الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جـــامعة جيلالي ليابس

بسيدي بلعباس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير

– فرع مالية و مراقبة –

تقييم المؤسسة و دوره في تحقيق ميزة تنافسية

من تقديم الطالبة : إشراف :

بن سعد وسيلة الدكتور بن سعيد محمد

لجنة المناقشة

* الأستاذ الدكتور صالح الياس أستاذ التعليم العالي رئيسا
* الدكتور بن سعيد محمد أستاذ محاضر قسم "أ" مشرفا و مقررا
* الدكتور بشوندة رفيق أستاذ محاضر قسم "أ" عضوا

السنة الجامعية 2015–2016

شـــــكر

يقول المصطفى عليه الصلاة و السلام : " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

رواه الإمام أحمد و البخاري بسند صحيح و رواه أبو داوود و ابن حبان و الطيالسي عن أبي هريرة.

أتوجه بالشكر الخالص و الخاص إلى الوالدين الكريمين و الزوج و الأحبة،

لا يفوتني كذلك أن أتوجه بالشكر إلى كل أساتذتي في الطور الجامعي ، و بصورة خاصة إلى الأستاذ المشرف الدكتور : بن سعيد محمد الذي لم يذخر جهدا و لم يتوانى في مساعدتي خلال كل مراحل تحرير المذكرة .

أخص كذلك بالشكر إلى كل الأساتذة الذين شرفوني بقراءة هذه المذكرة مبدين كل الملاحظات و التصويبات لاعطاءها أكثر الصبغة العلمية.

و لا يفوتني في الأخير أن أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني سواء من قريب أو من بعيد في إنجاح هذا العمل العلمي.

إلى كل هؤلاء و أولئك.....شكرا

الطالبة

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع ثمرة جهدي إلى الوالدين العزيزين حفظهما الله ،

إلى زوجي الكريم الذي ساندي دون كلل أو ملل و قرة عيني ابني ، إلى إخوتي و إلى كل الأهل .

و لا يفوتني الأمر أن أهدي هذا العمل كذلك إلى كل باحث جاد يسعى

في تطوير البحث

العلمي ، إلى كل أساتذتي دون استثناء ، إلى جميع زملائي.

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.	92
02	كيف تتميز المؤسسة المركزة على الزبون عن المؤسسات الأخرى.	106
03	تموقع المنتجات حسب عدة وضعيات.	107

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	محيط المؤسسة.	33
02	أخذ القرار بالتوازي.	37
03	دورة حياة الميزة التنافسية.	89
04	نموذج القوى الخمس للتنافس في البيئة الصناعية.	96
05	نموذج القوى الخمس لبورتر بإضافة القوة السادسة.	99

المقدمة العامة :

لقد بلغت درجة اهتمام الباحثين بدراسة المؤسسة الاقتصادية في الآونة الأخيرة أعلى مستوياتها ، حيث تجلى اهتمامهم بمختلف الأنشطة التي تمارسها و كذا الوظائف التي تنشط فيها سواء الإنتاجية منها ، التموينية ، التسويقية و كذا المالية . باعتبار هذه الأخيرة الوظيفة التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية في تحديد وضعيتها المالية.

و لعل من أهم ما تصبو إليه المؤسسة الاقتصادية ، هو السعي وراء تعظيم قيمتها و التي هي مرهونة بقدرتها على تحقيق تراكم الثروة الذي يقاس بمدى خلق القيمةCréation de valeur ، مما يحتم عليها ضرورة إجراء عملية التقييم سواء للمؤسسة ككل أو لفروعها أو لوحداتها (نشاط معين) ، مما يسمح لها بالوقوف على قيمتها . ليتسنى لها من تم أخذ التدابير اللازمة و المشي قدما وراء التقدم و البقاء في مجال الأعمال .

و لا يخفى لنا أن ما تواجهه المؤسسات الاقتصادية اليوم من عقبات و تحديات عديدة و تطورات مرتبطة بظاهرة انفتاح الأسواق من جراء الارتفاع الملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف نشاطاتها ، يكون سببا مباشرا في اشتداد المنافسة و تأزم الوضع في الحقل التنافسي.

هذه العوامل أو أخرى أدت بالمؤسسة المعاصرة إلى البحث عن أهم الوسائل و الطرق التي تعينها في مواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه ، كما تتوقف فعالية كل مؤسسة في انجاز مهامها و تحقيق أهدافها.

و عليه فمن بين الوسائل التي لجأت إليها المؤسسة الاقتصادية هو اعتمادها على منهج التقييم إضافة إلى ذلك أنها اتخذته عاملا أساسيا في تحديد و تعظيم قيمتها الحقيقية ، و بالتالي حصولها على مؤهلات تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين الحالية و المستقبلية . فإشباع حاجات المستهلكين أصبح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بهدف التوسع في الحصة السوقية . مما يمكنها من الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية تكسبها خاصية تمكنها من التفوق عن غيرها و بالتالي تقوية مركزها التنافسي في السوق.

و لا تقتصر الدراسة فقط على حصولها على هذه الميزة ، فنظرة المؤسسة تكون على المدى الطويل ، لدى لابد لها من تفادي بعض الأخطاء التي من المحتمل أن تقع فيها ، إلى جانب وضع و تحديد الأساسيات التي تمكنها من بناء ميزة تنافسية راسخة ، دائمة ، غير قابلة للتقليد و المحاكاة.

و هذا ما يدفع بنا إلى طرح إشكالية بحثنا و الملخصة في السؤال الرئيسي التالي :

الى أي مدى يمكن اعتبار عملية تقييم المؤسسة عاملا جوهريا يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية ؟

تتدرج تحت الإشكالية العامة، إشكاليات جزئية و هي كالتالي:

1/-كيف يتم تقييم المؤسسة ، و ماهي أهم مبادئه ؟

2/-ما هي أهم الطرق المعتمدة من طرف التقييم في الواقع العملي ؟

3/-ما مدى مساهمة كل طريقة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

للإجابة على الإشكاليات السابقة نقوم بوضع الفرضيات التالية :

1/-بما أن الوضعية المالية للمؤسسة تقاس بمدى خلق القيمة ، فانه يحتم على المؤسسة ضرورة إجراء عملية التقييم

2/-انتهاج منهج التقييم في المؤسسة كميزة أساسية و جوهرية شأنها في ذلك شأن بقية المجالات في المؤسسة. .

3/-اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مع المحافظة عليها هو بمثابة نجاح و تفوق على باقي المؤسسات المنافسة لها .

مبررات اختيار الموضوع : تكمن أسباب اختيار الموضوع فيما يلي :

1/- تم اختيار هذا الموضوع بما يتوافق مع متطلبات التخصص .

2/- بناءا على اقتراح الأستاذ المشرف للموضوع ، نظرا أن مسألة تقييم المؤسسة الاقتصادية في أي نشاط ما كانت عليه أو في أي اختصاص هو مرهون بفكرة الميزة التنافسية ، كون أن هذه الأخيرة تكسب المؤسسة خاصية تمكنها من التفوق و بذلك التواجد في الحقل التنافسي .

3/- اعتبار الموضوع مرجعا نظريا و تطبيقيا لكل إدارة مؤسسة ترغب في تحقيق التموقع الاستراتيجي في السوق ، و ضمان الاستمرارية في خلق مستويات متفوقة من القيمة .

أهمية الدراسة :

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة و على قيمتها العلمية و العملية ، و مدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة و الميدانية من جهة أخرى . و تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس يرتبط بالهدف الحديث للمؤسسة و المتمثل في تحقيق ميزة تنافسية.

أهداف الدراسة :

لكل دراسة أي بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث في تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة و تتلخص فيما يلي:

- التعمق في طرق التقييم المعتمدة و اختيار إمكانية تطبيقها ، و الوقوف على النقائص و الصعوبات .

-تمكين المؤسسة من امتلاكها لخاصية تميزها عن غيرها ، و تحقق لها موقعا قويا تجاه الأطراف المختلفة .

- تطبيق أدوات التقييم على الواقع العملي .

المنهج المتبع و طرق جمع البيانات :

تماشيا مع موضوع البحث و الإشكالية المطروحة ،اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي خصصناه في الجانب النظري ، و الذي اعتمدنا من خلال دراستنا لهذا الجزء على مجموعة من الكتب باللغتين العربية و الفرنسية ، على أطروحات الدكتوراه ، المجلات و الملتقيات العلمية و كذا على المواقع الالكترونية .

إضافة إلى أنه تم الاعتماد على منهج دراسة حالة فيما يخص بالجانب التطبيقي و الذي استمدت معلوماته من مسؤول المبيعات في مؤسسة ENIE إضافة إلى بعض المواقع الالكترونية .

صعوبات الدراسة : واجهتنا صعوبات عدة أثناء قيامنا بهذه الدراسة ، نذكر من أهمها :

– تقريبا تكاد تنعدم المراجع باللغة العربية حول موضوع تقييم المؤسسة ، مما أدى بنا الأمر الى الاطلاع على المراجع باللغة الفرنسية من أجل أخذ المعلومات و اعادة ترجمتها و بالتالي فقدان الكثير من الوقت.

–صعوبة تطبيق جميع طرق التقييم على المؤسسة نظرا لعدم توافر المعلومات و هذا سيصعب علينا في الأخير عملية اختيار الطريقة الأنسب و الأنجع في ذلك.

الدراسات السابقة :

من خلال دراستنا لموضوع التقييم و دوره في تحقيق ميزة تنافسية ، تم التعرف على الدراسات التي أجريت سابقا و التي ساعدتنا في وضع الاطار النظري و كذا صياغة فروضها.

و على الرغم من قلة الدراسات حول الموضوع محل الدراسة ، الا أنه يمكننا عرضها كما يلي :

*دراسة (هواري سويسي 2008) هي عبارة عن أطروحة دكتوراه ، حيث جاءت تحت عنوان (تقييم المؤسسة و دوره في اتخاذ القرار في اطار التحولات الاقتصادية بالجزائر) صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير عن جامعة الجزائر ، حيث تناولت هذه الدراسة موضوع تقييم المؤسسات في اطار التحولات الاقتصادية التي تشهدها الجزائر ، مرتكزة أكثر عن علاقته باتخاذ القرار ، في هذا الاطار نجد أن الموضوع يعالج كل من أغراض التفاوض و أغراض اتخاذ القرار و أثر القرارات الاستراتيجية و المالية على قيمة المؤسسة .

*دراسة (عبد الحكيم عبد الالاه النسور ، 2009) هي عبارة عن أطروحة دكتوراه بعنوان (الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في اطار الانفتاح الاقتصادي) صادرة عن كلية الاقتصاد بسوريا حيث تهدف هذه الدراسة الى التعرف عن عوامل تعزيز التنافسية وفق نموذج العالم بورتر (porter) في التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية و بالتالي نجده قد اعتمد على متغيرات الأداء التنافسي ، بمعنى مدى تأثير

المؤشرات المالية و الاقتصادية كالنمو في القيمة المضافة و نمو في الحصة السوقية على بناء الميزة التنافسية من خلال اختراق أسواق جديدة ، تحقيق براءات اختراع و تنويع قي أساليب العمل و هذا ما يؤدي بالمؤسسة الى اكتسابها لمكانة مميزة .

قد تتشابه الدراسات من حيث العناوين لكن المحتوى مختلف ، فمثلا الدراسة الأولى ترتكز في مجملها عن أهمية التقييم في المؤسسة كمحدد أساسي يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية و المالية فاذا كانت الدراسة سليمة قد تؤدي الى رشادة القرارات و بالتالي تنعكس ايجابا على قيمة المؤسسة و في الدراسة الثانية فنجد محورها الرئيسي هو الأداء و مدى تأثيره على مستقبل المؤسسة ، فنجد أحيانا أن المؤسسة لا تحقق أرباحا لكنها تتميز بأداء جيد

مما يساعدها على اختراق السوق و التواجد ضمن محيط المنافسة أما بحثنا الذي نحن في صدد انجازه فهو يركز على طرق التقييم كأداة لتقدير القيمة الحقيقية للمؤسسة و لتحقيق ميزة أو مزايا تنافسية راسخة و دائمة.

تقسيمات البحث : تم تقسيم البحث كالتالي:

الفصل التمهيدي : بعنوان المفاهيم العامة حول المؤسسة . يعتبر هذا الفصل تمهيدا للموضوع يعرض أهم المعلومات حول المؤسسة من حيث الأهمية و الخصائص ، المصادر كما تمت دراسة علاقة المؤسسة بمحيطها .

الفصل الأول ": بعنوان الإطار العام لتقييم المؤسسة . يتناول هذا الفصل كل ما يتعلق بعملية التقييم من مبادئ معتمدين أساسا على دراسة مختلف طرق التقييم التي اعتمدت عليها المؤسسات الاقتصادية لن أجل تقدير قيمتها الحقيقية.

الفصل الثاني : بعنوان الميزة التنافسية في المؤسسة . تمت دراسة هذا الفصل من مختلف جوانبه مع ذكر الصعوبات التي قد تتحداها المؤسسة من أجل المحافظة على الميزة التنافسية.

الفصل التمهيدي:المفاهيم العامة حول المؤسسة

تمهيد:

المؤسسة هي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة، تتميز بالشمولية و يمكن النظر اليها من زوايا متعددة، حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي و اجتماعي و قانوني....، كونها تعمل في بيئة مجتمعية محددة ، و تمثل في نفس الوقت جزءا لا يتجزأ من البيئة التحتية الاقتصادية و الاجتماعية لأي مجتمع مهما كان.

فالمؤسسة بهذا المنظور لها وظائفها الخاصة بها و المتميزة عن الوظائف لمختلف الهيئات الأخرى المشابهة لها ، فبمفهومها الحديث هي القلب النابض للبيئة الاقتصادية في شكلها المتحرك أو كما يعبر عليه المنظرون أنها في حركية ديناميكية و التي في ميزتها الرئيسية تشكل معلما للتطور و التغيير ، فالمحيط الحالي للمؤسسات هو جد معقد و غير مؤكد.

و من هذا المنظور فان المؤسسة هي الهيكل القائم و المحرك الأساسي و النواة الفعالة لاقتصاديات العالم ، فميزات المؤسسة تختلف من مجتمع لأخر و في نفس المجتمع تختلف من وقت لأخر و بذلك نجدها تعاني في بعض الأوقات نظرا لعدم الاستقرار أو نتيجة لجملة من المتغيرات المتسارعة التي تمس مجالات مختلفة و بالتالي يصعب التنبؤ بها و لا يمكن السيطرة عليها و هي بذلك تشكل تهديدا مستمرا عليها ، لذا تسعى دوما هذه الأخيرة أي المؤسسة الى محاولة التكيف و التعايش مع المتغيرات بل أكثر من ذلك إلى الاعتماد على تلك المتغيرات و استثمارها لصالح المؤسسة من خلال العمل المستمر على التنبؤ المستقبلي و الترصد على مختلف التقلبات التي قد تطرأ على محيطها ، و الذي يشكل الحقل التنافسي من بين أهم عناصره كونه يتحكم في طبيعة أنشطة المؤسسات سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة و هذا عن طريق الفهم الجيد لهذا السوق و بالنتيجة تهيئة الظروف المناسبة لاقتحامه.

و عليه سوف نتطرق في المبحث الأول عن الاطار العام حول المؤسسة ثم في المبحث الثاني نشير الى وظائف المؤسسة و أخيرا الى محيط المؤسسة و دورة حياتها كمبحث ثالث.

المبحث الأول: الإطار العام حول المؤسسة.

تمهيد

في بداية الأمر يتعين علينا منهجيا أن نقف عند الأسس المعرفية للمؤسسة باعتبارها محور هذه الدراسة ، فتستوقفنا عدة جوانب لتفسير نظرية المؤسسة باعتبارها تتوسط عدة عمليات ذات بعد اقتصادي و اجتماعي و حتى تجاري...

نتعرض في المطلب الأول لتعريف المؤسسة ثم بعدها الى تعدد المناهج في تحليل المؤسسة كمطلب ثاني و نتطرق في المطلب الثالث الى تصنيف المؤسسات و في المطلب الأخير إلى خصائص المؤسسات.

المطلب الأول:تعريف المؤسسة .

من غير الممكن أن نضبط تعريفا مانعا جامعا لمفهوم المؤسسة نظرا لتعدد التوجهات و المدارس الفكرية في هذا المنحى[1] حيث أن مفهومها يتميز بالشمولية و تعدد الزوايا التي ينظر منها و التوقف عند أي جانب من الجوانب يكون حسب الأهمية و الغرض من استعمالها.

لهذا نحاول أن نسرد بعض منها سواء ما تعلق بالغاية أو بالشكل أو حتى بالموضوع ، فالمؤسسة تهدف من زاوية بتحقيق الأرباح حيث يعتبرها البعض مكسب للرزق ، و قد تراها بعض الأطراف مصدر لازدياد ثروة الأمم ، و من خلال هذا المنظور تتعدد التعاريف حول المؤسسة و نذكر منها على الحصر لا المثال ما يلي:

1-المؤسسة هي جملة من الوسائل تتشكل من مجموعة عناصر تكون مادية و معنوية تستثمر من طرف مجموعة من الأشخاص، بغرض الوصول الى اشباع هدف اقتصادي و اجتماعي[2].

1-بن الموفق سهيلة ، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منثوري ، قسنطينة ، 2005-2006، ص7.

2-الدكتور عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2000، -ص25.

2-المؤسسة هي وحدة انتاجية و مركز توجيه عوائد الإنتاج ، إذن يمكن اعتبارها كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من أجل اقتحام أكبر عدد من الأسواق ، و كذلك لتحقيق مجمل أهدافها[1].

3-تعرف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ، المالية ، المادية و الاعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني و مكاني[2].

4-المؤسسة منظمة تختص في انتاج ، تبادل ، توزيع السلع و الخدمات التي تحتوي على امكانيات مادية ، مالية ، بشرية ، بحيث تعمل من أجل تحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله[3].

5_المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في اطار قانوني و اجتماعي معين ، هدفه دمج كل عوامل الإنتاج من أجل الانتاج و /أو تبادل السلع و/أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي توجد فيه و تبعا لحجم و نوع نشاطها [4].

6-تعرف المؤسسة على أنها جميع المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الانتاج بغرض التسويق ، و هي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المسؤوليات و يمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية ، المادية ، المالية ، اللازمة للإنتاج الاقتصادي ، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة[5].

7- المؤسسة هي مركز لصنع القرار ، طبقا لأهداف محددة ، بالاعتماد على حوافز الربح و المنفعة الاجتماعية[1].

3-الدكتور اسماعيل عرباجي ، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثانية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ،1998 ص10-11.

4-الدكتور عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الرابعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2006، ص26.

1_الدكتور ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ،1998 ، ص 10.

2-الدكتور ناصر دادي عدون ، نفس المرجع ، ص 11.

3-الدكتور اسماعيل عرباجي ، المرجع السابق،ص 12.

و من هنا يمكننا القول أن المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية و المالية و البشرية وجدت من أجل تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: تعدد المناهج و المداخل في تحليل و دراسة المؤسسة .

ان التحليل كما هو معروف يتناول فحص و استكشاف عدة عوامل تحكم من خلالها نشاط المؤسسات سواء ما تعلق فيها بالبيئة أو المحيط (البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة أو ما تعلق بفحص المنظومة العامة للمؤسسة في ضبط نقاط القوة و الضعف لنشاط المؤسسة).

و أهمية المناهج و المداخل في تحليل المؤسسة يكمن في عدة عناصر لها من الأهمية لما كان في تفعيل نشاط المؤسسة ، حيث أن هذه الأخيرة قد تكون فاعلا اقتصاديا و قد تشكل واقعا بشريا أو اجتماعي .

الفرع الأول: المؤسسة فاعل اقتصادي:

في هذا التوجه يمكن تعريف المؤسسة على أنها:

* ثروة السوق فهي مصدر رزق يتم من خلاله تحقيق الأرباح و بالتالي صنع مستقبل مالي.

* هي وحدة إنتاج و تحويل المدخلات من مواد أولية الى مخرجات في شكل سلع أو خدمات بفضل عوامل مالية ، مادية ، و أخرى بشرية ، لتلبية حاجيات المحيط.

* تسمح المؤسسة بتوفير السلع و الخدمات من أجل تلبية حاجات المواطنين.

* الاقتصاد الوطني عن طريق الاستثمار ما يؤدي الى توفير مناصب شغل.

* تساهم في التطور التكنولوجي عن طريق تطوير و دعم البحوث من أجل تحسين النوعية و زيادة الانتاج.

4-كوسة ليلى ، واقع و أهمية الاعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس-، مذكرة ماجستير : كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ،2008/2007، ص 166.

* تحقيق الربح : لا يمكن أن تستمر المؤسسة في الوجود دون تحقيق مستوى أدنى من الربح يضمن لها امكانية رفع رأسمالها و بالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى المنافسة.

الفرع الثاني: المؤسسة كواقع بشري:

فكرة العنصر البشري تؤثر تأثيرا مباشرا على واقع المؤسسة ، حيث أن العلاقة هي علاقة طردية بين الطرفين فتنامي العنصر البشري هو من تنامي المؤسسة في حد ذاتها .

و أضحى نجاح المؤسسة و تطورها و استمراريتها أو حتى فشلها مرهون بصورة مباشرة بنوعية العنصر البشري و مدى تفانيه و اندفاعه في العمل و كذا قدرته في الاندماج ضمن المؤسسة.

و بغض النظر عن التطورات التاريخية التي جمعت ما بين العنصر البشري من جهة و فعالية المؤسسة من جهة أخرى ، فالذي يعنينا في هذا المقام هو ذلك الترابط أو بالأحرى تلك الحلقة التي تجمع ما بين طرفي معادلة ، المتغير فيها هو العنصر البشري و الثابت فيها هي نجاعة المؤسسة في السوق التنافسية.[1]

و على اختلاف النظريات التي جاءت في هذا الباب و على اختلاف الرؤى ، ما يمكن ملاحظته و التدقيق عنده أن وظيفة العنصر البشري و أثره على نشاط المؤسسة و حتى تأثيره على الكفاءات الإنتاجية ، مرد ذلك أن الموارد البشرية هي تلك الطاقة أو القدرة أو المصدر المعتمد عليه في تسيير المؤسسة و ما هي إلا عبارة عن معلومات نظرية و عملية تبنى على أساس اقتراحات و ابتكارات تعكس جانب فعال و رغبة في المشاركة بالرأي لتفعيل نشاط المؤسسة. فهي أي – فعالية العنصر البشري– تعتبر من مقومات الانتاج في أي مؤسسة و منه يكمن سر استمرارية هذه الأخيرة و تطويرها ، بالإضافة إلى مختلف عناصر الانتاج الأخرى المعتمد عليها في المؤسسة.

1–الدكتور زهور خضر ابراهيم العوض ، استخدام التقنيات الحديثة في تطوير الموارد البشرية ، الاجتماع 11 للشبكة العربية للإدارة و تنمية الموارد البشرية ، الخرطوم ،السودان ، 16–18 ديسمبر 2003، ص14.

و على اختلاف المفاهيم الحديثة في ادارة الموارد البشرية في المؤسسة من منظور شامل يعكس كل الاسهامات و الاضافات الايجابية [1]المستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة و بمفهومه الحديث و الذي يواكب تلك الحركية المتغيرة تبعا لظروف العالم و التي تأثرت بفكرة العولمة التنافسية و التي تكمن أهميتها في مجموعة من العناصر يمكن أن نلخصها كالتالي:

_اقحام العنصر البشري في المؤسسة يعكس تلك الرغبة في المشاركة و تحمل المسؤولية و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام المحددة من طرف الادارة ، بل يكرس فكرة المبادرة من أجل التطوير الذاتي و تحقيق أهداف المؤسسة.

_العنصر البشري اذا ما تم حسن اختياره و تكوينه و اسناد العمل المتوافق مع كفاءته و مهارته و رغبته ، فانه يكفي بعد ذلك مجرد التوجيه من طرف الادارة حتى و لو كانت تلك التوجيهات عن بعد أو بصورة غير مباشرة فلا يحتاج تبعا لذلك إلا الرقابة الشخصية لضمان أداء عمله [2].

_يتعين على العنصر البشري أ ن ينشط ضمن فريق متجانس هدفهم المشترك هو تحقيق النتائج المحددة، وفي هذا الصدد تظهر ضرورة العلاقات الانسانية و الاجتماعية داخل المؤسسة ، كما أن الفرد يعتبر في حد ذاته استثمار اذا ما تم التعامل معه بصورة جيدة، فإذا أحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق نتائج حتى و لو كانت على المدى الطويل في المؤسسة و هذا في شكل زيادة الانتاجية[3].

_ إن الدراسات السياسية المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب الأفراد على جميع المستويات و كذا العمل على تنظيم القوة العاملة و زيادة ثقتهم في الادارة القائمة عليهم و خلق روح التعاون بين أفراد المؤسسة يؤدي حتما إلى بلوغ أعلى المستويات الإنتاجية للمؤسسة[4].

1-عبد الرحمان بن عنتر ، أثر ادارة الانتاج على الانتاجية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ص 67.
2-الدكتور محمد الزين خاف ربه ، ترجمة جمال خلفة ، تقنية المحاسبة (الجزء الأول)، دار ابن رشد للنشر و التوزيع ، الجزائر 2002، ص 43.
3-محمد رفيق الطيب ، مدخل لتسيير (أساليب و وظائف)، الجزء الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، بدون تاريخ نشر ،ص03.
4-عمار بحوش ، نظرية التنظيم ، دار المحمدية للنشر ، الجزائر ، 1993 ، ص04.

ـ العنصر البشري و الذي يحوي في طياته على نوع من الخبرات و كذا الكفاءات باعتبار أن هذا الأخير ما هو إلا فكر يقوم بالتخطيط و التنظيم و اتخاذ القرار و بالتالي يسهر على تنفيذها و متابعتها و يسعى في متابعة العمل من أجل تحقيق أهداف معينة خاصة بالمؤسسة مباشرة كانت أو غير مباشرة ، و التي قد تنعكس عل رأس مالها و بالنتيجة فان ما يقدمه العامل البشري هو بمثابة قيمة مضافة لا يمكن للمؤسسة التنازل عليها[1].

المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الاقتصادية.

لقد سبق لنا و أن تطرقنا الى مفهوم المؤسسة الاقتصادية و اعتبرنا بأن هذه الأخيرة ما هي إلا أداة في احداث التنمية و تحقيق التقدم الاقتصادي لأي مجتمع مهما كان ، فهي قبل كل شيء النواة أو الخلية الأساسية في الانتاج معتمدة على أهم العناصر الاقتصادية بطبيعة الحال.

اضافة الى ذلك فهي تعبر عن القدرات الفكرية و الابداعية في ميدان انتاج السلع و تقديم الخدمات حتى أن بعض من المفكرين الاقتصاديين يفرغون المؤسسة في شكل كائن حي علة اختلاف وظائفه ، محددين بذلك كل الوسائل المادية و البشرية في سبيل تلبية حاجات المجتمع . وهي بهذا المنظور تخضع إلى فكرة التأثير و التأثر و قدرتها في التكيف و الاندماج مع المحيط التنافسي .

و الهدف الأساسي من الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء عن طريق الربح و النمو ، و من هذا المنظور أو حتى بمنظور أبعد بات لزاما تحديد الاطار الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية و ضبط تصنيفها و علاقته بمحيطها التنافسي و التي تبنى عادة على استراتيجيات مسبقة حسب طبيعة النشاط و التخصص . فالذي يعنينا في هذه الجزئية هو تصنيفات المؤسسة الاقتصادية أو أهم تصنيفات المؤسسة و التي تتجلى من خلال مجموعة من المعايير المختلفة التي تقوم على أساس طبيعة النشاط و من بينها ما تتجلى من خلال

و ينظر كذلك الى نذير عليان و عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09 /10 مارس 2004. ص 24 .

1-سعيد أوكيل ، وظائف المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992، ص 08.

الحجم و الشكل القانوني و منها ما تتجلى من خلال طبيعة الملكية و التصنيف الأخر حسب الطابع الاقتصادي [1].

الفرع الأول: تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني.

و من خلال هذا المعيار يتجلى لنا أن المؤسسات تنقسم الى نوعين حسب الطبيعة القانونية سواء تكون عبارة عن مؤسسات فردية أو جماعية وقد تكون مؤسسات تقوم على أساس الاعتبار الشخصي.

فالمؤسسات الفردية هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها الى شخص واحد أو تشترك في ملكيتها عائلة واحدة و قد تؤول هذه المؤسسة بطبيعة الحال الى الورثة بعد هلاك المالك أو تنتقل الى الغير عن طريق وسائل نقل الملكية القانونية أو تخضع ملكية هذه الأخيرة عن طريق الاندماج، و قد تشكل هذه المؤسسة جزء من رأس مال في انشاء مؤسسة أخرى وبالتالي صاحب المشروع أو النشاط يعتبر هو المسؤول عن نتائج أعمال هذه المؤسسة[2].

و قد تكون مؤسسات جماعية في شكل شركات و التي تمتاز بالإدارة و المساهمة عن طريق الجانب البشري و المالي و قد تأخذ شكل التعاون ما بين شخصين أو أكثر في احداث شخص معنوي جديد و ملكية هذا الشخص المعنوي مستقلة كل الاستقلال عن أعضاء الشركة أو الشركاء انطلاقا من مبدأ استقلالية الذمة المالية ما بين الشخص المعنوي و الشركاء ، و من هذا المنظور فإنها تنقسم إلى نوعين من الشركات : شركة أشخاص و شركة أموال [3].

أولا:شركة الأشخاص:

2--عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثانية ، دار المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993 ،ص 24.

و ينظر كذلك في نفس الصدد الدكتور أحمد طرطار ، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،1998، ص 98.

1-الدكتور فرحة صالح زراوي ، الكامل في القانون التجاري، الجزء الثاني ، الشركات التجارية ،2001، ص 34.

2-الدكتور علي البارودي ، القانون التجاري ن الشركات التجارية ، دار النهضة العربية ، 1993 ، ص 24، و انظر في نفس الصد الدكتور مصطفى كمال طه ، القانون التجاري ، شركة الأشخاص و شركة الأموال ، دار الفكر العربي ، بدون تاريخ نشر ، ص34 .

من بين أمثلة شركة الأشخاص شركة التضامن و شركة التوصية البسيطة و شركة ذات المسؤولية المحدودة ، و هي شركات سهلة التكوين و قد نص عليها القانون التجاري الجزائري نظرا لخصوصيتها ، فهي تحتاج لعقد شركاء يتضمن مجموعة من الشروط القانونية (الشروط الموضوعية العامة و الشروط الموضوعية الخاصة و الشروط الشكلية)، وهدف المؤسسة هو تحقيق الأرباح و توزيعها على الشركاء ، على أن المسؤولية فيها هي مسؤولية تضامنية و غير محدودة إذا تعلق الأمر بالنسبة لشركة التضامن مثلا. و قد تكون محدودة اذا تعلق الأمر بشركة ذات المسؤولية المحدودة كمثال اخر ، أي حدود المسؤولية التضامنية تكون في حدود الحصة كما هو الحال بالنسبة لشركة التوصية البسيطة بالأسهم.

ان شركة الأشخاص معرضة للخطر نتيجة انسحاب أحد الشركاء منها ، أو في حالة وفاة أحد الشركاء ، كما أن وجود عدة شركاء قد يؤدي الى سوء التفاهم و تعارض بعض القرارات في مجلس الادارة ، و بالتالي تنشأ خلافات قد تحول سيرورة نشاطها ، و قد تؤدي في اخر المطاف الى انتقال الحصص فيها أو حالة التنازل[1]، و الذي يؤثر بالسلب على المؤسسة ، بسبب الطبيعة القانونية لهذا النوع من المؤسسات.

ثانيا–شركة الأموال: على عكس شركة الأشخاص ، فان شركة الأموال الاعتبار القانوني القائم ما بين الشركاء فيها مرده الحصة المقدمة فقط ، أي أن الاعتبار الشخصي مستبعد بصورة نهائية و بالنتيجة فان الشريك مسؤول بحسب الحصة المقدمة و مثال ذلك شركة الأسهم[2]. و هي المثال الأمثل لشركات الأموال.

و الميزة الخاصة المقدمة من طرف هذا النوع من الشركات هو سهولة تداول الحصة بسبب العدد غير المتناهي للشركاء فيها[3].

الفرع الثاني: تصنيف المؤسسات حسب معيار طبيعة الملكية.

3–لقمش محمد أمين ، أحكام التنازل عن الحصص و انتقالها في شركة ذات المسؤولية المحدودة ، دراسة مقارنة ، ماجستير في قانون الأعمال ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة الجيلالي ليابس سيدي بلعباس ،2007–2008، ص 49.

1–د/فرحة صالح زراوي ، المرجع السابق ، ص 64. و ينظر كذلك د/ هجيرة دنوني ، القانون التجاري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1993 ، ص 36.

2–لقمش محمد أمين ،نفس المرجع، ص 51 و 52.

اعتمادا على هذا المعيار يتجلى لنا عدة أنواع للمؤسسات حسب طبيعة الملكية ، فقد تكون مؤسسات خاصة و قد تكون مؤسسات عمومية و قد تكون مؤسسات مختلطة.

فالمؤسسات الخاصة هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها للأفراد و تخضع في نظامها القانوني الى أحكام القانون الخاص (القانون التجاري) ، و هي مجموعة من الأفراد سواء طبيعية أو معنوية و تنشط في السوق وفقا لقانون العرض و الطلب بغية تحقيق هدف اقتصادي ، فرأسمالها هو خاص.

و نجد بالموازاة مؤسسات عمومية، فهي مجموعة المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة أو بالأحر رأس مالها تعوم ملكيته للدولة.

و بالنتيجة فانه لا يحقق للقائمين على هذا النوع من المؤسسات التصرف في أموالها إلا بناءا عل النصوص القانونية المنظمة لها. فلا يحق لهم بيعها أو التنازل عليها أو حتى اغلاقها إلا إذا ارتأت الدولة أي المالك الأصلي لضرورة التصرف فيها.

فطريقة التسيير و الادارة للمؤسسات العمومية كما سبق ذكره تكون حسب القوانين العامة للدولة لأن الهدف المباشر من خلال المؤسسات العمومية (سواء كانت مؤسسات عمومية ذات طابع اداري أو ذات طابع صناعي و تجاري) ، هدفها هو تحقيق المصلحة العامة في المجتمع حتى و لو كانت تجني من وراء نشاطها أرباح كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري فإنها لا تحيد عن الهدف الأساسي و الغاية العامة بناءا على السياسة العامة للدولة[1].

الفرع الثالث:تصنيف المؤسسات من حيث النشاط الاقتصادي.

3-الدكتور علي عبد الله ، أثر البيئة على أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003، ص 24.
و ينظر الى عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ط01 ،1999، ص27.
و ينظر إلى الرابط التالي https://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625/

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعيار اقتصادي معين أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه و عليه نميز هذه الأنواع التالية:

أولا:المؤسسات الصناعية :

و تنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي الى :

*مؤسسات صناعية تشغيلية أو استخراجية.

*مؤسسات صناعية تحويلية .

و هي المؤسسات المتخصصة في انتاج المنتوجات الصناعية ووسائل الانتاج و تتميز بالضخامة [1] و التفرع و تعرف بالمؤسسات الاستراتيجية مثل مؤسسات الحديد و الصلب و مؤسسات صناعة الأجهزة الثقيلة و التي تحتاج غالبا الى أموال ضخمة بالإضافة الى توفير مهارات و كفاءات عالية.

ثانيا: المؤسسات الفلاحية :

هي مؤسسات تهتم بالقطاع الزراعي و ذلك بزيادة الانتاجية للأرض و اصلاحها و هي بهذا المنظور تتوفر على ثلاث أنواع من الانتاج :

*الانتاج النباتي.

*الانتاج الحيواني.

*الإنتاج السمكي.

ثالثا:المؤسسات التجارية :

2-اسماعيل قبرة ، التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر النشر و التوزيع ، 2008 ، ص 30.

هي مجموعة المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري على اختلاف أنواعها و أشكالها ، أي تحقيق قاعدة الشراء من أجل البيع و تحقيق المضاربة و الوساطة التجارية و مثال ذلك المؤسسات التجارية التي تنشط في المجال الغذائي أو حتى المؤسسات الخدماتية التي تنشط في المجال السياحي.

رابعا:المؤسسات المالية :

وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك و مؤسسات التأمين و مؤسسات الضمان الاجتماعي.

خامسا:المؤسسات الخدماتية:

وهي المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات معينة كمؤسسة النقل و مؤسسات البريد و المواصلات و المؤسسات التي تنشط في مجال البحث العلمي.

الفرع الرابع:تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم.

يعتبر حجم المؤسسة من العناصر التي غالبا ما تترتب على أساسها المؤسسات ، إلا أن هذا الحجم يقاس بعدة مؤشرات منها ما هو أقل أهمية و منها ما هو يتسم بأهمية بالغة و يعتمد على مؤشرات مختلفة حسب اختلاف القطاعات الاقتصادية.[1]

أولا:حجم الأرض أو المحل المادي:

إن هذا العنصر الذي يعتبر سهل القياس يمكن استعماله خاصة في المؤسسات الزراعية التي تربط نشاطها بصورة مباشرة بالمساحة المستعملة و التي هي بحوزة المستغل لها.

1-اسماعيل قبرة ، المرجع السابق ،ص31.

ثانيا:رأس المال:

يمكن أن يأخذ هذا العنصر عدة أشكال :

*رأس المال القانوني: و هو رأس المال للمؤسسة عند التأسيس ، و الملاحظ أن المقارنة بهذا الأساس تتصادم مع زمن تأسيس المؤسسات نظرا لأن هذا الزمن له تأثير على الأموال المخصصة للمؤسسات.

*رأس المال الدائم: و هو يتكون من مجموعة رأس المال الذي تأسست به المؤسسة ، بالإضافة إلى كل الاحتياطات و الديون لأجل طويل حيث تؤثر هذه العناصر في تكوين أصول المؤسسة التي تقابلها عادة.

*رأس المال التقني: و هو يعبر عن رأس المال الثابت بالمعنى الاقتصادي و هذا ما ناد به كارماركس، و هذا يبدو احسن المقاييس للمؤسسة الاقتصادية ، و لكن ان كانت في نفس الفرع من النشاط الاقتصادي فلا يصح أن نقارن مثلا بين المؤسسة التجارية بواسطة هذا المقياس مع المؤسسة الصناعية لأن طبيعة الأولى لا تحتاج دائما الى رأس المال الثابت .

*العمل: و هو عنصر مهم على الرغم من بساطته و سطحيته ، فهو يتميز بصعوبة القياس الحقيقي، حيث نستطيع أن نقيسه بالقيمة النقدية مقابل مدة زمنية أو تحديد وحدة أخرى من أجل القياس و على الرغم من ذلك تبقى دائما نسبية لأنه لا يعطي حقيقة العمل المنجز سواء من حيث النوعية أو المردودية.

المطلب الرابع:خصائص و أهداف المؤسسات الاقتصادية.

للمؤسسة الاقتصادية خصائص و أهداف فمن جهة باعتبارها وحدة اقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة أي ما يعبر عنه بالكيان المستقل و بالموازاة تتحصل من محيطها على مختلف الموارد التي تحتاج اليها و

هذا بغية تحقيق عملية الانتاج التي تعود عليها بالربح [1]، و يمثل في ذات السياق نوع من المردودية التي يجب تقسيمها عل العمال سواء في شكل أجور أو منح.

و من منظور أخر يتعين علينا بالإشارة إلى الأهداف و الخصائص أن نضع صوب أعيننا ذلك الهيكل المنظم للمؤسسة باعتبارها مجموعة من العناصر المرتبطة مع بعضها البعض و المنظمة من أجل تحقيق أهداف معينة ، و يشكل هذا التنظيم الوظيفي نوعا من الهرمية داخل المؤسسة و الذي في نفس الوقت يساعد على تقسيم المسؤوليات من أجل اتخاذ القرار فيها.

و من هذا أو بصورة أبعد تتجلى لنا خصائص المؤسسة الاقتصادية في الفرع الأول و في الفرع الثاني نتطرق إلى أهداف المؤسسة[2].

الفرع الأول: خصائص المؤسسة الاقتصادية.

إن الخصائص و المقومات التي نتكلم عنها في هذا المقام ما هي إلا الأسس المعتمد عليها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية كميزة، و من ما هو ثابت فان للمؤسسة صفات ذاتية تميزها عن الوحدات الاقتصادية الأخرى نظرا لخصوصيتها و لعل من أهمها ما يلي:

أولا:خاصية الهيكل الملائم للمؤسسة: [3]

يعتبر الهيكل أساسا و أساسي في نفس الوقت ، في تكوين و تحديد وضعية المؤسسة. فهو الذي يسهل لنا مسألة التنظيم و تقسيم المسؤوليات على اختلاف المستويات ضمن المؤسسة و بالنتيجة تسهيل عملية اتخاذ مختلف القرارات فيها ، فكلما كانت الهيكلة واضحة معبرة جدا عن العلاقات و التبادلات بين مختلف الأقسام و الوظائف من جهة و مرنة في سهيل عملية احداث التغيرات المرتبطة بالمحيط و الاستراتجية من جهة

1-بوداوي مريم و سعيدي حفيظة ، دور بحوث التسويق في تفعيل علاقة المؤسسة بمحيطها –دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان و عينة من المؤسسات الجزائرية –، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص تسويق و تجارة دولية ، معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، المركز الجامعي العقيد أكلي محمد أولحاج ، البويرة ،2012/2011، ص18.

2-عمر صخري، المرجع السابق ،ص24

3-عمر صخري ، المرجع السابق ، ص25-26.

أخرى،كلما كانت أكثر ملائمة و مساعدة على تحقيق الأهداف و بالتالي تتخذ صورة الأداة الجيدة و الأحسن في تسيير نشاط المؤسسة.

و عليه فان المفهوم الكلاسيكي للهيكل أي التنظيم الداخلي للمؤسسة اذ كان هذا الأخير في صورته التقليدية (التنظيم) لا يلائم فكرة المؤسسة بمفهومها الحديث غير أنه في السنوات الأخيرة نجد بأن المؤسسات في الدول الصناعية أصبحت تعتمد عليه ، و في الغرابة من الأمر بات هذا المفهوم مرغبا فيه في الكثير من المؤسسات الكبرى اليابانية و حتى الأمريكية و التي تسعى جاهدا في ترسيخ هذه الأفكار أي اعادة تنظيم الهيكل و نشاط المؤسسة بمفهومه التقليدي أو الكلاسيكي.اذ وجدت حاليا هذه المؤسسات الاقتصادية نفسها في حقل تنافسي شرس يفرض عليها ضبط تنظيمها الداخلي من أجل البقاء ة ملائمة مختلف الأسواق الدولية التي باتت متضاربة و حركيتها متسارعة فلا مجال للبقاء للمؤسسات الاقتصادية الضعيفة.

ثانيا:خاصية التقرب من المستهلك:

مما لا شك فيه فان وجود فكة المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها و أشكالها و حتى على اختلاف القنوات التي تنشط فيه فان وجودها من عدمها مرتبط ارتباطا وثيقا بوجود المستهلك الفعلي أو حتى المتوقع .و باعتبار أن المستقبل أو بعبارة أخرى الدراسات الاستشرافية المستقبلية تنصح بأن يتم ادراج ضمن هياكل المؤسسة الاقتصادية فرع يتولى دراسة مختلف سلوكيات المستهلك من أجل التوجه نحو السوق و معرفة مختلف حاجات السوق التنافسي، فتأثر الإنتاج من جهة و كذلك الاختلاف بين المستهلكين من مجه أخرى يفرض على المؤسسة الحديثة الاقتراب أكثر من المستهلك، بمعنى هذا أنه على المؤسسة المساهمة في الحياة الاقتصادية بتقديم دراسات قصد التعرف على الاحتياجات و الرغبات الاستهلاكية سواء من الناحية الكمية أو حتى النوعية و تقديم الجودة المطلوبة لمختلف المستهلكين.

ثالثا:خاصية اللجوء الى تكنولوجية المعلومات:

ان مميزات المؤسسة في الدول المتقدمة و التي تعتمد على تكنولوجيات عالية ، تنطوي مثل هذه التكنولوجيات على مختلف الوسائل التقنية و الالية الحديثة و التي ترتبط بكيفية أو أخرى بالمعلومات اذ أن خاصيتها تمكنها

من الحصول على جمع البيانات و معالجتها و تحويلها معلومات موثقة بصورة الية و يمكن الاعتماد عليها أي أن المعلومة تتحول الى مصدر موثوق فيهل فيتم تخزينها أو استخراجها متى حصل الطلب عليها ، معتمدين في ذلك دائما علة التكنولوجية الحديثة للإعلام أو الاتصال، أي تكريس مبادئ البحث العلمي في خدمة المؤسسة الاقتصادية.

رابعا:خاصية الاعتماد على الإبداع و التجديد:

المقصود بالإبداع هنا التكنولوجي المرتبط بالمنتوجات و طرق الانتاج اذ أنه المصدر الأساسي للقوى التنافسية، أما التجديد فهو تعبير ايجابي من شأنه أن يساعد عل تحسين التسيير و الأداء و يدخل ضمن هذا التجديد طرق تسيير الأفكار و التنظيم

و بالنسبة للإبداع خاصة فمزاولته يمكن أن تكون صفة رسمية أو عكس ذلك ، مهما كانت الطريقة للاتصال و الارتباط مع هيكل التعليم العالي و البحث العلمي و التكنولوجي حيث أصبحا أمين ضروريين في هذا العنصر و ما تعاني منه اقتصاديات دول العالم النامي في هذا الصدد انما هو عدم وجود أو ضعف العلاقات بين الهياكل كلها.

و مما سبق و من مختلف التعاريف السابقة الذكر ، يمكن أن نستخلص أهم الخصائص التي تتصف بها المؤسسة و هي كالتالي:

1-ان المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق و الصلاحيات و من حيث واجباتها و مسؤولياتها.

2-قدرتها عل البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف و ظروف مواتية.

3- التحديد الواضح و الجلي للأهداف و الأساليب التي تزاول نشاطها في حدودها.

4- القدرة على الانتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها و ذلك لضمان وفرة المواد الأولية و كذا الموارد المالية عن طريق الاعتمادات ، الإيرادات و القروض.

5-مساهمة المؤسسة على نمو الدخل الوطني باعتبارها وحدة اقتصادية.

6-المؤسسة كنظام مشكل من هياكل يمكن وصفها بأنها عناصر ثابتة لفترة معينة مثل هياكل الانتاج و التوزيع .

الفرع الثاني:أهداف المؤسسة الاقتصادية.

يسعى منشئ المؤسسات الاقتصادية، العمومية منها و الخاصة الى تحقيق عدة أهداف تختلف حسب اختلاف أصحاب المؤسسات و طبيعة و ميدان نشاطها، من بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:

أولا:**الأهداف الاقتصادية:**[1]

يمكن جمع عدد كبير من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

*تحقيق الربح:

1-بالضياف العيد، المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها و تحقيق التنمية المستدامة –دراسة حالة المؤسسة الوطنية سونطراك –، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير و اقتصاد بترولي ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ،2013، ص 12

ان استمرار المؤسسة في لوجود لا يمكن أن يتم إلا اذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها امكانية رفع رأسمالها و بالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى.

*تحقيق متطلبات المجتمع:

عند قيام المؤسسات بعملية بيع منتجاتها فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة بها، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو الجهوي و الدولي.

*عقلنة الانتاج:

يتم ذلك بواسطة الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد و التدقيق للإنتاج و التوزيع بالإضافة إلى مراقبة تنفيذ هذه الخطط و البرامج.

ثانيا:**الأهداف الاجتماعية:**

من بين هذه الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية نجد الأهداف الاجتماعية حيث تتمثل في:

*ضمان مستوى مقبول للأجور:

يعتبر العمال من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورهم مقابل عملهم بها ، و يعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونيا و شرعا و عرفا، اذ يعتبر العمال من العنصر الحيوي و الحي في المؤسسة.

*تحسين مستوى معيشة العمال:

أي تحسين و عقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنويع تحسين الانتاج و توفير امكانيات مادية و مالية أكثر فأكثر للعامل من جهة و للمؤسسة من جهة أخرى.

*اقامة أنماط استهلاكية معينة:

و ذلك بتقديم المؤسسة منتجات جيدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الاشهار و الدعاية0

*الدعوة الى تنظيم و تماسك العمال:

وهو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسات و تحقيق أهدافها.

*توفير تأمينات و مرافق للعمال:

تعمل المؤسسة على توفير بعض التأمينات مثل:التأمين الصحي ضد حوادث العمل و كذلك التقاعد.

ثالثا: **الأهداف الثقافية و الرياضية:** نجدها في:

*توفير وسائل ترفيهية و ثقافية:

تشمل المؤسسات على اعتياد عملها على الاستفادة من وسائل الترفيه و الثقافة التي توفرها لهم و لأولادهم من مسرح و مكتبات ورحلات نظرا لتأثير هذا الجانب على المستوى الفكري للعامل و الرضى بتحسين مستواه.

*تدريب العمال المبتدئين:

مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الانتاج فان المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريبا كفيلا باعطاءها امكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالا عقلانيا ، رغم امكانية تحصيلهم على تكوين نظري أحيانا في اطار المنظومة التربوية و الجامعية.

*تخصيص أوقات الرياضة:

تعمل المؤسسات الخاصة الحديثة منها على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي زمن محدد مما يجعل العامل يتخلص من الملل و يحتفظ بصحة جيدة.

رابعا:**الأهداف التكنولوجية:**[1] بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة دورا هاما في الميدان التكنولوجي نذكر:

1-موفق سهيلة، المذكرة السابقة ، ص 19

*البحث و التنمية :

مع تطور المؤسسات عملت على توفير الادارة ، مما زاد أهمية الاتصال لنسبة عالية و هذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طرديا معها كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا هاما مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث و التطوير التكنولوجي، نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها و خاصة المؤسسات الضخمة منها، من خلال الخطة التنموية للدولة .

المبحث الثاني:وظائف المؤسسة.

ان الهدف من الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء في طريق الربح و النمو و لتجسيد ذلك لابد من ايجاد قالب تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين الأدوار و الوظائف داخل المؤسسة بصفة تكاملية ، و كذا يجب تبني نمط تسيير استراتيجي يتصف بالفعالية و الكفاءة.

و في هذا المجال تأتي مجموعة من الوظائف داخل المؤسسة و لها من الأهمية لما كان في دفع حركية هذه المؤسسة ، و لعل الوظائف التي ترتكز عليها المؤسسة سواء ما تعلق منها بالجانب المالي أو ما تعلق منها كذلك بالجانب التنموي أو حتى الجانب الانتاجي و التسويقي. كل هذه الوظائف بتظافرها و تواجدها تحقق تلك الغاية ضمن المؤسسة ، و لا يمكن لنا أن نغلب وظيفة على حساب وظيفة أخرى كون هذه

الوظائف باجتماعها في وقت واحد تشكل العصب الجوهري في أي مؤسسة اقتصادية مهما كانت، بحيث يعود اليهم الدور الأساسي في مواجهة المنافسة أو التصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي[1].

و مما سبق ذكره ، يمكن أن نلخص وظائف المؤسسة الاقتصادية في العناصر الآتية:

أولا:الوظيفة المالية.

ثانيا: الوظيفة التنموية.

ثالثا: الوظيفة الانتاجية.

رابعا: الوظيفة التسويقية.

المطلب الأول:الوظيفة المالية

ان الوظيفة المالية تعتبر من أهم الوظائف التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية في حركيتها و ذلك لما لها من الأهمية البالغة في تحديد الوضعية المالية لها.

و من هذا المنظور سوف نحاول أن نتطرق في الفرع الى بعض العناصر المتعلقة بالوظيفة المالية للمؤسسة:

الفرع الأول:تعريف و أهمية الوظيفة المالية:

الوظيفة المالية في تعريفها البسيط هي مجموعة المهام و العمليات التي تسعى في مجموعها الى البحث عن رؤوس الأموال [2]على اختلاف مصادرها الممكنة و بالطبع ضمن محيطها المالي، بعد تحديد حاجاتها من الأموال ضمن مخطط أو برنامج استثماري أو حتى برنامج تمويلي، لتأتي بعد هذه العملية عملية ثانية وهي القرار باختيار أحسن الحاجات و دراسة الامكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها و نشاطها بشكل

[1] –موفق سهيلة، المذكرة السابقة ، ص 20.و ينظر كذلك الى الدكتور دادي عدون ، المرجع السابق، ص 45

[2] –أحلام مخبي ، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك –دراسة حالة شركة الأشغال العامة و الطرقات – ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص بنوك و تأمينات ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري ،قسنطينة ،2006-2007،ص21.

عادي.و بالتالي الوصول الى أهدافها في جانب الانتاج و التوزيع و تحقيق الأرباح حسب الظروف المحيطة بها و تحديد علاقتها مع المتعاملين و ذلك بالأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن و دوره في ذلك.

و من جهة أخرى فان أهمية الوظيفة المالية بالنسبة للمؤسسة في تغطية احتياجاتها المالية تكون بناءا على اختيار مزيج مالي من الأموال الخاصة أو حتى التمويل الذاتي أو اللجوء الى الاقتراض و الذي يحقق لها أحسن مردودية بتكاليف أقل ما أمكن و الأهمية للوظيفة المالية تظهر حاليا في تنفيذ البرنامج المالي، حيث تقوم الوظيفة المالية بمتباعتها بعد تحديد و توزيع مسؤولية استعمال الأموال، و توجيهها و الحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا و يتم الاعتماد على برنامج يتم توزيعه خلال السنة في شكل موازنات لتغطية مختلف الحاجات من الأموال على أن في نهاية كل فترة يتم رصد نظام مراقبة ليسهر على تحديد أولويات البرنامج المنفذ.

و يمكن أن نضبط عبارة بسيطة تحدد لنا بصورة مباشرة الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية كون أنها عملية الحصول على الأموال بقيمة مناسبة و بعائد ملائم وفقا للتكلفة ، مراعين الجانب الزمني من أجل انفاقها بطريقة مثلى للوصول الى أغراض المؤسسة .

الفرع الثاني :الأهداف الأساسية للوظيفة المالية:

ترتبط أهداف الوظيفة المالية بأهداف المؤسسة الاقتصادية ، فالنهايات التي تسعى الى تحقيقها من خلال استراتجياتها العامة و التي تتفرع الى إستراتيجية ثانوية أو فرعية ضمن الإستراتيجية المالية.[1]

فمن أهداف المؤسسة بطبيعة الحال يأتي الربح في أول مرتبة باعتباره المفهوم الأساسي الذي يدخل ضمن العديد من الأهداف الأخرى مثل استمرارية المؤسسة في النشاط و غير ذلك.

و يعتبر احداث الثروة كهدف استراتيجي بالمقارنة مع احداث و تحقيق الربح و هذا أمر منطقي، ذلك ان المساهمة في احداث أو استحداث الثروة ضمن استراتيجية تقوم على المدى الطويل أفضل من زيادة الأرباح و

1-أحلام المخبي ، المرجع السابق ، ص 22-23.

لكن على المدى القصير، و قد تكون زيادة الارباح جزء من استراتيجية زيادة الثروة و قد يتم الجمع بينهما غير أن العكس لا يتحقق

كما تهدف القرارات المالية بصفة عامة الى تعظيم القيمة الحالية لثروة صاحب المشروع بغض النظر عن الشكل القانوني و الاقتصادي للمؤسسة، أي الزيادة في قيمة الحصة للشريك في المؤسسة. و تبعا لذلك يمكن أن نضبط مجموعة من أهداف الوظيفة المالية للمؤسسة.

1-دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة طبقا لخطتها الاستراتيجية و ذلك لتحديد الوسائل الحالية الضرورية لتغطية هذا النشاط و الوقت المناسب للحصول عليها مع مراعاة مختلف الأنشطة التي سوف ينفق عنها و زمن تنفيذها.

2-دراسة الامكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة بحيث تعمل على المقارنة بين الاختيارات الممكنة و اقتراح أحسن مردودية و أقلها تكلفة.

3-اختيار أحسن طرق التمويل حيث تكون عادة في شكل مزيج بين مختلف المصادر و تحقيق أحسن مردودية مالية.

4-تتم دراسة الامكانيات المقترحة فيما يتعلق بوسائل الانتاج الضرورية ، لهذا اعادة ما يتم اقتراح عدة مشاريع ليتم المفاضلة بينها و اقتراح أحسنها وفقا لعدة معايير مالية.

5-يعتبر تسيير خزينة المؤسسة و سيولتها المالية من أهم المهام و أعقدها ن حيث تلتقي فيها مختلف العوامل و الجوانب المتعلقة بالوظيفة المالية ، و نظرا لهذه التعقيدات فان تسيير الخزينة يناط الى أحسن المسيرين الماليين.

اذن ما يمكن ملاحظته وفقا للنقاط السالف ذكرها يتجلى لنا أهمية الوظيفة المالية و التي تكمن في الاستعمال الجيد لإمكانيات المؤسسة ليس أثناء تنفيذ الخطط و البرامج فقط ، بل حتى عند اعدادها من جهة و من جهة أخرى فان هذه الوظيفة بتوفيرها هذا الجانب من المراقبة لمختلف وظائف المؤسسات الأخرى تعمل في

الأخير على تحقيق المردودية المالية لمدى قدرتها على التحكم في الجانب المالي مع التنسيق مع الوظائف الأخرى.

الفرع الثالث: التخطيط المالي و الرقابة :

ان التخطيط هو أساس النجاح القائم على التصرفات المالية ضمن المؤسسة و هذا وفقا لخطة مالية مرصودة مسبقا و هذه الخطة يتعين التحديد فيها كل نقاط القوة و الضعف في أي مشروع مهما كان و بالتالي لا يمكن لنا أن نهمل دور التحليل المالي في نجاح هذه الخطة.

كما تعتبر وظيفة التخطيط و الرقابة من المهام الرئيسية للمدير المالي في أي مشروع و الذي يتعين عليه أن يراعي مجموعة من الخطوات الأساسية:

1-تحديد المشكلة أو الفرصة المتاحة.

2-تحديد أفضل الطرق البديلة في التمويل مع رصد كل المشاغل و تقديم الحلول لها.

3- تحديد كل بديل و التنبؤ بنتائج تتبع كل بديل.

4-اختيار كل البدائل ووضع الخطة في صورتها النهائية .

الغرض من هذه الخطة التي يضعها المسير المالي هو تحقيق الأهداف المحددة، و يتم على هذا الأساس مقارنة نتائج عمليات التشغيل بهذه الأهداف و بالتالي فان عملية الرقابة هي:

1-قياس الأداء.

2-مقارنة الخطط بالنتائج.

3-اتخاذ الاجراءات الازمة لتحسين الأداء.

و تلعب الادارة المالية دورا أساسيا في عملية الرقابة و بالذات في جوانبها الكمية، كما تجدر الاشارة الى أن اجراء التحليل على البيانات الماضية تعتبر نقطة البداية الطبيعية لأي عملية تخطيط. فنجد أن النسب المالية تدخل في نطاق الأساليب الكمية للتخطيط و الرقابة ، و ذلك أن مثل هذا النوع من التحليل يظهر مركز المؤسسة المالي و إمكانياتها، ويتم التخطيط في ضوء الامكانيات الجديدة التي يتم الحصول عليها بغرض تحقيق أهداف محددة، كما يعتبر تحليل التعادل أداة أساسية لتخطيط الأرباح.

المطلب الثاني: الوظيفة التموينية.

تحتل وظيفة التموين مكانة هامة في المؤسسة، كما تعتبر من الوظائف التي تعتمد عليها للحصول على الامدادات من المواد و الوسائل الضرورية التي يتطلبها نشاطها ، لهذا نجد أن دائرة التموين هي من بين الدوائر الهامة و الرئيسية في المؤسسات ، اذ أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء وظائفها لأنشطتها المختلفة و خاصة على مدى توفير الموارد و المستلزمات و الخدمات الضرورية في الوقت المناسب و بالكمية المناسبة و الجودة المناسبة من طرف المورد المناسب بالسعر المناسب و هذا بغرض استخدامها في العملية الانتاجية و التي على ضوءها تبرز أهمية المؤسسة و تزيد من منافسيها في السوق.

الفرع الأول :تعريف وظيفة التموين:

قبل التطرق لمفهوم التموين يجب أولا التفرقة بين وظيفة التموين و وظيفة الشراء ، حيث يعتبر هذا الأخير نشاط من أنشطة التموين و الذي يدخل ضمن سير عملية الانتاج و الذي يتم اما في الأسواق الداخلية أو الخارجية، إلا أن المشتريات التي يتم اقتناعها من الخارج تمثل الجزء الأكبر من المشتريات التي تتم على نطاق المؤسسة . وكذا من بين أنشطة وظيفة التموين نجد عملية التخزين أو كما يطلق عليها أيضا عملية سير المخزون ، فتعتبر من أهم العمليات في السير الحسن لعملية التموين ، فهو يمثل حلقة وصل بين التمويل و عملية الانتاج و كذا بين الانتاج و التسويق.

وعليه تعرف الوظيفة التموينية بأنها الوظيفة التي تهتم بتحديد الاحتياجات و وضع برنامج خاص و كذا البحث عن الموردين و اختيار أحسنهم ، كذلك التسيير المادي و الاقتصادي لهذه الحاجات.

و من خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريفا عاما للتموين و هو:" أنه مد أي مشروع صناعي كان أو تجاري بمواد أولية أو المواد التامة الصنع أو نصف المصنعة...الخ ، بالكمية و النوعية المرغوب فيها و في الزمن المناسب و بأقل تكلفة ممكنة و في أحسن ظروف العمل مع تفادي نفاذ المخزون و تعطل العمل".[1]

الفرع الثاني :وظائف التموين:

يمكن تقسيمها الى وظائف رئيسية و أخرى فرعية:

أولا:**وظائف رئيسية**: ندرجها في أربعة عناصر:

*الاحتفاظ بالوثائق الأساسية (السجلات) : و تتمثل في سجل الأسعار ، سجل المخزون ، سجل الموردين ، سجل المشتريات...الخ.

*البحوث: تتمثل في دراسة كل مصادر التموين الموجودة و المستعملة و الكامنة و ذلك عن طريق تحليل العروض.

* الشراء: تتمثل في مراجعة طلبات الشراء و الحصول على العروض من أسعار و مواصفات و اصدار طلبات الشراء و متابعتها.

*ادارة الموارد: تتمثل مهامه في تحقيق المستوى الاقتصادي للمخزون و الحفاظ على توازنه.

ثانيا:**وظائف فرعية**: و التي تساهم بقسط كبير وظيفة التموين بالقيام بها و هي:

*تقارير الصنع و الشراء. *المواصفات. *الرقابة على المخزون.

الفرع الثالث :أهداف وظيفة التموين :

أولا:**استثمار العمليات:**

1--كتاب، إدارة الشراء و التخزين (مدخل كمي) ، د، مهدي حسن زويلف و د، علي سليم العلاونة ،1998.

تكمن هذه العملية في كون أنها مبنية على أساس التدفق المستمر من المواد و الامدادات ، و هذا لضمان السير المستمر، و في حالة العجز عن الوفاء بهذه الاحتياجات نتيجة تأخر في الوصول للمواد أو نفاذها أو عدم المطابقة لمواصفات الانتاج ، مما يؤدي الى توقيف العمليات في المؤسسة سواء بصورة كلية أو جزئية.

ثانيا:**تقليل الاستثمار في المخازن:**

يكمن في تحقيق استثمار العمليات عن طريق الاحتفاظ بكميات كبيرة من مخزون المواد و لكن هذه السياسة تمثل جزءا كبيرا من رأس مال المؤسسة أي تضخم مخزونها . و هذه السياسة تؤدي الى نقص في السيولة النقدية ، علاوة على ما يتطلبه هذه المخزون في النفقات للاحتفاظ به وما يتعرض له من مخاطر التقادم و الانخفاض من قيمته ، لذلك فلا يكفي أن يكون الشراء أو الهدف منه هو استمرارية العملية الإنتاجية فقط و لكن يجب أن يزيد كمية ذلك بأقل استثمار في التخزين .

ثالثا:**تحديد مستوى الجودة للمواد المستثمرة:**

أما هذه العملية لها من الأهمية لما كان، كون أن أهمية الجودة في عملية الشراء مرتبطة مع مدى ملائمة عنصر ما للغرض الذي يستخدم له.

رابعا:**الحصول على أقصى الأسعار :**

فلا يكفي ضمان الحصول على المواد المشتراة بالجودة الملائمة ، بل يجب أن يقترن ذلك بالسعر المناسب ، لذا نرى المؤسسات الكبيرة لا تتعامل مع مورد واحد حيث تقوم بدراسة جميع العروض التي تقدم من طرف الموردين.

خامسا:**لمحافظة على المركز التنافسي:**

الشراء يساهم في المحافظة على المركز التنافسي ، و هذا من خلال بحوث الشراء و المتعلقة مثلا بالمنتجات و الأسعار و وسائل النقل.

المطلب الثالث: الوظيفة الإنتاجية.

يعد الانتاج بشقه المادي و المالي و حتى الخدماتي ،أساسي و محوري ضمن النشاط الانساني للفرد و الجماعة، و نظرا لأهمية هذا العنصر و ماله من نتائج في استمرارية نمو اقتصادية الدول و تقدم المجتمعات بات لزاما تنظيم هذه العملية و ادارة مواردها المحدودة ضمن وحدات انتاجية مختلفة الأحجام ، وهذا قصد الحصول على الانتاج المطلوب لإشباع حاجاتها المتنامية. و مع تعقد و تشابك العلاقات الاجتماعية و الاقتصادية ظهرت الحاجة لمزيد من الجهود لتنظيم و ادارة الموارد و كذلك عمل الوحدات الانتاجية المختلفة للحصول على الانتاج بكفاية اقتصادية عالية . و انطلاقا من هذا يطرح هذا التساؤل أي كيف يمكن لنا أن نسير وظيفة الانتاج بحيث يتم الاعتماد على تدفق المعلومات و الاعتماد عليها من جهة، و من جهة أخرى استمرارية العملية الانتاجية لما يعود بالفائدة على المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول :مفهوم الإنتاج:

يمكن أن تعرف عملية الانتاج حسب الفكر الاقتصادي أنها تلك العملية في خلق المنفعة و ليس خلق المادة أو على الأقل اضافة منفعة جديدة لم تكن معروفة سابقا فيمكن اعتبارها:

*تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما (هذا ما يعبر عليه بالمنفعة الشكلية).

*و يمكن اعتبارها عمليات النقل من مكان تقل فيه المنفعة التي تلد على الشيء الى مكان اخر تزيد فيه منفعة الشيء دون اخلال لطبيعة الشيء من الناحية الشكلية (و هذا ما يعبر عليه بالمنفعة المكانية).

*و نجد رأيا اخرا يعتبر من خلاله أن عمليات التخزين التي تلد على الانتاج فهي مرهونة بإطار زماني يؤثر على المنفعة التي تضاف على قيمة السلعة (و هذا ما يعبر بالمنفعة الزمانية).

*و ما يمكن الوصول من خلال ما سبق فان عملية الانتاج و التي تصاحبها الوظيفة الانتاجية ضمن المؤسسة الاقتصادية مرهونة بجانبين:

الجانب الأول هو جانب السلع أما الجانب الثاني فهو جانب الخدمات و هذا الرأي ناد به الأستاذ الدكتور كساب علي[1] حيث اعتبر هذا الأخير أنها عملية اعداد ملائمة للموارد المتاحة بتغيير شكلها أو طبيعتها الفيزيائية أو الكيمياوية حتى تصبح قادرة على الاستهلاك الوسيطي أو النهائي . و هذا الرأي أساسه هو البحث أو ايجاد المنفعة.

و من الانتاج الذي يتأثر بالتغيير الزماني أي ما يعبر عليه بالتخزين هو مرهون بالاستمرارية في الزمن أي أن هذا الأخير (الزمن) هو الذي تضمن فكرة المنفعة أو تحسينها أو كذلك قد تتأثر بالتغيير المكاني اذا ما طرأت عملية النقل.

الفرع الثاني :النشاط الإنتاجي:

يعد النشاط الانتاجي النشاط الأساسي في مختلف المؤسسات الاقتصادية بشكل عام ، فهو يعتبر أهم الموضوعات التي تتناولها الادارة في الوقت الراهن و هذا بالإضافة الى العنصر المتعلق بالجانب التسويقي.

و يعرف النشاط الانتاجي بأنه النشاط المنظم و الموجه لاستخدام الموارد المتاحة و توجيهها للإنتاج و الخدمات في شكلها الجديد من أجل اشباع حاجات الانسان.

و النشاط الانتاجي الذي تحتاج اليه المؤسسة الاقتصادية يأخذ ثلاث أبعاد : البعد الاقتصادي و البعد الاجتماعي و البعد التحويلي.

البعد الاقتصادي يتمثل بتوظيف عناصر الانتاج سواء ما تعلق منها بالإطار المكاني أو الزماني مهما كان ، بغية الحصول على الانتاج.

و ما تعلق بالبعد الاجتماعي ما هو إلا أساس من الأسس التنموية التي يعتبر فيها العنصر البشري جوهر الحركية و السعي من أجل ترقية حاجاته الأساسية.

1-الأستاذ الدكتور ،كساب علي ، محاضرات في مقياس تسيير المخزونات.

و أما ما تضمن بالبعد التحويلي يكمن أساسا في تلك العمليات الفنية بهدف تحويل المواد الأولية الى سلع و خدمات من خلال اخضاعها لمختلف العمليات و الطرق و الأساليب خلال مختلف المراحل التي تمر عليها المواد الأولية الى غاية اخراجها الى منتوج نصف نهائي أو منتوج نهائي.

الفرع الثالث :النظام الإنتاجي:

النظام الانتاجي هو الصيغة التي تجمع بها عناصر النشاط الانتاجي من أجل انتاج السلع و الخدمات . و أنظمة الانتاج عديدة و متعددة فهناك أنظمة الانتاج للمؤسسات الصناعية و أخرى بالنسبة للمؤسسات الخدماتية .

فالنظام الانتاجي الصناعي يكمن أساسا في الجانب الصناعي فيجب أن يتحلى بصيغة تنظيمية في ادارة الانتاج بصورة خاصة مراعينا في ذلك ثلاث عوامل و هي المدخلات و العمليات و المخرجات.

أما النظام الانتاجي الخدماتي يكمن أساسا في مختلف الصيغ التنظيمية لإدارة العمليات و حسب مفهومها الخدماتي أي توفير خدمة معينة.

الفرع الرابع :مهام النظام الإنتاجي:

يختلف النظام الانتاجي على حسب اختلاف طبيعة العناصر المستخدمة و هذا بسبب حجم هذه العناصر أو بسبب صعوبة تحديد معايير قياس الأداء أو بسبب طبيعة النشاط.

و يقوم النظام الانتاجي بالعديد من المهام منها على سبيل المثال لا الحصر:

*تحديد مواقع العمل.

*مزج عوامل الانتاج (العمل و الالات و المواد)، و تصميم العمليات بطرق علمية اقتصادية .

*تطوير و تصميم المنتجات بشكل يتلاءم مع رغبات الزبائن و متطلبات العمليات الصناعية و كذا طبيعة المواد بالإضافة الى العمليات الانتاجية.

*تخطيط الانتاج و وضع السياسات الانتاجية الكفيلة بتنفيذ الخطط الانتاجية و الرقابة على الانتاج من ناحية التكاليف و الجودة و الوقت .

*ضمان تنظيم العمل العلمي و أنظمة المناولة و التخزين في الوحدة الإنتاجية.

المطلب الرابع: الوظيفة التسويقية.

تتجلى هذه الوظيفة في مجموعة العمليات و المجهودات من طرف المؤسسة والموجهة للسوق من خلال معرفة المتطلبات اللازمة لهذا الأخير، و ما يجب انجازه في مجال مواصفات المنتوج الشكلية منها و التقنية.

فوظيفة التسويق لها أهمية كبرى لما تقدمه من جهود فيما يخص عملية ترويج و عرض المنتوج للمستهلك في الوقت المناسب و كذا بالطريقة الملائمة بغية تحقيق أكبر الأرباح ، فالتسويق بمفهومه الواسع لا يهتم فقط بالطلب الحالي للسلع و المنتوجات التي توفرها المؤسسة بل أيضا التنبؤ بالطلب المستقبلي[1] ، فمع زيادة المنافسة و تشبع الأسواق أصبحت المؤسسة تلجأ الى توقع المستقبل و محاولة استحضاره.

الفرع الأول :تعريف التسويق:

التسويق هو مجموعة من العمليات و الأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات المستهلك من جهة و تحقيق للمؤسسة الربحية من جهة أخرى. فمجال التسويق أو بالأحرى مفهوم التسويق هو مفهوم واسع و شامل و عليه نذكر فقط أهم التعريفات المتعلقة بالتسويق و هي كالتالي:

*التسويق عملية ادارية اجتماعية يحصل بموجبها الأفراد و المجموعات على ما يحتاجون، و يتم تحقيق ذلك من خلال انتاج و تبادل المنتجات ذات القيمة مع الاخرين. "فيليب كوتلر".

[1] -ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى ، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 1998 ، ص 350.

*التسويق هو مجموعة العمليات أو الأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء و تطويرها لإشباع رغباتهم و تحقيق للمؤسسة الأرباح خلال فترة مناسبة.

*التسويق هو مجموعة الأنشطة التي تؤدي الى انسياب السلع و الخدمات من مصدر انتاجها الى مصدر استهلاكها.

*التسويق هو مجموعة الجهود و الأنشطة التي تسهل انتقال السلعة أو الخدمة أو الفكرة من مصدر انتاجها الى مشتريها و ذلك بهدف تحقيق المنافع الاقتصادية و الاجتماعية سواء للمستهلك أو للمنتج أو للمجتمع.

الفرع الثاني : عناصر السياسة التسويقية:

أولا:**سياسة السلعة:**

السلعة هي عبارة عن منتوج مادي أو خدمات تقدم للسوق لغرض تجاري، فالسلعة هي أداة وصل بين المؤسسة و المستهلك ، فما يهمه المستهلك بالدرجة الأولى هو ما يتحصل عليه من منفعة بعد الاستعمال و ذلك مقابل ما يدفعه في الشراء، أما ما تهتم به المؤسسة فهو درجة اقبال المستهلك على سلعتها و الكمية التي قد تبيعها ، حيث تعمل على تعظيمها و هذا ضمن القيود المفروضة عليها.[1]

ثانيا:**سياسة السعر:**

يعتبر هذا الأخير من المؤشرات المهمة في نجاح عملية البيع حيث نجد له دور مهم في رفع حجم المبيعات [2]، و يتم تحديد السعر وفقا ل:

-المنفعة التي تقمها للمستهلك مقابل قيمته النقدية.

-أسعار سلع المنافسين.

[1] -ناصر دادي عدون، المرجع السابق ، ص 351..

[2] -ناصر دادي عدون ، نفس المرجع ، ص 352.

-النظر الى أسعار سلع بديلة أو منافسة .

-مرحلة حياة المنتوج (الانطلاق ، النضج ،...).

ثالثا:**سياسة الإعلان:**

الإعلان هو عملية نشر أو اذاعة لرسائل اعلامية تختلف حواملها وفق الوسيلة المستعملة (المرئية ، المسموعة ، المقروءة...). فاختيار احدى هذه الطرق يكون على أساس درجة التأثير الممكن حدوثه على المستهلك، و كذا حسب تكاليف الاعلان و زمنه و ذلك من خلال جلب المستهلك الى المنتوج أي بمفهوم اخر حثه و اقناعه ليتقبل و يقبل على هذا المنتوج.

الفرع الثالث : أهداف التسويق:

يقصد بأهداف التسويق النتائج النهائية التي قد تحققها المؤسسة ، حيث تتجلى أهداف المؤسسة الاقتصادية على حسب الاقتصاديين و المسيرين في ثلاث و هي : الربح ، النمو ، البقاء.

أولا:**الربح:**

و يأتي في مقدمة أهداف المؤسسة الاقتصادية و من تم فإنها تحاول تعظيم أرباحها ، غير أن حرية المؤسسة في واقع الأمر محددة في هذا المجال، اذ توجد قيود تحول دون امكانية تحقيق ربح أعظم كالتصرفات الناجمة عن المنافسة ، و الرقابة الجمركية المفرطة من خلال بعض التشريعات و مثال ذلك رقابة الأسعار و الجانب الجبائي.

و من زاوية أخرى ، فان المؤسسة تسعى الى تحقيق الأرباح و هذا الأمر منطقي لأنه له علاقة مباشرة برأس مال المؤسسة عن طريق زيادة الارادات و تحقيق فائض من أجل الاستثمار به و هذا تماشيا مع الهدف المطلوب أي النمو في الأجل الطويل.

و دور التسويق في تحقيق الربح حسب الاتجاهات أن فكرة التسويق و علاقتها بتحقيق الربح كانت مبنية فقط على الهيئة المكلفة بالتسويق و هي المسؤولة عنه، غير أن في واقع الأمر هذه الفكرة غير صائبة. فأساس الربح يكون مبني على تظافر كل أقسام المؤسسة بما في ذلك هيئة التسويق، و هذا من أجل تحقيق التوازن المطلوب.

والربح يتكون من عناصر كثيرة و التي تكون أصلا نتيجة الفارق ما بين الايراد و التكلفة ، و من هذا المنظور تكمن علاقة الربح بربحية المؤسسة في أن القيمة المطلقة للربح لا تعط الصورة الحقيقية ن ربحية بعض المؤسسات من جهة و قد تعبر من جهة أخرى عن مؤشر نجاح مؤسسات أخرى ، و اكن لكي يعبر الربح تعبيرا صادقا عن ربحية المؤسسة لابد أن ينسب الى جميع أصولها و هو ما يطلق عليه (معدل العائد على رأس المال = الربح الصافي/مجوع الأصول).

ثانيا: **النمو**:

يتماشى هدف النمو مع مساهمة التسويق في رفع حجم المبيعات و زيادة الحصة السوقية للمؤسسة و غزوها لأسواق جديدة ، و من أهم دوافع النمو:

*زيادة الطلب على الإنتاج: من خلال حرص المؤسسة على توسيع قاعدتها أو رقعتها الانتاجية ، أي زيادة عدد الأقسام و الوحدات و هذا ما يطلق عليه ب "النمو الداخلي".

*زيادة شدة المنافسة: المنافسة الشرسة في السوق تدفع بالمؤسسة بالقيام باستثمارات جديدة و التي تترتب عنها زيادة التكلفة الثابتة.

ثالثا:**البقاء**:

هو من بين أهم الأهداف التي قد تحافظ عليها المؤسسة لضمان استمرار نشاطها و التمسك بمكانتها هو من واجبات ادارة التسويق فهي حقيقة لابد أن تدركها و لكي تساهم بفعالية في تحقيق استمرارية المؤسسة يجب عليها القيام بالوظيفتين التاليتين:

*البحث باستمرار على فرص تسويقية جديدة : سواء بزيادة الحيز الذي تحتله المؤسسة في السوق القائمة أو بغزو أسواق جديدة .

*ضرورة تنظيم و تطوير نظم المعلومات التسويقية : بمعنى تزويد الادارة العليا في المؤسسة بالمعلومات السوقية في الوقت المناسب حتى تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة في جميع مجالات نشاطها.

المبحث الثالث : محيط المؤسسة و دورة حياتها.

ان تعدد و اختلاف و تنوع المؤسسات في أحجامها و فروع نشاطاتها و أشكالها القانونية، جعل عملية تعريف المؤسسة تصعب بشكل كبير ، فهي كمتعامل اقتصادي ، تتمتع بخصائص تنظيمية لها أهداف محددة بوضوح. و هي كنظام مفتوح تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيريها ، كما أنها تملك حدودا تفصلها عن المحيط الخارجي . و بالتالي فان الضرورة تقتضي دراسة العقبات التي تعرقل عملية الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة بشقيها المادي و البشري.

فلقد أصبح التعرف على محيط المؤسسة يكتسي أهمية بالغة ، بالنظر الى التطور الذي شهدته العلوم المختلفة . و عليه سوف نتطرق في هذا المبحث الى مفهوم محيط المؤسسة و مدى أهمية دراسته من طرف المؤسسة الاقتصادية ، و كذلك إلى دورة حياتها.

المطلب الأول: مفهوم محيط المؤسسة و أهمية دراسته من طرف المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول : تعريف محيط المؤسسة الاقتصادية:

يرى ديل "أن الاهتمام يجب أن يقتصر على بيئة العمل أي على قطاع البيئة الذي يؤثر على تحديد و تحقيق أهداف المؤسسة ، و هي تشمل الموردين و العملاء و المؤسسات المنافسة و غيرها"[1].

1 –أمين عبد العزيز حسن ،ادارة الأعمال و تحديات القرن الواحد و العشرين ، دار قباء للنشر و التوزيع ، مصر ،2001، ص 64.

فالمحيط يعبر الى حد ما عن مجموعة من القيود تتحكم جزئيا في توجيه المؤسسة ، و يمكن أن تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في المدى المتوسط أو الطويل . و على المؤسسة أن تحدد مسارها كأن تستعمل أدوات التسيير و الادارة في تحديد أهدافها و تخطيط مستقبلها و وضع استراتيجياتها. و كلما نجحت في تفادي ضغوط المحيط بالتأقلم مع مكوناته و تحقيق توازنها فيه ،كلما نجحت في البقاء و تحقيق الأهداف.

بمفهوم اخر ان صح القول أن محيط المؤسسة هو مجموع الظروف و المؤثرات الخارجية التي تمس حياة و تطور نظام المؤسسة أي أن محيط المؤسسة يعبر عن القوى و العوامل التي تحيط بالمؤسسة و التي يمكنها التأثير حاليا و في المستقبل على أنشطة نتائج و حتى أهداف المؤسسة.

الشكل رقم (1) محيط المؤسسة

الفرع الثاني : أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة:

رغم اختلاف أحجام وقدرات المؤسسة ودرجة تأثيرها في السوق ، إلا أنها تهتم كثيرا بالمحيط الذي تنشط فيه ، فنجدها تقوم بجمع المعلومات بشكل مستمر و تدرسها لاستعمالها في حركتها الحالية و المستقبلية. و من الأسباب التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها و تراقبه باستمرار:

*لأنه يفرض على المؤسسة قيودا و حدودا من طبائع مختلفة ثقافية و اجتماعية ، اقتصادية و بيئية...الخ.

*تستعمل المؤسسة الموارد المختلفة من المحيط ، و تقدم اليه مخرجاتها فيهمها مكان و أسعار و نوعية تلك الموارد.

*قد تقبل المؤسسة على اختيارات أو قرارات ذات وزن مؤثر ، ليس على عملها اليومي أو دورتها الاستغلالية فقط ، بل على وجودها و بقاءها ،كأن تتأثر عند القيام بانجاز فرع جديد أو تغيير التكنولوجيا المستعملة.

لهذه الأسباب و غيرها، وجب على المؤسسات الاتصال الدائم و المستمر بمختلف متغيرات المحيط.

و تكمن أهمية دراسة و تحليل المحيط في توفير بيانات يتم تحويلها الى معلومات تفيد في تحديد الفرص و القيود "التهديدات" ثم اعداد قرارات و تنفيذها في اطار استراتجية المؤسسة و سعيها لتحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في محيط عمل المؤسسة.

تظهر العقبات المؤثرة في عملية استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة في شكل مشاكل تحد من امكانية التسيير الجيد للإمكانات المادية و البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة ، بل و قد تعيق أية محاولة لتصحيح الوضع القائم مهما اتسمت هذه المحاولة بالعلمية و الموضوعية ، و يمكن تقسيم الى عوامل خارجية و أخرى داخلية.

الفرع الأول: العوامل الخارجية.

يقصد بها تلك العراقيل التي ترتبط بالمحيط السياسي ، الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسة و تؤثر في تسيير مواردها ، بمعنى أنه ثمة بعض المؤثرات التي تقف حجر عثرة أمام الاستغلال الجيد للموارد المتاحة ، و قد قسمت الى:

أولا:**بيئة عامة** : تمثل جميع القوى التي تشكل المؤسسة و تؤثر فيها ، و قد شكلت الاطار الكلي للبيئة حسب نموذج P.L.E.S.C.T.E[1] ، و قد قسمت الى:

أ-القوى السياسية و القانونية : تتعلق بالجهات الحكومية و النظام القانوني الذي تعمل في اطاره المؤسسة ، اذ أن العديد من أوجه نشاطها تنظمه الحكومة ، وهذه القوى تعتبر قيودا أو فرصا تؤثر على أعمال المؤسسة.

ب-القوى الاقتصادية : يتشكل المحيط الاقتصادي نتيجة للتفاعلات الداخلية و الدولية، و يؤثر تلقائيا على وظائف المؤسسات و فعاليتها ، كما يؤثر على استراتيجيتها ، و يظهر هذا التأثير التكاليف و رأس المال، و الأسعار...

ج-القوى الاجتماعية و الثقافية: يقصد بها مجموعة العادات و القيم التي تسود في مجتمع ما، فهي تؤثر على تفضيلات المستهلكين و عاداتهم الشرائية، كما تؤثر على العاملين و اتجاهاتهم.

د-القوى التكنولوجية:[2] التطور التكنولوجي زود المديرين بطرق حديثة في نظم المعلومات الإدارية، مما أدى إلى رفع كفاءة الأداء و زيادة الإنتاج ، و فتح المجال للمنافسة، و على المؤسسة أن تستجيب لهذه التغيرات اذا أرادت البقاء و النمو.

هـ-القوى العالمية: تؤثر على جوانب عديدة ، وعلى المؤسسات أن تتعامل مع هذه القوى بفكر ابتكاري ابداعي.

[1] -P.L-العنصر السياسي و القانوني،E-الاطار الاقتصادي ،S.C-الاطار الاجتماعي و الثقافيT ،-الاطار التكنولوجي ، E-الاطار الايكولوجي.

[2] -حجاج عبد الرؤوف ، مذكرة ماجستير ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها –دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور –كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية ، جامعة 20 أوت 55 ،سكيكدة 2006-2007 ، ص31.

ثانيا:**بيئة النشاط:** تتمثل خاصة في العملاء، و المنافسون ، و التشريعات ، التي يمكن أن تمنح أو تمنع بعض أوجه النشاط.

الفرع الثاني : العوامل الداخلية.

هي تلك العقبات التي ترتبط بمحيط المؤسسة و تؤثر في تسيير مواردها، و يمكن أن تحد من امكانية التوظيف الجيد للمتاح من الطاقات الإنتاجية، كما هو الحال في سوء التنظيم و اختلال التسيير و ... و من أهم هذه العناصر:

أولا:**الهيكل التنظيمي المعتمد:** يتعلق بالجانب التنظيمي المعتمد في المؤسسة بمعزل عن الأفراد الذين يشغلون المراكز الادارية مع مراعاة عدة عوامل كحجم المؤسسة و أهدافها، أما تصميمه فيرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و يحدد العلاقة بين مراكز المعلومات و مراكز اتخاذ القرارات و تنفيذها.

ثانيا:**القوى العاملة:** يلعب العنصر البشري دورا فعالا في أداء العمليات الانتاجية باعتباره الموجه و المدير و المنفذ لها و لكل العمليات المكملة أو المساعدة ، إلا أن عدم المام المديرين بأساسيات ادارة الأفراد، و عدم وعي القوى العاملة بالمسؤوليات و المهام المنوطة بها ، يحول دون الوصول الى معدلات انتاجية مرتفعة.

ثالثا:**نظام المعلومات السائد:** تلعب دورا مهما في متابعة و تقويم أنشطة المؤسسة ، كما أن انسيابها ضمن المحيط الداخلي يتجسد في تفاعل مجمل الأنشطة و مدى السرعة و الفاعلية في تحويل المعلومات من مواقع التنفيذ الى مواقع القرار.

ان دراسة أو تشخيص المحيطين الداخلي و الخارجي للمؤسسة يعتبر من أولويات المهام لأي مؤسسة تنوي البقاء و ترغب في تحقيق أهدافها المسطرة أو على الأقل تحافظ على بقاءها في السوق التنافسي الحاد.

المطلب الثالث: علاقات المؤسسة بالمحيط.

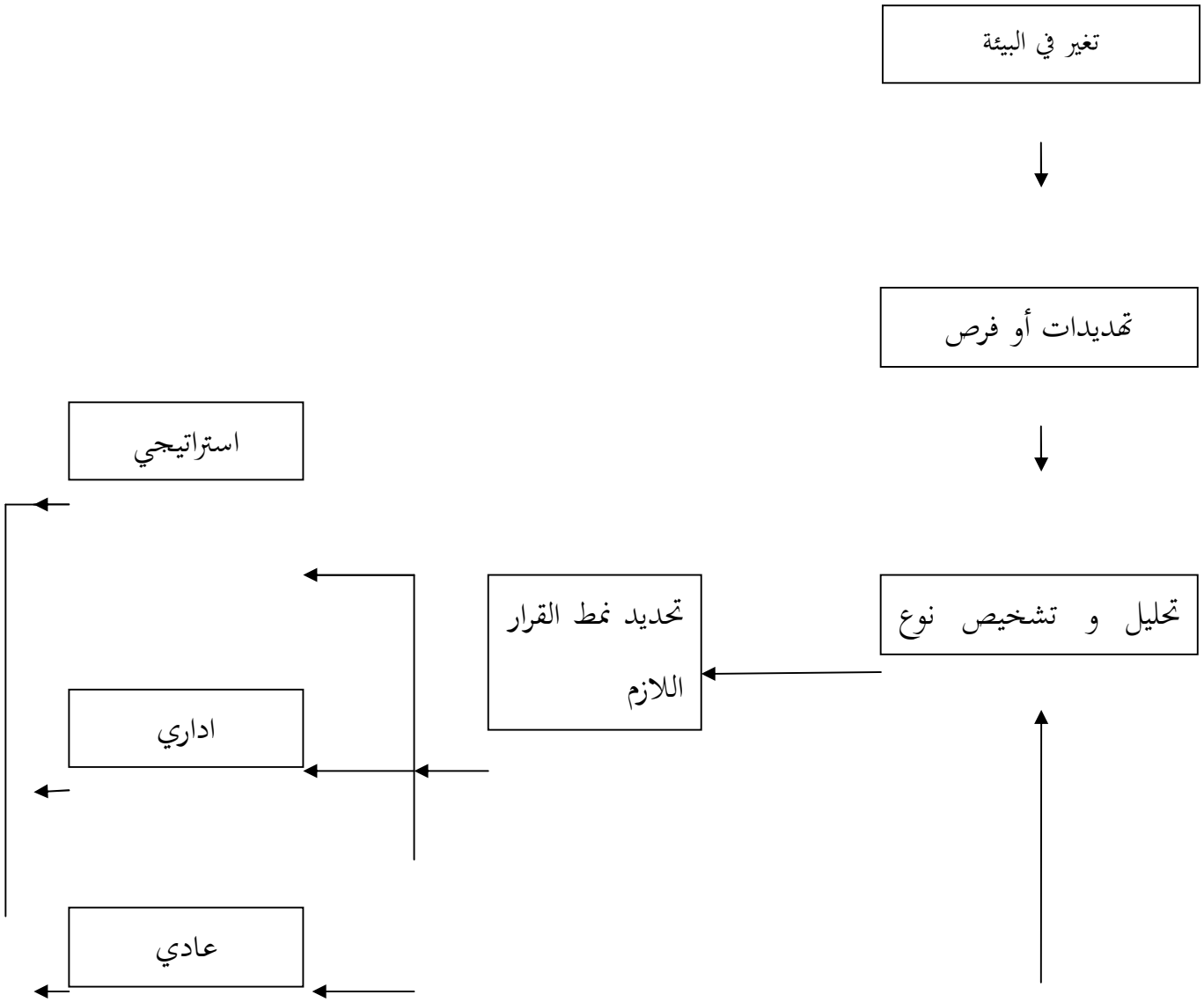
تواجه المؤسسة تغيرات بنيوية و ظرفية تطرأ على المحيط و باعتبارها نظاما مفتوحا يعني أنها تتفاعل مع الأبعاد البيئية المختلفة بطرق متعددة ،مما يتطلب معرفة جانبين:

الفرع الأول : تأثير البيئة على المؤسسة .

يعتبر مستوى عدم التأكد القوة الدافعة و المؤثرة في العديد من القرارات الادارية و ارتفاع هذا المستوى يشير الى تعقد البيئة و صعوبة التنبؤ بها ، إلا أنه رغم تعدد التصنيفات التي أعطيت للبيئة طبقا لمستوى عدم اتأكد ، فهذا لا يعني أن محيط المؤسسة مستقر على نمط واحد لفترة طويلة، فقد تتحول البيئة من الاستقرار إلى الديناميكية ، و من البساطة الى التعقد ، كما يمكن أن تواجه المؤسسة ظروفا تؤدي الى اضطراب البيئة دون سابق إنذار، مما يجعلها تواجه أزمة ما. و في سبيل مواجهة مثل هذه الأزمات ، أدخلت بعض المؤسسات أسلوبا جديدا للتنبؤ بالمشاكل الراهنة ، و هذا في اطار أخذ القرار بالتوازي موضح في الشكل (2) الذي يبين أن المؤسسة بحاجة الى التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ في البيئة ، ثم تقوم بتشخيص و تحليل نوع المشكلة أو الفرصة قصد تحديد نمط القرار الملائم ، استراتيجيا أو اداريا أو أي قرار أخر.[1]

[1] –عثمان حسن عثمان ، المؤسسة الاقتصادية و المحيط –الأسس النظرية و الآثار العلمية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، العدد16 ،ديسمبر2004 ، ص154.

الشكل (2) –أخذ القرار بالتوازي



الرجوع العكسي

الفرع الثاني: استجابة المؤسسة للمحيط.

إن وجود المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع يجعلها تتفاعل معه و تؤثر فيه، كما تتأثر به ، و ذلك بواسطة إنتاجها و تصرفاتها التي قد تفرضها في حالة قوتها و ضخامتها . و من هذا المنطلق يطرح التساؤل التالي : كيف تتمكن المؤسسات من الاستجابة للبيئة

إن الاستجابة للمشاكل و الفرص و التهديدات البيئية لابد أن تعتمد على تقييم كل مؤسسة لموقفها المتميز ، و من تم تحدد طريقة لرد الفعل المناسب ، و قد وضعت عدة طرق لذلك من جانب المؤسسات:

أولا:**ادارة المعلومات**:من خلالها تلجأ المؤسسة إلى تكوين وظائف معينة يشغلها أفراد مهمتهم التقييم المستمر للأحداث البيئية ، و محاولة تفسيرها ، ثم توصيل المعلومات إلى المستويات الإدارية المسؤولة.

ثانيا:**الاستجابة الاستراتيجية** :تتحدد حسب حالة السوق ، فإذا كان هذا الأخير ناميا فقد تقرر الإدارة زيادة الاستثمارات ، أما اذا كان لا يتضمن أية احتمالات للنمو ، فقد تتوقف المؤسسة عن انتاج السلعة المعنية.

ثالثا:**الانضمام ، الامتلاك ، التحالف**: الانضمام هو اندماج أكثر من شركة اتكوين واحدة جديدة ، أما الامتلاك فهو شراء مؤسسة لمؤسسة أخرى ، و التحالف الاستراتيجي هو اتفاق مؤسستين للقيام بمشروع مشترك لتقوية مركزها.

رابعا:**التصميم التنظيمي**: يمكن للمؤسسة أن تستخدم كما أكبر من القواعد لإعداده اذا كانت تعمل في بيئة مستقرة و كان عدم التأكد منخفضا ، أما اذا كانت تواجه بيئة مضطربة و معدلا مرتفعا من عدم التأكد ، فإنها سوف تقلل من ذلك ، مما يسمح بمتابعة التغيرات البيئية.

خامسا:**التأثير المباشر**: تؤثر فيه بشكل مباشر ، مثل مورديها بعقود طويلة الأجل بأسعار ثابتة لتفادي خطر التضخم.

بالنظر الى التطورات و الظروف المحيطة بالمؤسسات ظهرت مفاهيم إدارية و مناهج جديدة ، تمكن المؤسسة من البقاء و الاستمرار ، كما أن التفاعل مع المحيط يمثل أحد أهم هذه الحلول إذ تقوم المؤسسة بتشخيص و تحليل محيطها.

المطلب الرابع: دورة حياة المؤسسة و أهم تقسيماتها.

الفرع الأول: دورة حياة المؤسسة.

مثل أي كائن حي المؤسسة تنشأ و تنمو و تتطور و لكن غالبا ما تزول. فدورة حياة المؤسسة تتميز بعدة مراحل مختلفة ، تتخذ من خلالها المؤسسة أشكالا و اتجاهات مختلفة و كل محلة تتميز بمجموعة من الأهداف المختلفة ، أما وضعيتها في السوق ، فلا تتميز دائما بنفس المستوى من القوة.

بصفة عامة ، يمكن أن نمثل بيانيا دورة حياة المؤسسة في ثلاث مراحل متتالية و هي :

-مرحلة الظهور.

-مرحلة النمو السريع.

-مرحلة النضج.

الفرع الثاني: أهم التقسيمات التي تتناول دورة حياة المؤسسة.

نظرا لاهتمام الكثير من الباحثين ، في الفكر المالي بالمراحل التي تمر بها حياة المؤسسة ، فقد نتج عن ذلك عدة تقسيمات لمراحل حياة المؤسسة ، أهمها ما يلي:

أولا:**تقسيم (MILLER & KIMBERLY 1980)** : قسم كل من الباحثين المراحل التي تمر بها حياة المؤسسة الى 3 مراحل و هي:

أ-**مرحلة النشأة:** تعتبر أولى المراحل التي تمر بها المؤسسة ، و تتزامن مع وضع الهيكل التنظيمي و اختيار التخصص في النشاط الاقتصادي.

ب-**مرحلة التحول:** تعد هذه المرحة مرحلة نصف العمر يتم العمل فيها على تحسين أداء المؤسسة ، و البحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية.

ج-**مرحلة التدهور:** تعبر هذه المرحلة عن الركود ، و الفشل الذي قد يصيب المؤسسة ، و يمكن القول أن نهاية و تصفية المؤسسة ليس مؤشرا كفشلها دائما ، فقد يكون بسبب تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها .

ثانيا:**تقسيم (FULD&HOUSE 1995)**: قسم هذان الباحثان مراحل حياة المؤسسة الى خمسة مراحل وهي :

أ-**مرحلة النشأة:** تعتبر هذه المرحلة بداية حياة المؤسسة و يتم فيها تسطير إستراتيجيتها و اتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط.

ب-**مرحلة الشباب**: تعكس هذه المرحلة بداية تعليق المفاهيم و القرارات المرتبطة بالتخصص و وضع السياسات الموجهة للعمل و لنشاط المؤسسة.

ج-**مرحلة منتصف العمر**: تعكس هذه المرحلة درجة التوسع، و التوجه البيروقراطي في عملياتها الداخلية و الأساليب المتبعة في تنسيق العمل ، و تفويض السلطة.

د-**مرحلة النضج**: يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف المسطرة بناءا على فرق العمل المستخدمة .

هـ-**مرحلة التدهور و الفناء**: تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم قدرتها على التوسع و النمو و تحقيق الاستقرار ، مما يعني توجه المؤسسة تدريجيا إلى التدهور و الفناء.

ثالثا: **تقسيم (GUP)**:

يعتبر من التقسيمات الأكثر شيوعا ، حيث عمد (GUP) إلى تقسيم حياة المؤسسة إلى أربعة مراحل و هي :

أ-**مرحلة النشأة و الانطلاق**: و هي مرحلة دخول السوق، و تتمثل في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة و تتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

*وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة.

*وجود السيولة.

*ارتفاع في تكاليف إنتاج البحث العلمي.

*القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، و المتاجرة بالملكية.

*القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل.

*المرونة في تغيير نوع المنتجات و الخدمات.

ب-**مرحلة النمو و التوسع**: تعبر هذه المرحلة عن مد الانتعاش و التوسع الذي حققته المؤسسة ، و أهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:

*وجود علامات تجارية .

*الدعاية، الإعلان ، الترويج.

*زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.

*ارتفاع المبيعات و هذا بتحقيقها لمستويات عالية.

* القدرة على التحكم في التكاليف .

*البحث عن الكفاءات و جلبها.

*العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصيرة الأجل.

ج-**مرحلة النضج و الاستقرار**: ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي :

*القدرة على المنافسة و التحكم في الأسعار .

*البحث عن أسواق جديدة لتسويق منتجاتها.

*العمل على تطوير الإنتاج.

*السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.

*حسن العلاقة مع العملاء.

*القدرة على معالجة الانحرافات .

*ولاء العملاء للعلامة التجارية.

د–مرحلة التدهور و التراجع: تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها و تتميز بما يلي:

*البحث عن تخفيض عدد العمال و التكاليف.

*التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.

*التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية ، و هذا لتوفير السيولة.

*التراجع في مستويات المبيعات ، مقارنة بالمراحل السابقة.

*مطالبة الدائنين بمستحقاتهم.

الفصل الأول: الإطار العام لتقييم المؤسسة.

تمهيد:

يعد التقييم من بين أهم المواضيع التي تهتم بمالية المؤسسة ، فلحساب قيمة هذه الأخيرة يفترض اللجوء إلى مختلف طرق التقييم التي اقترحتها النظرية المالية. حيث ترتكز هذه الطرق في مجملها على مكونات المؤسسة سواء المادية أو المعنوية، مع الأخذ بعين الاعتبار المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة في شكل تشخيصات و بذلك يمكن ملاحظة الوضعية الحقيقية للمؤسسة و التي غالبا ما تعكس واقع هذه الأخيرة و تحدد موقعها و محلها من السوق التنافسية.

و من هذا المنطلق سوف نعالج في هذا الفصل مبحثين:

المبحث الأول نتطرق فيه إلى مختلف الأسس النظرية لتقييم المؤسسة.

أما المبحث الثاني فنعالج فيه العلاقة بين التقييم و قيمة المؤسسة.

المبحث الأول: الأسس النظرية في تقييم المؤسسة.

يتعين علينا في بداية الأمر أن نقف عند مصطلح تقييم المؤسسة ، كون أنه مصطلحا اقتصاديا و بصورة خاصة مصطلحا ماليا . فالذي يعنينا في هذا المقام هي تلك الطريقة المعتمد عليها أو الأسلوب المنتهج لمعرفة مدى نجاعة المؤسسة الاقتصادية في الحقل التنافسي ، و كيف يتسنى لنا أن نقيم هذا الكيان الاقتصادي بالمقارنة مع بقية المؤسسات الأخرى على المستوى الخارجي.

أما على المستوى الداخلي فهذه الطريقة أي عملية التقييم تمكننا من معرفة ما إذا كانت هذه المؤسسة الاقتصادية قادرة على تحقيق نتائج ايجابية و بلوغ هدفها في نهاية الأمر.

فالتقييم يعرف على أنه عملية تحليلية من طرف شخص متخصص في هذا المجال الذي يشترط فيه أن يضم مجموعة من المبادئ و الخبرات الفنية في الجانب المالي و المحاسبي و القانوني و الجبائي.

و الغاية التي يصبو إليها هذا الشخص هو تحقيق هدف التقييم ، على أن عملية التقييم في حد ذاتها تكمن أساسا في تحديد قيمة معينة للشيء خلال فترة معينة[1] ، بغض النظر عن الطريقة التي يمكن إتباعها لتقدير تلك القيمة.

و سوف نعالج في هذا المبحث العناصر التالية:

المطلب الأول: مبادئ عملية التقييم .

المطلب الثاني: طرق عملية التقييم.

المطلب الثالث: عملية التشخيص داخل المؤسسة.

1-علي بن الضب ، دراسة تأثير الهيكل المالي و سياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة بالبورصة –دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة بسوق الكويت للأوراق المالية خلال الفترة 2006-2008- ، مذكرة ماجستير ، تخصص مالية المؤسسة ، علوم التسيير ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2009، ص 20.

المطلب الأول: مبادئ عملية التقييم:

لقد كان لواقع النظرية المالية أثر بظهور نظرية مستقلة خاصة و المتعلقة بقيمة المؤسسة، فلا يمكن أن نتصور وجود نظرية مالية تخلو من مفهوم قيمة المؤسسة ، بل أكثر من ذلك أن الهدف المباشر في المفهوم الحالي للنظرية المالية هو تعظيم قيمة المؤسسة أي الفائدة التي تعود على المساهمين عن طريق إحداث الثروة و التعظيم من قيمتها أو بمنظور أخر تعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة و هو الهدف الذي تصبوا إليه نظرية التقييم.

فهذه النظرية تقوم على مجموعة من المبادئ يمكن حصرها كالتالي:

الفرع الأول: مبدأ وجود البدائل:

ها المبدأ يقوم على أساس تحديد القيمة السوقية العادلة و الذي يفترض فيه تقدير القيمة العادلة أو الطبيعية لاستفاء مبدأ البدائل ، و مثال ذلك إذا ما تم إبرام معاملة ما بين مشتري و بائع ، الغاية من وراءه هو نقل عملية الملكية ، فالهدف يكون في نفس درجة التساوي ما بين الطرفين و قد تتحقق البدائل عن عملية نقل الملكية ذلك أن البائع ليس مجبر على البيع و أن المشتري ليس مجبر على الشراء.

و من هذا المنظور فان موازين السوق سوف تتشوه أو تتعطل.[1]

الفرع الثاني: مبدأ الاستبدال:

يقوم هذا المبدأ على فكرة بسيطة أن تقدير قيمة التكلفة للمؤسسة الاقتصادية يقوم على أساس القيمة الجديدة و قيمة الاستعمال ، أي محاولة إحداث مقاربات في الذمة المالية للمؤسسة ، ذلك أن تقدير التكاليف المطلوبة من أجل استبدال مؤسسة اقتصادية بأخرى أمر معقد و مستحيل و هذا راجع مباشرة إلى أصول المؤسسة

[1]-ينظر الى هواري السويسي ، تقييم المؤسسة و دوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر ، مذكرة دكتورا في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2007-2008، ص34.

الاقتصادية ، فلا يمكن لنا أن نجد مؤسسة اقتصادية أخرى تحوي على أصول بنفس الميزة و نفس الخصائص للمؤسسة الأولى[1].

الفرع الثالث: مبدأ الإحلال:

يقوم هذا المبدأ على أساس أن قيمة الأصل تتحدد بواسطة التكلفة و التي سوف تتحملها المؤسسة كبديل بنفس الخصائص و الميزات التي تم الاعتماد عليها في الأصل ، و يتجلى من خلال ها المبدأ أنه لا يخالف كثيرا المبادئ السابقة لأن القاسم المشترك ما بين هذه المبادئ و حتى في مبدأ الحلال هو فكرة السوق كمرجع في التقييم ، و لكن مع مراعاة الفوارق في جانب التكاليف الواجب إنفاقها ، أما مبدأ الإحلال حتى ولو اعتمد على فكرة السوق غير أنه يعتمد على القيمة أو السعر المدفوع في الأصول أو في المؤسسات التي لها نفس الخصائص.[2]

الفرع الرابع: مبدأ المنفعة المستقبلية:

هذا المبدأ يقوم على أساس أن قيمة الأصل تعكس مختلف المنافع الاقتصادية المستقبلية و المتوقعة من امتلاكه أو السيطرة عليه ، فقيمة المؤسسة تتخذ عن طريق القيمة الحالية و الصافية لكافة المنافع الاقتصادية و التي تكون من جراء امتلاك المؤسسة.

هذا المبدأ إذا ما نظرنا إليه من الجانب النظري فلا جدوى من قيمة المؤسسة فيما حققته في الماضي، لأنه لا يعكس قيمة المؤسسة الحالية.

2-د، هواري السويسي، نفس المذكرة ، ص 34، الفقرة الأخيرة . و ينظر في نفس المذكرة ، ص 34، هامش 44.

3-د،هواري السويسي ، المذكرة السابقة ، ص35.

'(ويعطي الدكتور هواري السويسي مثال إذا كانت هناك مجموعة من المستثمرين تدرس إمكانية شراء مؤسسة ما ، فباعتبارهم مستثمرين فاطنين فإنهم لا يكتفوا بدراسة المؤسسة المستهدفة فقط ، بل أيضا ينظرون إلى السعر المدفوع نظير بقية المؤسسات المماثلة(أي مقابلة البدائل المرغوبة بدرجة متساوية)).

ولكن هذا المبدأ إذا نظرنا إليه من الناحية العملية فانه لا يمكن في أي حال من الأحوال استبعاد نشاط المؤسسة السابق و أداءها بل قد يكون مؤشرا و معيارا يقاس عليه لمعرفة أداءها المستقبلي. غير أن هذا المبدأ فيه نوع من الصعوبة و نوع من التعقيد لأنه مقرون بفكرة التنبؤات المستقبلية و هو أمر نسبي ، و مع ذلك فان القيمة الصافية الحالية للمنافع الاقتصادية المستقبلية تكون غالبا أفضل مقياس للقيمة الخاصة بالنسبة للمشترين و هو يعتبر (المبدأ) مدخل لتقدير القيمة.[1]

المطلب الثاني: طرق تقييم المؤسسة:

لتحقيق الهدف المنشود و المتمثل في الوصول إلى قيمة المؤسسة ، لابد على المقيم إتباع عدة طرق لتقييم

المؤسسة ، و معرفة الطريقة المثلى و التي تسهل عليه العمل في الوصول بشكل سريع إلى تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة ، كون أن عملية التقييم هي عملية جد معقدة ، بسبب كثرة العوامل التي لابد مراعاتها سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي بالنسبة للمقيم و ذلك من أجل القيام بالعمل على أحسن وجه و إنشاء تقرير ناجع.

و لابد على المقيم أن يكون على اطلاع كامل بالمؤسسة المراد تقييمها ، حيث تعتمد الطرق الكثيرة للتقييم على أساس معين في ذلك ، فنجد طرق ترتكز على مقاربة الذمة المالية ، و ثانية ترتكز على مقاربة التدفقات ، و طرق أخرى ترتكز على مفهوم فائض القيمة .

و من خلال هذا سوف يتم التعرف على طرق التقييم السابقة الذكر، إضافة إلى محاولة اختيار نموذج التقييم المناسب في ظل تعدد طرق التقييم.

الفرع الأول: طريقة استحداث تدفقات الخزينة CFD

Approche par Les Flux : مقاربة التدفقات

1-د،هواري السويسي،المرجع السابق ،ص 36.

يعتبر مفهوم التدفق النقدي مفهوما أنجلوسكسونيا ، و ذلك ما يلاحظ من خلال تسميته الأصلية Cash Flow التي توضح من جهة ما يسمى ب :

" Cash Out Flow" ، المعبر عن المخرجات من السيولة ، و من جهة

أخرى ما يسمى ب : "

Cash In Flow" الذي يعبر عن المدخلات من السيولة ، و الفرق بين هاتين

الحركتين ينتج عنه التدفق النقدي الصافي [1]الذي يعبر عن حركة سيولة المؤسسة كونه يقترب من مفهوم الفائض النقدي .

أولا:مبدأ طريقة استحداث تدفقات الخزينة:

تعتمد طريقة استحداث تدفقات الخزينة أو كما يطلق عليها أيضا طريقة التدفقات النقدية المخصومة على استحداث التدفقات النقدية المتاحة الخاصة بدورة الاستغلال بتكلفة رأس المال .

حيث تتفق هذه الطريقة مع النظرية المالية التي ترى أن قيمة أي أصل تقاس من خلال التدفقات النقدية المتولدة منه في المستقبل.

فمبدأ هذه الطريقة هو اعتبار المؤسسة كأي أصل أو استثمار مالي ينتج عنه تدفقات خزينة ، و منه فان قيمة المؤسسة تحسب بجمع هذه الأخيرة بعد طرح الضريبة و استحداثها بواسطة معدل يعكس المخاطر المرتبطة بهذه

1-هواري السويسي ، المرجع السابق ، ص69.

التدفقات ، فكلما ارتفع الخطر كلما طبق معدل استحداث عالي من أجل الحصول على قيمة حالية و التي نحن مستعدون لدفعها .[1]

و من ثمة فان قيمة المؤسسة ستتحدد أخذا بعين الاعتبار مقدرة المؤسسة على افراز مختلف التدفقات في المستقبل و على مدى أفق قد يمتد الى ما لا نهاية.

فعمل المقيم هنا يتمثل في تحديد العناصر المكونة للتدفق النقدي المتاح [2]و من تم تشكيل سلسلة من التدفقات النقدية المقدرة لعدد من السنوات ثم القيام باستحداثها (خصمها) بمعدل استحداث معين ، و ذلك على النحو التالي:

$$VA = \sum_{t=0}^{n} \frac{ft}{(1+K)t} + \frac{VRn}{(1+K)n} \qquad .....(1-12)$$

حيث يمثل:

VA:القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية.

Ft:التدفق النقدي المتاح المقدر في الفترةt

VRn: القيمة الباقية للمؤسسة في نهاية المدة.

K: معدل الاستحداث.

N: الفترة المأخوذة لحساب التدفقات.

1-بركاني عبد الرحمان ، أهمية النظام المحاسبي المالي الجديد في تقييم المؤسسة-دراسة حالة في المؤسسة هيزا-، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجيلالي ليابس ، سيدي بلعباس، 2011-2012، ص164

2-J.Alla, l'évaluation des entreprises de la théorie a la pratique ,Edition cayas ,Paris , 1978,p70.

حيث أن : التدفق النقدي المتاح=تدفقات الإيرادات – تدفقات المصاريف

ثانيا: **مزايا طريقة استحداث تدفقات الخزينة :**

*تهتم بالتنبؤات و البعد المستقبلي للمؤسسة.

*تأخذ بالحسبان القيمة الزمنية للنقود.

*تعتمد على تكلفة رأس المال.

*تهتم بثمرة الأموال بمعنى تدفقات السيولة الصافية المحققة فعلا من النشاط العادي للمؤسسة [1].

ثالثا: **عيوب طريقة استحداث تدفقات الخزينة:**

تطرح هذه الطريقة كغيرها من الطرق المعتمدة على التدفقات إشكالا في تحديد عناصر حسابها في ظل عدم وجود إجماع و توحيد لهذه العناصر و المتمثلة في (مفهوم التدفق النقدي المتاح ، معدل الاستحداث ، الفترة المأخوذة لحساب القيمة النهائية (المتبقية) للمؤسسة) ، مما يجعل تطبيقها من طرف عدد من الخبراء ينتج اختلافا في قيمة نفس المؤسسة في ظل عدم الإجماع على مكوناتها:[2]

أ-تحديد التدفق النقدي المتاح:

صعوبة التنبؤ بالتدفقات يطرح مشاكل في المجالات المالية بصفة عامة ، و مجال تقييم المؤسسات بصفة خاصة لعدم توحيد المفاهيم المالية و المفهوم في حد ذاته ،و الذي يتجلى خاصة في مشكل المؤونات ، مما يجعل تحديده يخضع لاختيارات الخبير المقيم.

ب-معدل الاستحداث:

[1]-علي بن الضب ، المرجع السابق ، ص 30.

2 -د، هواري سويسي ، المرجع السابق ، ص95

يشكل تحديد معدل الاستحداث هو الأخر إشكالا كبيرا ، إلا أنه في الغالب ما يأخذ تكلفة رأس المال لاستحداث التدفقات المستقبلية مع الأخذ في الحسبان مستوى المخاطر الخاصة بالمؤسسة . فإذا كان إيجاد تكلفة رأس المال يتميز بنوع من السهولة و الوضوح لوجود مؤشرات واضحة لحسابها (سعر الفائدة، الأرباح الموزعة ...) ، فان علاوة الخطر تطرح مشكلا و صعوبة في إيجادها، مما تنتج اختلافا بين الخبراء المقيمين عند تطبيقها على نفس المؤسسة.

ج-الفترة المأخوذة لحساب التدفقات:

تعتبر الفترة المأخوذة لحساب التدفقات المستقبلية المحصل عليها من العناصر الهامة في حساب قيمة المؤسسة فمنهم من يعتمد على الفترة الطويلة و منهم من يعتمد على الفترة القصيرة.

إن اعتماد الفترة الطويلة (أكثر من عشر سنوات) [1]تجعل التوقعات عشوائية ، ذلك أنه كلما اتجهنا نحو المستقبل البعيد تزيد احتمالات عدم التأكد و الخطأ .

أما الاعتماد على الفترة القصيرة التي تتمثل في خمس سنوات على الأكثر ، يمكن من إعطاء لقيمة المؤسسة مقاربة لإمكانياتها الحقيقية المستقبلية ، بالرغم من أن هذه الفترة القصيرة لا توافق القدرة الحقيقية للمؤسسات خاصة مع بداية إنشائها ، لذا نجدها تمتد على فترة تفوق عشر سنوات على أقل تقدير ، إلا انه يتم تدارك هذا الإشكال –الاعتماد على الفترة القصيرة- بوجود القيمة الباقية التي تصبح قيمتها ذات مبلغ معتبر في تكوين قيمة المؤسسة ، و التي يصبح الوقوف على قيمتها باستعمال الطرق الموافقة لها من الأهمية بمكان.

د- القيمة النهائية (المتبقية) للمؤسسة :

تبين القيمة النهائية الجزء المتبقي من المؤسسة عند نهاية الفترة المأخوذة لحساب التدفقات المستقبلية الناتجة عنها، غير أن تحديدها في الواقع يعرف عدة طرق ، مما يجعلها أحد عناصر الاختلاف في طريقة التدفق النقدي المتاح بين الخبراء المقيمين.

1 -د،هواري السويسي ، المرجع السابق ،ص96

من خلال ملاحظتنا لأهم خطوات هذه الطريقة نجدها جد حساسة و معقدة نتيجة للعناصر التي تكونها (إعادة التدفقات المستقبلية ، الفترة المأخوذة ، تحديد تكلفة رأس المال ، حساب القيمة النهائية)، و بالتالي فنتيجة التقييم مرهونة بشكل مباشر باختيار تلك العناصر . فإذا تمت العناية الدقيقة بهذه العناصر المكونة لها (مثلا توقعات صادقة من خلال تتبع الأهداف المرجوة ، الإمكانيات التنافسية) فلما لا أن تكون الطريقة الأكثر تعبيرا عن حقيقة قيمة المؤسسة.

الفرع الثاني: طريقة الأصول الصافية المعاد تقييمها:

مقاربة الذمة المالية Approche Patrimoniale :

تقوم هذه الطريقة على تقييم منفصل لمختلف عناصر أصول و التزامات المؤسسة، ليتم بعد ذلك جمعها للحصول على قيمة المؤسسة.

الأصول الصافية = (الأصول – المصاريف الإعدادية) – الديون المستحقة

ولاعتبارات محاسبية ، ضريبية ، تاريخية ، فإن القيم التي تظهرها الميزانية تكون بعيدة عن " القيم الحقيقية " مما يستدعي إعادة تقييمها وهو ما يسمى بـ الأصل المحاسبي الصافي المعاد تقييمه [1]، فهي طريقة مماثلة لسابقتها ، إلا أن الاختلاف يكمن في الأصول المادية المعاد تقييمها .

إذن هناك ضرورة لإعادة التقييم والتي تنشأ من الانخفاض النقدي ، طرق الاهتلاك ، تغير بعض الأسعار في السوق، الطرق المحاسبية التي من الممكن أن تنجر عنها فروقات كبيرة بين الميزانية الاقتصادية والميزانية المحاسبية . فالهدف من إعادة التقييم المطبقة هو الحصول على ميزانية قريبة من الحقيقة لكافة الأطراف المهتمة، وذلك من خلال محاولة تصحيح أثر التضخم.

أولا:مبدأ طريقة الأصول الصافية المعاد تقييمها:

[1] –عيساوي نادية ،تقييم المؤسسة في إطار الخوصصة –دراسة حالة المؤسسة العمومية لإنتاج الحليب و مشتقاته–ملبنة نوميديا–،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد مالي ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ،2004-2005،ص 64.

تستعمل هذه الطريقة لإعادة تقييم و تصحيح عناصر الميزانية لكي تصبح ذات مصداقية ، و التي فقدتها بسبب الأحداث التالية :

-التضخم.

-طرق الاهتلاك.

-طرق التسجيل المحاسبي.

فلحساب قيمة المؤسسة لابد من تصحيحات اقتصادية ، تجعل العناصر مقيمة بقيمة حقيقية بدلا من المحاسبية مثل إقصاء المصاريف الوهمية ، و نجد أن الاستثمارات المعنوية غير قابلة للتقييم مع الأخذ في الحسبان الأصول المتحصل عنها عن طريق الإيجار التمويلي التي لابد أن تضاف إلى الأصل المحاسبي الصافي.

و منه: **قيمة المؤسسة =الأصل المصحح-الديون المصححة**.....[1]

حيث أن: **الأصل الصافي المصحح = الأصل المصحح – الخصم المستحق المصحح**

ونظرا للقصور المسجل في طريقة الأصل الصافي المصحح فقد أدى هذا إلى ظهور طرق أخرى تعمل على تغطيته وذلك بنظرة أكثر اقتصادية للذمة المالية للمؤسسة تتمثل هذه الأخيرة في طريقتي :

القيمة الجوهرية والأموال الدائمة الضرورية الاستغلال.

أ-القيمة الجوهرية La Valeur Substantielle :

[1] - Carole Gresse ;Les entreprises en difficultés, edit.Economica, Paris,1999,pp64-65.

ترتكز على مبدأ استمرارية النشاط، فهي تم بمبلغ الأموال الضرورية لإعادة تكوين أصول المؤسسة لأجل متابعة الاستغلال في الشروط العادية. فهي تتميز عن الأصل الصافي المصحح في أن العناصر المكونة لها مستقلة عن نمط تمويلها وكذلك وضعها القانوني و أنها موجهة لتلبية احتياجات الاستغلال بالمؤسسة. فهي بذلك تعتبر المؤسسة كأداة إنتاج مكيفة مع احتياجات الاستغلال.

ولحساب القيمة الجوهرية لمؤسسة ما فإننا نجدها مختلفة بحسب نظرة المحلل المعتمدة.

إلا أنه يمكننا حساب القيمة الجوهرية الإجمالية لمؤسسة وفق العلاقة التالية:

القيمة الجوهرية = الأصول الإجمالية المصححة

+مصاريف الاستثمار الضرورية للحفاظ على الأدوات الموجودة

+الأملاك المستأجرة (بقيمتها الاستعمالية)

نلاحظ أن الطريقة السابقة قد قامت بحساب القيمة الجوهرية بصورة إجمالية[1] أي أن الديون متضمنة، لكن المدرسة الوطنية للخبراء المحاسبين لبلجيكا قد أوجدت مفهومين آخرين للقيمة الجوهرية وهما : القيمة الجوهرية المخفضة (Réduit) والقيمة الجوهرية الصافية، حيث يكتبان بالعلاقة الآتية:

القيمة الجوهرية المخفضة = القيمة الجوهرية الإجمالية– الديون بدون فوائد

القيمة الجوهرية الصافية = القيمة الجوهرية الإجمالية – مجموع الديون

1–هواري السويسي و كماسي محمد أمين ،إشكالية تقييم المؤسسات مع الإشارة إلى حالة الجزائر ، الملتقى الوطني الأول حول تقييم المؤسسات ، جامعة سكيكدة ، سبتمبر2005،ص 21.

ب- الأموال الدائمة الضرورية للاستغلال: capitaux permanent nécessaires à l'exploitation:

تتمثل في الاستثمارات الضرورية للاستغلال مضافا إليها الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFRE، و الذي يتحدد بمستوى النشاط التقديري أما الاستثمارات فيجب أن تتحدد بالقيمة الصافية . و هذا المفهوم يقترب جدا من مفهوم الأصل الاقتصادي.[1]

و تحسب بالطريقة التالية:

الأموال الدائمة الضرورية للاستغلال=القيم الثابتة للاستغلال
+القيم الثابتة لقرض الإيجار
+القيم الثابتة المستأجرة و المستعارة

ثانيا:**مزايا طريقة الأصول الصافية المعاد تقييمها:**

*إمكانية تطبيقها في الدول التي ليس بها أسواق مالية كالدول النامية.

*تعتمد على معطيات حقيقية مما يجعلها سهلة و موضوعية و واقعية نسبيا.

ثالثا: **عيوب طريقة الأصول الصافية المعاد تقييمها:**

*إهمال المردودية و التركيز على الأصول.[2]

[1]-علي بن الضب ، المرجع السابق ، ص 24.

[2]-بركاني عبد الرحمان ، المرجع السابق ، ص 190

* تجاهلها لبعض الاستثمارات المعنوية كالزبائن ، السمعة التجارية، العناصر التي ليست لها قيمة مستقلة أو منفصلة،... الخ فلا تظهرها في الميزانية ومن ثم فلا يوجد سعر يمكن ملاحظته.

الفرع الثالث: طريقة مضاعف نتيجة الاستغلال و مضاعف التمويل الذاتي (طرق المقارنة): مقاربة فائض القيمة GOOD WILL[1]

أولا:مبدأ طريقة المضاعفات:

يتمثل مبدأ هذه الطريقة و على مثل كل الطرق التي تعتمد على المقارنة ، يتم اختيار عينة من المؤسسات المسعرة التي تنتمي إلى نفس القطاع و لها نفس الخصائص من حيث درجة المخاطرة ، مستوى المردودية و معدل النمو.

و استخدام طريقة المضاعفات تقوم على ثلاث مبادئ أساسية :

-تقييم المؤسسة بصورة كاملة.

-تقييم المؤسسة بمضاعفات على حساب قدرتها الربحية.

-اعتبار السوق كفئ لتطبيق المقارنة.

يستخدم هذا النوع عادة لتقييم المؤسسات غير المسعرة استنادا الى العينة المسعرة بأخذها كمرجع تقييمي و من بين أهم هذه المضاعفات:

أ-مضاعف النتيجة الصافية :PER

يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$PER=CB/Rnet.....(1-13)^{90}$$

[1]- Arnaud Thauvron , « Evaluation d'entreprise » , 2éme édition , Economica , Paris , 2007, P188..

; CBالرسملة البورصية

; Rnetالنتيجة الصافية

بعد الحصول على هذه النسبة يتم تحديد القيمة السوقية للأموال الخاصة للمؤسسة غير المسعرة و التي تحسب كالتالي:

$$Vcp = PER * Rnet \ldots\ldots (1-14)$$

Vcp : *قيمة الأموال الخاصة للمؤسسة غير المسعرة*

Rnet : *النتيجة الصافية* للمؤسسة غير المسعرة

ب-مضاعف نتيجة الاستغلال:MRexp[1]

يتم حسابه كتالي:

$$MRrxp = AE/Rexp \ldots (1-15)$$

يمكن تحديد قيمة المؤسسة غير المسعرة بنفس الطريقة السالفة الذكر.

ج-مضاعف الإجمالي للاستغلال:MEBE

هذا المضاعف لا يختلف في كيفية الاستعمال عن سابقه.

د-مضاعفات أخرى:

توجد عدة مضاعفات أخرى يستخدمها بعض المقيمين منها:

-مضاعف القدرة على التمويل الذاتيMCAF

[1] -Pierre Vernimen, finance d'entreprise,DALLOZ,Paris ,6émé édition ,2005,p852.

-مضاعف الأموال الخاصة .

ثانيا:مزايا طريقة المضاعفات:

من بين ايجابيات هذه الطريقة أنها تهتم بتقييم المؤسسات غير المسعرة إضافة إلى الاعتماد على المقارنة بين المؤسسات المسعرة ذات نفس الخصائص في تقدير قيمة المؤسسة.

يسمح بتقييم سريع يرتكز على الحقيقة المالية للاستغلال (النتيجة الاقتصادية...).

يتيح حساب فائض القيمة GOOD WILL من الناحية العملية إيضاح مدى ملائمة بعض القرارات التسييرية ، خاصة منها المتعلقة بشراء الأصول و التنازل عليها ، و بالتالي فهي تلعب دورا تسييريا في المؤسسة [1] ، حيث تساعد في اتخاذ القرارات المهمة.

ثالثا: عيوب طريقة المضاعفات:

قد يتلقى المقيم في بعض الأحيان صعوبة في اختيار العينة و إجراء المقارنة عليها مما يؤثر سلبا على نتائج هذه الطريقة.

يلاحظ أن منظور فائض القيمة ، أقل موافقة لتقييم المؤسسات الكبرى ، و بالعكس فهو مناسب لتقييم المؤسسات ذات الحجم الصغير و المتوسط[2]PME.

لأنه أكثر وضوحا و شفافية من الطرق الأخرى .

من خلال دراستنا لمختلف طرق التقييم نجد أنه من الصعب تطبيقها كلها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، نظرا للتعقيدات المتعلقة بالطريقة في حد ذاتها، حيث لا يوجد توحيد لمكوناتها من جهة، ونظرا لنقص المعلومة ، بسبب عدم وجود جهات تسمح بالتنبؤ بالمعطيات المستقبلية (خاصة السوق المالية) من جهة ثانية، ومن بين

[1] -Pierre Vernimen,OP.Cit, P854

[2]-هواري السويسي، المرجع السابق ، ص103.وينظر كذلك في نفس الصدد الى عبد الرحمان بركاني ، المرجع السابق ، ص 191.

الأسباب التي تجعل الخبير المقيم ينتهج طريقة معينة بدلا من الأخرى هو مدى توفر المعلومات حول كل طريقة، فبالرغم من أن الطرق المرتكزة على مقاربة التدفقات أكثر تعبيرا عن حقيقة قيمة المؤسسة منها عن الطرق المرتكزة على مقاربة الذمة المالية (الميزانية) – إلى حد ما (خاصة طريقة تدفق النقدي المتاح) – ولكن بسبب عدم توفر المعطيات المتاحة عن مقاربة لتدفقات يتم اللجوء إلى الطرق المرتكزة على مقاربة الذمة المالية.

الفرع الرابع:اختيار نموذج التقييم المناسب في ظل تعدد طرق التقييم:

ترتكز كل من طرق التقييم على أساس معين ، فمقاربة الذمة المالية أي طريقة الأصل الصافي المصحح (**Actif net corrigé**) تعتمد في تقييمها للمؤسسة على تصحيح قيم عناصر ميزانيتها ، فتعدلها وفق الأسعار الجارية و وفق القيم الاستعمالية بالنسبة لتلك العناصر ذات الاستغلال الضروري في المؤسسة . فنجدها بذلك لا تحتاج لدراية كبيرة بالمؤسسة و كل ما يحيط بها.

لكن الإشكال يطرح عند تطبيق كل من مقاربتي التدفقات ومفهوم فائض القيمة.

فمقاربة التدفقات يقوم التقييم فيها على أساس القدرة على التمويل الذاتي ، التمويل على أساس التدفق النقدي المتاح ، كما تعتمد مقاربة التدفقات على عدة معطيات و المتمثلة أساسا في الربح المصحح ، معدل الاستحداث ، مدة الاستحداث ، تكلفة رأس المال و الفترة المأخوذة لحساب القيمة المتبقية للمؤسسة ، و هذا ما يتطلب معرفة عميقة بالمؤسسة و عناية دقيقة بالعناصر المكونة لها ، و بالتالي قد تتميز هذه الطريقة بثقل و طول الإجراءات و هذا ليس في صالح أي باحث.

و كذا الحال بالنسبة لمقاربة فائض القيمة، فهي تقوم على قياس المزايا المعنوية [1]– سمعة المؤسسة، الدراية الفنية، الدراية التجارية، الربح المتوقع، –...التي هي بحوزة المؤسسة، فكل هذه العناصر يكون من الصعب التكهن لها ما لم نكن على معرفة بنقاط القوة والضعف للمؤسسة وكذا مختلف الفرص والقيود التي يمليها المحيط.

إضافة إلى ما سبق يعتبر تحديد الهدف من تقييم المؤسسة عاملا مهما في إيجاد و تحديد الطريقة المناسبة للمؤسسة ،–فكما رأينا في السابق– توجد عدة أهداف وراء تقييم المؤسسة (التنازل الكلي أو الجزئي ، الدخول للبورصة ، الاندماج...) كلها تجعل المقيم يعمل على إيجاد الطريقة المثلى لها وفقا للمحددات التالية :

أولا:**حسب خصوصية المؤسسة:**

*تعتبر قيمة التصفية valeur liquidative موافقة للمؤسسات ذات الأصول غير القادرة على تحقيق الأرباح.

*تعد طريقة التدفقات الأنسب للمؤسسات الخدمية الصرفة التي تكاد تنعدم فيها الأصول المادية كما نجدها موافقة للمؤسسات قوية النمو.

*عدم موافقة الطرق المرتكزة على الذمة المالية للمؤسسات العاجزة هيكليا (ذات خسائر كبيرة) ، ذلك لأن خسائر سنة أو سنتين تفوق أحيانا قيمة الأصل المحاسبي الصافي المصحح.

ثانيا:**تنميط عمل الخبراء المقيمين:**

لغرض تحسين نتائج التقييم التي تعبر عن رأي يصدره المقيم في نهاية المطاف لابد من توحيد و تعميم العمل إضافة إلى تنميط التقارير الخاصة بالتقييم ، و التي تمثل مخرجات عملية التقييم.

[1] –بكاري بلخير ، أثر التقييم المالي على مسار الشراكة بالنسبة لمؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر –دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP) – ،مذكرة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، 2009-2010،ص 112.

و لكي تحظى نتائج عملية التقييم بقبول عام ، لابد من وجود و إنشاء هيئة تجمع أصحاب المهنة من خبراء و محللين ماليين و كل ما يهمه أمر التقييم توكل لها مهمة إصدار معايير أخلاقيات المهنة و معايير تخص منهجية العمل و إصدار مختلف معايير التقييم و تنميط التقارير ، لتضمن عملية توحيد و انسجام مقاييس التقييم .

هذان المحددان يلعبان دورا مهما في اختيار الطريقة المثلى التي يعتمد عليها المقيم في تقييم المؤسسة و الوصول إلى النتائج و التي يكون الهدف من تحقيقها هو وضع قيمة محددة تعبر عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة [1].

المطلب الثالث:عملية التشخيص في المؤسسة:

إلى جانب طرق التقييم وجد التشخيص ، حيث حظي هذا الأخير بأهمية كبيرة ضمن عملية التقييم ، فهو متعلق بنشاط المؤسسة الداخلي و الخارجي و بالتالي يسمح للمقيم من الكشف عن إمكانيات المؤسسة الحقيقية البشرية و المادية بالإضافة إلى إمكانياتها في السوق.

فعملية التشخيص بهذا المنظور هي عبارة عن سلسلة أنشطة تكون بصورة مرتبة و منهجية داخل المؤسسة ، حيث تنصب عملية التشخيص كبديلة على أنشطة التموين و الإنتاج و عملية التسويق .

و تأتي عملية التشخيص كذلك على كل ما يتعلق بالموارد البشرية ، وهناك مجال مباشر يظهر لنا تأثير عملية التشخيص على الجانب المالي و بالتالي على نشاط المؤسسة و مردوديتها ، و تمكننا هذه العملية من معرفة الخلل الوظيفي للمؤسسة.[2]

الفرع الأول: تعريف التشخيص و شروطه:

إذا أردنا أن نقف عند هذا المصطلح نجد أن استعماله كثيرا في الجانب الطبي، غير أن مصطلح التشخيص انتقل كذلك إلى بعض الاختصاصات العلمية الأخرى بما في ذلك العلوم الاقتصادية . و نجد في المفهوم الحالي

1- هواري السويسي ، المرجع السابق ،ص 104.

2-نادية عيساوي ، المرجع السابق،ص44.

أن المؤسسة الاقتصادية أصبحت تعتمد على هذا المفهوم بصورة كبيرة وفق الأسس و المبادئ التي يعتمد عليها الجانب المالي للمؤسسة.

و هنا نحاول أن نضع إسقاطا لهذا المصطلح على واقع المؤسسة كون هذه الأخيرة تحتاج إلى نوع من التمحيص و التدقيق لمعرفة مختلف المشاكل و الأزمات التي تعانيها لكي تضبط حلول تتناسب و وضعيتها.

فنجد مثلا المفكر "براون" [1] يعرف التشخيص على أنه : مجموعة من العمليات التي تهدف إلى إبراز العيوب و الخلل في المؤسسة من أجل تصحيح نقاط الضعف و استغلال نقاط القوة للمؤسسة.

و يعرف مفكر أخر[2] التشخيص : باعتباره نموج قاعدي يحلل المؤسسة من خلال وظائفها و تنظيمها ليخرج في النهاية باقتراحات التحسين و التي تسمح للمسؤولين بتوجيه أعمالهم و جهودهم نحو تحسين أداء المؤسسة.

ما يمكن ملاحظته من التعريفين السابقين أنهما يحاولان وضع عملية التشخيص باعتبارها مرحلة تعالج مختلف العمليات التي تتم داخل المؤسسة ، و هذه العملية من المفروض أن تبدأ بتحليل و فحص المؤسسة بغية تحديد نقاط القوة و الضعف ليتم في نهاية المطاف تقديم العلاج المناسب إذا ما اعترق المؤسسة خلل على أي صعيد من الأصعدة أو بمنظور أخر تعزيز نقاط القوة فيها.

شروط التشخيص:

لكي يكون التشخيص فعالا ، لابد أن يستجيب للشروط التالية:[3]

*أن يكون عضوي بحيث يحسن وصف الهياكل و مكونات المؤسسة و علاقة هذه المكونات ببعضها البعض.

*أن يكون وظيفي بحيث يحسن دراسة و تحليل مختلف أنشطة المؤسسة.

1-KAMEL HAMDI, Comment diagnostique et redresser une entreprise ? Edition Rissala ,Collection entreprise ,Alger ,95 ,P10.

2-عيساوي نادية، المذكرة السابقة ، ص 46.

3-Alain Marion , le diagnostic de l’entreprise, édit.Economica,paris,1995,pp8-9.

*أن يكون استراتيجي بحيث يحسن دراسة و تحليل إمكانيات المؤسسة المستقبلية.

الفرع الثاني: أنواع التشخيص:

أولا:**تشخيص التموين**: عندما نتطرق إلى فكرة تشخيص التموين ، تستوقفنا فكرة أساسية و هي التحكم في تكاليف الإنتاج ، و غالبا ما تكون تكلفة التموين هي أهم تكلفة فيه، و عليه فالتحكم في تكلفة الإنتاج يفترض التحكم في تكلفة التموين ، و هذا يفترض بدوره التحكم في تكلفة الشراء و تكلفة التخزين. وهذه الميزة لكي يمكن التوصل إليها تفرض مجهودات عالية للأفراد القائمين على تسيير وظيفة التموين مثلا ، الدراية بالسوق، احتمالية وجود موردين جدد و إدراك بقواعد تسيير المخزون و عليه فان تشخيص نشاط التموين يفترض فحص نشاط الشراء من جهة و التخزين من جهة أخرى مع ضرورة تناول كل القيود التي يمكن أن يتعرض لها نشاط التموين من خلال علاقة المؤسسة بالمحيط إلى تنشط فيه.[1]

و على هذا الأساس نعالج نقطتين: عملية الشراء و عملية التخزين.

أ-عملية الشراء: يقصد بعملية الشراء تلبية المؤسسة لمختلف الاحتياجات الضرورية لتحقيق عملية الإنتاج أو تحقيق عملية البيع على حسب طبيعة المؤسسة.

ولا تتم هذه العملية إلا بمراعاة بعض العناصر الجوهرية و المتعلقة بالشراء كنوعية السلعة مثلا أو الكمية الواجب توفيرها و الأسعار التي من المفترض التحصل عليها على مختلف احتياجاتها و اختيار مصادر التوريد و مراعاة الأوقات المناسبة في عملية الشراء، و من هنا يظهر الدور الفعال للمقيم الذي يتعين عليه فحص هذه العناصر:

ب-عملية التخزين: الغاية من التخزين هو حفظ المواد و المنتجات التي تدخل في سلسلة الإنتاج للمؤسسة أو التي هي في حالة انتظار من أجل عرضها في السوق . و عملية التخزين تخضع وجوبا إلى سياسة محددة و التي يتعين على المؤسسة مراعاتها وفقا لنظام محدد و إذا أردنا أن نقحم دور المقيم في هذه العملية فدوره ينصب حول الكشف عن المخزون المتواجد ما إن كان في حالة ارتفاع في حجمه سواء ما تعلق بالمواد أو بالمنتجات ، و هنا

4-عيساوي نادية، نفس المذكرة، ص 49.

بالذات تظهر سياسة المؤسسة ما إن كانت عملية التخزين مبنية على سياسة الشراء العقلانية أو أن المؤسسة لها من الصعوبة لما كان في تصريف منتجاتها ، بسبب ضعف سياسة التسويق مثلا أو سوء تقدير الطلب الحقيقي على منتجات المؤسسة أو حتى لسبب متعلق بنوعية التسيير داخل المؤسسة إذ لم تكن هناك عملية تشخيص للتموين قد يسبب للمؤسسة ما يعرف بالمخزون النائم ، و الذي يفترض أن لا يؤخذ بعين الاعتبار كما يراه بعض المختصون.

ثانيا:**تشخيص التسويق:**

يفحص من خلاله المقيم مدى فعالية سياسات المؤسسات التسويقية و انعكاسها على مبيعاتها ، و بالتالي على حصتها السوقية.

ومن بين أهم العناصر التي تدخل في تشخيص السياسات التسويقية ما يلي:

أ-سياسة التوزيع:

يقصد بالتوزيع المسلك الذي تتبعه المؤسسة للترويج عن منتجاتها في السوق و قد تتم العملية بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة فان كانت بالصورة المباشرة تعتمد المؤسسة على إمكانياتها الخاصة في التوزيع ، أما بالصورة غير المباشرة تعتمد على الوسطاء و بطبيعة الحال فان لكل طريقة تكلفة، و هنا يتعين على المؤسسة مراعاة الطريقة أو الأسلوب الذي تعتبره مناسب مع إمكانياتها.

ما يمكن ملاحظته أن سوء اختيار قنوات التوزيع قد تؤثر على مبيعات المؤسسة و بالنتيجة على مردوديتها ، فهنا دور المقيم يتدخل من أجل تحديد الخلل الراجع لطريقة التوزيع الخاصة بالمؤسسة.

ب-سياسة التسعير:

من المفروض أن المؤسسة التي تنشط في سوق معين أن تراعي الأسعار المتعامل بها في هذا السوق ، ويقع لزمن على المؤسسة أن تراعي حجم الإنفاق مقارنة بالتكاليف من أجل المحافظة على هامش الربح تحقيقا للمردودية،

وهنا يكمن دور المقيم في فحص مدى قدرة المؤسسة في التحكم لمختلف التكاليف التي تقدم عليها و بالنتيجة يظهر انعكاسها على الأسعار و على المردودية.

ج-سياسة الترويج:

تفرض المنافسة على المؤسسة مراعاة فكرة استقطاب مختلف المستهلكين لهذا المنتوج ، معتمدين بطبيعة الحال على سياسة الترويج ،أي عرض المنتوج في السوق بمختلف وسائل الإعلام و الاتصال.

يتعين علينا أن نعي لأن مختلف الوسائل المعتمدة عليها من أجل التسهير على المنتوج تؤثر على مبيعات المؤسسة و بالتالي على مردوديتها ، و يستوجب الأمر على القائمين على عملية الترويج مراعاة تكاليف هذه العملية ، و بالموازاة مراعاة المؤسسات الأخرى المنافسة و التي تعتمد هي الأخرى على سياسة الترويج .

و دور المقيم يظهر جليا هنا من خلال فحص أثر سياسة الترويج على مبيعات المؤسسة و بالتالي على مردوديتها.[1]

ثالثا:**تشخيص الموارد البشرية:**

يعتبر نشاط الموارد البشرية من بين أهم الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة من خلال ما يقدمه من إمكانيات و مؤهلات علمية ، و عليه فان القيام بتشخيص الموارد البشرية يستلزم فحص : حجم العمالة ، المستوى التأهيلي للأفراد، أهمية التكوين في المؤسسة.

أ-حجم العمالة :

إذا لم تراعي المؤسسة احتياجاتها من حيث اليد العاملة فانه سوف يؤدي إلى ارتفاع تكاليف العمال من خلال مختلف الأعباء المنجزة عنه كالالتزامات المتعلقة بالضمان الاجتماعي ، فانه سوف يؤدي حتما إلى استهلاك

1--د، عيساوي نادية، المذكرة السابقة ، ص54..

جانب من القيمة المضافة للمؤسسة و بالتالي سوف ينعكس سلبا على نتائج المؤسسة و على قيمتها ، و هنا بالذات على المقيم أن يثبت الاحتياجات الخاصة للمؤسسة.

ب-المستوى التأهيلي للأفراد :

لكل مؤسسة احتياجات خاصة من حيث اليد العاملة، و مسألة التأهيل تعتبر معيارا معتمدا من طرفها ، و تكون العملية في بداية الأمر عند التوظيف و هنا يتعين مراعاة الجانب الموضوعي و هذا العنصر ينعكس على أداء المؤسسة.

ج-التكوين و التدريب:

يعتبر هذا العنصر من أهم العناصر التي تراعيها المؤسسة في المسار المهني للعمال ، فكلما استطاعت المؤسسة تكوين أفرادها و المحافظة على كفاءاتهم و تطويرها ينعكس حتما بصورة ايجابية على نتائج الأداء.

و يلاحظ بأن أي مؤسسة على اختلاف نشاطها و التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة كميزة ، يستوجب عليها الأمر أن تكون أفرادها على حسن استغلال هذه التكنولوجيا بما يعود بالإيجاب عليها و هذا في شأن دورات التكوين و التأهيل.

د-الأقدمية:

أقدمية العمال في المؤسسة هي بمثابة ميزة تنافسية ، و يلاحظ كذلك أن عامل الأقدمية مرتبط بعامل الخبرة ، فاستغلال المؤسسة لهذه الميزة يؤدي كذلك إلى تحقيق نتائج مستقبلية إذا ما استطاعت المؤسسة استغلالها.

هـ-المناخ الاجتماعي:

يتعين على المؤسسة أن توفر للعمال مناخ اجتماعي مستقر ، و ظروف عمل مستقرة لأنه كلما توفرت هذه الأخيرة كلما كانت المؤسسة في حالة استقرار ، فمؤشر الظروف الاجتماعية و المناخ الاجتماعي يعتبران هدفا هاما للمؤسسة من أجل تحقيق الاستقرار.

رابعا:**التشخيص المالي**:

يهتم بشكل أساسي بمردودية المؤسسة التي تعبر عن مدى نجاعة كل الوسائل المالية ، المادية و البشرية المسخرة في تحقيقها.[1]

و عليه فان التشخيص المالي سيفيد المقيم من عدة نواحي ، من بينها توضيح نقاط القوة و الضعف كنتيجة للتشخيص من خلال مختلف أنشطة المؤسسة و هذا انطلاقا من العناصر التالية:

أ-رأس المال العامل:

تشخيص رأس المال العامل يستنبط من خلال استنتاج سياسة المؤسسة التمويلية ما إن اعتمدت على أموالها الخاصة أو من خلال الاقتراض لتمويل أصولها ، و هذا العنصر أي فكرة التشخيص لرأس المال العامل يخولنا معرفة سياسة المؤسسة الاستثمارية.[2]

ب- رقم الأعمال:

يعتبر رقم الأعمال بمثابة مؤشر ، فكلما كانت حصة المؤسسة السوقية مرتفعة نتيجة ارتفاع رقم الأعمال كلما يبين هذا تحسن سياستها التجارية ، و العكس في ذلك كلما انخفض رقم الأعمال فانه يعكس وجود مشاكل في توزيع منتجات المؤسسة و بالتالي يعكس سوء السياسة التجارية لها.

ج-القيمة المضافة:

هي تلك المساهمة التي تقدم عليها المؤسسة من جراء عملية الإنتاج فيلاحظ بأن القيمة المضافة كمؤشر تعكس انخفاض تبعيتها ، و اعتمادها على الغير في تحقيق دخلها ، فهنا تكون مهمة، و هذا المعيار للقيمة المضافة قد

1 -عيساوي نادية، المذكرة السابقة ، ص58

2-عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي ، مذكرة دكتورا في الاقتصاد و التخطيط ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين ، سوريا ، 2009، ص 90.

ينعكس من خلال مختلف النسب ، كنسبة مصاريف العمال التي قد يفسر ارتفاعها بارتفاع الأجور أو انخفاض إنتاجية الفرد الناتج عن اضطراب المناخ الاجتماعي نتيجة الاحتياجات الاجتماعية (سوء ظروف العمل)...

د-المردودية:

يمكن اعتبار أن المردودية هي العائد المحصل عليه بعد مقارنة الربح بالأموال المسخرة في تحقيقه ، و هي تختل فكمنظور باختلاف المهتمين بها، فالمساهم يهتم بالمردودية التي وضعها تحت تصرف المؤسسة ، فيراعي ذلك الفارق مابين الأموال الخاصة و النتائج المتحصل عليها ، و لا يوجد أي مانع في تنوع طرق حساب المردودية كمقارنة ما بين ما تم تحقيقه في السوق المالي و بين ما يمكن الحصول عليه من خلال أهم التوضيفات الخالية من المخاطر . و كلما كانت هذه الأخيرة مهمة عبر ذلك عن حسن الاستغلال لموارد المؤسسة و إمكانيتها و كلما أدى بالمستثمرين إلى تفضيل استثمار أموالهم فيها.[1]

خامسا: **تشخيص المحيط التجاري:**

يفرض المحيط التجاري على المؤسسة قيود مختلفة ، لها علاقة بالسوق الذي تنشط فيه ، و نذكر في هذا الشأن العناصر التالية:

أ-المنافسة :

نستنتج نوعية المنافسة التي تواجهها المؤسسة من خلال السوق الذي تنشط فيه و الذي قد يكون احتكاري أو نصف تنافسي أو تسود فيه المنافسة الكاملة ، ولاشك أن ذلك سينعكس على المبيعات للمؤسسة و على حصتها السوقية التي قد تكون مهمة أو ضعيفة تبعا لنوع المنافسة التي تواجهها.

ب-المستهلك:

1--شويحة صلاح الدين ، دورة إدارة المعرفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة –دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات الجزائر البويرة –شهادة ماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البويرة ، الجزائر ، 2015-2015، ص93.

يعد المستهلك المحور الأساسي الذي تدور حوله كل الجهود المبذولة في المؤسسة ، و عليه فمصير المؤسسة مرتبط بمدى رضا أو عدم رضا المستهلك.

فطبيعة المنتوج هي التي تحدد لنا فئة المستهلكين المستهدفين من طرف المؤسسة سواء من حيث الكم أو النوع بحيث أن هذه المعادلة تؤثر على حجم المبيعات و على حجم الإنتاج الذي يفترض تحقيقه لمواجهة الطلب في السوق.

ج-المحيط الضريبي:

قد يكون السوق الذي تنشط فيه المؤسسة في نمو ، ما يجعل مردوديتها في ارتفاع و ذلك في الغالب .غير أن اقتطاع نسب مهمة من داخلها في شكل أعباء ضريبية قد يتسبب في انخفاض نتائجها و بالتالي سوف يقلص من قدراتها الاستثمارية و ينعكس ذلك على الجهاز الإنتاجي و بالتالي على مردوديتها.[1]

المبحث الثاني: علاقة التقييم بقيمة المؤسسة.

حظيت القيمة بأهمية كبيرة ضمن موضوع التقييم ، باعتبار أن هذا الأخير ظاهرة اقتصادية يتم الخوض فيها لبلوغ الأهداف و معرفة قيمة المؤسسة الحقيقية .

المطلب الأول:مفاهيم حول القيمة .

إذا أردنا التطرق لمفهوم القيمة نجد مجموعة من المفاهيم تعددت في ظل هذا السياق و هي حالة طبيعية ناتجة عن تنوع مناظير و طرائق قياس القيمة ، الأمر الذي يتيح للمقيم عدة بدائل ، إلا أنه يجب على المقيم الاجتهاد في الوصول إلى القيمة العادلة –الحقيقية- للمؤسسة التي ترضي مختلف الأطراف المعنية بها (المشتري ، البائع ،

2- -نادية عيساوي، المرجع السابق ، ص55.

المستثمرين الحاليين و المتوقعين ، المسيرين)[1] لذا فعليه أن يراعي عند محاولة تحديد مفهوم قيمة المؤسسة ضرورة توافر مجموعة من الجوانب:

و عليه يتم استعراض مفهوم القيمة من الجانب الاقتصادي ، المحاسبي و المالي.

الفرع الأول: القيمة من الجانب الاقتصادي

تعددت المدارس الاقتصادية و اختلفت وجوهات النظر حول مفهوم القيمة باعتبار أن هذه الأخيرة تشكل التحليل الاقتصادي لمختلف المدارس.

حيث اعتبر الفيزيوقراط أن القيمة نابعة عن العمل في الأرض بمعنى أن القيمة هي مصدر الثروة. أما المدرسة الكلاسيكية التي رائدها "أدم سميث" ، فحصرت مفهوم القيمة ضمن تكاليف الإنتاج ، بينما يرى النيوكلاسيك أن القيمة=المنفعة.

و عليه يتم التطرق إلى أهم الخصائص التي جاء بها الفكر الاقتصادي :

*تعبر القيمة عن الأهمية المعطاة لسلعة أو خدمة.

*يميز الفكر الاقتصادي بين ثلاث ثنائيات للقيمة[2] و هي:

أولا: قيمة إجمالية/قيمة وحدوية : Valeur générale ou valeur unitaire

1-القيمة الإجمالية : نصف القيمة بالإجمالية إذا كانت مجردة ولا تعكس حكم فرد أو حالة خاصة.

2-القيمة الوحدوية: عندما تكون القيمة فردية أي تعكس حكم فرد.

ثانيا: قيمة موضوعية /قيمة ذاتية: Valeur objective ou Valeur subjective

1- -طارق عبد العال، "التقييم و إعادة هيكلة الشركات "، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 ، ص 11

[2]-عبد الرحمان يسري أحمد ، تطور الفكر الاقتصادي ، الطبعة الخامسة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003، ص 34-35

يتمثل مفهوم كل من القيمة الموضوعية و الذاتية في القيمة الاجتماعية أن:

1-القيمة الموضوعية : تعني الأهمية التي تعطيها مجموعة من الأفراد للسلعة بالنظر لقدرتها في إشباع حاجاتهم (المجموعة).

2-القيمة الذاتية: تعني القيمة التي يعطيها فرد إلى السلعة بالنظر لما تقدمه من إشباع لحاجته الخاصة.

ثالثا:قيمة الاستعمال /قيمة المبادلة [1]:

1-قيمة الاستعمال : هي القيمة المعطاة للسلعة بالنظر لقدرتها على إشباع الحاجة بشكل مباشر.

2-قيمة المبادلة : توضح العلاقة أو نسبة تبادل الوحدات بين سلعتين.

*يتم الاعتماد على وحدتي قياس لتحديد قيمة التبادل :

-القياس بوحدات مادية (القياس العيني):

يتم تفضيل وحدات مادية لقياس القيمة على استخدام النقود ، كما وضح "أدم سميث" أن ساعات العمل المبذولة في الإنتاج هو المقياس الأنسب لقيمة المبادلة.

-القياس بوحدات نقدية (القياس المالي):

يرى أصحاب هذا التيار أن النقود هي المقياس الأنجع لقياس القيمة ، كون أن النقود تتمتع بالقبول العام لدى المجتمع.

*في الجانب الاقتصادي يمكن تصنيف النظريات العلمية التي تناولت القيمة إلى ثلاث أنواع[2]:

-منظور تكلفة الإنتاج (جانب العرض) في تفسير القيمة :

1 -بركاني عبد الرحمان ، المرجع السابق، ص 126.

[2]-علي بن الضب ، المرجع السابق ، ص 18

تفسير القيمة من ها المنظور يرتكز على القيمة الموضوعية و المتمثلة في تكلفة الإنتاج.

-منظور المنفعة: (جانب الطلب) في تفسير القيمة :

إن تفسير القيمة انطلاقا من منظور المنفعة يعني أن السلع تكون لها قيمة لا لأنها تسبع حاجات الإنسان (لها منفعة) ، بمفهوم أخر أن السلع تتبادل على أساس منفعتها الاجتماعية.

-منظور تكلفة الإنتاج و المنفعة معا (جانب العرض و الطلب) كعنصرين في تفسير القيمة:

ترتكز القيمة هنا على المنفعة التي تحدد الطلب ، و تكلفة الإنتاج التي تصنع حدا لهذا الطلب ، إذ يتوقف الطلب عندما ترتفع تكلفة الإنتاج عن منفعته.

الفرع الثاني:القيمة من الجانب المحاسبي:

يقوم مبدأ العمل المحاسبي على استخدام الأرقام في التعبير عن الأنشطة التي تمارسها المؤسسات الاقتصادية ، بهدف تحديد نتائجها و وضعيتها المالية .

فالفكر المحاسبي يتطرق لقيمة السلعة (عناصر الميزانية) شأنه شأن القيمة في الفكر الاقتصادي (قيمة سلعة) و قيمة المؤسسة (تجميع الأصول) معا كبدايات لعملية تقييم المؤسسات.

حيث ما ينبغي الإشارة إليه أن "القيمة الاقتصادية" هي بمثابة محور الارتكاز لطريقة الدخل المتوقع كأساس لقياس القيمة ، حيث تختص المحاسبة بقياس المنافع الاقتصادية المتوقع حصول المؤسسة عليها في المستقبل ، نتيجة استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها.

وتصنف طرق التقييم المحاسبية للمؤسسات كما رأينا سابقا إلى طرق تقييم الذمة المالية من جهة ، و الطرق المصححة لهذا الطرق ممثلة في قيمة العائد و فائض القيمة من جهة أخرى.

الفرع الثالث: القيمة من الجانب المالي:

على عكس مفهوم القيمة في الجانب الاقتصادي التي تمحور حول قيمة السلعة ، فالفكر المالي ينحاز بشكل أكبر إلى قيمة المؤسسة و أسهمها[1] ، و لعل هذا سوف لن ينجر عنه اختلاف في المبدأ بين النظرة إلى قيمة السلعة و قيمة المؤسسة ، باعتبار أن المؤسسة مكونة من مجموعة من عوامل الإنتاج من بينها السلع سواء كانت استثمارات أو غير ذلك أو الأصول بمفهوم شامل.

و عليه تحاول النظرية المالية (الفكر المالي) التطرق إلى القيمة المتعلقة بالمؤسسة في إطار ما يعرف بنظرية قيمة المؤسسة التي تستمد مرجعيتها في الأساس من الفكر الاقتصادي في الجانب النظري .

فقيمة من المنظور المالي (طرق التقييم المالية) تتمثل في تحديد المبلغ النقدي العادل و الذي يعبر بدوره عن المداخيل السنوية المتوقع الحصول عليها في المستقبل ، و ذلك كنتيجة لقيام تلك المؤسسة باستغلال كافة الموارد المتاحة لديها و في ضوء تنظيمها القائم فعلا .ذلك أن هذا الأسلوب يدخل في إطار نظرية الاستثمار ، باعتبار أن قيمة المؤسسة تتحدد من خلال ما تقدمه من تدفقات في المستقبل ، و التي يتم استحداثها.

المطلب الثاني:دوافع عملية التقييم.

من بين أهم الخطوات التي يجب أن يقف عندها كل من يهتم بمجال التقييم سواء مسير ، محلل مالي ، خبير أو مقيم ، هي معرفة الدافع الذي يستدعي القيام بعملية التقييم ، حيث يتم اللجوء إلى هذه الأخيرة قصد الوقوف على قيمة المؤسسة لفترة زمنية معينة لأغراض مختلفة نذكر منها ما يلي[2]:

*شراء و بيع السندات و الأسهم للمستثمرين الماليين .

*إعادة تقييم الميزانية للوقوف على حقيقتها لفائدة الأطراف الداخلية (المسيرين ، الملاك...) و الخارجية للمؤسسة (البنوك ،إدارة الضرائب...).

1 –هواري السويسي ، المرجع السابق ، ص 25

1 –هواري السويسي ، المرجع السابق ، ص 43 .

*تصفية المؤسسة عند إفلاسها لغرض الوقوف على قيمة أصولها بغية تسديد مستحقات الدائنين و مختلف الأطراف.

*تصفية المؤسسة نظرا للخسائر الكبيرة المسجلة ، و يكون هذا القرار كحل نهائي بعد استنفاذ الحلول التقويمية ، إعادة الهيكلة.

*إقامة الشراكة بين المؤسسات المختلفة ، عندما يتم إنشاء مؤسسات تشتغل في مشاريع مشتركة بين أكثر من مؤسسة ، و يظهر مشكل التقييم عند تقديم أصول قائمة من طرف مؤسسة على الأقل ، إذ يساعد في معرفة حصة كل شريك.

*عند انتقال الملكية للورثة من خلال إيجاد حصص الميراث للورثة في المؤسسة ، أو عند الهبة من طرف الأب المؤسس إلى أبنائه في المؤسسة من خلال الوقوف على الحصص.

*الاندماج و الاستحواذ بين المؤسسات أو تقديم جزئي للأصول، إذ يفيد في تحديد نسبية التبادل بين أسهم المؤسسات المعنية بالعمليات إذا ما تمت العملية بتبادل الأسهم، كما تساعد في تقييم الأصول إذا ما تمت العملية نقدا.

*الحيازة أو التنازل الكلي للمؤسسة.

*التنازل على شهرة المحل

كما يمكن أن يكون لعملية التقييم دور في عملية التسيير الجاري للمؤسسة و ذلك للوقوف و معرفة حقيقة [1]:

*مردودية رؤوس الأموال.

*تطور الذمة المالية المتراكمة .

1-هواري السويسي ، نفس المرجع ، ص44.

و قد تطور مفهوم قيمة المؤسسة و عملية التقييم بشكل كبير ليصبح الدافع الرئيسي و الذي يخدم بحثنا هو محاولة المؤسسات الاقتصادية الدخول إلى السوق و اقتحامه من خلال تعظيم قيمتها السوقية و توسيع تمركزها في السوق قصد مواجهة المؤسسات الأخرى المنافسة لها مما يزيدها قوة و يكسبها ميزة تنافسية و هذا الذي نحن بصدد دراسته في الفصل الثاني.

خلاصة الفصل :

تهدف عملية التقييم بمختلف طرقها و تعددها إلى محاولة تقدير القيمة الحقيقية للمؤسسة و التي تمكننا من معرفة وضعيتها في السوق .

و لعل إضافة إلى طرق التقييم (التوقعات ، التدفقات...) تم الاعتماد على تشخيص وضعية المؤسسة من الجانب الداخلي و الخارجي لها و ذلك لمعرفة نقاط الضعف و القوة المتمثلة في المؤسسة هذا من جهة و كذا الطاقات الكامنة التي تتمتع بها من جهة أخرى ، كون أن هذه الأخيرة من شأنها التأثير على العوائد و التدفقات المستقبلية للمؤسسة ، و من تم مساعدة الخبير (المقيم) بالخروج بقيمة موضوعية لها. و من هنا تبرز أهمية و دور التشخيص في إنجاح عملية التقييم ، خاصة منها تلك التي تعتمد على التوقعات.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة.

تمهيد

إن الانفتاح الكبير للأسواق و التطور السريع في شتى المجالات و على مختلف الأصعدة بما في ذلك الجانب الاقتصادي الذي يعتبر ركيزة المؤسسة الاقتصادية نظرا لسياسة انفتاح الأسواق من جراء فكرة العولمة .

فظهرت درجة منافسة كبيرة ما بين المتعاملين الاقتصاديين نتيجة اقتصاد السوق من جهة و التي فرضت على مختلف الدول رفع الحواجز الجمركية و التخلي على النظام الحمائي للمؤسسات ، و من جهة أخرى مواجهة المؤسسات الاقتصادية مختلف التحديات التي نجمت من جراء دخول المؤسسات الأجنبية الى السوق الوطنية ، لهذا الغرض أو لأسباب أخرى اشتدت المنافسة ، و سعي كل مؤسسة وراء خلق ميزة تنافسية تكسبها خاصية تمكنها من التفوق عن غيرها .

و عليه من أجل توسيع دراستنا نقسم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول نعالج من خلاله مختلف المفاهيم العامة حول الميزة التنافسية ، أما الثاني فسوف نعالج فيه الأساسيات التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية من أجل المحافظة على الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

لقد اتفق الكثير من المفكرين في ميدان علم التسيير[1]، بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تمكن تفوق مؤسسة على باقي المؤسسات الأخرى، أي أن الغاية من الميزة التنافسية هو النجاح في بيئة الأعمال مع المحافظة عليها .

فيشغل مفهوم الميزة التنافسية في الوقت الحالي حيزا و مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية و اقتصاديات الأعمال، و تعود بداية هذا المفهوم إلى بداية ثمانينات القرن الماضي ، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار و التوسع لما كان من الفضل للمفكر " مايكل بورتر"-[2] و الذي أبدى اهتماما كبيرا من خلال كتاباته بخصوص الإستراتيجية التنافسية و الميزة التنافسية.

---

[1] -جمال الدين محمد المرسي ، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، منهج تطبيقي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 50.

[2] -الدكتور نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الاسكندرية ، مصر ،1998 ، ص 31. و انظر كذلك الدكتور سعيد ياسين عامر ، الإدارة و تحديات التغيير ، مركز وايد سرفيس ، القاهرة ، مصر ،2001 ، ص 366.

و ينظر كذلك الى هلالي الوليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة ،دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال ، مذكرة ماجستير تخصص علوم تجارية فرع الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2008-2009 ، ص24.

و لمعالجة هذا المبحث يتعين علينا أن نقف عند مجموعة من العناصر الأساسية و هي تعريف الميزة التنافسية ، و كفاءة المؤسسة في السوق التنافسية بالإضافة إلى الإجراءات التي تتبعها هذه المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول : تعريف و أبعاد الميزة التنافسية:

الفرع الأول : تعريف الميزة التنافسية.

توجد مجموعة من التعاريف جاءت في مجال الميزة التنافسية و نحاول في هذا المقام أن نسلط الضوء على أهم التعاريف المعتمد عليها و التي لقت اتفاق جل المفكرين.

فيعرفها " مايكل بورتر" : بأن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا و بمعنى أخر بمجرد إحداث عملية إبداع بالمفهوم الواسع.[1]

و نجد تعريفا آخر للأستاذ الدكتور علي السلمي [2]حيث يعرف الميزة التنافسية : باعتبارها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز و الذي يتيح للمؤسسة أو المنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

و يعرف الدكتور نبيل مرسي خليل : بأن الميزة التنافسية هي كل ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.[3]

و يعرفها كذلك الدكتور جمال الدين محمد المرسي : على أنها مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات ، و تنبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال

---

[1]–ينظر الى الدكتور أكرم أحمد الطويل و الدكتور رغيد إبراهيم إسماعيل ، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني و أبعاد الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوا ،كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق ، 2009 ، ص 8-9.

[2] –الدكتور علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية ، دار غريب للنشر و الطباعة ، القاهرة ، مصر ،2001 ، ص 104.

[3] (د، نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ،مصر ،1998 ، ص 37.

مواردها المادية أو البشرية ، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو التطور أو وفرة الموارد المالية ، أو تميز الفكر الإداري ، امتلاك موارد بشرية مؤهلة.[1]

كما يعرفها أيضا الدكتور سعيد ياسين عامر بأن الميزة التنافسية : هي مجرد توصل للمؤسسة الى اكتشاف فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا[2] بمعنى اخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

نلاحظ من خلال هذه التعاريف أن كل تعريف يرتكز على جانب معين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية ، فمنها من يركز على فكرة التفوق من خلال تبني إستراتيجية تنافسية و منها ما يؤكد على ضرورة إحداث العملية الإبداعية و يعتبرها جوهر الميزة التنافسية، و منها من يبدي أكثر دلالة و شمولية في مجال الميزة التنافسية لفكرة الموارد التي ترتكز عليها المؤسسة كفكرة الجودة و الكفاءة ، و الابتكار ، و المهارة التسويقية ، و غيرها.

و من هذا يمكن أن نعتبر بأن الميزة التنافسية تتميز بمجموعة من الخصائص يمكن أن نحددها في النقاط التالية:

*الميزة التنافسية يمكن أن تبنى على ذلك الاختلاف ما بين المؤسسة و المؤسسات المنافسة.

*يتم بناء الميزة التنافسية على المدى الطويل باعتبارها تخص بالفرص التي تحدث مستقبليا.

*الميزة التنافسية يمكن أن تكون محصورة في نطاق مكاني محدود لأنها تتعلق بعلاقة المؤسسة بالمحيط.

---

[1] –ينظرالى الدكتور جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص55.

[2] –د، سعيد ياسين عامر، مرجع سابق ،ص 367.

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.

تسعى أي مؤسسة اقتصادية الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات لتحقيق حاجات و رغبات الزبائن ، أو على الأقل هي تلك القيمة التي تسعى المؤسسة للحصول عليها لفائدة الزبائن و وظيفة تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية بناءا على أهدافها و بناءا على أسبقيات و أولويات العملية التنافسية في حد ذاتها. و يمكن أن نعتبر بأن الميزة التنافسية تكون في مجال الكلفة و في مجال الجودة.

أولا: **بعد الكلفة :**

أي مؤسسة يتعين عليها أن ترتكز على فكرة الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف الإنتاج و تسويق منتجاتها إلى الحد الأدنى مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

فالمؤسسات التي تسعى للحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها و تفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها، أي أن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي و الرئيسي للمؤسسة التي تتنافس من خلال السعي وراء تجسيد فكرة الكلفة كميزة تنافسية . فتخفيض سعر المنتجات يساهم في زيادة الطلب عليها فضلا على أنه تسعى المؤسسة في الخفض من هامش الربح .

و يمكن للمؤسسة أن تعتمد على الطاقة الإنتاجية المتاحة لها من أجل خفض التكلفة بالموازاة السعي من أجل التحسين المستمر لجودة المنتجات و الإبداع في تصميمها و هذا يساعد في تحقيق الميزة التنافسية كذلك.

فالقرارات المتخذة من طرف المؤسسات الاقتصادية هو الوصول إلى أسعار تنافسية عن طريق خفض كلفة الإنتاج و هذا هو المبدأ الأساسي ارتكازا على فكرة بعد الكلفة ، فالأساس الذي يمكن الاعتماد عليه أنه من بين الركائز الأساسية لنجاح المؤسسة الاقتصادية و تفوقها في الحقل التنافسي هو ضمان تحسين الكلفة بطريقة

متناسقة مع الأسعار التنافسية الناجمة من جراء المنافسة للمؤسسات الاقتصادية الأخرى ، و ان عدم اهتمام المؤسسة بتخفيض كلفة الإنتاج قد يكون السبب وراء تدهورها و انسحاب منتوجها من السوق.[1]

ثانيا:**بعد الجودة:**

إن حصول المؤسسة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع غايتها يتطلب منها وجوبا تحديد توقعات الزبائن و رغباتهم في مسألة الجودة و بالتالي العمل على تحقيقها ، و هناك من يعتقد بأن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة و التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة ، بتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن.

و يمكن اعتبار بأن الزبائن الذين يرغبون بمنتجات بجودة خاصة و التي تلبي طبيعة الحاجة وفقا لما يتوقعونه أو ما يشاهدونه في الإعلانات ، فالمؤسسة التي لا تقدم منتجات تلبي حاجيات و رغبات الزبائن و حتى توقعاتهم لا تتمكن من البقاء و النجاح في سلوك المنافسة.

و هناك ما يتفق بأن بعد الجودة يعني القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات و رغبات الزبائن ، و نقصد هنا بأن فكرة الجودة هي نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للمؤسسات مقابل النظرة المختلفة للأفراد ، و أن ميزات المنتج سيلقى رضى الزبون و المستمدة مباشرة من جودة المؤسسة في حد ذاتها التي تسعى هذه الأخيرة بتحسين و تطوير عملية الأداء بتقليل التكاليف و التحكم في الوقت و تحقيق رغبات الزبائن و متطلبات السوق و من هنا يمكن أن نعتبر بأن بعد الجودة يرتكز على مطابقة المنتوج للمواصفات و إشباع و تحقيق متطلبات السوق و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية.[2]

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.

إن سعي المؤسسة للبحث عن الميزة التنافسية و بقصد مواجهة المنافسة ، يقع عليها لزمن تحديد و ضبط بصورة مسبقة أهم المصادر المعتمد عليها لكي تتمكن منها و استغلالها طبقا لإمكانيات و معطيات الظروف المنافسة

---

[1] رجم نصيب و أمل عياري ، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل اتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط ، ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، أيام 29 و 30 أكتوبر 2002 ، ص 13.

[2] –الدكتور حسن علي الزعبي ، أثر نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي ، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان ، المؤتمر العلمي الأول (اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير)، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية ، عمان ، الأردن ، 12-14 ماي 2003 ، ص 25.

للحقل التنافسي. و ما يمكن التنويه إليه كذلك بأن بيئة الأعمال في الوقت الراهن أصبحت تغلب منطق ظهور المنتجات الجديدة أي ما يعرف بقصر حياة المنتوج ، و الذي يفرض على المؤسسة أن تعرض منتجات تستجيب لمتطلبات المنافسة الحالية و الثابت أن المنافسة بمفهومها الحديث ترتكز على عنصر الإبداع و الذي يعتبر عامل أساسي ضمن المؤسسة.

مما سبق يتجلى لنا أن غاية المؤسسة في الحصول على الميزة التنافسية ، يفرض على المنافسين السعي وراء الحصول عليها ، و المؤسسة مطالبة بتنميتها من خلال إيجاد طرق مناسبة.

و عليه يتبنى لنا بأن المصادر التي ترتكز عليها المؤسسة و هو الأمر الذي يعنينا في هذا المطلب هي مصادر داخلية و أخرى خارجية.

الفرع الأول: المصادر الداخلية.

إن الحديث عن المصادر الداخلية يعني التطرق لمختلف الموارد التي ترتكز عليها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية أي الذي يتضح لنا هي فكرة المورد و هي فكرة اقتصادية ربطت بأداء المؤسسة و نموها و التي تمتلكها المؤسسة لما لها من خصائص استراتيجية و مما يجعلها تساهم في الأفضلية التنافسية لها.[1]

أولا: نظرية الموارد.

[1] –د ، داودي الشيخ ، التسيير الفعال للموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول التنمية البشرية ، جامعة ورقلة ، 9 و 10 مارس 2004 ، ص 262.

تقوم هذه النظرية على فرضيتين ، من جهة فكرة التباين النسبي للموارد و من جهة أخرى الحرية النسبية للموارد ، و سوف نحاول أن نشرح كل واحدة على حدا.

أ- التباين النسبي للموارد : يعتمد أنصار هذا المبدأ على فكرة نفاذها تلك العلاقة مابين المؤسسة و تنوع الموارد التي تمتلكها ، فالمؤسسة التي تنشط في نفس الصناعة مثلا تسعى الى امتلاك موارد مختلفة نسبيا.

ب- الحركية النسبية للموارد : ما يراه أنصار هذه النظرية بأن حركة الموارد التي تكون ما بين المؤسسات هي غير مطلقة و ما يدعم استمرارية الميزة التنافسية نظرا لوجود عوامل تعمل على الحد و قدرتها على الحركة بشكل كامل ، فيمكنك مثلا نقل التكنولوجيا من مؤسسة الى مؤسسة أخرى و لا يمكنك في نفس الوقت نقل براعة الاختراع.[1]

ج- تطبيقات هذه النظرية: ترتكز أهم تطبيقات هذه النظرية على مجموعة من النقاط يمكن أن نحصرها كالتالي:

*الاستعمال العقلاني لموارد المؤسسة يؤدي الى رفع الفعالية بما يتعلق برقم الأعمال ، و العائد يؤثر أكثر على جانب الاستثمار و دور الأفراد داخل المؤسسة.

*الأثر الذي تحصل عليه المؤسسة من حجم الموارد لا يعود أثره حصريا على اختلاف المؤسسات و كذلك لا يتوقف عن كيفية اقتحام السوق .

*ارتكاز المؤسسة على محفظة مواردها سواء في الشق التقني أو المالي أو حتى البشري الذي يعتبر من أولوياتها.[2]

ثانيا: تصنيفات موارد المؤسسة.

و هي تشمل مختلف الموارد المالية و المادية ضمن المؤسسة:

أ- الموارد الملموسة:

[1] -عبد المالك مزهودة ، الفكر الاستراتيجي التسييري من SWOT إلى نظرية الإستراتيجية ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، العدد 4، ماي 2003 ، ص 116.
[2] -عبد المالك مزهودة ، نفس المرجع ، ص 117.

1-المواد الأولية: تشكل المواد الأولية أهم العناصر التي ترتكز عليها المؤسسة كمصدر من المصادر الداخلية فهي تتمثل في المدخلات التي تحتاج اليها من أجل تحويلها في شكل مخرجات ، فلهذا جودة المواد الأولية لها من الأهمية لما كان على طبيعة المنتج المتحصل عليه.

و لهذا يتعين توفير هذه المواد بالشكل المطلوب اذا ما كان هذا المورد يخول للمؤسسة ميزة تنافسية باعتبار أن هذا النوع من الموارد يدخل ضمن الامدادات الداخلية و الذي يعتبر من بين الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.

2- معدات الانتاج : و هي مختلف الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحويل المدخلات الى مخرجات و تشتمل على مجموعة الأجهزة و الالات و أجهزة متخصصة في طريقة الاستعمال و الاستخدام أي خاصة فقط لأداء وظيفة واحدة أو محددة.

و قد تكون الالات غير متخصصة أي لها وظائف متعددة و عامة ، متعددة الخدمات و قد نجدها عند المؤسسات المنافسة ضمن نفس القطاع.[1]

ان الحصول على هذا النوع من الالات لا يكفي ، بل يتعين الحصول على الالات متخصصة لتحقيق الانتاج المطلوب من طرف المؤسسة مراعينا بذلك التكلفة المنخفضة و الجودة العالية ، و هذا يعني تحقيق الميزة التنافسية.

3-الموارد المالية: يتعين على المؤسسة أن توفر الموارد المالية اللازمة من أجل تحقيق عملية الإنتاج و التي تعتمد بالطبع على المواد الأولية و معدات الانتاج. فقد تكون عملية التمويل ذاتي من قبل المؤسسة و قد يكون تمويلا خارجيا تعتمد عليه المؤسسة بطرق و أشكال متعددة.

و ما دام أن نشاط المؤسسة مرهون بالجانب المالي فان لهذه الأخيرة مسؤولية الحصول على الموارد المالية في الوقت المناسب و بالكمية المناسبة ، هذا للسبب البسيط أن عملية التمويل مرهونة بالوفاء بالتزامات المؤسسة أمام عملائها و هذه النقطة كذلك تحقق لنا الميزة التنافسية.

[1] -علي رحال و الهام يحياوي ، الجودة و السوق ، مجلة افاق ، العدد الثالث ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، مارس 2001 ، ص 43 و 44.

ب- الموارد غير الملموسة :

أما ما يتعلق بالموارد غير الملموسة فيمكن أن نقسمها الى قسمين :

القسم الأول يتعلق بالجانب التكنولوجي و المعرفة وطريقة العمل ، و هو متعلق بالقائمين على المؤسسة في حد ذاتها. أما الشق الثاني متعلق بالجودة و المعلومات و هذا متعلق أساسا بالمنتج المراد عرضه على العملاء أو الزبائن كلا القسمين يحققان في نفس الوقت الميزة التنافسية للمؤسسة.

1-التكنولوجيا و المعرفة و طريقة العمل:

التقنية العالية أو ما يعبر عليها بالتكنولوجيا هي من بين الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة حديثا ، و تصنف في نفس الوقت بأنها ضمن الموارد غير الملموسة و هي بمثابة القيمة المضافة للمؤسسة ، بل أكثر من ذلك هي التي تحقق الفارق ما بين مؤسسة و مؤسسة أخرى.

و اذا حاولنا أ نستنبط علاقة الميزة التنافسية بالتكنولوجيا فيتجلى لنا ما يلي:

* التكنولوجيا كأساس في المؤسسة: أي تلك التكنولوجيا المعروضة في السوق و المتاحة لجميع مؤسسات القطاع ، أي يمكن لحصول عليها من طرف أي مؤسسة كانت ، و بالنتيجة هذا النوع من التكنولوجيا لا يصنع الفرق ما بين المؤسسات المنافسة.

*التكنولوجيا الجوهرية أو ما يعبر عليها بالتكنولوجيا المحورية : و هذا النوع من التكنولوجيا خاص نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة و يحقق الفارق ما بين مؤسسة و مؤسسة أخرى و ذلك الفارق في حد ذاته يحقق لنا ما يعبر عليه بالميزة التنافسية.*التكنولوجيا الناشئة : هي التكنولوجيا المعتمد عليها في بداية نشاط المؤسسة ، وتمر على عدة مراحل لتكسب المؤسسة فيما بعد نوع من التحكم في هذه التكنولوجيا لتتحول الى تكنولوجيا جوهرية أو محورية التي تكسب المؤسسة فيما بعد الميزة التنافسية.

و على العموم فان التكنولوجيا على اختلاف أصنافها و طبيعتها و أهميتها قد تكون مصدر للميزة التنافسية ، و اذا استطاعت المؤسسة بحسب طبيعة نشاطها أن تتحصل على التكنولوجيا الجوهرية و المناسبة لنشاطها و الذي ق يساعدها في الحصول على الميزة التنافسية عن طريق التميز عن باقي المنافسين.

أما ما يتعلق بالمعرفة فهو المجال الذي ترتكز عليه المؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية و الذي يعني المؤسسة في هذا المجال هي القدرة و امكانية توظيف عنصر المعرفة من أجل تحقيق أداء جيد و متميز.

و تعرف المعرفة بأنها مجموعة المعارف الصريحة أو الضمنية المكتسبة من طرف الفرد أو مجزئة من طرف المؤسسة.[1]

و تقسم المعرفة إلى ثلاث أقسام : المعرفة الجوهرية و المعرفة المتقدمة و المعرفة الابتكارية.

فالمعرفة الجوهرية هي النوع القاعدي أو الأساسي الواجب توافره ضمن المؤسسة من أجل ديمومة العمليات التي تحدث بمناسبة أو حسب طبيعة النشاط المقدم و مثال ذلك العمليات الصناعية التي تحدث داخل المؤسسة الصناعية وفقا لأساليب و اجراءات معينة.ذو أما المعرفة المتقدمة هي متعلقة بالمؤسسة في حد ذاتها أي هي التي تمتلك الميزة الذاتية المتحصل عليها من طرف المؤسسة على باقي المنافسين الاخرين ، و الذي يخولها مركزا تنافسيا متفوقا .

و أما المعرفة الابتكارية هي تلك المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة قطاع معين بما يميزها حسب طبيعة المعرفة عن المنافسين الاخرين و مثال ذلك ابتكار أساليب جديدة في حساب التكاليف مثلا.

و أما ما يتعلق بالكفاءات فهي مجموعة المهارات العملية التي يتولد عنها خلق القيمة.[2]

و قد تكون الكفاءة اما فردية أو جماعية ، فالكفاءة الفردية منجرة عن المهارات العملية المقبولة ضمن الوسط المهني نتيجة التجربة في قطاع معين.

---

[1] -نجم عبدو نجم ، القياسية و التنوع و تجلياتها في ادارة المعرفة ، المؤتمر العلمي الأول ، اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير ، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية ، عمان ، الأردن ،12-14 ماي 2003 ، ص 54.

[2] -نجم عبدو نجم ، نفس المرجع ، ص 56.

و أما الكفاءة الجماعية أو المحورية هي مجموع المهارات المتظافرة نتيجة مجموعة العناصر ذات الطابع الخاص ، و التي تشكل في مجملها أساسا جيدا و قاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس.

2-الجودة و المعلومات:

و هي عبارة عن عنصرين متلازمين في نفس الوقت فإذا أردنا أن نعالج الجودة يكون بناءا على معلومات ، و الجودة المتحصل عليها بمثابة معلومة يمكن الاعتماد عليها في المستقبل .

فأما ما تعلق بالجودة فهي عبارة عن مجموعة من الميزات الخاصة سواء لمنتج أو خدمة و التي من وراءه نسعى الى تحقيق حاجات ظاهرة أو كامنة.

و يرى المتخصصون في مجال الجودة بأن الجودة باعتبارها عنصر أساسي قد يحقق لنا ميزة تنافسية مقارنة بالمنتوجات الأخرى اذا ما تعلق الأمر بتحقيق نفس الوظائف داخل نفس السوق خلال مدة زمنية محددة.

و هناك زاوية أخر لفكرة الجودة أكثر حداثة بأنها تعرف بالجودة الشاملة أي أنها تخص جميع وظائف المؤسسة و ليس فقط في مجال المنتوج و تسييره ، و من هذا يتجلى لنا أن الجودة مفهومه غير ثابت فهو يخضع إلى حركية مستمرة من أجل تحقيق الميزة التنافسية و التي تصبو المؤسسة للوصول دائما اليه لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين[1].أما المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة ضمن البيئة التنافسية فهي كل أو جميع المعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة سواء كانت بصورة مباشرة أو غير مباشرة و قد تكون بناءا على المعلومات التي اعتمدت عليها المؤسسة كمصدر داخلي و التي تعتمد عليها المؤسسة كمصدر خارجي بمناسبة الاحتكاك مع بقية المؤسسة المنافسة.

و المعلومة في الوقت الراهن تعتبر الشغل الشاغل لأي مؤسسة اقتصادية في أي نشاط مهما كان ، و يتعين استغلالها استغلالا عقلانيا من أجل الوصول الى نجاح المؤسسة و بالتالي الحصول على الميزة التنافسية.[2]

الفرع الثاني : المصادر الخارجية.

[1] -علي رحال و الهام يحياوي ، المرجع السابق ، ص 46.
[2] _نجم عبدو نجم ، نفس المرجع ، ص 60.

تعتبر من بين أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية في اطار الحقل التنافسي ، و كذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية يجب عليها أن تتبع إستراتيجية تنافسية خاصة بها .

و لهذا الغرض يتعين علينا في اطار هذه الدراسة أن نقف عند مفهوم الاستراتيجية التنافسية ، و تبعا لذلك يتم تحديد أهم أشكال هذه الاستراتيجية.

أولا: مفهوم الاستراتيجية التنافسية.

لكي نتفادى الاختلافات الفكرية في تحديد معنى الاستراتيجية التنافسية نرتكز فقط على بعض التعريفات المتفق عليها ، و هناك تعريف للمفكر "ألفراد شاندلار"[1] و الذي ينظر الى الميزة التنافسية بأنها اعداد أهداف و غايات أساسية للمدى الطويل ، و اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

و هناك تعريف ثاني يرتكز على مفهوم الاستراتيجية التنافسية من خلال تظافر و تكاثل مجموعة كاملة من التصرفات و الاجراءات التي تؤدي ال تحقيق ميزة متواصلة عل المنافسين.[2]

و يذهب الأستاذ نبيل مرسي في هذا التعريف المذكور بأنه تمت هناك نوعا من التناسق في تحديد مفهوم الاستراتيجية التنافسية كون أن هذا التعريف الأخير ما هو إلا امتداد للتحليل المعتمد عليه من طرف المفكر بورتر [3]، في اعتبار أن الاستراتيجية التنافسية هي نتيجة تحليل قوة المنافسة و ذلك بغرض تحقيق أداء أكثر نجاعة للمؤسسة مقارنة ببقية المؤسسات المنافسة في نفس القطاع.

ثانيا:أشكال استراتيجيات التنافس.

انطلاقا من التحليل المعتمد عليه ما بين مفهوم الاستراتيجية التنافسية و القوة التنافسية الذي جاء به المفكر بورتر ، يتجلى لنا من خلال هذا التحليل أن الاستراتيجية التنافسية تأخذ ثلاث أشكال و التي نحاول من خلال هذه الدراسة أن نحدد معالم كل واحدة منها.

[1] –ناصر دادي عدون ، الادارة و التخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2001 ، ص08.

[2] –ينظر إلى نبيل مرسي خليل ، المرجع السابق ، ص 227.

[3] –نبيل مرسي خليل، نفس المرجع ،ص 234 و 235.

أ-استراتيجية خفض التكاليف:

يلاحظ من خلال هذه الاستراتيجية أن الهدف منها هو خفض التكلفة و قيمة البيع بسعر أقل من ذاته المقدم من طرف المنافسين معتمدين مباشرة على عنصر استخدام الموارد و التي سبق و أن تطرقنا اليها ، أي تلك الموارد الملموسة و غير الملموسة و المتوفرة لدى المؤسسة و بالطبع فان هذه الاستراتيجية لها من المزايا و يرد عليها من العيوب . و سوف نحاول أن نحدد ما لهذه الاستراتيجية من محاسن و ما عليها من انتقادات.

فمزايا هذه الإستراتيجية التنافسية و المتعلقة بفكرة خفض التكاليف مرتبطة بالمنافسين ، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتحصل على مرتبة أفضل و موقع أحسن عن بقية المنافسين الاخرين مستندة في ذلك على فكرة السعر.[1]

و أما ما يتعلق بالزبائن أو العملاء فان المؤسسة المنتجة التي تعتمد على أقل تكلفة في انتاجها تتمتع بنوع من الثقة تجاه عملائها نظرا لأنها تقدم سعرا تنافسيا لا يمكن مقاومته ، وهذه المسألة بالذات تخول للمؤسسة نوع من الحماية و المصداقية في تصريف منتجاتها.

و أما يتعلق بالموردين فالمؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تكون في منأى عن فكرة الاحتكار نتيجة الموردين الذين يحوزون على المواد الأولية بصورة حصرية، لأنه عادة هذا النوع من الموردين يحوزون على حصة كبيرة من السوق فيمكن للمؤسسة المنتجة أن تتحصل على المواد الأولية بكميات كبيرة مما يعزز قوتها التفاوضية تجاه هذا النوع من المودين.

أم ما يتعلق بالمنتوجات البديلة اذا ما وجدت فيمكن للمؤسسة أن تواجهها في اطار السوق عن طريق الاعتماد على فكرة التخفيضات في السعر كعنصر أساسي و جوهري لاستقطاب العملاء و لمواجهة هذا النوع من المنتوجات.[2]

و أما ما يعود من انتقادات على استراتيجية خفض التكلفة فهي متعلقة مباشرة بالمؤسسات المنافسة و التي تسعى دائما الى الاعتماد على الاستراتيجية من طرف المؤسسات المنتجة و التي تعتمد على استراتيجية خفض

[1] -الدكتور نبيل مرسي خليل ، نفس المرجع ، ص 236.

[2] -نادية العارف ، الادارة الاستراتيجية ، الطبعة الثانية ، دار الجامعية للنشر ، 2003 ، ص 110.

التكاليف مما قد يؤدي الى المؤسسة المنتجة بخفض الأرباح ، و هذا يؤثر عليها سلبا و بالموازاة أيضا هذا قد يؤثر كذلك مباشرة على الزبائن فقد يتحول اهتمامهم من هذا المنتج المعروض الى منتج أخر بسبب السعر المعروض و مما سبق يتجلى لنا بصورة واضحة بأن ميزة التكلفة بهذا الوجه قد لا تكون ناجعة كعنصر واحد أو بعبارة أخرى هذه الاستراتيجية لوحدها قد لا تخدم المؤسسة ، مما يدفع بنا الأمر إلى التطرق إلى إستراتيجية ثانية هي استراتيجية التميز.

ب- استراتيجية التميز:

و تعمل هذه الاستراتيجية على اقحام في المنتج عنصر يؤدي الى تميزه ، أي يضع هذا المنتج في صورة متميزة عن بقية المنتجات المعروضة في السوق من طرف المؤسسات المنافسة . و استراتيجية التميز قد تتعلق بالتصميم و قد تتعلق بالجودة و قد تتعلق بالتكنولوجيا المعتمدة و الخدمات المعروضة على الزبائن و طريقة الاعلان الموجه للمستهلك.[1]

و ما يحسب كميزة لهذا النوع من الاستراتيجية و التي توفرها للمؤسسة أن هذا المنتج المقدم قد يلقى نوع من الاهتمام و التبني من طرف العملاء ، فالمؤسسة تكون محمية بسبب هذه الثقة مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس الحقل التنافسي. و من زاوية أخرى هذا المنتج و نظرا لأهميته و مصداقيته قد يوفر نوع من التميز حتى و لو كان بسعر أكبر من السعر المقدم من طرف المؤسسات المنافسة كون أن العملاء و الزبائن لديهم من الاستعداد في دفع السعر المناسب نظرا لخصوصية هذا المنتج و أهميته.

أما ما يتعلق بالموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة المنتجة فيما يخص المواد الأولية المعروضة فانه من الناذر ما يشكل عائقا بالنسبة لها لأنه حتى و لو افترضنا بأن الزيادات الطفيفة على المواد الأولية المشتراة فقد تنعكس بصورة طفيفة على سعر المنتج و ما دام أن هذه المؤسسة لديها زبائن و مشترين أوفياء فان زيادة الثمن قد لا تكون محل احتجاج من طرفهم.

[1] -نادية العرف ، نفس المرجع ، ص 112.

غير أنه يرد على هذه الاستراتيجية انتقادات بسبب ما يعتريها من عيوب ، فيلاحظ بأن المستهلكين لهذا النوع من المنتوجات المقدمة من طرف المؤسسة و التي تعتمد على هذه الاستراتيجية التنافسية قد لا يبدو لهم منتج متميز بدرجة تبرر ارتفاع أسعاره و التي قد تلجأ في بعض الأحيان أي المؤسسة المنتجة الى رفع السعر لتغطية العجز نتيجة هذه الاستراتيجية ، مما قد يحول هذا المستهلك الى منتوج اخر أقل سعر.

و من جهة أخرى قد يلجأ المنافسون لهذه المؤسسة بطريقة تقنية خاصة و هي تقليد المنتج المعروض من طرف هذه المؤسسة.

هذه المسألة قد تؤثر مباشرة على المؤسسة المنتجة التي تعتمد على هذا النوع من الاستراتيجية سواء ما تعلق بهذا المنتج من السمات الخاصة به أو الخصائص التي تعتمد عليه أو حتى طبيعته مما يجعل المؤسسة مظافرة الى تغيير استراتيجياتها من أجل مجابهة مسألة التقليد التقني لهذا المنتج.

و قد طرأت على فكرة التغييرات المنجمة عن فكرة تقنيات الانتاج الى عدم تحديد بصورة دقيقة و الاختيار بين قيادة التكلفة و استراتيجيات التمييز و الدراسات الحديثة أثبتت بصورة غير قابلة للشك بأن الأفضل للمؤسسة و الأنجع لها هو الحصول على الأرباح من خلال الاعتماد على أكثر من استراتيجية ، الأمر الذي يدفع بنا الى التطرق الى الاستراتيجية الثالثة التي أشار اليها بورتر.

ج-استراتيجية التركيز:

أما استراتيجية التركيز المعتمدة من طرف المؤسسة تعرف على أساس أنها ذلك الاهتمام من طرف المؤسسة نحو قطاع خاص من طرف المستهلكين طبقا لتشكيلة محددة من المنتجات ، هذا النوع من الاستراتيجية يتناسب و تطلعات المؤسسة التي تتمثل في اقتحام قطاع و لكن في جزء منه اما لعدم استطاعة أو عدم رغبة.[1]

و الغاية من تبني المؤسسة لهذا النوع من الاستراتيجية هو بناء ميزة تنافسية مرتكزة على سوق ينشط في اطار جغرافي محدد أو يمكن لها كذلك الاعتماد على المنتجات و استخدامها بطريقة معينة لغرض اشباع حاجات المستهلكين أو مجموعة من المستهلكين أو طائفة منهم دون سواهم.[1]

[1]-ينظر الى حجاج عبد الرؤوف ،المرجع السابق ، ص 60.

الفكرة الجوهرية المعتمدة في هذا النوع من الاستراتيجيات أن المؤسسة تستهدف سوق معين أو جزء من السوق لكي تنشط فيه بصورة فعالة ، و من هذا المنظور يتضح لنا تركيز المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية معتمدا على هذه الاستراتيجية.

و اذا أردنا أن نعرض المزايا المعتمدة عليها من خلال هذه الاستراتيجية فنلاحظ من زاوية المنافسين أن المؤسسة تتمتع بنوع من الحماية من بقية المؤسسات المنافسة لأنها تقدم منتوج لا تستطيع المؤسسات الأخرى توفيره لما له من الأهمية ، لأنها ترتكز على جزئية خاصة لا يستطيع المنافسون توفيرها.

و اذا تطرقنا من زاوية المشترين أو الزبائن فان القدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح للمؤسسة أو يخول لها نوع من السيطرة على الزبائن لرغبتهم في الحصول عليها ، و هذه المسألة حتى و لو انعكست على السعر لا يمكن اعتبارها عيب أو عائق نظرا لاهتمام العملاء أو الزبائن لهذا النوع من المنتوج.

و لو افترضنا بأنه تمت هناك منتوجات بديلة معروضة في السوق فان العملاء ليسوا في حاجة اليها لأن المؤسسة المنتجة و التي تعتمد على إستراتيجية التركيز توفر لهم منتوج له من الأهمية لما كان في استقطابهم.

و هذا النوع من الاستراتيجية تخول للمؤسسة نوع من التحديد و القدرة على التطوير المستمر نتيجة تخصصها في ميدان على حساب الميادين الأخرى ، و بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى المنافسة.[2]

غير أن هذه الاستراتيجية يرد عليها عيوب ، و لعل من بين هذه العيوب قد تؤدي هذه الاستراتيجية الى ارتفاع حجم التكاليف مقارنة مع التكلفة نظرا لصغر حجم الانتاج ، كما قد تدفع بالعملاء أو الزبائن إلى التخلي على المنتوج المقدم من طرف المؤسسة نتيجة لبعض التغييرات و الذي أصبح لا يتناسب مع حاجات المستهلكين.

---

[1] –عبد الرؤوف حجاج ، نفس المرجع ، ص 61.

[2] –جمال الدين محمد المرسي ، المرجع السابق ، ص 307.

و قد تؤدي هذه الاستراتيجية الى ظهور بعض المؤسسات المنافسة و التي تريد هي الأخرى الاعتماد على استراتيجية التركيز و الذي يؤدي بها الحال الى التخصص في نفس القطاع و تقديم المنتوج بجودة أفضل و بسعر أقل ، مما يؤدي بالمؤسسة المنتجة بتصنيع حصة من السوق .[1]

المطلب الثالث: أنواع و محددات الميزة التنافسية.

نتطرق في هذا المطلب الى أنواع الميزة التنافسية و أهم محدداتها باعتبارها النتيجة الحتمية لفكرة الاستغلال التي تقوم بها المؤسسة و تعتبر هذه الأنواع و المحددات معيار يتم من خلاله الحكم على تميز المؤسسة ، فلهذا سوف نتطرق في الفرع الأول الى أنواع الميزة التنافسية و في الفرع الثاني الى أهم محدداتها.

الفرع الأول : أنواع الميزة التنافسية.

نجد هناك عدة أنواع و هذا على اختلاف التوجهات التي تنشط في هذا النوع من المجالات ، غير أنه يوجد نوع أو شبه من الاجماع في خمسة أنواع تعبر من خلالها على الميزة التنافسية . فنجد فكرة السعر و الجودة ، القيمة لدى الزبائن ، ضمان التسليم ، الابداع.

و نجد في رأي أخر ضمن اختصاص ادارة الأعمال أن أنواع الميزة التنافسية تصنف ضمن نوعين رئيسيين هما: التكلفة الأقل و ميزة تميز المنتج.[2]

و سوف نعتمد في هذه الدراسة على التصنيف الثاني ، أي أن أنواع الميزة التنافسية تقسم على أساس ميزة التكلفة الأقل و ميزة تميز المنتج.

أولا: ميزة التكلفة الأقل.

و تقوم هذه الفكرة على مدى توفير المؤسسة نوع من التميز مقارنة مع المنافسين الآخرين فيما يتعلق بوضع منتج في السوق و لكن بأقل تكلفة و هذا بالموازاة يعبر على قدرة المؤسسة في التحكم في كلفة المنتوجات و هذا الأمر

[1] –جمال الدين محمد المرسي ، نفس المرجع ، ص 308.
[2] –نبيل مرسي خليل ، المرجع السابق ، ص 117.

سوف يعود بالفائدة على المؤسسة ، لأنها سوف تحقق عائد يتناسب مع طموحات هذه المؤسسة . و ما يمكن ملاحظته كذلك أن نفس العملية قد لا تتحقق في كل الظروف ، لدى يشترط وجوبا أن تجتمع مجموعة من الظروف لكي يتسنى للمؤسسة تحقيق ميزة التكلفة الأقل و الذي يعود بالفائدة عليها ، و هذا الأمر كما سبق و قلناه لا يتحقق إلا و العناصر التالية:

أ/شروط تحقيق ميزة التكلفة الأقل:

*توحيد طريقة استخدام السلع لدى المستهلكين .

*تفادي كثرة تمييز المنتج المعروض على المستهلكين.

*احداث تخفيض لسلع من أجل استقطاب الزيادة للمشتريات لهذا النوع من السلع بالنسبة للمستهلكين.

ب/ طريقة تحقيق ميزة التكلفة الأقل:

من أجل تحقيق ميزة التكلفة الأقل يتعين أن تتم هذه العملية عن طريق مراقبة عوامل تطور التكلفة [1]، و التي تكون في الأشكال التالية:

1-مراقبة الحجم: و هذا الشكل ينصب مباشرة نحو حجم المنتجات المحققة من طرف المؤسسة و التي تصبو من خلاله الى التوسع و الحصول على الحصص في الأسواق و هذا الأمر يخول للمؤسسة نوع من الانتاج لم يسبق لها تحقيقه و يؤدي في أخر المطاف إلى تخفيض في التكاليف ، و مما يجدر الاشارة اليه أن زيادة حجم الانتاج يتعين أن لا ينعكس سلبا عل باقي نشاطات المؤسسة.

2-مراقبة التعلم: و يقصد من هذا أن المؤسسة الاقتصادية يتعين عليها و بصورة مسبقة أن تضبط أهدافها ، و هذه الأهداف تكون مسطرة بالنسبة للمؤسسة في شكل معايير ترتكز عليها في القطاع الذي تنشط فيه ، و لا يعتد على مجموعة التكاليف من جراء المستخدمين داخل المؤسسة بل المستخدمين يعتبرون بمثابة قيمة مضافة

[1] -حجاج عبد الرؤوف، المذكرة السابقة ، ص65.

للمؤسسة باعتبارهم مصدر للمعرفة و الابداع . و كلما كانت هذه اليد العاملة الفنية ذات مهارة كلما أدى الى انقاص التكاليف في ميدان التكاليف و هذا الأمر هو الاخر يؤدي الى تخفيض التكلفة.

3- مراقبة تجمع الأنشطة: و يقصد من خلاله كل الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة و الغاية منه هو استغلال مختلف الامكانيات التي تعتبر القاسم المشترك ما بين أنشطة المؤسسة ، و قد تسخر طريقة العمل في تسيير نشاط المؤسسة و قد يكون السبب المنتج للقيمة . و من هذا المنظور فان مراقبة تجميع الأنشطة أو ما يعبر عليه بمراقبة الالحاق تؤدي الى تخفيض التكاليف بالنسبة للمؤسسة .

ج/- الأخطاء الواجب تفاديها اثر ممارسة ميزة التكلفة الأقل: و منها:

1- التمييز المفرط: أي يجب أن لا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن ، فالمؤسسة التي تمتلك منتج و جودة مناسبة و سعر منخفض قد تتعرض في بعض الأحيان الى نفور من طرف المستهلكين اذا ما استطاعت مؤسسة أخرى توفير نفس المنتج بجودة أعلى و بسعر منخفض جدا بالنسبة للمؤسسة المنافسة.

2-سعر اضافي مرتفع.

3-عدم معرفة تكلفة التمييز.

4-التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع فقط على حساب العناصر الأخرى الأكثر أهمية كالخدمات و تطوير تكنولوجية لمؤسسة و التسويق.

5-اهمال أنشطة التمويل.

6- اهمال أنشطة الصيانة.

7-نقص في استغلال في العلاقات الخارجية للمؤسسة و بالأخص مع الموردين و الزبائن.

8-تخفيضات متناقضة أو غير مبررة في السعر.

9- التفكير في هامش الربح و اهمال البحث عن وسائل جديدة لترقية المنتوج.

10- التغاضي عن مختلف المصادر التي تجعل المؤسسة متميزة في نظر المستهلك.

ثانيا : ميزة تميز المنتج:

و يقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتجات التي تقدمها المؤسسات المنافسة للمستهلكين [1]، أي بعبارة أخرى أن المؤسسة المنتجة يتعين عليها أن تطفي قيمة مضافة ، لها من الدور في التأثير على قرار المستهلك و استقطابه من أجل اقتناء سلعتها بصورة تتناسب مع تطلعاته و رغباته.

ان الحصول على هذا النوع من الميزة التنافسية في شكلها المعبر أي عن طريق ميزة التمييز لا يمكن لها أن تتحقق في كل الظروف إلا اذا اشتملت على مجموعة من العناصر كذلك:

أ-شروط تطبيق ميزة التميز:

-عندما يستطيع المقننون لهذا المنتج من معرفة طبيعته و درجة تميزه عن بقية المنتجات نكون بذلك قد حققنا ميزة التمييز ، و نقصد من وراء المنتج أنه قد يكون سلعة أو خدمة.[2]

-قلة المنافسين في الحقل التنافسي و عدم اتباعهم لإستراتيجية ميزة التميز .

-تعدد استخدام المنتج و توافقه مع احتياجات المستهلك .

ب- الحصول على ميزة التميز : و لكي تتحقق ميزة التميز يعود ذلك الى توفر مجموعة من العوامل يمكن أن نلخصها كالتالي:

1-الاجراءات التقديرية: و يقصد بها اختيار الأنشطة المناسبة و المعتمد عليها لكي تميز لنا المنتجات عن ما سواها من المنتجات الأخرى مع تحديد طريقة ممارستها، و قد تكون هذه في كفاءة المنتجات أو الخدمات المقدمة أو الجودة أو حتى وسائل الانتاج.

2-العلاقات بين مختلف الأنشطة ضمن المؤسسة : و قد تتخذ عدة أشكال من بينها :

[1] -عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز ، الطريق الى منظمة المستقبل ، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر ، 2003، ص 52.

[2] -نبيل محمد مرسي ، الادارة الاستراتيجية ، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 238.

-العلاقات في أنشطة المؤسسة : و التي تكون في شكل التنسيق بين مختلف الأنشطة الفعالة داخل المؤسسة بغية تلبية حاجيات مختلف المستهلكين.

-العلاقات مع الموردين : فيمكن ان تكون هناك رابطة بين المؤسسة و مورديها نتيجة لتميزها بمنتج عن بقية المؤسسات الأخرى و الذي قد يساعد المؤسسة فيما بعد من أجل تطوير منتوج جديد نتيجة هذا التنسيق ، كما يسهل لها ايجاد قنوات توزيع و تمويل الاستثمار في هذا المجال.

3-تاريخ ممارسة المؤسسة لنشاطها : أي كلما كان نشاط مؤسسة سابق كلما كانت لها خبرة تميزها عن بقية المؤسسات الأخرى في القطاع الذي تنشط فيه من خلال اكتساب تكنولوجيا خاصة أو وفقا لأسباب أخرى.[1]

4-المركز: و يقصد من خلاله الموقع الذي تأخذه المؤسسة في الحقل التنافسي و يكون هذا الموقع بمثابة ميزة تميز المؤسسة ، فتقرب المستهلك للمؤسسة عن طريق موقعها يخولها القدرة على تصريف منتجاتها عن طريق فهم احتياجات المستهلك.

5-التكامل:يقصد بالتكامل امكانية حصول المؤسسة على ميزة التميز من أجل التوجه نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة ، و هذا التكامل قد يخول للمؤسسة الحصول على المواد الأساسية من أجل القيام بعملية الانتاج دون اللجوء الى الموردين و قد تكون بصورة بعدية عن طريق تصريف المنتجات بوسائل خاصة بالمؤسسة ، وهذه الميزة تخولها نوع من الاستقلالية .

ج- الأخطاء الواجب تفاديها اثر تبني ميزة التميز:

-أن تتفادى المؤسسة التميز المفرط.

-تفادي التركيز الشديد على المنتج من حيث الشكل الظاهري أو حتى العناصر المكونة له.

-عدم فرض سعر اضافي للمنتج نتيجة زيادة هامش الربح.

[1] -حجاج عبد الرؤوف ، المذكرة السابقة ، ص68.

مما سبق يتعين على المؤسسة التي تتبن مفهوم الميزة التنافسية أن تراعي الأنواع المذكورة سواء ما تعلق منها بالتكلفة الأقل أو ما تعلق بتميز المنتج ، فالشروط و العوامل المساعدة يتعين على المؤسسة مراعاتها ، و بالموازاة يجب على المؤسسة أن تجتنب الأخطاء المرتكبة اثر تبنيها للميزة التنافسية.

الفرع الثاني : محددات الميزة التنافسية.

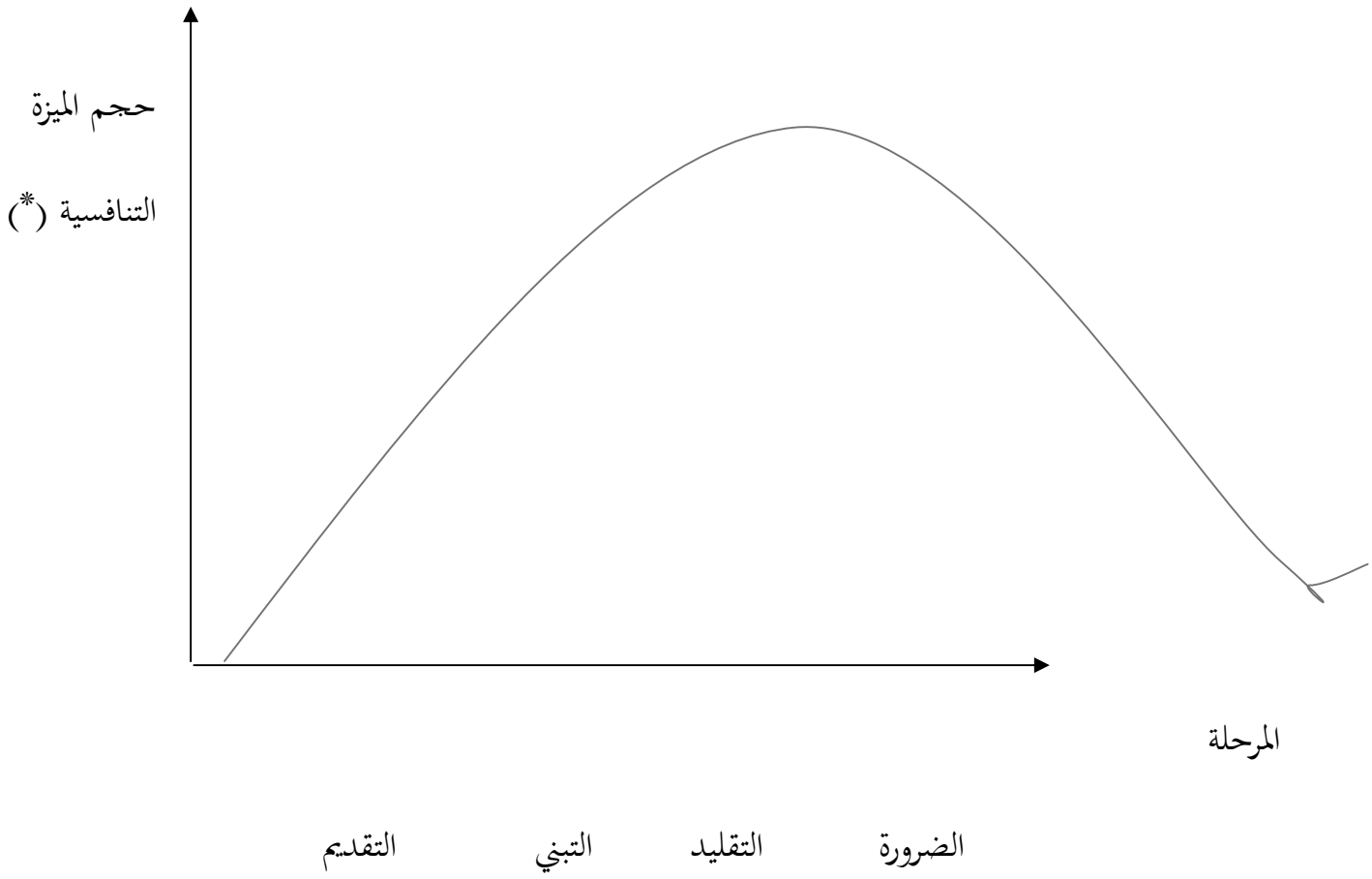
ما يمكن التركيز عليه في الشق المتعلق بمحددات الميزة التنافسية هما أمرين : حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس ،هذا بالطبع في مجال الأعمال.

أولا: حجم الميزة التنافسية.

من الثابت أن في الحقل التنافسي يغلب عليه منافسة شرسة في قطاع النشاط ، و لكي يتسنى للمؤسسة المحافظة على الميزة التنافسية يتعين عليها وجوبا أن تحافظ على الجهد من أجل مواجهة المؤسسات المنافسة في نفس قطاع النشاط ، أي كلما كانت الميزة أكبر استوجب جهد أكبر من طرف المؤسسة . و يمكن أن نضع اسقاطا لهذه الحالة كما هو الشأن بالنسبة لدورة حياة المنتوج ، غير أن الذي يعنينا هي دورة حياة الميزة التنافسية للمؤسسة.[1]

[1] -نبيل مرسي خليل ، المرجع السابق ، ص 85.

الشكل رقم ( ):دورة حياة الميزة التنافسية



*: الميزة في شكل نسبية أقل و/أو سعر مرتفع.

المصدر:نفس المرجع ، ص86.

ما يمكن ملاحظته من خلال الشكل رقم (3) أنه ينقسم إلى عدة مراحل :

أ- مرحلة التقديم:

يلاحظ من خلال الرسم البياني بأن هذه المرحلة هي مرحلة أطول بالمقارنة مع باقي المراحل الأخرى و السبب في ذلك بأن المقومات التي تحتاجها المؤسسة من أجل عرض المنتوج تستوجب الامكانيات المادية و

المالية و البشرية لكي يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية في بداية الأمر و استقطاب المستهلكين كهدف أساسي ، فأهمية الميزة التنافسية تكوم في ارتفاع أي يعبر عليها بمرحلة النمو السريع.

ب-مرحلة التبني:

في هذه المرحلة يلاحظ بأنه تمت نوع من الاستقرار أي تشهد الميزة التنافسية نوع من التركيز و هي تبلغ حدها الأقصى و في هذه الفترة بالذات تشهد حركية أخرى مقابلة سببها المؤسسات المنافسة لكي يجدون سببا لهذه الميزة التنافسية و يدركون مصدرها لاستطاعت مجابهتها فيما بعد.

ج- مرحلة التقليد:

يتضح لنا من خلال هذا الشكل أن الميزة التنافسية أصبحت تتراجع نتيجة مواجهة المؤسسات المنافسة لهذه الميزة و سبب تقليدهم لهذه الاستراتيجية ، محاولين بذلك وضع حد لهذه الميزة التنافسية للمؤسسة المنتجة.

د-مرحلة الضرورة:

في هذه المرحلة بالذات يتقهقر حجم الميزة التنافسية نظرا لاستطاعت المؤسسات المنافسة الحصول على هذه الميزة التنافسية أو أكثر من ذلك التطوير من أهميتها على عكس المؤسسة المنتجة ، و هذا يفرض على هذه المؤسسة المنتجة مجابهة هذا المشكل نتيجة لامتلاك المؤسسات المنافسة للميزة التنافسية أو تحسينها أو حتى تطويرها و أن تسارع بتغيير طريقتها بشكل يغير من مفهوم الميزة التنافسية القاعدي أو الأولي الى ميزة تنافسية فيها نوع من الابداع أو اضافة قيمة مضافة على عكس التي كانت تمتلكها في بداية الأمر ، الشيء الذي يخولها امكانية اعادة المؤسسات المنافسة.

من خلال التحليل السالف الذكر و كنتيجة لا يكفي فقط للمؤسسة المنتجة التحصل على الميزة التنافسية و لكن الرهان الذي يقع على كاهن المؤسسة هو امكانية تطوير الميزة التنافسية عن طريق متابعة دورة حياتها ، و لما لا البحث عن ميزة تنافسية جديدة إذا أصبح الأمر ضروريا لذلك.[1]

ثانيا : نطاق التنافس.

يعبر عن نطاق التنافس و اتساع نشاط المؤسسة بغرض تحقيق الميزة التنافسية ، فاتساع هذا النطاق قد يحقق فارق في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في نفس القطاع.

و من زاوية أخرى قد تفضل المؤسسة أن تنشط في اطار نطاق متخصص أو محصور بغية تحقيق الميزة التنافسية ، و هذا النوع من التركيز على قطاع معين أو السعي وراء تحقيق أفل تكلفة أو حتى بمنتج متميز هو الغرض الأساسي للمؤسسة وراء تحقيق أقل تكلفة أو حتى بمنتج متميز هو الغرض الأساسي للمؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

و على هذا النحو يمكن تحديد أربعة نطاقات للتنافس و التي من شأنها أن تؤثر بصورة مباشرة على الميزة التنافسية.

أ- النطاق السوقي:

و يقصد به امكانية تنوع المؤسسة في كل مخرجاتها و خلق نوع من التعامل مع العملاء بغية خدمتهم ، و في هذا المقام بالذات المؤسسة مخيرة ما بين مسألتين : اما استهداف جزء من السوق أو خدمة كل السوق على حسب قدرة المؤسسة التنافسية.

ب- نطاق نشاط المؤسسة :

[1]-علي السلمي ، اداة التمييز ، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة ،2002، ص49. و انظر كذلك نبيل مرسي خليل ، المرجع السابق ، ص 88.و انظر حجاج عبد الرؤوف ، المذكرة السابقة ، ص 90.

و يعبر عليه بإمكانية أداء المؤسسة لنشاطها على المستوى الداخلي أو الخارجي ، أي المؤسسة هل لها مصادر توريد مختلفة مقارنة بالمنافسين أو المؤسسات المنافسة الأخرى . فنطاق نشاط المؤسسة ان كان مرتفع مقارنة مع المؤسسات المنافسة فقد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز .، و من جهة أخرى يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير المصادر المعتمد عليها أو حتى قنوات التوزيع.

ج- النطاق الجغرافي:

يكمن في عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية التي تنشط المؤسسة فيها و بالتالي التي يقع التنافس فيها حيث يسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق المزايا التنافسية و ذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و مختلف الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تنشط في نطاق عالمي أو تستهدف أسواق عالمية ، حيث تعرض منتجاتها ليس فقط على المستوى الضيق و انما في مختلف الأسواق المتواجدة في العالم.

د- نطاق الصناعة :

و يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظل المؤسسة ، فوجود روابط و علاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات هذا بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في القطاع الصناعي فقط ، هذا الأمر يخول للمؤسسة الصناعية فرصة من أجل تحقيق ميزة أو عدة مزايا للتنافس ، فقد يؤدي استخدام أنشطة الانتاج أو قنوات التوزيع الى امتلاك ميزة تنافسية.[1]

كما يمكن تلخيص نطاق التنافس للمؤسسة في الجدول التالي:

جدول رقم( ): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

[1] -نبيل مرسي خليل ، المرجع السابق ، ص 90.

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
نطاق نشاط المؤسسة (الرأسي)	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد ، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز ، و من جانب أخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ، و تبرز مدى أهمية هذه الميزة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة اذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي اليها المؤسسة.

المصدر:نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق كره ، ص 87-88.

المبحث الُثاني: الأساسيات التي تعتمد عليها المؤسسة للمحافظة على الميزة التنافسية

تبنى الميزة التنافسية على مجموعة من الأسس ، و تعتبر كذلك عملية تحليل القوى التنافسية من أهم المراحل الهامة التي تساعد المؤسسة للتعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها و يتوقف مستوى قوة المنافسة على عوامل أو قوى تنافسية .

المطلب الأول: تحليل القوى التنافسية.

يؤكد مايكل بورتر [1]بأن المؤسسات ينبغي أن تركز اهتماماتها و أنشطتها على القوى التنافسية و درجة شدة التنافس ، و تتوقف درجة المنافسة على القوى الخمس كما يلي :

الفرع الأول: نموذج مايكل بورتر لتحليل قوى الصناعة في الدول المتقدمة.

على حسب مايكل بورتر فان مسألة تحليل قوى الصناعة في الدول المتقدمة و التي تحقق لنا القوى التنافسية تأخذ 5 صور:

الصورة الأولى: تهديدات المنافسين الجدد و المحتملين :

المنافسة الحالية في السوق تتوقف على عدة اعتبارات أهمها عدد المنافسين ، درجة تعلقهم بالنشاط ، تنوع في المنتجات ، نية التكاليف...الخ.

و من العوامل المؤثرة في تحديد درجة المنافسة هي نمو الصناعة ، تميز المنتج ، حواجز الخروج من الصناعة ، بنية التكلفة الثابتة الى اجمالي القيمة المضافة.[2]

يعتمد تهديد داخلين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول الى البيئة التنافسية ، و على رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المتنافسين المتواجدين ، لدى تعتبر حواجز الدخول المرتفعة المفسرة للمستوى المرتفع للربحية ، و من ثم فان الاستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي الى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل. و يمكن حصر تلك الحواجز عل المدى الطويل:

---

[1] –زكرياء مطلك الدوري ، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسية)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ،2005،ص 103.

[2] –طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة الاستراتيجية ،دائرة وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2007 ، ص 270.

وينظر في نفس السياق زكرياء مطلك الدوري ، المرجع السابق ، ص 104.

-اقتصاديات الحجم ، تميز المنتج ، مركز العلامة ، تكلفة التبديل ، كثافة الاحتياجات الرأسمالية ، سهولة الوصول الى منافذ التوزيع ، المواد الخام ، التكنولوجيا ، مدى ملائمة الآثار الناتجة عن منحنى التعلم أو الخبرة و أخيرا قرارات الحكومة المتعلقة بالنشاط الاقتصادي و الصناعي.[1]

الصورة الثانية: القوة التفاوضية للموردين.

و هم مصدر مدخلات القطاع و بالتالي فهم يمتلكون نوعا من القوة أو السلعة على قطاع الصناعة ، فقد يعمد هؤلاء الى اقامة تحالفات بغرض السيطرة على الأسعار أو أسلوب التوريد و الدفع و غير ذلك.

كما أن المواد التي يعرضونها تنعكس على جودة منتجات القطاع ، و لذلك يتعين على المؤسسة لأن تدرس مورديها من جوانب شتى ، و من هذه الجوانب التي من شأنها ان تشكل فرصا أو تهديدات ، و التي أشار اليها بورتر كما يلي:[2]

*التميز في المواد الأولية و وسائل الانتاج و جودتها و الاستمرارية في التموين به.

* تكلفة التحول الى موردين آخرين.

*وضعية وسائل الانتاج البديلة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الموردين يستطيعون التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع (أو فرض) الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم ، لذلك لابد من دراسة عناصر التميز و القوة لديهم و ذلك من حيث اعدادهم و توزيعهم الجغرافي ، و نقاط تميزهم و مدى مساهمتهم لتحقيق الجودة و تحملهم للأعباء و التكاليف و كلما كان المورد ضعيفا كلما قوي مركز المؤسسة ، فتفرض أسعارا منخفضة و تطلب في الوقت نفسه جودة أعلى .[3]

الصورة الثالثة: القوة التفاوضية للمشترين:

---

[1] -سملالي يحضية ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة لنيل شهادة دكتورا دولة ، تخصص التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003-2004، ص34.

[2] -رحيم حسين ، استراتيجية المؤسسة ، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص 101.

[3] -ماجد عبد المهدي مساعدة ، الادارة الاستراتيجية "مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن، 2013 ، ص 167

يستطيع المشترون التأثير على الصناعة و تهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار ، و التفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر ، و يكون المشتري قويا اذا توفر مايلي:[1]

*شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع.

*كثرة عدد الموردين.

*فروقات قليلة في تكلفة الموردين.

*احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها.

الصورة الرابعة: تهديد السلع أو الخدمات البديلة:

تحدد وفرة البدائل الربح المحتمل للصناعة عن طريق وضع سقف على الأسعار و لتقليل حدة تأثير البدائل ينبغي أن تزيد الصناعة من نوعية المنتوج أو تمييزه ، و لاحظ بورتر بأن هناك نوعين من البدائل الصعبة:[2]

أ-التحسن السريع: يأتي التغير التكنولوجي المستمر بالتحسن السريع في خصائص المنتوج أو التقليل من الكلفة مما يؤدي الى صعوبة في ايجاد بدائل جديدة .

ب-الصناعات ذات الأرباح العالية: تستطيع البدائل الناتجة من الصناعات ذات الأرباح العالية بتقديم أسعار منخفضة.

الصورة الخامسة : المنافسة بين المؤسسات القائمة:

و يمثل هذا العنصر مرتكز نموذج بورتر لأنه يشير الى التقاء العناصر الأربعة السابقة ، و من أهم العوامل المؤثرة على شدة المتنافس بين المؤسسات القائمة حاليا في صناعة معينة ما يلي : معدل النمو في الصناعة ، مستويات المنتج ، تكاليف التبديل ، مقدار التكاليف الرأسمالية ، موانع الخروج المرتفعة ، درجة التمركز و التوازن بين المنافسين ...الخ، فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع ، و تكاليف ثابتة نسبية أقل ، و مدى واسع من

[1] -ماجد عبد المهدي مساعدة ، نفس المرجع ، ص 168-169.

[2] -كاظم نزار الركابي ، الادارة الاستراتيجية "العولمة و المنافسة"، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص 131.

امكانيات تمييز المنتج و درجة عالية من التمركز ، فان الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحه لمعظم المشاركين في الصناعة و العكس صحيح ، لذا فانه من المتوقع أن تعمل العوامل الأربعة السابقة بمثابة محددات مهيمنة على درجة التنافس أو المزاحمة بين المنافسين.[1]

الشكل رقم (04): نموذج القوى الخمس للتنافس في البيئة الصناعية.

التسابق بين المتنافسين	حواجز الدخول
نمو الصناعة ، التكلفة الثابثة و القيم	اقتصاديات الخصم، العلامة

[1] –ماجد عبد المهدي مساعدة ، المرجع السابق ، ص 169.

الأخرى ، تمييز المنتج ، التمركز كلفة

و التوازن ، تعقيد المعلومات،

تنوع المتنافسين ، العلامة ، عوائق التوزيع،

الخروج.

الداخلين الجدد

(New Entrants)

المسجلة لاختلاف المنتج،

التبديل ، الاحتياجات

الرأسمالية،أساليب

الميزة التنافسية المطلقة،

الوصول الى المدخلات

الضرورية،ملاءمة تصميم

المنتج بأقل تكلفة، سياسة

الحكومة.

القوة التفاوضية للمشترين

(Bargaining

Industry)

(Competition

تنافس الصناعة

القوة التفاوضية

للموردين

محددات قوة المشترين

تمركز المشترين مقابل المؤسسة ،

للموردين

عدد المشترين ،كلفة تبديل المشترين

محددات قوة الموردين

تمييز الدخول،كلفة التبديل

في الصناعة،تمركز الموردين،

المرتبطة بالمؤسسة المنتجات البديلة ، حساسية الأسعار ،أسعار المشتريات الكلية،الأثر على الأداء النوعي ، التكامل	**المنتجات البديلة**	أهمية حجم الموردين،علاقة الكلفة بالمشتريات الكلية في الصناعة، وجود منتجات بديلة، تهديد

الفرع الثاني: نموذج اوستن لتحليل قوى التنافس في الدول النامية.

من المهم فهم الطبيعة المميزة لهيكل الصناعة و ديناميكية التنافس في الدول النامية ، فالنموذج السابق للقوى الخمس و الذي قدمه مايكل بورتر يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق و صناعات الدول المتقدمة ، و لكي يمكن استخدام هذا النموذج في تحليل قوى التنافس الخمس بالدول النامية لابد من اجراء تعديلين على النحو التالي:[1]

الشرط الأول: تصرفات الحكومة.

إضافة عنصر تصرفات الحكومة و ذلك باعتبارها قوة كبرى –القوة السادسة– في الدول النامية الى نموذج مايكل بورتر، فالحكومة هي حارس المرمى الذي يحدد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية كما انها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار و التكاليف لذا يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة ، اذن تصرفات الحكومة تؤثر في بيئة التنافس بالدول النامية.

الشرط الثاني: العوامل البيئية.

يتم اضافة العوامل لما لها من تأثير على قوى التنافس الخمس ، عادة ما تؤثر تصرفات الحكومة في كل الأطراف المشاركة في صناعة ما و أيضا في قوى التنافس الخمس: [2]

[1] –بوسهوة نذير ، دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة " دراسة حالة في أنتيبيوتيكال لمجمع صيدال ، رسالة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص ادارة الأعمال و التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة المدية ، 2008/2007، ص57-58.

[2] –بوسهوة نذير ، نفس المرجع ، ص58-.59'

1-شدة المزاحمة بين المنافسين في الصناعة: نظرا لقيام الحكومة في الدول النامية بدور المؤمن للعديد من الموارد الهامة مثل العملات الأجنبية ، الائتمان ، تراخيص الاستيراد و أسعار المدخلات من عوامل الانتاج ن فان المعاملات التفصيلية من جانب الحكومة تعد من أحد أشكال المنافسة داخل الصناعة ، و في ضوء هذا تصبح ادارة العلاقات بين مؤسسات الأعمال و الحكومة أداة تنافسية هامة .

2-الداخلين الجدد في الصناعة: تؤثر الحكومة على ديناميكية المنافسة من خلال تأثيرها على دخول منافسين جدد محتملين الى السوق ، ففي العديد من الحالات تعد الموافقة الرسمية من قبل الحكومة مطلبا و شرطا أساسيا للدخول في صناعة من الصناعات.

3-السلع البديلة المحتملة: تتزايد أهمية السلع البديلة كقوة تنافسية تؤثر في صناعة ما كلما اقترب سعرها و ما تؤديه من وظائف من سعر و وظائف السلع الحالية الموجودة بالسوق ، و تؤثر استراتيجيات و سياسات الحكومة على الأسعار النسبية للسلع و بالتالي على المقدرة الاحلالية لها.

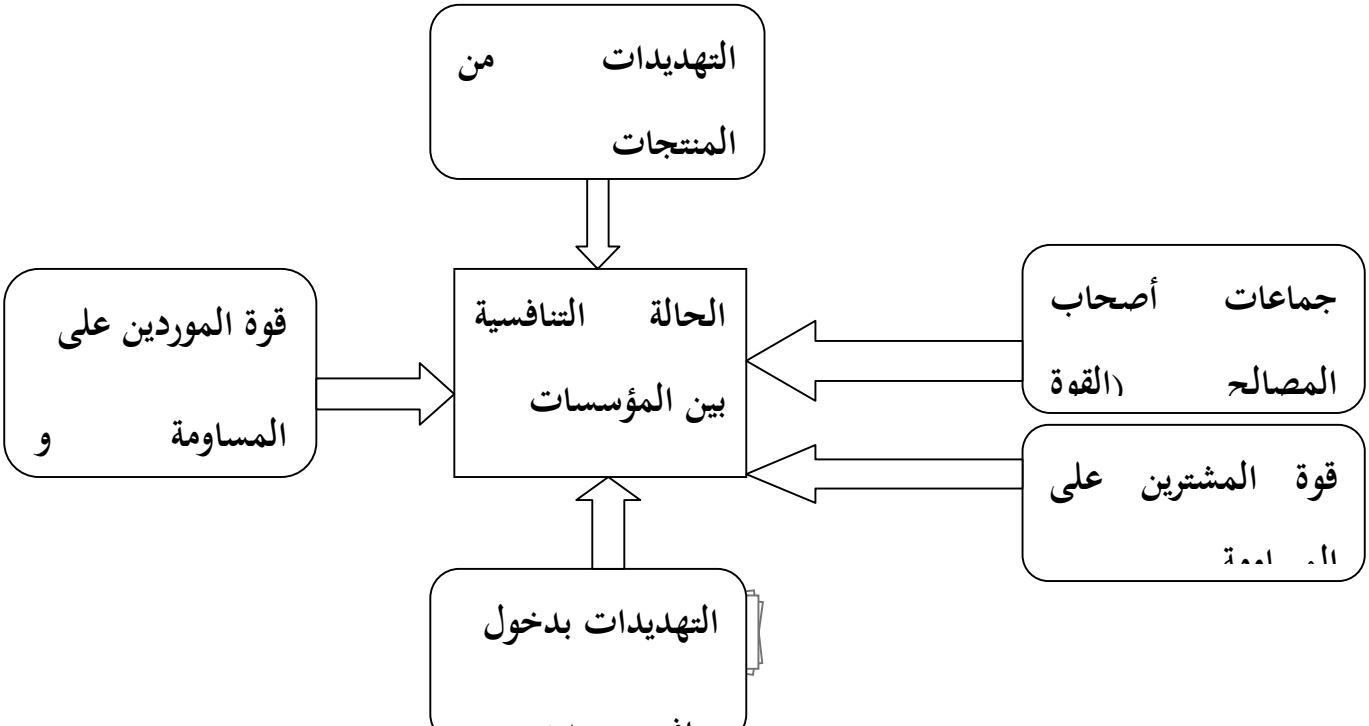
4-قوة الموردين و المشترين على المساومة: تؤثر الحكومة على قوة التفاوض و المساومة للموردين و المشترين من خلال القيود التي تفرضها عند الحصول على الموارد اللازمة لمؤسسات الأعمال، و من أكثر القيود شيوعا و أكثرها أهمية للتأثير في الموارد هي الرقابة على عمليات الاستيراد ، و قد تكون هذه الرقابة بشكل مباشر مثل حصص الكمية و الرسوم الجمركية ، أو بشكل غير مباشر كما هو الحال في العملات الأجنبية المخصصة لعمليات الاستيراد ، و كلما زادت القيود أو الرقابة على الاستيراد ، كلما زادت قوة الموردين المحلين على التفاوض و المساومة حيث تصبح المصادر البديلة للتوريد أقل و يتم الزام المشترين بالشراء من السوق المحلي ، و من جانب أخر تؤدي رقابة الحكومة أو تحكمها في أسعار الموارد اللازمة لعمليات الانتاج الى تزايد قوة ، أي من الطرفين الموردين أو المشترين و وفقا للسعر الحكومي المفروض ، و أخيرا تشريعاتها المقيدة لعمليات التكامل الخلفي أو الأمامي اتجاه المواد الخام أو اتجاه الأسواق و منافذ التوزيع.

مما سبق يتضح أن الحكومة تعد طرفا أساسيا في بيئة الصناعة بالدول النامية ، كما تشكل تصرفاتها قوة كبرى مؤثرة في هيكل الصناعة و ديناميكيات المنافسة ، ففي الدول النامية تؤثر تصرفات الحكومة بشكل مباشر أو

غير مباشر على شدة المزاحمة بين المنافسين ، الداخلين الجدد ، السلع البديلة ، قوة الموردين و المشترين على المساومة.

بعد تحليل قوى التنافس بجميع أبعادها تصل المؤسسة الى المرحلة الهامة و هي كيفية مواجهة هذه القوى و كيفية التعامل معها ، و هذا بطبيعة الحال لا يتم إلا من خلال تطبيق المؤسسة لاستراتيجيات تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين.

الشكل رقم(5): نموذج القوى الخمس لبورتر بإضافة القوة السادسة



المصدر:منير نوري، التسويق "مدخل المعلومات و الاستراتيجيات"، الطبعة الثانية ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2009، ص222.

المطلب الثاني: العقبات التي تواجهها المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية ناجعة.

تواجه المؤسسات اليوم عدة صعوبات و تحديات نتيجة تحمسها في البقاء في بيئة الأعمال و الظهور في السوق التنافسية ، فمع الزيادة المستمرة في عدد المؤسسات أدى ذلك باشتداد المنافسة و تأزم الأوضاع في السوق ، فحتى تستطيع المؤسسة مواجهة هذه المنافسة و التقليل من حدتها و المحافظة عليها يجب عليها أولا مواجهة العوامل التالية :

الفرع الأول: عوائق التقليد.

ان المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحا أعلى من المعدل المتوسط ، مما يجعل المؤسسات المنافسة تتجه نحو التقليد ، و التي تمارسه عدد كبير من المؤسسات من أجل الدخول في السوق بمنتجات مشابهة[1]، و ذلك من شأنه أن يبعث بإشارة للمنافسين تفيد أن المؤسسة تمتلك بعضا من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العليا التي تهيء لها الفرصة لإنشاء القيمة المتوقفة ، و طبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءات و محاولة تقليدها ، و اذا ما و فقوا لإدراك النجاح ، و قد يصلون في نهاية المطاف الى تجاوز المعدل المتفوق لأرباح المؤسسة ، أما العناصر الأخرى فتبدو متساوية ، فكلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع ، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية.

ان العامل الحاسم هنا هو الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة ، كلما زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق. و تعتبر عوائق التقليد الصدد الرئيسي لسرعة انجاز التقليد ، و هي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة للمنافس أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للمؤسسة ، و كلما ارتفعت درجة صعوبة هذه المحاكاة ، كلما تم ترسيخ المزايا التنافسية.

أولا:**تقليد الموارد:**

-1 -Claude Demeure ,Marketing , edition Dalloz , Paris , 4éme 2DITION ? 2003,p150.

عامة يمكن القول بأن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها هي تلك التي تركز على امتلاك الموارد المادية: مثل المباني و المصنع و التجهيزات ، فمثل هذه الموارد تعد مرئية للمنافسين و يمكن الحصول عليها.

أما الموارد غير الملموسة فهي أكثر صعوبة من حيث التقليد (المحاكاة) ، و يتجسد ذلك كأمر حقيقي في العلامة و الاسم التجاري ، الذي ينطوي على أهمية كبرى ، حيث أنه يرمز لسمعة المؤسسة.

و يعتبر كل من التسويق و المهارة التكنولوجية بمثابة موارد غير ملموسة هامة ، حيث تمتاز استراتيجية التسويق بالسهولة النسبية في مجال التقليد نظرا لأنها مرئية.

و فيما يخص المهارة التقنية ، فيمكن القول أن النظام الخاص ببراءة الاختراع (و هي وثيقة تسلم لحماية اختراع) ، يمكن أن تؤدي الى تحصين المعرفة التقنية بشكل نسبي ضد المحاكاة و التقليد ، اذ يحصل المبتكر أو المخترع بموجب هذا النظام على حماية مدتها (20) سنة ، إبتداءا من تاريخ إيداع الطلب ، و هذا حسب النصوص التشريعية المتعلقة بالملكية الصناعية في الجزائر ، حيث أنه من السهل نسبيا استخدام نظام براءة الاختراع في حماية المركبات الكيميائية من التقليد مثلا.[1]

ثانيا:**تقليد الكفاءات**:

تمتاز عملية تقليد الكفاءات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد الملموسة و المعنوية (غير الملموسة)، و ذلك يرجع بصورة رئيسية لأن قدرات المؤسسة غالبا ما تكون غير مرئية ، و حيث أن الكفاءات (القدرات) ترتكز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات و العمليات التي تجري ادارتها داخل المؤسسة ، لذا يكون من الصعب على المنافسين التمييز بين تلك العمليات أو ادراك مغزاها.

[1] –المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية ، النصوص التشريعية المتعلقة بالملكية الصناعية في الجزائر ، الأمر رقم 07-03-المؤرخ في 19 جمادى الأول عام 1424، الموافق ل 19 يوليو سنة 2003 ، الباب الثاني ، القسم الثاني ، المادة 09، ص 22.

و من هنا نلاحظ أن الموارد الملموسة و غير الملموسة تتميز بسهولة التقليد عن الكفاءات ، فنجد الميزة التنافسية المرتكزة على كفاءات المؤسسة يمكن أن تكون أكثر استمرارية بمعنى أخر تكون أقل عرضة للتقليد مقارنة بالتي تركز على الموارد الملموسة و غير الملموسة.

الفرع الثاني:قدرة المنافسين .

هناك من يرى أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة ، يتجسد في أولوية الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين ، و يقصد بالالتزام الاستراتيجي ، التزام المؤسسة بطريقة خاصة في انجاز و تنفيذ أعمالها ، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد ، لك أنه عقب اعلان المؤسسة عن الالتزام الاستراتيجي سوف تجد أنه من الصعوبة الاستجابة الى المنافسة الجديدة ، اذا ما اقتضى الأمر التخلي عن هذا الالتزام ، و لذلك فعندما تعلن المؤسسة التزاما طويلا أما طريقة معينة لأداء العمل ، فقد يؤدي ذلك الى بطء المزايا التنافسية لمؤسسة جديدة ، و بالتالي ستكون مزاياهم التنافسية تتسم بالاستمرار نسبيا.

و من ناحية أخرى ، وحتى داخل اطار هذه الصناعات تستطيع المؤسسات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية و ديمومة، اذا ما كانت قادرة على عمل استثمارات تؤدي الى بناء و تعزيز عوائق التقليد.

الفرع الثالث: ديناميكية الصناعة.

تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات السريعة التغير ، و تميل معظم الصناعات الديناميكية الى الاستحواذ على معدلات عالية جذا من تجديد المنتج.

و يقصد بمعدل التغير السريع في مجال الصناعات الديناميكية ، أن دورة حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة و أن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة.

ان المؤسسة التي تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد تجد مركزها محاصرا فيما يعد بتجديدات المنافسين ، على سبيل المثال و في مجال صناعة الحاسب الشخصي نجد أن الزيادة المتصاعدة في الطاقة الحسابية خلال العقدين الأخيرين قد ساهمت بدرجة كبيرة في عمليات التجديد ، و انعكاسا للتطوير المستمد نجد أنه في أواخر

السبعينات و أوائل الثمانينات استحوذت شركة (APPLE) على مزايا تنافسية على نطاق واسع نتيجة لمفهوم التجديد الذي بثته ، و من ثم في عام 1982 امتلكت (IBM) المبادرة من خلال تقديمها لحاسبها الشخصي الأول ، و مع حلول منتصف الثمانينات فقدت شركة (IBM) مزايا تنافسية لصالح صانعي ذوي طاقات عالية مثل "كومباك"، ثم جاء دور هذه الشركة في أواخر الثمانينات و أوائل التسعينات مزايا تنافسية لصالح شركات أخرى ، مثل (DELL) التي جاءت بأساليب جديدة منخفضة التكاليف لتسليم الحاسبات للمستهلكين.

و بهذه الطريقة استطاعت تلك الشركات فرض أسعار أقل من أسعار "كومباك" ، و أخيرا و جدت (DELL) أنه من الصعب الابقاء على مزاياهم التنافسية في مواجهة عمليات المحاكاة السريعة لاستراتيجياتها من قبل المنافسين ، التي تبيع الحاسبات من خلال الطلب بالبريد.

و من خلال ما سبق يتضح لنا بأن استمرار المزايا التنافسية للمؤسسة ، يرتكز على ثلاثة عوامل هي مدى صعوبة عوائق التقليد قدرة المنافسين على محاكاة التجديد ، و المستوى الديناميكي العام في البيئة الصناعية و عند ما تتسم عوائق التقليد بالسهولة ، فان ذلك يؤدي الى كثرة المنافسين القادرين على التقليد ، و تتحول البيئة إلى بيئة ديناميكية ، و مع تطور عمليات التجديد على مدار الوقت تتجه المزايا التنافسية لتكون مؤقتة ، و من ناحية أخرى و حتى داخل اطار هذه الصناعات تستطيع الشركات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية و ديمومة، اذ ما كانت قادرة على عمل استثمارات تؤدي الى بناء و تعزيز عوائق التقليد.

المطلب الثالث: عوامل استمرار و ديمومة الميزة التنافسية في المؤسسة.

لا تكتفي المؤسسة بالحيازة على الميزة التنافسية ، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن الاحتفاظ بها بصورة نهائية ، بل لابد لها أن تسعى نحو تطوير و تحسين هذه الميزة بصفة مستمرة ، فالتطوير المستمر يعتبر من مقومات ادارة التميز " اذن يتيح للمؤسسة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين ، و أن يكون لها السبق في تطوير المنتجات و الخدمات و نظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع الى الأسواق ، و توفير منافع و مميزات لا يجاريها المنافسون"[1]. و يستدعي ذلك بالضرورة الى الابداع كونه نشاط منظم ومنهجي في التوصل الى

[1] د ، علي السلمي ،ادارة التميز ، نماذج و تقنيات الادارة في عصر المعرفة ، دار غريب ، مصر ،2002 ، ص23.

تقنيات جديدة تحقق الميزة التنافسية و تحافظ عليها ، فكما قال أنشتاين "ان ملكة الابداع و التخيل أبلغ أهمية من المعرفة".

و من خلال هذا المنطلق سنتناول بالدراسة من خلال هذا المطلب ما يلي:

*الابداع التكنولوجي.

*الابداع التنظيمي.

* الابداع التسويقي.

الفرع الأول : الإبداع التكنولوجي:

يحتل الابداع التكنولوجي موقعا مهما في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة باعتباره يتيح تأمين جودة عالية للميزة التنافسية ، و كذا قدرات الاحتفاظ بها أطول فترة ممكنة.

أولا: **تعريف الابداع التكنولوجي و خصائصه.**

أ-تعريف الابداع التكنولوجي : كثيرا ما تستعمل كلمة الابداع للدلالة على كل شيء جديد بارع أو مدهش و حتى فريد من نوعه ، و هناك عدة تعاريف لمصطلح الابداع التكنولوجي يمكن أن نذكرها فيما يلي :

*استعمل مصطلح الابداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي Josef Schempeterسنة 1939 بقوله ، أن الابداع التكنولوجي على أنه ادخال شيء معد من شيء جديد و غير معروف.

*كما عرف الكاتب أوكيل محمد السعيد الابداع التكنولوجي على أنه ، تلك العملية المتعلقة بالمستخدمات الايجابية ، و التي تخص المنتجات بمختلف انواعها وكلك أساليب الانتاج"[1]

[1] -د، أوكيل محمد السعيد ، اقتصاد و تسيير الابداع التكنولوجي ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،1994 ، ص 33.

*كما عرفه الاقتصادي J.Morin سنة 1986 كما ترى منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية بأن الابداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة و الأساليب الفنية الجديدة ، و يكتمل الابداع التكنولوجي عندما يتم ادخاله الى السوق أو استعماله في أساليب الانتاج.

مما سبق يتضح لنا أن الابداع التكنولوجي هو عنصر محرك لقدوم مؤسسة جديدة ، كما أنه يشمل التكنولوجيا بحد ذاتها و الاقتصاد ، بحيث يدخل متغيرات مثل المردودية ،التنافسية ، الاستثمار...الخ.

ب-خصائص الابداع التكنولوجي: و سنتطرق في هذا الاطار الى عنصرين مهمين : طبيعة الابداع التكنولوجي ثم درجة الإبداع التكنولوجي.

1-طبيعة الإبداع التكنولوجي : و يمكن تصنيف الابداع التكنولوجي حسب طبيعته الى خمس فئات أو أنواع و هي :

*المنتجات الجديدة *الأساليب الفنية الجديدة للإنتاج الأسواق الجديدة

*المصادر الجديدة للمواد الأولية و الأشكال الجديدة للتنظيم.

2-درجة الإبداع التكنولوجي: يتم تجزئته الى فئتين هما:

*الابداع التكنولوجي الجذري: و هو الذي يغير حرفيا المراجع المعتادة المرتبطة بالمنتج و يحتاج مهارات إلى جديدة ، كما أنه يحتاج الى استثمارات كبيرة في البحث و التطوير و يحقق نتائج تقنية عالية ، و يبقى بصفة مستمرة عبر الزمن.

*الابداع التكنولوجي التدريجي: وهو إبداع بالتحسين لا يحتاج إلى مهارات جديدة ، وهو عملية اتقان للمنتجات أو الأساليب الفنية للإنتاج بطريقة تحسن النوعية الانتاجية و التنويع ، و يكون بقاءه مستمر طوال فترة التقنية.

الفرع الثاني: الإبداع التنظيمي.

و يتعلق الأمر بإدخال اجراءات و تطبيقات جديدة للتسيير و يهدف الابداع التنظيمي أساسا الى تحويل أو اعادة تنظيم الطرق ، الكيفيات و المعارف المكتسبة حتى تكون سلوكات و عمليات المؤسسة و الأفراد أكثر ايجابية و ذات مردودية.

أولا:**التعلم التنظيمي**: ويقع التعلم في صميم قدرة أي مؤسسة على التعلم مع بيئة سريعة التغير وهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص قد لا يراها الآخرون، و استغلال تلك الفرص بصورة و على أكمل وجه قبل المنافسين وهو يشمل تحويل البيانات الى معرفة و الى قيمة اقتصادية ، و بالتالي فان البقاء في بيئات ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم ، ولابد أن تمتلك المؤسسات و الأفراد القدرة على التعلم بغية ضمان الاستمرار في بيئة تتسم بعدم الاستقرار و التغير. فالمؤسسات التي تعمل بصفتها منظمات للتعلم هي وحدها التي تستطيع الحفاظ على قدرتها التنافسية على المدى الطويل وتحقق الثروة.

ب-المرونة:في بيئة تنافسية تتميز بالتغيرات المستمرة تعتمد المؤسسة على المرونة التي تعني الاستعداد، للتصرف ازاء حادث غير متوقع و التكيف معه ، و تدفع المؤسسة مقابل هذا التكيف ثمنا في شكل موارد و قدرات اضافية حيث يمكنها ذلك من الاحتفاظ على حرية الاختيار مستقبليا.

الفرع الثالث: الابداع التسويقي.

و يقصد بالإبداع التسويقي البحث عن الكيفيات الجديدة و المتجددة لتلبية حاجيات الزبائن و اشباع رغباتهم ، و قد يتعدى ذلك توليد الحاجة و الرغبة لدى الزبائن.

أولا: الزبون محور العملية التسويقية.

يعد الزبون من وجهة نظر التسويق محور التفكير التسويقي بحيث توجه نحوه الجهود لجعله يبدي ولاءا مستديما للمؤسسة ، ولا يكفي أن يكون الزبون راض بدرجة قليلة لأن ذلك لايضمن الولاء بل يجب أن الزبون راض الى حد كبير حتى يمكن للمؤسسة أن تضمن درجة وفائه، ، وعليه ينبغي مراقبة الزبائن و درجة رضاهم و من خلالها درجة وفائهم. و حتى تتميز المؤسسة المركزة على الزبون عن المؤسسات الأخرى غير المركزة على الزبون ، فإنها تعمد على الاستراتيجيات الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2) : كيف تتميز المؤسسة المركزة على الزبون عن المؤسسات الأخرى.

الاستراتيجيات	المؤسسات الأخرى	المؤسسات المركزة على الزبون
استهداف عرضها التجاري بدقة.	المسيرين و الأجراء غير موجهين و يبحثون عن الفرص.	المسيرين و الأجراء يركزون على ما يتيح لهم الاتيان بقيمة مرتفعة لزبائن مستهدفين و محددين بدقة.
أخذ بعين الاعتبار و بدقة ملاحظات الزبائن.	تقوم بدراسة سوق غير منسقة و نادرا ما تقضي الى عمليات حقيقة.	تضع استراتيجية واضحة الاستماع ثم تجسد ما تعلمته في تنظيمها ، حتى يمكن للأجراء أن تكون لهم

		كل الفرص للاستجابة لرغبات الزبائن.
ضمان مشاركة كل المتعاونين.	كيفيات أدت الى الاخلال بعادات العمل دون الاتيان بأخرى جديدة و مهمة.	أهداف عامة مشتركة ، استثمارات مهمة في التكوين و البنية التحتية تحفز روح التعاون.
تحويل الزبائن المعتادين الى زبائن عاديين.	يعمل الباعة على جلب أقصى عدد من الطلبيات و الخدمة تعتبر كعبء ضروري.	تعتمد على منظور شامل حيث يتم الأخذ و الرد مع الزبون و يساهم في تشكيل صورته و كذا منتجه.
التسيير في الميدان.	يعمل المسيرون على تموقع المؤسسة بمقتضى قرارات فردية أو بالعودة الى مبادئ كبرى حتى و ان كانت هذه الأخيرة غير مجدية.	يتجه المسيرون الى مكان عمل الزبون حيث يتم هناك العمل الحقيقي للمؤسسة.

المصدر:عمار بوشناق، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2002، ص 86.

ثانيا: التموقع و التجزئة:

أ- التموقع: و يتعلق الأمر هنا بالتعرف على المنتجات و المزيج التسويقي للمؤسسة ، مقارنة بالمنافسين في السوق و كذا تجسيد هذا التموقع ، تحديد الانحرافات و تصحيحها ، ايصال الميزة التنافسية للزبون ، و

تعتمد المؤسسة في تموقعها على أهمية معايير الاختيار بالنسبة للزبون و على التميز الملحوظ من قبله ، و تبعا لذلك نجد الوضعيات التالية و الملخصة في الجدول الاتي:

جدول رقم (3): تموقع المنتجات حسب عدة وضعيات.

أهمية المنتج	تميز المنتج	تموقع المنتج	التفسير
مرتفعة.	مرتفع.	جيد.	التموقع جيد لأنه مبني على خاصية مهمة بالنسبة للزبائن.
مرتفعة.	مرتفع.	سيء.	وضعية صعبة تعود بالخسارة على المؤسسة و ينبغي معالجتها بسرعة.
مرتفعة.	ضعيف.	جيد.	خاصية المنتج ليست محددة يجب معرفة ما ان كان التموقع الجيد للمنافسين مبالغا فيه.
مرتفعة.	ضعيف.	سيء.	الوضعية خطيرة جدا ينبغي على المؤسسة أن تكون سباقة لتحسين تموقعها و استحواذ حصة سوق معتبرة.
ضعيفة.	مرتفع.	جيد.	هناك فرصة بالنسبة للمؤسسة يجب انتهازها و الرفع من أهمية خاصية المنتج.

ضعيفة.	مرتفع.	سيئ.	اذا تمكن المنافس الأحسن تموقعا ، من جعل الخاصية مهمة فهناك خطر على المؤسسة.
مرتفعة.	ضعيف.	جيد.	لا توجد ضرورة ملحة للتصرف ازاء هذه الوضعية.
ضعيفة.	ضعيف.	جيد.	لا يتم القيام بأي عمل أساسي.

المصدر: من إعداد الطالب.

و يستخلص من خلال هذه الوضعيات ثلاثة أنواع من التصرف:

-جعل المعيار أكثر تحديدا عند الاختيار و ذلك عندما تكون العلامة جيدة التموقع .

-التقليل من أهمية المعيار عندما تكون العلامة متموقعة بشكل سيء.

-تحسين تموقع العلامة عندما يتعلق الأمر بخصائص محددة (اختلافات ملحوظة بين العلامات المتنافسة).

ب-التجزئة:

1-ثبات أجزاء السوق: للتجزئة هدف استراتيجي يتمثل في تحديد موقع يسمح بالتميز في جزء سوق ذو مردودية و عليه ينبغي أن يكون هذا الجزء ثابت بما فيه الكفاية خلال الزمن حتى يمكن امتلاك استثمارات ، فالجزء الذي خصائصه تتطور بشكل سريع قد يفقده ذلك جاذبيته.

2-التجزئة البعدية: و في هذا المجال ينبغي فهم هيكل السوق، أجزاء السوق الرئيسية بالاستناد الى تحليل المشتريات السابقة قصد تكييف الاستراتيجية التسويقية ، و تسمح تقنيات التجزئة المعتمدة على المبيعات الحالية في بعض الأحيان بتكييف الاستراتيجيات ، كما تتيح مقارنة خصائص الزبائن بالمنتجات المنافسة و توجيه الاستراتيجية في هذا الاتجاه.

3-التجزئة القبلية: و تعتمد هذه التجزئة على تطلعات المستهلكين و محاولة اظهار مجموعة أفراد حيث تكون تطلعاتهم متجانسة، و عندما يمكن تحديد استراتيجية لكل مجموعة ثم اعتماد الأجزاء التي يمكن للمؤسسة أن تستجيب لتطلعاتهم و أن تتوفر في الجزء شروط كالحجم الكافي و القدرة على التموقع الجيد مقارنة بالمنافسة.

ثالثا: التسويق كوسيط بين الزبون و المؤسسة.

يلعب التسويق دورا مهما في نقل الأفكار المبدعة و بثها داخل المؤسسة باعتباره في اتصال دائم بالسوق خاصة بالزبائن الذين يبدون اعجابهم أو استياءهم اتجاه خدمات أو منتجات المؤسسة ، وهذا ما يعمل على انشاء قاعدة معطيات تسويقية يتم تحليلها و استغلالها في تصميم المنتجات الجديدة أو تعديلها ، فالتسويق يلعب دور الوسيط بين تطلعات ،احتياجات و رغبات الزبائن و وظائف المؤسسة خاصة منها وظيفة البحث و التطوير.

و التسويق كنشاط فعال يلعب دورا رئيسيا حساسا في الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية و يتحقق ذلك من خلال الاتجاه الى الابتكار التسويقي القائم على المنهجية العلمية في دراسات السوق و العملاء و المتعاملين فيها و تحقيق رضاهم الكامل عن المنتجات التي يتم تقديمها اليهم و كسب تأييدهم لها.

إذن مما سبق يتضح أن الابداع بأشكاله الثلاثة يمثل الضمان الرئيسي لاستمرارية المزايا التنافسية، و بالتالي ينبغي النظر اليها بصفة شاملة حيث يخدم كل منها الأخر.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل لاحظنا بأن المؤسسة تتلقى ضغوطا مستمرة من قبل البيئة التنافسية التي تعيش فيها ، مما يدفع بها الأمر الى البحث و محاولة اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها و تضمن استمراريتها في السوق.

و بالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بين البيئة و الميزة التنافسية، من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة.

فإذا تم تحقيق ميزة تنافسية ناجعة في المؤسسة ، يكون من السهل على هذه الأخيرة اكتساب نقاط قوة خاصة بها و معالجة نقاط الضعف فيها من خلال تمكنها من محاربة التهديدات الخارجية المحتملة ، مما يضمن استمراريتها و دوام تميزها.

و من أجل ذلك لابد على صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع ، محددات و معايير الميزة التنافسية ، مصادرها...الخ، حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدين القصير و الطويل.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لمؤسسة "ENIE" للصناعات الإلكترونية بسيدي بلعباس.

مقدمة الفصل التطبيقي:

بعد ما تم عرض الإطار النظري لموضوع تقييم المؤسسة و دوره في تحقيق ميزة تنافسية و كذا تحديد أبعاده وكل المفاهيم المرتبطة به ، مع التطرق لمختلف الطرق المستعملة في التقييم و إبراز الطريقة المثلى و الأنسب في ذلك ، نحاول استكمال هذه الدراسة من خلال تطبيق المفاهيم السابقة ميدانيا على شكل دراسة حالة تخص مؤسسة "ENIE" للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس في ظل بيئة تشتد فيها حدة المنافسة يوما بعد يوم.

إذ قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين : ففي المبحث الأول سنعرض باختصار أهم المعلومات التي تخص المؤسسة محل الدراسة ، أما في الثاني سنحاول إعداد تقييم للمؤسسة و معرفة ما إذا كانت هذه الأخيرة قادرة على تحقيق نتائج تنافسية.

المبحث الأوّل: مؤسسة « ENIE » للصناعات الإلكترونية.

المطلب الأوّل: تعريف المؤسسة.

تعد المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية « ENIE » مؤسسة جزائرية خاضعة للقانون الخاص، حيث نشأت المؤسسة يوم 31 أكتوبر 1969 تحت اسم "سونيلاك" وتأسست سنة 1975، أنتجت لأول مرة سنة 1975، واختصت بصناعة الأجهزة السمعية البصرية بالإضافة إلى مركبات إلكترونية (صناعة الأسلاك الكهربائية والكهرومنزلية)، وكانت تدعى بـ (ش.و.ص.ك.م) SONELEC، وفي سنة 1980 دشنت كمؤسسة وطنية للصناعات الإلكترونية « ENIE » من قبل رئيس الجمهورية، واستقلت بنفسها بتاريخ 23 أكتوبر 1982 بإصدار المرسوم 320/82، والتي دخلت به ميدان الاستقلالية وأصبحت بموجبه شركة (SPA) أي شركة ذات أسهم بتاريخ 1982/03/06. منتجاتها متوفرة في أنحاء الجزائر وهي مضمونة لسنتين، مع تعدد نقاطها للبيع وكذا ورشاتها المهتمة بالخدمة ما بعد البيع، لا يمكن للزبون إلا أن يكون مخدوماً أفضل.

تطمح مؤسسة « ENIE » أن تكون أول صانعي الأجهزة السمعية والسمعية البصرية للجمهور الكبير في الجزائر لسوق وطنية مجهزة بخمس مائة ألف تلفاز ملون ومليون أجهزة سمعية في العام.

تشغل المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية « ENIE » ألفين وستة مائة وخمسين عامل وإطار في مختلف ميادين الأنشطة.

يقع مقر « ENIE » بسيدي بلعباس في المنطقة الصناعية شمال الطريق الوطني، يبتعد عن عاصمة البلاد غربا بـ: 450 كلم، تتربع على مساحة 10000 متر مربع، رأس مالها يقدر بـ: 80.000.000 دج.

المطلب الثاني: نشأة المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية.

المؤسسة هي ذلك الشخص المعنوي الاعتباري الذي يتمثل في مجموع وحدات المؤسسة في شكل هيكل اقتصادي يعتمد على مجموعة من الأسس حسب المخطط الترتيبي المنتهج من طرف مسيري المؤسسة.

في يوم 21 أكتوبر 1969 طبقا للمرسوم رقم 86/68[1]، تم إنشاء المؤسسة الوطنية للصنع والتركيب « SONELEC » ومن مهامها الأساسية:

1. صنع الأسلاك الإلكترونية.
2. صنع وتركيب الأجهزة الهاتفية.

[1] – المرسوم التنفيذي رقم 86/68 المؤرخ يوم 21 أكتوبر 1969.

3. صنع وتركيب الأجهزة الكهرومنزلية.

4. صنع المحركات.

5. صنع المحركات الإلكترونية.

6. صنع البطاريات ومركباتها.

7. صنع المصابيح.

8. أداء الكهروميكانيك.

ويوم 8 جوان 1980 إثر قانون رقم 146 من الإدارة العامة المؤسسة « SONELEC » بدأت تتفرع إلى هياكل أخرى ونذكر منها[1]:

أ- قسم الأسلاك سطيف.

ب- قسم الكهرومنزلية تيزي وزو.

ت- قسم الإلكترونيك سيدي بلعباس.

ث- قسم الهندسة وصنع المنتوج سيدي بلعباس.

يوم 23 أكتوبر 1982 وإثر قرار رقم 82/320 تجمعت الأربع الأقسام لتعطي لنا ميلاد المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية « ENIE ». هذه الأخيرة توجهت نحو البحث والتطور والإنتاج وأيضاً توزيع وإصلاح الأجهزة الإلكترونية والتجهيزات التالية:

أ- الأجهزة الأكثر عمومي.

ب- المركبات الإلكترونية.

[1] – المرسوم التنفيذي رقم 82/320 المؤرخ في 23 أكتوبر 1982.

ت- الأجهزة الطبية.

ث- الإدارة والإعلام الآلي.

ج- قياس ومراقبة التنظيم الإلكتروني.

وفي يوم 21 جانفي 1988 سمح القانون رقم 01/18[1] بتحويل المؤسسة « ENIE » إلى شركة ذات أسهم بدون خلق مسؤولية معنوية جديدة أو تغيير أهدافها أو مخططاتها أو اسمها أو مقرها.

أهدافها:

أصبحت تهتم في البحث العلمين التطور، الإنتاج واستيراد التجهيز، إصلاح المعدات والأجهزة والمركبات الإلكترونية المتوزعة على جميع الفروع.

مقرها:

تقع المؤسسة في منطقة صناعية شمال مدينة سيدي بلعباس المحاذي للطريق الوطني رقم 07، ويبعد المركب بـ 4 كلم عن وسط المدينة ويتربع على مساحة تقدر بـ 50 هكتار والمركب يحتل مساحة 11 هكتار، ويقدر رأسماله 8.322.000.000 دج، وتتمثل مختلف رأس المال المساهم فيه فيما يلي:

- الإلكترونيك.
- الاتصال والإعلام.
- أحسن تجهيز.
- الصناعة المختلفة.

دور المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية:

[1] - المرسوم التنفيذي رقم 01/18 المؤرخ في 21 جانفي 1988.

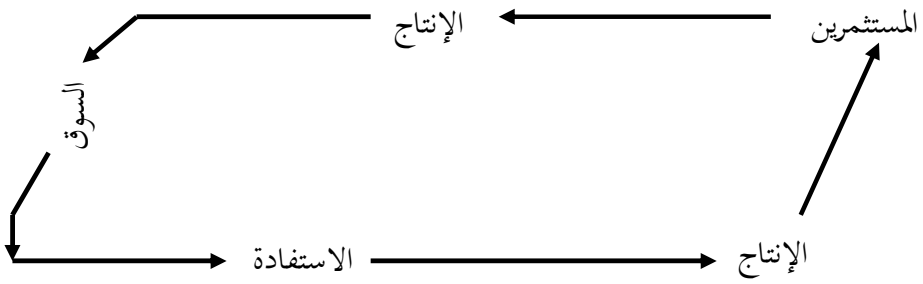
تهدف المؤسسة إلى تحقيق دورين مهمين أساسين هما الدور الاقتصادي والاجتماعي.

- **الدور الاقتصادي:**

ويمكن القول أن دور المؤسسة يتمثل في وضع إستراتيجية لتطوير الصناعة الإلكترونية التي من خلالها يمكن:

- التحكم في التقنيات والتكنولوجيات والهندسة الصناعية اللازمة للتطور وكذلك التحكم في الإنتاج.
- التوسع في مجالات صناعية أخرى.
- تحسين المنتوج.
- تطوير شبكة التوزيع.
- تطوير نظام التخطيط والمراقبة والتسيير.
- اكتفاء الطلب الوطني على هذه المنتجات.
- تطوير البحث في المجال الإلكتروني.

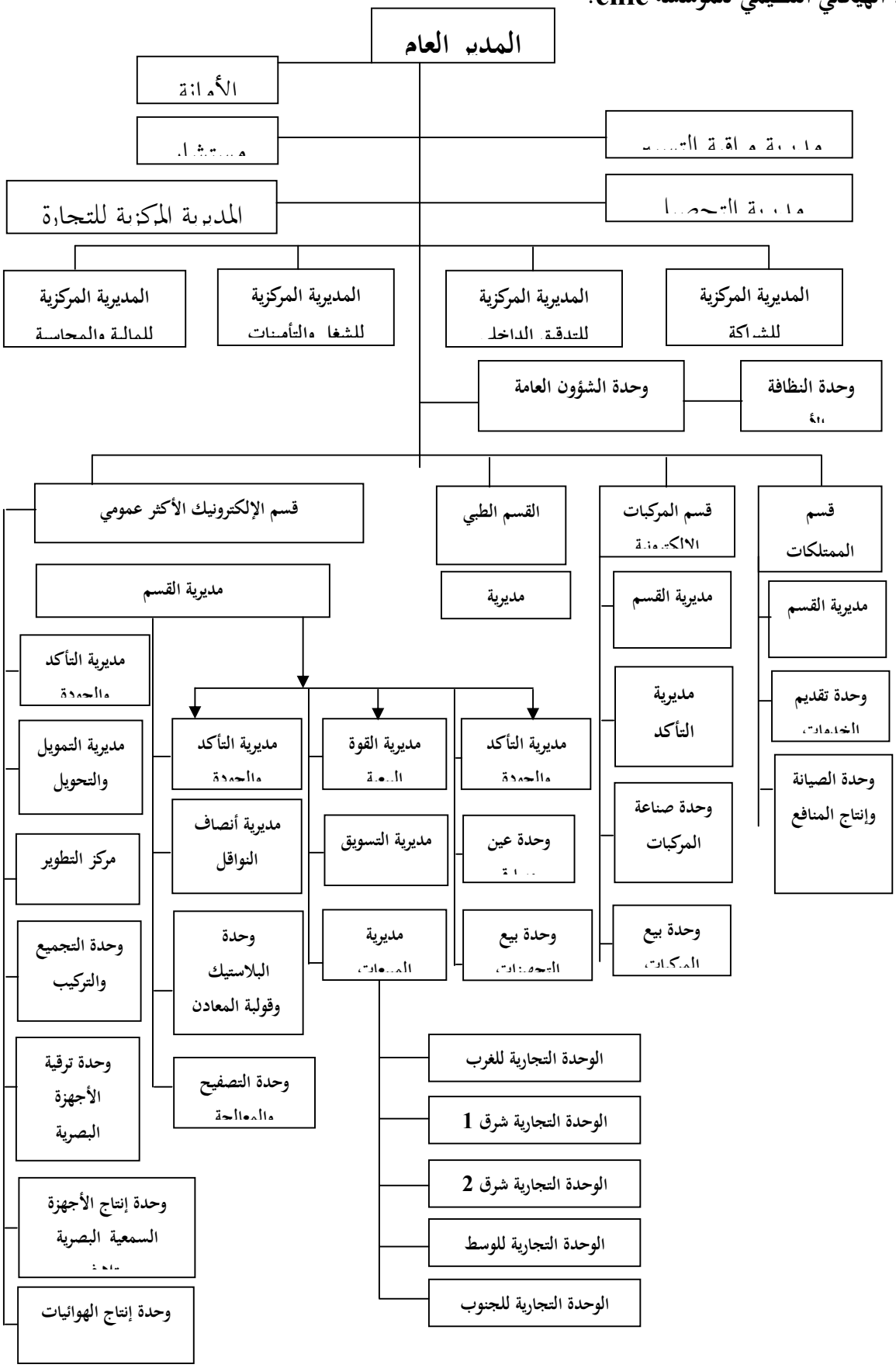
بالإضافة إلى تحقيق الهدف المسطر والرئيسي كالتالي:



- **الدور الاجتماعي:**

ويتمثل الدور الاجتماعي في تحسين المستوى المعيشي للعمال بصفة أخص عن طريق دفع الرواتب الشهرية والمنح والتعويضات...الخ، وللمجتمع عن طريق توفير الرفاهية لهم وكذلك توفير فرص العمل إلا أن التوظيف في الشركة في الآونة الأخيرة أصبح معدوما تماماً وذلك لِما تعيشه المؤسسة من أزمات مالية خانقة.

المطلب الثالث: الهيكلي التنظيمي للمؤسسة enie.



مهام المؤسسة:

تنقسم مهام المؤسسة حسب الأقسام التي أنشئت لها والوحدات التابعة من أقسام وظيفية وهي على النحو التالي:

- **قسم الإلكترونيك الأكثر العمومي EGP**: والمشكل من كل الوحدات الإنتاجية المنتوجات النهائية المتواجدة عبر الوطن، التي تتيح المنتوجات التالية:

  - المنتوجات السمعية: سلاسل (CHAINES): بمختلف الأنواع حسب الخصوصيات المقترحة ذات القرص المضغوط والعادي.
  - المنتوجات السمعية البصرية الملونة بمختلف الأبعاد (37، 55، 71، 74، 210) والتي تشكل الطلب السائد لدى الزبائن، وهي المنتوجات التي تراهن عليها المؤسسة في الرفع من رقم أعمالها وتعزيز تواجدها في السوق.
  - الهوائيات لمختلف العناصر، بالإضافة إلى الموازين الإلكترونية والتجارية ذات الطلب الواسع لدى التجار وصناعة الموازين الكبيرة للحمولات الثقيلة، غير أن هذه الوحدة القابعة بمدينة رأس الماء (سيدي بلعباس)، أوقف نشاطها وتم تسريح عمالها والاحتفاظ بتعداد يضمن التهيئة لتصفيتها نهائياً.

- **قسم المعادن و البلاستيك METALLO PLASTIQUE**: يهتم بإنتاج الأجهزة الواقية، الأغلفة البلاستيكية، والقطع الحديدية ذات الأبعاد المختلفة ويشكل قسم دعم للقسم الرئيسي بالمؤسسة (الإلكترونيك الأكثر عمومي EGP)، لكن من الناحية العملية أدمج هذا القسم وظيفيا إلى القسم (الإلكترونيك الأكثر عمومي EGP).

إن الحالة الراهنة للإنتاج المطبوع بصفة التركيب (أي استيراد المنتوجات مفككة في شكل حزم (Kits) على أن يتم تركيبها لاحقا على مستوى المؤسسة، دون إدماج لأي عنصر إلكتروني منتج محليا) فإن ذلك أوكل إلى وحدة واحدة تسمى بوحدة التركيب (Assemblage) الكائنة بسيدي بلعباس.

- **قسم المركبات COMPOSANTS**: ويهتم بإنتاج وتسويق المركبات الفعالة وغير الفعالة سواء المنتوجات التي تم إنتاجها سابقا، واستبدلت بمنتوجات عصرية وحديثة، وغالبا ما تسوق هذه المركبات لكثرة الطلب عليها من (مكيفات، محولات التيار العالي، مكبرات الصوت، الوشيعات....) غير أن هذا القسم ونتيجة لاعتماد المؤسسة على سياسية التركيب فقد أوقف نشاطه، وأصبح إداريا جزء من القسم (الإلكترونيك الأكثر عمومي EGP).
- **قسم الطاقة الشمسية SOLAIRE**: أمام المنافسة الشرسة في السوق، الخاص بتسويق وبيع الأجهزة الإلكترونية، فإن المؤسسة تراهن على نشاط جديد هو الولوج في إنتاج الخلايا الإلكترونية للاستفادة من الطاقة الشمسية الموجهة للأغراض المختلفة ومقر هذا القسم حالياً بسيدي بلعباس.
- **القسم التجاري COMMERCIALE**: والذي يكمن نشاطه في توزيع، بيع وتسويق المنتوجات الإلكترونية، لمختلف الزبائن من تجار بالجملة وتجزئة وأفراد، مؤسسات... عبر وحداته المنتشرة عبر كامل التراب الوطني والتي تحمل اسم وحدات التسويق الجهوية (UCR) بدلا من وحدات الخدمات الإلكترونية (UPE)، ثم تحول تنظيميا إلى مديرية مركزية، ودعم بقوى بيع تقوم بالترويج للمنتوجات التي تنسق مع مديريتي التسويق ومديرية البيع.
- **القسم الطبي MEDICALE**: ويقوم بإنتاج المنتوجات الطبية وتسويقها غير أن هذا القسم عرف شللا تاما بفعل عزوف المؤسسة عن نشاط هذا النوع، وهو الآن على أهبة التصفية.

- **قسم الممتلكات PATRIMOINE**: ويقوم بدعم وتموين الأقسام الأخرى بحاجاتها من المنافع الخاصة بالهواء والمياه الصناعية، كما يقوم بتسيير أعوان الأمن للمؤسسة، بالإضافة إلى الصيانة الضرورية والتنظيف. كما يقوم بتسيير ممتلكات المؤسسة من استثمارات ومتابعة كراء (الموظفين)، وأدمجت حاليا بالمديرية المركزية للشراكة، أما التنظيف الذي كان من مهام هذا القسم فقد استعانت المؤسسة بمؤسسات خاصة في هذا المجال نظرا لاستفادة المنظفات من التقاعد التناسبي الممنوح من طرف المؤسسة.

وتم التركيز على جانب الإنتاج باعتباره عصب الدخل في المؤسسة، حيث تم استقطاب العديد من الأفراد المؤهلين (مهندسين دولة، مهندسين تطبيقيين، تقنيون سامون، تقنيون...) والتفتح نحو اكتساب منتوجات عالة الجودة العالمية كـ LCD، LED ورافق ذلك تطوير هياكل دعم كاستحداث قسم جديد هو القسم المهني Division Professionnelle الذي أوكل إليه تحضير واختبار المنتوج قبل اعتماده من طرف المؤسسة.

مصلحة الإدارة والوسائل:

- تختص بالميزانية.
- تختص بالأرشيف وكل ما يتعلق بالشبكة.
- تهتم بشراء أدوات العمل.

مصلحة تسيير المستخدمين (الموارد البشرية):

- إحصاء عدد من المستخدمين.
- التخطيط للتوظيف بكل وكالاتها.

- تكوين ومتابعة دورات التكوين*.
- تأمين المسائل الاجتماعية.
- متكلفة بالمجالس التأديبية وتوجيهات العمال.
- مراقبة أجورهم.
- مراقبة سلوك الفرد (العامل).
- إعلام العمال عن التغيرات (تعليمات جديدة للعمال).
- الإجابة عن كل شكاوي العمال.

قسم المراقبة:

- مصلحة المراقبة.
- مراقبة المحاسبة للوكالات.
- الخلية: توكيل المهمات.

ملاحظة:

المؤسسة هي في مرحلة إعادة التأهيل فقد تم تجميع العديد من الأقسام والوظائف وإسنادها إلى هيكلة وظيفية واحدة، وتم التركيز على جانب الإنتاج باعتباره عصب الدخل في المؤسسة، حيث تم استقطاب العديد من الأفراد المؤهلين (مهندسين دولة، مهندسين تطبيقيين، تقنيون سامون، تقنيون....) والتفتح نحو اكتساب منتوجات عالة الجودة العالمية كـ LCD، LED ورافق ذلك تطوير هياكل دعم كاستحداث قسم جديد هو

* - معلومات ذكرت مباشرة من رئيس المصلحة.

القسم المهني Division Professionnelle الذي أوكل إليه تحضير واختبار المنتوج قبل اعتماده من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني : تقييم مؤسسة " ENIE"

تهدف الدراسة الميدانية إلى تحديد الحالة المالية للمؤسسة محل الدراسة ، بمعنى تحصيل قيمة نهائية لهذه الأخيرة و بالتالي معرفة وضعيتها الحقيقية و ما إذا كانت هذه المؤسسة قادرة للدخول إلى السوق التنافسية .

و قبل الشروع في تقدير قيمة المؤسسة ، لابد الإشارة إلى الطريقة التي سنتبعها و التي وجدناها الأنسب من خلال دراستنا النظرية نظرا لسهولة اقتناء المعلومات و هي الطريقة المحاسبية.

و عليه سوف نقوم بدراسة كل من التوازنات الاقتصادية للمؤسسة و كذا النسب المالية لكل من السنوات الثلاثة 2011،2012،2013 و في الأخير وضع تحليل و تشخيص للحالة المالية التي مرت بها المؤسسة طوال السنوات الثلاثة.

من خلال الملحق رقم 01 و رقم 02 يتضح لنا أن

أولا : التوازنات الاقتصادية للميزانية:

* رأس المال العامل :

رأس المال العامل2011 = الموارد الثابتة - الاستعمالات الثابتة = **1 143 981 364,11**

رأس المال العامل2010 = الموارد الثابتة – الاستعمالات الثابتة = 1 817 717 305,53

*احتياجات رأس المال العامل:

احتياجات رأس المال العامل2011 = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة = **1 143 981 364.11**

احتياجات رأس المال العامل2010 = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة = **1 599 914 825.60**

*الخزينة الصافية:

الخزينة الصافية2011 = خزينة الأصول - خزينة الخصوم = **585 410 040.38**

الخزينة الصافية2010 = خزينة الأصول - خزينة الخصوم = **222 811 580,50**

الخزينة الصافية2011 = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل = **585 410 040,00**

الخزينة الصافية2010 = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل = **217 802 479 ,93**

ثانيا: النسب المالية:

نسب النشاط	الطريقة	N+1	N	التغيير
هامش الربح الصافي	النتيجة الصافية / رقم الاعمال	-0,2332	-0,2312	0,008
مساهمة المستخدمين في القيمة المضافة	مصارف المستخدمين/ القيمة المضافة	1,2533	1,8542	-0,324
نسبة هامش الاستغلال	هامش الاستغلال / رقم الاعمال	-0,0810	-0,3114	-0,740
المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية / الاصول الاقتصادية	-0,0564	-0,0446	0,263
المردودية المالية	النتيجة الصافية / الاموال الخاصة	-0,0669	0,0271	-3,474

نسب الهيكل المالي	الطريقة	N+1	N	التغيير
الاستقلالية المالية	الاموال الخاصة / الاموال الدائمة	0,9107	-1,7506	-1,5202
الاستقلالية المالية	ديون مالية + خزينة الخصوم/ استخدامات دائمة + احتياجات راس المال العامل	0,7829	2.8348	-0.7238
نسبة تغطية الاموال المستثمرة	الاموال الدائمة / استخدامات دائمة + احتياجات راس المال العامل	1,0733	1.0243	0.0478
سيولة الاصول	الاصول المتداولة + خزينة الاصول / اجمالي الاصول	0,2617	0,2442	0,0717

نسب دوران النشاط	الطريقة	N+1	N	التغيير

علاقة احتياجات راس المال العامل برقم الاعمال	احتياجات راس المال العامل / رقم الاعمال	0,5106	0.8513	-0.40026172
علاقة احتياجات راس المال العامل برقم الاعمال بالايام	علاقة احتياجات راس المال العامل برقم الاعمال*360	183,80	306.47	-0.40026172
دوران الدمم دوران ديون الاستغلال	الزبائن / رقم الاعمال * 360 موردو المخزونات/المشتريات*360	152,11 181.70	180,00 106.87	-0,15494736 0.700247807

من خلال الملحق رقم 05 و 06 يتضح لنا:

أولا : التوازنات الاقتصادية للميزانية

رأس المال العامل :

رأس مال العامل 2013 = المواد الثابتة – الاستعمالات التابثة=2 865 025 262.12.

رأس المال العامل 2012 = المواد الثابتة – الاستعمالات التابثة = 2 119 571 946.01

احتياجات رأس المال العامل

احتياجات رأس مال العامل 2013= الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة =2 434 789 513.81

احتياجات رأس مال العامل 2012 = الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة =1 897 232 070.79

الخزينة الصافية

الخزينة الصافية 2013 = خزينة الأصول - خزينة الخصوم = 430 235 748.31

الخزينة الصافية 2012 = خزينة الأصول - خزينة الخصوم = 222 339 875.22

الخزينة الصافية 2013 = رأس مال العامل –احتياجات رأس المال العامل = 430 235 748.31

الخزينة الصافية 2012 = رأس مال العامل –احتياجات رأس المال العامل= 222 339 875.22

ثانيا: النسب المالية:

نسب النشاط	الطريقة	N+1	N	التغيير
هامش الربح الصافي	النتيجة الصافية / رقم الاعمال	-0.1518	0.0184	-9.260
مساهمة المستخدمين في القيمة المضافة	مصارف المستخدمين/ القيمة المضافة	-1.1827	0.8834	-0.339
نسبة هامش الاستغلال	هامش الاستغلال / رقم الاعمال	-0.0653	0.0229	-3.849
المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية / الاصول الاقتصادية	-0.0315	0.0046	-7.846
المردودية المالية	النتيجة الصافية / الاموال الخاصة	-0.0441	0,0060	-8.323

نسب الهيكل المالي	الطريقة	N+1	N	التغيير
الاستقلالية المالية	الاموال الخاصة / الاموال الدائمة	0,8322	0,8859	-0,0605
الاستقلالية المالية	ديون مالية + خزينة الخصوم/ استخدامات دائمة + احتياجات راس المال العامل	0,7095	0.1471	3.8237
نسبة تغطية الاموال المستثمرة	الاموال الدائمة / استخدامات دائمة + احتياجات راس المال العامل	1,0449	1.0257	0.0186
سيولة الاصول	الاصول المتداولة + خزينة الاصول / اجمالي الاصول	0,3861	0,3533	0,0928

نسب دوران النشاط	الطريقة	N+1	N	التغيير
علاقة احتياجات راس المال العامل برقم الاعمال	احتياجات راس المال العامل / رقم الاعمال	1.0127	0.7382	0,3718748
علاقة احتياجات راس المال العامل برقم الاعمال بالايام	علاقة احتياجات راس المال العامل برقم الاعمال*360	364.58	265.75	0,3718748
دوران الدمم	الزبائن / رقم الاعمال * 360	338.26	164.59	1.0551141
دوران ديون الاستغلال	موردو المحزونات/المشتريات*360	316.34	218.82	0.44563388

*من خلال تحليلنا للميزانية لسنة 2012 اتضحت لنا الأمور التالية :

رأس المال العامل ايجابي يقدر ب 946,01 571 119 2 دج مقارنة بما كان عليه في السنة الماضية ب404,49 391 729 1 دج أي زيادة تقدر ب 23 بالمئة و هدا ما يعطي انطباع اولي عن تحسن الحالة و التوازنات المالية للمؤسسة.

أي أن موارد المؤسسة الدائمة تغطي استخداماتها الدائمة و دالك من خلال فائض الموارد الدائمة عن الاستخدامات الدائمة بحيث أن الموارد الدائمة كانت تقدر

ب *8 864 197 551,52* دج و يقابلها *6 744 625 605,51* دج استخدامات

أي هناك فائض يقدر ب 946,01 571 119 2 دج و هذا ما يسمح للمؤسسة ا في المدى القريب أن تكون في توازن مالي يسمح لها بتغطية احتياجات رأس المال العامل و المقدر ب 1 070,79 232 897دج

و هدا أيضا ما يفسر خزينة موجبة تقدر ب 875,22 339 222 دج

و هي الفرق بين

الخزينة الصافية2012 = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل = 339 222 875,22دج

و لكن لاحظنا تراجع في خزينة سنة 2012 من 040,38 410 585 دج الى

875,22 339 222 دج أي بانخفاض يقدر ب 60 بالمئة .

سبب الفائض و الخزينة الموجبة هو الزيادة في الأموال الخاصة لدى المؤسسة و التي تقدر ب *7 852 488 562,42*دج بسبب تحقيق نتيجة موجبة خلال السنة و كدالك اقتراض المزيد من القروض طويلة الاجل خلال السنة. و هدا هو الذي سمح لها بإعادة توازنها المالي رغم ان المؤسسة كانت قد حققت خسائر خلال السنوات السابقة.

زيادة احتياجات راس المال العامل من 364,11 981 143 1 دج إلى

070,79 232 897 1 دج أي ارتفاع بنسبة 66 بالمئة . و هدا مؤشر سلبي لأنه رغم أن رأس المال العامل قد ارتفع من 404,11 391 729 1 دج إلى

946,01 571 119 2 دج أي زيادة بنسبة 23 بالمئة و لكنها نسبة اقل من نسبة ارتفاع احتياجات رأس المال العامل التي قدرت ب 66 بالمئة. رغم هذا لم يتاثر التوازن المالي لأنه تم تغطية الاحتياجات في رأس المال العامل .

علاقة احتياجات رأس المال العامل برقم الأعمال تمثل 70 بالمئة ما يقارب 265 يوم من رقم الأعمال و هده نسبة كبيرة و تاخد جزء كبير من رقم الأعمال المحقق من طرف المؤسسة و ارتفعت

مقارنة بالسنة الماضية بنسبة 44 بالمئة و هدا ما يعطي مؤشر على سيئ على تسيير احتياجات راس المال العامل و الرجوع الى مستوى أطول في تحصيل الذمم و الحصول على مواعيد أطول في تسديد المستحقات لدى الموردون. و يمكن تفسيره بما يلي

دوران الذمم يمثل 164 يوم من رقم الأعمال و هده نسبة كبيرة أي أن تحصيل الذمم يؤثر على خزينة المؤسسة و توازنها المالي و لقد ارتفعت مقارنة بالسنة الماضية بنسبة 8 بالمئة و هدا مؤشر سلبي يدل على التذبذب في طريقة تسيير الذمم و تحصيلهم و يقابلها زيادة في مدة دوران الديون ب 20 بالمئة و الدي يتمثل في 218 يوم من المشتريات. و هدا بسبب تمديد الآجال المتعلقة بتسديد ديون الموردين و هدا ما يعطي مؤشر ايجابي عن مدى زيادة تحسن جودة التسيير لدى مصلحة المشتريات و تحسن جودة التفاوض مع الموردين.

و مع وجود التوازن مالي و الخزينة موجبة لاحظنا ان المؤسسة حافظت هاده السنة على استقلاليتها المالية بين الاموال الخاصة و الاموال الدائمة و التي قدرت ب 88 بالمئة . أي انخفاض طفيف مقارنة بالسنة الماضية التي كانت تقدر ب 90 بالمئة. و هدا مؤشر جد ايضا. و كدالك الزيادة في سيولة الأصول تقدر ب 35 بالمئة أي بزيادة 35 بالمئة مقارنة بالسنة الماضية التي كانت تقدر ب 26 بالمئة و هدا مؤشر جيد على التوازنات المالية للمؤسسة. كما لاحظنا نسبة تغطية الاموال المستثمرة الاموال الدائمة / استخدامات دائمة + احتياجات راس المال العامل تقدر ب 1,02 بالمئة أي انخفاض بنسبة 4 بالمئة و هدا الانخفاض يعتبر طفيفا و لا يؤثر على التوازنات المالية للمؤسسة.

*من خلال تحليلنا للجدول حسابات النتائج لسنة 2012 اتضحت لنا الأمور التالية :

نتيجة صافية موجبة *47 239 463,51* دج أي تحقيق ربح بعد ما كانت قد حققت خسارة خلال السنتين السابقتين تقدر ب .

و بالتالي ايضا قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي هده السنة تقدر ب :

263 234 107,11 دج .

و السبب يرجع الى ان القيمة المضافة من *574 990 217,69 دج الى*

871 403 403,41 دج اي ارتفاع يقدر ب 52 بالمئة. مما سمح بتغطية مصاريف المستخدمين و انخفاض نسبة مصارف المستخدمين/ القيمة المضافة 0.88 بالمئة انخفاض مقارنة بالسنة الماضية التي كانت تقدر ب 1.25 بالمئة . اي بانخفاض يقدر ب 30 بالمئة. و رغم بقاء نفس مستويات مصاريف المستخدمين من

720 645 955,56 دج إلى

769 771 156,32دج أي ارتفاع طفيف يقارب نسبة 7 بالمئة. و لكن لاحظنا انخفاض في المصاريف الأخرى التي قدرت ب 168 279 218,76 دج بعدما كانت تقدر ب 363

155 967,84دج أي انخفاض بنسبة كبيرة جدا تقدر ب 53 بالمئة و هدا ما مؤشر ايجابي على التحكم في تكاليف الاستغلال مما اثر إيجابا على نتيجة الاستغلال لسنة 2012 الذي قدرت ب *86 848 812,31دج* بعدما كان في سنة2011 يقدر ب

261 811 729,41 -دج . و هدا ما اثر أيضا ايجابا على المردودية الاقتصادية للمؤسسة التي اصبحت موجبة و تقدر ب4 بالمئة و المردودية المالية تقدر ب6 بالمئة .

*من خلال تحليلنا للميزانية لسنة 2013 اتضحت لنا الامور التالية :

رأس مال عامل ايجابي يقدر ب 2 865 025 262,12 دج مقارنة بما كان عليه في السنة الماضية ب 2 119 571 946,01 دج أي زيادة تقدر ب 35 بالمئة و هدا ما يعطي انطباع اولي عن تحسن الحالة و التوازنات المالية للمؤسسة.

أي آن موارد المؤسسة الدائمة تغطي استخداماتها الدائمة و دالك من خلال فائض الموارد الدائمة عن الاستخدامات الدائمة بحيث ان الموارد الدائمة كانت تقدر

ب 10 021 563 564,24 دج و يقابلها *7 156 538 302,12* دج استخدامات

أي هناك فائض يقدر ب 2 865 025 262,12 دج و هدا ما يسمح للمؤسسة أن في المدى القريب أن تكون في توازن مالي يسمح لها بتغطية احتياجات رأس المال العامل و المقدر ب

2 434 789 513,81 دج

و هدا أيضا ما يفسر خزينة موجبة تقدر ب 430 235 748,31 دج

و هي الفرق بين

الخزينة الصافية2013 =

رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل = 430 235 748,31 دج

و لاحظنا ارتفاع في خزينة سنة 2013 من 222 339 875,22 دج الى

430 235 748,31 دج أي بارتفاع يقدر ب 94 بالمئة .

سبب الفائض و الخزينة الموجبة هو الزيادة في الاموال الخاصة لدى المؤسسة و التي تقدر ب

8 340 289 575,14 دج بسبب تحقيق نتيجة موجبة خلال السنة و كدالك اقتراض المزيد من القروض طويلة الاجل خلال السنة. و هدا هو الذي سمح لها بإعادة توازنها المالي رغم ان المؤسسة.

زيادة احتياجات رأس المال العامل من 1 897 232 070,79 دج إلى

2 434 789 513,81 دج أي ارتفاع بنسبة 28 بالمئة . و هدا مؤشر سلبي لأنه رغم أن رأس المال العامل قد ارتفع من 2 119 571 946,01 دج إلى

2 865 025 262,12 دج أي زيادة بنسبة 35 بالمئة و لكنها نسبة اكبر من نسبة ارتفاع احتياجات راش المال العامل التي قدرت ب 28 بالمئة. لهذا لم يثاثر التوازن المالي لأنه تم تغطية الاحتياجات في راس المال العامل . علاقة احتياجات رأس المال العامل برقم الأعمال تمثل 101 بالمئة ما يقارب 364 يوم من رقم الأعمال و هده نسبة كبيرة جدا و تاخد جزء اكبر من رقم الأعمال المحقق من طرف المؤسسة و ارتفعت مقارنة بالسنة الماضية بنسبة 37 بالمئة و هدا ما يعطي مؤشر سيئ على تسيير احتياجات راس المال العامل و الرجوع الى مستوى أطول في تحصيل الذمم و الحصول على مواعيد أطول في تسديد المستحقات لدى الموردون. و يمكن تفسيره بما يلي

دوران الذمم يمثل 338 يوم من رقم الأعمال و هده نسبة كبيرة اي ان تحصيل الذمم يؤثر على خزينة المؤسسة و توازنها المالي و لقد ارتفعت مقارنة بالسنة الماضية بنسبة 105 بالمئة و هدا مؤشر سلبي يدل على التراجع في طريقة تسيير الذمم و تحصيلهم و يقابلها زيادة في مدة دوران الديون ب 44 بالمئة و الذي يتمثل في 316 يوم من المشتريات. و هدا بسبب تمديد الآجال المتعلقة بتسديد ديون الموردين و هدا ما يعطي مؤشر ايجابي عن مدى زيادة تحسن جودة التسيير لدى مصلحة المشتريات و تحسن جودة التفاوض مع الموردين.

و مع وجود التوازن مالي و الخزينة موجبة لاحظنا أن المؤسسة حافظت هاده السنة على استقلاليتها المالية بين الأموال الخاصة و الأموال الدائمة و التي قدرت ب 83 بالمئة . أي انخفاض طفيف مقارنة بالسنة الماضية التي كانت تقدر ب 88 بالمئة. و هذا مؤشر جد أيضا و كذلك الزيادة في سيولة الأصول تقدر ب 35 بالمئة أي بزيادة 38 بالمئة مقارنة بالسنة الماضية التي كانت تقدر ب 35 بالمئة و هدا مؤشر جيد على التوازنات المالية للمؤسسة. كما لاحظنا نسبة تغطية الأموال المستثمرة الأموال الدائمة / استخدامات دائمة + احتياجات رأس المال العامل تقدر ب 104 بالمئة أي زيادة بنسبة 1 بالمئة.

*من خلال تحليلنا للجدول حسابات النتائج لسنة 2013 اتضحت لنا الأمور التالية:

نتيجة صافية سالبة *365 024 778,09* - دج أي تحقيق خسارة.

و بالتالي عدم قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي هده السنة.

و السبب يرجع إلى أن القيمة المضافة انخفضت من 403,41 403 871 دج إلى

623 166 053,10 دج أي انخفاض يقدر ب 28 بالمئة. مما لم يسمح بتغطية مصاريف المستخدمين و ارتفاع نسبة مصارف المستخدمين/ القيمة المضافة إلى 118 بالمئة ارتفاعا مقارنة بالسنة الماضية التي كانت تقدر ب 88 بالمئة .

مما اثر ايجابيا على نتيجة الاستغلال لسنة 2013 الذي قدرت ب *357 127 313,60* - دج بعدما كان في سنة2012 تقدر ب

*86 848 812,31*دج . و هدا ما اثر أيضا سلبا على المردودية الاقتصادية للمؤسسة و المردودية المالية.

خلاصة الفصل التطبيقي :

تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة تطبيقية تمثلت في مؤسسة "enie" للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس ، حيث تم تقييم هذه المؤسسة من حيث الأداء خلال السنوات الثلاث و ذلك باستعمال تحليل مالي لكل من الميزانية و جدول حسابات النتائج .

و من خلال هذا لاحظنا بأن التسيير المالي داخل المؤسسة هو متذبذب و غير عقلاني ، كما أنه لا يقوم على أسس علمية و بالتالي قد لا يحقق نتائج تنافسية في مواجهة المؤسسات المنافسة.

الخاتمة

الخاتمة العامة :

عرفت الجزائر منذ مطلع التسعينات مرحلة تحول تميزت بإصلاحات اقتصادية كبرى ترمي إلى التوجه نحو اقتصاد السوق ، على غرار ما تظهره الدول التي كانت تنتهج نظام الاقتصاد الموجه .

إن تطبيق نظام اقتصاد السوق من شأنه أن يفرز وضعية جديدة للاقتصاد الوطني ، يختلف عن ما سبق اختلافا كبيرا و جوهريا ، بالنظر إلى اعتماده على آليات السوق في تحديد الأسعار و اعتماده على فرضية رشادة الأعوان الاقتصاديين في اتخاذ مختلف قراراتهم ، كما نجد هذا التحول يتميز بالانفتاح الاقتصادي و يدفع نحوه.

و في خضم ذلك ، و نظرا للأهمية التي تتميز بها المؤسسة الاقتصادية في أي نظام اقتصادي كونها تمثل مصدر لخلق القيمة ، يجعلها من الضروري أن تكيف نفسها و تغير من سلوكها عن ما سبق في ظل هذه الوضعية الجديدة الذي أصبح بموجبها السوق منفتحا.

علاوة عن ذلك ، تكمن هذه الأهمية في تحديد مجمل القطاعات الاقتصادية ، الأمر الذي يضعها أمام حالة منافسة حادة داخلية و خارجية حقيقية ، هذا ما يستدعي من القائمين على إدارتها –لمجابهة ذلك– تبني أدوات تسيير حديثة تستجيب لمعطيات هذه المرحلة و تمكنها من الاستمرار و البقاء .

و لعل من أهم أدوات التسيير المشار إليها هي تبني تقيم للمؤسسة ، على هذا الأساس حاولنا من خلال دراستنا هذه التطرق لموضوع التقييم و دوره في تحقيق ميزة تنافسية من خلال معالجة لأسئلة تدور حول أهمية التقييم و هل يكفي الاعتماد على طريقة واحدة لتقييم مؤسسة ما ؟ هل أن قيمة مؤسسة تكمن فقط فيما تمتلكه هذه الأخيرة من عناصر مادية و معنوية و مالية مسجلة في الميزانية ؟ و منه تمت الإجابة على مختلف الأسئلة و غيرها من خلال دراستنا المتواضعة.

إن الهدف الرئيسي من وراء القيام بعملية التقييم هو إعطاء قيمة حقيقية للمؤسسة ، على أساسها يتم تحقيق الميزة التنافسية.

من أجل هذا تم إيجاد عدة مقاربات و التي سبق التطرق إليها في الجانب النظري و هي (مقاربة التدفقات ، مقاربة الذمة المالية و مقاربة فائض القيمة) ، فبالرغم من تعدد طرق التقييم أصبح من الصعب اختيار الطريقة الأنسب للمؤسسة ، فتطبيق كل هذه المقاربات على مؤسسة واحدة يخلق لها مجموعة من القيم في ظل وجود قيمة وحيدة لها و اختيار طريقة تقييم دون أخرى هو مدى توفر المعطيات المتعلقة بكل طريقة فسلامة هذه

الأخيرة تمكن المؤسسة من معرفة قيمتها الحقيقية و بالتالي معرفة إمكانياتها في السوق و ما إذا كانت قادرة على اكتساب مزايا تنافسية.

فمن بين النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ما يلي :

1-الوقوف عند مصطلح واحد يعبر عن قيمة المؤسسة ، هذا ما يسهل و يوحد العمل بالنسبة للقائمين بعملية التقييم.

2-حتى تتم عملية التقييم ، لابد من توافر مجموعة من المعلومات و الوثائق كالقوائم المالية و المحاسبية و التي تلعب دورا مهما في تزويد المقيم بالوضعية المالية و المستقبلية للمؤسسة .

3-تطرح مقاربة التدفقات إشكالا في تحديد عناصر حسابها (تحديد تكلفة رأس المال ، تحديد معدل الاستحداث ، الفترة المأخوذة لحساب القيمة النهائية)/ مما يجعل تطبيقها من طرف الخبراء ينتج اختلافا في قيمة نفس المؤسسة في ظل عدم الإجماع على مكوناتها.

4-تسمح طريقة المضاعفات بتقييم سريع فهي تركز على الحقيقة المالية للاستغلال (النتيجة الاقتصادية...)، إلا أن المقيم قد يجد صعوبة في اختيار العينة و إجراء المقارنة عليها.

5-تعتمد طريقة الأصل الصافي المعاد تقييمه على معطيات حقيقية و متاحة مما تساعد الخبير في القيام بعملية التقييم على أحسن وجه ، لكن نجد أن نتائجها هي على المدى القصير فهي تعبر عن وضعية المؤسسة خلال فترة معينة فقط لعدم قدرتها على معرفة الآثار الايجابية على قيمة المؤسسة التي تجعلها في أحسن هيئة و هذا ليس في صالح المؤسسة فنظرتها –المؤسسة- هي على المدى البعيد .

6- لا توجد طريقة تقييم تعطينا تقييما قاطعا غير قابل للنقاش ، بل لابد من إعادة النظر في ميزانيات المؤسسة خلال عدة سنوات و القيام بتحليل يفسر إمكانيات المؤسسة ، فكما نعلم أن المؤسسة قد لا تحقق أرباحا لكنها قد تتميز بأداء جيد و هذا ما قد يعطينا فرصة للحصول على مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة المستقبل.

الفهرس

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة العامة.....ص 1

الفصل التمهيدي: المفاهيم العامة حول المؤسسة

المبحث الأول : الإطار العام حول المؤسسة.....ص13

المطلب الأول : تعريف المؤسسة.....ص14

المطلب الثاني : تعدد المناهج و المداخل في تحليل و دراسة المؤسسة.....ص 20

المطلب الثالث : تصنيف المؤسسات الاقتصادية ص36

المطلب الرابع : خصائص و أهداف المؤسسات الاقتصادية.....ص 40

المبحث الثاني : وظائف المؤسسة.....ص45

المطلب الأول : الوظيفة المالية.....ص 50

المطلب الثاني : الوظيفة التموينية.....ص54

المطلب الثالث : الوظيفة الإنتاجية..... ص60

المطلب الرابع : الوظيفة التسويقية.....ص62

المبحث الثالث : محيط المؤسسة و دورة حياتها.....ص65

المطلب الأول : مفهوم محيط المؤسسة و أهمية دراسته من طرف المؤسسة الاقتصادية..... ص 68

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في محيط عمل المؤسسة.....ص 72

المطلب الثالث : علاقات المؤسسة بالمحيط .....ص

المطلب الرابع : دورة حياة المؤسسة و أهم تقسيماها .....ص

الفصل الأول : الإطار العام لتقييم المؤسسة

المبحث الأول : الأسس النظرية في تقييم المؤسسة .....ص

المطلب الأول : مبدأ وجود البدائل ....ص

المطلب الثاني : طرق تقييم المؤسسة .....ص

المطلب الثالث : عملية التشخيص في المؤسسة .....ص

المبحث الثاني : علاقة التقييم بقيمة المؤسسة.....ص

المطلب الأول : مفاهيم حول القيمة .....ص

المطلب الثاني : دوافع عملية التقييم..... ص

خلاصة الفصل :.....ص

الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية.....ص

المطلب الأول : تعريف و أبعاد الميزة التنافسية .....ص

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية ..... ص

المطلب الثالث : أنواع و محددات الميزة التنافسية .....ص

المبحث الثاني : الأساسيات التي تعتمد عليها المؤسسة للمحافظة على الميزة التنافسية

المطلب الأول : تحليل القوى التنافسية .....ص

المطلب الثاني : العقبات التي تواجهها المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية ناجعة .....ص

المطلب الثالث : عوامل استمرار و ديمومة ميزة تنافسية في المؤسسة .....ص

خلاصة الفصل :.....ص

الفصل الثالث:دراسة تطبيقية لمؤسسةENIE للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس.

المبحث الأول : تقديم المؤسسة.....ص140

المطلب الأول : تعريف المؤسسة.....ص143

المطلب الثاني : نشأة المؤسسة.....ص147

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....ص150

المبحث الثاني :تقييم المؤسسة.....ص152

المطلب الأول :تشكيل الميزانية الاقتصادية.....ص154

المطلب الثاني :

خلاصة الفصل ص157

الخاتمة العامة ..... ص 162

قائمة المراجع ص165

الملاحق