أو التصفية لتقنية هذه المواد وعزلها عن الشوائب ، وبالتالي جعلها صالحة للاستعمال .....الخ

## 2. – المؤسسة الخدمية :

وفي تلك المؤسسة التي تتاطب بها مهمة الخدمات بغية تلبية حاجيات المستهلكين كالمؤسسات التجارية ومؤسسات التأمين .

وهي تضطلع بهذه المهمة عبر أو بواسطة وسائل التشغيل مختلفة وبإشراف وتنفيذ القوي العامة (البشرية).

## ثانيا – حسب الطبيعة القانونية:

ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسة وبشكل ملكيتها على اعتبار أن شكل الملكية هي المحدد لنمط القوانين والأنظمة التي تحكم إجراءات قواعد تسييرها .

ويتجلى تصنيف المؤسسة وفق هذا المعيار في ثلاثة أنواع ، على النحو التالي:

### 1. المؤسسة الخاصة:

وهي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص ، كالمشاريع الفردية وشركات الأشخاص والشركات ذات المسؤولية وشركات التضامن وشركات المساهمة... على أن كل نوع من هذه الشركات يحكمه نمط قانوني معين ، يحدد طرق وإجراءات تسييرها .

## 2. المؤسسة المختلطة:

وهي تلك المؤسسات التي تشترك الدول أو إحدى هيئاتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.

## 3. المؤسسة العامة:

وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى الدولة باسم المجتمع، مثل المؤسسات الوطنية و الولائية والبلدية، وتدار وفق قوانين وإجراءات متميزة تحدد قواعد تسييرها.

## ثالثاً - حسب الأهمية:

ويمكن أيضا النظر إلى المؤسسات من جهة أهميتها في المجتمع، على أن تحدد هذه الأهمية بمجموعة من العوامل، كحجم المؤسسة ونوعية نشاطه { محلي، إقليمي، وطني ودولي } ويمكن التمييز في هذا الشأن بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة والمؤسسات الكبيرة... الخ، كذلك يمكن التمييز بين المؤسسات المنتجة للسلع الأساسية والمؤسسات المنتجة للسلع الكمالية، إلى غير ذلك.

## رابعاً - حسب النشاط الأساسي الممارس:

تصنف المؤسسات بحسب القطاع الذي تنتمي إليه تبعاً لنشاطها الأساسي، فيتم التمييز بين المؤسسات الزراعية والمؤسسات الصناعية والمؤسسات المالية... الخ .

وهناك من يصنف المؤسسات بحسب نشاطها الأساسي إلى قطاع أولى أو أول، يمثل أو يضم مجموع المؤسسات التي تستخدم كعنصر أساسي أحد عوامل الطبيعية، كالزراعة والصيد واستخراج



الخامات ، قطاع ثان يشمل المؤسسات التي تعمل في ميدان تحويل وإنتاج السلع وقطاع ثالث يمثل قطاع الخدمات كالنقل والتوزيع والتأمين .... الخ .

### المطلب الثالث: أهداف المؤسسة

يرتبط نشاط المؤسسة — عادة — بعدد من الأهداف التي تتجلى من خلالها الإستراتيجية المؤسسة في حد ذاتها ومن أهم هذه الأهداف:

1. — اتجاه أصحاب الملكية: البحث عن تحسين المر دودية (تعظيم الأرباح، الفائدة: منتجات —

نفقات}

2. — اتجاه المستخدمين: يهدف هؤلاء للقيام بنشاط يبرز كفاءتهم ويحسن المراقبة لضمان العمل، وخاصة الترقية الداخلية بالتدرج.

3. — اتجاه المستهلك: تنتج المؤسسة استجابة لحاجات المستهلكين ويمكن دورها الاقتصادي في محاولة الموازنة بين أهداف قيامها ومتطلبات هؤلاء .

وكخلاصة لكل ما سبق يمكن اختصار أن من أهم أهداف المؤسسة هو البقاء في الوجود واستمرارية هذا البقاء، وإن أمكن التكون على امتداد هذا البقاء غير أن تحقيقه يتطلب من المؤسسة السعي المتواصل للحصول على حد أدنى من الربح.

### المطلب الرابع: خصائص المؤسسة

للمؤسسة عدة خصائص تتمثل فيما يلي:

- 1- قيام المؤسسة بأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها والمتمثلة في الإنتاج.
- 2- يصعب على المؤسسة خدمة السوق كله، لذلك تقوم بتجزئة السوق أين تكون لها قدرة تنافسية.

- 3- ملائمة المؤسسة للبيئة التي هي موجودة فيها واستجابتها لها.
- 4- للمؤسسة شخصية قانونية من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات ومن حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- 5- وجود المستهلك الفعلي أو المتوقع، لذلك يتعين عليها التقرب أكثر من هذا الأجير بهدف زيادة قدرتها الإنتاجية
- 6- خاصية الهيكل المتطورة والملائمة: عبارة عن المخطط الذي يرمز للهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يبين لنا مختلف المديرات والمصالح الموجودة بالمؤسسة الاقتصادية
- 7- اللجوء إلى تكنولوجيا المعلوماتية
- 8- كل مؤسسة تسعى لتحقيق أهداف معينة، كالبقاء مدة أطول على مستوى السوق وتحقيق الأرباح.

### الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق الربح لضمان إمكانية رفع رأسمال المؤسسة والبقاء في السوق وتوسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الموجودة في السوق
- تحقيق متطلبات المجتمع أي تغطيته ولو جزء من السوق
- الاستعمال الرشيد والعقلاني لعوامل الإنتاج

### الأهداف الاجتماعية:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور
- تحسين مستوى معيشة العمال
- توفير التأمينات ومرافق العمال
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال

- توفير مناصب الشغل

### الأهداف التكنولوجية:

- القيام بعملية البحث والتنمية.
- مساندة السياسة القائمة في مجال البحث والتطوير التكنولوجي.

## المبحث الثاني: أنواع الشركات

الشركة هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من مال أو عمل، لاقتسام ما قد ينشأ عن المشروع من ربح أو خسارة" الشركة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع مالي، بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة" تنقسم الشركات من حيث طبيعة العمل الذي تقوم به إلى شركات مدنية وشركات تجارية، وتنقسم الشركات التجارية بدورها ومن حيث قيامها على الإعتبار الشخصي أو المالي إلى شركات أشخاص وشركات أموال وشركات ذات طبيعة مختلطة. والشركة التجارية وحدها هي التي تكتسب صفة التاجر.

### المطلب الأول: شركات الأشخاص

وهي الشركات التي تقوم على الإعتبار الشخصي، وتتكون أساساً من عدد قليل من الأشخاص تربطهم صلة معينة كصلة القرابة أو الصداقة أو المعرفة. ويثق كل منهم في الآخر وفي قدرته وكفأته، وعلى ذلك فإنه متى ما قام ما يهدد الثقة بين الشركات ويهدم الإعتبار الشخصي الذي تقوم عليه هذه الشركات فإن الشركة قد تتعرض للحل، ولذلك يترتب في الأصل على وفاة أحد الشركاء في شركات الأشخاص أو الحجر عليه أو إفلاسه أو انسحابه من الشركة حل الشركة.

وتشمل شركات الأشخاص شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة:

1. **شركة التضامن:** وهي النموذج الأمثل لشركات الأشخاص حيث يكون كل شريك فيها

مسؤولاً مسؤولة تضامنية، وفي جميع أمواله عن ديون الشركة كما يكتسب كل شريك فيها

صفة التاجر.

## خصائص شركة التضامن:

تتميز شركة التضامن فضلا عن المسؤولية التضامنية والمطلقة للشركاء بدخول اسم شريك أو أكثر في عنوان الشركة، وبعدم قابلية حصة الشريك للتداول، وباكتساب جميع الشركاء لصفة التاجر متى كان موضوع الشركة القيام بأعمال تجارية .

• **المسؤولية المطلقة والتضامنية عن ديون الشركة:** يسأل الشركة في شركة التضامن مسؤولية شخصية ومطلقة عن ديون الشركة كما لو كانت هذه الديون ديونا خاصة به، أي أنه يسأل في ذمته وبصرف النظر عن مقدار حصته في رأس المال عن ديون الشركة فمسؤولية الشركة المتضامن لا تتحدد إذن بمقدار حصته في رأسمال الشركة وإنما تتجاوز ذلك إلى جميع أمواله الخاصة.

• **دخول اسم الشركة في عنوان الشركة:** يتكون اسم شركة التضامن من اسم شريك واحد أو أكثر مقروناً بما ينبىء عن وجود شركة. والمقصود من ذلك هو إعلام الغير بالأشخاص الذين تتألف منهم الشركة والذين يعتمد عليهم في تعامله مع الشركة نظراً لمسؤوليتهم الشخصية والتضامنية عن ديون الشركة، غير أنه إذا كان عدد الشركاء كبيراً، فإنه يجوز الإقتصار على ذلك واحد منهم أو أكثر مع إضافة عبارة "وشركاه" أو "شركاؤهما" أو "شركاؤهم"، وذلك لكي يعرف الغير أن هناك شركاء آخرين غير الذين وردت أسماءهم في عنوان الشركة، والغالب أن يتضمن عنوان الشركة اسم أو أسماء من يتمتع من الشركاء بأكبر قدر من الشهرة أو الثقة التجارية، وإذا تكونت الشركة بين أفراد أسرة واحدة، فقد جرى العمل على الإكتفاء بذكر اسم العائلة مع إضافة ما يبين درجة القرابة بينهم مثل "اخوان" أو "أبناء عم" أو "أبناء خال".

- **عدم قابلية حصة الشركة للانتقال:** تقوم شركة التضامن كما قدمنا على الإعتبار الشخصي والثقة بين الشركاء، ومن ثم فلا يجوز للشركة كقاعدة عامة التنازل عن حصته بعوض أو بغير عوض إلى الغير دون موافقة باقي الشركاء، ولهذا فلا يجوز طبقاً لما تقضي به المادة 18 من نظام الشركات أن تكون حصص الشركاء ممثلة في صكوك قابلة للتداول، ذلك أن الشركاء قد وثقوا بشخص معين فلا يجوز إجبارهم على قبول شخص آخر قد لا يعرفونه أو يثقون به كشريك في الشركة، ولنفس الحكمة فقد رأينا أنه يترتب في الأصل على وفاة أحد الشركاء في شركات الأشخاص انقضاء الشركة. على أن قاعدة قابلية حصة الشريك للانتقال في شركة التضامن وفي شركات الأشخاص عموماً لا تتعلق بالنظام العام، لذا يجوز للشركاء الإتفاق على أن الشركة لا تنقضي بوفاة أحد الشركاء، كما يجوز النص في عقد الشركة على حق كل شريك في التنازل عن حصته للغير بشروط معينة، كموافقة أغلبية معينة من الشركاء على شخص المتنازل إليه، أو اعطائهم حق استرداد الحصة من المتنازل إليه مقابل دفع قيمتها، أو تقرير حقهم في الإعتراض على المتنازل عليه خلال فترة معينة.

- **اكتساب الشريك صفة التاجر:** متى كان الغرض الذي تقوم عليه شركة التضامن تجاريًا، كانت الشركة تاجرًا وجميع الشركاء تاجرًا، والسبب في ذلك أن الشريك المتضامن يسأل مسؤولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة، الأمر الذي يجعله في مركز من يمارس التجارة بإسمه الخاص. ويلاحظ أن الشريك المتضامن يكتسب صفة التاجر بمجرد دخوله في الشركة، ولو لم تكن له هذه الصفة من قبل، وعليه فإنه يجب أن تتوافر في الشريك المتضامن الأهلية اللازمة لاحتراف التجارة، كما يمنع على الأشخاص المحظور عليهم مباشرة التجارة الدخول كشركاء في شركة التضامن.

- إجراءات شهر شركة التضامن وميعاده ينحصر شهر شركة التضامن في الإجراءات الثلاثة

التالية:

- ✓ نشر ملخص عقد الشركة في جريدة يومية توزع في المركز الرئيسي للشركة،

ويشتمل ملخص عقد الشركة بصفة خاصة على البيانات التالية:

- اسم الشركة وغرضها ومركزها الرئيسي وفروعها إن وجدت.
- أسماء الشركاء ومحال إقامتهم ومهنتهم وجنسياتهم.
- رأسمال الشركة وتعريف كاف بالحصة التي تعهد كل شريك بتقديمها وميعاد

استحقاقها.

- أسماء المديرين ومن لهم حق التوقيع نيابة عن الشركة.

- تاريخ تأسيس الشركة ومدتها.

- بدء السنة المالية وانتهائها.

- مدير شركة التضامن: قد يعين لإدارة شركة التضامن مدير أو أكثر من بين الشركاء أو من

الغير، ومن النادر في الواقع أن يكون مدير شركة التضامن من الغير، وجرت العادة على

أن يكون المدير هو أهم الشركاء وأكثرهم خبرة بالشؤون التجارية. وتختلف القواعد

الخاصة بعزل مدير شركة التضامن بحسب صفته وطريقة تعيينه. فإذا كان المدير شريكاً

واتفاقياً، أي معيناً بنص في عقد الشركة، فإنه يعتبر غير قابل للعزل إلا بإجماع الشركاء

بمن فيهم المدير نفسه، ذلك لأن الإتفاق على تعيينه جزء من العقد، والعقد لا يجوز تعديله

-كقاعدة عامة - إلا برضاء جميع الأطراف فيه.

- توزيع الأرباح والخسائر: ان اقتسام الأرباح والخسائر هو أحد الشروط الموضوعية

الخاصة بعقد الشركة. ويخضع توزيع الأرباح في الأصل للشروط لواردة في عقد الشركة،

مع مراعاة بطلان الشروط التي تقضي بحرمان أحد الشركاء من الربح أو اعفائه من الخسارة. أما إذا لم يتضمن عقد الشركة قواعد لتوزيع الأرباح، وجب تطبيق أحكام نظام الشركات. وقد جرى العمل على توزيع الأرباح في نهاية كل سنة مالية، والأرباح التي توزع على الشركاء ليست هي الأرباح الإجمالية، والتي تنتج من طرح الرصيد المدين من الرصيد الدائن، بل الأرباح الصافية، وهي ما يتبقى من الأرباح الإجمالية بعد خصم المبالغ التي ينص عليها عقد الشركة أو يقضي بها العرف، وأهمها المصاريف العمومية كمرتبات الموظفين وأجور العمال والمصاريف النثرية كقيمة ما تستهلكه الشركة من نور وغاز ومياه، وكذلك الإستهلاكات وهي نسبة من قيمة الآلات والأدوات التي تستخدمها الشركة خلال السنة. وقد ينص عقد الشركة على اقتطاع جزء من الأرباح الإجمالية لتكوين احتياطي تستعين به الشركة على مواجهة الخسائر المحتملة أو احتياجاتها في المستقبل أو لتوزيعه على الشركاء كربح في السنوات التي لا تحقق فيها الشركة أرباحاً، وتكون الإحتياطي اجباري في بعض الشركات كشركة المساهمة وشركة التوصية بالأسهم والشركة ذات المسؤولية المحدودة، ولكنه اختياري متروك لتقدير الشركاء في شركات الأشخاص.

## 2. شركة التوصية البسيطة: وتتكون من فريقين من الشركاء: شركاء متضامنين يخضعون

لنفس النظام القانوني الذي يخضع له الشركاء في شركة التضامن، فيكونون مسؤولين مسؤولية تضامنية، وغير محددة عن ديون الشركة ويكتسبون صفة التاجر، وشركاء موصين لا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود حصصهم ولا يكتسبون صفة التاجر ولا يشاركون في إدارة الشركة.



## خصائص شركة التوصية البسيطة

تتميز شركة التوصية البسيطة بأن لها عنواناً يتركب من اسم شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين دون الشركاء الموصين، وبعدم اكتساب الشريك الموصي فيها صفة التاجر مع تحديد مسؤوليته عن ديون الشركة بمقدار حصته في رأس المال.

- عنوان الشركة: يتكون اسم شركة التوصية البسيطة من إسم واحد أو أكثر من الشركاء المتضامنين مقروناً بما ينبىء عن وجود شركة. ومن ثم فإنه إذا لم يتركب عنوان الشركة إلا من اسم شريك متضامن واحد، فإنه لا بد من إضافة عبارة "وشريكه أو شركاءه" حتى ولو كان هؤلاء الشركاء جميعاً موصين، وذلك لكي يعلم الغير بوجود الشركة. ولا يجوز أن يتضمن عنوان الشركة إسم أحد الشركاء الموصين، وذلك حماية للغير حتى لا يعتقد خطأ أن هذا الشريك الذي ظهر اسمه في عنوان الشركة مسؤول عن ديون الشركة مسؤولية غير محدودة، فيعتمد على هذه ويولي الشركة ثقته وائتمانه. وإذا ادرج اسم أحد الشركاء الموصين في عنوان الشركة مع علمه بذلك وعدم اعتراضه عليه، اعتبر في مواجهة الغير شريكاً متضامناً، أي يعتبر مسؤولاً أما الغير عن ديون الشركة بصفة شخصية وعلى وجه التضامن، ونتيجة لذلك فهو يكتسب صفة التاجر لأنه يكون عندئذ قد احترف التجارة وغامر بكل ذمته في النشاط التجاري.
- عدم اكتساب الشريك الموصي صفة التاجر يعتبر الشريك المتضامن في شركة التوصية البسيطة في نفس الشريك المتضامن في شركة التضامن، ومن ثم فهو يكتسب صفة التاجر بمجرد انضمامه للشركة ولو لم تكن له هذه الصفة من قبل، أما الشريك الموصي فإنه على خلاف ذلك لا يكتسب صفة التاجر بمجرد انضمامه إلى الشركة.
- المسؤولية المحدودة للشريك الموصي على خلاف الشريك المتضامن في شركة التوصية الذي يسأل عن ديون الشركة مسؤولية شخصية وعلى وجه التضامن، فإن الشريك الموصي لا يسأل

عن ديون الشركة إلا بمقدار حصته في رأس المال، ومن ثم فلا بد أن يقدم الشريك الموصي "حصة في رأس المال" أي حصة نقدية أو عينية، فلا يجوز أن تكون حصته مجرد عمله في الشركة. ويترتب على المسؤولية المحدودة للشريك الموصي أن إفلاس شركة التوصية لا يستتبع إفلاس الشريك الموصي، وإن اقتضى حتماً إشهار إفلاس الشريك المتضامن فيها.

- إدارة شركة التوصية البسيطة: يقوم بإدارة شركة التوصية البسيطة مدير أو أكثر، ويجوز أن يكون المدير شريكاً متضامناً أو شخصاً أجنبياً، إنما لا يجوز في جميع الأحوال أن يكون المدير شريكاً موصياً، ويسري على تعيين المدير في شركة التوصية وعزله وسلطته ومسؤوليته القواعد التي سبق ذكرها عند الحديث عن إدارة شركة التضامن، لذا فإننا نكتفي بالإحالة على هذه القواعد.

**3. شركة المحاصة:** وهي شركة مستترة لا تتمتع بالشخصية المعنوية ولا وجود لها بالنسبة إلى الغير وتقتصر آثارها على الشركاء فقط. وليس لها وجود ظاهر أو ذاتية قانونية أمام الغير تتعدى بين شخصين أو أكثر للقيام بعمل واحد أو عدة أعمال يباشرها أحد الشركاء بإسمة الخاص على أن يقتسم الأرباح والخسائر بينه وبين باقي الشركاء.

- خصائص شركة المحاصة كان الرأي السائد قديماً أن شركة المحاصة تتميز عن غيرها بكونها شركة مؤقتة تنشأ للقيام بعمل واحد أو عدة أعمال لا يستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً. غير أنه يؤخذ على هذا الرأي أنه ليس هناك ما يمنع قانوناً من أن تقوم شركة المحاصة بنشاط معين على وجه الإستمرار.

- تكوين شركة المحاصة المحاصة شركة فيما بين الشركاء، ومن ثم يجب أن تتوافر في عقدها سائر الأركان الموضوعية العامة (الرضا والأهلية والمحل والسبب) والأركان

الموضوعية الخاصة بعقد الشركة (تعدد الشركاء وتقديم الحصص ونية المشاركة واقتسام الأرباح والخسائر

• أما الشروط الشكلية المتعلقة بعقد الشركة فلا يشترط توافرها في عقد شركة المحاصة، ومن ثم فلا يلزم كتابة عقدها، كما أنه لا يجوز شهر هذا العقد وإلا فقدت الشركة صفتها كشركة محاصة.

• شركة المحاصة لا تتمتع بالشخصية المعنوية، فإنه ليس لها ممثل قانوني، أي مدير يعمل بإسمها ولحسابها، وإنما ينظم الشركاء عادة طريقة الإدارة في عقد الشركة، وهي لا تخرج عن الصورة التالية:

- قد يتفق الشركاء على اختيار أحدهم لمباشرة أعمال الشركة، وفي هذه الحالة يقوم هذا الشريك الذي يطلق عليه اسم " مدير المحاصة" بكافة الأعمال والتصرفات التي يقتضيها تحقيق غرض الشركة، وهو يتعامل مع الغير بإسمه وبصفته الشخصية ويكون وحده المسؤول أمام الغير، ولا تنشأ أي علاقة مباشرة بين هذا الغير وباقي الشركاء، ومن ثم لا يكون له دعوى مباشرة قبل الشركاء لأنهم ليسوا طرفاً في العقد.

- قد يتفق الشركاء على توزيع أعمال الشركة فيما بينهم، فيقوم كل شريك بإسمه الخاص ببعض الأعمال ثم يتقدم بحساب عن نشاطه ويجري تقسم الأرباح والخسائر بين الشركة على أساس أن تلك الأعمال قد تمت لحسابهم جميعاً.

- قد يتفق الشركاء على وجوب اشتراكهم في جميع الأعمال التي تتم لحساب الشركة، فتبرم العقود عندئذ بإسم جميع الشركاء ويلتزمون جميعاً أمام الغير وعلى وجه التضامن متى كان موضوع الشركة تجارياً تبعاً لقاعدة افتراض التضامن في المسائل التجارية.

إنقضاء شركة المحاصة

- تتقضي شركة المحاصة كبقية الشركات بالأسباب العامة لانقضاء الشركاء كما تتقضي بالأسباب الخاصة لانقضاء شركات الأشخاص. غير أن شركة المحاصة تتميز عن غيرها من الشركاء من حيث أن انقضاءها لا يستتبع خضوعها لنظام التصفية، ومرد ذلك أن شركة المحاصة لا تتمتع بشخصية معنوية وليست لها ذمة مالية مستقلة عن ذمم الشركاء، ولذا يقتصر الأمر عند انقضاء الشركة على مجرد تسوية الحساب بين الشركاء لتحديد نصيب كل منهم في الربح والخسارة، ويباشر تسوية الحساب جميع الشركاء أو خبير أو أكثر يختاره الشركة أو يعينه القضاء عند الاختلاف.

### المطلب الثاني: شركات الأموال

وهي الشركات التي تقوم أساساً على الإعتبار المالي ولا يكون لشخصية الشريك أثر فيها، فالعبرة في هذه الشركات بما يقدمه كل شريك من مال، ولهذا فإن هذه الشركات لا تتأثر بما قد يطرأ على شخص الشريك كوفاته أو إفلاسه أو الحجر عليه.

وشركات الأموال لا تشمل سوى شركات المساهمة وهي الشركات التي يقسم رأس المال فيها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول بالطرق التجارية، ويسمى الشركاء في هذه الشركات بالمساهمين، وهم ليسوا تجاراً ولا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود قيمة الأسهم التي يمتلكونها في الشركة.

#### 1. شركة المساهمة

شركة المساهمة هي الشركة التي يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول، ولا يسأل الشركاء فيها إلا بقدر قيمة أسهمهم، ولا تعنون بإسم أحد الشركاء، وتخضع في تأسيسها وفي إدارتها لإجراءات وقواعد خاصة. وتنضح من هذا التعريف الخصائص الأساسية لشركة المساهمة والتي تميزها عن غيرها من الشركات وهي:

- رأسمال الشركة: تقوم شركات المساهمة للنهوض بالمشروعات الإقتصادية الكبرى، ومن ثم كان طبيعياً أن يتميز رأسمالها بضخامته بالمقارنة مع رأسمال الشركات الأخرى. ويقسم رأسمال شركة المساهمة إلى أجزاء متساوية القيمة يسمى كل منها "سهماً" وتمثل هذه الأسهم في صكوك الأصل فيها أنها قابلة للتداول بالطرق التجارية، ومن ثم يجوز التصرف في هذه الأسهم بكافة أنواع التصرف دون أن يكون لذلك أثر على حياة الشركة.
- المسؤولية المحدودة للمساهم: تتحدد مسؤولية الشريك في الشركة المساهمة بقدر القيمة الإسمية لما يملكه من أسهم في رأسمال الشركة، ونتيجة لذلك فإن الشريك المساهم لا يكتسب صفة التاجر لمجرد دخوله في الشركة، على العكس من الشريك المتضامن في شركة التضامن والتوصية، كما أن إفلاس الشركة لا يؤدي إلى إفلاس المساهم ولو كان تاجراً، الأمر الذي يجعل مركزه من هذه الزاوية أقرب إلى مركز الشريك الموصي.
- اسم الشركة المساهمة: ليس لشركة المساهمة عنوان يستمد من أسماء الشركاء أو اسم أحدهم حيث "لا يجوز أن يشتمل اسم الشركة المساهمة على اسم شخص طبيعي... ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن الهدف من عنوان الشركة هو تقوية انتمائها عن طريق إعلام الغير بأسماء المسؤولين بالتضامن، في حين أن مسؤولية الشركاء في شركة المساهمة محدودة بقيمة أسهمهم. ويستفاد من هذا النص أن اسم شركة المساهمة يجب أن يكون مشتقاً من الغرض من إنشائها، فيقال مثلاً شركة الإسمنت السعودية أو الشركة السعودية للصناعات الأساسية. ومع ذلك يجوز أن يشتمل اسم الشركة المساهمة على اسم أحد الأشخاص الطبيعيين إذا كان غرض الشركة استثمار براءة اختراع مسجلة باسم هذا الشخص أو إذا تملكت الشركة مؤسسة تجارية واتخذت أسهمها رأسمالها، وإنما يجب في مثل هذه الحالات أن تضاف إلى الاسم عبارة "شركة مساهمة" وذلك للدلالة على نوع الشركة.

- التأسيس والإدارة: يخضع تأسيس شركات المساهمة لإجراءات خاصة تبدأ باستصدار مرسوم ما يرخص بالتأسيس، ولا تكتسب الشخصية المعنوية إلا بصدر قرار من الوزير المختص (وزير التجارة أو وزير الإقتصاد) باعتماد تأسيس الشركة، وذلك لتمكين الدولة من ممارسة الرقابة على تأسيس الشركات المساهمة والتحقق من جدية المشاريع التي تقوم بها وحماية أموال الجمهور. كما تقوم إدارة الشركة على اشتراك هيئات متعددة بعضها يتولى التنفيذ وبعضها الآخر الرقابة والإشراف، فهناك مجلس الإدارة الذي يتولى الإدارة والقيام بكافة التصرفات التي تستلزمها هذه الإدارة، وهناك الجمعية العامة العادية التي تجتمع مرة كل سنة على الأقل لمناقشة تقرير مجلس الإدارة وبراء ذمته عن أعمال السنة المنتهية. وهناك هيئة مراقبي الحسابات التي تتولى الرقابة على مالية الشركة والتحقق من انتظام حساباتها، وهناك أخيراً الجمعية العامة غير العادية التي تجتمع عندما يقتضي تعديل نظام الشركة أو لأغراض نص عليها عقد التأسيس.

### خصائص شركة المساهمة

- وتتميز شركة المساهمة بكونها الشركة التي ينقسم رأس مالها إلى حصص قابلة للتداول، ويسأل كل شريك فيها بقدر نصيبه من الأسهم ولا تنقضي الشركة بوفاة أحد الشركاء أو الحجر عليه أو إفلاسه لأن لا مكان للاعتبار الشخصي في هذا النوع من الشركات ولا يكتسب الشريك المساهم صفة التاجر وينتج عن ذلك أن إفلاس الشركة لا يترتب على إفلاس الشركاء. ويطلق على شركة المساهمة تسمية الشركة، ويجب أن تكون مسبوقة أو متبوعة بذكر شكل الشركة ومبلغ رأسمالها. ويجوز إدراج اسم الشريك واحد أو أكثر في تسمية الشركة. تختلف إجراءات تأسيس الشركة المساهمة تبعاً لما إذا كان التأسيس باللجوء العلني للدخار أو من دونه، أو بمعنى آخر طرح أسهم الشركة للاكتتاب العام عن طريق اللجوء إلى الجمهور قصد الحصول على أموال، وقد يقتصر الاكتتاب على المؤسسون دون اللجوء إلى الاكتتاب

العام. وسوف نتعرض فيما يلي لإجراءات تأسيس شركة المساهمة باللجوء العلني للادخار ثم نتناول إجراءات التأسيس من دون اللجوء العلني للادخار.

- إجراءات التأسيس باللجوء العلني للادخار. تمر إجراءات التأسيس بمرحلتين، ففي خلال فترة التأسيس يلتزم المؤسسون بالسعي في تأسيس الشركة والقيام بجميع الإجراءات اللازمة لذلك، ويتعاقد المؤسسون خلال هذه الفترة بوصفهم ممثلين لشركة المساهمة في هذه المرحلة ما هو في الواقع إلا عقد بين المؤسسين يسبق فترة التأسيس وتتميز الشركة في هذه الفترة بشخصية معنوية ناقصة بالقدر اللازم لتأسيسها، ويشترط المشرع أن يكون هذا التأسيس تأسيساً صحيحاً، وفي هذا الشأن تنص المادة 595 من القانون التجاري على ما يلي: "يحرر الموثق مشروع القانون الأساسي لشركة المساهمة بطلب من مؤسس أو أكثر، وتودع نسخة من هذا العقد بالمركز الوطني للسجل التجاري." وينشر المؤسسون تحت مسؤولياتهم إعلاناً للاكتتاب حسب الشروط المحددة بمرسوم. لا يقبل أي اكتتاب إذا لم تحترم الإجراءات المقررة في المقطعين الأول والثاني أعلاه. وبإكمال هذه الإجراءات يقوم المؤسسون بعد التصريح بالاكتتاب والدفعات، باستدعاء المكتتبين إلى جمعية عامة تأسيسية حسب الأشكال والأجال المنصوص عليها عن طريق التنظيم. تثبت هذه الجمعية أن رأس المال مكتتب به تماماً، وأن مبلغ الأسهم مستحق الدفع وتبدي رأياً في المصادقة على القانون الأساسي الذي لا يقبل التعديل إلا بإجماع آراء جميع المكتتبين، وتعيين القائمين بالإدارة الأوليين أو أعضاء مجلس المراقبة وتعيين واحد أو أكثر من مندوبي الحسابات، كما يجب أن يتضمن محضر الجلسة الخاص بالجمعية عند الاقتضاء إثبات قبول القائمين بالإدارة أو أعضاء مجلس المراقبة ومندوبي الحسابات ووظائفهم. وعند إتمام هذه الإجراءات نشأ الشركة قانوناً وتتكامل شخصيتها المعنوية فيجب شهرها، وتثبت الشركة بعقد رسمي وإلا كانت باطلة. وتنص المادة 592 الفقرة 2 تجاري على أنه لا يجوز

تأسيس شركة المساهمة إذا كان عقد الشركاء أقل عن سبعة, والسبب في ذلك أن المؤسسين مسؤولون عن الأخطاء التي تقع منهم في تأسيس الشركة وكلما زاد عدد المسؤولين زاد ضمان المكتتبين, كما يجب أن يكون الشركاء المؤسسين ممن اكتتبوا في رأس مال الشركة بحصة نقدية أو عينية وذلك ضمانا لجدية اهتمامهم بمشروع الشركة. وفي حالة ما إذا فشل المؤسسون في تحقيق مشروع الشركة, تزول الشخصية المعنوية لها بأثر رجعي ونصت في هذا الصدد المادة 604 الفقرة 2 تجاري: "وإذا لم تؤسس الشركة في أجل ستة أشهر ابتداء من تاريخ إيداع مشروع القانون الأساسي بالمركز الوطني للسجل التجاري, جاز لكل مكتتب أن يطالب أمام القضاء بتعيين وكيل يكلف بسحب الأموال لإعادتها للمكتتبين بعد خصم مصاريف التوزيع.

- رأسمال الشركة: تنص المادة 594 من القانون التجاري الجزائري على أنه " يجب أن يكون رأسمال شركة المساهمة بمقدار خمسة ملايين دينار جزائري على الأقل, إذا ما لجأت الشركة علنية للادخار, ومليون دينار في الحالة المخالفة". ويجب أن يكون تخفيض رأس المال إلى مبلغ أقل متبوعا في أجل سنة واحدة, بزيادة تساوي المبلغ المذكور في المقطع السابق, إلا إذا تحولت في ظرف نفس الأجل إلى شركة ذات شكل آخر. وفي غياب ذلك, يجوز لكل معني بالأمر المطالبة قضائيا بحل الشركة بعد إنذار ممثلها بتسوية الوضعية. تنقضي الدعوى بزوال سبب الحل في اليوم الذي تبنت فيه المحكمة في الموضوع ابتدائيا.

- الاكتتاب في رأس المال: الاكتتاب هو الإعلان الإرادي للشخص في الاشتراك في مشروع الشركة بتقديم حصة في رأس المال تتمثل في عدد معين من الأسهم قابلة للتداول.

- التأسيس دون اللجوء العلني للادخار: يسر المشرع الجزائري تأسيس شركة المساهمة التي لا تلجأ علانية للادخار ولهذا أعفاها من بعض الإجراءات التي تطبق على التأسيس باللجوء العلني



للادخار. وهذا راجع بالطبع لعدم الحاجة إلى حماية الجمهور والادخار العام في هذا النوع من الشركات إذ يقتصر الاكتتاب فيها على المؤسسون فيها وحدهم, وبخلاف التأسيس باللجوء العلني للادخار تثبت الدفعات عندما لا يتم اللجوء علانية للادخار بمقتضى تصريح من مساهم أو أكثر في عقد توثيق بناء على تقديم قائمة المساهمين المحتوية التي يدفعها كل مساهم. ويشتمل القانون الأساسي, على تقدير الحصص العينية, ويتم هذا التقدير بناء على تقرير ملحق بالقانون الأساسي يعده مندوب الحصص تحت مسؤوليته. ( المادة 607 تجاري ) ويوقع المساهمون القانون الأساسي إما بأنفسهم أو بواسطة وكيل مزود بتفويض خاص, بعد تصريح الموثق بالدفعات, ويعين القائمون بالإدارة الأولون وأعضاء مجلس المراقبة الأولون ومندوبو الحسابات الأولون في القوانين الأساسية, هذا ولا يجوز للشركة أن تباشر أعمالها إلا ابتداء من تاريخ قيدها في السجل التجاري وشهرها.

- القيم المنقولة المصدرة من شركات المساهمة، القيم المنقولة هي سندات قابلة للتداول تصدرها شركات المساهمة وتكون مسعرة في البورصة أو يمكن أن تسعر, وتمنح حقوقا مماثلة حسب الصنف وتسمح بالدخول مباشرة أو بصورة غير مباشرة في حصة معينة من رأسمال الشركة المصدرة أو حق مديونية عام على أموالها, وهذه السندات على ثلاثة أنواع:
  - 1-سندات كتمثيل لرأسمالها, وهي تمثل الحصص التي يقدمها الشركاء في رأس مال الشركة.
  - 2-سندات كتمثيل لرسوم الديون التي على ذمتها.
  - 3-سندات تعطي الحق في منح سندات أخرى تمثل حصة معينة لرأس مال الشركة عن طريق التحويل أو التبادل أو أي إجراء آخر.

2. شركة التوصية بالأسهم: وهي تشبه شركة التوصية البسيطة من حيث أنها تضم فريقين من الشركاء: شركاء متضامنون يخضعون لنفس النظام القانوني الذي يخضع له الشركاء

المتضامنون في شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة، وبالتالي فإن الشركة تعتبر بالنسبة إليهم شركة أشخاص، إذا يكتسبون جميعهم صفة التاجر ويسألون مسؤولية تضامنية وغير محددة عن جميع ديون الشركة، وفي مقابل ذلك يستأثرون بالإدارة، وشركاء موصون لا يترتب على دخولهم في الشركة اكتساب صفة التاجر ولا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود حصصهم التي تأخذ شكل الأسهم القابلة للتداول بالطرق التجارية، وبالتالي فإن الشركة تعتبر بالنسبة إليهم شركة أموال. فشركة التوصية بالأسهم تشبه شركة التوصية البسيطة من حيث أنها تضم فريقين من الشركاء مختلفين في مركزهما القانوني: شركاء متضامين يتوافر بالنسبة لهم الإعتبار الشخصي، ومن ثم تكون حصصهم غير قابلة للتداول ويسألون مسؤولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة ويتولون وحدهم إدارة الشركة ويكتسبون صفة التاجر ولو لم تكن لهم هذه الصفة عند دخولهم في الشركة، وشركاء موصين تتحدد مسؤوليتهم عن ديون الشركة بمقدار حصصهم في رأس المال ولا يكتسبون صفة التاجر بسبب انضمامهم للشركة ولا يجوز لهم التدخل في الإدارة.

3. **الشركة ذات المسؤولية المحدودة:** وهي الشركة التي تتكون من عدد قليل من الشركاء لا يجوز أن يزيد على الخمسين شريكا، وهذه الشركة تشبه شركات الأشخاص من حيث قلة عدد الشركاء فيها وحظر اللجوء إلى الإيداع العام عن طريق الإكتتاب في أسهم أو سندات وتقييد انتقال حصص الشركاء، وهي تشبه شركات الأموال من حيث تحديد مسؤولية كل شريك فيها عن ديون الشركة بمقدار حصته، ومن حيث نظام إدارتها والرقابة عليها.

#### **خصائص الشركة ذات المسؤولية المحدودة:**

- الشركة ذات المسؤولية المحدودة هي الشركة التي تتكون بين شريكين أو أكثر مسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال ولا يزيد عدد الشركاء في هذه الشركة عادة

عن خمسة وعشرين أو خمسين. وأهم خاصيتين لها هما تحديد عدد الشركاء في الشركة والمسؤولية المحدودة للشركاء. غير أن هناك خصائص أخرى لها منها حظر الإلتجاء إلى الإكتتاب العام، وتقسيم رأس المال إلى حصص غير قابلة للتداول بالطرق التجارية، وجواز أن يكون للشركة عنوان يتضمن اسم شريك أو أكثر. وسنتناول هذه الخصائص بشيء من التفصيل كما يلي:

- تحديد عدد الشركاء الغرض من تحديد عدد الشركاء بشريكين كحد أدنى و 25 أو 50 شريكا كحد أقصى هو قصر هذا الشكل من الشركاء على المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمحافظة على وجود الإعتبار الشخصي بين الشركاء.
- تحديد المسؤولية لا يسأل الشريك في الشركة ذات المسؤولية المحدودة عن ديون الشركة إلا بقدر حصته في رأس المال، وهذه الخاصية هي أساس تسمية هذه الشركة وهي تسمح للشركاء بتحديد مسؤوليتهم عن مخاطر المشروع دون حاجة إلى الإلتجاء إلى شكل شركة المساهمة، ومن ثم فهي تجعل الشريك في هذه الشركة في مركز يماثل مركز الشريك في شركة المساهمة. بيد أنه يلاحظ أن مسؤولية الشركة ذات المسؤولية المحدودة ذاتها عن ديونها ليست محدودة، بل هي مطلقة في جميع أموالها، ولكن مسؤولية الشركاء فيها هي المحدودة بقدر حصة كل منهم في رأس المال.
- حظر الإلتجاء إلى الإكتتاب العام لا يجوز تأسيس الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو زيادة رأسمالها أو الإقتراض لحسابها عن طريق الإكتتاب العام، ومن ثم لا يجوز لها إصدار أسهم أو سندات تطرح لاكتتاب الجمهور، والهدف من هذا الحظر هو المحافظة على توافر الإعتبار الشخصي بين الشركاء.

• عدم قابلية الحصص للتداول بالطرق التجارية يقسم رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة إلى حصص متساوية القيمة، غير أن هذه الحصص لا يجوز أن تكون ممثلة في صكوك قابلة للتداول بالطرق التجارية وذلك مراعاة للإعتبار الشخصي الذي تقوم عليه هذه الشركة. ولكن هذه الحصص ليست محبوسة عن التداول كما هو الشأن بالنسبة للحصص في شركات الأشخاص، فالشريك يجوز له أن يتنازل عن حصته لأحد الشركاء أو للغير وفقاً لشروط عقد الشركة.

• اسم الشركة يجوز للشركة ذات المسؤولية المحدودة أن تتخذ اسماً خاصاً مشتقاً من غرضها كما هو الشأن في شركات الأموال، كما يجوز لها أن تتخذ عنواناً يتضمن اسم شريك أو أكثر كما هو الحال في شركات الأشخاص.

• إدارة الشركة ذات المسؤولية المحدودة، يدير الشركة مدير أو أكثر من الشركاء أو غيرهم بمقابل أو بغير مقابل، ويعين الشركاء المديرون في عقد الشركة أو في عقد مستقل لمدة معينة أو غير معينة. ويجوز أن ينص عقد الشركة على تكوين مجلس إدارة من المديرين في حالة تعددهم، ويحدد العقد طريقة العمل في هذا المجلس والأغلبية اللازمة لقراراته، وتلتزم الشركة بأعمال المديرين التي تدخل في حدود سلطتهم.

• تعتبر شركة المساهمة النموذج الأمثل لشركة الأموال فهي تهدف لتجميع الأموال قصد القيام بمشروعات صناعية واقتصادية وهي أداة للتطور الاقتصادي في العصر الحديث، وقد نمت وتطورت بسرعة بفضل تجميع رؤوس الأموال وتركيزها في قبضة بعض الأشخاص حتى كادت تحتكر المجال الصناعي والتجاري للدولة والسيطرة على سياستها لقيامها وحدها بالمشروعات الكبرى التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة، وهذا هو السبب الذي أدى ببعض الأنظمة ومنها الدول الرأسمالية التخوف من هذه الشركات، ولذلك لم يتقرر حرية تأسيس شركة

المساهمة إلا في وقت متأخر، وتأسست أول شركات المساهمة في فرنسا بمبادرة من الحكم الملكي لغرض التجارة مع المستعمرات، وفي عام 1807 أثناء تدوين القانون التجاري كانت تظهر بمظهر خطر واشتراط تأسيسها تسريح مسبق من السلطات، ولم يسمح بتأسيسها بحرية تامة إلا أثناء الثورة الصناعية.

## المبحث الثالث: الوظائف التقليدية المؤسسة

باعتبار أن المؤسسات تختلف في وظائفها باختلاف طبيعة نشاطاتها التي تعمل فيها، وتتمثل هذه

الوظائف في ما يلي:

- الوظيفة الإدارية
- وظيفة التمويل
- وظيفة التسويق
- الوظيفة المالية
- وظيفة الموارد البشرية
- وظيفة الإنتاج ( التقنية )

### المطلب الأول: الوظيفة الإدارية

**1-1 التخطيط:** تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية وهي الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى، وحيث تقوم هذه الوظيفة بجمع أهداف وسياسات وتقرير الإستراتيجية التي يجب أن تتبعها المؤسسة.

**2-1 التنظيم:** يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية الهامة من الوظائف الإدارية، فهو يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية، ويتجلى هذا في حقيقة أن التنظيم " يعمل على إقامة وموازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد والأشخاص القائمين به، والتسهيلات المادية، بحيث يمكن الفوز بالتحقيق الفعال والاقتصادي للعمل".

مما لاشك فيه فإن المسؤول عن إدارة المؤسسة تحتاج إلى خريطة تنظيمية التي توضح، وتعمل

بصورة صحيحة، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على:

- تقسيم العمل على الإدارات أو أقسام أو مجموعات يسهل إدارتها.
- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة.
- تحديد التسلسل في الصلاحيات والسلطات لجميع العاملين في المؤسسة.

### 3-1 القيادة:

تعتبر القيادة الوسيلة الأساسية التي بواسطتها يمكن للمدراء من بث روح التآلف والتعاون والنشاط

المثمر بين العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

وعليه تتميز بفعالية مستمرة، وتعبر عن علاقة الشخص بالآخر، وهي العلاقة القائمة بين الرئيس

والمروءوس، ويمكن أن نعرف القيادة على أنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص، أو مجموعة

وتوجيههم، وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل

تحقيق الأهداف الموضوعية".

### 4-1 الرقابة:

ويمكن أن نعرف الرقابة على تعاريف كل من:

- فابول: " تتمثل في التحقيق مما إذا كان كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعية والتعليمات

الصادرة، والمبادئ التي تم إعدادها ".

- هيكس و جوليت: "العملية التي يمكن أن ترى الإدارة أن ما يحدث هو ما كان ينبغي أن يحدث،

وإذا لم يكن كذلك فمن الضروري القيام بعدة تصحيحات".

- أما جونسون وكاست فيري أنها " وظيفة تساعد على القيام بالتصحيحات بما يتفق مع الخطة، مع المحافظة على أن الانحراف عن الأهداف داخل الحدود المسموح بها".

### **المطلب الثاني: وظيفة التمويل**

وتعتبر على أنها " إمداد للمؤسسة بالبضائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالنوعية، والكمية، والوقت المناسب(الملائم) وبأقل تكلفة ممكنة".

### **1-2 الشراء:**

تحتاج عملية الشراء لدراسة مسبقة، من أجل تحديد الكميات المطلوبة، وعليه إذا كانت المؤسسة تقوم بعملية مناولة المشتريات قبل وقت الحاجة، معناه تجميد الأموال، وارتفاع تكاليف التخزين، وعملية المناولة المتأخرة معناه تعطيل عملية الإنتاج، وطلب كميات كبيرة له انحرافات تسبب مناولة قبل وقت الحاجة، وطلب كميات صغيرة تسبب ارتفاع المصاريف الإدارية من جراء الطلب في فترات قصيرة.

### **2-2 التخزين:**

وهو المكان التي تقوم فيه مختلف العمليات والتي يتم فيها حفظ المواد والمستلزمات الضرورية في المخازن، حتى يتم صرفها بغرض البيع أو استعمالها في الإنتاج.

والمخزونات تلعب دورا هاما وحساسا كمقياس النجاح أو الفشل في المؤسسة، وقد تكون

المخزونات على الأشكال التالية:

- بضائع
- مواد أولية
- مواد استهلاكية



- مواد محل التصنيع
- المنتجات التامة الصنع
- مواد الصيانة
- قطع الغيار
- منتجات نصف مصنعة
- الغلافات
- تجهيزات مكتب

### **المطلب الثالث: وظيفة التسويق**

وهي تعني بتقدير مختلف احتياجات ورغبات المستهلك، من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة، بغية إنتاجها وتحقيق الأرباح.

### **1-3 البحوث التسويقية:**

وهي تهدف إلى تحديد أماكن التوزيع المطلوبة، ودراسة حاجيات ومتطلبات المستهلك، وطبيعة التقلبات الموسمية في حال وجودها ويمكن أن نقول أنها تعتمد على بيانات، ومعطيات مستمدة من مختلف الجهات.

### **2-3 الإشهار:**

ويقصد به تعريف السوق بمنتجات المؤسسة، سواء كان موجود أو حديث، ويكون الإشهار عبر وسائل مختلفة مثل الصحف، والتلفزيون...إلخ.

### 3-3 البيع:

الهدف المسطر من عملية الإنتاج هو تحقيق الإيرادات ومن أجل هذا فعلى المؤسسة ان تهتم بقتوات التوزيع حيث يشكل الباعة مصدرا أساسيا للحصول على المعلومات المطلوبة لدراسة السوق.

#### **المطلب الرابع: الوظيفة المالية**

تعتبر هذه الوظيفة القلب الذي ينظم حركة الأموال، فلا يمكن للمؤسسة أن تنشأ دون وجود هذه الوظيفة، فهي التي تقوم بشراء استثمارات المؤسسة، ودفع المرتبات وأجور العمال.

#### **المطلب الخامس: وظيفة الموارد البشرية**

هذه الوظيفة تهتم بفاعلية ومهارة ورضا وتعاون العاملين في المؤسسة وتتأثر مثل هذه العوامل السابقة بأعمال المديرين وتصرفاتهم.

ولهذا لايمكن تجاهل أو التقليل من شأن وأهمية العاملين بالمؤسسة.

#### **المطلب السادس: الوظيفة التقنية(الإنتاج)**

تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف في المؤسسات المختلفة، وهي تتعلق بخلق المنافع الشكلية للمواد والخدمات بتحويلها إلى سلع يمكن أن نشبع حاجيات ورغبات المستهلكين، وتتطوي هذه الوظيفة القيام بالأنشطة التالية:

- تحديد موقع المصنع، وترتب الآلات وعناصر الإنتاج الأخرى بما يناسب العملية الإنتاجية
- تصميم العمليات (الإنتاجية) الصناعية، وتحديد الماكينات، والعدد، والأدوات وطرق تشغيلها.
- تخطيط وتنفيذ العملية الإنتاجية ويشمل ذلك وضع برامج زمنية، وتحديد الأفراد والتكاليف.

- مراقبة جودة المنتجات عن طريق التأكد من أن إنتاج يتم حسب المواصفات الموضوعية للمنتجات.
- تحسين طرق العمل، وتصميم أماكن العمل، وتحديد الأوقات النمطية لأداء العمل، وتوفير التهوية، وأماكن الراحة للعمال.

## المبحث الرابع: بيئة المؤسسات

### المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية ومكوناتها.

بدأ ظهور قوي لمفهوم بيئة المؤسسة في السنوات الستينات، حيث تعددت الأبحاث والدراسات المتعلقة بها، لكن على الرغم من كثافة التزام المعرفي في مجال بيئة المؤسسة إلا أنه من الصعب تأطير مفهوم البيئة بتعريف محدد لتباين الفلسفات والمداخل والاهتمامات المتعلقة بها.

فالبيئة هي تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والسياسية الواقعة خارج السيطرة المباشرة للإدارة.

كما تعرف البيئة على أنها مجموعة الظروف والقوى التي تعمل خارج حدود المنظمة، ولكنها تؤثر في قدرتها على توفير استخدام الموارد اللازمة لإنتاج مخرجاتها.

ويوجد من عرفها بأنها مجموعة القيود أو المواقف والظروف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة على مستوى كفاءة الإدارة.

كذلك تعتبر البيئة مصدر حصول على المال والمواد والقوى العاملة وغيرها من مستلزمات اللازمة للمنظمات ويتم تقديم منتجات وخدمات المنظمة إليها (البيئة).

من خلال كل هذه التعاريف نقترح تعريف نراه شامل ومفهوم، وهو أن بيئة المؤسسة عبارة عن مجموعة المتغيرات والقيود والظروف الداخلية والخارجية، قد تكون في صالح أو غير صالح المؤسسة والتي يمكن أن تكون غير خاضعة لسيطرة ورقابة المؤسسة وتؤثر على جميع المنظمات سواء كانت ربحية أو غير ربحية.

ومن خلال هذا يتضح جليا أن بيئة تنقسم إلى قسمين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، حيث يعتبر هذا الأخير هو المعيار الأساسي في تقسيم البيئة.

قبل التطرق إلى مضمون البيئة الخارجية إرتئينا أن نذكر إلى تقسيم آخر لها، حيث هذا التقسيم مبني على أساس درجة تعقد البيئة.

اجتهد كل من " إمري" وترست" في تقسيمها للبيئة إلى أربعة أقسام هي: البيئة الهادئة العشوائية، البيئة الهادئة التجميعية، البيئة القلقة ثم البيئة المظهرية أو الهائجة.

1- **البيئة الهادئة العشوائية (متجانسة مستقرة):** هي بيئة ذات تغير بطيء وتغيراتها شبه ساكنة، واتخاذ القرارات في ظل هذه البيئة سهل ودون مخاوف.

2- **البيئة الهادئة التجميعية (متجانسة وغير مستقرة):** هي بيئة شبه ساكنة إلا أنه يوجد تهديدات من قبل تحالفات أو جماعات التي يجب اتخاذه بعين الاعتبار.

3- **البيئة القلقة :** هذه البيئة تتصف بتعقدها أكثر من سابقتها لوجود عدد لا بأس به من منافسين يسعون إلى غاية واحدة. و تتميز كذلك بظهور احتكار السلع أو أسواق داخل هذه البيئة.

4- **البيئة الهائجة :** وهي أكثر البيئات تعقدا كون متغيراتها سريعة التغيير وشديدة التفاعل، وتتميز بعدم التأكد عالي جدا. وهذا النوع من البيئات هي الأكثر سائدة اليوم. ونعطي مثال على ذلك البيئة المحيطة بالمؤسسات المتخصصة في الإعلام الآلي والتكنولوجيا.

كما أشرنا سابقاً يوجد معيار آخر للتقسيم الرئيسي للبيئة وهو كل ما يحدد نطاق الخارجي والداخلي

للمؤسسة، أي الفضاء الداخلي لها يسمى بالبيئة الداخلية أما الفضاء الخارجي فهو البيئة الخارجية.

### **البيئة الخارجية للمؤسسة:**

بعد ما تطرقنا سابقاً إلى مفهوم وأصناف البيئة سوف نتناول في هذه الفقرة مفهوم البيئة الخارجية،

حيث يعود اهتمام الإداريين بمفهوم البيئة الخارجية إلى نظرية النظام العام " Generals systems

theory " التي ترى أن المنظمة نظام مفتوح وهي تكوين اجتماعي منسق يتفاعل فيه الأفراد من أجل تحقيق أهداف مشتركة وذلك عن طريق تأثير وتأثر بمحيط المنظمة.

تعرف البيئة الخارجية بأنها مجموعة العناصر التي تتعامل معها المنظمة وتشكل علاقات سببية مركبة معها. أي أنها الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على عمل المنظمة.

وتعرف كذلك بأنها مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر، وتتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة.

ويعبر عن البيئة الخارجية بتلك العوامل الخارجية التي تؤثر على ثروات المؤسسات ولا تملك هذه الأخير القدرة على السيطرة عليها بشكل مباشر إلا في حالة تشكيل مجموعات كبيرة يمكن استيعابها بسهولة. ومما لا شك فيه أن هذه العوامل كثيرا ما تتدخل مع بعضها البعض. بمعنى آخر المتغير أو العامل قد يكون السبب في خلق متغير آخر مثل التلوث الناتج عن المركبات قد يتحول إلى عمل سياسي يهدف إلى حد من الموارد المنبعثة من المركبات ويتحول هذا العمل السياسي إلى إصدار بعض التغييرات على قوانين الضرائب.

ومن خلال ما سبق نقول أن البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المحيطة والتي تؤثر بشكل أو بآخر على المؤسسة واستراتيجياتها ونقصد بالعوامل تلك المتغيرات والاعتبارات المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر على كل المؤسسات سواء من القطاع العام أو الخاص.

فعلى أساس عملية تأثير المباشر وغير المباشر تصنف البيئة الخارجية للمؤسسة إلى قسمين رئيسيين؛ البيئة العامة والبيئة الخاصة.

## 1/ البيئة العامة: (البيئة الخارجية الغير مباشرة)

تعرف البيئة العامة بأنها مجموعة القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية، الديموغرافية، السياسية، القانونية، والعالمية التي تؤثر في المنظمة وفي بيئة المهمة الخاصة به. كما يعرف بأنها هي البيئة التي ينطوي تحتها أو تعمل ضمن إطارها جميع المنظمات، وتحتوي على متغيرات عامة تنشأ وتتغير خارج المنظمة والتي تؤدي إلى تغيير حقيقي في مسار المنظمة، ولكن المنظمة لا تستطيع التأثير فيها.

ويمكن تعريفها كذلك بأنها الإطار الجغرافي أو الإقليمي الذي تعمل فيه جميع المنظمات المتواجدة في تلك المنطقة. ويكون تأثير هذه البيئة عاما على جميعها وبدرجات متفاوتة. وتتميز هذه البيئة بصعوبة التأثير فيها عكس البيئة الخاصة.

بعد تطرقنا لبعض تعاريف الخاصة بالبيئة العامة للمنظمات سنحاول في النقاط التالية الإشارة إلى أهم مكونات هذه البيئة:

### 1. البيئة الديموغرافية:

البيئة الديموغرافية هي العنصر الأول من مكونات البيئة العامة. اعتبرها كوتلر "klotler" كعامل الأول لأنها تعبر عن مستهلكي المنتجات المؤسسة إذ تغير هذا العامل يؤثر مباشرة على مخرجاتها حيث تسعى المؤسسة التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات سواء في نمط أو شكل أو حجم الاستهلاك. وتستطيع العوامل الديموغرافية بشكل دراماتيكي أن تؤثر على العرض و تشكل تهديدات بيئية على المنظمة، وهي ناتج التغير في خصائص المجتمع الخاصة بالسن والنوع، والأصل، والعرق، والدخل، على سبيل المثال دخول المرأة إلى ميدان العمل بأعداد كبيرة أثار العديد من القضايا مثل المساواة في الأجر والمعاملة وفرص الترقية وتوفير الرعاية للأطفال.

ومن خصائص البيئة الديموغرافية نذكر مايلي:

- الحجم أو عدد السكان حيث يؤدي زيادة السكان إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات المقدمة من المؤسسة.
- تقسيم أو توزيع حسب الأعمار.
- مستوى التعليم.
- الهيكلة العائلية.
- توزيع الجغرافي.

## 2. البيئة الاقتصادية:

تعتبر البيئة الاقتصادية من أهم العوامل البيئة العامة المؤثرة على المنظمات. وتعبّر البيئة الاقتصادية عن جميع العوامل التي تحدد قوة وكفاءة اقتصاد الدولة الذي تعمل بداخله المؤسسة، وهي تشمل متغيرات عديدة التي تمثل مصدرا هاما للفرص والتحديات بالنسبة لها.

إن سوء الأحوال الاقتصادية يزيد من تعقيد بيئة المنظمة وتجعل عمل المسيرين أكثر صعوبة، فقد يضطروا إلى تخفيض عدد العاملين والضغط على العاملين الباقين لإيجاد وسائل مبتكرة لإشغال الموارد، ومن أهم هذه المتغيرات ما يلي:

**1- معدل النمو الاقتصادي:** يؤثر معدل النمو الاقتصادي مباشرة على مستوى الفرص وتحديات بالنسبة للمنظمة. فإن زيادة معدل النمو الاقتصادي يقود إلى التوسيع في إنفاق المستهلكين، وبالتالي فإنها تساعد المنظمات على تسويق منتجاتها مغتمة بذلك الفرص المتاحة. أما معدلات النمو المنخفضة فإنها تؤدي إلى تدهور الاقتصاد ما يعكس سلبا على إنفاق الاستهلاكي، وبالتالي انخفاض في معدل الشراء ونقص في الربحية.



2- **القرض والادخار:** إن إنفاق المستهلكين لا ترتبط فقط بالدخل، بل لها علاقة كذلك بالادخار والقرض. ففي غالب الأحيان يكون القرض الاستهلاكي عامل من عوامل نمو اقتصاد البلد، وهذا ما يؤدي إلى زيادة في إنفاق المستهلك.

3- **معدلات التضخم:** يؤدي ارتفاع في معدلات التضخم إلى النمو البطيء في الإنتاج والاقتصاد وهذا ما يؤثر سلباً على بيئة الأعمال ويصبح التنبؤ للمستقبل في هذه الحالة صعباً ومحفوفاً بالمخاطر، وبالمقابل فإن استمرار التضخم في الزيادة قد يلعب دور إيجابياً أين يولد فرصاً لمنظمات أخرى (كشركات النفط) أين تحقق هذه الشركات أرباحاً خلال فترات التضخم (ارتفاع أسعار النفط).

بالإضافة إلى هذه العوامل يوجد عوامل أخرى نذكرها باختصار:

- التشريعات والسياسات الاقتصادية.

- القدرة الشرائية للمواطن.

- معدد الفائدة.

- الميزان التجاري.

- معدل البطالة.

تقوم إدارة المؤسسة دائماً برسم استراتيجياتها وخططها المستقبلية وفقاً لتنبؤات لمختلف هذه العوامل

المذكورة.

### 3. البيئة التكنولوجية:

تتطلب عمليات التخطيط الاستراتيجي دراسة وتقييم البيئة التكنولوجية التي تعمل فيها المنظمة من

حيث التطورات الفنية التي تستهدف الصناعة التي تعمل فيها أو الصناعات المتمثلة والمغذية لها، وكذلك

فحص وتقصي لتطورات الفنية التي تطرأ على المنتجات التي تقدمها المنظمة.

وتحتوي البيئة التكنولوجية على اكتشافات والاختراعات، الابتكارات، طرق نقل التكنولوجيا ومختلف البحوث التكنولوجية.

ضف إلى ذلك فإن مجال تكنولوجيا المعلومات والانترنت شهد تطورات كبيرة ومتسعة ما أدى إلى تغيرات كبيرة في منظمات الأعمال، وممارسات الإدارة على مستوى العالم.

#### 4. البيئة السياسية والقانونية:

إن البيئة السياسية والقانونية تؤثر كثيرا على القرارات التجارية، حيث النظام السياسي وتشريعاته القانونية والإدارية تحدد الإطار أين المؤسسات والأفراد يزاولون نشاطاتهم.

ويدخل في نطاق البيئة السياسية والقانونية كافة الجماعات والمنظمات والأفراد التي تمتلك قوة التأثير في قرارات المنظمة.

وتشمل هذه البيئة ما يلي:

- القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المؤسسة.
- طبيعة النظام السياسي السائدة في الدولة.
- قوانين العمل والتأمينات.
- قوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة.
- قوانين الضرائب والجمارك.

#### 5. البيئة الاجتماعية والثقافية :

وتشير إلى مجموع العوامل والقيم الاجتماعية، كالتقاليد الاجتماعية، أنماط المعيشة، اتجاهات المجتمع، والمعتقدات الدينية.

قد تكون هذه العناصر في صالح المؤسسة كما قد تكون في غير صالحها، بمعنى تسمح هذه البيئة بخلق الفرص والتهديدات على المؤسسة، مثلاً: في شهر رمضان المبارك يزداد فيه الطلب على المنتجات الغذائية و هذا ما يؤدي بالمؤسسة المنتجة في زيادة الإنتاج وبالتالي أرباح أكثر.

بالإضافة إلى هذه العوامل البيئية العامة فإنه توجد عوامل أخرى تدرج ضمن البيئة العامة للمؤسسات، فعلى سبيل المثال أضاف كوتر البيئة الطبيعية، فأشار من خلالها إلى أن البيئة الطبيعية في وقتنا الحالي تشكل اهتمامات كبيرة على الصعيد العالمي، وتطرق من خلالها إلى أربعة عناصر: نقص المواد الأولية، تكلفة الطاقة، التلوث البيئي وتدخّل الدولة في تسيد الموارد الطبيعية.

وكذلك يوجد عوامل البيئة الدولية والعالمية التي تلعب دوراً هاماً وبارزاً ومؤثراً على منظمات الأعمال، وتخلق هذه التغيرات عادة تحالفات إستراتيجية من الشركات و تكتلات اقتصادية دولية، أو تحالفات سياسية دولية.

#### • البيئة الخاصة (المباشرة) أو الصناعة

المقصود ببيئة الخاصة، هي البيئة التي تتضمن مجموعة العوامل أو القوى المؤثرة في المنظمة بشكل مباشر ويمكن للمنظمة نسبياً التأثير فيها.

وهي الأكثر تأثيراً على المنظمات وبطريقة مباشرة ومتغيراتها تواجه المنظمة بصورة يومية أو ما شابه ذلك، فالمنظمة تواجه المنافسة من المنافسين، حيث تحدد قراراتها وتتشكل سياساتها وفقاً لتأثيرات هذا المتغير.

وتعرف كذلك بأنها مجموعة القوى الأكثر تواجداً في الصناعة ولها تأثيراً مباشراً على جميع أنشطة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة وفي الصناعة، حيث القيود الخارجية تؤثر على العوامل الإنتاج

والفرص التسويقية والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للمنظمات، فلهذا وجب على المؤسسة فهم محيطها الخارجي.

ونستطيع أن نعرفها بأنها تلك القوى والمتغيرات التي لها تأثير مباشر وخاص بالمؤسسة محددة، بمعنى هذا التأثير لا يشمل كل المؤسسات بنفس الصورة والشدة، وتكون هنا عملية التأثير متبادلة أي المؤسسة تأثر هي الأخرى في هذه البيئة ولو بصفة غير مطلقة (تأثير نسبي).

### • مكونات البيئة الخاصة

تتبع القوى المكونة لبيئة النشاط من أفعال وتصرفات الموردين، الموزعين، العملاء والمنافسين، والتي نتطرق إليها في النقاط التالية:

#### 1. الموردون:

الموردون هم الأطراف الذي يمدون المؤسسة باحتياجاتها من مدخلات (المواد الخام، والعمالة، والآلات) اللازمة لإنتاج مخرجات تتمثل في السلع والخدمات.

وقد يكون المورد فرد أو مؤسسة، يعمل في أنشطة مختلفة كإنتاج، تحويل، تركيب وتثبيت مختلف الأجهزة كأجهزة الرقابة أو الأمن، ويمكن أن يكون خدمات أو برامج حاسوب أو تكوين إطارات. إن الثقة المتواجدة بين المؤسسة والمورد قد تتطور وتشكل تحالف بينها تحت اسم تحالف "مورد-زبون"، ومنه نستطيع أن نقدم تعريف لتحالف "زبون مورد" بأنه الإدارة المتبادلة بين هاذين الطرفين للعمل معا بصورة محددة، الأول (المورد) يبيع منتجات التي ينتجها، والثاني (زبون) يشريها ليقوم في الأخير بتحويلها أو استهلاكها مباشرة.

يكون التعاون بين المورد والزبون طويل المدى و خارج إطار التعاون العادي، بل تسعى المؤسسة إلى أهداف أخرى كتحسين المنتج النهائي من حيث الجودة والسعر ويمكن اكتساب تنافسية لهاذين العاملين من خلال تحالفهما.

## 2. العملاء:

ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة أو الذين تأمل المنظمة في كسبهم للتعامل معهم.

وبمعنى آخر هم الأفراد أو المجموعات التي تقتني منتوجات المنظمة لاستهلاكها النهائي أو تحويلها أو بيعها بعد القيام بتغييرات عليها أو دون ذلك.

يحتل العملاء من بين كافة القوى التي تشكل البيئة الخاصة موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الإستراتيجية المؤسسة ونتائج الأعمال، فالعمليل في نهاية الأمر هو الذي يقرر شراء أو عدم شراء منتجات وخدمات منظمة الأعمال، وهذا ما يجعل تأثيره بشكل مباشر عليها.

## 3. المنافسون:

يعرف المنافس بأنه المؤسسة التي تقدم نفس منتجات أو تشبهه و تتقارب أسعار منتجاته أسعار منتجات المؤسسة المعنية، والتي تسعى كذلك لإشباع حاجيات نفس مجموعة العملاء.

كما يجب أن نفرق بين نوعين من المنافسين: المنافس المباشر وغير المباشر، فالأول هو الذي يقدم منتجات مماثلة و بنفس الأسعار، واستخدام نفس التكنولوجيا، نفس قنوات التوزيع وموجهة لنفس المستهلك مقارنة بالمنظمة المعنية وبالمقابل فإن المنافس الغير المباشر فهي المؤسسة التي تختلف معها في إحدى العناصر المذكورة سابقا.

#### 4. الشركات الإستراتيجية:

هي تلك المنظمات التي تربط بمنظمات الأعمال أخرى لتشكل اتحادات وتحالفات إستراتيجية في تكوين رؤيتها ورسالتها وقيمتها وعملياتها، والتي لها وقع قوي وتأثير مباشر على مستوى رضا عملاء وموظفي المنظمة.

ويعتبر هذا العنصر ذو أهمية بالغة في مكونات البيئة الخاصة، لتأثيره المباشر على المنظمة، حيث أن حدوث أي مشكل في إحدى الشركات ينعكس سلباً على الشركات الأخرى، بالمقابل فإن تطور إحدى الشركات سواء توسعها في السوق أو تميز في صورتها ينعكس هو الآخر بالفوائد على الشركات الأخرى.

وهنا يجب الإشارة إلى أن التحالفات قد تكون بين اثنين أو أكثر، وذلك للاكتساب والسعي للسيطرة على أغلبية السوق. وهذا ما ينتج عنه عوائق الدخول للمنافسين الجدد.

#### 5. المستثمرين أو الممولين:

ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون (مالكي الأسهم) أي حملة الأسهم الذي استثمروا أموالهم في المنطقة، بالإضافة إلى هذه مكونات وجود عناصر أخرى لا تقلها أهمية في البيئة الخاصة ك: العاملين، المجتمع، الحكومة، الوسطاء والنقابة.

ويجدر بالذكر أن جميع هذه العوامل البيئة تدرس بشكل دقيق لاستخراج منها معلومات إستراتيجية ومهمة بغرض استعمالها في بناء إستراتيجية المؤسسة.

#### المطلب الثاني: البيئة الداخلية

تعتبر البيئة الداخلية أهمية قصوى للمنظمة لاختيار الإستراتيجية الملائمة لها، وما تحققه عملية تحليل عوامل البيئة الداخلية في تحديد الإمكانيات المتوافرة لدى المنظمة سواءاً أكانت مادية أم بشرية، من خلال تحديد القوة والضعف بداخلها، وتقويم كفاءاتها مع كفاءات المنظمات المنافسة لها.

وتعرف البيئة الداخلية بأنها مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية.

وتعرف كذلك بأنها تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال.

### مكوناتها:

إن اختلاف بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية وعناصرها ومجالاتها وما يفترض أن ينصب التحليل عليه يعود إلى اختلاف في المدخل المعتمد ووجهة نظرهم حول مكونات التحليل.

حيث يرى الباحث بورتر أن العوامل والمكونات التي يفترض أن ينصب عليها التحليل في البيئة الداخلية هي الأنشطة والأنظمة الفرعية للمنظمة والموارد البشرية والمتطلبات المادية والتحسين والتطور التكنولوجي. في حين يرى كل من Narayanan و Nath أن البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من مجموعة الأنظمة يرتكز بعضها إلى إطار مادي ملموس مثل الأنظمة الوظيفية المختلفة والنظام المعلوماتي، وترتكز المجموعة الأخرى من الأنظمة إلى أطر إنسانية معرفية تتجسد بقدرات تجديد وإبداع مثل النظام الاجتماعي والنظام السياسي والنظام الثقافي.

وانطلاقاً مما سبق نستنتج أن البيئة الداخلية للمنظمة درست بمدخل ومناهج مختلفة حيث كل منهج يقسم مكونات البيئة إلى عناصر تختلف عن منهج الآخر فعلى سبيل المثال يوجد مدخل الوظائف

الإدارية، مدخل وظائف المنشأة، لكن في دراستنا هذه قمنا بتقسيم البيئة الداخلية إلى 6 مكونات ملخصة في جدول رقم (1).

نقوم بتلخيص مكونات البيئة الداخلية في الجدول الآتي:



## جدول رقم (1) مكونات البيئة الداخلية

مكونات	مفهوم/خصائص
الموارد البشرية	<p>تعتبر الموارد البشرية أحد الموارد الإستراتيجية داخل المنظمة أين تسعى إلى تطوير وتدريب هذه الموارد حتى تتأقلم وتتكيف مع متغيرات البيئة الإخراجية واكتساب ميزة تنافسية على حساب المنظمات المنافسة. ومن خصائص التي يجب معرفتها في هذا الكون ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مدى فعالية عمليات تخطيط والسياسات والاستراتيجيات الموارد البشرية.</li> <li>• امتلاك المنظمة قوى بشرية ذات مهارات وكفاءات عالية.</li> <li>• تحقيق الفاعلية في سياساتها، كالتوظيف، الترقية، الأجور، التحفيز، التدريب.</li> </ul>
الموارد المالية	<p>تعبّر عن تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها، وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي، ومعرفة درجة السيولة والربحية في المنظمة، ودراسة كذلك مختلف الوسائل في التخطيط المالي كالميزانية التقديرية والنقدية. ومن خصائصها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المعايير الموضوعية لقياس الأداء المالي في المنظمة.</li> <li>• أسباب الانحرافات (سلبية أو ايجابية) للتحليل المالي.</li> <li>• مدى توافق بين مصادر الأموال و استخداماتها.</li> </ul>
الهيكل التنظيمي	<p>يمثل الهيكل التنظيمي عن ذلك التنظيم الرسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة، وتعبّر العلاقة بين التنظيم والإدارة علاقة ترابط وثيقة كون التنظيم وسيلة أو وظيفية من وظائف الإدارة، وفي هذه النقطة لا يقصد فقط رسم هيكل التنظيم بل يتعدى هذا المفهوم إلى نطاق آخر</p>

<p>وهو اعتبار كل مستويات الثلاثة للمنظمة (التشغيل، التنفيذ، العليا) احد عناصر المكونة لهذه البيئة.</p> <p>خصائص الهيكل التنظيمي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التعقيد: يشير إلى مستوى درجة تقسيم وتجزئة الأعمال والعلاقات في المنظمة.</li> <li>• التخصص: التخصص على أساس العمل، العامل أو توفيقه.</li> <li>• الرسمية : اعتماد المنظمة على قوانين ومعايير في توجيهه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل.</li> <li>• المركزية : تشير إلى درجة توزيع صلاحية اتخاذ القرار من المنظمة.</li> </ul>	
<p>تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة واستراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة. وتهدف هذه الإستراتيجية إلى معرفة المستهلك الذي تخدمه وحاجاته ورغباته بصفة خاصة والسوق المستهدفة بصفة عامة.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قيام ببحوث التسويق والاهتمام بنتائجها.</li> <li>• معرفة المستهلكون المحتملون للمنظمة ومدى نجاعة تقسيم السوق المستهدفة.</li> <li>• تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المنظمة.</li> </ul>	التسويق
<p>يتضمن هذا العنصر كل الأنشطة المتعلقة بالعملية الإنتاجية، حيث تعرف عملية الإنتاج على أنها تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلع والخدمات تقدمها المنظمة إلى السوق. ومن خصائص هذا العنصر ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير الأجهزة والمعدات اللازمة للعملية الإنتاجية.</li> <li>• حصول على المواقع الإنتاجية القريبة من المواد الخام ومن السوق.</li> </ul>	الإنتاج

<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر لدى إدارة الإنتاج معلومات تتعلق بالتنبؤ بالمبيعات تعتمد عليها عند وضع الخطط الإنتاجية.</li> </ul>	
<p>تعتبر ثقافة المنظمة عن الأهداف والقيم المؤسسين، وتعرف بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز تنشأ بمرور الزمن السائدة داخل المنظمة أين تسعى هذه الأخيرة من خلال ثقافتها إلى إعطاء صورة وهوية ذات انطباع خاص بهذه المنظمة، تعني كذلك بأنها عبارة عن الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن. ومن خصائصها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توجه معتقدات المنظمة إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة.</li> <li>• توافق معتقدات المنظمة مع التطور الحاصل في البيئة (التكنولوجيا).</li> <li>• سعي معتقدات المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية في السوق.</li> </ul>	<p>ثقافة المنظمة</p>

المبحث الخامس: الميزة التنافسية، الابتكار، ثقافة والجودة الشاملة بالمؤسسات الاقتصادية

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

وتعتبر المزايا التنافسية من صنع الأفراد والشركات والمؤسسات والدولة، وهي عملية تتابعية تدريجية تتم على مراحل ويترتب على كل مرحلة تعميق الإحساس والوعي والإدراك الذاتي، والقدرة على تحقيق واقع أفضل.

كذلك يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية.

الميزة التنافسية هي مجموع العوامل المادية والغير المادية التي تنشط في إطار إستراتيجية المؤسسة التي تصبح قادرة على إنتاج سلع أو خدمات على شكل عرض خاص، حيث تسمح هذه الميزة بجلب طلب قوي نحو هذا المنتج أين يقوم الزبون باختياره من بين نفس المنتج المتواجد في السوق.

وتعتبر كذلك بأنها العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع نفسها.

ويعرف M.Porter الميزة التنافسية على أنها تنشأ أساساً بتطبيق المؤسسة الاستراتيجيات الأساسية، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين، أو تأخذ شكل منافع متميزة في المنتج، حيث تسعى بذلك إلى خلق قيمة لدى زبائنهم.

ويذكر Kotler أن المؤسسة تدرس كل التكاليف المتعلقة بالإنتاج ومؤهلاتها ساعياً بذلك إلى تحقيق تحسينات، وتقوم كذلك بتقدير تكاليف ومؤهلات الخاصة بمنافسيها، وفي الوقت الذي تجد المؤسسة فرقاً لصالحها، نقول أنها توصلت إلى تحقيق ميزة تنافسية.

وتعرف كذلك الميزة التنافسية إلى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة وتميزها على المنافسين في السوق.

بعد تطرقنا إلى مختلف تعاريف للميزة التنافسية وهذا بتسلسل زمني أي بدءاً بالتعاريف القديمة إلى التعاريف الحديثة، وانطلاقاً من هذا استنتجنا أن هناك تغيير في مفهوم الميزة التنافسية من نظرة قديمة إلى نظرة حديثة كالتالي:

### 1/ النظرة القديمة:

هنا كان التركيز على الميزة التنافسية من جانب الأفراد والاختلاف عن المنافس من حيث التميز في المنتج واعتماد على أسعار منخفضة، أي بناء ميزة على أساس إستراتيجية تربط المؤسسة بمحيطها، ومن أبرز من اعتمد على هذا المفهوم هو البروفيسور بورتير Porter، وكان ينظر لهذا المفهوم من الزاوية الخارجية للمؤسسة.

## 2/ النظرة الحديثة:

أغلب التعريفات الحديثة للميزة التنافسية توجّهت وركزت على القدرات الداخلية والكفاءات المحورية والموارد الأساسية للمؤسسة، بمعنى أن المؤسسة التي تنمي قدراتها بشكل فعال وتطور من كفاءاتها المحورية بما ينشئ لها فضاء لبناء مزايا تنافسية أي تحقيق الأفضلية عن باقي المؤسسات المنافسة.

إذن المؤسسة التي تضع إستراتيجية مبنية على تنمية القدرات والكفاءات الداخلية للمؤسسة والتي تستجيب لمتغيرات المحيط، يمكن لها القدرة باكتساب رضا وثقة الزبون واكتساب حصص سوقية جديدة على حساب المنافس الآخر، فهنا نقول أن هذه المؤسسة اكتسبت ميزة تنافسية.

في كثير من الحالات نجد بعض المؤسسات أقل جاذبية من أخرى، وهذا راجع إلى غياب الموارد الأساسية لهذه المؤسسات بصيغة أخرى، الميزة التنافسية ليس بالضرورة تمثل ثنائي منتج – سوق، يمكن أن تكون ممثلة في واحد أو أكثر من الموارد النادرة والتي تعتمد عليها المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى الفرق الموجود بين الميزة التنافسية والتنافسية والقدرة التنافسية حيث :

تعرف التنافسية بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد. حيث التنافسية تتعلق بالإنتاجية أين تستعمل المؤسسة مواردها البشرية والمالية والموارد الطبيعية.

وتتضمن التنافسية شقين أساسيين هما:

- الأول : قدرة التميز على المنافسين في الجودة و/أو السعر و/أو توقيت التسليم و/أو خدمات ما

قبل أو بعد البيع، وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع.

- الثاني : القدرة على مغازلة مؤثرة للزبائن فتزيد من رضاهم وتحقق ولائهم.

ويمكن اعتبار مؤسسة ذات تنافسية إذا استطاعت السيطرة على القطر الذي تنشط فيه، وذلك بامتلاكها حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها فإنه من دون شك سوف تعتمد على مجموعة من العناصر والتي من بينها السعر، الجودة، آجال التسليم، صورة المؤسسة وخدمات ما بعد البيع.

ومن هنا نستنتج أن تنافسية المؤسسة تتوقف على مدى اكتساب وبناء هذه الأخيرة لميزة أو مزايا تنافسية، حيث تلعب الدور الرئيسي ونقطة القوة التي تجعل المؤسسة ذو تنافسية عالية ومكانة معتبرة في السوق.

أما القدرة التنافسية فهي تحقق التميز على المنافسين وتخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، فقد تكون قدرات معلوماتية وقدرات تنظيمية وقدرات إنتاجية وقدرات تمويلية وقدرات تسويقية وقدرات بشرية وقدرات قيادية.

حيث تتكون القدرة التنافسية للمؤسسة من عوامل كثيرة منها : القدرات الإبداعية، القدرات الإنتاجية، القدرات التسويقية.

## **المطلب الثاني: الابتكار**

في ظل الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة أصبح يعتمد على الابتكار باعتباره أداة لتوليد الثروة، ففي الوقت الحاضر أصبحت المؤسسات تتسارع من أجل تحسين منتجاتها الحالية وإدخال منتجات جديدة، بالاعتماد على الابتكار والاستثمار من أجل تحقيق قيمة مضافة والحصول على حصة سوقية، ومن أبرز التحديات هو المحافظة على الحصة السوقية المكتسبة بسبب التطورات السريعة والحديثة على

المنتجات، ونتيجة لهذه التطورات أصبح الابتكار أحد مقاييس الأداء التنافسي للمؤسسة من أجل البقاء والنمو في السوق.

ومن خلال هذا المبحث سوف نقدم مفهوما للابتكار والمصطلحات التي يمكن أن تتداخل مفاهيمها مع مفهوم الابتكار كالإبداع والاختراع والتطوير والتحسين....الخ.

## ❖ تعريف الابتكار

ان مفهوم الابتكار يمكن أن يتداخل مع مفاهيم أخرى كالإبداع والاختراع والتحسين والبحث والتطوير وفيما يلي سوف نبين مفهوم كل منهم:

### 1. مفهوم الإبداع: (créativité)

لقد تعددت التعاريف لمصطلح الإبداع نظرا لارتباط هذا الخير بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التي يتم استخدامها، وفيما يلي بعض التعاريف:

- الإبداع هو: عملية بحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع والناس والأفكار.
- الإبداع هو: عبارة عن سمات استعدادية تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة، والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفاصيل.
- الإبداع هو: ظهور لإنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد والخبرة.

الإبداع قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وامكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز لأكثر قدر من الطلاقة



والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة.

- كما يعرف الابداع بأنه عبارة عن مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي اذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج أصيلة وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرة المؤسسة أو المجتمع أو العالم.
- ويمكن تعريف الابداع على أنه المرحلة الموائية لرسم الفكرة، فهو يعتبر الجانب الملموس لها من خلال تعديلها واطافة تحسينات عليها قبل تطبيقها على أرض الواقع، وهذا ما يجعل الاختلاط بين الابداع والابتكار شائعا لأنه لا يفصل بينهما الا فترة التعديل.

## 2. مفهوم الاختراع: (Invention)

يشير الاختراع الى التوصل الى فكرة جديدة كليا ترتبط بالتكنولوجيا، وتؤثر على المؤسسات المجتمعية

ان الاختراع قد يتجسد في فكرة أو رسم لآلة أو منتج، أو عملية أو نظام جديدة، ولكن ذلك لا يعني بالضرورة أن تصبح سلعة أو خدمة يمكن تسويقها، فتلك إحدى خصائص الابتكار، وبشكل أكثر تحديدا فإن عملية الابتكار تضيف عندنا بعدا اقتصاديا الى جانب البعد التقني، وبشكل مبسط فإن الاختراع هو الحل التقني لمشكلة ما، بنما الابتكار هو التطبيق الاقتصادي للاختراع، وهنا تكون الموارد الملموسة (النقود، المهندسين.....) أكثر أهمية في نقل الفكرة الى منتج، ويمكن أن تحصل الاختراعات على براءة اختراع ولكن ذلك ليس الزاميا.

### 3. مفهوم التحسين: (développement de produit)

هو ادخال تغييرات وتحسينات صغيرة كانت أو كبيرة على المنتجات أو العمليات البسيطة بحيث تصبح أكثر كفاءة و تنوعا وملائمة في الاستخدام بما يتماشى مع الوضع الحالي، وهو يعتبر آخر عملية تتم في الابتكار.

### 4. مفهوم البحث والتطوير: (Recherche et développement)

يعد نشاط البحث والتطوير من الأنشطة المهمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، والتي لم تعد تتردد في الاستثمار فيه، وذلك من خلال توفير الأموال اللازمة من موارد رسمية وغير رسمية، لتمويل دراسات وبحوث واضحة ومحددة الأهداف، تنعكس نتائجها على مجالات مختلفة.

ويقصد بوظيفة البحث والتطوير كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها الى فنون فنية، في صور أساليب أو طرق انتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية، تباشر هذه النشاطات في مخابر الجامعات أو مخابر البحث التطبيقي، وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.

بحيث لم تعد وظيفة البحث والتطوير حكرا على المؤسسات الكبيرة، بل أصبحنا نشهد نشوء مؤسسات صغيرة ومتوسطة مجددة تعتمد على التكنولوجيا ك رأس مال أساسي فيها، وهي ما يطلق عليها مؤسسات الجيل الثالث.

ويعتبر البحث والتطوير كنقطة انطلاق لعملية الابتكار بحيث يمكن تشبيه عملية البحث والتطوير بجهاز تتمثل مدخلاته في الأفكار الإبداعية الموظفين والتمويل، وتتمثل مخرجاته في الابتكار والتطوير وزيادة في أسهم المؤسسة وعوائد الاستثمار، ونستطيع أن نمثل ذلك في الشكل التالي:

## 5. مفهوم الابتكار: (Innovation)

استعمل مصطلح الابتكار بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي جوزيف شومبيتر سنة 1939، بقوله أن الابتكار هو التغيير المنشأ أو الضروري، وقد ورد هذا التعريف في القاموس الانجليزي لأكسفورد.

وفي سنة 1973 قدم دالتمان (Daltman Ducan) وهولباك (Holbek) ثلاث معان لمصطلح الابتكار:

- تشمل عملية الابتكار العملية الشاملة للابداع: وفي هذا الاتجاه يقرب مصطلح الابتكار للاختراع، وينطبق على العملية الابداعية التي تجمع بين مفهومين أو أكثر لإعطاء شكل جديد، أي أنه تصور جديد لحل مشكلة ما؛

- اعتماد الابتكار من طرف المؤسسة: وهذا الاتجاه يصف الابتكار بأنه العملية التي أعطت وجوه جديدة، ويصبح بذلك الابتكار جزءا من ثقافة الفرد أو المجموعة التي تتبناه؛

- الابتكار هو التجديد: يرى هذا الاتجاه أن التجديد الذي كان موضوع اختراع جديد، مهما كانت الطريقة المستخدمة.

تعريف تشير ميرهورن و زملائه الابتكار بأنه: "عملية إنشاء الأفكار ووضعها في حيز الممارسة، مؤكدا على أن أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة، ومن ثم تضعها في الممارسة، وهذا توسيع آخر في جعل الابتكار عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج ومن ثم إلى السوق وتأكيدا على رؤيته فإن تشير ميرهورن في كتابه الحديث أكد على ذلك في معادلته عن الابتكار: الابتكار = الميزة التنافسية."

يعرف بيتر دراكر الابتكار بأنه "التخلي المنظم عن القديم"، والواقع أن دراكر عندما تحدث عن التخلي المنظم عن القديم فإنه يعني بالمقابل الإدخال المنظم للجديد. وهنا يجدر بنا الإشارة إلى مساهمة التجربة اليابانية في الابتكار التي تتمثل في الجانبين التاليين:

- الجانب الأول: تقريب الابتكار من السوق بأسبقية عالية على الاقتراب من المنبع، كون اليابانيون يرون أن الابتكار هو القدرة على تمييز الفرصة وحشد الموارد للمساك بها، والفرصة في هذه الحالة هي الشيء الجديد في السوق الذي يستجيب أفضل لمتطلبات الزبائن.

- الجانب الثاني: الابتكار لا يعني الاختراق (ابتكار جذري) بل هو بمثابة تحسين صغير أو تعديل ذو أهمية في السوق للزبون.

كما يعرف الابتكار على أنه تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الانتاج.

والابتكار هو: ايجاد تطوير جديد أو تعديل جديد على مادة أو عملية انتاجية أو خدمة للحصول على عائد اقتصادي، أي أن المؤسسة تهدف من وراء الابتكار إلى تحقيق أو زيادة العائد.

الابتكار Innovation وهو الطرق أو الأساليب الجديدة المختلفة الخارجة أو البعيدة عن التقليد التي تستخدم في عمل أو تطوير الأشياء والأفكار. وهو عملية عقلية تعبر عن التغييرات الكمية والجذرية و/أو الجوهرية في التفكير، وفي الإنتاج أو المنتجات، وفي العمليات أو طرق وأساليب الأداء، وفي التنظيمات والهياكل.

الابتكار هو فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل إدارة المؤسسة أو السوق أو المحيط الذي تعمل فيه، فالابتكار هو التمسك بالأفكار الإبداعية المتوصل إليها وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة، أو طريقة عمل مفيدة".

الابتكار هو " تطبيق تبديلات في التكنولوجيا أو توليفات التكنولوجيا التي تؤدي إلى تغيرات في المنتج، في أساليب الإنتاج، وفي التنظيم".

الابتكار هو التوصل الى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة، وهو لا يتوقف عند الفكرة لأن ذلك اختراعا ولا عند تعديلها وتحسينها لأن ذلك ابداعا، وانما يتعدى الى التطبيق العملي في تحقيق هدف في طرحه الى السوق، وذلك طبعا بعد تحسينه وإضافة كل ما هو جديد ليصبح بذلك تحسينا.

ان جميع الابتكارات تبدأ أصلا بأفكار إبداعية حيث يعمل الابتكار على هذه الأفكار بإحداث تغييرات معينة ملموسة في المنتج، وهكذا يصبح الابتكار التطبيقات الناجحة للأفكار الإبداعية في أي مؤسسة أو منظمة، ومن هنا يكون الإبداع أو الأفكار الإبداعية انطلاقة للابتكار، ولكنه غير كاف في حد ذاته حيث ينبغي أن يتم فحص الأفكار وتجريبها على أرض الواقع للتعرف على فعاليتها والعمليات المرتبطة بها وطرف ادارة هذه العمليات بأقل تكلفة وجهد.

## ❖ أنواع الإبتكار

لقد قدمت أشكال عديدة لابتكار، حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار، وهذا ينسجم مع تعريف الابتكار الذي يركز على عنصر الشمولية، فجوهر الابتكار هو أن يأتي على شكل تطبيق المعرفة داخل المنظمة.

## – التصنيف الأول على أساس طبيعته

إذ أن تطبيق المعرفة داخل المنظمة هو الأساس الذي تركز عليه كافة أنواع الابتكار فيمكن أن

تأخذ الابتكارات الأشكال الثلاثة التالية:

• **الابتكار الإداري:** يعرف الابتكار الإداري على أنه مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار،

وهو يهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، وأهداف العمل، وتلك القواعد والاجراءات التي عمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمنظمة.

ويمكن تعريفه أيضا على أنه التوصل الى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل الى سياسات وتنظيمات

وطرق تساهم في تطور الأداء في المنظمة. ونجد أن هذا التعريف قد تعدى تعريف الابتكار الابداعي

ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه واجراءات نقل الأفكار الجديدة الى منتجات،

ومن ثم الابداع في انشاء الأسواق الجديدة.

ويعرف الابتكار الإداري أيضا على أنه الاتيان بالجديد بكل ما يتجاوز الطريقة الواحدة الى

الطرق المتعددة التي تعني إن الفاعلية الادارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الادارية بكفاءة

عالية.

• **الابتكار التقني:** الابتكار التقني أو الابتكار التكنولوجي ويمكن أن يعرف بعدة طرق تشير في

مضمونها الى الخطوات التجارية والصناعية والفنية التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة،

والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة.

فقد عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الابتكار التكنولوجي على أنه يغطي المنتجات

الجديدة، والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغيرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية،

ويكتمل الابتكار التكنولوجي عندما يتم إدخاله الى السوق، أو استعماره في أساليب الإنتاج، ومن هنا فالابتكارات التكنولوجية تدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية.

كما يمكن تعريف الابتكار التكنولوجي على انه التغيير المنشأ أو الضروري والذي يمثل في خمسة

صور كما يلي:

- ادخال فنون وأساليب جديدة.
- استخدام مدخلات ومواد أولية جديدة.
- انتاج واستحداث سلع جديدة.
- فتح أسواق جديدة.
- إنشاء مشروعات جديدة أو إعادة تنظيم بعض الصناعات.

ويشار أن: « الابتكار يخلق ثروة في الاقتصاد الوطني، قاصد بذلك الابتكار التقني الذي عرفه على أنه ابتكار يشمل فكرة جديدة، وهي تطبيق يظهر إما في منتج جديد أو عملية، أو خدمة تؤدي إلى النمو الديناميكي للاقتصاد».

بينما عرفه البعض على أن الابتكار في مصطلحات التكنولوجيا والتقنية يمثل السلعة، يمكن النظر إليها على أنه ابتكار وبشكل خاص إذا لاحظها السوق على أنها ابتكارية، وليست المسألة في التغيير التكنولوجي الذي قد يظهر، فإذا لم يلاحظ الزبائن السلعة على أنها جديدة بشكل حقيقي فإنها لا تكون ابتكارية، ويقول (دراكر): « أن العمل لديه وظيفتان شرعيتان هما الابتكار والتسويق»، ويلاحظ من خلال التعريفات السابقة أنها نظرت إلى الابتكار التقني من وجهة نظر تسويقية وربطت

العملية بالزبائن، فالمهم ليس هو الابتكار التقني وإنما هو قبول المستهلكين لهذا التغيير واعتباره جديدا وأشاروا إلى أن الابتكار التقني هو إنتاج سلعة في نهاية المطاف ويتم الحكم عليه بأنه ابتكارية من قبل السوق.

• **الابتكار الإضافي:** يعرف الابتكار الإضافي بأنه: « الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية» كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، يعد هذان ابتكارا إضافيا، ويعرف الابتكار الإضافي أو المساعد بأنه: «الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة»، وفي نفس السياق يشار إلى أن الابتكار الإضافي هو: « ابتكارات مساعدة وإنها تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية للمؤسسة ».

إن الابتكارات: «تهدف إلى تقديم تحسينات في المنتجات كخدمات إضافية، لتلبية حاجات السوق والاستعانة بقدرات المؤسسة في مجال البحث والتطوير والتدريب»، وأكد نفس الشيء ( West et al) أن هذا الابتكار يتعلق بالبرامج والخدمات التي تتجاوز النشاطات الوظيفية الأساسية للمؤسسة، مثل برامج تنمية الوظائف التعليمية والمكاتب العامة، وبذلك نجد أن هذه الابتكارات تحدث تغييرات في أهداف المهام.

## – التصنيف الثاني حسب درجة التغيير

أما بالنسبة إلى التصنيف الأكثر شيوعا فيصنف الابتكار إلى نوعين:

• **الابتكار الجذري:** ويسمى أيضا الابتكار الراديكالي، ويتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة، التي تختلف تماما عما سبقها، وتحقق المؤسسة من خلالها قفزة استراتيجية كبيرة في السوق، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله.



ومن خصائص هذا النوع من الابتكار أنه يحدث على فترات متباعدة نسبياً، خلافاً للابتكار الجزئي الذي يتصف بالاستمرارية، وقد أصبحت من أهم متطلبات الابتكار الجزئي في عصر المعرفة الوسائل والمجهودات الكبرى والمركزة، والمعلومات الكثيرة والمعقدة والحديثة، وتكمن آثاره في:

- ظهور انقطاعات تكنولوجية يمكن أن يكون لها آثار مذهلة على السوق.
- الحصاص النسبية من السوق يمكن أن تضرب.
- دخول منتجين جدد يمكن أن يحتلوا مكاناً في السوق.
- إمكانية تزعزع وضعية المؤسسة الرائدة.
- إمكانية اختفاء بعض المؤسسات.

• **الابتكار الجزئي:** ويسمى أيضاً الابتكار التدريجي، وهو يقوم على إدخال تحسينات صغيرة نسبياً، في المنتجات والعمليات والاجراءات، وإن بعض التحسينات قد تكون جوهرية وإن تراكمها يحقق ابتكاراً جذرياً.

إن الخاصية الأساسية لهذا النوع هو اعتماده على مجهودات بسيطة غير مكلفة، كما أنه يمكن للقاء بها أن يكون عاملاً، أو مهندساً ويمن أن تون الوسائل متوفرة ويمكن الحصول عليها دون عناء كبير، كما أنه يبدأ من فكرة صغيرة تتحول بعد الدراسة إلى منبع للربحية والأرباح.

ويمكن حصر آثار الابتكار الجزئي فيما يلي:

- الابتكار الجزئي ليس الوحيد له آثار على التنافسية.
- الابتكارات التدريجية منفردة لها تأثير ضعيف لكن تراكمها له تأثير مهم.

والجدول التالي يوضح بعض الأمثلة عن النوعين السابقين:

جدول رقم 01: بعض الأمثلة عن أنواع الابتكار (الجزئي والجزئي)

الابتكار الجزئي	الابتكار الجزئي	
تحديث الرقائق	طرح قارئ أقراص CD	المنتج
تحديث نظام مراقبة النوعية	اصدار نماذج أولية لمنتجات على الحاسوب	العملية
تنظيم دوائر النوعية	اجتماع عن بعد	التنظيم

#### - حسب منبع الابتكار

1. الابتكار التكنولوجي: لا يكاد يمر يوم إلا ونشاهد و نلاحظ و نسمع عن المستجدات في الميدان التكنولوجي المتعلق بالحياة الاقتصادية بصفة عامة و عالم الإنتاج والصناعة بصفة خاصة ان الابتكار التكنولوجي والذي أصبح المقياس الحقيقي لنمو الاقتصاديات وازدهارها في المؤسسات والمستقبل سوف يكون للدين يعرفون كيفية تنمية و التحكم في التكنولوجيات وفي هذا الصدد نطرح الإشكالية التالية ماهر الابتكار التكنولوجي وما هي المؤشرات المستخدمة لقياسه

2. الابتكار التسويقي: يعني الابتكار في جميع أوجه النشاط التسويقي، وبالتالي فهو غير مقتصر على مجال معين في التسويق ك:

- وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية.

- الاستغلال الجيد للأفكار الجديدة.

- اكتشاف الحاجات الكامنة للزبون و تلبيتها، أي العرض هو الذي يخلق الطلب.

الابتكار قد ينصب على أحد المتغيرات التسويقية الأربعة أو على كلها أو في مجالات تسويقية

أخرى كالبحوث التسويقية.

### المطلب الثالث: ثقافة المؤسسة

لثقافة المؤسسة تعاريف كثيرة جدا و هذا كون الثقافة في حد ذاتها لها أكثر من مئة تعريف لذا

نحاول التعرض فقط لبعض التعاريف الأكثر شيوعا.

#### 1. تعريف ثقافة المؤسسة:

إن مفهوم ثقافة المؤسسة أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، و هذا في

سنة 1981 وشاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية، كما أرتبط كذلك

بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية.

ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم ثقافة المؤسسة يمكننا الرجوع إلى عدة تعاريف: فحسب peter

و waterman تمثل هذه الأخيرة المفاهيم و المعاني المسيطرة أو السائدة في المؤسسة و القيم

المشتركة، أما deal و Kennedy يعرفانها بكونها تتعلق بتماسك و انسجام القيم و الأساطير و

البطولات و الرموز التي تنتجها المؤسسة، كما تمثل أيضا كل من التقاليد و تمثل البيئة عند William

ouchi من بين مكونات الثقافة، كما تمثل القيم أحيانا مفهوم ضمني لثقافة المؤسسة.

نستخلص من هذه التعاريف المتعددة عدة متغيرات لهذا المفهوم: فكل من مجموعة القواعد و القيم غير المكتوبة للمؤسسة و كذا "روح الجسد" كلها تعبر عن ثقافة المؤسسة.

بالرغم من التعاريف المتعددة لهذا المفهوم إلا أننا لا نستطيع إزالة الغموض الذي يكتنف ثقافة المؤسسة، مما يستدعي التطرق لظروف ظهورها، أي مكانتها في تاريخ الفكر الإداري وعلاقتها بمفهوم الثقافة حسب علم الأجناس البشرية.

## 2. الثقافة وثقافة المؤسسة:

إن مفهوم ثقافة المؤسسة مرتبط بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية، حيث لم يعرف هذا الأخير شهرة في حقل الإدارة إلا مع الانتشار الحالي لثقافة المؤسسة، و تعرف الثقافة على أنها التلاؤم أو التوافق مع العوامل المحيطة، و تتضمن الثقافة كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد و كذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها، و هو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة.

تمثل كل من "نظرية Z"، و"فن الإدارة اليابانية"، و"ثقافة المؤسسة" و"البحث عن الامتياز" من المصادر الأساسية الأربعة لثقافة المؤسسة، كما تعتبر بعض المقالات الصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1981 من بين المراجع الأساسية الأولى التي تناولت هذا المفهوم.

يتميز مفهوم ثقافة المؤسسة في هذه الكتابات بعدة أوجه، غير أنه من خلال الانسجام القوي والتوافق الذي أفرزته هذه الكتابات يمكننا استخلاص تعريف شامل يجعل من ثقافة المؤسسة عبارة عن نظام للقيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة مع أفراد المؤسسة و هيكلها و أنظمة الإنتاج و المراقبة، وتمثل الثقافة مرجعية للسلوكيات وهي بمثابة نظام فرعي للمؤسسة.

وعليه فالمؤسسة مثلما تملك الهياكل وأنظمة المراقبة والأفراد فهي تملك أيضا ثقافة تعكس هويتها،  
ويتلخص هذا في نموذج " Mc Kinsey لـ السبعة S" للمؤسسة.

تعتبر ثقافة المؤسسة في هذا النموذج إحدى المتغيرات المركزية مما يجعلها تتمركز تركيبة النموذج  
المتكون من ستة متغيرات أخرى محيطة بثقافة المؤسسة و تتفاعل معها كما هو موضح في الشكل  
التالي.

### 3- مكونات ثقافة المؤسسة:

تحوي ثقافة المؤسسة على عدة مكونات، يمكن حصرها في القيم والأساطير والرموز  
والطقوس والشعائر والبطولات والشبكة الثقافية الخاصة بالمؤسسة وتعتبر الطريقة الأساسية لتدقيق  
الثقافة حسب **Maurice thevenet**، كما يضيف البعض إلى هذه المكونات مؤسسي المؤسسة و نشاطها  
وكذا التاريخ الخاص بها.

1. **القيم:** وهي ما يتعلق بالأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يقتسمها الأفراد وتقود سلوكياتهم  
لتحقيق الإنسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل  
الطاقات على كافة المستويات و يعتبرها **PETER WATERMAN** أساس النجاح الدائم  
والمستمر، أما **MAURICE THEVENET** فيعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء  
أو الحكم عليها و التأثير فيها كما تنشأ أيضا من التجارب المعاشة للفرد في الجماعات التي ينتمي  
إليها. و منها ما هو فردي و ما هو جماعي و تتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير  
القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السىء في السلوكات سواء  
على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت ومراقبة التسيير.

يمكن أن تتخذ القيم شكلين هما:

(1) شكل قولي: وهي تلك التي تبرز في خطابات المؤسسة.

(2) شكل غير قولي: هو ما يبرز في باقي متغيرات المؤسسة أي في باقي نشاطاتها.

تساهم القيم في تفسير وتوجيه و كفاءة السلوك التنظيمي للفرد و للجماعة، كما يمكن تصنيف القيم إلى صنفين في المؤسسة: القيم المصرح بها و القيم العملية هي الأكثر أهمية لارتباطها بالمنظمة و بالتسيير. يمكن القول مما سبق أن القيم تتداخل و تشترك مع عدة متغيرات من بينها السياسات الإستراتيجية، التكنولوجيا، الزبائن، التسويق كما ترتبط أيضا بالهيكل و الهيكل التنظيمي، والإطار الفيزيائي والهندسة المعمارية للمنشآت و نمط الإدارة، أنظمة المراقبة، العلاقات بين الوحدات، و كذا العلاقات مع البيئة. سياسات تسيير.

تبرز القيم في مجال التسيير من خلال ارتباطها بتسيير الأفراد في المؤسسة، كما تتجسد في السلوكيات الفردية والجماعية. وتحتوي ثقافة المؤسسة على خمسة مكونات أخرى تربط و تجمع القيم وهي الأساطير والرموز والطقوس والأبطال والشبكة الثقافية.

2. **الخرافات**: فهي كل ما يروى من قصص و حكايات عن المؤسسة في تاريخها و هي بمثابة أسس

المؤسسة و كل ما يتعلق بإنشاءها و هي تحافظ على القيم و ترسخها.

(1) **حكايات تأسيس المؤسسة**: تخص الأحداث التي تتعلق بأسباب نشأة المؤسسة و ترتبط بموقف

بطولي كما ترمي إلى المحافظة على هدف المؤسسة في شكل صورة حية.

(2) **الحكايات المحافظة على القيم**: و ترمي هذه الأخيرة إلى إعطاء قيمة مركزية للمؤسسة و هذا

على مختلف المستويات الهرمية، وهي تبرز فعل مثالي لشخصية مثالية مثلا و هي بمثابة قانون

المؤسسة credo الذي من خلاله يندمج الأفراد في المؤسسة بسهولة.

3. الرموز: يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت و العلاقات التي تميز نظام نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة و يبرز تطور الرموز و الإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحياناً.

تمثل الرموز مرجعية المؤسسة في تكيفها وتلاءمها مع البيئة فالرمز ذلك الذي يحمل في طياته معنى معين و تبرز الرموز في عدة مجالات:

- تبرز من خلال الهيكل التنظيمي.
- فهي تميز النظام العام للمؤسسة كما تعكس المستوى الحضاري للمؤسسة
- تبرز في أساليب ظهور المؤسسة اتجاه البيئة الخارجية.
- في قوانين السلوكيات الداخلية للمؤسسة.
- في تهيئة و ترتيب الفضاء المكاني.
- و في خطابات المؤسسة.

4. الطقوس أو الشعائر: إن الرموز تولد الطقوس بشكل يجعلها تحقق:

- \* تطوير الشعور بالانتماء للمؤسسة.
  - \* إعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية.
  - \* تثبيت وبقاء الثقافة و ذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط.
- تخص الطقوس حجم معين من الأفعال اليومية وهو ما يجعل أغلب النشاطات اليومية يمكن أن تكون شعائرية.

كل من طريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة محادثة ومناداة الأفراد وكذا طريقة تحضير وتسيير الاجتماعات كلها عناصر بإمكانها أن تفتن اكتساب قيمة شعائرية؛ كما تعتبر بعض الأفعال من أفضل

الشعائر في المؤسسة و تعتبر كعمود ممتاز في تثبيت الثقافة منها الوجبات الجماعية التي تتناول في المؤسسة من طرف المسؤولين مع مرؤوسيههم وكذا الخرجات الجماعية للمطاعم للإطارات مع نواب مدراءهم، كما تعتبر أيضا التجمعات مواقع و أماكن شعائرية غنية بالمعاني كممارسة الرياضة الجماعية في نهاية الأسبوع مثلاو لقد أوصى Peter و waterman بالعودة إلى هذه الممارسات كونها تعطي وتبرز قيمة كبيرة و بشكل بارز للقيم الأساسية للمؤسسة.

5. الأبطال (البطولات): إن الشعائر و شعائرية الحياة تمثل النسيج الذي من خلاله يبرز الأبطال، ويمثل

هؤلاء الأبطال حجر الزاوية للثقافة التنظيمية ونميز هنا نوعين من الأبطال:

أ- الذين يصنعون و يبيعون و يضمنون خدمة المنتجات فهم أبطال لوضعية و ظروف معينة و يتميزون بالكفاءة.

ب- الذين يولدون أبطال وهم مؤسسي المؤسسة.

يشغل الأبطال عدة مهام فهم يجعلون للنجاح جزءاً من ذاكرة المؤسسة و يحددون نمط وقاعدة

الكفاءة ويهتمون بتحفيز العمال و يمارسون تأثير مستمر في المؤسسة.

إن الأبطال سواء ينتمون إلى الماضي أو من الحاضر الجديد فهم يعتبرون قادة تقليديين باختلاف

خصائصهم.

6. الشبكة الثقافية: تعتبر الهيكل الخفي للمؤسسة و تهتم بربط عناصر المؤسسة بعضها ببعض

وتتكون الشبكة الثقافية من:

\* تعزيز القيم و ترويح الأساطير.

\* الحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمؤسسة.



\* ربط صداقات و إيجاد مؤيدين و مساندين.

كل شبكة ثقافية لديها هيكلها الخاص و عموما نجد ستة أنواع من الأشخاص ينشطون هذه الشبكة و هم من المتحدثون عن التاريخ، و المتكهنون بمستقبل المؤسسة، و الموشوشون ، و الجواسيس و أصحاب الدسائس.

إن الشبكة الثقافية بإمكانها أن تعمل بشكل إيجابي للمؤسسة في حالة ما إذا تحقق الشرطان:

\* أن تكون للمؤسسة ثقافة منسجمة.

\* أن يصنع الأبطال هذه الشبكة.

### المطلب الثاني: مستويات ثقافة المؤسسة

إن ثقافة المؤسسة تتميز بثلاث مستويات تظهر من خلالها و تتمثل في:

1. **الثقافة كمتغيرة خارجية:** و تتجسد في الثقافة الوطنية أو الجهوية التي تنشط في إطارها المؤسسة، إن

كون المؤسسة تتميز بثقافة خاصة بها فهي تحدد هويتها.

و يجب الأخذ بعين الاعتبار هذه الثقافة في حل مشاكل المؤسسة التي تجعل المؤسسة في اضطراب.

2. **المتغيرات الثقافية الخارجية:**

وهي عدة أنواع:

1. **ثقافة وطنية:** تبرز أهميتها جليا من خلال نظرية Z—w.Ouchis و تشغل الملامح الثقافية اليابانية

أهمية كبيرة في كفاءة الإدارة؛ مما يبرز أهمية ممارسة الإدارة في بلد ما بناء على معطيات الثقافة

الوطنية للبلد ذاته بدل من تقليد الثقافة البيانية أو الأمريكية، و هي الفكرة التي يؤكد عليها مالك بن

نبي وهو ما يصطلح عليه بالمعادلة الاجتماعية في كتابه المسلم في عالم الاقتصاد.

2. ثقافة جهوية: إن اختلاف الثقافات الجهوية ذو تأثير كبير على نمط الإدارة و سير المؤسسات، يبرز بصورة جلية في اختلاف الثقافات الجهوية الفرنسية مثلا و تأثيرها على سير مؤسساتها.

3. الاجتماعية-الثقافية: يوضح **Mike Burke** بأن التيارات الاجتماعية-الثقافية تمثل عائقا يجب إزالته أمام المؤسسات ، فالقيم الجديدة للعامل و المستهلك و المواطن تمثل عوامل ثقافية متداخل للمؤسسة، كما تبرز أهمية و تأثير هذه العوامل الاجتماعية-الثقافية بشكل واضح في نجاح الإدارة اليابانية، ويتحقق هذا النجاح على عدة مستويات سواء على مستوى الفرد أو الجماعة وكذا وعلى مستوى العمل المنظم.

4. الثقافات الفرعية: تعتبر المؤسسة شبكة من الثقافات الفرعية ترتبط بالجماعات التي تسعى هذه الأخيرة من خلال هذه الشبكة إلى تطوير هويتها التي تميزها في المؤسسة، وتنتج هذه الثقافات الفرعية من اختلاف النشاطات داخل المؤسسة خاصة نشاطات الإنتاج و التسويق والصيانة و كذا البحث والتطوير و غيرها.

لقد أبرز **R. SAINSAULIEU** ثقل هذه الثقافات الفرعية في فهم المنظمة، كما يعتبر اختلاف معايير الاعتراف بالنساء، المهاجرين، عمال الصيانة... الخ، هو حقل جد واسع لمعايير الانتماء، كما تمثل الثقافات الفرعية عامل جد قوي و ذلك لما يتضمنه من قوة تأثير في المؤسسة.

5. ثقافة المؤسسة: تتموقع هذه الأخيرة بين المفهومين السابقين أي مفهوم الثقافة الخارجية و الثقافات الفرعية، وهنا تطرح ملاحظتين في هذا المستوى:

\* لفهم أفضل لثقافة المؤسسة يجب تحديد أوساط الثقافة (وطنية، جهوية، اجتماعية) حيث توجد هذه الأخيرة، فتقافتها الفرعية و تفاعلات تمثل عنصر مكون للثقافة.

\* ثقافة المؤسسة حسب التعريف الجزئي فهي نمط للتكيف مع البيئة، إضافة كونها أسلوب لاندماج مختلف هذه الثقافات الفرعية.

إذن تعتبر الثقافة الخارجية و الفرعية مجالين مفضلين لتعريف ما هي ثقافة المؤسسة، و منه نخلص إلى حوصلة تعريف لثقافة المؤسسة من خلال تعاريف عدة للثقافة فهي حسب schein الأكثر شمولية ودلالة الثقافة التنظيمية هي مجمل الفرضيات الأساسية لمجموعة معينة أو فوج معين و المبتكرة و المكتشفة و المتطورة لمواجهة دليل مرشد من جديد إلى طريقة الصحيحة للتفكير و الإدراك و الإحساس اتجاه مشاكلهم.

#### المطلب الرابع: الجودة الشاملة

1- مفهوم الجودة الشاملة: تعني الجودة الشاملة " التطوير و المحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة و بشكل مستمر، و الإيفاء بمتطلبات الزبون و تجاوزها، و كذلك البحث عن الجودة و تطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على إحتياجات الزبون و إنتهاءا بمعرفة مدى رضا الزبون عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له ".

وكما يقصد بها على أنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل و تفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة، يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم و قدراتهم، يهدف إلى التحسين المستمر من أجل خدمة المستهلك وبتكلفة منخفضة ".

وهناك من أدرج الجودة الشاملة ضمن سياسات المؤسسة، باعتبارها سياسة تصنعها المؤسسة و هذا بتجنيب دائم لكل أعضائها من أجل تحسين كل من جودة المنتجات والخدمات المقدمة، جودة العمل، مردودية المؤسسة و إشباع و تلبية رغبات الزبائن.

أما معهد الجودة الفيدرالي فقد عرفها على أنها " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات الزبائن، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات ".

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة و في فلسفتها و أهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة و المتفقة مع رغبات الزبائن في سبيل الوصول إلى لإرضائهم و إشباعهم.

و في نفس السياق فإن الجودة الشاملة هي محصلة لمجموعة من العناصر المتداخلة فيما بينها.

2- عناصر الجودة الشاملة: تتكون الجودة الشاملة من العناصر التالية: التكلفة، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، الأدوات و الزبون.

2-1- الزبون: لقد عرفت الجودة على أنها الملائمة مع الاستعمال، فالمنتجات و الخدمات يجب أن تقابل حاجات و توقعات الزبون سواء كان هذا الأخير زبونا داخليا أو خارجيا.

تمكن الجودة الشاملة من تحقيق العديد من المزايا بالنسبة للمؤسسة و الزبون على حد سواء يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

الزيادة من القدرة التنافسية للمنتج.

التقليل من عدد المردودات من المنتجات من الزبائن.

تمديد فترات الضمان.

القدرة على احترام آجال التسليم.

التخفيض من فقدان الزبائن و عدم ولاءهم.

زيادة مدة التشغيل و السهولة في الاستعمال و الصيانة.

زيادة درجات الأمان في المنتجات.

و العناصر السابقة الذكر تمكن المؤسسة من زيادة حصتها السوقية.

2-2- التكلفة: و يقصد بالتكلفة

كل من تكاليف عدم الجودة أو الجودة المنخفضة (تكاليف احتياجات الزبائن، منتوجات معيبة... إلخ)

وتكاليف الحصول على الجودة و تحسينها (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم... إلخ).

2-3- مشاركة العاملين: تعتبر حلقات الجودة إحدى الطرق التي تستعملها المؤسسة لتحسين الجودة

الشاملة، فهي تعرف على أنها (فوج صغير من العاملين، تولي لهم اهتمامات مهنية مشتركة، و يتم تنشيط

هذا الفريق أو الفوج من قبل مسؤول، و يجتمع هذا الفوج بصورة منتظمة بهدف التعرف على مشاكل

(سواء تعلقت بالإنتاجية، الجودة، ظروف العمل... إلخ).

فمن شأن هذه الطريقة أن تنمي معارف العاملين ومهاراتهم و يشجعهم على إبداء اقتراحاتهم بغية

التحسين المستمر للجودة الشاملة.

2-4- التحسين المستمر: هناك ثلاثة شروط تضمن نجاح التحسين المستمر، نستعرضها باختصار

كما يلي:

- الوقت: سواء كان فيما يخص التصميم، التنفيذ أو المراقبة، حيث تسمح الجودة الشاملة من خفض

أوقات التصميم، إعداد الآلات، دراسة الطلبات، دراسة شكاوي الزبائن، الحصول على المعلومات... إلخ.

- المستوى التكنولوجي: إتباع نظم التصنيع و الإنتاج الحديثة باستخدام الحواسيب الآلية. حيث يزيد ذلك من درجة التنسيق و التكامل بين أنشطة مختلف العملية الإنتاجية كما يسمح باكتشاف الأخطاء، تحليلها و تصحيحها.

- ضرورة تواجد قاعدة معطيات و نظام معلومات داخل المؤسسة: يسمح ذلك بأخذ القرارات في وقتها اللازم. كما يمكن لنا بذلك التردد للمحيط الخارجي.

بنما لنجاح عمليات التحسين المستمر اقترح Philip.B.Crosby أربعة عشرة مرحلة كما يلي:

إلتزام الإدارة.

حلقات تحسين الجودة.

قياس الجودة.

تقييم تكلفة الجودة.

اكتشاف الجودة.

الاعمال التصحيحية.

وضع برنامج لصفير عيب (خطأ).

تدريب مسؤولي المصالح.

الحصول على نتيجة تحمل صفير عيب (خطأ).

تحديد الأهداف.

إبعاد أسباب الخطأ.

معرفة المهنة.

نصائح الجودة.

الرجوع إلى مبدأ الإنطلاقة (التزام للإدارة).

2-5- الأدوات: ويقصد بالأدوات مجموع الطرق والأساليب التي تسمح بإيضاح مشاكل الجودة

وتحديد أسبابها.

وباختصار يمكن الإشارة إلى أنه هناك طرق نوعية و أخرى كمية لمراقبة الجودة وهناك أساليب

لتحسين الجودة الشاملة.

3- مبادئ الجودة الشاملة: يتضمن أسلوب الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ الواجب الإلتزام بها

لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم و الأهداف التي يسعى هذا الأسلوب الإداري إلى تحقيقها و المتمثلة

في تحسين الأداء الإداري، و تحقيق الرضا لدى الزبائن.

إن المبادئ التي تركز عليها الجودة الشاملة ما يلي:

أ- التغيير في رؤية الإدارة: و ذلك من خلال إعلان الإدارة العليا عن إلتزامها التام ببرامج الجودة

الشاملة، ولا بد أن تتصف هذه الإدارة بما يلي:

توضيح اهمية الجودة و نشرها داخل المنظمة.

الإهتمام بالتحسين الشامل المستمر.

تهيئة البيئة الملائمة و المشجعة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.

القدرة على التنظيم و توزيع السلطات بين العاملين.

تلبية حاجات الزبائن أينما وجدوا و كيفما رغبوا.

الفعالية في الإتصال مع العاملين و مع مختلف الجهات المتعاملة مع المنظمة.

ب- الإنفتاح في عملية الإتصال: يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة إتصالا تنظيميا بمعنى:

من أعلى إلى أسفل: بين الإدارة و العاملين لنقل المعلومات و التعليمات.

من أسفل إلى أعلى: لنقل الاستفسارات و الشكاوي و وجهات نظر العاملين إلى الإدارة.

إتصالا أفقيا للتنسيق و تبادل المعلومات و الآراء و وجهات النظر في المسائل والموضوعات

المشتركة.

ج- التغذية العكسية أو المرتدة (Feed-back): عبارة عن معلومات مرتدة عن كفاءة و فعالية

المخرجات حتى يتم الإستمرار على نفس المستوى إذا كانت المعلومات إيجابية، أو يتم التغيير إذا كانت

المعلومات سلبية، و حصولنا على تغذية عكسية موثوق منها هي من أهم عوامل الزيادة في فرص النجاح

و الإبداع.

إن الجودة الشاملة تركز على الإبداع بدرجة كبيرة، يعني ذلك أن يتميز العاملون بمهارات عالية

وكفاءات، لكي يحافظوا على استمرارهم و وجودهم في المؤسسة وبالتالي دفعهم لبذل المزيد من الجهود

الرامية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة قدرات المؤسسة على المنافسة وهذا من خلال إتباع أساليب و طرق عمل جديدة

للإرتقاء بمستوى السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة.



- زيادة المبيعات والأرباح.

- زيادة ولائهم وإتمائهم للمؤسسة.

يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي من خلال بعدي الرضا و الولاء التنظيمي، اللذين يهدفان إلى تغيير الثقافة التنظيمية القائمة و استبدالها بثقافة تنظيمية جديدة، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية أحد أساليب التطوير

د- مكافأة العاملين: يتطلب تحقيق إدارة الجودة الشاملة إعطاء الأفراد حوافز تساعد على إشباع حاجاتهم و تدفعهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف التنظيم، فأنظمة الحوافز و ما يتبعها تعتبر وسائل فعالة لتطوير أداء العاملين.

للحوافز صور متعددة كالمكافآت المادية، الترقية، الإعراف... الخ. ضف إلى ذلك أن إعطاء العاملين بعض الامتيازات مثل الضمان الاجتماعي (التأمين الصحي) و صندوق التقاعد... الخ يؤثر على شخصية الأفراد و سلوكياتهم الوظيفية الأمر الذي يدفعهم إلى تحسين الأداء و تحقيق أهداف التنظيم.

ه- إدراك الجودة : أن يتم إدراك جودة التصميم، جودة الأداء و جودة المطابقة

إن استخدام مبادئ و مفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى بالاهتمام من طرف الإدارة العليا إلا إذا ترتب على تطبيق و استخدام هذه المبادئ تحقيق فوائد معينة وهذا ما سنحاول توضيحه في المطلب الموالي.

3- فوائد تحقيق الجودة الشاملة

يؤدي تحقيق مفهوم الجودة الشاملة إلى ما يلي :

1- فوائد تحقيق الجودة الشاملة على المؤسسة :

1-1- تحسين نوعية الخدمات و السلع المنتجة.

1-2- رفع مستوى الأداء، و يقصد بالأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها،

و هو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و

بين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة إلى تحقيقها"

1-3- تخفيض تكاليف التشغيل، مع تقليص للحوادث و الشكاوي.

1-4- العمل على تحسين و تطوير إجراءات و أساليب العمل.

1-5- زيادة ولاء و انتماء العاملين للمؤسسة.

1-6- زيادة قدرة المؤسسات على البقاء و الاستمرار.

1-7- زيادة الكفاءة و الفعالية و الإنتاجية " فالكفاءة (Efficiency) تعني إنجاز الأعمال بالطريقة

الصحيحة، و تمثل إلى حد بعيد نسبة المخرجات للمدخلات و تعني إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا و

الأرباح في حدودها القصوى.

أما الفعالية (Effectiveness) فهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات،

وزيادة حصتها في السوق، و تحقيق رضا العاملين و العملاء، و تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق

النمو و الربحية.

أما الإنتاجية فتعني قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات و إستغلالها لتحقيق مجموعة من

النتائج، و هي تسعى للحصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد.

2- فوائد تحقيق الجودة الشاملة على الأفراد:

أما عن الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون نتيجة لالتزامهم بتحقيق مفهوم الجودة الشاملة ما يلي:

2-1- إعطاء العاملين الوقت و الفرصة لاستخدام خبراتهم و قدراتهم.

2-2- تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب و إجراءات العمل.

2-3- توفير التدريب اللازم.

2-4- إعطاؤهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

ولا تتحقق الجودة الشاملة إلا من خلال تطبيق إجراءات واضحة ومفهومة من طرف الجميع فهي

تتطلب مساهمة فعالة من كل فرد داخل المؤسسة للوقاية من الفشل والأخطاء الإدارية كانت أو تقنية ."

ونستخلص مما سبق أن للجودة الشاملة فوائد متعددة تعود على المؤسسة وعلى الأفراد العاملين

بالنتائج الجيدة، كالتحسين المستمر للسلع و زيادة ولاء و انتماء الزبائن للمؤسسة و كذا زيادة الأرباح و

الحصص السوقية من جهة، و من جهة أخرى تنمية مهارات العنصر البشري داخل المؤسسة والاهتمام

بتأصيل مفاهيم الإبداع و الابتكار لخلق منتجات جديدة في السوق وسط التنافس الشديد للمنتجات

والخدمات المقدمة.

فعلى المؤسسة البحث في المعايير العالمية للجودة التي أصبحت ملزمة لكل المؤسسات الراغبة في

المحافظة على جودة سلعها و خدماتها، و يفرض الالتزام و التقيد بهذه المعايير و المقاييس على التنظيمات

وضع و إتباع سياسات و أنظمة و إجراءات مكتوبة تؤمن بشكل متناسق إنتاج السلع و الخدمات بما يتناسب

مع متطلبات الزبائن واحتياجاتهم. فالحصول على التأهيل أو المطابقة لمواصفات الإيزو يعني " أن

المؤسسة أصبحت تملك نظاما تستطيع استخدامه للتطوير المستمر بالتطبيق للجودة الشاملة و إعادة هندسة

العمليات وإدارة التغيير وإرضاء الزبائن و تحقيق التفوق في الأسواق".

ومن هنا يأتي السؤال التالي، ما هي الخلفية التاريخية للأيزو؟ وما هي معايير الأيزو؟.

تستخدم الحروف الثلاثة للأيزو باللاتينية (ISO) للدلالة على المنظمة الدولية للتقييس، و لتمييز جميع

المواصفات القياسية الدولية التي تصدر عنها.

وهذه الحروف ليست اختصاراً للتسمية الإنجليزية لهذه المنظمة: International Organisation

for Standardization كما هو واضح، بل مشتقة من الكلمة اليونانية (ISOS) و التي تعني التساوي،

وتستخدم في بدايات العديد من الكلمات (Isometric) أي ذات مقاييس متساوية و (Isotope) أي شكلان أو

أكثر، من عنصر له نفس عدد الذرات.

إن المنظمة الدولية للتقييس هي منظمة عالمية غير حكومية لا تسعى للربح، مقرها مدينة جنيف

السويسرية، و تضم في عضويتها ممثلين عن هيئات المواصفات و المقاييس الوطنية في 120 دولة. حيث

تقوم بتنظيم الجهود الرامية إلى تطوير المواصفات القياسية للمنتجات و لأنظمة إدارة الجودة ISO 9000،

ولأنظمة إدارة البيئة ISO 14000.

### المطلب الخامس: الاستراتيجيات الأساسية لبورتر

إن مفهوم الإستراتيجية التنافسية انتشر في علم إدارة الأعمال الاستراتيجيات عن طريق بورتر في

سنة 1982م، والتي كانت بداية وشرارة لانطلاق دراسات أخرى في هذا المجال على غرار Daws

و Dess في سنة 1984م و Friesen et Miller سنة 1986م، ثم مع تطور دراسات ظهرت أفكار

جديدة كأعمال Hamel et Prahalad سنة 1990م.

أهم ما تواجهه المنظمات المعاصرة الضغوطات التنافسية، التي امتدت إلى المستوى العالمي، مما

يتطلب بناء إستراتيجية تنافسية تمكنها من البقاء، و باعتبار أن الميزة التنافسية هي بمثابة القوة الدافعة

التي تؤثر على سلوك العميل للتعامل مع المنظمة دون غيرها من المنافسين، وعليها يجب أن تكون

ذات طابع مستمر، وديناميكي حسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغيير و تجديد.

إن الإستراتيجية التنافسية ترسم على أساس معلومات المتحصل عليها من البيئة التنافسية والتي تتطلب الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تحدث في ملامح وخصائص المنافسين، أنماط قطاعية الأسواق، مدى دخول منافسين جدد، قوة العملاء والموردين، مدى الالتزام بالتطور والابتكار والمنتجات الجديدة.

تعتبر هذه الاستراتيجيات الثلاثة المصادر الأساسية للإنتاج أو بناء ميزة تنافسية وهذا حسب مايكل بورتر في كتاب الميزة التنافسية الذي صدر في سنة 1985م.

انطلق البروفسور مايكل بورتر من فكرة أن المؤسسة تبحث دائما عن تحقيق مردودية أكبر من معدل مردودية القطاع، وأشار كذلك إلى أن المؤسسة قادرة على ضمان مكانة جيدة تستطيع أن تحقق مردودية عالية النسب رغم هيكله القطاع الغير المواتية.

ولكي تحقق المؤسسة نمو والاستمرار وضمان مكان الصدارة وكسب حصة الأسد في السوق، وجب عليها إذن بناء ميزة تنافسية مستدامة (مستمرة) تكون كمصدر الرئيسي لنجاحها وتحقيق أهدافها وتتجلى هذه الميزة في إطار بناء إستراتيجية واضحة وذات سياسات قابلة التحقيق.

في حالة ما تتحصل المؤسسة على قوة كبيرة من جهة وضعف من جهة أخرى مقارنة بمنافسيها، يمكن أن تكسب أحد النوعين من الميزة التنافسية هما " تكاليف منخفضة أو " التميز".

يتوقف اختيار المؤسسة لأحد هذه الميزة على قدرتها على التحكم الجيد في التكاليف المنتج وجعله منخفض بالنسبة للنفس المنتج المطروح في السوق وهذا في ما يخص ميزة التكاليف المنخفضة، أما الميزة "التميز" يتوقف هي الأخرى على هيكله القطاع المستهدف من قبل المؤسسة.

أما بالنسبة للميزة الثالثة أو الإستراتيجية الثالثة فهي ناتجة عن مزج الإستراتيجيات السابقتان لنتحصل على إستراتيجية التركيز.

ونلخص إستراتيجيات الثلاثة في الشكل الآتي :

### شكل رقم (01) استراتيجيات الأساسية لبورتر

الميزة التنافسية

سوق كامل

جزء من السوق

التميز	سيطرة التكاليف
التركيز	
تركيز من على أساس التكاليف المنخفضة	تركيز من على أساس التميز

المبحث السادس: نماذج مواضيع الإمتحان

- الموضوع الأول -

شعبة العلوم المالية والمحاسبة	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	جامعة الجزائر 3
السنة الدراسية:	المجموعة	السنة الثانية جذع مشترك
امتحان		
مدة الامتحان:	تاريخ:	

أجب عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما هي الاستراتيجيات التنافسية (القاعدية) ؟ ومن صاحبها؟ (مع شرح مختصر)

.....  
.....

السؤال الثاني: ما هي الاستراتيجيات النمو؟ (مع شرح مختصر)

.....  
.....

السؤال الثالث: ما هي تصنيفات (أشكال) المؤسسة ؟ (مع شرح جد مختصر)

.....  
.....

السؤال الرابع: أذكر أدوات تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجة. (دون شرح)

.....  
.....

- الموضوع الثاني -

شعبة العلوم المالية والمحاسبة	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	جامعة الجزائر 3
السنة الدراسية:	المجموعة	السنة الثانية جذع مشترك
امتحان		
مدة الامتحان:	تاريخ الامتحان:	

أجب عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: أذكر أنواع الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الاقتصادية. (مع شرح مختصر)

.....

.....

.....

السؤال الثاني: ما هي أشكال المؤسسات حسب المعايير الأربعة؟ (دون شرح)

.....

.....

.....

السؤال الثالث: ما هي أدوات تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات؟ (دون شرح)

.....

.....

.....



- الموضوع الثالث -

شعبة العلوم المالية والمحاسبة	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	جامعة الجزائر 3
السنة الدراسية:	المجموعة	السنة الثانية جذع مشترك
امتحان		
مدة الامتحان:	تاريخ:	

أجب عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ماذا يقصد بالتنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي. (شرح مختصر)

.....

السؤال الثاني: ما هي أسس النظرية اليابانية ( Z ) للإدارة؟ (دون شرح)

.....

السؤال الثالث: اشرح نظرية الدافعية الإنسانية لماسلو.

.....

السؤال الرابع: ما هي خصائص نظام الرقابة الفعال؟ (دون شرح)

.....

السؤال الخامس: ما هي أدوات التوجيه في الإدارة؟ (مع شرح مختصر)

.....

السؤال السادس: ماذا يقصد بالعلاقات الإنسانية في الإدارة؟ (باختصار)

.....

السؤال السابع: إلى ماذا ترجعون فشل الكثير من المؤسسات الناشئة؟

.....

- الموضوع الرابع -

شعبة العلوم المالية والمحاسبة	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	جامعة الجزائر 3
السنة الدراسية:	المجموعة	السنة الثانية جذع مشترك
امتحان		
مدة الامتحان:	تاريخ:	

أجب عن الأسئلة التالية:

السؤال الاول : اعطي المصطلح المناسب للتعريف الآتية:

1\_..... هو < انجاز مستوى معين من الاهداف المسطرة باقل التكاليف >

2\_..... هو < انجاز اكبر قدر من الاهداف المسطرة >

3\_..... هو < عملية التنازل عن جزء من السلطة أو الصلاحيات ليقوم بها احد

المرووسين >

4\_..... هو < عملية تقييم ومقارنة الاداء الفعلي بالأداء المتوقع >

السؤال الثالث : وجة انتقادين لهرم ماسلو باختصار

1:..... .....
2:..... .....

السؤال الرابع : حدد مما يلي المفاهيم التي تبنتها كل مدرسة:

تقسيم العمل؛ الحافز المادي؛ الحافز المعنوي؛ تجربة الكتلة المعدنية؛ تجربة الاضاءة؛ التنظيم الرسمي؛  
التنظيم غير الرسمي.

مدرسة العلاقات الانسانية: اعمال التون مايو	المدرسة الكلاسيكية

السؤال الرابع: ما هي القواعد الثلاثة 3M للإداري الجيد ؟ (مع شرح مختصر)

.....  
.....

السؤال الخامس: ما هو الفرق بين القائد والمدير ؟

.....  
.....

السؤال السادس: أذكر أنواع التسيير مع شرح مختصر.

.....  
.....

السؤال السابع: أذكر عناصر التنظيم دون شرح.

.....  
.....

- الموضوع الخامس -

شعبة العلوم المالية والمحاسبية	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	جامعة الجزائر 3
السنة الدراسية:	المجموعة الأولى	السنة الثانية جذع مشترك
مدة الامتحان:	تاريخ:	
امتحان		

أجب عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: أذكر أنواع الاستراتيجيات العامة في المؤسسات الاقتصادية. (مع شرح مختصر)

.....  
.....

السؤال الثاني: ما هي أشكال النمو التي يمكن للمؤسسة تبنيها؟ (مع شرح مختصر)

.....  
.....

السؤال الثالث: ما هي مكونات ثقافة المؤسسة؟ وما هي أنواع مقاومة التغيير في المؤسسة؟ (بدون شرح)

.....  
.....

- الموضوع السادس -

شعبة العلوم والمحاسبة	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	جامعة الجزائر 3
السنة الدراسية:	المجموعة	السنة الثانية جذع مشترك
امتحان		
مدة الامتحان:	تاريخ:	

أجب عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: أذكر وظائف الإدارة (مع الشرح)

.....  
.....

السؤال الثاني: ما هي خصائص النظام المفتوح في الإدارة؟

.....  
.....

السؤال الثالث: ما هي أهم النظريات التي تتضمنها المدرسة الكلاسيكية في علم الإدارة؟ مع ذكر روادها

.....  
.....

السؤال الرابع: أذكر خمسة أوجه اختلاف وخمسة أوجه تشابه بين المدرسة الكلاسيكية للإدارة

ومدرسة العلاقات الإنسانية

.....  
.....

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أبو النصر مدحت محمد، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط 1، مصر، 2007.
2. أحمد سيد مصطفى، التنافسية والترويج التطبيقي في القرن الحادي والعشرين، مدخل إنتاجي، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003.
3. احمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010.
4. أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية؛ الدليل العملي للمديرين، الدار الجامعية الطبعة الرابعة، الإسكندرية، 2007.
5. بروش زين الدين، بلمهيدي عبد الوهاب، ادارة الابتكار في المنظمة من منظور ادارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
6. بلال خلف السكارنة، الريادة وادارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2005.
7. حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان، 2005.
8. خالد محمد بني حمدان، إستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2009.
9. خالد محمد حمدان، إستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2009.
10. خبري مصطفى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، 2007.
11. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
12. رحيم حسين، التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى دولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002.
13. رفعت عبد الحليم الفاعوري، ادارة الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2005.

14. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسة، دار اليازوري، عمان، 2005.
15. زيري رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول " المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد "، جامعة الجزائر "كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير"، 2003.
16. سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
17. سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد يسر قيس للإستشارات و التطوير الإداري -WSCAD- الطبعة الثانية، القاهرة 1998.
18. الصرن، رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول، 2000.
19. صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005.
20. عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000.
21. عبد الله بن محمد العواد، واقع الابداع الاداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الادارية، السعودية، 2005.
22. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، الدالر الجامعية: طبع؛ نشر؛ توزيع، 2000.
23. علي شارييف ومنال الكردي، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، القاهرة 2004.
24. عمار عماري، سعيدة بوسعدة، الابداع التكنولوجي في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الثالث، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004.
25. عنان فاطمة الزهراء، الابتكار التكنولوجي ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة، 2007.
26. فايزة بريش، "دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، 2005.
27. فرحات غول، التنافسية في ظل المتغيرات الجديدة لعالم الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر 3 " كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية"، العدد 18، الجزائر 2008.
28. فريد تجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2000.

29. فريديريك م شرر، ترجمة أبو عمجة، نظرة جديدة الى النمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي، الطبعة الأولى، السعودية، 2002.
30. كامل المغربي، أساسيات في الإدارة، لأردن، دار الفكر، 1995.
31. كريستوف فريديريك فون برادن، حرب الابداع فن الادارة بالأفكار، ترجمة وتعريب اصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 2000.
32. كريستوفر ميرفي، فن إدارة التنافس، خالد العامر، دار الفاروق، مصر، 2008.
33. مالك بن نبي، المسلم في عالم الاقتصاد، دار الفكر، بيروت، 2008.
34. محمد المحمود، تسويق واستثمار نتائج البحث والتطوير: تجربة معهد الكويت للأبحاث العلمية، ملتقى التسويق في الوطن العربي، الشارقة 15 و16 أكتوبر 2002.
35. محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007.
36. محمد سليمان، الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير 2006/2007.
37. محمد سويلم، الإدارة، مصر، دار الهاني، 1994.
38. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، طبعة أولى، الأردن، 2006.
39. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع.
40. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
41. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري، الدار الجامعية، 2005.
42. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
43. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي-أساسيات و مفاهيم حديثة- دار وائل لنشر، الطبعة الأولى، القاهرة 1999.
44. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر، ط2، 2005.
45. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر الطبعة (1)، قطر، 2005.



46. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان.
47. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
48. نجم عبود نجم، ادارة الابتكار، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
49. نظمي نصر الله، الإيزو 9000، بداية الطريق للمنظومة الإدارية، الشركة العربية، القاهرة 1996.
50. هواري معراج، خليل عبد الرزاق، الابداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 6، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006.
51. ويليامز ريتشاردل، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير 1999.

### المراجع باللغة الأجنبية

52. Bengt Wahlström, Management 2002, Edition d'organisation, Paris 1991.
53. Brilman Jean : Les Meilleurs Pratiques de Management au Cœur de la Performance, édition Organisation, 2<sup>ème</sup> Tirage, Paris 1998.
54. Burke, l' entreprise et les courants socio- cultures de la France d'aujourd'hui, RFG, № 47-48, 1984.
55. C. Lecherccqu, gestion stratégique de la concurrence en tems de crise, MAXIMA, Paris,2003.
56. ck.parahalad et ms.krishnah, the new age of innovation,mc.grawhil edition,usa,2008.
57. Frédéric le Roy, La place de L'innovation dans les stratégies concurrentielles, Université de Montpellier 3, France, 2001.
58. Innovation is 'the introduction of new things, ideas or ways of doing' in Oxford advanced learner's Dictionary, new 7 th edition..2009
59. Jean Pierre Baruche : La Qualité du Service dans l'entreprise, Satisfaction et rentabilité, Les éditions d'organisation, Paris 1992.

60. M. Thevenet, J-L-Vachette, culture et comportements, vuibert, Paris, 1992.
61. Macc Ingham, Management Stratégie et compétitivité, De Boeck, Bruxelles, 1995.
62. Maria Zerizer, stratégie d'entreprise, Berti Edition, Alger, 2010.
63. Michael E Porter, Regions and competitiveness, institute for strategy and competitiveness « Harvard Business school », United states, 2010.
64. Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999.
65. peter ET R. watermen, le prix de L' excellence, Paris, Dunod.
66. Philip Kotler et les autres, Marketing management, Paris, 2006.
67. Philip Kotler et les autres, Marketing mangement, PEARSON Education, 12<sup>e</sup> édition, Paris, 2006
68. Pierre Xavier, Le Concept de Compétence en stratégie, université de Méditerranée, Paris, 2008
69. R.Reitter et al, cultures d'entreprise , vuibert, Paris, 1991.
70. RENAUD Sainsaulieu, l'identite au travail, Paris, pfnsp, 1977.
71. Rudelf Gruning, Richard Luhn et Planifier, La Stratégie, Ed presses Polytechnique Et Universitaires Romandes, Italie, 2004.
72. Sandrine fernez, walch françois romon, management de l'innovation de la stratégie aux projet, vuibert, paris, 2006.
73. Thevenet, audit de la culture d' entreprise, Paris, ed d' organisation, 1986.
74. W.Ouchi, THEORIE Z, traduit de l'american par jaques guiod, Paris, interidition, 1982.