

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



# محاضرات في اقتصاد المؤسست

مقدمة لطلبة السنة ثانية ليسانس - السداسي الرابع  
تخصص: علوم تجارية

من إعداد الدكتورة: جودي حنان

السنة الجامعية 2020/2019

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: المؤسسة ومحيطها</b>	
20	ماهية المؤسسة
11	تصنيف المؤسسات
17	محيط المؤسسة
<b>الفصل الثاني: وظائف المؤسسة</b>	
32	وظيفة الموارد البشرية
46	وظيفة البحث و التطوير
55	وظيفة التسويق
67	وظيفة اللوجستك
76	وظيفة الإنتاج
85	الوظيفة المالية
<b>الفصل الثالث: العلاقة مؤسسة-محيط</b>	
94	إستراتيجية المؤسسة
100	القدرات الإستراتيجية للمؤسسة
104	أداء وتنافسية المؤسسة
110	خاتمة
	المراجع

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القانون الجزائري	11
02	مسارات ومراحل اللوجستيك	73

## فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	المؤسسة كوحدة للتوزيع و الإنفاق	02
02	المؤسسة كعون إنتاج	02
03	مكونات النظام	06
04	حالات المحيط حسب معياري درجة الاستقرار/درجة البساطة	23
05	الديناميكية التنافسية-المقاربة المتجددة لنموذج العوامل الخمسة	27
06	المصفوفة الشاملة SWOT	28
07	مصفوفة الفرص	28
08	مصفوفة التهديدات	28
09	الابتكار (الأول إلى الفكرة-المنتج-السوق)	48
10	مراحل تطوير منتج جديد	51
11	الاستراتيجيات العشرة للمنتجات خلال دورة حياة المنتجات	56
12	أسواق المؤسسة	62
13	سلسلة اللوجستيك	72
14	أساليب الإنتاج حسب التصنيف الشجري	77
15	الأقسام الوظيفية لتسيير الإنتاج	78

## مقدمة

اقتصاد المؤسسة هو مجموع الدراسات التي يتمحور موضوعها حول الخلية الاقتصادية للإنتاج ألا وهي المؤسسة باعتبارها النواة المركزية للاقتصاد. ويتداخل مجال اقتصاد المؤسسة مع عدة مجالات أخرى كالنظرية الاقتصادية، تطبيقات إدارة الأعمال، السياسة الاقتصادية... الخ.

إن دراسة اقتصاد المؤسسة تختلف بين المنظرين والمطبقين، وبين الاقتصاديين و المسيرين، كما تختلف دراسته من ناحية السياق و طرق الدراسة لتصل إلى حد الاختلاف في المصطلحات دون الاختلاف في المفهوم أو النتائج. وقد سمح اقتصاد المؤسسة بوضع الإطار النظري الرسمي لدراسة المؤسسة كمجال للتحليل والذي يتميز بالتعقيد.

هذه المطبوعة عبارة عن مجموعة محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة و الموجهة لمستوى السنة ثانية ليسانس للسداسي الرابع ، تخصص علوم تجارية و المقدمة حسب المقرر الدراسي للمقياس.

ويهدف هذا المقياس إلى مساعدة الطلبة على اكتساب معارف متعلقة بدراسة وتحليل المؤسسة من جانبيها، الداخلي من خلال دراسة جميع أبعادها ودراسة وظائفها المختلفة، و الخارجي من خلال دراسة وتحليل علاقتها بمحيطها ودراسة رد فعلها على محيطها من خلال إستراتيجيتها، وتلحق كل محاضرة من المحاضرات بدراسة حالة في الأعمال الموجهة لتمكين الطالب من تطبيق المعارف النظرية المحصلة في المحاضرة على حالات من الواقع.

وترتبط معارف هذا المقياس بمقياسين سابقين في السداسيين الثاني و الثالث، وهما مدخل لإدارة الأعمال وتسيير المؤسسة على التوالي، حيث توجد نقاط تقاطع بين المقياسين الثلاث.

ويتم تدريس المحاضرات بطريقة top-down من خلال عرض وتحليل تفاصيل المحاضرة مع التركيز على تثبيت المصطلحات و العلاقة بينها حسب الأهداف المسطرة لكل محاضرة. و يتم تقديم ملخص للمحاضرة للطلبة يتضمن العناصر الأساسية لكل محور مع التركيز على تدوين الملاحظات من طرف الطلبة كمهارة أساسية نسعى لتطويرها ليتمكن الطالب من إعداد ملخص المحاضرة الخاص به يتضمن المصطلحات المتوافق عليها في المحاضرة وبأسلوبه الخاص.

# الفصل الأول:

## المؤسسة ومحيطها

## ماهية المؤسسة

### تمهيد:

تشكل المؤسسة النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي للمجتمع. و نظراً للتحويلات و التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إلى حدّ الساعة، فإن المؤسسة آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسة حالياً، فبالإضافة إلى تنوع و تعدد أشكالها و مجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيداً و أصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد و ملائم للدراسة و التخلي عن المنهج التقليدي التحليلي، الذي يعالج النظام ككل، بدون معرفة أجزائه و العلاقات الرابطة بينها و محيط النظام.

### أولاً- مقاربات تعريف المؤسسة:

من الصعب تقديم مفهوم موحد للمؤسسة باعتبارها وحدة معقدة تعتبر في نفس الوقت واقع اقتصادي، واقع إنساني وواقع اجتماعي. ولكن بصفة عامة ينظر للمؤسسة على أنها تنظيم اقتصادي ذو طبيعة قانونية محددة، تملك وسائل بشرية، مادية ومالية يتم تجميعها لإنتاج سلع و خدمات موجهة للبيع في السوق من أجل تحقيق الربح.<sup>1</sup> ويتم استخدام بعض المصطلحات المقاربة *termes voisins* لمصطلح المؤسسة منها: المؤسسة *Société*: وهو مصطلح قانوني يتعلق بأشكال قانونية لتأطير وممارسة نشاط اقتصادي سواء كانت أشخاص أو رؤوس أموال.

*Firme*: وهو مصطلح انجليزي يستخدم في النظريات الاقتصادية الكلاسيكية الجزئية للأسواق.  
*Institution*: يشير هذا المصطلح إلى الهيئات الرسمية وإلى جميع المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية لبلد أو منطقة ما ، الناتجة عن تطورات تاريخية متعددة، والتي تحدد وتضمن الظروف التي تكون فيها خيارات التخصيص و استخدام الموارد بشكل فردي أو جماعي.<sup>2</sup>

### 1. المقاربة الاقتصادية للمؤسسة *L'entreprise acteur de l'économie*:

تحدد المؤسسة على المستوى الاقتصادي الجزئي كعون اقتصادي إنتاجي غايته إنشاء الثروة، لذلك هي تقوم بإنتاج سلع و خدمات موجهة للبيع في السوق، الثروة المنشأة ليست المنتج المباع وإنما التحويل الذي يخضع له المنتج المباع و الذي يقاس بالقيمة المضافة. وحسب هذه المقاربة ينظر للمؤسسة على أنها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Bruno BONNESFOUS, Pierre LECOCQ, Yves LE GOADEC : **Management**, Hachette supérieur, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, P 10.

<sup>2</sup> Larbi TAMNINE : **L'entreprise, définitions, classifications et fonctions**, TC Commerce et Gestion, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-ENCG Fès, Maroc, P 2.

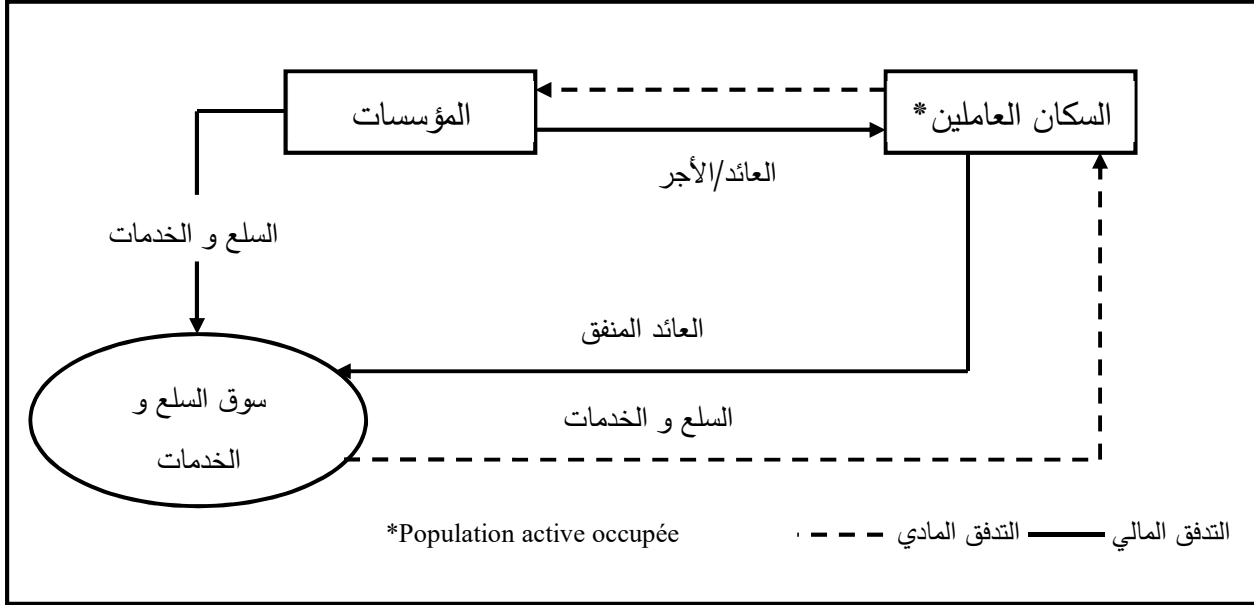
<sup>3</sup> Stéphane BALLAND, Anne-Marie BOUVIER : **Management des entreprises**, DUNOD, Paris, 2011, 2<sup>ème</sup> édition, P 1-2.

- مركز مستقل لاتخاذ القرار .

- وحدة للتوزيع من خلال توزيع القيمة المضافة على الأفراد، الدولة، المؤسسات الاجتماعية، المقرضين، الشركاء والمؤسسة نفسها .

- وحدة للإنفاق تستهلك وتستثمر لاستكمال عملية الإنتاج، كما هي موضحة في الشكل الموالي:

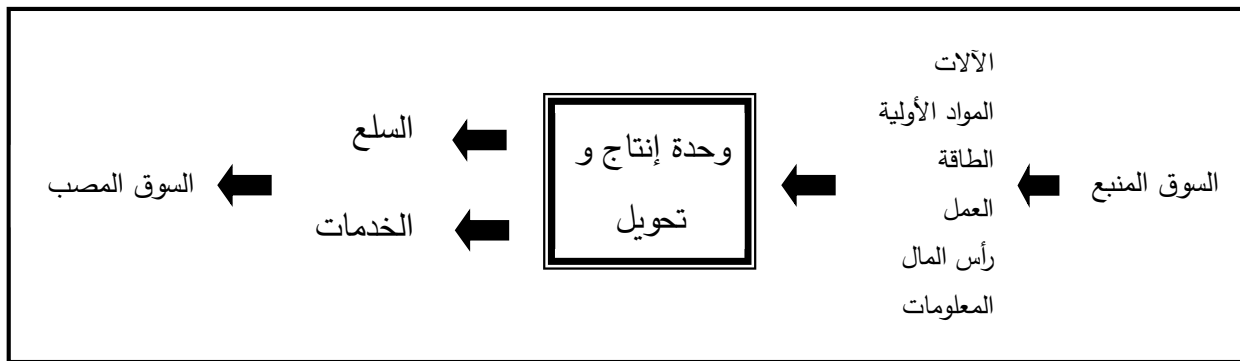
الشكل (01): المؤسسة كوحدة للتوزيع والإنفاق



Source : Anne-Marie BOUVIER, Jean LONGATTE, Jacques MULLE : **Economie d'entreprise**, DUNOD, Paris, 2007, 5<sup>ème</sup> édition, P 2.

- وحدة إنتاج لتحويل المدخلات إلى سلع خدمات، كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (02): المؤسسة كعون إنتاج



Source : Anne-Marie BOUVIER, Jean LONGATTE, Jacques MULLE : **Economie d'entreprise**, DUNOD, Paris, 2007, 5<sup>ème</sup> édition, P 1.

- وأخذا بعين الاعتبار طابعها التجاري، فالمؤسسة تخضع لقيود الفعالية (بلوغ الأهداف المحددة) و الكفاءة (بلوغ الأهداف المحددة بترشيد استخدام الموارد). والأهداف المراد بلوغها هي كمايلي:  
الربحية: قدرة المؤسسة على تحقيق الربح بمقارنة النتائج برقم الأعمال.

**الإنتاجية:** قدرة المؤسسة على توليد الإنتاج والتي يتم حسابها بمقارنة الإنتاج بالوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الإنتاج (حجم الإنتاج/كمية العمل أو كمية الإنتاج أو كمية رأس المال).

**المردودية الاقتصادية:** النتيجة الإجمالية للاستغلال/الأصول و المردودية المالية: النتيجة الصافية/الأموال الخاصة.

**الملاءة:** قدرة المؤسسة على تسديد ديونها.

**البقاء و الاستمرارية.**<sup>1</sup>

## 2. المقاربة الإنسانية للمؤسسة *L'entreprise réalité humaine*

المؤسسة تجمع سلمي (هرمي) لمجموعة من الأفراد تربطهم علاقات معقدة و رسمية يملكون استقلالية اتخاذ القرار لتحقيق هدف معين من خلال تقاسم نفس التحديات التنظيمية لتحقيق العمل الجماعي، وكل مؤسسة لديها قواعد، أعراف و قيم كما تملك ذاكرة و التي تشكل ثقافة المؤسسة بالإضافة إلى آليات التكيف الذاتي و التعلم التنظيمي، كما تملك نظام للعقوبات و المكافآت لتمكين الأفراد من تحقيق ما يتوقعه المشاركون فيها.

## 3. المقاربة الاجتماعية للمؤسسة *L'entreprise réalité sociale*

تؤثر المؤسسة في المجتمع وذلك بمساهمتها الاقتصادية كعون إنتاج من خلال إنشاء مناصب العمل، المنتجات، القيم، الدخل، الموارد، الابتكار، التقدم التكنولوجي. و لكن للمؤسسة أيضا مساهمة غير اقتصادية في مجالات اجتماعية، ثقافية، تعليمية، سياسية. وحسب المقاربة الاجتماعية، فالمؤسسة هي متعامل اقتصادي مسؤول اجتماعيا ولهذه تسمى بالمؤسسة المواطنة.<sup>2</sup>

## 4. المقاربة النظامية للمؤسسة *L'entreprise système finalisé*

النظام هو مجموعة من العناصر المركبة في تفاعل دائم، منظمة و منفتحة على محيط تتكيف معه باستمرار من أجل استمراريته. و المؤسسة كنظام عبارة عن مجموعة من العناصر المؤسسة، والمتكون من الوظائف، الخدمات، الأفراد في تفاعل دائم والتي يمكن أن تملك أهداف مختلفة و متناقضة. كما أن المؤسسة عبارة عن نظام إنساني مفتوح على المحيط وهي مكونة من مجموعة من الأنظمة الجزئية، و عادة المؤسسة كنظام مكونة من ثلاثة أنظمة جزئية: نظام للعمليات، نظام للمعلومات، نظام للقرار.<sup>3</sup>

و يكمن النظام المفتوح في مجموعة من العناصر الخاصة، المميزة و المركبة و أي تغيير يحدث في أحد عناصره يؤدي إلى ردود فعل التسوية في العناصر الأخرى، وبالتالي فإن توازن النظام المفتوح يحدث بصفة

<sup>1</sup> Stéphane BALLAND, Anne-Marie BOUVIER, Op-cit, P P 1-2.

<sup>2</sup> Anne-Marie BOUVIER, Jean LONGATTE, Jacques MULLE, Op-cit, P 2.

<sup>3</sup> Farid MAKHLOUF et collectif EPBI : *L'entreprise-structures, fonctions et organisation*, Pages Blues, Alger, 2012, P 13.



ديناميكية، بما يسمح له بالتأقلم مع تغيرات المحيط. أما بالنسبة للنظام المغلق فهو غير تبادلي مع المحيط ويعيش باحتياجاته الذاتية.<sup>1</sup>

وحسب هذه المقاربة فالمؤسسة كنظام تتميز بـ:

**الترابط *l'interdépendance***: المؤسسة ترتبط بمجموعة من العلاقات مع محيطها.

**التعقيد *La complexité***: تتكون المؤسسة من مجموعة من النظم الفرعية ذات الاعتماد المتبادل و الأهداف المحددة.<sup>2</sup>

**الديناميكية *L'évolution***: المؤسسة نظام ديناميكي يتغير ويتطور باستمرار لتحقيق العديد من الأهداف.

**الانفتاح *L'ouverture***: المؤسسة نظام مفتوح على محيطها تأثر فيه وتتأثر به، لذلك فعلاقتها به هي علاقة تفاعلية تبادلية.

#### 1.4 عناصر النظام: يتكون النظام من العناصر التالية:

**1.1.4 المدخلات**: تتمثل المدخلات في كل ما يرد للنظام من مختلف المستلزمات وبشتى أنواعها وهي التي تزود النظام بالطاقة من أجل التجديد و الاستمرارية و البقاء، وهي تأتي من خارج النظام أي من المحيط وما يتضمنه من نظم أخرى. فكل نظام يحصل على الموارد الأساسية ويستقبل الإشارات و المنبهات المؤثرة والمحركة لنشاطاته من المحيط الذي يتواجد فيه، وقد يكون تدفق هذه المدخلات مستمرا وقد يكون متقطعا.

**2.1.4 المخرجات**: وهي ناتج عملية تحويل المدخلات إلى سلع، خدمات، معلومات... الخ تتجه من النظام نحو المحيط، ومعظم الأنظمة تسعى إلى التكيف أو التوافق مع الوسط الذي تنشط فيه بتوفير قنوات للتغذية المرتدة بين المؤسسة و المحيط بصورة مستمرة.

**3.1.4 عمليات المعالجة**: هي كل المراحل و الخطوات التي تجري على المدخلات في النظام كالإنتاج، معالجة المعلومات... الخ، كما يقصد بها أيضا العمليات و الأنشطة التي تأخذ شكل عمليات داخلية كالاتصال و القيادة، اتخاذ القرارات، جمع المعلومات، عمليات التحفيز و الدفع، عمليات الرقابة و التطوير وأنواع العمل و الأنشطة التي تتم داخل النظام لتحويل الموارد وتغيير شكلها أو استعمالها وتقديمها في صور مختلفة تتمثل في سلع أو خدمات وتستهدف تحويل الطاقات و الموارد إلى منتجات تمثل ناتج النظام، وقد تتباين الأنشطة الجارية في النظم المختلفة حتى وإن اتحدت في الغاية أو الهدف وتخضع هذه الأنشطة لقواعد وضوابط تحددها طبيعة النظام من ناحية، ونوعية الموارد وخصائصها من ناحية أخرى.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 8.

<sup>2</sup> عبد الحميد بن الشيخ الحسين: تحليل المنظمات، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص 35.

**4.1.4 التغذية المرتدة:** أو التغذية العكسية وهي تعبر عن الآثار الارتدادية التي تعود للنظام، وبذلك فهي نوع من المعلومات التي تترد من المحيط نحو النظام، تعلمنا عن مدى تقبل المحيط للمخرجات وتعكس إلى حد ما مدى تناسب آلية النظام مع ظروف المحيط و المجتمع الذي ينشط فيه.<sup>1</sup>

وتسمح التغذية المرتدة للنظام ببلوغ الحالة المرغوب فيها أو بلوغ حالة الاستقرار. وتوجد حلقتين من المعلومات المرتدة، التغذية المرتدة السلبية أو ما يسمى بخطأ التحكم في المعلومات المرتدة *Error-control feedback*، وهي ورود المعلومات إلى النظام بعد حصول الأخطاء، ويقوم النظام باستخدام المعلومات حول الأخطاء الصغيرة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية. الحلقة الثانية تسمى بالتغذية المرتدة الأمامية (المتقدمة) *Forward-control feedback* وهي ذات طبيعة استباقية، حيث يتوقع النظام ما قد يحدث ويقوم باتخاذ إجراءات تصحيحية قبل أن تؤثر الاضطرابات على النظام.<sup>2</sup>

**5.1.4 المصفاة:** تمثل الوسيلة التي يعتمد عليها النظام للقيام بمهام التحسين و التغيير و التطوير وغيرها من العمليات الضرورية من أجل تحقيق الهدف وبلوغ الغاية المحددة.<sup>3</sup>

**6.1.4 العلاقات:** يصبح النظام شيئاً كلياً بتكامل وحداته وترابطها، حيث تشكل العلاقات بين أجزائه أساس تكامله، إذ أن النظام يعتبر أكبر من مجموع أجزائه لذلك لا بد من تكامل لمختلف أجزائه، والتكامل هنا تجميع نتائج ونشاطات الأنظمة الفرعية، فالتجميع أكبر من الجمع، لأن الكل لا يعبر عن مجموع الأجزاء و أن قيمته الإجمالية أكبر من مجرد جمع قيم أجزائه، والقيمة هنا تكمن في تفاعل تلك العلاقات المتبادلة و المترابطة و المتداخلة فيما بينها، وهذا ما يعبر عنه بأفضلية الزيادة أو أفضلية التجميع *Synergie*.

**7.1.4 حدود النظام:** نقصد بها تلك الفواصل و الخطوط التي تفصل بنية النظام عن غيره، وتعرف بأنها الإطار العام الذي يفصل النظام عن المحيط.<sup>4</sup>

**2.4 خصائص النظام:** للنظام أربع خصائص أساسية تمكنه من تحقيق أهدافه، وهي كمايلي:

<sup>1</sup> اليمين فالتة: محاضرات في مقياس مدخل للتسيير، السنة الأولى، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006/2005، (منشورة)، ص ص 107-108.

<sup>2</sup> Shahid Ansari: **Systems Theory and Management Control**, teaching note, 2004, P 6, [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwic0-iC5YzhAhUAAXAIHXnmDesQFjABegQICAC&url=https%3A%2F%2Ffaculty.darden.virginia.edu%2Ffansaris%2Fsystems%2520theory%2520and%2520mcs-tn.pdf&usg=AOvVaw0HMKQBLgcQx2PcVY-pBPwz\(19/03/2018-01:17\)](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwic0-iC5YzhAhUAAXAIHXnmDesQFjABegQICAC&url=https%3A%2F%2Ffaculty.darden.virginia.edu%2Ffansaris%2Fsystems%2520theory%2520and%2520mcs-tn.pdf&usg=AOvVaw0HMKQBLgcQx2PcVY-pBPwz(19/03/2018-01:17)).

<sup>3</sup> حيرش عيسى: **محاضرات في اقتصاد المؤسسة**، سنة ثانية تسيير ومحاسبة ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، أبريل 2007، ص 35.

<sup>4</sup> اليمين فالتة، نفس المرجع، ص ص 109-110.

1.2.4 القدرة على المراقبة: ونقصد بها مدى تمكن المديرين من تثبيت النظام على الطريق المرسومة له و المؤدية نحو تحقيق الأهداف.

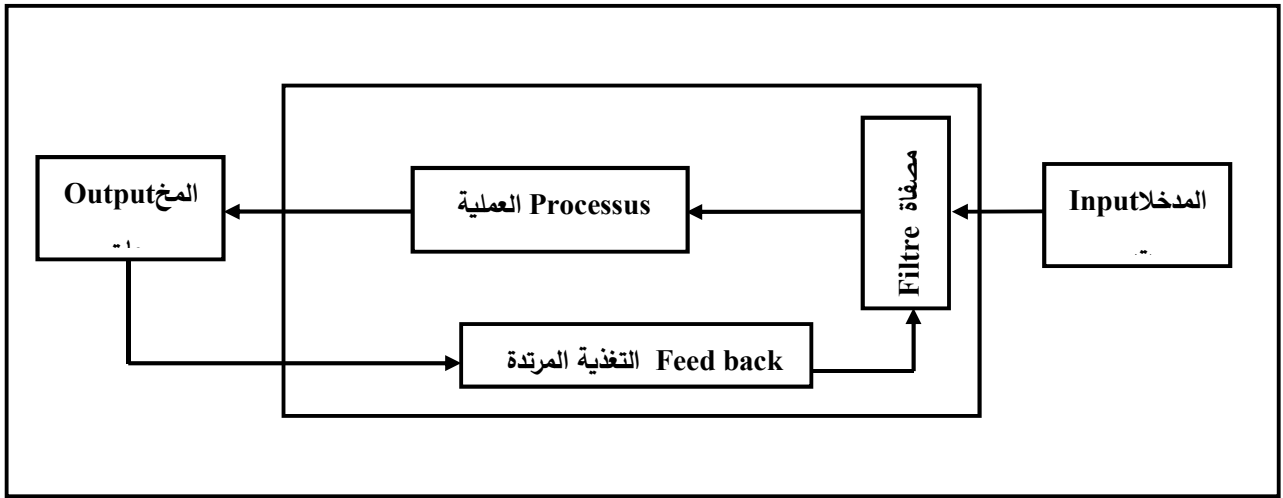
2.2.4 التأقلم: ونعني بها مدى تمكن النظام من مسايرة التغيرات التي تطرأ في المحيط.

3.2.4 قوة التعلم: ويقصد بها مدى تمكن النظام من الاستفادة من أساليب معالجة حالات التأقلم على أساس توظيفها في حالات مماثلة.

4.2.4 المصدقية: ونعني بها الثقة الممنوحة للنظام ونقاس بأدائها ومخرجاتها.<sup>1</sup>

ويمكن تمثيل المقاربة النظامية للمؤسسة في الشكل الموالي:

الشكل (03): مكونات النظام



المصدر: حيرش عيسى: محاضرات في اقتصاد المؤسسة، سنة ثانية تسيير ومحاسبة ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

جامعة بسكرة، أبريل 2007، ص 36.

### ثانياً - شركاء المؤسسة :

للمؤسسة مجموعة من الشركاء الذين تتعامل معهم من أجل سير عملها و تحقيق أهدافها، هذه الأطراف تهتم كذلك بسير المؤسسة وفعاليتها، وتتمثل هذه الأطراف فيما يلي:

1. الزبائن: إن سوق المؤسسة يعتمد على المبيعات التي تحققها و التي يعبر عنها بمشتريات الزبائن (العائلات، الإدارات، مؤسسات أخرى، البنوك... الخ)، ويعتبر الزبون أساس تعاملات المؤسسة وبصيغة أخرى فهو الذي يوفر العمل للمؤسسة، لذلك يعتبر واحد من الأهداف الأساسية للمؤسسة لتلبية حاجات الزبون ومن خلاله تلبية حاجات المجتمع بأكمله.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 8.

2. مؤسسات أخرى: قد تكون الموردين الذين يؤثر سعر الشراء منهم على سعر بيع منتجات المؤسسة، أو قد تكون المؤسسات المنافسة حيث تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار سعر بيع منتجات المؤسسات المنافسة وخصائص منتجاتها... الخ.

3. الموظفين: تكاليف الأجور تشكل عنصرا مهما في سعر العائد للمنتج بالإضافة إلى جودة العمل و إنتاجية الأفراد. و يقوم الموظفين ونقاباتهم بمراقبة تطور المؤسسة عن كثب والقرارات التي تتخذها، لذلك يجب على المؤسسة التوفيق بين متطلبات الموظفين والتكاليف التي تسمح لها بأن تكون تنافسية.

4. البنوك و المؤسسات المالية: تحصل المؤسسة على القروض من البنوك وبالمقابل تقوم بدفع الفوائد والتي تعتبر من عناصر التكاليف.

5. الإدارات: الدولة و الجماعات المحلية التي تدفع لها المؤسسة الضرائب بالإضافة إلى المؤسسات الاجتماعية التي تقدم لها المساهمات الاجتماعية. والمؤسسة تتوجه إلى هذه الإدارات للحصول على المساعدات أو استخدام المنتجات الجماعية التي تقدمها هذه الإدارات.

6. أطراف أخرى: المستثمرين، الجمعيات (الثقافية، حماية المستهلك، حماية المحيط... الخ).<sup>1</sup>

ثالثا- دور المؤسسة و هدفها:

المؤسسة هي حقيقة اجتماعية تؤثر على المجتمع. مساهمتها الاقتصادية تتمثل في إنشاء الثروة، إنشاء مناصب الشغل، تقديم المنتجات، إنشاء القيم، تحقيق العائدات وتقديم الموارد للجماعات العمومية، وتحقيق الابتكار و التقدم التقني.

1. الدور الاقتصادي للمؤسسة:

1.1 وحدة إنتاج: تقوم المؤسسة بالإنتاج من أجل تلبية حاجات المستهلكين، و من أجل تأدية هاته الوظيفة تحتاج المؤسسة إلى مصانع، وكالات تجارية، مستودعات و مخابر (ما تعرف بالوحدات التقنية)، فالمؤسسة تقوم بالإنتاج لهدف تجاري أي أن إنتاجها موجه للبيع. فالإنتاج هو وسيلة تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها و أهمه الربح. أما في حالة الإدارات العمومية و الخاصة تقوم بالإنتاج أيضا، ولكنه غير موجه للسوق و في هذه الحالة الإنتاج غير موجه للبيع.

<sup>1</sup> M.KHODJA : Définition de l'entreprise, 2<sup>ème</sup> année LMD gestion des entreprises, P P 1-2 ,[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiQ3r2I4ZjhAhUGx4UKHWRKCbmMQFjAAegQIBRAC&url=http%3A%2F%2Fwww.ummto.dz%2Fwpcontent%2Fuploads%2F2018%2F02%2FGestion-d-entreprise-Chapitre-1-2-ann%25C3%25A9e-SFC-Section-B.pdf&usg=AOvVaw0Ewe2CpZ2IqEvZuKFIWRgv\(24/03/2019-01 :19\).](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiQ3r2I4ZjhAhUGx4UKHWRKCbmMQFjAAegQIBRAC&url=http%3A%2F%2Fwww.ummto.dz%2Fwpcontent%2Fuploads%2F2018%2F02%2FGestion-d-entreprise-Chapitre-1-2-ann%25C3%25A9e-SFC-Section-B.pdf&usg=AOvVaw0Ewe2CpZ2IqEvZuKFIWRgv(24/03/2019-01 :19).)

**2.1 وحدة تقسيم و توزيع الأرباح:** عن طريق الإنتاج تقوم المؤسسة بإضافة قيمة، فبيع الإنتاج يحقق قيمة مضافة، و جزء كبير من هذه القيمة المضافة سوف يوزع من طرف المؤسسة لأعوان اقتصاديين كدخل. وتتحصل المؤسسة على القيمة المضافة : الإنتاج - الاستهلاك الوسيط (قيمة مستلزمات الإنتاج السلعية والخدمية التي دخلت في العملية الإنتاجية أي تسديد الموردين)، التي يتم توزيعها على باقي الأطراف المتعاملة مع المؤسسة وحتى مع المؤسسة نفسها من خلال التمويل الذاتي عن طريق أخذ الأرباح المتبقية. ويتم توزيع القيمة المضافة كمايلي:

- الضرائب المقدمة للدولة و الجماعات المحلية نتيجة الحصول على مختلف الخدمات العمومية.
- المساهمات المقدمة للضمان الاجتماعي و نظام تأمين البطالة.
- التعويضات المقدمة للموظفين، أي يتحصلون على راتب مقابل عملهم.
- الفوائد المقدمة للبنوك نتيجة الحصول على قروض.
- حصة الأرباح الموزعة على مالكي المؤسسة لقاء الحصة في رأسمالها.<sup>1</sup>

**3.1 الابتكار:** يستخدم الابتكار لمواجهة المنافسة لذلك على المؤسسة البحث الدائم على تطوير عملياتها الإنتاجية واكتشاف سلع وخدمات جديدة باعتبارها المصدر الأساسي للتطور التقني.

## 2. الدور الاجتماعي للمؤسسة:

**1.2 مصدر التقدم التقني:** تعتبر المؤسسة مصدر للتقدم التقني الذي يؤثر على حياة الأفراد.

**2.2 التعليم:** تلعب المؤسسة دورا هاما في التعليم، على اعتبار أن الفرد يقضي عمرا من حياته في العمل وبالتالي فهو يتعلم من خلال تطوير مساره والترقية فيه وذلك من خلال التكوين و التدريب.

**3.2 الرعاية:** تساهم المؤسسة في رعاية العديد من الأنشطة الرياضية، الأنشطة العلمية، تنظيم تظاهرات وأنشطة اجتماعية، مساعدة جمعيات... الخ.<sup>2</sup>

## 3. هدف المؤسسة:

**1.3 الربح:** الربح هو الهدف الرئيسي للمؤسسة و هو القيمة المضافة التي تبقى في المؤسسة، فعلى المؤسسة تحقيق مستوى معين من الربح وتخصيصه لتمويل نموها، و لتحقيق هذا يجب تحقيق بعض الشروط منها: توافق الآراء اجتماعيا، التحكم في التكنولوجيا مع الأخذ بعين الاعتبار حصتها في السوق. فالربح يقيس قدرة المؤسسة فكما كانت أكبر كلما تم أخذها بعين الاعتبار، لذلك على المؤسسة تحقيق ربح دائم ومنتظم لأنه يعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد، فهو مؤشر لقياس جودة التسيير.

<sup>1</sup> Farid MAKHLOUF : L'entreprise-organisation et gestion, Pages Blues, Algérie, 2006, P P 9-10.

<sup>2</sup> M.KHODJA, Op-cit, P P 13-16.

4. مفهوم الغاية و الهدف: مع وجود غاية اقتصادية أساسا وهي إنشاء الثروة، توجد غاية أشمل و هي إنشاء القيمة: قيمة للزبون، قيمة للمساهم، قيمة للموظف و اليوم نتحدث عن قيمة اجتماعية *valeur sociétale*.

1.4 مفهوم غاية المؤسسة *Finalité de l'entreprise*: وهي تعبر عن الهدف الأساسي للمؤسسة وأساس وجودها، تتميز بأنها شاملة وغير شخصية ومن الصعب قياسها. وللمؤسسة أربع أنواع من الغايات:

غاية مالية: المردودية وتعظيم الأرباح.

غاية اقتصادية: بقاء و استمرارية المؤسسة.

غاية اجتماعية: الأخذ بعين الاعتبار توقعات الأفراد.

غاية مجتمعية: الأخذ بعين الاعتبار توقعات المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة.

- مثال عن غايات المؤسسة:

غاية اقتصادية وغاية اجتماعية وذات طبيعة داخلية وخارجية. حيث نجد على المستوى الداخلي كغاية اقتصادية تطوير المردودية، وكغاية اجتماعية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات و المساهمة المالية للموظفين. ونجد على المستوى الخارجي كغاية اقتصادية ضمان خدمة الجودة و الاستجابة لحاجات المستهلكين، وكغاية اجتماعية تطوير صورة العلامة التجارية، ضمان سلامة استخدام المنتج و الإعلام الجيد للمستهلكين.

2.4 مفهوم هدف المؤسسة *Objectif de l'entreprise*: تكون الأهداف أكثر وضوحا و يجب أن تخدم غاية المؤسسة، كما يمكن قياسها و تقييمها هي تخضع لغاية المؤسسة. توجد في المؤسسة أهداف طويلة الأجل تعتمد عليها المؤسسة في ردادات فعلها اتجاه محيطها، فمن خلال تثبيت الأهداف طويلة الأجل تقوم المؤسسة بتحديد الخطوط العريضة لتوجهاتها المستقبلية و التي تكون داخلية وخارجية. و أهداف قصيرة الأجل تستجيب للمشاكل الدورية.

- مثال عن أهداف المؤسسة:

أهداف قصيرة الأجل ترتبط بردات فعل المؤسسة تجاه المشاكل الخارجية، حيث نجد ردات فعل هجومية مثل إعادة تموقع المنتجات وردات فعل دفاعية مثل محاذاة سياسة المنافسين. كما ترتبط بردات فعل المؤسسة تجاه المشاكل الداخلية مثل تطوير الاتصال الداخلي وتحسين المناخ الاجتماعي.

أهداف طويلة الأجل ترتبط بتنافسية المؤسسة من خلال النمو و الاستمرارية، كما ترتبط بالفعالية من خلال التسيير و الصيانة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Larbi TAMNINE, Op-cit, P 9.

## تصنيف المؤسسات

### تمهيد:

تشكل المؤسسة كيان فريد من نوعه *une entité originale*، حيث يمكن تصنيفها إلى فئات متجانسة تستند معيار تحليل واحد أو عدة معايير منها: الحجم، قطاع النشاط، الشكل القانوني. حيث أن تصنيف المؤسسات يسمح لنا بفهم عالم المؤسسة و تحليلها.

أولاً- تصنيف المؤسسات حسب قطاع النشاط: من أجل دراسة الاقتصاد الوطني، تم تقسيم أنشطة المؤسسات إلى قطاعات، فروع وشعب. ويمكن تعريف هذه المصطلحات كمايلي:

**القطاع *secteur***: هو مجموع المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الرئيسي. مثال: الصناعة.

**الفرع *branche***: المؤسسات التي تقوم بتصنيع نفس المنتج. مثال: الصناعات الغذائية.

**الشعبة *filière***: مجموعة الأنشطة التي تقدم منتجات نهائية انطلاقاً من نفس المادة الأولية. مثال: تحويل الحبوب. ونميز ثلاثة قطاعات نشاط:

**1. القطاع الأول: الفلاحة**، الأنشطة ذات علاقة بالطبيعة أي المتعلقة بالأنشطة الزراعية، الغابات، الصيد البحري، الصناعات الإستخراجية...

**2. القطاع الثاني: الصناعة**، تتضمن أنشطة تحويل المواد الأولية إلى منتجات للإنتاج أو الاستهلاك، وتجمع مؤسسات الإنتاج، التحويل، البناء و الأشغال العمومية...

**3. القطاع الثالث: الخدمات**، مؤسسات الخدمات أي المتعلقة بالأنشطة المنتجة للخدمات: التوزيع، النقل، السياحة، التأمين، البنوك...<sup>1</sup>

**ثانياً- تصنيف المؤسسات حسب الحجم**: يمكن قياس حجم المؤسسة بطرق مختلفة: عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، القيمة المضافة، الأرباح المحققة، قيمة تجهيزات الإنتاج... الخ. لكن المؤشرات الأكثر استخداماً في تحديد حجم المؤسسة هي: عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، مجموع الميزانية السنوي.

**عدد العمال**: تأثر هذا المؤشر تأثير كبير في تحديد حجم المؤسسة بعد استخدام التكنولوجيا مكان اليد العاملة. **رقم الأعمال السنوي**: الإنتاج المباع في السوق سنوياً، ولكنه لا يعبر تحديداً على أداء المؤسسة، فرقم الأعمال المرتفع لا يستثني الخسائر.

<sup>1</sup> Farid MAKHLOUF : L'entreprise-structures, fonctions et organisation, Op-cit, P 16.

مجموع الحصيلة/الميزانية السنوية: يتم تحديده سنويا بعد نهاية كل دورة أي 12 شهر.<sup>1</sup>

### الجدول (01): تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القانون الجزائري

الحصيلة السنوية	رقم الأعمال	عدد العمال	الصنف
أقل من 20 مليون دج	أقل من 40 مليون دج	9-1	مؤسسة صغيرة جدا <i>Micro entreprise</i>
أقل من 200 مليون دج	أقل من 400 مليون دج	49-10	مؤسسة صغيرة <i>Petite entreprise</i>
200 مليون-1 مليار دج	400 مليون-4 مليار دج	250-50	مؤسسة متوسطة <i>Moyenne entreprise</i>
<	<	250 <	مؤسسة كبيرة <i>Grande entreprise</i>

المصدر: القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رقم 02-17، المؤرخ في 10/01/2017، الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم 02، المواد (8-9-10)، ص 6.

**ثالثا- تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال:** يرتكز هذا التصنيف بصفة عامة على عنصر طبيعة الملكية بالنسبة لرأس المال المؤسسة و منه يتم تصنيف المؤسسات إلى: مؤسسات عمومية، مؤسسات نصف عمومية أو مختلطة و المؤسسات الخاصة.

**1. المؤسسات العمومية:** و هي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالإنشاء أو التأميم، و يكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، ينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

**1.1 مؤسسات تابعة للوزارات:** و تسمى أيضا المؤسسات الوطنية، فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات و هي صاحبة إنشائها، و تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها و نتائجها.

**2.1 مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:** و تتمثل هذه المؤسسات في الولاية و البلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا، و تكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها ، و تحبذ عادة مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة.

**2. المؤسسات نصف العمومية أو المختلطة :** تتكون هذه المؤسسات من طرفين، الأول وهو الدولة والمتمثل في الوزارة أو مؤسسة عمومية، و الثاني يتمثل في القطاع الخاص، حيث يتفق الطرفان على القيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه و حجمه، مدته...إلخ ، حيث يساهم في رأس المال، و غالبا لا تقل مساهمة الطرف العمومي عن 51 ٪ أو ما يعرف بقاعدة 49-51.

<sup>1</sup> Farid MAKHLOUF : L'entreprise-organisation et gestion, Op-cit, P 18.



### 3. المؤسسات الخاصة: و هي المؤسسات التي يعود ملكية رأس مالها إلى أفراد.<sup>1</sup>

#### رابعا- تصنيف المؤسسات حسب الطبيعة القانونية :

1. **المؤسسات الفردية:** هي مؤسسة يملكها فرد واحد، و تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة. وتعد المؤسسات الفردية من أقدم الأشكال القانونية و أبسطها من ناحية الإنشاء. وتتميز هذه المؤسسات بالمزايا التالية:

- استقلالية المالك في مشروعه.

- تعود جميع الأرباح إلى مالك المؤسسة.

- في الغالب تكون تكاليف الإنشاء منخفضة.

بينما عيوب هذا النوع من المؤسسات يمكن عرضها كمايلي:

- صعوبة في توفير مصادر لزيادة رأس المال.

- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة.<sup>2</sup>

2. **مؤسسات الشركات:** يمكن تعريف المؤسسة "بأنها عقد بين شخصين أو أكثر لأجل القيام بعمل مشترك و اقتسام ما ينتج عنه من ربح أو خسارة، إذ يترتب عليه نشوء شخص معنوي، مستقل ماليا". و تنقسم مؤسسات الشركات إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي: شركات الأشخاص، شركات الأموال والشركات ذات الطبيعة المختلطة.

1.2 **شركات الأشخاص:** تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي و الثقة المتبادلة بين الشركاء، و تلعب فيها شخصية الشريك دورا رئيسا بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود معينة، حيث تنتهي المؤسسة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعلا و قانونا كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثلا. ويندرج تحتها الأنواع التالية:

1.1.2 **شركات التضامن SNC:** هي نوع من الشركات التجارية التي تتكون من عدد من الأشخاص الطبيعيين لا يقل عن اثنين، حيث يقدم فيها الشركاء حصصا قد تتساوى أو تختلف حسب القيمة و طبيعة الحصة، حيث تأخذ هذه الأخيرة شكلا نقديا أو عينيا (مبنى، آلة أو أصل حقيقي آخر)، في حين أن التزاماتهم تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة لهذه المؤسسة. قد تعود إدارة المؤسسة لشريك واحد أو لكافة الشركاء أو لشخص أجنبي و تمارس عملها تحت عنوان تجاري يتكون من أسماء الشركاء،

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، ص ص 59-60.

<sup>2</sup> مبادئ إدارة الأعمال، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المؤسسة العامة للتدريب، السعودية، ص ص 11-12.

ويكتسب الشريك فيها صفة التاجر، و يتألف عنوان المؤسسة من أسماء جميع الشركاء أو من إسم أحدهم أو أكثر متبوعا بكلمة "وشركاؤه"<sup>1</sup>.

**2.1.2 شركة التوصية البسيطة:** هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، وشركاء موصين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، ولا يمكن لهم تداول حصصهم ولا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة المؤسسة كما لا يظهر اسمه في اسم المؤسسة، في حين يستطيع الموصي أن يتحصل على امتيازات عن الشركاء المتضامنين، مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة حتى وان لم تحقق أرباحا حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.

**3.1.2 شركة المحاصة:** تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين و بأنها غير معدة للاطلاع عليها، فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم. فهي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع اقتصادي بتقديم حصة مالية أو عمل بهدف اقتسام ما ينتجه المشروع من أرباح أو خسائر، دون أن تشتهر أو تكون معلومة لدى الغير. و تفنقد هذه المؤسسة إلى وجود الشخصية المعنوية أي لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء، و تحل بعد إتمام عملها و أعمالها التي أنشأت لأجلها فهي شركة مؤقتة.

**2.2 شركات الأموال:** هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي، إن مسؤولية الشريك في شركات الأموال محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال. و تضم شركات الأموال شركات المساهمة .

**1.2.2 شركة المساهمة:** تعرف شركة المساهمة بأنها المؤسسة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وتكون قابلة للتداول، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولا عن ديون المؤسسة إلا بمقدار ما يملكه من أسهم. تعتبر شركة المساهمة من شركات الأموال ويكون لرأس المال أهمية كبيرة في نشاطها، ويعد مساهما في المؤسسة كل من يتقدم للاكتتاب فيها مهما بلغ عددهم، وعليه فإن وفاة أحد المساهمين أو الحجر عليه أو إفلاسه أو إعساره، لا يؤثر على بقاء المؤسسة واستمرارها، كما أن مسؤولية كل شريك عن التزامات المؤسسة محدودة بقدر ما يملكه من أسهم فيها. وقد حدد القانون الجزائري الحد الأدنى لعدد الشركاء بسبعة (7) مساهمين سواء من الأشخاص الطبيعيين أو الأشخاص المعنويين. وحماية للمتعاملين مع شركة المساهمة ونظرا لكون لرأسمالها أهمية كبيرة باعتباره الضمان الوحيد لهؤلاء يجب أن يكون رأسمال شركة المساهمة بمقدار (5) ملايين دينار جزائري على الأقل إذا ما لجأت المؤسسة علنية للدخار (الاكتتاب العام)، ومليون دينار على الأقل في الحالة المخالفة (التأسيس

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 55.

(المغلق). يطلق على شركة المساهمة تسمية المؤسسة، ويجب أن تكون مسبوقة أو متبوعة بذكر شكل المؤسسة ومبلغ رأسمالها.<sup>1</sup>

**3.2 الشركات المختلطة:** هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، فتمتص هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تعمل في طياتها خصائص شركات الأشخاص و خصائص شركات الأموال.

**1.3.2 شركة التوصية بالأسهم:** تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر و مسؤول دائما و بصفة متضامنة مع ديون المؤسسة و شركاء موصين مساهمين و لا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم .لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين أقل من ثلاثة ولا يذكر إسمهم في إسم المؤسسة، ومن هذا التعريف يتضح أن شركة التوصية تتفق مع شركة التوصية البسيطة، غير أنها تختلف عنها في أن حصص الشركاء الموصين فيها تمثل باسهم قابلة للتداول.<sup>2</sup>

**2.3.2 المؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL:** تؤسس المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. و تعين بعنوان للشركة و يمكن أن يشمل على إسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبوقة أو متبوعة بكلمات - شركة ذات المسؤولية المحدودة - أو الأحرف الأولى منها أي - ش.ذ.م.م - و بيان رأسمال المؤسسة. و لقد بين المشرع الجزائري أنه لا يجوز أن يكون رأسمال المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة أقل من 100 000 دج و ينقسم الرأسمال إلى حصص ذات قيمة إسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل. كما لا يجب أن يتجاوز الشركاء في المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة عشرين شريكا، و إذا أصبحت المؤسسة مشتملة على أكثر من عشرين شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، و عند عدم ذلك تتحل المؤسسة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو أقل.<sup>3</sup> وبعد تعديل القانون التجاري سنة 2015، أصبح رأسمال المؤسسة يحدد بحرية من طرف الشركاء ويقسم إلى حصص إسمية متساوية، وإذا أصبحت المؤسسة مشتملة على أكثر من 50 شريك وجب تحويلها في أجل سنة واحدة، وعند عدم القيام بذلك تتحل المؤسسة.<sup>4</sup>

**3.3.2 شركة الشخص الوحيد EURL:** هي شركة ذات المسؤولية المحدودة لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك وحيد، تسمى هذه المؤسسة مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> القانون التجاري، الأمانة العامة للحكومة، الجزائر، 2007، ص ص 150-151.

<sup>2</sup> مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص ص 13-14.

<sup>3</sup> القانون التجاري، مرجع سابق، ص ص 142-143.

<sup>4</sup> الجريدة الرسمية، الأمانة العامة لحكومة، العدد 71، الجزائر، 2015، ص ص 5-6.

<sup>5</sup> القانون التجاري، مرجع سابق، ص 142.

## محيط المؤسسة

### تمهيد:

لا يمكن أن نتصور المؤسسة في عزلة عما يحيط بها، فالقوانين تحكم نشاطها، و الموردون يؤثرون في إنتاجها، و المنافسون يضايقونها في الأسعار و الأرباح، و المستهلكون يلعبون دورا هاما في تحديد حجم مبيعاتها، و المجتمع يحدد المستوى التعليمي و التكويني لأفرادها، لذلك فالمؤسسة لا تستطيع تجاهل محيطها.

إن تحليل المحيط من طرف المؤسسة يعود لتحقيق هدف مزدوج:

- تقييم مختلف العناصر المحتمل تأثيرها على نشاطها.

- تحديد فرص و مخاطر المحيط.

### أولاً- تعريف المحيط:

المحيط هو مجموعة العوامل المحتمل تأثيرها على المؤسسة.<sup>1</sup> و الذي يتضمن القوى الخارجية، العوامل و المؤسسات التي تكون خارج تحكم (سيطرة) المؤسسة و التي تؤثر على سير عملها.<sup>2</sup> كما يمكن تعريف المحيط على أنه كل العوامل و المتغيرات التي لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها والتي تؤثر على عملها و الكيفية التي تحقق بها أهدافها.

### ثانياً- أهمية دراسة محيط المؤسسة:

توجد علاقة تفاعلية وثيقة بين المؤسسة ومحيطها، هذه العلاقة التفاعلية تساعد في تفعيل أعمال المؤسسة واستخدام مواردها بفعالية. إن محيط المؤسسة ذو طبيعة متعددة الأوجه، معقد وديناميكي ولديه تأثير بعيد المدى على بقاء و نمو المؤسسة، و فهم المحيط يساعد المؤسسة على مايلي:<sup>3</sup>

**1. تحديد الفرص و المخاطر:** إن العلاقة التفاعلية بين المؤسسة ومحيطها تسمح بتحديد الفرص و المخاطر بما يساعدها على مواجهة التحديات بسهولة.

<sup>1</sup> Anne-Marie ALARY, Isabelle LALOUP, Avi SROUSSI : **management des organisations**, BERTI Editions, Alger, 2010, P 32.

<sup>2</sup> **Elements of business environment**, P 1, [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiywNqdpN3hAhWKJ1AKHZ17ANEQFjAMegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fwww.taxmann.com%2Fbookstore%2Fbookshop%2Fbookfiles%2Fbusinessandcommercialknowledgechapter2.pdf&usg=AOvVaw0Xt6xs302vuq21fkDEzPNV\(20/04/2019-00:16\).](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiywNqdpN3hAhWKJ1AKHZ17ANEQFjAMegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fwww.taxmann.com%2Fbookstore%2Fbookshop%2Fbookfiles%2Fbusinessandcommercialknowledgechapter2.pdf&usg=AOvVaw0Xt6xs302vuq21fkDEzPNV(20/04/2019-00:16).)

<sup>3</sup> **Business environnement**, Business studies, module 3,P 55, [https://www.academia.edu/10426875/MODULE\\_-3\\_Business\\_Around\\_Us\\_Notes\(18/04/2019-22:36\).](https://www.academia.edu/10426875/MODULE_-3_Business_Around_Us_Notes(18/04/2019-22:36).)

2. توجيه النمو: إن العلاقة التفاعلية بين المؤسسة ومحيطها تقود إلى فتح حدود النمو لأعمال المؤسسة، وتسمح بتحديد مجالات النمو و التوسع في أنشطتها.

3. التعليم المستمر: إن تحليل المحيط يسهل على المسير مهامه في التعامل مع تحديات الأعمال. فالمسير محفز للتحسين المستمر لمعارفه ولفهم مهاراته لمواجهة التغييرات المتوقعة في مجال الأعمال.

4. بناء العلامة: إن فهم المحيط يساعد المؤسسة في تحسين علامتها بإظهار قابلية تأثيرها في المحيط الذي تعمل به.

5. مواجهة المنافسة: يسمح تحليل المحيط للمؤسسة بتحليل منافسيها واستراتيجياتهم وبناء عليه يتم صياغة استراتيجيات المؤسسة.

- تحديد نقاط قوة/ضعف المؤسسة في ضوء التطورات التكنولوجية و العالمية.

ثالثاً- خصائص المحيط: يتميز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص المتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

1. المحيط معقد: يتكون المحيط أساساً من عدد من العوامل، الأحداث و الشروط، والتي تؤثر على الأقسام المختلفة للمؤسسة. ولا يتم ترك هذه الشروط بمعزل عن بعضها البعض وإنما تشكل مجموعة جديدة من التأثيرات التي تتفاعل مع بعضها البعض، ويجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل، لأن تحليل المحيط عملية معقدة و من الصعب التحكم فيها من قبل المسير و الإدارة العليا في المؤسسة.

2. المحيط ديناميكي: يتغير محيط المؤسسة العام و الخاص باستمرار وبطبيعة مختلفة، والتي تؤثر على عوامله على المؤسسة بما يؤدي إلى التغيير داخلها. ويتميز المحيط الديناميكي بالمرونة.

3. للمحيط أوجه متعددة: يمكن للمراقب الاستراتيجي على مستوى المؤسسة مراقبة وتحديد الوضعيات المختلفة للمحيط، كما يمكن لمختلف المراقبين الاستراتيجيين داخل المؤسسة تشكيل وجهات نظر مختلفة حول المحيط والتي قد تعتبر فرصة أو تهديد للمؤسسة.

4. المحيط له تأثير بعيد المدى: يعتبر تأثير المحيط مكوناً ضرورياً للاستراتيجيين لدراسة تغيراته واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، حيث أن إهمالها من طرف الاستراتيجيين سيكون له تأثير على المؤسسة من خلال مؤشرات البقاء، النمو، الربحية و التطوير، ذلك أن التأثير يقدم أبعاد جديدة للمؤسسة.

رابعاً- أنواع المحيط: بصفة عامة يقسم المحيط إلى فئتين:

<sup>1</sup> Business environnement, strategic management for chartered accountants, chapter 1, P P 11-12, [https://www.coursehero.com/file/14171048/Chapter-1-Business-Environment/\(19/04/2019-01:33\)](https://www.coursehero.com/file/14171048/Chapter-1-Business-Environment/(19/04/2019-01:33)).

1. **المحيط الداخلي:** يتعلق بالعوامل الداخلية للمؤسسة، وعادة هذه العوامل قابلة للتحكم من طرف المؤسسة،

وتحدد هذه العوامل إمكانية المؤسسة لمواجهة تحديات المحيط. أهم عناصر المحيط الداخلي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1.1 **الثقافة:** هي السلوك الجماعي للأفراد داخل المؤسسة من خلال السياسات، المعايير، لغة العمل، الأنظمة، ممارسات الرموز... الخ. إن مشاركة الثقافة بين كل أفراد المؤسسة يعتبر عاملاً مهماً لنجاحها.

2.1 **الرؤية، المهمة و الأهداف:** والتي تقوم بتوجيه أولويات المؤسسة، فلسفتها، إستراتيجيتها و سياستها... الخ.

3.1 **هيكل الإدارة العليا:** تعتبر تركيبة الإدارة العليا عامل مهم مؤثر في تطوير المؤسسة وعلى أداءها، باعتبار أفراد الإدارة العليا هم متخذي القرارات على مستوى المؤسسة.

4.1 **قوة الهيكل التنظيمي:** إن قوة العلاقات الداخلية بين الإدارة العليا وباقي الإدارات الأخرى تؤثر بدرجة كبيرة على عملية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة.

5.1 **الموارد البشرية:** تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في نجاح المؤسسة من خلال نوعيتها المعتمدة على الكفاءات، الالتزام، السلوك و التحفيز.

6.1 **الموارد المادية و التكنولوجية:** الطاقة الإنتاجية، التكنولوجيا، البحث و التطوير، اللوجستيك... الخ. كلها عوامل تؤثر على سير المؤسسة وتنافسيتها.

7.1 **قيمة صورة المؤسسة وعلامتها:** لهذه القيمة أهمية كبيرة للمؤسسة في حالة زيادة رأس مال المؤسسة، الدخول في مشاريع جديدة أو الدخول في شراكات وتحالفات، أو كذلك اختيار الموردين... الخ.

2. **المحيط الخارجي:** يتكون المحيط الخارجي من مستويين:

1.2 **المحيط الكلي (البعيد، العام، غير المباشر):** ويقصد به كل العوامل التي يمس تأثيرها كافة المؤسسات و

تقع خارج حدود المؤسسة. ونقصد به كذلك العوامل الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها والتي

تؤثر على اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة، كما تؤثر على أداءها و إستراتيجيتها. وبما أن هذا المستوى من

المحيط لا يمكن التحكم فيه، فإن نجاح المؤسسة يعتمد على تكيفها مع المحيط. وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:<sup>2</sup>

1.1.2 **العوامل السياسية:** كل المتغيرات ذات الطابع السياسي التي لها تأثير على نشاط المؤسسة و الاستراتيجيات

التي تتبناها كالعلاقات بين الدولة و المؤسسات، الاستقرار الحكومي، الحماية الاجتماعية... الخ. كما يؤثر النظام

<sup>1</sup> Elements of business environment, P 4, [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiywNqdpN3hAhWKJ1AKHZ17ANEQFjAMegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fwww.taxmann.com%2Fbookstore%2Fbookshop%2Fbookfiles%2Fbusinessandcommercialknowledgechapter2.pdf&usg=AOvVaw0Xt6xs302vuq21fkDEzPNV\(20/04/2019-23:30\).](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiywNqdpN3hAhWKJ1AKHZ17ANEQFjAMegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fwww.taxmann.com%2Fbookstore%2Fbookshop%2Fbookfiles%2Fbusinessandcommercialknowledgechapter2.pdf&usg=AOvVaw0Xt6xs302vuq21fkDEzPNV(20/04/2019-23:30).)

<sup>2</sup> **Business environnement**, Business studies, module 3,P P 56-59 , [https://www.academia.edu/10426875/MODULE\\_3\\_Business\\_Around\\_Us\\_Notes](https://www.academia.edu/10426875/MODULE_3_Business_Around_Us_Notes) (03/05/2019-23:36).

السياسي للبلاد واستقرار الحكومة على أعمال و أنشطة المؤسسة بشكل كبير ويقدم ضمانات لأصحاب المصالح و المستثمرين، كما أن النظام السياسي مرتبط بالنظام الاقتصادي ويؤثر كل منهما على الآخر.

**2.1.2 العوامل الاقتصادية:** إن نجاح واستدامة المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على محيطها الاقتصادي. وأهم عوامل المحيط الاقتصادي مرتبطة:

- **الشروط الاقتصادية:** تشير الشروط الاقتصادية لبلد ما إلى مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المؤسسة وعملياتها. وتشمل هذه الشروط، الناتج المحلي الخام، نصيب من الفرد من الدخل، أسواق السلع و الخدمات، توفر رؤوس الأموال، احتياطي سعر الصرف، نمو التجارة الخارجية، قوة السوق المالية... الخ، كل هذه العوامل تساهم في تحسين وتيرة النمو الاقتصادي.

- **السياسات الاقتصادية:** تتأثر جميع أنشطة وعمليات المؤسسة مباشرة بالسياسات الاقتصادية المؤثرة من طرف الحكومة، وأهم السياسات الاقتصادية تتمثل في:

**السياسة الصناعية:** تغطي كل المبادئ، السياسات، القواعد، القوانين و الإجراءات التي توجه وتراقب المؤسسات الصناعية وتكوين نمط للتنمية الصناعية.

**السياسة الجبائية:** تضم سياسة الحكومة تجاه النفقات العامة، الضرائب و الديون.

**السياسة النقدية:** تضم كل الأنشطة والتدخلات التي تهدف إلى تقديم القروض للمؤسسات لدفع الصناعة و التجارة.

**سياسة الاستثمار الأجنبي:** تهدف هذه السياسة إلى تنظيم تدفق الاستثمار الأجنبي في مختلف القطاعات لتسريع التنمية الاقتصادية و الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة.

**سياسة الاستيراد-التصدير:** تهدف إلى زيادة الصادرات وسد الفجوة بين الصادرات و الواردات، فمن خلال هذه السياسة تعلن الحكومة عن مجموعة من الرسوم، كما تعمل أيضا على إزالة الحواجز و الضوابط وخفض الرسوم الجمركية.

وتبقى الحكومة على تغيير هذه السياسات من فترة لأخرى في ضوء التطورات التي تحدث في السيناريو الاقتصادي و الساحة السياسية و المتطلبات المتغيرة.

- **النظام الاقتصادي:** ويتعلق بنوع النظام الذي يحكم اقتصاد البلد.

**2.1.2 العوامل الاجتماعية- الثقافية:** تلك العناصر التي تحدد سلوكيات الأفراد و الجماعات و المجتمع ككل. فالمعتقدات، القيم الاجتماعية، العادات، التقاليد و المستوى التعليمي للأفراد في مجتمع معين و مستوى تكوينهم

و دخلهم و نمط استهلاكهم... الخ، كل ذلك يؤثر في نشاط المؤسسات. كما تشير العوامل الديمغرافية إلى حجم، كثافة وتوزيع ومعدل نمو السكان، كل هذه العوامل لها تأثير مباشر على الطلب على مختلف السلع و الخدمات.

**3.1.2 العوامل القانونية:** تشير إلى مجموعة القوانين و اللوائح التي تؤثر على المؤسسة وعملياتها، وعلى كل مؤسسة الالتزام و العمل في إطار قانوني خاص بها.

**4.1.2 العوامل التكنولوجية:** كل العوامل ذات الطابع العلمي و الإبداعي والمتمثلة في التقنيات، الطرق و المقاربات التي تساعد المؤسسات على تحسين مخرجاتها من حيث: الحجم، الجودة و التكلفة، و تنمية قدراتها التنافسية، فهي يساعدها على تعزيز مكانتها في السوق.

**2.2 المحيط المباشر ( المحيط القريب، الخاص):** ويتمثل في مجموع العوامل التي تقع في حدود مؤسسة دون غيرها، ويتضمن العناصر التي تؤثر مباشرة على المؤسسة وهذه الأخيرة بالمقابل تؤثر فيه. إن تأثير هذه العناصر يعتمد على أهمية المؤسسة من ناحية الحجم، القدرة المالية، الانتماء إلى مجمع... الخ<sup>1</sup>. وتتمثل مكونات المحيط المباشر تتمثل فيما يلي:

**1.2.2 السوق:** هو أهم عنصر للمحيط المباشر أين تتم جميع المعاملات، فهو مكان (قد يكون جغرافيا أو نظريا) النقاء العرض بالطلب للسلع، الخدمات و الأصول و هي النظرة الاقتصادية للسوق نكملها بإضافة أو تحديد نوع المنتج، المكان و تاريخ التبادل.

مثال: سوق الهاتف النقال في الجزائر سنة 2011.

أما من وجهة نظر المؤسسة، فهو عقد نسبي لتبادل النقود مقابل السلع و الخدمات، ومن نفس وجهة النظر فهو المكان المناسب لبيع السلع و الخدمات، فهي سوق نظرية، محتملة أو حقيقة تنتقل من الرغبة في المنتج إلى قرار الشراء الفعال.<sup>2</sup>

أ- هياكل السوق: يمكن تحديد العديد من هياكل السوق حسب عدد المتعاملين المتواجدين بالسوق. و تتمثل هياكل السوق فيما يلي:<sup>3</sup>

- سوق المنافسة التامة *la concurrence parfaite*: يتميز بالخصائص التالية:

لـ تجانس المنتجات: حيث يقدم كل العارضين منتج بخصائص متشابهة، بمعنى سوق بمنتج متجانس.

<sup>1</sup> Michel Darbelet, Laurent Lzard, Michel Scaramuzza : *L'essentiel sur le management*, Foucher Ed, Paris, P 65.

<sup>2</sup> L.Fontagne : *macroéconomie*, Vuibert, Paris, 1991, P 83.

<sup>3</sup> *Cours d'économie d'entreprises*,

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj1o4rpt9rjAhXN8OAKHVC5DHYQFjAKegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Ffsjes.usmba.ac.ma%2Fcours%2Fdiani%2FEconomie-et-Organisation-des-entreprises.doc&usg=AOvVaw1Gn3ui366UptMeRKQOGvZw\(29/06/2019-17:51\).](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj1o4rpt9rjAhXN8OAKHVC5DHYQFjAKegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Ffsjes.usmba.ac.ma%2Fcours%2Fdiani%2FEconomie-et-Organisation-des-entreprises.doc&usg=AOvVaw1Gn3ui366UptMeRKQOGvZw(29/06/2019-17:51).)



لـ **التكافؤ بين العرض و الطلب:** لا يمكن لأي عارض أو طالب الوصول إلى الحجم الذي يسمح له بالتأثير على السعر.

لـ **السيولة:** الحركية التامة لعوامل الإنتاج.

لـ **الشفافية:** المعلومات متوفرة للجميع (المستهلك يعرف جميع الأسعار وخصائص المنتجات المنافسة).

لـ **الدخول الحر:** عدم وجود لوائح أو قوانين أو حتى جماعات ضاغطة لدخول منافسين محتملين للأسواق.

- **سوق الاحتكار *le monopole*:** وهي حالة تواجد عارض واحد في السوق مع وجود طلب متكافئ، ونجد احتكار الحق الذي تعطيه الدولة لمعامل واحد للتحكم في السوق. ونجد كذلك احتكار الفعل وهو احتكار المؤسسات التي تتمكن من السيطرة على السوق نتيجة لإستراتيجيتها وسياستها وتطوير منتجاتها وفرضها على السوق.

- **المنافسة الاحتكارية *le concurrence monopolistique*:** تدخل ضمن مجال المنافسة غير التامة، وهو لفظ متضاد *concept paradoxal* لأنه يجمع بين نقيضين، حيث نتحدث عن المنافسة في وضعية احتكارية. تظهر هذه الحالة عندما يتبنى العارضين إستراتيجية تمييز المنتجات، فقد يكون تمييز موضوعي عندما يكون التمييز في الخصائص من خلال الخصائص الملحقة بمنتج أو خدمة والتي يعتبرها المستهلك مختلفة من منافس لآخر، وقد يكون تمييز ذاتي والمتعلقة بآثار الإعلان حيث تتشكل لدى المستهلك صورة خاصة للمنتج من خلال الإعلانات المقدمة.

- **احتكار القلة *Oligopole*:** وهي حالة السوق التي تتكون من عارضين لديهم وزن في السوق وطلب متعدد.

- **المنافسة الأمامية *la concurrence frontale*:** تتميز هذه الحالة بحرب الأسعار، الإعلانات المقارنة و التسابق نحو الابتكار من أجل التخلص من المنافسة المباشرة.

ب. أنواع السوق:

- **سوق السلع و الخدمات:** هو نقطة الالتقاء بين المؤسسات المنتجة، المستهلكين و الأطراف المختلفة في النظام الاقتصادي.

- **سوق العمل:** هو نقطة الالتقاء بين المؤسسة كعارض للعمل وبين الأفراد المستعدين و القادرين على العمل كطالبيين للعمل.

- **سوق رؤوس الأموال:** هو نقطة الالتقاء بين المستثمرين أو مستعملي الأموال الذين يطلبونها من جهة وعارضي الأموال و المدخرين من جهة أخرى.

- **سوق الموارد الطبيعية:** يعد ظهور سوق عالمية لتجارة الموارد الطبيعية ظاهرة حديثة نسبيا ، ونقصد بالموارد الطبيعية الخامات الموجودة في الأرض يمكن استخراجها واستغلالها مباشرة أو بعد تحويلها وتوظيفها في عملية

الإنتاج لتحقيق منافع للإنسان، مما يجعل لها قيمة استعمالية وسوقية. وتدرج مواد الطاقة ضمن الموارد الطبيعية (مثل الفحم، النفط، الغاز الطبيعي، اليورانيوم) والمعادن (مثل الحديد، النحاس، الفضة، الذهب، الألومنيوم، الرصاص، النيكل... إلخ)، والغابات والثروة السمكية والحيوانية والأراضي الصالحة للزراعة. ويضاف إلى تلك الموارد ما يكتشفه الإنساني من موارد جديدة في الطبيعة ويجد استعمالات لها ويوظفها لإشباع حاجاته بفضل تطور المعرفة البشرية والإمكانيات التكنولوجية<sup>1</sup>.

- سوق المعلوماتية.

- سوق التكنولوجيا

**2.2.2 الزبائن:** ويحدد الزبائن الحاليين و المحتملين حالة السوق الحالية وآفاقه تبعاً لعدد المشتريين المحتملين. و يعتمد على الزبائن كمؤشر لتقييم حصة المؤسسة في السوق، حيث يعتبر كمؤشر كمي لتحديد عدد الزبائن و كمؤشر نوعي لتحديد القدرة الشرائية.

**3.2.2 الموردین:** مزودي المؤسسة بالمادة الأولية، الطاقة، الخدمات... إلخ. معايير اختيارهم لديها نتائج التكلفة، الجودة وسلامة التموينات.

**4.2.2 المنافسين:** منتجي نفس المنتجات (المنتجات التي تشبه منتجات المؤسسة) أو المنتجات البديلة (منتجات الإحلال). شدة المنافسة في السوق لديها نتائج على الأسعار ومستوى ربح المؤسسات.

**5.2.2 الشركاء الماليين:** البنوك ومؤسسات الإقراض والتي تتدخل بدرجات مختلفة في تمويل الاستثمارات.

**6.2.2 الإدارات العمومية:** شركاء جد مهمين على المؤسسة التعامل معهم مثل: مصلحة الجباية، مفتشية العمل، وكالات التشغيل، المديریات التابعة للوزارات... إلخ.

**7.2.2 التنظيمات المهنية:** مثل النقابات المهنية، غرف التجارة و الصناعة، غرف الصناعة التقليدية... إلخ.

**8.2.2 نقابات العمال:** التي تهتم بالدفاع عن حقوق العمال.

**9.2.2 جمعيات حماية المستهلك:** منذ ظهورها خلال 1960 ودورها يتعاظم في الدفاع عن المستهلك من خلال عدة محاور.

<sup>1</sup>[https://www.aljazeera.net/encyclopedia/economy/2016/3/8/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D8%B9%D9%8A%D8%A9\(29/06/2019-20:29\).](https://www.aljazeera.net/encyclopedia/economy/2016/3/8/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D8%B9%D9%8A%D8%A9(29/06/2019-20:29).)

## خامسا- حالات المحيط:

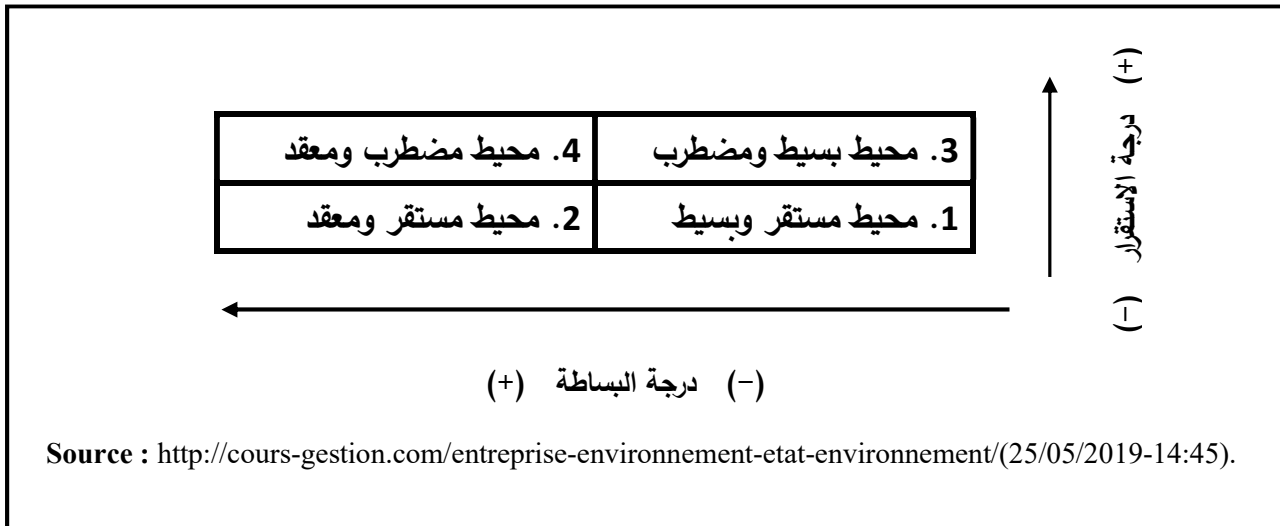
بناء على معياري درجة الاستقرار ودرجة البساطة يمكن تمييز حالات المحيط التالية:<sup>1</sup>

الاستقرار-الاضطراب: نقول عن المحيط أنه مستقر عندما تتغير عناصره من فترة لأخرى، وعلى العكس يكون المحيط مضطرب عندما تكون عناصره في حركة دائمة.

البساطة-التعقيد: نقول عن المحيط أنه بسيط إذا كانت عدد العناصر المكونة له محدودة، إما إذا زادت عدد العناصر المكونة له فيصبح محيطا معقدا.

وبدمج المعيارين السابقين نحصل على المصفوفة الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل (04): حالات المحيط حسب معياري درجة الاستقرار/درجة البساطة



انطلاقا من الشكل السابق يتبين لنا أن:<sup>2</sup>

الحالة التي يكون فيها المحيط الخارجي للمؤسسة تؤثر بدرجات متفاوتة على المحيط الداخلي لها وهذا بدوره يؤثر على قرارات المؤسسة وأداءها، لذلك على المسير الجيد التكيف مع محيطه الخارجي والتحكم في محيطه الداخلي.

- إذا كان المحيط الخارجي للمؤسسة مستقر وبسيط، فإنه لا يؤثر أو يؤثر بدرجة قليلة على العناصر الداخلية لها ولذلك فالمسير يركز على ما يحدث داخل المؤسسة.

- إذا كان المحيط الخارجي للمؤسسة مستقر ولكنه معقد، فعلى المسير تحليل العناصر المكونة للمحيط وتحسين التسيير الداخلي للمؤسسة.

- إذا كان المحيط الخارجي للمؤسسة بسيط ولكنه مضطرب، فإن المسير يواجه محيط متغير وعلى المؤسسة التكيف معه لتحسين أداءها.

<sup>1</sup> [http://cours-gestion.com/entreprise-environnement-etat-environnement/\(25/05/2019-14:31\)](http://cours-gestion.com/entreprise-environnement-etat-environnement/(25/05/2019-14:31)).

<sup>2</sup> [http://cours-gestion.com/entreprise-environnement-etat-environnement/\(25/05/2019-15:00\)](http://cours-gestion.com/entreprise-environnement-etat-environnement/(25/05/2019-15:00)).

- إذا كان المحيط الخارجي مضطرب ومعقد، فإن المؤسسة تواجه محيط متغير ومتعدد المتغيرات وعلى المسير إعطاء أهمية قصوى لهذا المحيط من أجل استمرارية نشاط المؤسسة.

سادسا- تحليل محيط المؤسسة:

### 1. تحليل PESTEL: يتم تحليل المحيط في ثلاث مراحل:<sup>1</sup>

**1.1 مرحلة جمع المعلومات:** خلال هذه المرحلة، تحرص المؤسسة على جمع المعلومات المتعلقة بمختلف جوانب المحيط، وكلما تمت عملية جمع المعلومات بطريقة منهجية وعلمية كلما كانت المعلومات أكثر فائدة. ولا شك أن طرق جمع المعلومات متعددة ومصادرها متنوعة فمنها التحري، الدراسات الميدانية، الاستبيانات، الملاحظة المباشرة، المقابلات، المصادر الرسمية، التقارير، المجلات، الصحف... الخ.

**2.1 مرحلة التصنيف:** هناك ثلاث طرق لتصنيف المعلومات التي تم جمعها. الطريقة الأولى، ما يعرف بنموذج PEST وتتمثل في تصنيف المعلومات التي تم جمعها حسب الجوانب الأربعة للمحيط وهي: سياسية، اقتصادية، اجتماعية ثقافية و تكنولوجية، وسمي هذا النموذج اعتمادا على الحروف الأولى للجوانب الأربعة للمحيط. أما الطريقة الثانية فتعرف بنموذج PESTE وجاءت إضافة الجانب الخامس بعد أن فرضت نفسها الأطراف المدافعة عن البيئة. وجاءت الطريقة الثالثة بعد إدخال عنصر آخر وهو الجانب القانوني فأصبح للنموذج ستة جوانب ليصبح نموذج PESTEL.

**3.1 مرحلة التحليل:** خلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتحليل ما جمعتها وصنفته من معلومات حول محيطها الكلي، وهناك العديد من طرق التحليل المعروفة والتي يمكن أن تعتمد عليها من أجل حصر الفرص بدقة ووضوح وحصر المخاطر و التهديدات بوضوح أيضا. غير أنه وفي بعض الحالات تحتاج المؤسسة إلى أن تتعمق في تحليلها من أجل تحديد أدق لعنصر ما.

### 2. تحليل PORETR:

إن العوامل الخمسة مجتمعة تحدد ربحية و حدة المنافسة في الصناعة، والقوة أو القوى الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة يتم تحديدها في صياغة إستراتيجية المؤسسة، كما أن الخصائص التقنية و الاقتصادية للصناعة تعتبر بالغة الأهمية لكل قوة تنافسية، ويمكن التطرق إلى هذه القوى الخمسة كما يلي:<sup>2</sup>

**1.2 الداخلين الجدد:** يقدم الداخلون الجدد للصناعة قدرات جديدة، الرغبة في اكتساب حصة سوقية كما يقدمون موارد بديلة، وكنتيجة لهذا فالأسعار تنخفض و التكاليف تتضخم وتتنخفض الربحية. تقوم المؤسسات بالتنوع عن

<sup>1</sup> عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص ص 96-99.

<sup>2</sup> Michael E.Porter: competitive strategy-techniques for analyzing industries and competitors, the free press, New York, 1998, P P 7-28.

طريق عمليات الاستحواذ في الصناعة من أسواق أخرى وتستخدم مواردها لقلب الأوضاع لصالحها، هذا النوع من عمليات الاستحواذ في الصناعة بهدف بناء وضعية في السوق يعتبر كدخول للسوق حتى لو لم يكن مؤسسة جديدة داخلة للسوق. تهديدات الداخلين الجدد تعتمد على عوائق الدخول الموجودة مقترنة مع رد فعل المنافسين الحاليين المتوقعة من قبل الداخلين الجدد، فإذا كانت عوائق الدخول مرتفعة و/أو يمكن للداخلين الجدد توقع رد فعل عدائي من قبل المنافسين فإن تهديدات الدخول تكون منخفضة.

**2.2 شدة المنافسة:** إن شدة المنافسة بين المنافسين تأخذ الشكل العادي وهو المناورة على الوضعية باستخدام تكتيكات مثل المنافسة على السعر، حرب الإعلانات، التحسينات على المنتج، زيادة خدمة الزبائن و الضمانات... الخ. تظهر حدة المنافسة بسبب إدراك أحد المنافسين أو أكثر لوجود ضغوطات أو وجود فرصة لتحسين وضعيته. في معظم الصناعات، التحركات التنافسية لمؤسسة معينة تكون لها آثار واضحة على المنافسين وهذا ما يؤدي إلى ردود أفعال وجهود لمواجهة هذه التحركات، وهذا يعني أن المؤسسات مرتبطة مهنيًا *mutually dependent*.

**3.2 ضغط المنتجات البديلة:** كل المؤسسات في الصناعة تتنافس مع صناعات تنتج منتجات بديلة. تحد البدائل من العائدات المحتملة للصناعة من خلال وضع سقف لأسعار المؤسسات في الصناعة. إن تحديد المنتجات البديلة هو البحث عن منتجات تقدم نفس وظائف منتج الصناعة، والوضعية اتجاه المنتجات البديلة هي اهتمام تصرفات جماعية في الصناعة. مثال: الإعلان من طرف مؤسسة واحدة لا يكون كافي لدعم وضعية الصناعة اتجاه المنتج البديل، ولكن إعلان مكثف ومستدام من طرف جميع أعضاء الصناعة يمكن أن تحسن من الوضعية الجماعية للصناعة، كذلك الأمر بالنسبة للاستجابة الجماعية في مجالات متعلقة بتحسين جودة المنتج، الحلول التسويقية... الخ.

**4.2 القوة التفاوضية للزبائن:** يتنافس الزبائن داخل الصناعة عن طريق تخفيض الأسعار، التفاوض حول الجودة العالية أو خدمات أكثر و التصرف بتنافسية فيما بينهم، وكل ذلك على حساب ربحية الصناعة. إن قوة كل مجموعة مهمة من الزبائن في الصناعة تعتمد على عدة خصائص منها وضعية السوق و الأهمية النسبية لمشترياتهم من الصناعة مقارنة بإجمالي أعمالهم. وتكون للزبائن قوة كبيرة إذا توفرت العناصر التالية:

- التركيز أو شراء كميات كبيرة مقارنة بالمبيعات.
- المنتجات المشتراة من قبل الصناعة تمثل جزءا مهما من تكاليف الزبائن أو مشترياتهم.
- المنتجات المشتراة من قبل الصناعة نمطية أو غير متميزة.
- مواجهة تكاليف التحويل و انخفاض الربحية.
- تشكل الزبائن تهديد حقيقي للتكامل الخلفي.

- امتلاك الزبائن لمعلومات كاملة حول الطلب، أسعار السوق الحالية وحتى أسعار الموردين.

**5.2 القوة التفاوضية للموردين:** يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضية على أعضاء الصناعة من خلال التهديد برفع الأسعار وتخفيض جودة المنتجات المشتراة، كما يمكن للموردين المهمين الضغط على ربحية صناعة غير قادرة على تغطية التكاليف بأسعارها الخاصة. ويبحث الموردون على تركيز وتمييز منتجاتهم وبالتالي رفع تكاليف التحويل من مورد إلى آخر. ويمكن لمجموعة الموردين أن تكون لهم قوة مهمة إذا تم تطبيق مايلي:

- إذا كانت منتجات الموردين مدخلات أساسية في نشاط المؤسسة.

- إذا كانت الصناعة زبون غير مهم بالنسبة لمجموعة الموردين.

- ليس من الضروري التعامل مع منتجات بديلة للبيع للصناعة.

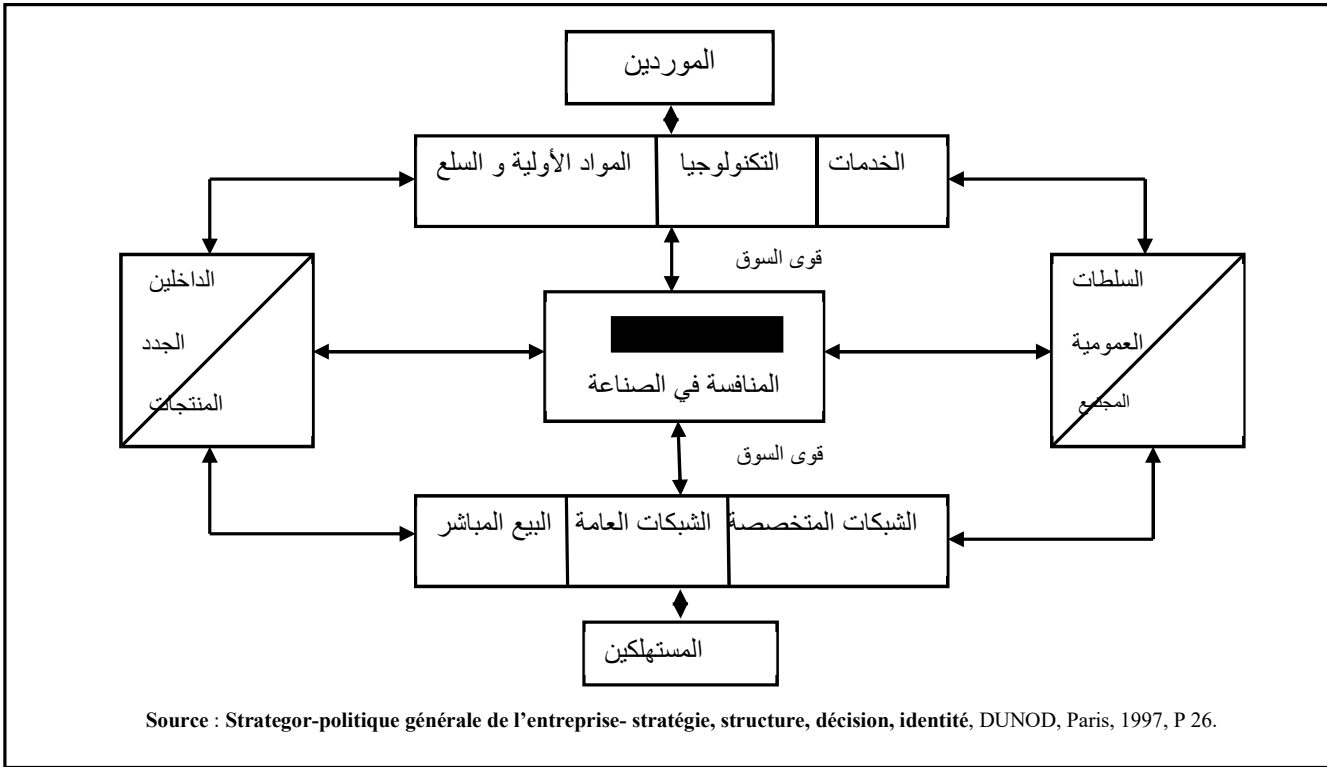
- منتجات مجموعات الموردين متميزة أكثر أو لديها تكاليف التحويل.

- تشكل مجموعات الموردين تهديد حقيقي للتكامل الأمامي.

واعتبر نموذج *Porter* كنموذج جد عام ويمثل الصناعة كمعطاة مفروضة على المؤسسة-ونعني بالصناعة أو المصطلح المستخدم عادة القطاع بمجموعة المؤسسات التي تنتج منتجات مشابهة للمنتجات البديلة-، لذلك تم تحديث النموذج، لأنه أثناء تحليل القوة التفاوضية للموردين من الضروري تحديد مختلف فئات الموردين: المواد الأولية و السلع، التكنولوجيا و الخدمات، كما أن محتوى العلاقة مثل تهديدات الاندماج تختلف من فئة لأخرى، كما تم إدخال المستهلك النهائي إلى النموذج لتمييز مسارات التوزيع، أيضا التهديدات القادمة من الداخلين الجدد والمنتجات البديلة كثيرا ماتكون متزامنة حيث أن المنتج البديل يأتي عادة مع داخل جديد أو بالتبادل.

كل هذه العوامل تمت إضافتها إلى النموذج القاعدي لـ *Porter* من أجل الوصول إلى تمثيل الديناميكية التنافسية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (05): الديناميكية التنافسية-المقاربة المتجددة لنموذج العوامل الخمسة



### 3. تحليل SWOT:

يلخص تحليل SWOT النتائج الأساسية لتحليل المحيط (التحليل الخارجي) و تحليل القدرات الإستراتيجية (التحليل الداخلي)، وتعتبر كلمة SWOT عن بداية المصطلحات strengths نقاط القوة، weaknesses نقاط الضعف، opportunities الفرص، threats التهديدات.

ويقوم تحليل SWOT على تحديد الثنائيات (نقاط القوة/نقاط الضعف) للمؤسسة و التي تواجه بها تغيرات المحيط أو إمكانية تحديد أو إنشاء فرص محتملة و التي تسمح بالاستفادة من موارد ومهارات المؤسسة وذلك بالملاءمة بين القدرات الإستراتيجية للمؤسسة وعوامل النجاح الرئيسية.<sup>1</sup>

وتعتبر الفرص عن كل ما هو موالى للمؤسسة في محيطها، بينما التهديدات تعبر عن كل ما هو غير موالى للمؤسسة في محيطها. وتعتبر نقاط القوة عن كل ماتحسنه المؤسسة، بينما نقاط الضعف عن كل ما لا تحسنه المؤسسة.

ينتج عن نموذج SWOT وضع بعض المصفوفات والتي تسمى مصفوفات SWOT والتي يمكن تمثيلها

كمايلي:

<sup>1</sup> Gerry JOHNSON, Kevan SCHOLLES, Richard WHITTINGTON, Frédéric FRERY : **Stratégie**, Ed Pearson, Paris, 2008, 8<sup>ème</sup> éd, P 142.

1.3 المصفوفة الشاملة: تقسم هذه المصفوفة العناصر إلى ايجابية وسلبية في المحيط الداخلي و المحيط الخارجي. ويمكن تمثيل هذه المصفوفة في الشكل التالي:

الشكل (06): المصفوفة الشاملة SWOT

	ايجابي	سلبي
داخل المؤسسة	نقاط القوة	نقاط الضعف
خارج المؤسسة	الفرص	التحديات

المصدر: عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 182.

2.3 مصفوفة الفرص و التحديات: غير أن وضع هذه المصفوفة لا يكفي بل يحتاج إلى تحليل، لذلك قام بعض الباحثين بوضع مصفوفات أخرى على أساس بعض المعايير كجاذبية الفرص واحتمال نجاح المؤسسة في اغتنام هذه الفرص، واحتمال حدوث التحديات وقدرتها على التأثير في المؤسسة، وبهذا يمكن إعداد مصفوفة للفرص وأخرى للتحديات كما هو موضح في الشكلين التاليين:

الشكل (07): مصفوفة الفرص

احتمال نجاح المؤسسة			
منخفض	مرتفع		
2	1	مرتفعة	جاذبية
4	3	منخفضة	الفرصة

المصدر: عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 183.

الشكل (08): مصفوفة التحديات

احتمال حدوث التحديات			
ضعيف	كبير		
2	1	كبير	مستوى
4	3	ضعيف	التأثير

المصدر: عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 183.

انطلاقاً من الشكلين السابقين فإن تقاطع العوامل الداخلية مع العوامل الخارجية ينتج عنه أربع حالات هامة بالنسبة للمؤسسة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 184.



**الحالة الأولى:** يكون للمؤسسة نقاط قوة هامة ويقدم المحيط فرص هامة للمؤسسة، لذلك تسعى هذه الأخيرة إلى استخدام نقاط القوة من أجل استغلال فرص المحيط.

**الحالة الثانية:** تملك المؤسسة نقاط قوة بينما توجد تهديدات في المحيط، لذلك بإمكان المؤسسة استخدام ما تملكه من نقاط قوة لتقادي التهديدات، وإن كانت المؤسسة قوية جدا فإنه يمكنها تحويل التهديدات إلى فرص.

**الحالة الثالثة:** يتوفر محيط المؤسسة على فرص ولكن هذه الأخيرة تعاني من ضعف من الداخل، لذلك تسعى المؤسسة إلى معالجة ضعفها حتى تطمح الاستعادة من الفرص.

**الحالة الرابعة:** تقاطع تهديدات المحيط مع ضعف المؤسسة، وهذا خطر كبير على المؤسسة يفرض عليها التحرك من أجل معالجة الضعف وتقادي التهديدات، لذلك فالقرار المناسب يكون بالبحث على إعادة التموقع.

# الفصل الثاني:

## وظائف المؤسسة

## وظيفة الموارد البشرية

### تمهيد:

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المؤسسات الحديثة. فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات، وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات. حيث أصبح يوصف اليوم برأس المال البشري-بلغة الاقتصاديين، والأصول البشرية- بلغة المحاسبين، ورأس المال الفكري- بلغة الإداريين.

### أولاً- تعريف تسيير الموارد البشرية:

مجموعة وظائف و أنشطة وبرامج تتعلق بتصرف شؤون الموارد البشرية في المؤسسة، و ترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد و التنظيم و المجتمع، وتشمل هذه الوظائف، الأنشطة والبرامج وضع إستراتيجية للموارد البشرية، تحليل الوظائف في التنظيم، تخطيط الموارد البشرية فيه، تزويده بالموارد البشرية كما و نوعاً، تقييم أداء العاملين في التنظيم، و تدريبهم و تنميتهم، وتحديد رواتبهم و أجورهم و مزاياهم الإضافية، و تحفيزهم على وتنشيطهم و معالجة مشكلاتهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه، كل ذلك ضمن سياق تنظيمي و مجتمعي معين. وهي أيضا هي تخطيط، تنظيم، توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

### 1. وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسة، تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات، ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخلص بالاهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المؤسسة وقد انعكس ذلك على دور مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

### 2. وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أو إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى: كالتسويق، الإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف

الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة.

### 3. المفاهيم التي يقوم عليها تسيير الموارد البشرية:

- إشراك تسيير الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.
- اعتبار أن العنصر البشري أصولاً استثمارية يجب تسييرها وتطويرها بفاعلية وكفاءة إذا أرادت المؤسسات تحقيق مردود في الأجل الطويل ممثلاً في زيادة الإنتاجية و التفوق في التسيير.
- يجب أن تصمم البرامج والسياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية والاجتماعية.
- تهيئة المناخ الوظيفي بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم من خلال استثمار مهاراتهم وقدراتهم.

### 4. أهداف تسيير الموارد البشرية: هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة والفعالية.

#### 1.4 المشاركة: وتتمثل فيما يلي

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إليها.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
- استقرار اليد العاملة في المؤسسة.

#### 2.4 الفعالية: وهي جعل الموارد البشرية تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد.
- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم للوصول إلى الأداء المرغوب فيه.<sup>1</sup>

#### ثانياً - تحليل الوظائف:

1. مفهوم تحليل الوظائف: عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها، مواصفاتها، خصائصها وطبيعتها، والغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة هو محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي الأعمال التي يقوم بها الفرد في الوظيفة؟

<sup>1</sup> [https://annabaa.org/nbanews/60/002.htm\(07/08/2018-23:19\)](https://annabaa.org/nbanews/60/002.htm(07/08/2018-23:19)).

- كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال؟

- ماهي الوسائل أو الأدوات التي يستخدمها لتأدية تلك الأعمال؟

- ماهي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال؟

2. الوصف الوظيفي: والذي يتمثل في إعداد وصف عن متطلبات الوظيفة كالواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل والأدوات المستخدمة.

3. المواصفات الوظيفية: تتمثل في تحديد المهارات، الخبرات، والقدرات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

4. خطوات تحليل الوظائف:

- تحديد الغرض من القيام بتحليل الوظائف الذي يكون سببه النمو السريع و الكبير للمؤسسة او العكس، الامر الذي يتطلب اضافة، الغاء، ادماج او استحداث بعض الوظائف.

- تحديد عدد الوظائف التي يجب تحليلها و ليس كافة الوظائف في المؤسسة، و ذلك توفيراً للوقت و الجهد و عدم الازدواجية في العمل.

- تحديد نوعية المعلومات و البيانات المطلوبة و جمعها اما باستخدام المقابلة، الاستبيان او الملاحظة استناداً الى طبيعة الوظائف المراد تحليلها.

- اعداد مسودة لتحليل الوظائف بعد التأكد من تغطية كافة المجالات الاساسية المرتبطة بالوظيفة، ثم مراجعة تلك المسودات التي يتم التوصل اليها مع شاغل كل وظيفة و مع رئيسه المباشر للتأكد من صدق البيانات و المعلومات المجمعة.

- اعداد كشوف نهائية لتحليل الوظائف بحيث يشمل ذلك تجميع الوظائف المتشابهة في مجموعات تشمل كل مجموعة عدداً من الوظائف، و بعد اعداد نظام التحليل في شكله النهائي يرفع الى الجهات العليا في المؤسسة لاقراءه.<sup>1</sup>

ثالثاً - تخطيط الموارد البشرية:

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية: هي العملية التي تمكن المؤسسة من تحديد حاجاتها الكمية والنوعية من المورد البشري وفقاً لمهامها ونشاطاتها من جهة ولتغيرات محيطها من جهة أخرى، وذلك بهدف تزويد المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة لإنجاز مهامها على أكمل وجه، ومن ثم تحسين أداءها وتنافسيتها. وهي أيضاً العملية التي تسعى

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، الطبعة الأولى، ص ص 139-146

المؤسسة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب (خلال فترة الخطة) على احتياجاتها من الموارد البشرية القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 2. مراحل تخطيط الموارد البشرية:

**1.2 تحديد أهداف المؤسسة ودراسة أوضاعها الداخلية والخارجية:** يعتبر تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، لذلك لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خططها دون فهم وإدراك لخطط وأهداف المؤسسة المرحلية والإستراتيجية وفي ضوء طبيعة البيئة الداخلية والخارجية، أي أن خطة الموارد البشرية تتبثق من خطة المؤسسة العامة وبالتالي يجب توجيه أداء وسلوك أفرادها نحو تحقيق أهدافها.

**2.2 التنبؤ باحتياجات المؤسسة (تحديد الطلب):** يستند التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية إلى أهدافها حيث يتضمن التنبؤ تحديد نوعية المهارات، القدرات والخبرات التي تحتاج إليها المؤسسة، والهدف من التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو عدد العاملين الذين تحتاج إليهم المؤسسة مستقبلاً.

- ماهي مواصفاتهم كالخبرة، التعليم، المهارة... الخ.

- ما هو الوقت المناسب لتعيينهم في المؤسسة.

وتستخدم عدة طرق منها الكمية والوصفية في التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وسوف نتطرق إلى أبرزها والمتمثلة في:

**أ. طريقة تحليل عبء العمل:** تعتمد هذه الطريقة على أن يتم تحديد الأهداف وترجمتها إلى أرقام خاصة بعدد الساعات الفعلية المطلوبة لأداء عمل معين. بحيث يتم بعد ذلك تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به خلال فترة زمنية محددة. ونصل إلى الزمن الفعلي المطلوب بعد طرح عدد الساعات الضائعة أثناء العمل (مثل الاستراحات ... الخ) ، وبالتالي يكون:

$$\text{عدد العاملين} = \frac{\text{عبء العمل الإجمالي}}{\text{عبء العمل للفرد}}$$

**ب. طريقة تحليل قوة العمل:** تركز عملية تحليل قوة العمل على العدد الموجود من الموارد البشرية مقارنة مع العدد المطلوب من الموارد البشرية حسب تحليل عبء العمل، ويمكن لنا أن نتوصل إلى تحليل قوة العمل من خلال عامل أساسي وهو معدل دوران العمل والذي نعني به: معدل تغير العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة إما بالدخول أو بالخروج بأشكاله المختلفة، وهو معدل يقيس مدى استقرار العاملين ورضاهم الوظيفي.

**3.2 تحديد العرض:** تتعلق هذه المرحلة أساساً بدراسة وتحليل ما يتوفر لدى المؤسسة من الموارد البشرية وكذلك ما يتوفر في سوق العمل. ويطلق على عملية دراسة وتحليل ما يتوفر لدى المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً

من خلال جمع المعلومات عن تلك الموارد بمخزون المهارة. ويفضل أن يكون داخل المؤسسة نظام معلومات خاص الموارد البشرية بحيث يشمل على كافة المعلومات الخاصة بالفرد منذ التحاقه بالمؤسسة بالإضافة إلى اشتماله على كافة التغييرات الوظيفية التي تحدث له مثل: الترقية، النقل، الزيادة في الأجر وتقارير تقييم الأداء. بعد دراسة وتحليل ما يتوفر لدى المؤسسة وما يقدمه سوق العمل يقرر مخططوا الموارد البشرية الاعتماد على المصادر البشرية المتوفرة داخل المؤسسة أو تلك المتوفرة في سوق العمل، حيث يعتمد القرار على عاملين:

- القدرة على الإيفاء باحتياجات المؤسسة.
- التكلفة المالية في ضوء أوضاع المؤسسة المالية.

#### 4.2 خطة العمل: على أساس مقارنة نتائج العرض والطلب تنتج ثلاث احتمالات:

- توازن بين العرض والطلب.
  - زيادة العرض عن الطلب
  - زيادة الطلب عن العرض
- يجب في ضوء هذه الاحتمالات اتخاذ قرارات، أي وضع خطة لتلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا بحيث تساهم هذه الموارد من خلال أدائها المتميز في تحقيق أهداف المؤسسة.

#### 5.2 الرقابة والتقييم: تسعى مرحلة الرقابة والتقييم إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- مدى كفاءة الخطة في تنفيذ أهداف المؤسسة؟
  - ما الذي يجب تغييره في الخطة؟
  - هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد؟
  - ماهي انعكاسات الخطة على كل المؤسسة والعاملين؟
  - كما لا بد تتوافر في نظام الرقابة بعض الخصائص:
  - المرونة الكافية لمواجهة أية تغيرات قد تحدث.
  - الارتباط بخطة وأهداف المؤسسة.
  - الارتباط بأوضاع المؤسسة الداخلية.
  - المساعدة في اكتشاف الانحراف في تنفيذ الخطة ومعالجته.<sup>1</sup>
- رابعا- التوظيف:

<sup>1</sup> باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2006، الطبعة العربية الثانية، ص ص 32-46.

**1. مفهوم التوظيف:** هو العملية الإدارية التي تقتضي من المؤسسة الإعلان عن وترغيب الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المؤسسة ثم اختيار وتعيين أفضل العناصر المتقدمة للعمل، إسهاما في تحقيق أهدافها. كما يمكن تعريفه بأنه النشاط الخاص بالبحث عن المهارات المطلوبة للمؤسسة من خلال الأفراد الذين تتوفر فيهم الصفات للتقدم لشغل الوظيفة، ومن ثم اختيار أفضلها. وتتضمن ثلاثة مراحل:

**2. الاستقطاب:** هو مجموعة من الأنشطة تسعى إلى جذب الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة وذلك لإشباع حاجات الطرفين، حيث تعد هذه المرحلة ذات علاقة مشتركة بين كل من المؤسسة والفرد المتقدم بطلب العمل، حيث تسعى المؤسسة إلى الحصول على أفراد مؤهلين للعمل على تحقيق أهدافها ويسعى الفرد بالمقابل إلى الحصول على وظيفة ما لإشباع حاجاته. وتتمثل مصادر الاستقطاب فيما يلي:

**1.2 مصادر داخلية:** الترقية، النقل والتحويل، الإعلان والتنافس، إعادة تشغيل الأفراد المحالين على التقاعد.

**2.2 مصادر خارجية:** الطلبات الشخصية، مكاتب التوظيف (وكالات التشغيل)، الجامعات والمعاهد المختلفة، نقابات العمال والمؤسسات المهنية، الإعلان في وسائل الإعلام، توصيات العاملين بالمؤسسة.

**3. الاختيار:** هو انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مترشحين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة، ذلك أن حسن اختيار الأفراد وتوزيعهم داخل المؤسسة من خلال وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب كل حسب قدرته وإمكانياته ينعكس ايجابيا على أداء كل من الأفراد والمؤسسة. وتتمثل الأنظمة المستخدمة في الاختيار فيما يلي:

**1.3 النظام المتعاقب:** بحيث يتم استخدام أحد طرق الاختيار في كل مرحلة، ويجب على المترشح أن يجتاز كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التالية وذلك حتى نهاية كافة المراحل المتبعة، حيث يتطلب هذا النظام ترتيب مراحل وطرق عملية الاختيار ترتيبا منطقيا.

**2.3 النظام التعويضي:** يقوم هذا النظام على افتراض مؤداه أن الفشل في مرحلة من مراحل الاختيار يمكن تعويضه من خلال النجاح في مرحلة أخرى.

وبالرغم من الاختلاف والتعدد في أساليب الاختيار إلا أنه يمكن حصرها في الأساليب التالية:

- طلب الاستخدام.
- المقابلة.
- الاختبارات.
- التحريات أو الاستفسار عن الخبرات السابقة.
- الفحص الطبي.



4. **التعيين:** بعد أن يتم اختيار الشخص الملائم للوظيفة الشاغرة يتخذ قرار بتعيينه في تلك الوظيفة، شرط أن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بمعنى أن يعين الشخص في وظيفة تتناسب مع قدراته وإمكانياته أي أن يكون هناك توافق مشترك بين متطلبات الوظيفة وقدرات وإمكانيات الفرد. من ناحية أخرى إذا تم تعيين الفرد بناء على التوافق المشار إليه يخفف ذلك من الأعباء التدريبية ويزيد من فاعلية أداء الشخص.

5. **التوجيه:** بانتهاء عملية الاختيار والتعيين تبدأ عملية التوجيه، ونقصد بها تقديم الفرد الذي تم تعيينه إلى المؤسسة والوظيفة والزملاء والعاملين، وذلك عن طريق إمداده بمعلومات كتابية أو شفوية عن المؤسسة، الوظيفة والعاملين فيها.<sup>1</sup>

### خامسا- تقييم الأداء:

1. **مفهوم تقييم الأداء:** هو العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوبة منه، والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم. كما يعرف بأنه عملية إصدار حكم على أداء وسلوك الأفراد في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالأفراد العاملين، ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو فصلهم و الاستغناء عنهم.

2. **معايير تقييم الأداء:** إن المعايير عناصر مختلفة منها ما يتعلق بسلوك الفرد وبعضها بشخصيته وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها.

1.2 **النتائج:** تعتبر جهود الموظف التي تترجم إلى نتائج جوانب تحظى باهتمام الرؤساء حيث يمكن قياس النتائج في اغلب الأحيان مثل عدد الوحدات المنتجة.

2.2 **السلوك:** هو عنصر مهم من عناصر التقييم ورغم صعوبة قياسه إلا انه يبقى عنصر مهم لأنه يضع النتائج في سياقها الحقيقي ويساعد في التخطيط للأنشطة التطويرية المستقبلية للفرد.

3.2 **الشخصية:** هي مجموع خصائص وسمات الشخص التي تميزه عن غيره وتتضمن عناصر مثل تكوين الإنسان العاطفي، العقلي والجسمي. فالشخصية تتكون من استعدادات الإنسان، معارفه، قدراته ومهاراته بالإضافة إلى اهتماماته، قيمه، اتجاهاته ودوافعه.

### 3. خصائص معايير تقييم الأداء:

- أن تكون المعايير صادقة.
- أن تكون المعايير موضوعية غير متحيزة فتقيس سمات الشخص وليس نفسه.

<sup>1</sup> عبد الجباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص ص 215-246.

- أن تكون المعايير متصلة بأهداف المؤسسة.
- أن تكون المعايير عملية يمكن قياسها و تحديدها.
- أن تركز المعايير على الجوانب الأساسية في الوظيفة وليست الثانوية.
- أن تأخذ بعين الاعتبار قدرات الموظف و المهام التي يمكن أن ينجزها وليس المهام التي لا يمكن السيطرة عليها و التحكم بها.

#### 4. طرق و أساليب تقييم الأداء: هناك طرق وأساليب متعددة لتقييم الأداء منها:

##### أ. الأساليب التقليدية:

- سلم التقدير التمثيلي البياني.
- قوائم الرصد وقوائم الرصد ذات الوزن النسبي للعناصر.
- أداة الوقائع ذات الأهمية القصوى.
- المقال كأداة تقييم.
- أدوات المقارنة بين العاملين: ترتيب العاملين تنازليا، المقارنة الثنائية، طريقة التوزيع الإجباري.
- اختبارات الأداء.

##### ب. الأساليب الحديثة: وتسمى كذلك بالأساليب التجديدية أو التطويرية

- مراكز التقدير.
- الإدارة بالأهداف كمدخل من مداخل تقييم الأداء.
- سلوك التقدير السلوكي<sup>1</sup>.

##### سادسا- التدريب:

1. مفهوم التدريب: هو العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم حسب المقاييس المطلوبة. ويعني التدريب أيضا تأهيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم في الوظيفة الحالية والالتزام بالمقاييس المطلوبة.

##### 2. العملية التدريبية:

1.2 تحديد الاحتياجات التدريبية: يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بأنها أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد، وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب. ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، يجب إتباع مايلي:

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص ص260-268.

- تحليل المؤسسة: وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التدريب في المؤسسة، أي الإدارة أو القسم الذي يحتاج إلى التدريب.

- تحليل العمليات: وذلك من أجل تحديد ماذا يتضمن التدريب، ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يتمكن أن يؤدي عمله بأكبر كفاءة ممكنة.

- تحليل الفرد: وذلك من أجل تحديد من يحتاج إلى التدريب، وماهي المهارات، المعارف أو الاتجاهات التي يحتاج إلى زيادتها أو تحسينها.

**2.2 تصميم البرامج التدريبية:** تمر عملية تصميم البرنامج التدريبي بمراحل متعددة يمكن ذكرها بإيجاز كمايلي:

- تحديد أهداف البرنامج.

- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها.

- وضع المنهاج التدريبي.

- اختيار أسلوب التدريب.

- اختيار المدربين.

- تحديد مكان التدريب.

- تحديد فترة برنامج التدريب.

- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي.

**3.2 تنفيذ البرامج التدريبية:** إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة تسيير البرنامج التدريبي و إخراجها إلى حيز الوجود، وتعد هذه المرحلة جد مهمة إذ يتبين فيها حسن و سلامة تصميم البرنامج التدريبي، وينعكس نجاحها وفشلها إيجابا وسلبا على المرحلة التالية. وعلى إدارة البرنامج أن تراعي عدة أمور وعلى عدة مستويات منها:

- ما يتعلق بالمتدربين.

- ما يتعلق بالمدربين.

- ما يتعلق بالمرافق والتسهيلات التدريبية.

- ما يتعلق بافتتاح البرنامج.

- ما يتعلق بسير البرنامج والفعاليات التي تتم فيه.

4.2 تقييم البرامج التدريبية: يمكن تعريف التقييم بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.<sup>1</sup>

### سابعاً- تعريف التطوير التنظيمي:

1. مفهوم التطوير التنظيمي: هو عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامة المؤسسة وبقائها وفعاليتها.

2. مبررات التطوير التنظيمي: تدعو المؤسسات إلى الاهتمام بالتطوير التنظيمي وإحداثه للأسباب التالية:

- الكفاءات البشرية الموهوبة غير مستغلة.
- القيادات الإدارية متسببة.
- فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الصراعات المستمرة بين المديرين.
- كثرة الاستقالات وازدياد دوران العمل، وزيادة نسبة الغياب.
- تعقد الإجراءات.
- كبر سن الإداريين.

### 3. خصائص عملية التطوير التنظيمي:

- عملية مخططة ومستمرة وطويلة الأجل.
- يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات.
- يعتمد التطوير على مفهوم النظم.
- عمل تنفيذي وفوري وليس تشخيص فقط.
- يتطلب التطوير تدخل أطراف داخلية وخارجية.

### 4. خطوات إحداث التطوير التنظيمي:

1.4 التشخيص التنظيمي: يتحدد فيها جانبان وهما:

- تحديد المتغيرات المستقبلية.
- تحديد المشكلات التي واجهتها المؤسسة سابقاً والتي تواجهها حالياً.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 235-251.

أما مجالات التطوير فتشمل: الأهداف، البناء التنظيمي، الحوافز، الأنظمة المساندة، العلاقات الوظيفية، الأسلوب القيادي

#### 2.4 تحديد أساليب التغيير والتطوير: الأساليب المستخدمة لإحداث التغيير هما:

- الأسلوب الإنساني.

- الأسلوب الفني.

أما الطرق المستخدمة في كلتا الأسلوبين فهي كمايلي:

- تحليل الأدوار.

- البحوث المسحية والمعلومات المرتدة.

- إثارة المشاعر.

- بناء المجموعات.

- إعادة التحليل الوظيفي بحيث يؤخذ في عين الاعتبار الجوانب الإنسانية في الوظيفة.

#### 3.4 تقييم النتائج: يستنفذ جهدا ووقتا كبيرين من المؤسسات، لذلك لا بد من التأكد من فعاليته وذلك باستخدام

بعض المؤشرات لقياس النتائج مثل: مؤشرات الربحية، حجم المبيعات، معدل دوران العمل، درجة الرضا الوظيفي... الخ.

#### ثامنا - الأجر والراتب:

1. مفهوم الأجر والراتب: هو المقابل الذي يتلقاه الفرد نظير الوظيفة التي يشغلها. ويعرف كذلك بأنه التعويض النقدي المباشر الذي يتقاضاه الفرد من المؤسسة لقاء مساهماته التي يقدمها لها. أما مصطلح الراتب فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية والمكتبية (أصحاب الياقات البيضاء) وتدفع تعويضاتهم على أساس الزمن ونسبيهم بالموظفين. أما مصطلح الأجر فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية والإنتاجية (أصحاب الياقات الزرقاء) ونسبيهم بالعمال، حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن، أو الاثنين معا في بعض الحالات.<sup>1</sup>

#### 2. مبادئ تحديد الأجور والرواتب:

1.2 مبدأ العدالة: أن يكون الأجر أو الراتب عادلا، أي أن يركز على أسس ثابتة وموضوعية تسري على كافة العاملين.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص ص 181-182.

**2.2 مبدأ المساواة:** يمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجور والرواتب، ونعني به المساواة في تحديد الأجور والرواتب للوظائف والأعمال التي تتساوى أو تتشابه في المسؤوليات والواجبات.

**3.2 مبدأ الكفاية:** أن تكون الأجور والرواتب كافية لمساعدة الفرد في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته المتعددة مما يتطلب أن يؤخذ في الاعتبار عند وضع وتحديد الأجور والرواتب بعض الأسس مثل مستوى المعيشة ومعدل الأسعار.

**ملاحظة:** يجب أن يكون هناك تناسق بين هيكل الأجور والرواتب في المؤسسة، وبين هيكل الأجور والرواتب في المؤسسات وفي أسواق العمل.

### 3. تقييم الوظائف ووضع هيكل الأجور:

**1.3 تحليل الوظائف:** ينتج عن تحديد وصف ومواصفات الوظيفة تحديد العوامل التي سوف يتم تقييمها في كل وظيفة مثل الذكاء، الخبرة، التعليم، ظروف العمل، المسؤولية، الجهد المبذول...، وتسمى هذه العوامل عوامل التقييم أي العوامل التي سيتم تعويض الشخص الذي يقوم بالعمل تعويضا ماديا عنها.

**2.3 تحديد عوامل التقييم:** تعكس تلك العوامل المحتوى الفعلي والواقعي للوظيفة بحيث يمكن تبرير معدل الأجر الذي سوف يحدد فيما بعد لكل وظيفة، فهي الأساس الذي يقوم عليه وضع هيكل الأجور والرواتب من خلال تحديد القيمة النسبية لكل عامل من تلك العوامل بعد تحديدها من خلال تحليل الوظائف ومن ثم تقييمها، وبناء على تحديد القيمة النسبية لكل عامل يمكن تبرير التفاوت في الأجور والرواتب أي تبعا لتفاوت أهمية تلك العوامل من وظيفة لأخرى. ومن المعروف أن الوظائف تتطلب توفر عدد من تلك العوامل مثل المهارة، الخبرة، التعليم... ولكن بالطبع تختلف درجة المهارة المطلوبة من وظيفة إلى أخرى مما يؤدي إلى نوع من العدالة في تحديد معدل الأجر الذي يوضع لكل وظيفة.

**3.3 تقييم الوظائف:** يعتبر تقييم الوظائف الوسيلة العلمية والموضوعية لإقامة نظام عادل للأجور في المؤسسات، ويعرف تقييم الوظائف بأنه الوسيلة المنطقية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المؤسسة بغرض تحديد أجر عادل لهذه الوظيفة يوازي تلك القيمة النسبية، ويهدف تقييم الوظائف إلى الربط بين معدل الأجور التي يحصل عليها العاملون وبين حجم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استثمار كل ما يمتلكون من إمكانيات وخبرات. هناك طرق متعددة شائعة الاستخدام في تقييم الوظائف، منها ما هو كمي ومنها ما هو غير كمي. أما الطرق الكمية فتشمل:

- طريقة الترتيب.

- طريقة التصنيف أو التدرج.

أما الطرق الكمية فتشمل:

- طريقة النقط.

- طريقة مقارنة العوامل.

**4.3 بناء هيكل الأجور:** بناء على نتيجة تقييم الوظائف تأتي مرحلة بناء هيكل الأجور، حيث هناك 5 معايير

أساسية يجب وضعها في الاعتبار:

- معدل الأجور والرواتب السائدة في السوق.

- المقدرة المالية للمؤسسة وبالتالي القدرة على دفع معدل من الأجور.

- إنتاجية المؤسسة وإمكانية قياسها.

- مستوى المعيشة ومستوى الأسعار.

- القدرة الشرائية للعاملين في المؤسسة.

**4. خطوات بناء هيكل الأجور:**

- تحديد عدد فئات الوظائف: المقصود بفئات الوظائف هو تجميع الوظائف التي تتساوى تقريبا في القيمة النسبية

في عدد من الفئات

- تحديد معدل الأجر المقابل لكل فئة من تلك الفئات.

- تعديل هيكل الأجور في شكله النهائي ليتناسب مع سياسة المؤسسة.<sup>1</sup>

**تاسعا- الحوافز:**

**1. مفهوم الحوافز:** هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها

عن طريق العمل، كما عرفت الحوافز على أنها العوامل التي تدفع العاملين في المؤسسة إلى العمل بكل قواهم

لتحقيق الأهداف المرسومة.

**2. أنواع الحوافز:** للحوافز أنواع مختلفة يمكن توزيعها وفقا لمعايير مختلفة، و من هذه المعايير مايلي:

**1.2 من حيث النوع:**

**أ. الحوافز المادية:** هي التي تشبع حاجات الفرد المادية (الحاجة للأكل، الملابس، المأوى...) وهي حوافز ملموسة،

تتخذ أشكالا متنوعة كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمشاركة

في الأرباح والمكافآت والأجور التشجيعية، وضمان استقرار العمل وظروف وإمكانيات العمل المادية، وساعات

العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص ص 349-366.

ب. الحوافز المعنوية: هي تلك التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان (كالحاجة للتقدير والثناء على الجهود المبذولة) إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية (كالحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى الجماعة)، والتي تزيد من تماسك العاملين وتشدهم نحو العمل، ومن أبرز أشكالها، إتاحة فرص الترقية والتقدم أمام الأفراد وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل، ومنح الأوسمة والشهادات والألقاب، ونشر أسماء المبدعين البارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وإتباع وسائل التكريم للمبدعين.

## 2.2 من حيث الفئة المستهدفة:

أ. الحوافز الفردية: هي الحوافز التي تقدم إلى فرد بعينه.  
 ب. الحوافز الجماعية: هي التي تقدم للجماعة مادامت أهداف المؤسسة رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة، ومدى تعاونهم، والحوافز الجماعية لها تأثيرها بالمقارنة مع الحوافز الفردية ولا تعني الحوافز الجماعية منح نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته.

## 3.2 من حيث طبيعة الجزاء:

أ. الحوافز الايجابية: هي تلك الحوافز التي تنمي روح الابداع و التجديد في العمل.  
 ب. الحوافز السلبية.

## 4.2 من حيث الإمكانيات:

أ. الحوافز الأولية أو الأساسي  
 ب. الحوافز الاجتماعية والذاتية.



## وظيفة البحث والتطوير

### تمهيد:

أصبح للتقدم التكنولوجي وزن ثقيل في المنافسة العالمية، ذلك أن الابتكار - أي صنع وتوزيع منتجات وأساليب جديدة أو تحسين المتواجدة من قبل - يعتبر مصدر للربح ولنمو المؤسسة. إن الوصول إلى التكنولوجيا والابتكار يستلزم صياغة إستراتيجية تكنولوجية وتنفيذ أنشطة البحث والتطوير.

### أولاً- البحث والتطوير:

#### 1. تعريف وظيفة البحث والتطوير:

تمثل أحد الأنشطة الرئيسية للمؤسسة التي تساعد على تطويرها من خلال اعتماد الوسائل والأساليب العلمية. حيث تهتم وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة باكتشاف منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الموجودة سابقاً، وكذلك تطوير وإيجاد وسائل وأساليب جديدة إضافة إلى تطوير نظم وقواعد جديدة بما يرفع من أداء المؤسسة وتنافسيتها. وتتضمن وظيفة البحث والتطوير تحقيق مايلي:

- تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تطوير المنتجات ووسائل الإنتاج.
- توفير قاعدة عملية لتطوير الإنتاج وأساليبه المستقبلية.
- مواكبة وقيادة حركة التطوير العلمي والتكنولوجي والأدائي في المؤسسة.
- تطوير أساليب وأنماط الإدارة في المؤسسة بما يرفع من كفاءتها وفعاليتها.
- تطوير وظائف وأنشطة المؤسسة بما يحقق أهدافها بشكل مستمر.
- دراسة السوق والمستهلكين بما ينعكس على عمليات المؤسسة من ناحية الإنتاج والأداء.
- دراسة الأوضاع البيئية المحيطة بالمؤسسة ومدى تأثيرها على المؤسسة من خلال تحديد اتجاهات الاستفادة منها واتجاهات العرقلة للمؤسسة.

ثانياً- مجالات النشاط: تشكل البحث والتطوير مرحلتين مهمتين في مسار يبدأ بخلق المعرفة إلى توزيع سلع وخدمات تستخدم هذه المعرفة.

#### 1. البحث:

**1.1 البحث الأساسي: recherche fondamentale** يستهدف تطوير المعرفة العلمية، دون البحث عن تطبيقات علمية. موضوعه تحليل الظواهر مهما كانت من أجل تحديد القوانين العامة لظاهرة معينة. هذا النوع من البحث يتميز بطابعه العلمي البحث، ويمكن بلوغه من خلال الاكتشافات **découvertes**.

## 2.1 البحث التطبيقي *recherche appliquée*: يستهدف التمييز بين التطبيقات المحتملة لنتائج البحث

الأساسي، من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بتحقيق الهدف المحدد وهذا مجال الاختراع **invention**.

2. البحث - التطوير (دراسة - تطوير): وهي الممر من المخبر إلى المصنع، انطلاقاً من الاستخدام النظامي لنتائج البحث التطبيقي فإن التطوير يهدف إلى الابتكار: خلق وإنشاء معدات، منتجات، أنظمة وعمليات جديدة، أو تحسين الموجودة سابقاً.

### ثالثاً - بنى التمويل والتنفيذ: *les structures du financement et de l'exécution*

1. البحث: تشكل أعمال البحث الأساسي أكبر المخاطر المالية، ويتم تنفيذها من قبل تنظيمات تابعة للتوظيف العمومي مثل الجامعات. أما البحث التطبيقي يتم بالموازاة في التنظيمات العمومية ومخابر البحث في أكبر المؤسسات والمراكز التقنية الصناعية التابعة لبعض قطاعات النشاط. إن التعاون في مجال البحث والتطوير تتشارك فيه عدة مؤسسات، منظمات بحث وجامعات تحت رعاية السلطات العمومية... بالنسبة للمؤسسات يعتبر التعاون كوسيلة لتقليل المخاطر وتكاليف اقتناء التكنولوجيا والوصول إلى الابتكار ونشره.

2. التطوير: إن الدراسة - التطوير تأتي أساساً من المبادرة الخاصة: مكاتب الدراسات التقنية المدمجة لمؤسسات فردية أو مستقلة (المناولين).

رابعاً - التكلفة و المردودية: **Coût et rentabilité** حتى وإن كان البحث والتطوير ممولاً في جزء منه من قبل السلطات العمومية، إلا أنه يشكل خطر مالي بالنسبة للمؤسسة: نفقات كبيرة ونتائج غير أكيدة، لذلك يجب تقييم التكاليف وتحديد المردودية التقديرية.

1. صعوبة التقدير: من الصعب تقييم تكلفة ومردودية البحث وذلك للأسباب التالية: الآجال التي تفصل البحث عن الابتكار، مع ذلك المدة الزمنية التي تفصل الاكتشاف عن تطبيقه يمكن اختصارها. كما نجد الطابع غير الأكيد للنجاح التجاري الذي يعود إلى أخطاء في التقدير، التجزئة المتزايدة للأسواق والتي تقلل من حجم السوق المستهدف وكذلك اختصار دورة حياة المنتجات.

2. المردودية: تبحث المؤسسة دائماً عن بقاءها واستمراريتها، وتضمن ذلك بتقديم منتجات أكثر مردودية. إن حساب النقطة الحرجة ومردودية الاستثمار يوضح القرارات المتعلقة بإطلاق منتجات جديدة وبالتالي نفقات البحث المتعلقة بهذه المنتجات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET, *Economie et gestion de l'entreprise*, Vuibert, Paris, 2006, 4ème Ed, P P 95-96.

## خامسا- الابتكار Innovation:

1. مفهوم الابتكار: إن أول من ادخل مصطلح الابتكار في التحليل الاقتصادي هو Schumpeter، وكلمة ابتكار innovation تأتي من كلمة nouveau أي كل ما هو جديد سواء بالصنع أو التحويل: صنع منتج جديد، تحسين منتج قديم، ربط مختلف عوامل الإنتاج.

ويختلف الابتكار innovation عن الإبداع créativité، حيث يتمثل الإبداع في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها. وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.<sup>1</sup>

ويعرف الابتكار بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة من خلال جعل الابتكار عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج (الممارسة) ومن ثم إلى السوق (الميزة). انطلاقاً من هذا التعريف نستنتج بأن الابتكار = الميزة التنافسية.

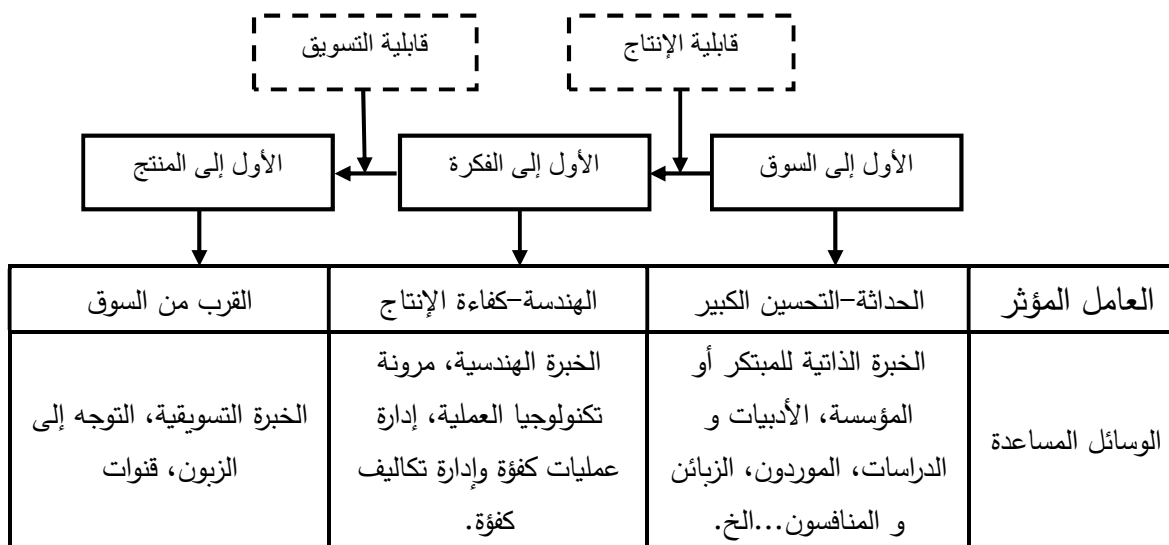
كما يعرف الابتكار كفرصة سوقية وليس كفرصة فنية (تكنولوجيا جديدة أو منتج جديد) وذلك من خلال تمييز الفرصة في السوق وتوفير الموارد من أجل استغلالها، وفي هذا التقريب للابتكار من السوق فإنه يقرب المبتكر من المقاول الذي يكون قادراً على تمييز الفرصة وقادراً على توفير الموارد والمهارات لاستغلال الفرصة وتحويلها إلى أعمال.

وبما أن الابتكار هو تطبيق فكرة جديدة والتي قد تكون تكنولوجيا جديدة، منتجاً جديداً، عملية تنظيمية أو إدارية جديدة، كما قد يكون الابتكار تقليداً لمنتج أو شخص أو فكرة مستخدمة في مكان آخر ويصبح تطبيقها فريداً عند وضعه في سياق جديد. من هذا التعريف نستنتج أن الابتكار لا يقتصر على التكنولوجيا أو المنتج وإنما يمتد إلى الابتكار الإداري والتنظيمي الذي بوسعه التقليد لإيجاد شيء جديد عند وضعه في سياق جديد، وهنا لا نتحدث عن التقليد الاستساخي الذي يخلو من أي جديد وإنما التقليد الابتكاري الذي يقدم الجديد من إدخال تحسينات على التقليد الذي يتفوق في حالات عديدة على المبتكر الأصلي.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول أن الابتكار هو قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق. هذا يعني أن تكون المؤسسة المبتكرة هي الأولى مقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد أو الوصول إلى السوق، كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2015، الطبعة الثانية، ص 18.

## الشكل (09): الابتكار (الأول إلى الفكرة-المنتج-السوق)



المصدر: نجم عبود نجم: إدارة الابتكار- المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2015،

الطبعة الثانية، ص 18.

## 2. استراتيجيات الابتكار:

يمكن تحديد أربع استراتيجيات للمنتج يمكن الاختيار من بينها حسب ظروف وإمكانات كل مؤسسة، وهي

كمايلي<sup>1</sup>:

**1.2 إستراتيجية الابتكار الجذري:** وهي إستراتيجية هجومية وتدعى أيضا إستراتيجية قائد السوق أو الإستراتيجية الاستباقية. وهذه الإستراتيجية تستهدف أن تكون المؤسسة هي الأولى في مجالها في إدخال المنتجات الجديدة (والتكنولوجيا الجديدة) وفيما بعد الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتج. حيث تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية ومن ثم الوصول إلى السوق أو لا. والواقع أن هذه الإستراتيجية تعتمد على القدرة الذاتية للمؤسسة، أي أن ما يبتكر خارج المؤسسة لا يمكن أن يضمن لها القيادة في السوق، كما أن التحالفات لا تضمن ذلك. فكما يقول بورتر أن التحالفات تضمن التوسط وليس القيادة في السوق، وأن الابتكار يقدم ذلك. وتتطلب هذه الإستراتيجية من المؤسسة القادة أن تكون دائمة البحث عن مصادر حقيقية للابتكار. كما تتطلب هذه الإستراتيجية جهودا كثيفة من البحث والتطوير والتطبيقات الهندسية، ومع ذلك لا بد للمؤسسة أن لا تقيم مشروعات ابتكارها جيدا. ومثل هذه الإستراتيجية لا تعتمد على الهيمنة على السوق في مجالها بالاعتماد على الفن التكنولوجي حسب، وإنما أيضا القيام بإجراءات عدوانية للهيمنة على السوق باستخدام التسعير اعتمادا على منحنى التعلم الذي يكون سببا في خفض التكلفة مما يمكن المؤسسة من خفض السعر أكثر من المنافسين.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 30-35.

**2.2 إستراتيجية الابتكار-التحسين الجوهري:** وهي إستراتيجية دفاعية وتدعى أيضا إستراتيجية إتباع القائد، ولأن الإستراتيجية الأولى خطيرة ومكلفة، فإن المؤسسات تفضل تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة الناجمة من أن تكون الأولى في السوق حيث الابتكار يحمل عدم التأكد فنيا واقتصاديا، لهذا فإن المؤسسات تتبنى الإستراتيجية الدفاعية عندما تكون لديها القدرة على التطوير واللاحق بسرعة بالمؤسسة القائمة في السوق. وبهذه الطريقة فإن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية عندما يكون الابتكار خاسرا لن تخسر شيئا، وإذا كان رابحا لدى المؤسسة القائمة فإنها تسعى إلى اللاحق بالأولى حيث تظل دائما هناك مكاسب. إن هذه الإستراتيجية-عكس الأولى - تتطلب قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل قادة السوق.

**3.2 إستراتيجية الابتكار-التحسين الموجهة نحو التميز:** وهي الإستراتيجية الموجهة للتطبيقات والتي تعتمد على قدرة المؤسسة الكبيرة على إدخال التعديلات على المنتج الحالي وتكييفه ليخدم قسما محدودا ومحددا من السوق. والمؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية عادة هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج لنقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق. وتستلزم هذه الإستراتيجية جهودا ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج.

**4.2 إستراتيجية الإنتاج الكفاء:** تعتمد هذه الإستراتيجية على كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف، وأن المنافسة بالسعر والتوريد الفعال يكونان أكثر أهمية في هذه الإستراتيجية، وإن المؤسسات الصغيرة التي تتبع هذه الإستراتيجية عادة تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج، وهذه الإستراتيجية لا تتطلب جهودا كبيرة في البحث والتطوير أو النشاط الهندسي ولكن بالمقابل تستلزم جهودا إنتاجية كبيرة وكفاءة عالية في السيطرة على الإنتاج. والواقع أن هذه الإستراتيجية قد لا تحمل شيئا ذا أهمية من الابتكار إلا أنها ترتبط بالابتكار من جانبين على الأقل. الأول من جانب التعليم حيث أن هذه الإستراتيجية تساعد في خفض التكلفة على معدل التعليم في إنتاج المنتج الجديد الذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة. والثاني هو أن الكثير من الابتكارات تظل حتى في فترة متأخرة تحمل إمكانات عالية قابلة للاستخدام وتحقيق المزايا الإيجابية التي تكون هذه الإستراتيجية ملائمة لها من خلال ما تتميز به من كفاءة عالية في الإنتاج.

وحسب التركيز على النظام التشغيلي أو السوق يمكن تقديم تصنيف آخر لإستراتيجيات الابتكار كالاتي:

**5.2 إستراتيجية الدفع التكنولوجي:** حيث أن الابتكار يتم بالتركيز على النظام التشغيلي داخل المؤسسة وحسب ضروراته دون اهتمام يذكر بالسوق واحتياجاته. فهو موجه نحو تكنولوجيا الإنتاج والمنتج الذي يلائمها أولا مع اهتمام أدنى بالسوق. وفي هذه الإستراتيجية فإن محور الابتكار هو الإنتاج وحدود قدرته الفنية، بينما وظيفة

التسويق لا دور لها إلا في إنشاء السوق لبيع المنتجات. وفي هذه الإستراتيجية يكون للجهد الفني والهندسي والإنتاجي الدور الأكبر في توجيه الابتكار واتجاهاته المستقبلية. إلا أن واحدا من الإخفاقات الأساسية في إستراتيجية التكنولوجيا الجديدة (الابتكار) هو وضع دفع التكنولوجيا في مقابل سحب السوق وعدم القدرة على تحويل دفع التكنولوجيا إلى سحب السوق.

**6.2 إستراتيجية سحب السوق:** وفي هذه الإستراتيجية فإن الابتكار يركز على الزبون واحتياجاته ورغباته، فالمنتج يتم ابتكاره بالاعتماد أولا على السوق مع أقل قدر من الاهتمام بالتكنولوجيا الموجودة وعمليات الإنتاج، أي أن حاجات الزبون هي الأساس في الابتكار وهذا هو المدخل التسويقي. وفي هذه الإستراتيجية يكون الجهد التسويقي وبحوث السوق وآراء أفراد المبيعات والموزعين دورا كبيرا في توجيه الابتكار واتجاهاته المستقبلية.

**7.2 الرؤية الوظيفية المتبادلة:** وفيها فإن الابتكار (للمنتج) يتم تطويره من خلال التفاعل الوظيفي القائم على التعاون والتنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة: التصميم، الهندسة، الإنتاج، التسويق،... الخ. وهذه الإستراتيجية رغم أنها الأفضل إلا أنها الأصعب في التنفيذ بالنظر إلى التنافس بين الوظائف المختلفة.

إن الإستراتيجية المثلى للابتكار لا يمكن تحديدها بشكل مطلق وإنما يمكن لكل مؤسسة أن تحدد الإستراتيجية الملائمة حسب ظروفها الداخلية والخارجية وإمكاناتها وحجمها وطبيعة المجال الذي تعمل فيه، مما يتطلب القيام بالتحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية من أجل تحديد الإستراتيجية الملائمة التي تحقق لها الميزة في السوق.

**3. دور الابتكار:** إن المؤسسات التي لا تقوم بالابتكار، هي مؤسسات تحكم على دورة حياتها بالفشل، لأن القليل من المنتجات وتقنيات الإنتاج التي يمكن أن تصمد أمام التطور التكنولوجي والتغير في أذواق وحاجات المستهلك. لذلك فالابتكار، يعني:

- الابتعاد أو الهرب من المنافسة، وذلك بمنح المؤسسة فرصة السيطرة أو احتكار السوق لفترة معينة، أو احتكار القلة. المنافسة بالابتكار تستبدل المنافسة بالسعر.

- تشجيع النمو: لا يمكن للمؤسسة أن تتطور إلا إذا كانت قادرة على تطوير منتجات قادرة على تلبية حاجات جديدة لزبون دائم التطور.

**4. حماية الاختراع والابتكار:** من أجل ديمومة الاحتكار الناتجة عن أثر الابتكار، يجب على هذا الأخير أن يكون محمي، مثل حماية سر التصنيع، أو منظم بطريقة قانونية (وضع طلب براءة الاختراع على مستوى المعهد الوطني للملكية الصناعية). ويمكن اعتبار براءة الاختراع سلاح إستراتيجي حقيقي:

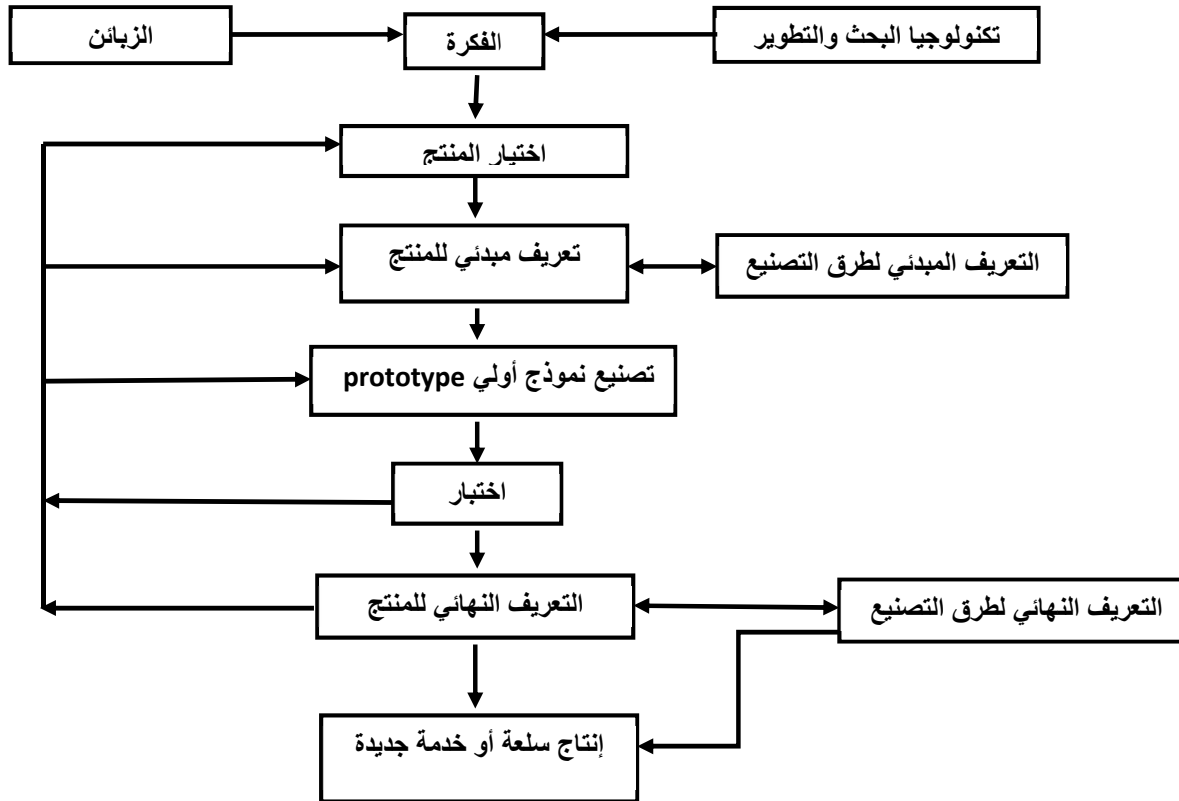
- سلاح دفاعي، هدفه حماية الاختراع من التقليد ومواصلة الاستغلال دون أن يتأثر ببراءات الاختراع الأخرى.

- سلاح هجومي، يستهدف تحقيق الاحتكار، والتفاوض على الوضعية الأقوى مقارنة مع المنافسين.

إن انتشار المنتجات، الابتكار الدائم والتخفيض الاختياري لمدة حياة المنتجات الجديدة هي وسائل للحماية من المنافسين المحتملين.

سادسا- من الفكرة إلى المنتج: للوصول إلى المنتج انطلاقا من فكرة معينة، هناك عدة مراحل تميزها في الشكل الموالي:

الشكل (10): مراحل تطوير منتج جديد



Source : Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET, *Economie et gestion de l'entreprise*, Vuibert, Paris, 2006, 4ème Ed, P 98.

1. البحث عن الأفكار: استخدام الوثائق الخارجية وجمع الأفكار المتولدة عفويا في جميع المستويات التنظيمية، هو قاعدة نشاط الابتكار في المؤسسة، من ناحية أخرى استخدام طرق الإبداع، المنطق والحدس تسمح باكتشاف محاور عديدة غير منتظرة. وهذا يعتمد عادة على عمل المجموعة الذي يحفز الخيال وقوى الإبداع لدى كل فرد.

2. مكتب الدراسات التقنية: نتيجة للعلاقة المحدودة مع وظيفة التسويق، يضمن مكتب الدراسات المرور من الفكرة إلى منتج قابل للتسويق.

1.2 دراسة المنتج : تمر هذه الدراسة بثلاثة مراحل :

أ. الدراسة المبدئية: وهي ما قبل المشروع، تسمح بتقدير الجدوى التقنية والمالية للمنتج، وفرص نجاحه التجاري.

ب. المشروع: هو التعريف الكامل بالمنتج من خلال وضع توضيح تفسيري وصفي، مخططات ورسومات بالإضافة إلى قائمة المكونات وخصائصها التقنية.

ج. التنفيذ: بعد موافقة الإدارة، يتبقى انجاز النموذج الأولي ثم اختباره وتطويره، بعد هذا يتم كتابة التقرير النهائي (دفتر الأعباء) الذي يرسل إلى مكتب الدراسات.

## 2.2 أدوات وطرق مكتب الدراسات: من بين هذه الطرق، يمكن ذكر مايلي:

أ. استخدام الإعلام الآلي في وضع قواعد البيانات، تسيير المشاريع والتصميم بمساعدة الحاسوب CAO.

ب. تحليل القيمة، تمثل مجموع الطرق المطبقة لتخفيض تكلفة نشاط ما أو منتج ذو جودة مساوية.

3.2 إطلاق منتج جديد: بعدما يتم تجاوز جميع المراحل السابقة، يكون المنتج جاهز للإطلاق حسب الإستراتيجية المصممة من طرف مصلحة التسويق.

## سابعا- تأثير المؤسسة على الإبداع والابتكار:

إن اختيار المؤسسات لطرق التحفيز، نظام المراقبة ونمط القيادة، كلها عوامل تمارس تأثير حاسم على الأداء من ناحية الابتكار.

1. خلق الشروط المشجعة على الابتكار والإبداع: إن صنع منتج جديد ليس وظيفة فرد معين وإنما الفريق بأكمله، فالأفكار تخلق بالتبادل بين الأفراد، وهكذا يحصل التقاء وانتقاء للمعلومات التقنية، التجارية والمالية... ولهذا يجب أن تشجع المؤسسة الالتقاء تكنولوجيا- تسويق-إنتاج-مالية وكذا دوران المعلومات.

### 1.1 هياكل متكيفة: إن تواجد وتواجه المعلومات يسهل بتواجد هياكل مبدعة:

- هياكل منضبطة ودقيقة (ملتقيات الإبداع، مجموعات البحث المسؤولة من مرافقة المنتج حتى إطلاقه).

- هياكل دائمة (لجان البحث والتطوير، قسم المنتجات الجديدة...).

### 2.1 حركة المعلومات: من أجل تحقيق الهدف، يجب أن تكون المعلومات منظمة، مقننة وموزعة بشكل جيد. أن

تصميم وتسيير نظام المعلومات (معالجة، تخزين، وصول المعلومات، حركة المعلومات) بهذا الشكل هو بدائي

وتقليدي، فالمعلومات الأساسية يجب أن تكون لدى جميع المصالح في المؤسسة، حيث من المهم تشجيع الأفكار

التي تتولد على مستوى القاعدة، مع تفضيل الاتصالات الأفقية على الاتصالات التقليدية التي تخضع للتسلسل

الهرمي.



**2. اختيار عمليات البحث والتطوير التي يجب تحقيقها وتسييرها:**

**1.2 الاختيار:** بالنسبة للمؤسسات المبتكرة، فالمشاريع متعددة ومكلفة، والميزانية المخصصة عادة محدودة، لذلك فالاختيار مشروط بين عدة مشاريع باستخدام عدة طرق تسمح بالمقارنة والترتيب، سواء كانت هذه الطرق كمية أو نوعية.

**2.2 التسيير:** تتشابه مشاريع البحث والتطوير مع باقي المشاريع الأخرى، لذلك فتقنيات التسيير العادية المطبقة على باقي المشاريع تطبق كذلك على مشاريع البحث والتطوير. بينما تختلف مشاريع البحث والتطوير بتميزها بدرجة كبيرة من عدم اليقين والنتائج المتوقعة ليست بالضرورة سيئة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET, Op-cit, P P 99-101.

## وظيفة التسويق

### تمهيد:

يقوم التسويق بتحديد الحاجات الإنسانية والاجتماعية ومن ثم الاستجابة لها. فهو أحد الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها المؤسسات الحديثة، كما يعد محورا استراتيجيا لأي مواجهة بين المؤسسة ومحيطها. التسويق هو عملية اكتشاف لحاجات ومطالب المستهلكين وترجمتها إلى مواصفات خاصة بالسلع والخدمات ثم المساعدة لجعلها في متناول أعداد متزايدة من المستهلكين وتمكينهم من الحصول عليها ومقابلة حاجاتهم بها.

### أولا- مفهوم التسويق:

1. مجموعة الإجراءات التي تهدف للتنبؤ، مراقبة، تحفيز، تشجيع وتجديد رغبات المستهلكين لفئة معينة من المنتجات، وتحقيق التكيف المستمر لآلية الإنتاج والآلية التجارية للمؤسسة مع حاجات المستهلكين.

2. القيام بجميع الأنشطة الأساسية من أجل تسعير، ترويج وتوزيع المنتجات التي لها علاقة مع الطلب الحالي أو المستقبلي للمستهلكين.<sup>1</sup>

3. العملية الاقتصادية والاجتماعية التي تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق حاجاتهم ورغباتهم من خلال خلق، عرض وتبادل المنتجات والقيم المقابلة لها.<sup>2</sup>

على ماذا يقوم التسويق؟ يمكن أن نقوم بتسويق عشرة فئات من الوحدات، وهي كمايلي:

\* السلع \* الخدمات \* الأحداث \* الخبرات \* الأفراد \* الأماكن \* الملكيات \* المؤسسات \* المعلومات \* الأفكار

### ثانيا- المزيج التسويقي:

1. المنتج: المنتج هو مفهوم يجب على احتياجات الزبائن، وهو الترجمة الفيزيائية والمادية للمؤسسة، فقد يكون سلعة، فكرة، خدمة أو المزج بين هذه العناصر الثلاثة. ويرتبط هذا المفهوم بعناصر متعددة:<sup>3</sup>

1.1 خط المنتجات: عدد من المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها، والتي تتشابه فيما بينها من عدة جوانب والتي تؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات القطاع السوقي المستهدف.

2.1 مزيج المنتج: جميع المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وتسويقها في فترة زمنية معينة في القطاع السوقي المستهدف بغية تلبية الحاجات الكثيرة والمتعددة له. ويتميز مزيج المنتج بالخصائص التالية:

<sup>1</sup> بلحيمر إبراهيم: التسويق-المفاهيم-الأنواع-المجالات، دار الخلدونية، الجزائر، 2016، ص ص 11-12.

<sup>2</sup> P.KOTLER, K.KELLER, B.DUBOIS, D.MANCEAU : **Marketing management**, Pearson Ed, Paris, 2006, 12<sup>ème</sup> Ed, P 6.

<sup>3</sup> بلحيمر إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 28-39.

أ. الاتساع: عدد خطوط المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وطرحها في السوق.

ب. العمق: عدد المنتجات التي تقدمها المؤسسة داخل كل خط.

ج. الارتباط: درجة الترابط بين خطوط المنتجات ومن بين العناصر التي نحدد من خلالها درجة الارتباط، أهداف

الاستعمال، طريقة التوزيع، متطلبات الإنتاج وغيرها.

**3.1 دورة حياة المنتج:** مختلف المراحل التي تمر المنتجات من خلالها في دورة حياتها، وتمثل هذه المراحل

تعاقب فترات متلاحقة بدايتها طرح المنتج في السوق وتنتهي بخروجه منه. وتساعد دورة حياة المنتجات وظيفة

التسويق على تقدير المبيعات التي يمكن أن تحققها خلال كل مرحلة في القطاع السوقي المستهدف. كما تقدم عدة

فوائد منها:

- بيان الصعوبات المتعلقة بالإمكانات، توقيت زيادة الحصة السوقية للمنتجات الجديدة والحالية.

- تحديد الاختلالات المطلوبة للتطوير.

- تمكين المؤسسة من وضع تصور متكامل بشكل زمني عن العلاقة بين دورة حياة المنتج والتكاليف/الربحية

المتوقعة، وبالتالي وضع وصياغة المزيج التسويقي المناسب لكل مرحلة.

وتمر دورة حياة المنتجات بخمس مراحل كمايلي:

أ. **مرحلة التقديم:** نقطة البداية في حياة المنتج وتعبّر عن وجود منتج جديد، على مستوى السوق أو على مستوى

المؤسسة. أهم ما يميز هذه المرحلة هو انعدام الأرباح وربما تكون سالبة. كما أن إدراك الزبون عن المنتج غير

موجود لذلك وجب التعريف به، لذلك تسعى المؤسسة للتركيز على الايجابيات، المنافع والخصائص من استخدام

المنتج.

ب. **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة تبدأ مبيعات المؤسسة أرباحها في الارتفاع بمعدلات متزايدة، نتيجة لتعرف

الزبائن على المنتج وقبوله لديهم وظهور المنافسة من قبل مؤسسات أخرى. وتعمل المؤسسة على استغلال خبرتها

بإدخال بعض التعديلات والتحسينات على المنتج الجديد من أجل استقطاب الزبائن.

ج. **مرحلة النضوج:** وتسمى بمرحلة الاستقرار، يعرف من خلالها المنتج نمط ثابت من الجودة بعد أن أصبح

معروفا لدى الزبائن، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع الطلب عليه إلى مستويات عالية. تسعى المؤسسة إلى إطالة هذه

المرحلة، كما تقوم بتخفيض أسعار منتجها وزيادة حملاتها للحفاظ على الزبائن الحاليين والبحث عن زبائن

محتملين. وأهم ما يميز هذه المرحلة انخفاض معدلات الربح وارتفاع تكاليف الترويج والخدمات.

د. مرحلة الإشباع: في هذه المرحلة يكون الزبائن على دراية تامة بالمنتج والسوق قد أشبعت منه تماما، بالإضافة إلى ظهور السلع البديلة والجديدة التي تتسبب في انخفاض حجم المبيعات. لذلك تسعى المؤسسة إلى البحث عن أسواق جديدة من أجل البيع.

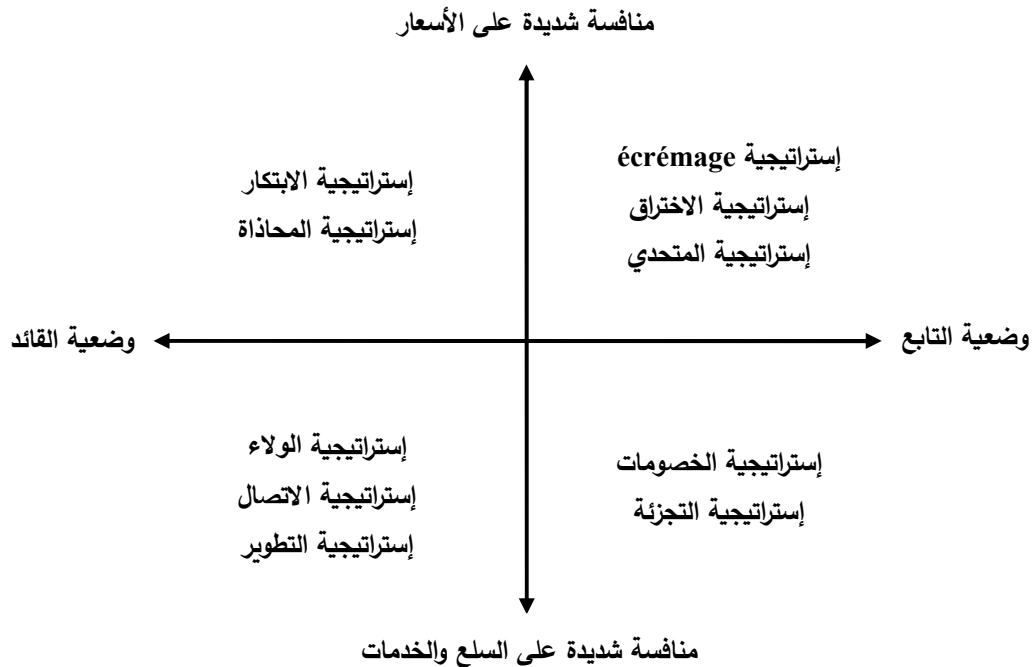
هـ. مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة يكون المنتج غير قادر على الاستمرار وتبدأ المبيعات الإجمالية بالانخفاض، كما يفقد اهتمام الزبائن به ويتوجهون نحو منتجات أخرى قد تكون جديدة أو بديلة. وتقرض هذه الوضعية سحب المنتج لإطلاق منتج جديد من خلال دراسة تخفيض تكاليف التسويق وتوقيف، ثم وضع خطة لسحب المنتج من السوق.

انطلاقاً من دورة حياة المنتج، يمكن للمؤسسة تحديد الإستراتيجية المناسبة لمنتجاتها خلال كل مرحلة من خلال دراسة العناصر التالية:

- السياق التنافسي: شدة المنافسة على الأسعار والمنتجات وخدماتها.

- وضعية المؤسسة في السوق: القائدة أو التابع. ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل (11): الاستراتيجيات العشرة للمنتجات خلال دورة حياة المنتجات



Nathalie VAN LAETHEM : *Toute la fonction Marketing-savoirs, savoir-faire, savoir-être*, DUNOD, Paris, 2005, P 191.

2. التسعير: إعطاء المقدار المادي لمبادلة المنتج أو الخدمة أو المعروض للبيع إلى المشتريين المحتملين بغض النظر عن القيمة. لا يمكن تحديد السعر إلا إذا تمت مقارنته بالقيمة والمنفعة. فالمنفعة هي خاصية المنتج التي تجعله قادر على إشباع الحاجة وتحقيق الرغبة، بينما القيمة هي المقياس الكمي لمساواة المنتج بالمنتجات الأخرى الجذابة في عملية التبادل.<sup>1</sup>

### 1.2 العوامل المؤثرة في تحديد السعر: يتم تحديد السعر بناء على:<sup>2</sup>

أ. تكاليف الإنتاج والتسويق: مجمل النفقات أو المصاريف المتعلقة بالإنتاج والتسويق التي تصرف في إنتاج مختلف المنتجات وتسويقها حتى تصل إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي. وهي العامل الأول من حيث الأهمية والتي لها تأثير كبير على قرارات التسعير بالرغم من صعوبة التحكم فيها.

ب. طلب الزبون: إن الزبون يبحث دائماً عن المنتجات سلعا كانت أو خدمات التي تشبع له حاجاته ورغباته وتحقق له المنفعة المطلوبة، وبالتالي كلما استطاعت المؤسسة الإنتاجية إنتاج وتسويق منتجات تلبي حاجة الزبون تحظى بكثرة الطلب عليها ومن ثم يصبح المجال واسعا أمامها في تحديد السعر الذي تطمح إلى تحقيقه.

ج. المؤسسات المنافسة: تقوم المؤسسة بملاحظة وتتبع مستوى الأسعار الذي تحدده المؤسسات المنافسة أو الرائدة في السوق لمنتجاتها التي تتشابه وتتجانس مع منتجات المؤسسة وتشبع نفس الحاجة.

د. تدخل الدولة: لا تملك المؤسسات دائماً الحرية في تحديد الأسعار، فالدولة كذلك تتدخل في تحديدها، وذلك من أجل مراقبة التغيرات الحاصلة في السعر داخل السوق ويكون ذلك بأن تلجأ الدولة إلى فرض أسعار محددة لبعض السلع الضرورية وذلك لأسباب اقتصادية واجتماعية.

2.2 استراتيجيات التسعير: تساعد على اتخاذ القرارات التسعيرية التي تتلاءم مع متغيرات المحيط ومع طبيعة الأسواق التي تتعامل معها، مستويات الدخل، درجة مرونة الطلب بالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعكسها السياسات الاقتصادية والظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة بها. وبشكل عام هناك ثلاث استراتيجيات وهي:<sup>3</sup>

أ. إستراتيجية التغلغل: تستخدم هذه الإستراتيجية عند تقديم منتج جديد للسوق، والهدف منها التغلغل والنمو في السوق والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة فيه بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية على المدى الطويل وذلك من خلال استخدام سياسة الأسعار المنخفضة، وتكون هذه الإستراتيجية مناسبة في الحالات التالية:

- إذا كان السوق ذو حساسية عالية في نمو الأسعار.

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي: استراتيجيات التسويق -مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، الأردن، 2004، ص 214.

<sup>2</sup> بلحيمر إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 46-59.

<sup>3</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص ص 220-223.

- مدى ملائمة المنتج للإنتاج وفق اقتصاديات الحجم.
- عندما يكون السعر المنخفض عاملاً غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة.
- ب. إستراتيجية كشط السوق: تختلف هذه الإستراتيجية عن إستراتيجية التغلغل من حيث أنها تستخدم للاستفادة من وجود بعض المشترين الذين لديهم استعداد لدفع أعلى سعر بسبب رغبتهم في الحصول على المنتج، فالمؤسسات التي تعتمد هذه الإستراتيجية تقوم بالبيع لقطاعات معينة من المستهلكين القادرين على شراء هذه المنتجات وتحقيق أعلى الأرباح الممكنة في الأجل القصير، ثم تقوم بعد ذلك بتخفيض السعر بهدف البيع لفئات أقل قدرة مالية أي الدخول إلى أجزاء سوقية أخرى ذات مرونة أكبر في حساسيتها للأسعار. وهذه الإستراتيجية تكون ملائمة في الحالات التالية:
- وجود عدد من المشترين من ذوي الطلب غير المرن نسبياً.
- في حالة الإنتاج مرن التوزيع المرتبط بإنتاج حجم صغير تكون غير عالية جداً بحيث أن فائدة تحديد السعر تأتي متوافقة مع السعر الذي يكون المشتري قد استعد لدفعه في السوق.
- في حالة وجود خطر ضعيف من المنافسين، لأن السعر المرتفع يشجع المنافسين على تقليد المنتج أو لدخول القطاع السوقي على عكس السعر المنخفض الذي لا شجع المنافسين.
- ج. إستراتيجية قيادة السعر: تحدث هذه الحالة عندما تكون مؤسسة معينة مقبولة بشكل عام من قبل المؤسسات باعتبارها القائدة للأسعار والمحددة للسعر، ويوجد نوعين في قيادة السعر:
- النوع الأول يحدث عندما تقوم المؤسسة القائدة بأخذ المبادرة في تغيير الأسعار وتكون باقي المؤسسات مستعدة لإتباعه على أن يحقق هذا التغيير ربح كافياً.
- مؤسسة صغيرة ولكن معتمدة كقائد للسعر بعد أن تكون قد أثبتت أنها قادرة على تحليل أو تشخيص التغيرات في السوق. و أن المؤسسة القائدة يجب أن تكون قادرة على وضع هيكل السعر في السوق، وينظر إلى قيادة السعر دائماً على أنها طريقة لترسيخ السياسات السعرية بهدف التغلغل من المنافسة السعرية وتجنب المشاكل المؤدية إلى حروب الأسعار.
- 3. التوزيع:** يعرف التوزيع على أنه مجموع العمليات التي تحقق انسياب السلع من قسم الإنتاج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي، وهو مجموع النشاطات المبذولة منذ أن يصبح المنتج قابلاً للاستعمال إلى غاية دخوله المخزن التجاري أو نقطة البيع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلحيمر إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 60-61.

**1.3 قنوات التوزيع:** وهي الطريق الذي تسلكه المنتجات في انسيابها من المنتج إلى الزبون، ويتكون من الوسطاء الذين تمر عبرهم المنتجات. وتوجد ثلاث أنواع رئيسية لقنوات التوزيع وهي:<sup>1</sup>

أ. **قنوات توزيع السلع الاستهلاكية:** توجد مجموعة من الطرق لتوزيع السلع الاستهلاكية أهمها:

- **القنوات المباشرة:** توزيع المنتجات بشكل مباشر من المنتج إلى الزبون، دون الاعتماد على أية قناة أخرى أو وسطاء آخرين.

- **القناة غير المباشرة:** تعتمد هذه الطريقة على الاستعانة بالوسطاء في توزيع السلع، وتوجد نوعين من الوسطاء: الوسطاء التجار وهم الذين تنتقل إليهم ملكية السلع من المنتج، والوسطاء الوكلاء وهم الذين يبيعون السلع لحساب المنتج ولا تنتقل إليهم ملكية السلع.

ب. **قنوات توزيع السلع الصناعية:** وهي أضيق نطاقاً من قنوات السلع الاستهلاكية، حيث توجد قنوات خاصة لتوزيع السلع وغالباً ما يفضل المنتجون قنوات مباشرة وفي بعض الأحيان قنوات قصيرة، وهذا راجع إلى تعقد السلع الصناعية وما يصاحبها عند نقلها من خدمات كالصيانة والتركيب وغيرها.

ج. **قنوات توزيع الخدمات:** مفهوم التوزيع يتعلق كذلك بالخدمات، فبالإضافة إلى التوزيع المباشر، توجد أيضاً طريقة التوزيع غير المباشر والتي تتم عن طريق الوكلاء، أي من المنتج إلى مستخدم الخدمة، ومن المنتج إلى الوكيل إلى مستخدم الخدمة.

**2.3 تغطية التوزيع:** هو مدى التغطية التي يوفرها نظام التوزيع للسوق، ويتم اختيار مدى التوزيع على إمكانية توفير المنتج وعرضه بشكل كاف لإشباع رغبات المستهلكين المستهدفين، ولكن عرض المنتج بأكثر مما تتطلبه عملية التغطية المناسبة يؤدي إلى زيادة تكاليف التوزيع. توجد ثلاث أشكال رئيسية من التغطية وحسب نوع المنتج:<sup>2</sup>

أ. **التوزيع المكثف:** يشير إلى عرض المنتجات من خلال أكبر ما يمكن من منافذ التوزيع أي تحقيق أكبر تغطية ممكنة للمنتج في أقصى ما يمكن من منافذ التوزيع، وغالباً ما توزع السلع الميسرة في هذا النوع من التوزيع التي تتطلب تغطية شاملة للسوق.

ب. **التوزيع الانتقائي:** يشير إلى استخدام عدد محدود من الوسطاء لغرض توزيع المنتجات، وتستخدم هذه الطريقة في توزيع المنتجات الاستهلاكية وخاصة سلع التسويق أي السلع المعمرة بشكل عام وكذلك السلع الخاصة.

<sup>1</sup> بلحيمر إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 78-83.

<sup>2</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص 246.

**ج. التوزيع المطلق:** هو اختيار أحد الموزعين توكيلاً لتوزيع منتج معين في سوق محدد أو منطقة معينة. و تستخدم هذه الطريقة من قبل المنتج لغرض فرض السيطرة على الأسعار أو الخدمات التي تقدم من خلال القناة التوزيعية.

**4. الترويج:** هو ذلك العنصر المتعدد الأشكال و المتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي و الهادف إلى تحقيق عملية الاتصال الناجمة بين ما تقدمه المؤسسات من السلع و الخدمات، أو أفكار تعمل على إشباع حاجات و رغبات الزبائن وفق إمكاناتهم و توقعاتهم. كما أنه نشاط يتضمن استخدام أساليب وأدوات لنشر المعلومات الخاصة بالمؤسسة، أو بمنتجاتها، سلعا كانت أو خدمات في القطاع السوقي المستهدف، وإيصال المعلومات اللازمة بالزمن والكثافة الملائمة لمستهلكي هذا المنتج وتعريفهم وإقناعهم بمميزاته من أجل زيادة حجم المبيعات.<sup>1</sup> ويتكون المزيج الترويجي من العناصر التالي:

**1.4 البيع الشخصي:** ويقصد به قيام مندوب المبيعات أو موظف من المؤسسة بالاتصال المباشر لنقل الرسالة البيعية لواحد أو أكثر من المشتريين بهدف التأثير عليهم ودفعهم لشراء السلعة. وتتعدد وسائل البيع الشخصي إما بأخذ طلبات الزبون وتلبيتها، إرشاد المستهلك بخصائص السلعة وطرق استعمالها وصيانتها، مد الزبائن بالمعلومات الفنية عن المنتج أو بإشعار الزبون بحاجته للسلعة وجعله يقوم بشراءها. وقد تلجأ بعض المؤسسات للبيع عن طريق الكاتولوجات أو البريد الإلكتروني.

**2.4 الإعلان:** هو نوع من الاتصال غير المباشر لنقل الرسالة البيعية للمشتري عن طريق وسائل الإعلان التي تتقاضى أجراً نظير قيامها بتلك العملية، مع ضرورة وضوح شخصية المعلن ويتم الإعلان من خلال وسائل الإعلام المنتشرة، ويترتب على الإعلان جذب اهتمام الزبائن وإيجاد انطباع معين لدى المستهلك عن المنتج أو الإيحاء للمستهلك بتفضيل السلعة عن مثيلاتها، ويتميز هذه الأسلوب بالانتشار وإمكانية التكرار وحسن التعبير عن السلعة المعلن عنها.

**3.4 تنشيط المبيعات:** في هذا الأسلوب يقوم البائع بمفرده بتنشيط المبيعات عن طريق توزيع الكاتولوجات، توجيه الرسائل الإلكترونية، إقامة المعارض أو الاشتراك فيها، إقامة المسابقات و تقديم الهدايا. وهي تختلف عن البيع الشخصي في كونها وسيلة غير شخصية وتختلف عن الإعلان في كونها لا تتم عن طريق الوسائل المملوكة للغير.

<sup>1</sup> بلحيمر إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 87-88.



4.4 الدعاية: نوع من الاتصال غير المباشر من خلال وسائل الإعلام المختلفة كالصحف، المجلات، الراديو والتلفزيون، وغرضها الرئيسي زيادة الطلب على السلعة أو الخدمة المقدمة.<sup>1</sup>

5.4 العلاقات العامة: كل برنامج يهدف إلى تحسين صورة المؤسسة لدى المتعاملين معها.

6.4 التسويق المباشر: الرسائل المرسله إلى الزبائن أو المبحوثين عبر البريد العادي أو البريد الإلكتروني، الهاتف، الفاكس والتي تتطلب إجابة أو رد فعل.

7.4 التسويق التفاعلي: كل برنامج على الانترنت يستهدف الزبائن وموجه بشكل مباشر أو غير مباشر لتحسين سمعة المؤسسة وتحسين صورتها أو زيادة المبيعات.

8.4 التسويق viral: كل اتصال مبني على الاتصال من الفم إلى الأذن bouche à oreille الشفهي، الكتاب أو الإلكتروني الذي يقدم مزايا وخبرات الشراء أو استخدام المنتجات والخدمات.<sup>2</sup>

ثالثا- السوق:

1. مفهوم السوق: مكان التقاء العرض والطلب لمنتج (سلعة أو خدمة) أين يتم تحديد الأسعار والكميات المتبادلة. ويتواجد السوق نتيجة وجود حاجات لإرضائها ويتحدد بالثنائية منتج/مكان، وقد يكون عالي أو منخفض التنافسية.<sup>3</sup> و يعرف السوق من عدة جهات متعددة و حسب معايير متعددة، حيث نجد:

- من وجهة نظر الطلب: هو مجموع الزبائن القادرين والراغبين في تبادل المنتجات التي تحقق لهم حاجة معينة.  
- من وجهة نظر العرض: مجموع المنتجات (السلع والخدمات) ذات المكونات المادية (الخصائص المادية للمنتج، الجودة...) وغير المادية (العلامة التجارية، الضمانات، الخدمات...) التي تلبى نفس الحاجات والرغبات للمستهلكين.

وعرفه Kotler بأنه جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم، والذين لديهم القدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل هذه الحاجات والرغبات.

2. أسواق المؤسسة: تقسم الأسواق حسب عدة معايير إلى أنواع مختلفة، بينما يعتمد أغلب المختصين على العرض من أجل تحديد أنواع الأسواق.

1.2 السوق الأساسي le marché principal: مجموع المنتجات المتشابهة والمتنافسة مباشرة. مثال: مسحوق

الغسيل

<sup>1</sup> مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري: إدارة التسويق، دار التعليم الجامعي، مصر، 2015، ص ص 155-157.

<sup>2</sup> P.KOTLER, K.KELLER, D.MANCEAU, B.DUBOIS : Marketing management, Pearson Ed, France, 2009, 13<sup>ème</sup> Ed, P P 605-606.

<sup>3</sup> B.BONNEFOUS et autres, Op-cit, P 66.

2.2 السوق الجنيس **le marché générique**: المنتجات المتعلقة بنوع من الحاجة ملابة من طرف المنتج الرئيسي. مثال: النظافة.

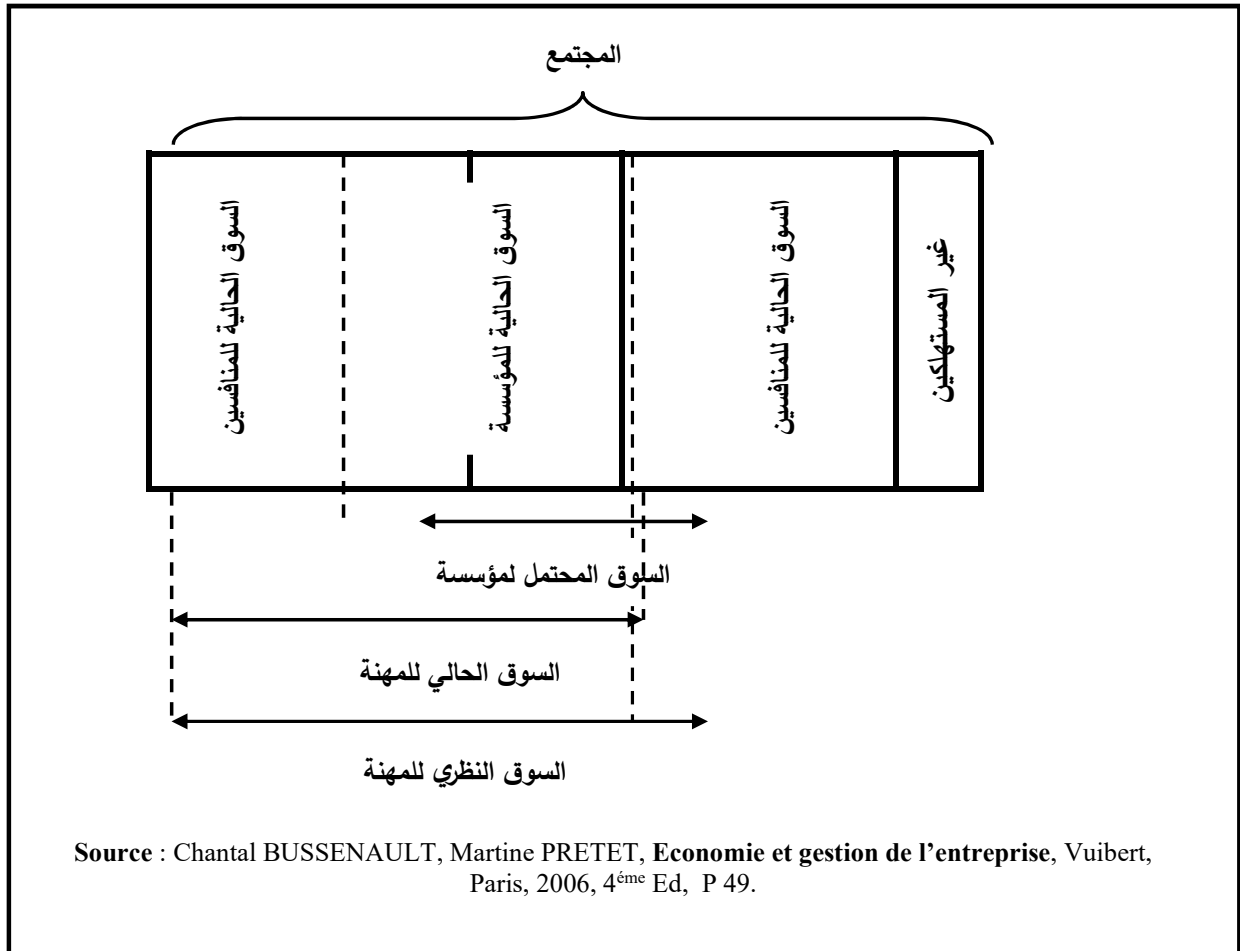
3.2 السوق الداعمة **le marché support**: مجموع المنتجات التي وجودها ضروري لاستهلاك المنتج الرئيسي. مثال: الألبسة.

4.2 سوق المنتجات البديلة **le marché des produits substitués**: مجموع المنتجات ذات طبيعة مختلفة عن المنتج الرئيسي، لكنها تلبى نفس الحاجات والرغبات وفي نفس الظروف. مثال: سائل الغسيل، صابون.

5.2 السوق المكمل **le marché complémentaire**: مجموع المنتجات التي تستخدم في السوق الرئيسية لاستكمال المنتج الرئيسي. مثال: ماء جافيل.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يوضح مختلف مستويات الأسواق والمشتريين.

### الشكل (12): أسواق المؤسسة



<sup>1</sup> M.DARBELET, Op-cit, P P 94-95.

**3. الحصة السوقية la part de marché:** تهتم المؤسسات دائما بحجم السوق المحتمل لسلعها وخدماتها وتحديد النسبة التي وصلت إليها من السوق. وتعد الحصة السوقية واحدة من أهم مقاييس نجاح المؤسسة في أي صناعة، حيث يجب تحديد السوق أولا من أجل تحديد الحصة السوقية. و تمثل هذه الأخيرة حصة المبيعات لكل منافس في سوق ما، أي نسبة مبيعات المؤسسة إلى مبيعات الصناعة، وتحليل الحصة السوقية يقصد به جمع المعلومات عن حركة وانتقال الزبائن بين المؤسسات المتنافسة، ويعتبر المنافسين و المستهلكين أهم مصدرين لقياس الحصة السوقية. وتحسب الحصة السوقية كمايلي:<sup>1</sup>

$$\text{الحصة السوقية لمؤسسة ما} = \text{رقم أعمال المؤسسة} / \text{رقم أعمال المؤسسات في السوق الأساسي}$$

$$\text{الحصة السوقية لمؤسسة ما} = \text{مبيعات المؤسسة} / \text{إجمالي مبيعات السوق}$$

**4. تجزئة السوق la segmentation du marché:** هي أول مرحلة في الإستراتيجية التسويقية والتي تسمح بإنشاء القيمة للزبون. وتتعلق التجزئة بمهنة المؤسسة أو قطاع نشاطها. وتهدف إلى تقسيم الزبائن إلى مجموعات من الزبائن لديهم نفس الحاجات، التوقعات وسلوك الاستهلاك بما يسمح بملاءمة العرض مع الزبائن واختيار المستهدفين وتقديم المزيج التسويقي المناسب، أي استغلال الاختلاف بين مختلف أجزاء السوق وتخصيص كل سياسة خاصة بجزء معين، حيث أن التقسيم يهدف إلى خلق مجموعة متجانسة من الزبائن يستجيبون للمزيج التسويقي بطريقة واحدة بما يسمح بتعظيم عائد الاستثمار على أنشطة التسويق. وتتمثل الأهداف الرئيسية للتجزئة التسويقية فيمايلي:

- إنشاء القيمة للمؤسسة يتطلب البحث عن التجزئة التي تحقق أكبر مبيعات أو أكبر هامش مبيعات.
  - إنشاء القيمة للزبون يتطلب البحث عن التجزئة الأكثر حساسية للقيمة المضافة للعرض.
  - تعظيم التسويق التشغيلي يتطلب البحث عن التجزئة التي يجب استهدافها لمختلف مراحل دورة الشراء.<sup>2</sup>
- رابعا- المفاهيم المفتاحية في التسويق:

**1. الحاجات، الرغبات والطلب:** يجب على رجل التسويق فهم حاجات ورغبات السوق المستهدف. فالحاجات هي عوامل أساسية للبقاء مثل: الهواء، الماء... وعندما تتعلق هذه الحاجات بأشياء وأهداف محددة تصبح رغبات، فمثلا مستهلك معين بحاجة إلى الأكل ولكنه يرغب في البيتزا. أما الطلب فيحدث عندما تكون هناك رغبة وقدرة على الشراء.

**2. التجزئة، الاستهداف والوضعية:** لا يمكن لمسؤول التسويق إرضاء السوق بأجمله. لذلك يجب تجزئة السوق إلى مجموعات محددة من الزبائن تستجيب بنفس الطريقة اتجاه عرض المؤسسة. وهذا ما يمكن المؤسسة من

<sup>1</sup> Marilyn M.HELMS : *Encyclopedia of management*, THOMSON GALE Ed, USA, 2006, P 526.

<sup>2</sup> N. VAN LAETHEM, *Op-cit*, P P 157-158.

اختيار الجزء المناسب الذي تتمكن من إرضاءه بفعالية و الذي يعرف بالجزء المستهدف، والذي تخصص له المؤسسة عرض محدد يتموضع في أذهان الزبائن من خلال مزايا أساسية تقدمها في عرضها.

**3. العروض والعلامات التجارية:** تستجيب المؤسسة لحاجات الزبائن من خلال اقتراح القيمة، وهو مجموعة من المزايا المقدمة للزبائن من أجل إرضاء حاجاتهم في شكل عروض متكونة من السلع، الخدمات، المعلومات و/أو الخبرات. أما العلامة فهي عرض محدد المصدر، وهي الصورة المميزة التي تبقى في ذهن الزبون.

**4. القيمة والإرضاء:** المنتج لا يحقق أي نجاح إلا إذا حقق قيمة وإرضاء للزبون، فهذا الأخير يختار بين العروض على أساس القيمة التي تقدمها. فالقيمة تعكس العلاقة بين الأرباح المنتظرة والتكاليف الملموسة وغير الملموسة المنتظرة من قبل الزبون. وتنتج القيمة من الثلاثية: الجودة/ الخدمة/ السعر، فهي تتزايد مع الجودة والخدمة وتتناقص مع السعر. وبما أن القيمة هي مفهوم أساسي، فالتسويق هو: تحديد، إنشاء، اتصال، إيصال وتسيير القيمة لدى الزبون. أما الإرضاء فيتمثل في الحكم الذي يطلقه الزبون-خلال استهلاكه- عند مقارنته بين ما تقدمه المنتجات وبين ما يريد. إذا كان حكمه أقل من توقعاته فهو زبون غير راضي، أما إذا كان حكمه أكثر من توقعاته فهو راضي جدا.

**5. مسارات التسويق:** من أجل تحقيق الاستهداف، يمتلك مسؤول التسويق ثلاثة مسارات:

**أ. مسارات الاتصال:** نشر واستقبال الرسائل الموجهة للمشتريين من خلال الجرائد، الإذاعة، التلفزيون، البريد، الهاتف، الملصقات، النشرات الإعلامية، CD-DVD، الانترنت، تعابير الوجه، قواعد اللباس، إعادة تهيئة المحل بالإضافة إلى وسائل إعلام أخرى ناقلة للاتصالات. لتأتي أيضا المسارات التفاعلية (البريد الإلكتروني، الرقم الأخضر) لتكمل الوسائل ذات الاتجاه الواحد مثل الإعلان.

**ب. مسارات التوزيع:** التي تعمل على إظهار، بيع ونقل السلع والخدمات إلى مستخدميها، كما تدمج الموزعين، تجار الجملة، تجار التجزئة والأعوان التجاريين.

**ج. مسارات الخدمة:** تساعد على تنفيذ المعاملات مع المشتريين المحتملين، وتشمل المستودعات، شركات النقل، البنوك ومؤسسات التأمين.

ولذلك على مسؤولي التسويق تسيير هذه المسارات واختيار أحسن توليفة لعرض المؤسسة.

**6. سلسلة التموين:** تربط مسارات التسويق المؤسسة بأسواقها، بينما سلسلة التموين تتضمن كل ما هو ضروري لتحضير المنتج النهائي للمشتري النهائي، انطلاقا من المواد الأولية والمكونات إلى غاية البيع. كما تتضمن سلسلة التموين نظام لتسيير القيمة، حيث تلعب مجموعة من المؤسسات دورا مهما تقابله نسبة معينة في القيمة الإجمالية، وعندما يكون تكامل أمامي، خلفي أو أفقي تتغير النسب.

7. المنافسة: تتضمن كل العروض المنافسة الحالية والمحتملة التي يمكن للمشتري الحصول عليها.
8. محيط التسويق: يتضمن المحيط المباشر والمحيط غير المباشر التي تم التطرق لها سابقا.
9. تخطيط التسويق: يتبع التسويق مسارا منطقيا، انطلاقا من تحضير مخطط التسويق يتضمن تحديد الفرص والمخاطر التي يقدمها المحيط وتحليل نقاط قوة وضعف المؤسسة، يليها تحديد الأسواق المستهدفة ووضع الاستراتيجيات التسويقية ووضع مخطط عمل ومراقبة التنفيذ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> P.KOTLER, K.KELLER, D.MANCEAU, B.DUBOIS : **Marketing management**, Pearson Ed, France, 2006, 12<sup>ème</sup> Ed, P P 30-33.

## وظيفة التموين واللوجستيك

### تمهيد:

تأتي وظيفة التموين قبل الإنتاج والتسويق، وهي مجموعة العمليات التي تسمح للمؤسسة بالحصول على السلع والخدمات الضرورية (المواد الأولية... الخ) من الموردين مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص التالية: الأمان/ التكلفة/ الجودة/ الأجل. وتشتمل وظيفة التموين على مهمتين هما: الشراء وتسيير المخزونات. وعلى سياسة التموين أن تكون متجانسة مع السياسة العامة للمؤسسة.

### أولاً- التموين:

**1. تعريف التموين:** هو مجموعة الإجراءات التي تسمح بوضع تحت تصرف المؤسسة في الوقت المناسب والكمية المناسبة والجودة المناسبة كل المواد اللازمة لاستمرار عملياتها الإنتاجية وبأقل تكلفة. كما يعرف بأنه كل عملية يكون هدفها الحصول على منتجات وخدمات ضرورية لسير عادي للعملية الإنتاجية. وترتبط وظيفة التموين بباقي وظائف المؤسسة كما تؤثر على أداءها. ففعالية أنشطة التموين تؤثر على فعالية الإنتاج من خلال احترام الجودة، غياب التوقف خلال الإنتاج، تخفيض نسب النفايات وتحسين الإنتاجية. وتؤثر على فعالية التسوق من خلال احترام آجال التسليم، التصميم المشترك بين المؤسسة/المورد للمنتجات الجديدة، إرضاء حاجات الزبائن من ناحية المنتجات الجديدة والجودة. كما تؤثر على النظام المالي للمؤسسة من خلال تخفيض الرأسمال المستثمر في المخزونات، تخفيض تكاليف المنتجات المشتراة، المدخرات المحققة نتيجة التحديد الدقيق للحاجات.<sup>1</sup>

**2. أنواع التموين:** يصنف التموين حسب نوع نشاط وطبيعة المؤسسة إلى:

**1.2 التموين الصناعي:** ويقسم إلى خارجي وداخلي

**2.2 التموين التجاري**

**3. أهداف التموين:** لزيادة فعالية وظيفة التموين، على المؤسسة تحليل القيود الستة للمؤسسة التي تشكل أهداف سياسة التموين والتي يمكن التطرق لها كمايلي:

**1.3 السعر/التكلفة:** والمتمثلة في وضعية التنافس بين الموردين المحتملين، الشراء بكميات معتبرة، المعايير standardisation، التقليل من تكاليف الحصول وامتلاك المخزونات.

**2.3 الاستمرارية:** والمتمثلة في التوقع بالحاجات، تحليل الوضعية المالية للموردين، علاقات الشراكة مع الموردين.

<sup>1</sup> M.DARBELET et autres, Op-cit, P 137.

**3.3 المرونة:** والمتمثلة في اختيار الموردين الذين لديهم القدرة على سرعة التكيف مع تطور الحاجات، تحسين العلاقات الزبائن/ الموردين.

**4.3 الجودة:** والمتمثلة في تدخل الزبون في تصميم وصناعة المنتجات، البحث على تجانس المنتجات (الانتظام)، اختيار طريقة الرقابة.

**5.3 الأمان:** والمتمثلة في استمرارية التسليمات، حماية المستودعات، القوة المالية للموردين.

**6.3 الآجال:** والمتمثلة في انتظام التسليمات، البحث على تخفيض الآجال، فعالية المورد و الناقل.<sup>1</sup>

ثانياً - المشتريات: إن تسويق الشراء، معالجة طلبات الشراء ومتابعة الطلبات هي من مسؤولية المشتري.

**1. تعريف الشراء:** هي عملية القيام بالتدفقات المستمرة والفعالة للمواد الضرورية واللازمة حسب الحالة والمرحلة المطلوبة، وقد يكون الشراء بقصد الاستهلاك الشخصي أو بقصد البيع أو توفير المستلزمات الصناعية. وبالتالي فهمة الشراء هي المسؤولة عن توفير وتدبير احتياجات المؤسسة من المواد والتجهيزات اللازمة وفق سياسة محددة وواضحة بما يخدم نشاطات المؤسسة المختلفة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

**2. تسويق الشراء:** ترتبط الخدمات التجارية بالسوق الذي تصب فيه السلع والخدمات le marché aval بينما ترتبط خدمات التموين بالسوق المنبع le marché amont، وتعتمد عملية التموين على المزيج الشرائي Purchasing mix المتكون:<sup>2</sup>

**1.2 سياسة المنتج:** المرتبطة بوثائق المنتج، البحث عن المنتجات واليقظة التكنولوجية.

**2.2 سياسة المصدر:** المرتبطة بسياسة الموردين ودراسة شعب التموين.

**3.2 سياسة السعر:** المرتبطة بالمعرفة الجيدة لأسعار السوق والشروط المالية المطبقة من طرف كل مورد بالإضافة إلى تحليل القيمة.

**4.2 سياسة الاتصال:** على المشتري أن يتقدم بخطوة على المورد، من خلال تتبع العروض في التظاهرات مثل المعارض والمنصات الالكترونية الخاصة بالشراء أو ما يعرف بالأسواق الالكترونية.

**3. معالجة طلبات الشراء:** التعليمات المرتبطة بالطلب تعتمد على التحقق من أن الطلب مقبول ومناسب أي كل منتج يحتوي على المعلومات الضرورية: الكمية، الجودة، الآجال ومكان التسليم. ومعالجة طلب الشراء تمر عبر أربعة مراحل:<sup>3</sup>

**1.3 الاستشارة:** إرسال طلب للأسعار للموردين أو عرض مناقصة.

<sup>1</sup> M.DARBELET et autres, Ibid, P 137.

<sup>2</sup> Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET : économie et gestion de l'entreprise, Vuibert, Paris, 2006, 4<sup>ème</sup> Ed, P 78.

<sup>3</sup> Ibid, P 79.

**2.3 اختيار المورد:** يتم اختيار المورد بناء على إعداد جدول مقارنة بين الإمكانيات المتاحة المختلفة من ناحية تكاليف الشراء، الجودة التقنية، آجال التمويل، القدرة على تنويع مستوى الإنتاج.

**3.3 التفاوض:** مناقشات بين المشتري والمورد حول البنود التقنية، التجارية، القانونية والضمان.

**4.3 منح العقد:** إن تقديم الطلبية يطلق مسار التمويل والالتزام المالي، وهذا يعني بأن طلبية الشراء تمت المصادقة عليه تقنيا حسب قواعد المؤسسة.

**4. متابعة الطلبيات:** تتم متابعة الطلبيات على مستوى المؤسسة حسب المراحل التالية:<sup>1</sup>

**1.4 متابعة الآجال:** متابعة تنفيذ الطلبية تبدأ بإرسالها إلى المورد إلى غاية التحقق من الفاتورة لآخر إرسال.

**2.4 المراقبة النوعية والكمية:** يتم الاستقبال الكمي والنوعي للسلع من طرف مصلحة الاستقبال التي تراقب الكميات المستقبلية، المقبولة، المرفوضة.

**3.4 تسوية المورد:** يتم تسوية الفاتورة من طرف مصلحة المحاسبة بعد تلقي فواتير الشراء من الموردين (التحقق من المبلغ المستحق وآجال التسليم).

**5. المقاربة الحديثة من تسيير الشراء إلى تسيير الموردين:** أصبح مفهوم تسيير الموردين الأكثر استخداما من تسيير المشتريات، والذي يعني بحث المؤسسة في الحصول على ميزة تنافسية من خلال ربط علاقات إستراتيجية مع الموردين. ليتطور المفهوم إلى شراكة بين المشتري والموردين، وهو ارتباط متبادل طويل المدى بين المشتري والموردين والذي يضمن جودة عالية وتسليم سريع وموثوق. ونموذج الشراكة le modèle partenarial يتطلب ربط علاقات مستمرة مع عدد محدود من الموردين، كما يتطلب تفاعل وثيق بين خدمات الإنتاج، الهندسة و التصميم بين المشتريين و الموردين، كما يتطلب أيضا الجوارية الجغرافية للموردين والتي تضمن التسليم في الوقت juste à temps. كما نجد مفهوم آخر يتعلق بالبحث على الابتكار في التموينات والذي يقوم على " الرغبة في الاستفادة من أحسن الأدوات للتصميم وأحسن الخبرات التكنولوجية في العالم"، والذي يتعلق ب:

- التشجيع على الأنشطة الابتكارية للموردين والتي تنعكس على منتجات المؤسسة المشتريّة.

- البحث عن الموردين الذين هم في طليعة استخدام التكنولوجيا من أجل إشراكهم في عملية الإنتاج من مرحلة تصميم المنتج.<sup>2</sup>

**ثالثا- تسيير المخزونات:**

**1. تعريف المخزون:** المخزون هو أصول مكونة من سلع تملكها المؤسسة موجهة إما للبيع المستقبلي أو لاستعمالها من أجل إنتاج سلع جديدة موجهة للبيع. كما يعرف بأنه مجموع السلع التي تدخل في دورة استغلال

<sup>1</sup> Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET , Op-cit, P 79.

<sup>2</sup> M.DARBELET et autres, Op-cit, P P 141-142.



المؤسسة والتي يمكن بيعها أو تدخل في عملية الإنتاج مرة أخرى أو يتم استهلاكها في أول استخدام. وتتميز المخزونات بوجود تدفق داخل وتدفق خارج ومستوى السلع في الانتظار.<sup>1</sup>

**2. أنواع المخزونات:** يمكن تقسيم المخزونات إلى تموينات، منتجات وسلع يمكن تفصيلها كمايلي:

- المنتجات تامة الصنع.
- المواد تحت التصنيع (نصف المصنعة).
- المواد الخام والأولية.
- المواد والمهمات اللازمة لأغراض الإنتاج وتقديم الخدمات.
- المخلفات والفضلات.
- قطع الغيار.
- مواد التغليف.

**3. تسيير المخزونات:** مجموعة من الأنشطة و التقنيات الضرورية بالنسبة للمؤسسة لتحقيق برنامج الاحتياط من التخزين للمواد و السلع و توجيه المبيعات في أحسن الظروف الاقتصادية و ذلك باجتتاب حالة نفاذ المخزون أو حالة تراكمه. و تختلف أنماط تسيير المخزون من مؤسسة لأخرى ومن منتج لآخر، ولكل أنواع المخزونات من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ماذا؟ كم؟ متى؟ بأي سعر؟<sup>2</sup> وانطلاقا مما سبق فالمخزونات لديها خمسة أدوار:

### 1.3 دور التعديل والأمان:<sup>3</sup>

- يفصل المخزون مرحلتين من دورة الاستغلال، ويحمي المؤسسة من آجال الاستهلاك وآجال التموين.
- يساعد على الاستجابة للطلب الدائم العشوائية مثل الطلب الموسمي.
- الحماية من مخاطر النقل والإنتاج.
- التخزين الوسيط خلال مرحلة الإنتاج.

### 2.3 دور اقتصادي وتجاري:

- إن الشراء بكميات كبيرة تسمح بالحصول على حسومات من الموردين وبالتالي تقليل تكاليف التموين والنقل، ومع ذلك فإن المخزونات تشكل عبئ مالي كبير على المؤسسة.
- تهيئة الموردين للكميات الدنيا للتسليم اللازمة للتخزين.

<sup>1</sup> M.DARBELET et autres, Op-cit, P 142.

<sup>2</sup> [https://www.faq-logistique.com/Definition-Gestion-Stocks.htm\(15/06/2019-00.02\)](https://www.faq-logistique.com/Definition-Gestion-Stocks.htm(15/06/2019-00.02)).

<sup>3</sup> Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET, Op-cit, P 80.

- التخزين الفائض مقارنة بالطلب.

- تخفيض آجال التسليم.

### 3.3 دور التوقع:

- إنشاء المخزونات ضروري في حالة الإنتاج أو الاستهلاك الموسمي، لذلك فالمخزونات تساعد على توقع الزيادات في تكاليف المواد.

### 4.3 الدور المالي:

- تخزين المنتجات المكلفة بهدف المضاربة.

- المحافظة على دورات بعض المواد الأولية وبعض المنتجات.

### 5.3 الدور التقني:

- تحسين جودة المنتجات.<sup>1</sup>

### 4. مصلحة المخازن والحضائر: ولديها عدة ادوار:<sup>2</sup>

1.4 معرفة المخزون: تحديد ما يوجد في المخازن، مكان تواجدها وتقييمها حسب الكمية والقيمة.

2.4 تحديد الاحتياجات: من خلال جمع المعلومات حول المواد المراد شراءها، ومن ثم تحديد الكمية المراد طلبها.

3.4 استقبال المواد: تخضع المواد المستقبلية لمراقبة مزدوجة كمية ونوعية (هذه الأخيرة تصبح سهلة عندما يملك المورد شهادة ISO 9000) بعد المراقبة التقنية، يجب إعلام من طلب المواد بوصولها وتسليمها، ومن الضروري تسجيل دخول المواد إلى المخازن ومحاسبتها.

4.4 حفظ المواد: إن المواد المستقبلية من طرف مصلحة الاستقبال يتم تنظيمها داخل المخازن أو الحضائر بطريقة تمكن من حفظها.

### 5.4 الخروج: يتكون إجراء الخروج من عدة مراحل:

- إجراء الطلب.

- محاسبتها.

- تسليم المواد.

- مراقبة المخزونات والاستهلاك.

<sup>1</sup> M.DARBELET et autres, Op-cit, P 143.

<sup>2</sup> Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET, Op-cit, P 80.

5. **الغاية من تسيير المخزونات:** يسمح المخزون بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن أو مستخدمي السلع المخزنة، ولذلك يجب على المؤسسة أن تتوفر على مستوى عالي من المخزونات. وعلى مسؤول المخزونات في المؤسسة تقادي حالتين من المخزونات:<sup>1</sup>

### 1.5 حالة مستوى مخزونات مرتفع (فائض) :

- تتولد عنها تكاليف متعددة مرتبطة بإنشاء المستودعات، التأمين، الصيانة...الخ.
- تجميد رؤوس الأموال، وقد تكون له صعوبات على خزينة المؤسسة.
- زيادة مخاطر تدهور أو تقادم المنتجات المخزنة.
- تؤدي بالمؤسسة أحيانا إلى التخلي عن مخزونها غير المباع.

### 2.5 حالة مستوى مخزونات ضعيف:

- تضاعف مخاطر الانقطاع والتي تؤدي إلى توقف الإنتاج.
- إحداث خلل في تنظيم المؤسسة (مرحلة عنق الزجاجة، تزايد المخزونات الوسيطة).
- إحداث تأخير في التسليم والذي ينتج عنه تخفيض المبيعات وفقدان الزبائن.

### رابعا- اللوجستيك:

1. **تعريف اللوجستيك:** هو مجموعة الأنشطة المتعلقة بتسيير التدفق المادي وتدفق المعلومات على طول السلسلة من التموين إلى التسويق، حيث نجد:

- اللوجستيك من المصدر: و هو طريق المواد من الموردين إلى مراكز الإنتاج في المؤسسة.
  - اللوجستيك إلى المصب: وهو طريق المنتجات النهائية من مراكز الإنتاج إلى الزبائن.
- ويهدف اللوجستيك إلى:
- التقليل من التكاليف.

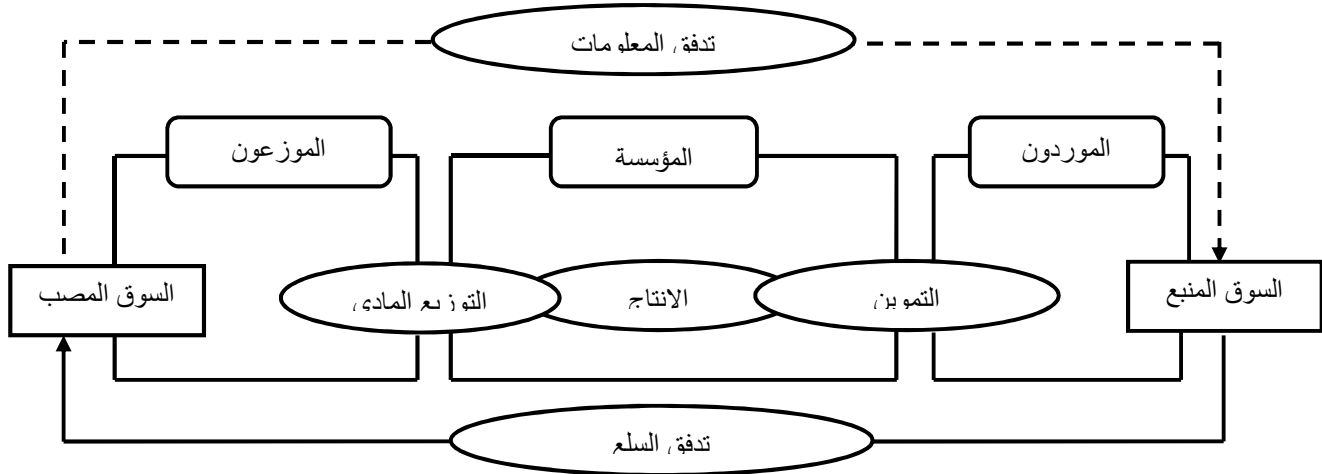
- تحسين جودة الخدمات التي ينظرها الزبون.<sup>2</sup>

ونوضح سلسلة اللوجستيك من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> M.DARBELET et autres, Op-cit, P 143.

<sup>2</sup> Anne-Marie BOUVIER, Jean LONGATTE, Jacques MULLER, Op-cit, P 59.

## الشكل (13): سلسلة اللوجستيك



Source : Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET : *économie et gestion de l'entreprise*, Vuibert, Paris, 2006, 4<sup>ème</sup> Ed, P 84.

انطلاقاً من الشكل يتبين لنا أن اللوجستيك هو مسار استراتيجي تقوم المؤسسة من خلاله بتنظيم ودعم نشاطها، وتحديد وتسيير التدفقات المادية والمعلومات، الداخلية والخارجية، في المنبع والمصب. وتتمحور وظيفة اللوجستيك حول التدفقات المادية للمواد الأولية والمنتجات، وتدفق المعلومات ونعني به النقل، المستودعات، الاستيراد والتصدير، الإعلام الآلي، التنقلات... الخ.<sup>1</sup>

وتدور وظيفة اللوجستيك حول ثلاث أنواع من العمليات:

- **عمليات التخطيط:** التنبؤ بالمبيعات، تخطيط الإنتاج، برمجة التموين...
- **عمليات إدارية:** وتتضمن معالجة طلبات الزبائن، جرد المخزونات، معالجة طلبات الموردين...
- **عمليات مادية:** تشمل طلبات الزبائن، تحويل المواد والمكونات ما بين الورشات ومعامل الإنتاج، استقبال طلبات الموردين...

وأصبحت لوظيفة اللوجستيك مكانة هامة في تنظيم المؤسسات للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- تخفيض الوقت المتعلق بالتدفق المادي بما يساعد على تحسين مرونة المؤسسة.
  - تحسين جودة الخدمات وسرعة الأجال في العلاقة مع الزبائن والذي يعد ميزة تنافسية محتملة للمؤسسة.
- 2. مجال ودور اللوجستيك في المؤسسة:** إن أنشطة اللوجستيك مندمجة في جميع أنشطة المؤسسة، لذلك تسمى بسلسلة اللوجستيك التي تقدم التصور الشامل لكل التدفقات داخل المؤسسة، لذلك فتطور مجال استخدامها وتحليلها

<sup>1</sup> M.DARBELET et autres, Op-cit, P 129.

<sup>2</sup> Anne-Marie BOUVIER, Jean LONGATTE, Jacques MULLER, Op-cit, P 59.

يعتمد مباشرة على مستوى تطور الوظيفة داخل المؤسسة، والذي يسمح بالتمييز بين أنشطة لوجستك المنتج وأنشطة لوجستك الدعم (متابعة لوجستك المنتج بعد البيع) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (02): مسارات ومراحل اللوجستك

		وظيفة اللوجستك	
لوجستك صناعي	لوجستك المنتج	الشراء، تموين المواد الأولية	
		نقل المواد الأولية	
		الإنتاج وتسيير الإنتاج	
لوجستك المخزونات	لوجستك المنتج	نقل المنتجات النهائية	
		تخزين المنتجات النهائية	
		توفير منصات لإعادة التوزيع	
لوجستك التوزيع	لوجستك الدعم	نقل طلبات التجزئة للزبائن	
		التخزين وتسيير المخزونات في محلات التجزئة	
		توزيع التجزئة	
		مابعد البيع-الصيانة	

Source : M.DARBELET et autres : *Notions fondamentales de management*, BERTI Ed, Alger, 2007, 5<sup>ème</sup> Ed, P 130.

**3. تحديات اللوجستك:** يمثل اللوجستك تحدي كبير بالنسبة للمؤسسة، ف 90 % من وقت تواجد المنتج داخل المؤسسة يستخدم بين التقلات والتخزين. ولكن هذه التحديات تتجاوز المؤسسة لتصل إلى المحيط المحلي، الوطني والدولي.

**1.3 التحديات على مستوى المؤسسة:** نتيجة للتحديات الكبيرة للوجستك، وجب على المؤسسة إدماج التحكم في مسارات التدفقات ضمن إستراتيجيتها. وترتبط تحديات اللوجستك على مستوى المؤسسة بما يلي:

أ. نمو المؤسسة: يرتبط بالوجستك القبلي والوجستك البعدي، فالإستراتيجية يجب أن تتضمن التحكم الجيد في مشاكل اللوجستك والتسيير الجيد للتدفقات.

ب. التحكم في التكاليف: من خلال التحكم في إجمالي التكاليف المنتج انطلاقاً من التموين بالمواد الأولية إلى ما بعد البيع، بالإضافة إلى تخفيض تكاليف اللوجستك لإجمالي تدفقات المؤسسة انطلاقاً من التفكير إلى التنفيذ.

ج. إمكانيات الأخرجة في المؤسسة: إن تحليل اللوجستك يسمح للمؤسسة بإعادة التركيز على مهنتها الأساسية، وذلك بتكليف خبراء في بعض الأنشطة مثل النقل أو تخزين السلع. كما يمكن للمؤسسة اللجوء إلى تقديم الخدمات، المناولة أو إنشاء عدة فروع متخصصة.

د. معايير normalisation المنتجات ومسار التسيير: إن تحسين التدفقات يتطلب وضع المعايير، والمتعلقة ببعض مكونات المنتجات، الكميات المخزنة والمنقولة، إجراءات الجدولة-الإطلاق، التمويل بالإضافة إلى المعايير المتعلقة بالتكاليف.

هـ. التنوع في المؤسسة: إن التحكم في سلسلة التمويل يسمح للمؤسسة بتوسيع تشكيلة أنشطتها.

و. المرونة والتكيف في المؤسسة: من خلال تطوير المعايير، المرونة في التوزيع بين المنبع والمصب والتحكم في تسيير النقل والتخزين.

انطلاقاً من العناصر المذكورة سابقاً يتبين لنا أن أداء المؤسسة وأحياناً بقاءها مرتبط بتحكمها في عملية اللوجستيك، فالإستراتيجية، النمو أو المرونة جميعها مرتبطة بتسيير التدفقات التي تعتبر شرطاً أساسياً في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وآفاق تطور المؤسسة.

2.3 التحديات على مستوى المحيط: يوجد ارتباط وثيق بين تحسين الإنتاجية وتطور اللوجستيك، لهذا فتحليل عوائق وتحديات اللوجستيك تأخذها الدولة بعين الاعتبار في تحضير السياسات الاقتصادية، الصناعية، التقنية والتي لها تأثير على المؤسسة.

أ. قطاع النقل: إن تطوير اللوجستيك يتولد عنه تغيرات عميقة وإعادة هيكلة لدى مختلف المتعاملين في قطاع النقل بما يؤدي إلى تغيير سياساتها ومبادئ تسيير أنشطتها.

ب. التنمية الجهوية: تتمركز المؤسسات في المناطق التي تمتلك بنية تحتية جيدة وهذا ما يساعد على تنميتها الاقتصادية وتطويرها.

ج. السياسات الاقتصادية: إن الأخذ بعين الاعتبار للدور المتزايد للوجستيك يقود الدولة والجماعات المحلية إلى التدخل من أجل تحسين شبكات الطرق البرية لفتح المناطق المعزولة، ووضع سياسة للنقل وتوجيه القطاع وتطويره.

د. المحيط العلمي والتقني: إن تحليل اللوجستيك يشجع على استخدام التكنولوجيا في التصميم، الإنتاج. كما يسمح بإنشاء ونقل المعلومات الضرورية لتحسين تسيير تدفق المنتجات. كما أن اللوجستيك تطور باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وأصبح يعد عنصراً أساسياً في السياسة العلمية والتقنية للدول.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> M.DARBELET et autres, Op-cit, P P 131-132.

## وظيفة الإنتاج

### تمهيد:

عندما نتكلم عن الإنتاج في مؤسسة ما، فالمقصود به النشاط المتعلق بتحويل تدفقات حقيقية داخلية إلى منتجات خارجية، وهذا التحويل يتم عبر عملية إنتاج يتم فيها مزج عوامل الإنتاج بطريقة مثلى. وعملية الإنتاج هي عملية معقدة تستدعي جهوداً متنوعة منها ما هو تقني ومنها ما هو اقتصادي ومنها ما هو إنساني.

### أولاً- مفهوم الإنتاج:

1. **تعريف الإنتاج:** هي العملية التي يتم عن طريقها تحويل مجموعة من المدخلات إلى سلع وخدمات باستخدام العمليات الصناعية. ويقصد بوظيفة الإنتاج مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى استعمال مختلف عوامل الإنتاج (الموارد البشرية، الآلات والمعدات، المواد الأولية، المعلومات...) من أجل إنتاج خدمات ومنتجات مادية، وذلك بتحقيق الأهداف المتعلقة بتخفيض التكاليف واحترام آجال التنفيذ، وتحسين نوعية الخدمات والمنتجات.

2. **أهداف وظيفة الإنتاج:** إن إنتاج سلع وخدمات تستجيب لاحتياجات الزبائن هي وظيفة المؤسسة الأساسية، ويتطلب ذلك تحديد أهداف نظام الإنتاج في المؤسسة، ويتم ذلك بتأمين خمسة أهداف<sup>1</sup>:

1.2 **حجم الإنتاج:** المتعلق بالكمية المنتجة والإستراتيجية المتبناة: الحجم أو التمييز؟ مع تكييف قدرات الإنتاج مع حجم المبيعات.

2.2 **آجال الإنتاج:** احترام آجال الإنتاج المحددة ومطابقتها مع مستويات الطلب مع تقادي المخزونات المعتبرة للمنتجات النهائية.

3.2 **الجودة:** تقديم المؤسسة لمنتجات تستجيب لمعايير الجودة.

4.2 **التكلفة:** تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال تخصيص الموارد (الاستخدام الأمثل للموارد) وتحسين الإنتاجية مع ضمان مستوى الجودة المرغوبة.

5.2 **المرونة:** قدرة العملية الإنتاجية على الاستجابة للتغيرات الكمية والنوعية للسوق.

### ثانياً- أساليب الإنتاج:

1. **التصنيف حسب عملية الإنتاج:**<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bruno BONNEFOUS, Pierre LECOCQ, Yves LE GOADEC, Op-cit, P 68.

<sup>2</sup> Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET, Op-cit, P 64.

**1.1 الإنتاج المستمر:** هو إنتاج نمطي في مخرجاته، وقد يكون نمطياً في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج. ونقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس ونفس النوعية، ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص. وقد يكون غير نمطياً في المدخلات أي مدخلات مختلفة، مثل الجلد الحقيقي، الجلد المصطنع لصناعة أحذية متجانسة، أي نفس الشكل ونفس المقاييس ولكن ليس نفس النوعية؛ كما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية

**2.1 الإنتاج المتقطع:** هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر؛ وقد يكون نمطياً في مدخلاته. والمقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته، أن مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين

### 3.1 الإنتاج حسب المشاريع

#### 2. التصنيف حسب العلاقة مع الزبون:<sup>1</sup>

**1.2 الإنتاج حسب المخزون:** تخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين، مثل صناعة الألبسة (حسب الفصول)، فنستعمل الإنتاج المستمر خلال الفصل، والإنتاج المتقطع خلال السنة، وهذا لتقادي مشاكل التخزين وضيق الوقت.

**2.2 الإنتاج حسب الطلب:** هو إنتاج متقطع، نمطياً في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل. والشرط الرئيسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل لآخر، وهو شرط موضوعي وضروري.

### 3.2 الإنتاج المختلط

#### 3. التصنيف الشجري:<sup>2</sup>

**1.3 فرع وحيد:** مثل سلسلة تركيب.

**2.3 متحد الاتجاه:** مثال تصنيع جهاز انطلاقاً من استخدام قطع أخرى.

**3.3 فرع وحيد متشعب:** مثال إنتاج صحنون ويتم تزيينها بألوان مختلفة.

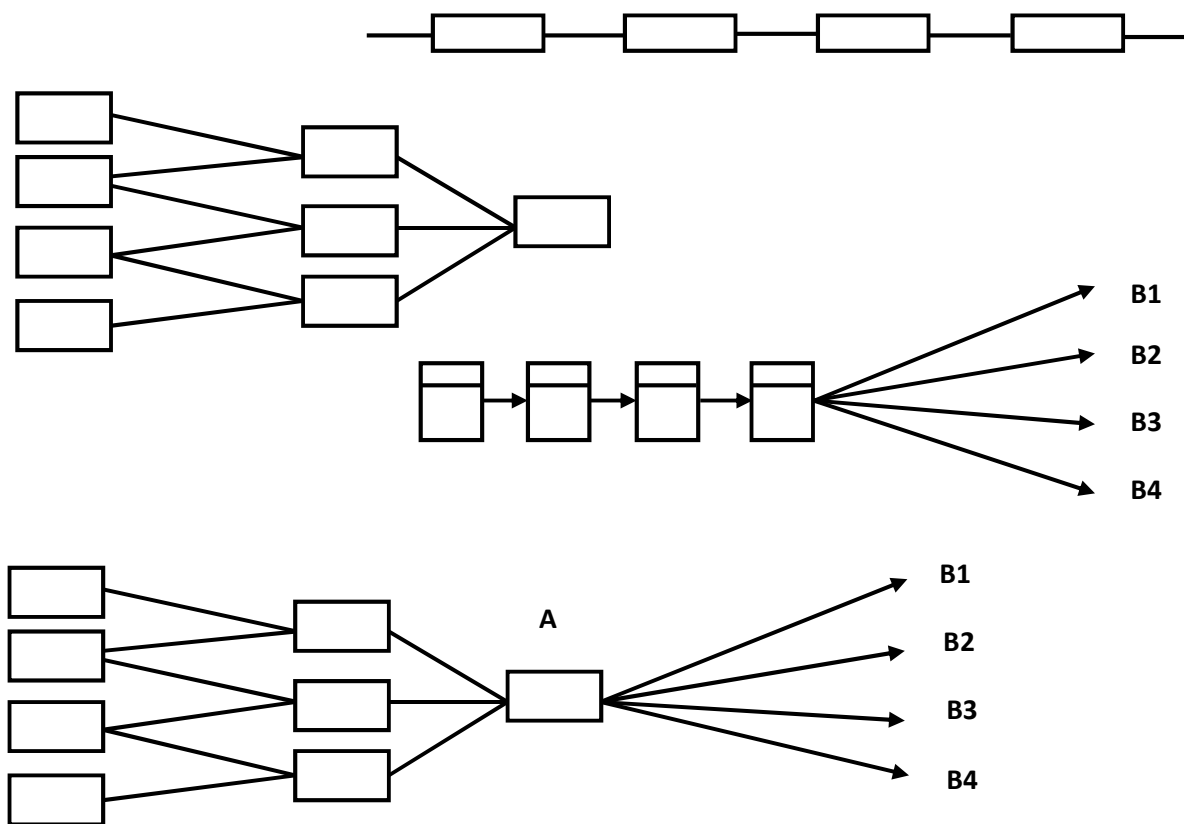
**4.3 متحد الاتجاه - متشعباً:** مثال تصنيع محرك يحتاج إلى مصفاة، جهاز ضخ... ويتم استخدام المحرك في آلات مختلفة. والتي يمكن تمثيلها في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET, Op-cit, P 65.

<sup>2</sup> Ibid, P P 65-66.



الشكل (14): أساليب الإنتاج حسب التصنيف الشجري



Source : Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET : économie et gestion de l'entreprise, Vuibert, Paris, 2006, 4<sup>ème</sup> Ed, P P 65-66.

4. التصنيف حسب الكميات والتكرار: يمكن تصنيف الكميات المنتجة كمايلي:<sup>1</sup>

1.4 الإنتاج الوحدوي

2.4 الإنتاج بكميات صغيرة: 100 وحدة

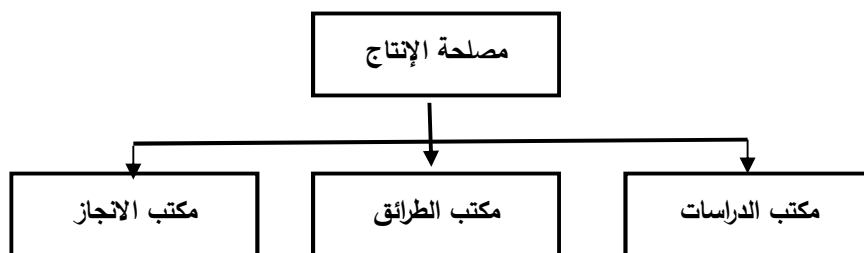
3.4 الإنتاج بكميات متوسطة: 1000 وحدة

4.4 الإنتاج بكميات كبيرة: 100 000 وحدة

ثالثا- المراحل الأساسية لعملية الإنتاج: تسيير عملية إنتاج محدد عبر الإجابة على الأسئلة التالية: كم؟ أين؟ عن طريق ماذا؟ كيف؟ متى؟ مع من؟ أين وصلنا؟ وهذه الأسئلة تعبر عن المهام التي يمكن تجميعها في ثلاثة أقسام وظيفية نبينها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Michel DARBELET et autres, Op-cit, P 154.

## الشكل (15): الأقسام الوظيفية لتسيير الإنتاج



المصدر: من إعداد الباحثة

1. **مكتب الدراسات:** يعمل مكتب الدراسات في تعاون مباشر مع وظيفة التسويق، ودوره تحديد خصائص المنتجات التي سيتم إنتاجها. ويمر المنتج في مكتب الدراسات بمرحلتين:

1.1 **مرحلة المشروع:** الذي يسمح بإعداد دفتر الشروط الذي يجمع المخططات والرسوم، تقديرات سعر التكلفة، الاستثمارات الضرورية والمنتج النهائي.

2.1 **مرحلة المنتج النموذج (الطراز):** والذي يتم إنتاجه وفقاً لدفتر الشروط، ثم يخضع إلى اختبارات التأكد من أداء المنتج حتى يصل إلى مستوى الجودة المطلوب.

2. **مكتب الطرائق:** يعمل مكتب الطرائق على مواصلة عمل مكتب الدراسات وذلك بتحديد كيفية انجاز المنتج، وماهي المعدات والأدوات التي تستعمل في الإنتاج وكم يلزم من الوقت لذلك. ويعد مكتب الطرائق لكل منتج مخطط إنتاج يحدد فيه مايلي:

- العمليات التي يمر بها كل مكون من المنتج وكذلك العمليات التي يمر بها المنتج ككل.
- المواد التي تستعمل في الإنتاج (الكمية، طبيعتها).
- الآلات الواجب استعمالها.
- المهارات والتكوين اللازم لكل عامل، والطرق المستعملة في العمل.
- المسموح في كل المجالات (التعطلات، الوقت الضائع، المادة الأولية الضائعة...).
- أوقات الانجاز (الإعدادات، التركيب، التنفيذ)

3. **مكتب الانجاز:** يحدد هذا المكتب أين ومتى يتم تنفيذ المهام. ويسمح بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ماذا يجب عمله؟
- ماهو الترتيب الذي يتم فيه؟
- من يقوم بهذا العمل؟

ويكون الانطلاق بتحضير الوثائق الضرورية للإنتاج: بطاقة المتابعة، وصلات المواد الأولية... الخ.<sup>1</sup>

رابعا- نظام الإنتاج: إن عملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات تجري في إطار نظم يسمى بنظام الإنتاج، وهو يتكون من العناصر التالية:

1. الموردون: يتمثل دورهم في توفير المدخلات اللازمة لعملية التحويل، والمورد يمكن أن يكون طرفا خارجيا بالنسبة للمؤسسة أو نظاما فرعيا من داخلها. وقد أعطي المورد سابقا دورا محدودا من حيث علاقته وتأثيره في نظام الإنتاج أما حاليا فينظر إليه كشريك في نظام الإنتاج. وسواء كان المورد داخليا أو خارجيا فعلى مسؤولي الإنتاج بناء علاقات وطيدة معهم من حيث مواعيد التسليم، الكميات والجودة لأن أي خلل في هذه النواحي سوف ينعكس سلبا على مخطط الإنتاج.

2. المدخلات: جميع الموارد التي تدخل عملية التحويل، وتخضع جميعها لعملية رقابة جزئية أو كلية قبل دخولها عملية التحويل وذلك لضمان الجودة.

3. عمليات التحويل: مجموعة من المعالجات التي ترمي إلى تحويل مدخلات نظام الإنتاج إلى سلع وخدمات. ويمكن أن تجري عمليات التحويل داخل وحدات الإنتاج أو سلسلة من العمليات. وتعد عمليات التحويل العنصر المسؤول في نظام الإنتاج عن إضافة القيمة أو تحقيق المنفعة.

4. المخرجات: وهي حصيلة عملية التحويل وتتمثل في السلع والخدمات. إن السلع المنتجة تمر بقنوات متعددة قبل وصولها إلى أيدي الزبائن عكس الخدمات التي يتزامن استهلاكها مع إنتاجها، وتعد السلع والخدمات مخرجات مرغوب فيها، ولكن بعض مخرجات نظم الإنتاج غير مرغوب فيها وتشكل عبئا على البيئة.

5. الزبائن: وهي الفئة التي تنتج من أجلها السلع والخدمات. ويمكن وضع الزبائن في ثلاث مجموعات: مجموعة تشتري السلع للاستخدام المباشر ويطلق عليها تسمية المستهلكين، المجموعة الثانية ضمن المؤسسة تتلقى السلع لاستخدامها في تجميع منتج آخر وتسمى بالزبون الداخلي، المجموعة الثالثة تتلقى المنتجات بقصد بيعها وتسمى بالزبون الخارجي. إن إدراك حاجات الزبائن ورغباتهم أمر ضروري جدا في عملية تصميم السلع والخدمات.

6. التغذية العكسية: وهي المعلومات المرتدة عن الموردين، المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات والزبائن. وتساعد هذه المعلومات مسؤولي الإنتاج في التخطيط الفعال وفي اتخاذ إجراءات تصحيحية في واحد أو أكثر من

عناصر نظام الإنتاج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> LASARY : économie de l'entreprise, el dar el othmania, Algérie, 2007, P P 109-110.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص ص 198-202.

## خامسا- الجودة:

**1. مفهوم الجودة:** هي نوعية السلعة أو الخدمة التي تصل إلى درجة معينة من الدقة والإتقان تساعد مالكيها ماديا وتتمتع بسوق جيدة ومستدامة. كما أنها تخفيض مستمر ومتواصل للخسائر وتحسين مستمر ومتواصل للعمل في جميع الأنشطة الإنتاجية. انطلاقا مما سبق يمكن تقديم الجودة من منظورين رئيسيين: هما تخفيض معدلات الأخطاء والتحسين المستمر في شكل ومضمون الخدمة المقدمة أو السلعة المنتجة، الأمر الذي سيساعد في تحقيق العديد من الأهداف التي تصب مباشرة في رضا المستهلك، ومن أهم الأهداف مايلي:

- تحقيق رضا الزبون.
  - تحسين الميزة التنافسية.
  - انخفاض معدل حدوث الخطأ والعيوب في الخدمة المقدمة أو السلعة المنتجة.
  - انخفاض معدل التكاليف للخدمة المقدمة أو السلعة المنتجة.<sup>1</sup>
- وتبحث المؤسسة حاليا عن الجودة وهذا ما يتطابق مع البحث الدائم عن التميز. فهي تهدف من خلال حالة ذهنية مقبولة ومتكاملة من طرف جميع أعضاء المؤسسة إلى تحقيق خمسة أهداف:
- صفر عطل ( إعطاء الموثوقية لعملية الإنتاج).
  - صفر آجال (إلغاء الانتظار).
  - صفر خطأ (القيام بالعمل الجيد من أول مرة).
  - صفر تخزين (التسليم في الوقت).
  - صفر ورق (تبسيط الإجراءات الإدارية).
- كما تمت إضافة صفر احتقار ( صفر احتقار لعمل الآخرين، صفر احتقار للموردين، صفر احتقار للمناولين، صفر احتقار للزبائن...)<sup>2</sup>.

**2. أبعاد الجودة:** يمتلك المنتج أبعاد متعددة ترتبط بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات. وعلى الرغم من اختلاف تلك الأبعاد من منتج لآخر إلا أنه يمكن القول أنه توجد ستة أبعاد للجودة:

- 1.2 مستوى الأداء:** حيث يهتم الأفراد بمستوى أداء المنتج خلال فترة استعماله والعمر المتوقع له، وتكلفة الصيانة وإمكانية إصلاحه أو بمعنى آخر مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه.
- 2.2 المطابقة:** بمعنى التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون.

<sup>1</sup> شاكر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي: الجودة الشاملة-نشأتها، تطورها، أساليبها، دار الفكر، الأردن، 2015، ص 77.

<sup>2</sup> Farid MAKHLOUF et collectif EPBI ; *l'entreprise-structures, fonctions et organisation*, Pages Blues, Alger, 2012, P 13.

**3.2 الشكل الخارجي:** وهو إمكانية اقتناع الزبون بجودة المنتج انطلاقاً من شكله الخارجي وترغيبه في اقتنائه. والشكل الخارجي يعكس مدى شعور الأفراد برضاهم اتجاه منتج معين أو تشكيلة منتجات معينة، ويتضمن المتغيرات: كالشم، اللمس، الصوت، الذوق والرائحة ومدى ارتباط هذه المتغيرات بالمؤثرات الشخصية، الثقافية، الاجتماعية والاقتصادية للأفراد.

**4.2 الموثوقية والمتانة:** يعكس هذا البعد احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي للمنتج، ويحقق بذلك الاستفادة الشاملة والدائمة منه.

**5.2 خدمات ما بعد البيع:** يشير هذا البعد إلى معالجة شكاوى الزبائن أو التأكد من رضاهم، كما يعكس مدى السرعة والدقة والمعاملة الطيبة عند تقديم خدمات ما بعد البيع من استبدال، تصليح وتركيب بشكل يسمح للمؤسسة بالمحافظة على سمعتها لدى زبائنها.

**6.2 إمكانية التحسس بالجودة:** تترك بعض الأسماء المميزة للسلع أو العلامات الخاصة بها انطباعاً معيناً لدى المستهلك عن مستوى جودة السلع. وقد أصبحت الخدمات التكميلية لخدمات ما بعد البيع المعيار الأكثر أهمية في إمكانية التحسس بالجودة للتأثير على جودة المنتجات، فإذا كانت الخدمات الأساسية تشكل 80% من تكاليف المنتج فإن الخدمات التكميلية تمثل 80% من التأثير على الزبون، حيث يمكن الحكم على العديد من المنتجات من خلال الأسماء المميزة لها أي العلامة التجارية الخاصة بكل منتج، إذ لمجرد سماع أو رؤية علامة منتج يتبادر إلينا انطباعاً عنه وتتزايد رغبتنا في الحصول عليه وتفضيله دون غيره من السلع البديلة والمنافسة.<sup>1</sup>

**3. الجودة الشاملة:**

**1.3 مفهوم الجودة الشاملة:** مجموعة من الأنظمة والقرارات الإستراتيجية الشاملة، تتبناها الإدارة العليا وتعلن عنها بشكل واضح ومكثف، بحيث يلتزم بتنفيذها جميع الموظفين في كافة الأقسام، بهدف التحسين المستمر في السلعة أو الخدمة المقدمة، على أن تمتاز تلك السلع والخدمات بالابتكار والإبداع والتطوير المستمر بما يحقق الرضا لدى المستهلك أو المستفيد، وبحيث لا يصاحب ذلك زيادة في الموارد أو ارتفاع في التكاليف الإجمالية على المؤسسة. ويرتبط تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسة بجملة من المعايير أهمها:

أ. يجب أن يكون للجودة نظام استراتيجي شامل يتضمن الرؤية، الرسالة والأهداف.

ب. ضرورة أن تتبنى أعلى سلطة في المؤسسة فلسفة النظام الاستراتيجي الشامل للجودة.

ج. أهمية تفهم رغبة العاملين واستعدادهم في المؤسسة لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة.

د. أهمية التركيز على مفهوم التحسين المستمر في الخدمة أو السلعة المقدمة بما يحقق الرضا لدى المستهلك.

<sup>1</sup> فريد كورتل، آمال كحيلية: الجودة وأنظمة الايزو، دار كنوز، الأردن، 2010، ص ص 27-28.

هـ. التركيز على خاصية الابتكار، الإبداع والتطوير المستمر للسلع أو الخدمات المقدمة.

و. الترشيح والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وضبط التكاليف.<sup>1</sup>

### 2.3 طرق الجودة الشاملة:

أ. **طريقة لين Lean**: يعد برنامج لين من أقدم البرامج المستخدمة لتحسين الإنتاجية، وتهدف هذه الطريقة إلى استبعاد الإجراءات والمنتجات المهذرة التي لا تضيف أية فائدة أو قيمة إلى المؤسسة أو المستهلك. كما أنها تركز على الإنتاج في الوقت المحدد، ويتطلب هذا الإجراء تضافر جميع الجهود من جميع الموظفين وفي جميع المستويات. وتقوم طريقة لين على المبادئ التالية:

- **القيمة**: التحديد الفعال للقيمة التي ترضي الزبون وتحقق إشباعه.
- **تدفق القيمة**: جميع الخطوات اللازمة للاشتراك في العملية الإنتاجية.
- **تدفق الإنتاج**: أن تكون الإجراءات المتبعة في العملية الإنتاجية سهلة وواضحة وممكنة التطبيق.
- **الجذب**: سهولة جذب أو التعرف على المنتجات أو العمليات غير المستعملة في العملية الإنتاجية.
- **الإتقان**: متابعة تضافر الجهود لتحقيق الكمال في السلعة أو الخدمة من خلال الاستمرارية في إنتاج وتقديم ما يريده الزبون بالضبط.

ب. **طريقة ستة سيجما Six Sigma**: عبارة عن أسلوب إحصائي يستخدم كأحدى طرق تحسين الجودة من أجل منع حدوث الأخطاء والعيوب للسلع والخدمات ويقدر بمقدار العيوب لكل مليون فرصة إنتاج. وتهدف هذه الطريقة إلى تخفيض العيوب في المنتج بدرجة كبيرة من خلال السماح بأخطاء لا تتجاوز أربعة بين كل مليون منتج. وحتى تصل المؤسسة إلى تخفيض العيوب في المنتجات يتطلب ذلك بناء قاعدة بيانات متكاملة وسن الأنظمة والإجراءات القابلة للتطبيق من كافة الموظفين. وهذه الطريقة ليست فقط للتحسين المستمر وإنما أيضا:

- نظام إداري يهدف إلى تحقيق الريادة لمصلحة المؤسسة، زبائنها، موظفيها وملاكها.

- أداة قياس لتحديد القدرة والفاعلية لأية عملية إنتاجية.

- هدف للتحسين المستمر الذي يصل إلى حد الكمال.

وتتكون ستة سيجما من خمسة عناصر (DMAIC) مبينة كمايلي:

- **عرف/Define**: معرفة المشكلة أو العيب.

- **حدد/Measure**: تحديد وقياس المشكلة أو العيب.

- **حل/Analyse**: تحليل الأسباب ومكمنها.

<sup>1</sup> شاكر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، مرجع سابق، ص ص 83-84.

- حسن/Improve : تحسين الحلول وإيجاد أنسبها.

- تحكم/Control: التحكم بالمشكلة وحلها ومراقبتها.

ج. طريقة كايزن: **Kaizen** تقوم فلسفة كايزن على أساس التحسين المستمر من خلال إدخال تغييرات تدريجية صغيرة بشكل مستمر وتشجيع الموظفين وتحفيزهم في المساهمة المباشرة في تحسين جودة العمليات الإنتاجية. وتعمل كايزن على مستوى الفرد، أو من خلال المجموعات أو ما يسمى بحلقات الجودة، والتي يمكن تعريفها على أنها مجموعات معينة من الموظفين المؤهلين القادرين على تحديد وتعيين المشكلات التي تواجه المؤسسة. وتفترض هذه الطريقة أن الموظفين هم أفضل الأدوات الذين يمكنهم تحديد مجال التحسين لأنهم يرون العمليات وهي تحدث بشكل دائم ومتواصل ويومي. ولذلك توصي هذه الطريقة المؤسسات بضرورة تشجيع الموظفين وتحفيزهم بالمكافآت لمساهماتهم المباشرة في العملية الإنتاجية.

د. طريقة التوقيت المناسب **Just in time**: هو أحد المفاهيم التي تجمع بين المفهومين الصناعي والإداري، وكان في بدايته موجها نحو تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية والكيفية المناسبين في الوقت المناسب، وتوسع ليشمل عمليات توزيع الموارد وإيصال الخدمات إلى المستهلكين، حيث وجد أن الوقت هو العنصر الحاسم في جميع تلك العمليات. كما أن استخدام الموارد الصحيحة لإنتاج الكميات المطلوبة وتقديم الخدمات المرجوة في الوقت المناسب والمكان المناسب، وخلال وقت أقل وبأقل تكلفة ممكنة، وفي الوقت نفسه بأعلى جودة ممكنة وباستجابة مميزة للزبون، كل ذلك سيساعد على تحقيق مركز تنافسي أقوى للمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شاكر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، مرجع سابق، ص ص 216-225.

## الوظيفة المالية

### تمهيد:

تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة، حيث أنها تمدّها بالموارد المالية التي تحتاج إليها، لتحقيق أهدافها والتي تخدم في مجملها أهداف المؤسسة ككل، ويقع عليها مسؤولية توفير الأموال في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة. وللوظيفة المالية جانبان تمويلي وإداري، فالجانب التمويلي يهتم بتوفير الأموال اللازمة لتشغيل المؤسسة. أما الجانب الإداري فيهتم بإدارة الأموال-إيرادات ونفقات-وهي مسؤولية تتحملها الوظيفة المالية اتجاه أطراف عديدة.

### أولاً- مفهوم الوظيفة المالية:

1. **تعريف الوظيفة المالية:** هي مجموعة المهام التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطارها المالي، بعد تحديد الاحتياجات من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وكذا برامجها اليومية، وعند تحديد الحاجات ودراسة الإمكانيات للحصول على الأموال تأتي العملية الثالثة وهي القرار باختيار أحسن الإمكانيات وتحديد المزيج التمويلي الملائم من أموال خاصة وديون، كما تتم على مستوى هذه الوظيفة المراقبة في تنفيذ العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها في الخطة.

2. **أهداف الوظيفة المالية:** مما لا شك فيه أن هذه الوظيفة تهدف للتوازن المالي للمؤسسة من خلال:

- دراسة الاحتياجات المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة، وتحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية هذا النشاط، والوقت المناسب للحصول عليها.

- دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة، بحيث تعمل على المقارنة بين مختلف الاختيارات الممكنة واقتراح أحسنها مردودية.

- اختيار أحسن طرق التمويل، والتي تكون عادة في شكل مزيج بين مختلف المصادر.

- دراسة الوسائل اللازمة لتنفيذ برامج وخطط المؤسسة في مجالات أنشطتها.

- تسيير خزينة المؤسسة وسيولاتها المالية في إطار نشاطها اليومي.

- متابعة الأموال المستخدمة من خلال متابعة التحركات المالية والمادية في جميع أنشطة ووظائف المؤسسة

واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الوضعيات غير المقبولة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 263-266.



3. أهمية الوظيفة المالية: تتضمن الوظيفة المالية مجموعة من الوظائف المرتبطة بكل من التمويل ومتابعة المحاسبة بأنواعها العامة والتحليلية، قرارات الاستثمار، الإحصاء والمؤشرات المالية والمراقبة الداخلية وتسيير السيولة وتسيير المخاطر المالية الخارجية والداخلية... الخ. كل هذه الوظائف تندرج ضمن سلم تنظيمي محدد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. كما تقوم الوظيفة المالية بالتسيير المالي حيث تستخدم التخطيط، التوجيه، الرقابة وتوزيع الموارد المالية... الخ، ويستخدم في ذلك منظومة متكاملة من الأدوات وتقنيات التسيير بداية من التحليل المالي، طرق وتقنيات اختيار الاستثمارات، المحاسبة العاملة والتحليلية... الخ. ويمكن تلخيص أدوار الوظيفة المالية كالآتي:<sup>1</sup>

- ضمان التمويل لمختلف أنشطة المؤسسة، خاصة بالقروض قصيرة الأجل، متوسطة الأجل وطويلة الأجل.
  - وضع أسس التخطيط التخطيط المالي والموازنات التقديرية.
  - مراقبة التدفقات النقدية وتسييرها بما يتوافق مع قواعد التوازن المالي.
  - دفع النفقات والمصاريف وتلقي المستحقات والحقوق عن جميع الأنشطة.
  - مساعدة المسؤولين في الإدارة العليا على وضع الخطط طويلة الأجل وبناء سياسة مالية تمكن من تنفيذ هذه الخطط وخاصة فيما يتعلق بحيازة الأصول الثابتة، ووضع سياسة توزيع الأرباح والسياسة المالية... الخ.
- ثانياً- الاحتياجات المالية للمؤسسة: وتتمثل الاحتياجات فيما يلي:

1. احتياجات دائمة (احتياجات تمويل الاستثمارات): تتمثل في احتياجاتها بصفة منتظمة طوال فترة العمل والمتمثلة في اقتناء الأصول الثابتة من أراضي، مباني أو توسيع الاستثمار، رفع الطاقة الإنتاجية، تطوير وتحديث التقنيات الإنتاجية كبراءة الاختراع (la licence d'un produit)... الخ. وتقسّم الاستثمارات حسب طبيعتها إلى: استثمارات مادية (الأراضي، المباني، المنشآت التقنية... الخ) استثمارات غير مادية (تكاليف البحث والتطوير، براءات الاختراع، العلامات التجارية... الخ). أما حسب وظيفتها، فنجد استثمارات الاستبدال (التجديد والصيانة)، استثمارات العصرية أو التحديث (الإنتاجية)، استثمارات التوسيع (القدرة)، استثمارات الابتكار والاستثمارات الاجتماعية. كما نجد أيضاً الاستثمارات الإجبارية وهي الاستثمارات الضرورية للحفاظ على السير العام لعمل المؤسسة، كما نجد الاستثمارات الاختيارية والتي تعكس إرادة المؤسسة لبلوغ أهداف النمو المحددة ضمن السياسة العامة للمؤسسة.<sup>2</sup>

2. احتياجات مؤقتة (قصيرة الأجل): وهي التي تحتاج إليها المؤسسة من وقت لآخر لفترات قصيرة من شهر إلى 12 شهراً، وتظهر هذه الاحتياجات عادة لتغطية الأصول المتداولة: دورة الاستغلال = الدورة الإنتاجية (شراء، تخزين،

<sup>1</sup> الياس بن ساسي، يوسف قريشي: التسيير المالي-دروس وتطبيقات، دار وائل، الأردن، 2006، ص ص 34-35.

<sup>2</sup> Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET, Op-cit, P P 116-117.

إنتاج) والدورة التجارية (تخزين السلع، فترة الانتظار لتسديد العملاء)، فقبل تسديد العملاء لديونهم (مستحقات المؤسسة)، تحتاج المؤسسة إلى أموال لتسيير أعمالها من تمويل وتسديد ديونها. وينتج عن الأنشطة المباشرة للمؤسسة مجموعة من الاحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر أهمها المخزونات، حقوق العملاء، حقوق الموردين، الرسم على القيمة المضافة، الديون الاجتماعية والجبائية. ويتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة على النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزوناتهما، وبالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز، وهو ما يصطلح عليه بالاحتياج في رأس المال العامل، والذي يتم حسابه كمايلي:

أ. الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال = استخدامات الاستغلال - موارد الاستغلال

ويتميز بانتماء جميع العناصر سواء كانت حقوق أو ديون إلى دورة الاستغلال.

ب. الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال = استخدامات خارج الاستغلال - موارد خارج الاستغلال

يعبر عن الاحتياجات المالية الناتجة عن النشاطات غير الرئيسية والتي تتميز بالطابع الاستثنائي.

ج. الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي = أ+ب

د. الخزينة الصافية الإجمالية = رأس المال العامل الإجمالي - الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي

وتتشكل الخزينة الصافية الإجمالية (الفرق بين استخدامات الخزينة وموارد الخزينة) عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل العجز في تمويل احتياجات دورة الاستغلال وغيرها وهو الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي، وعليه إذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة وهي حالة الفائض في التمويل، وفي الحالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة وهي حالة العجز في التمويل.<sup>1</sup>

### 3. احتياجات تمويل الأنشطة الدولية:

العديد من المؤسسات التي تمتلك أنشطة الاستيراد و/أو التصدير والتي تحتاج إلى احتياج خاص في التمويل المرتبط ب:<sup>2</sup>

- التحكم في تدفقات التمويل الناشئة عن هذه العمليات.

- إمكانية الحصول على تمويل مسبق.

- الضمان ضد مخاطر الصرف.

ثالثاً- مصادر التمويل: تعتمد المؤسسة عموماً على مصدرين للتمويل: مصادر داخلية وأخرى خارجية.

1. مصادر داخلية: نقصد بالتمويل الداخلي (الذاتي) للمؤسسة مجموعة الموارد المالية التي يمكن للمؤسسة

<sup>1</sup> الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص ص 84-85.

<sup>2</sup> Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET, Op-cit, P 120.

الحصول عليها بطريقة ذاتية دون اللجوء إلى الخارج، أي مصدرها ناتج عن الدورة الاستغلالية للمؤسسة ( والتي تستغرق سنة واحدة انطلاقاً من حياة المواد الأولية والعوامل الأخرى لنشاط المؤسسة ثم يتم تنفيذ النشاط أي الشراء، الإنتاج والتوزيع لتعود الأموال للانطلاق من جديد في الدورة الجديدة)، ويعتبر التمويل الذاتي المؤشر لقوة المؤسسة وقد يكون:

**1.1 التمويل الذاتي:** عن طريق الأرباح المحتجزة: الجزء غير الموزع من الأرباح على المساهمين، وهي أرباح حققتها المؤسسة من عملياتها ولم توزعها على مساهميها وذلك لأغراض تسديد الالتزامات أو قصد استثمارها، والمؤسسة لا ينبغي أن تحتجز الأرباح ما لم يكن العائد المتوقع على استثماره يساوي على الأقل معدل العائد على الاستثمار في فرصة بديلة متاحة للمساهمين، ولذلك يستلزم قياس تكلفة هذا العنصر من مصادر التمويل.<sup>1</sup>

**2.1 التمويل الذاتي الوقائي:** والذي يتكون من **الاهتلاكات:** و هو انخفاض قيمة الاستثمارات نتيجة الاستخدام أو التآكل أو القدم، ويعتبر الاهتلاك من أهم مصادر تمويل الاستثمارات، فهو يسمح للمؤسسة بالحصول على استثمارات جديدة تعوض الاستثمارات التي تم اهتلاكها بصورة كلية ولم تعد صالحة للاستخدام.<sup>2</sup> ويتكون كذلك من **المؤونات:** وهي تنشأ لمبدأ الحيطة و الحذر، كما نص القانون التجاري على إجبارية تكوين المؤونة، على أن تحدد قيمة المؤونة بدقة، أن تكون الأسباب الدالة على احتمال وقوع الخسائر مبينة على سند ويعاد النظر فيها كل سنة. والمؤونة هي النقص المحاسبي الملاحظ في أحد عناصر الأصول الناتج عن أسباب آثارها غير قابلة للنفي، فهي الانخفاض في قيمة أحد عناصر الأصول وهي مؤونة تدهور القيمة، أو الارتفاع في قيمة أحد عناصر الخصوم في المستقبل وتسمى في هذه الحالة مؤونة الأعباء والخسائر.<sup>3</sup>

**2. مصادر خارجية:** قد لا تستطيع المؤسسة تمويل نشاطها بمصادر تمويل داخلية لذا تلجأ إلى مصادر خارجية، والتي تنقسم إلى مصادر قصيرة الأجل، وأخرى متوسطة وطويلة الأجل.

**1.2 مصادر التمويل قصيرة الأجل:** وهو ذلك النوع من القروض التي يتم سدادها خلال فترة أقل من سنة واحدة، حيث يتم اختيار هذه المصادر لتغطية الاحتياجات قصيرة الأجل، وتنقسم إلى الأنواع التالية:

**أ. الائتمان المصرفي:** يتمثل في القروض المختلفة التي تقدمها البنوك لعملائها من المؤسسات التجارية والصناعية، لفترة محددة يتفق عليها الطرفين، ويقوم المقترض في نهايتها بالوفاء بالتزامه ويتم منح القروض مقابل ضمانات أو بدونها (نتيجة معرفة البنك للمؤسسة وسمعتها). **القروض المكفولة بضمان شخصي:** أي يتعهد شخص غير

<sup>1</sup> محمد بوشوشة: تأثير السياسات التمويلية على أمثلية الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2015، ص 127.

<sup>2</sup> عبد الرحمان عطية: المحاسبة العامة وفق النظام المحاسبي المالي-المخطط المحاسبي الجديد، دار النشر جيطلي، الجزائر، ص 126.

<sup>3</sup> محمد بوشوشة، نفس المرجع، ص 124.

المقترض يكون ثقة لدى البنك بأن يسدد عنه إذا قصر في السداد أما القروض المكفولة بضمان عيني (مادي): فهي أن يقدم المقترض بعض الأصول كضمان للقرض.

ب. الائتمان التجاري: وهو ائتمان قصير الأجل يمنحه المورد إلى المشتري عندما يكون هذا الأخير بشراء البضائع لغرض إعادة بيعها، وبعبارة أخرى الائتمان التجاري تحصل عليه المؤسسة من الموردين، ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها أو تستخدمها في عملياتها الإنتاجية. والائتمان التجاري مرتفع التكلفة مقارنة بالائتمان المصرفي، كما ان الحصول على الائتمان التجاري لا يستلزم الإجراءات المتعددة والمعقدة التي يتطلبها الاقتراض من البنك ويساهم كذلك في مرونة التمويل.<sup>1</sup>

ج. الأوراق التجارية: وتعتبر شهادة دين قصير الأجل تظهر بوضوح حقوق والتزامات كل أطرافها منها:

- **السند لأمر (السند الإذني):** هو ورقة يتعهد فيه المدين بأن يدفع مبلغا معيناً مسجلاً في السند بتاريخ معين، ويمكن انتقال ملكية هذا السند من خلال عملية التداول. وهو صك محرر وفق شكل معين حدده القانون تضمن تعهد شخص يدعى المحرر بأن يدفع في مكان محدد مبلغاً معيناً من النقود في تاريخ معين أو قابل للتعيين أو بمجرد الاطلاع لأمر شخص آخر اسمه المستفيد.<sup>2</sup>

- **سند الرهن:** وهو سند يسلم للشخص الذي أودع سلعة في أحد المخازن حيث يتكون من قسم يثبت ملكية هذا الشخص لهذه السلعة. وهو سندا مصرفيا يقوم بتحريره تاجر يعطي ضمانا لتوقيعه على بضاعة مودعة بأحد المخازن، وعلى هذا الأساس يمكن تعريفه بأنه وثيقة رهن تسمح للمودع إذا كان بحاجة لأمواله باستعماله كأداة رهن لاقتراض مبلغ من النقود استنادا إلى قيمة البضاعة المودعة في المخزن مع بقاءه محتفظا بملكيتها.<sup>3</sup>

- **الكبيالة (السفتجة):** تعتبر من أشهر الأوراق التجارية على الإطلاق وهي عبارة أيضا على سند إذني لكن يتدخل فيه ثلاثة أشخاص وبذلك فإن صيغة الكبيالة تكون عبارة عن أمر يوجهه المدين إلى مدينه بأن يدفع مبلغا معيناً من المال بتاريخ معين. وهي ورقة تجارية يأمر فيها شخص يسمى الساحب بشكل قاطع غير معلق على شرط، شخصا آخر يسمى المسحوب عليه بدفع مبلغ معين من النقود في تاريخ معين، أو بمجرد الاطلاع إلى شخص ثالث هو المستفيد أو الحامل.<sup>4</sup>

**2.2 مصادر التمويل متوسطة الأجل:** ذلك النوع من القروض التي يتم سدادها خلال فترة تتراوح تزيد عن السنة

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق: أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، لبنان، ص ص 341-355.

<sup>2</sup> خالد عيشوش: السند لأمر في ظل القانون التجاري الجزائري، الفصل الأول، ص 1، <https://espace-01.118-117>

<sup>3</sup> مقالاتي منى: الأوراق التجارية، مطبوعة مقدمة لطلبة الليسانس، ماستر، دكتوراه، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قلمة، 2016/2017، ص ص 117-118.

<sup>4</sup> مقالاتي منى، مرجع سابق، ص ص 16-17.

ولكن نقل عن عشرة سنوات، وتنقسم إلى الأنواع التالية:<sup>1</sup>

- أ. القروض متوسطة الأجل: عادة يتم سداد هذه القروض بصورة منتظمة على مدار عدد من السنوات والتي تمثل عمر القرض وتسد على شكل أقساط مع تقديم ضمانات وغالبا ما تستعمل في تمويل الأصول التي لا يتجاوز عمرها الاقتصادي 10 سنوات. وتمثل البنوك المصدر الأساسي لها.
- ب. التمويل بالاستئجار (الائتمان الإيجاري): اتجهت المؤسسات إلى استئجار العقارات والمعدات بدلا من شرائها، والفكرة هنا تختلف هنا عن القرض الكلاسيكي، حيث أنه لا يمنح أموالا نقدية للمقترض وإنما يقوم على تقديم أصول عينية (استثمارات مادية) كالسيارات، الأراضي، المباني... الخ. ونظريا فإن الاستئجار يشبه الاقتراض إلى حد كبير ويترتب عليه رفع مالي مثل الاقتراض.

### 3.2 مصادر التمويل طويلة الأجل: تتمثل مصادر التمويل طويل الأجل فيما يلي:

- أ. الأسهم: وتمثل مستند ملكية لحاملها، أي أنه يملك حصة في رأس مال المؤسسة، ومثبتة في صكوك قانونية يمكن تداولها بيعا وشراء في الأسواق المالية. وتمتلك الأسهم القيم التالية:<sup>2</sup>
- القيمة الاسمية: القيمة المنصوص عليها في العقد التأسيسي للشركة وقانونها النظامي، والتي تظهر بوضوح على قسيمة السهم، وقد يكون هناك مبلغ معين يحدده القانون كحد أدنى للقيمة الاسمية للسهم.
  - القيمة الدفترية: هي عبارة عن قيمتها حسب سجلاتها المحاسبية.
  - القيمة السوقية: عبارة عن السعر الذي يحدث التعامل به في سوق الأوراق المالية.
- ونجد نوعين من الأسهم حيث نجد:<sup>3</sup>

- الأسهم العادية: هو ورقة ملكية (قيم منقولة)، وتمثل هذه الورقة جزءا من رأس مال مؤسسة يملكه أحد الأفراد خلال إنشاء المؤسسة أو عند رفع رأس مالها. يعتبر حامل السهم العادي مالكي المؤسسة، باعتبارهم الممولين الرئيسيين لرأس مال هذه الأخيرة عند نشأتها ومع ذلك فإنهم يتواجدون في أضعف وضعية مقارنة بحاملي السندات والأسهم الممتازة الذين لهم الأولوية الخاصة بأرباح وأصول المؤسسة (عند التصفية)، كما لا تلتزم المؤسسة بتوزيع الأرباح لحملة الأسهم العادية إلا إذا تحققت و اتخذت القرار بتوزيعها كلها أو بعضها كما تعتبر الأسهم وسيلة تمويل طويلة الأجل، و المؤسسة غير ملزمة برد قيمتها فإذا أراد حاملها التخلص منها فليس أمامه سوى عرضها للبيع في سوق رأس المال. ويتمتع أصحاب الأسهم العادية بالحقوق التالية: الحق في حضور الجمعية العامة، الحق في انتخاب وتعيين أعضاء مجلس الإدارة، الحق في اعتماد أو التغيير الكلي أو الجزئي للعقود والقانون

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص 368-373.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 385-386.

<sup>3</sup> محمد بوشوشة، مرجع سابق، ص 137-138.

التأسيسي للمؤسسة، الحق في التصويت بموجب القانون الأساسي أو بموجب القانون، الحق في تحصيل الأرباح عندما تقرر الجمعية العامة توزيع الفوائد الصافية.

- **الأسهم الممتازة:** سند ملكية لحامله يفرض على المؤسسة توزيع عائد ثابت على حاملي الأسهم الممتازة، وفي حالة عدم توفر المؤسسة على سيولة من أجل تسديد عوائد على الأسهم الممتازة، سوف تتراكم هذه العوائد ويتم توزيعها عندما تحقق المؤسسة أرباحاً كافية. وتتميز الأسهم الممتازة بأنها تمثل استثمار أقل مخاطرة من الأسهم العادية ويتحدد توزيع الأرباح على حاملها بنسبة مئوية محددة مسبقاً، وتختلف الأسهم العادية عن الأسهم الممتازة في: لحامل السهم الممتاز الحق في استرجاع قيمة السهم عند التصفية قبل السهم العادي، ليس لحامل السهم الحق في التصويت إلا في الحالات القصوى، عائد السهم الممتاز ثابت و لا يتأثر بمستوى وضع المؤسسة، لحامل السهم الحق في تحويل سهمه إلى سهم عادي، لإدارة المؤسسة الحق في شراء الأسهم الممتازة.

ب. **القروض طويل الأجل:** هي القروض التي تتراوح مدتها من سبع إلى عشرين سنة توجه أساساً لحيازة مختلف الأصول الطويلة الأجل التي تتجاوز مدة اهتلاكها السبع سنوات مثل المباني، الأراضي الصناعية والتجارية، التهيئات، ويقدم بصفة عامة لتمويل المشروعات الاستثمارية ذات النفع العام ويسدد القرض وفقاً للعمر الإنتاجي للأصل. ونظراً لطبيعة هذه القروض (المبلغ الضخم والمدة الطويلة)، تقوم بها مؤسسات متخصصة لاعتمادها في تعبئة الأموال اللازمة على مصادر ادخارية طويلة الأجل، وكذلك تتبع البنوك لتقليل درجة المخاطر من هذه القروض، ومن بين الخيارات المتاحة لها في هذا المجال أن تشترك عدة مؤسسات في تمويل واحد، أو تقوم بطلب ضمانات حقيقية ذات قيم عالية قبل الشروع في عمليات التمويل.<sup>1</sup>

ج. **السندات:** تمثل صكوك مديونية يتعهد خلالها المقترض (الجهة المصدرة) بدفع مبلغ معين في تاريخ معين وله قابلية التداول في الأسواق المالية، ومن مزاياه هو استعمال أموال الآخرين دون إشراكهم في الإدارة. ويعرف السند أيضاً بأنه صك قابل للتداول تصدره المؤسسة و يتعلق بقرض طويل الأجل يعقد عادة عن طريق دعوة الجمهور للاكتتاب ويعطي صاحبه الحق في استيفاء الفوائد السنوية وفي استرداد قيمته عند حلول الأجل أو في وقت تعينه المؤسسة.

وتتميز السندات عن الأسهم فيما يلي:

- يعتبر حملة السندات من دائني المؤسسة أما حملة الأسهم فهم ملاكها.
- يحصل حملة السندات على فائدة مقابل استخدام المؤسسة لأموالهم، بينما يحصل حملة الأسهم على الأرباح الموزعة.

<sup>1</sup> محمد بوشوشة، مرجع سابق، ص 152.

- 
- تعتبر حقوق حملة السندات مع حقوق غيرهم من الدائنين من الحقوق الأولى الممتازة التي يتعين على المؤسسة مقابلتها قبل دفع أي شيء لحملة الأسهم.
  - يستحق حملة السندات فائدة محددة وثابتة تلتزم المؤسسة بدفعها في مواعيدها المعينة بانتظام وبغض النظر عن حالتها المالية.
  - للسندات أجل معين محدود ويتعين على المؤسسة سداد قيمة السندات في نهاية هذه المدة، بينما الأسهم لا أجل لها.
  - لا حق لحملة السندات في التصويت أو الاشتراك في إدارة المؤسسة، بينما حملة الأسهم لهم حق إدارة المؤسسة.
  - قد تقدم المؤسسة بعض أصولها ضماناً لحقوق حملة بعض الأنواع من السندات، بينما هذا الضمان لا يمكن حدوثه بالنسبة للأسهم.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص ص 393-394.

# الفصل الثالث:

## العلاقة مؤسسة-محيط



## إستراتيجية المؤسسة

### تمهيد:

إن المؤسسة في حاجة إلى طريق منطقي يمكنها من اتخاذ القرارات الرئيسية والهامة في ظل بيئة تتميز بتتابع الأحداث والتغيير الدائم والمستمر حتى تتمكن من إجراء التعديلات المطلوبة في الوقت الملائم. وفي هذا السياق، تحاول الإستراتيجية السماح للمؤسسة بالوصول إلى القرارات الفعالة في ظل ظروف عدم التأكد.

### أولاً- مفهوم الإستراتيجية:

1. **تعريف الإستراتيجية:** عرفت الإستراتيجية من قبل Drucker على أنها تحليل الموقف الحالي وتغييره عند الضرورة مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة، بينما يعتبرها Chandler بأنها تحديد الغايات الأساسية للمؤسسة البعيدة المدى واتخاذ مسالك العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها. ويعرفها Porter بأنها الخطوات التي يجد بها المسير، الأهداف طويلة الأجل ويحلل بها وضعيته، ويختار السياسات التي تمكنه من تحقيق أهدافه وتخصيص الموارد واستعمالها بالطريقة الأكثر فعالية.<sup>1</sup>

### 2. خصائص الإستراتيجية:

1.2 **الشمولية:** الإستراتيجية هي اختيار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه محيطها.

2.2 **الالتزام:** الإستراتيجية التزام على المؤسسة، حيث ترسم الخطوط العريضة لنموها وتطورها وبالتالي يبقى أثرها لفترة طويلة ويصعب تغييرها بدون تكلفة عالية. بإنشاء الارتباط بين مختلف أنشطة المؤسسة لغرض البحث عن وضعية مربحة على المدى الطويل. نستنتج من التعريف وجود تناغم بين العنصرين المكونين لاهتمام الإستراتيجية وهما: الاهتمام بالمؤسسة والعلاقة بين المؤسسة والمحيط.

وحسب Chandler هي تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية بعيدة المدى للمؤسسة، وتبني الأنشطة وتوزيع المواد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.<sup>2</sup> ويتضمن هذا التعريف عدة خصائص:

- التركيز الرئيسي على القضايا الخارجية، أي الربط بين المؤسسة ومحيطها.
- التمييز بين نوعين من الأهداف وهما: اختيار المجال أي نوع العمل/ النشاط الذي ستمارسه المؤسسة، واختيار الموقف التنافسي أي كيف تستطيع المؤسسة المنافسة في كل نشاط.
- هنالك خلط بين النوايا والأفعال، والأهداف الرسمية والأهداف الفعلية.

<sup>1</sup> عبد الوهاب السويسي: المؤسسة-المتغيرات، الأبعاد والتصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، ص 197.

<sup>2</sup> Anne-Marie BOUVIER et autres, Op-cit, P 115.

- يفترض أن القرارات الإستراتيجية توضع من قبل الإدارة العليا، ولكن الإدارة الوسطى والتشغيلية تلعب دورا هاما في صياغة إستراتيجية المؤسسة.

**3.2 المرونة والديناميكية:** الإستراتيجية هي رد فعل على محيطها: أي تعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة بحيث تصبح أكثر موائمة مع التغيرات الحالية والمتوقعة للمحيط، ويقصد بالمرونة قابلية الإستراتيجية للتعديل على ضوء ما يستجد من الظروف والتغيرات المستقبلية التي لم تكن متوقعة، وأما الديناميكية فهي السرعة في اتخاذ القرار والقدرة على وضع الأفكار موضع التنفيذ.

**4.2 البحث عن الوضعية الملائمة:** من خلال البحث عن أفضل توليفة بين فرص وتهديدات المحيط، وقدرات وموارد المؤسسة.

### 3. أهداف الإستراتيجية:

**1.3 مواكبة تغيرات المحيط:** يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها، أهدافها، وتخصيص مواردها بالنظر إلى فرص المحيط وتهديداته، سواء كان المحيط الاقتصادي، التكنولوجي، الاجتماعي والسياسي.

**2.3 البحث عن التنافسية:** من خلال القدرة على الاستجابة لحاجات العملاء مع تحقيق الربح، وذلك بالتوصل إلى أفضل تسيير لمواردها ومهاراتها بغرض عرض منتجات بسعر منافس مع إمكانية تحقيق ربح.

**3.3 النمو:** من خلال تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، المساهمين والمجتمع لتمكين المؤسسة من تأمين استمرارها وزيادة توسعها ونموها.<sup>1</sup>

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن الإستراتيجية تهدف لمالي:<sup>2</sup>

- تسمح الإستراتيجية بمواجهة مخاطر المحيط، فهي تشكل الإطار العملي والمسار التوجيهي لكل العمليات داخل المؤسسة.

- الإستراتيجية هي مصدر الأداء، فهي الأداة التي تسمح ببلوغ الأهداف عن طريق تحسين تخصيص الموارد، كما تساهم في التوفيق بين الكفاءة (الاستخدام الأمثل للموارد) والفعالية (تحقيق الأهداف).

- الإستراتيجية هي وسيلة متسقة لمرافقة نمو المؤسسات عن طريق التحيين المستمر للفرص التي يجب على المؤسسة استغلالها.

<sup>1</sup> بوزيدي دارين: مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء-حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير فرع تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحلج لخضر باتنة، 2005/2004، ص ص 12-15.

<sup>2</sup> Bruno BONNEFOUS et autres, Op-cit, P 49.

## ثانياً- المفاهيم الجوارية لمفهوم الإستراتيجية:

1. **الغاية:** وتعني سبب وجود المؤسسة، و تقوم الغاية على افتراض وجود حاجات لإرضاءها.
2. **المهمة/الرسالة:** ترتبط مهمة المؤسسة بغايتها، ويتم تحديدها وفقاً للقانون والتنظيمات. كما نجد العديد من المؤسسات التي تستخدم مصطلح المهمة أكثر من الغاية.<sup>1</sup> وهي « ترجمة حاجات وتوقعات المتعاملين و المجتمع من المؤسسة لتحقيقها». وتحدد المهمة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها والرضا الناتج لاستخدام هذه الخدمات.<sup>2</sup>
3. **المهنة:** وهي مجموعة المهارات الخاصة التي تتقنها المؤسسة وتجيد القيام بها، ويمكن تعريفها بمجموعة الأنشطة الإستراتيجية التي تشارك نفس الموارد والمهارات، وبالتالي فالمصطلح مرتبط بالقدرات و المعارف الخاصة التي تملكها المؤسسة وتقدم لها ميزة خاصة مقارنة بالمنافسين في نفس المهنة.<sup>3</sup>
4. **الهدف:** التعبير الملموس عن غاية المؤسسة ومهمتها، وتسمح بتوجيه الإجراءات الإستراتيجية. ويحدد الهدف ما تبحث المؤسسة على تحقيقه ومتى يتم تحقيق النتائج دون تحديد كيفية تحقيقها.<sup>4</sup>
5. **الرؤية الإستراتيجية:** المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتتميتها. ويعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية.<sup>5</sup>

## ثالثاً- المستويات الإستراتيجية:

تظهر الإستراتيجية في ثلاث مستويات بالمؤسسة كمايلي:<sup>6</sup>

1. **مستوى إستراتيجية المؤسسة:** في هذا المستوى تعني الإستراتيجية المؤسسة ككل، فهي تخص الرؤية الشاملة و البعيدة للمؤسسة، كما تخص مساحة نشاطها واختيار الوحدات الإستراتيجية وإدارة حافظة النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة وتخصيص الموارد.
2. **مستوى إستراتيجية الأعمال:** في هذا المستوى تخص الإستراتيجية الوحدات الإستراتيجية وتهتم بتحديد أسلوب تنمية هذه الوحدات بالنظر إلى أسواقها واعتمادا على قدرات المؤسسة. فهي إستراتيجية تعني بالميزة التنافسية وكيفية إنشائها وتنميتها و الحفاظ عليها، كما تعني أيضا بمهارات المؤسسة وقدراتها.
3. **مستوى الإستراتيجية العملية:** في هذا المستوى تهتم الإستراتيجية بسوق المؤسسة وحصتها من هذه السوق،

<sup>1</sup> Bruno BONNEFOUS et autres, Op-cit, P P 48-49.

<sup>2</sup> J.C TARONDEAU, C. HUTTIN : **Dictionnaire de stratégie d'entreprise**, Vuibert, Paris, 2006, 2<sup>ème</sup> Ed, P 155.

<sup>3</sup> Ibid, P 154.

<sup>4</sup> Ibid, P 28.

<sup>5</sup> مؤيد سعيد السالم: الإدارة الإستراتيجية- الأصول والأسس العلمية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 2016، ص 86.

<sup>6</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 35.

كما تهتم بكيفيات تعزيز وتنمية هذه الحصة بإعداد سياسات لمختلف الوظائف، وتسمى أيضا استراتيجيات، كإستراتيجية الإنتاج، إستراتيجية التسويق... الخ.

#### رابعا- المراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية:

هناك أكثر من رأي بالنسبة لمراحل وضع الاستراتيجيات، إلا أن هناك شبه اتفاق حول بعض المراحل، يمكن تسميتها بالمراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية. وتتمثل هذه المراحل فيمايلي:<sup>1</sup>

1. إعداد الإستراتيجية: تتضمن هذه المرحلة أصعب الخطوات في العمل الاستراتيجي، والتي تتناول التشخيص الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي.

2. تنفيذ الإستراتيجية: وهي المرحلة التي تحاول فيها المؤسسة تنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة في المرحلة السابقة مع التغيير المستمر نتيجة لتطور المحيط وتقلباته، ويبدأ ذلك من خلال تخصيص مختلف الموارد الضرورية للتنفيذ.

3. رقابة الإستراتيجية: الرقابة تلازم الإستراتيجية منذ اللحظة الأولى وحتى النهاية، لأن الرقابة هي الوسيلة الأصح للتأكد من صحة المسار أو الخروج عن المسلك المحدد كما تمكن الرقابة من الكشف عما قد يقع من الأخطاء أو من الانحرافات أثناء التصميم أو التنفيذ وتصحيحها.

#### خامسا- الاستراتيجيات التنافسية الشاملة:

اقترح Porter ثلاث استراتيجيات للتفوق في الأداء على المنافسين في صناعة معينة. وهي كمايلي:

1. إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: وهي الإستراتيجية التي تكون المؤسسة فيها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق. وتتطلب هذه الإستراتيجية أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحظة مستمرة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح، وخفض لتكاليف بعض المجالات مثل البحث والتطوير، والإعلان والترويج وغيرها. إن المؤسسة التي تستطيع تحقيق قيادة الكلفة ستكون قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دائما أقل من أسعار منتجات المنافسين، وتحقيق حجم مرضى من الأرباح.

أن تمتع المؤسسة بوضع ريادي في التكلفة يوفر لها خطا دفاعيا ضد المنافسين الآخرين، فالتكلفة المنخفضة للمنتجات تسمح للمؤسسة مواصلة تحقيق الأرباح أثناء اشتداد حدة المنافسة، كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية تعني أن للمؤسسة قوة تفاوضية عالية مع الموردين، لأنها تستطيع الشراء بكميات كبيرة منهم. كما أن البيع بأسعار منخفضة سوف يشكل حاجز أمام دخول الآخرين إلى الصناعة وذلك

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص ص 36-37.

بسبب قلة عدد المؤسسات التي يمكن أن تتحمل المخاطر في منافستها والدخول في الصناعة وذلك على أساس التكلفة الأقل، وكنتيجة لذلك فإن المؤسسات الرائدة في التكلفة قد تحقق في الغالب معدل عائد على الاستثمار فوق المتوسط.

**2. إستراتيجية التمييز:** وتقوم هذه الإستراتيجية على تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر، حيث تتمكن المؤسسة من تقديم عرض مختلف متميز عن منافسيها مع إدراك عملائها بذلك، إذ ينفرد منتجها بسمه أو مجموعة من السمات التي يرغب بها الزبون والتي تكون عاملا محددًا للشراء ودافعا قويا له. وهي إستراتيجية تنافسية تتطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أنه شيء فريد أو مميز. ويتمثل التميز في تصميم المنتج أو العبوة، الجودة والمواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا، خدمة الزبائن وغير ذلك. وتتمكن هذه الإستراتيجية التنافسية المؤسسات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط في صناعة معينة بسبب وجود الولاء للعلامة من جانب الزبائن والذين يقلل حساسيتهم للسعر، كما أن ارتفاع التكاليف الناتج عن إتباع هذه الإستراتيجية يتحمله المشتري، إضافة إلى أن الولاء للعلامة من جانب المشتريين يمكن أن يمثل أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التمييز. إن إستراتيجية التمييز تؤدي غالبا إلى معدلات عالية من الربحية بالمقارنة بإستراتيجية التكلفة المنخفضة، حيث أن التمييز يؤدي إلى حواجز أفضل للدخول إلى الصناعة. ومن ناحية أخرى، إن إستراتيجية التكلفة المنخفضة تحقق في الغالب حصة سوقية أكبر بالمقارنة بنظيرتها التي تقوم على التمييز.

**3. إستراتيجية التركيز:** ترتكز قيمة هذه الإستراتيجية على الاعتقاد أن المؤسسة التي تركز جهودها، تكون أكثر قدرة على خدمة الجزء المستهدف من السوق. وقد يرتبط خيار هذه الإستراتيجية بحجم المؤسسة وإمكاناتها، وعقب اختيار المؤسسة لشريحة السوق المستهدف أو خط المنتجات أو القطاع الجغرافي الذي تريد خدمته، تسعى إلى إتباع إستراتيجية التركيز من خلال التركيز بالتكاليف أي الحصول على ميزة تكاليفية في السوق المستهدفة أو التركيز التميزي حيث تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها تفي السوق المستهدفة.

وبعبارة أخرى فهذه الإستراتيجية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشتريين دون غيرهم، وتسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة الزبائن... الخ. وهناك بديلين لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:

أ. التركيز مع خفض التكلفة: هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشتريين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل. وفي هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

ب. التركيز مع التمييز: هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشتريين دون غيرهم. وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية المؤسسة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء العلامة منتجاتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق، ص ص 150-154.

## القدرات الإستراتيجية للمؤسسة

### تمهيد:

تعمل الإستراتيجية على استغلال وتطوير الموارد المميزة لبناء مهارات مميزة التي تعمل على تحسين أداء المؤسسة، وتمثل القدرة الإستراتيجية الموارد، المهارات والأنشطة التي تسمح بالتحكم في عوامل النجاح الرئيسية. وتعرف أيضا بأنها مجموعة الموارد والمهارات التي تحتاجها المؤسسة للاستمرار والتطور.<sup>1</sup> وتمكن القدرات الإستراتيجية المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية.

### أولا- معايير القدرات الإستراتيجية:

**1. قيمة القدرات الإستراتيجية:** كل المؤسسات التي تبحث على إنشاء ميزة تنافسية يجب أن تستجيب لتوقعات الزبائن. إن إنشاء القيمة بالنسبة للزبائن تعتبر أولوية واضحة بالنسبة للمؤسسة ولكنها تهملها في إطار اهتمامها بالكفاءة التشغيلية، تخفيض التكاليف والمردودية بالنسبة للمساهمين. من الأخطاء الشائعة التي يرتكبها المسيرين هو الاعتقاد بأن القدرات المميزة التي تمتلكها المؤسسة قد تشكل قيمة، ولكن امتلاك قدرات إستراتيجية مختلفة عن المنافسين لا تشكل ميزة تنافسية. من غير المجدي الحصول على قدرات إستراتيجية لا تشكل أي قيمة للزبائن، ولكي تحمل هذه القدرات معنى الإستراتيجية يجب أن تقدم القيمة للزبائن في شكل منتجات (سلع أو خدمات).

**2. ندرة القدرات الإستراتيجية:** لكي تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية يجب أن تمتلك قدرات إستراتيجية نادرة غير موجودة في المنافسة والتي يمكن القول عنها موارد فريدة من نوعها، ولكن بالمقابل بناء مزايا تنافسية مستدامة بناء على موارد فريدة قد يكون مكلفا وصعبا بالنسبة للمؤسسة. كما يمكن أن تقوم الميزة التنافسية على مهارات نادرة.

**3. قوة القدرات الإستراتيجية:** إن البحث على القدرات الإستراتيجية التي تسمح بالحصول على ميزة تنافسية يتطلب تحديد القدرات المستدامة التي يجد المنافسين صعوبة في الحصول عليها أو تقليدها، فقوة القدرات الإستراتيجية نعني بها غير قابلة للتقليد. وترتبط قوة القدرات الإستراتيجية بثلاث مصادر:

**1.3 التعقيد:** يصعب تقليد القدرات الأساسية للمؤسسة بسبب تعقيدها والذي ينتج عن سببين رئيسيين:

- **العلاقات الداخلية:** القدرة على ربط الأنشطة الداخلية بما يساعد على إنشاء القيمة للزبائن مثل ربط المرونة بالقدرة على الابتكار في المؤسسة.

<sup>1</sup> Gerry Johnson, Keven Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry: **Stratégique**, Pearson Education, 8<sup>ème</sup> Ed, France, 2008, P 114.

- الروابط الخارجية: يمكن للمؤسسات حماية مصادر مزاياها التنافسية وذلك بتطويرها بالاشتراك مع زبائنها. وبهذه الطريقة يمكن للمؤسسة ربط علاقات متداخلة بشكل وثيق مع المسار الداخلي لزبائنها. ويسمى هذا النوع من الروابط بالتخصص المشترك Cospécialisation، بمعنى الاشتراك في المسار الداخلي للزبائن يشكل مصدر لميزة تنافسية قوية.

**2.3 الثقافة:** في معظم المؤسسات تكون المهارات مدمجة (ضمنية) في ثقافة المؤسسة، حتى أن المسير لا يمكن شرحها، بسبب التنسيق الموجود بين جميع وظائف المؤسسة، فسير العمل يتم بصفة طبيعية لأن كل فرد يدرك وظيفته داخل المؤسسة. فالضمنية الثقافية تعني أن المهارات تشكلت بطريقة ما داخل المؤسسة على مر الزمن وأصبحت موروث للمؤسسة وغير قابلة للانفصال عنها ولا حتى تغييرها، وقد تتحول هذه المهارات إلى نقاط انسداد بالنسبة للمؤسسة.

**3.3 الغموض السببي:** تنتج قوة القدرات الإستراتيجية أيضا من صعوبة التفريق بين الأسباب والآثار التي تكمن وراءها الميزة التنافسية للمؤسسة. فعدم القدرة على التمييز بين سبب النجاح ونتائج النجاح يسمى بالغموض السببي. فمواجهة هذا التعقيد يجعل المنافسة غير قادرة على تقليد إستراتيجية رابحة بسبب عدم القدرة على فهم التسلسل المنطقي لمختلف مكوناتها. فقد نجد الغموض في الخصائص عندما يصعب التعرف أو تحديد أسباب النجاح. ونجد أيضا الغموض في العلاقات عندما يكون المسير أو المنافس غير قادر على تفسير أي العلاقات أو أي التركيبات بين الأنشطة والعمليات هي مصدر المهارات المكونة للميزة التنافسية، وإذا وجدت هذه العلاقات يصعب إعادة تكوينها في المؤسسة أو في ثقافتها.

**4. عدم قابلية الاستبدال للقدرات الإستراتيجية:** إن إنشاء القيمة للزبائن وامتلاك مهارات معقدة مدمجة في ثقافة المؤسسة وليها غموض سببي تجعل من الصعب تقليدها من المنافس. ومع ذلك تبقى المؤسسة دائما معرضة للاستبدال إلى يأخذ الأشكال التالية:

**1.4** عندما يكون عرض المؤسسة موضوع الاستبدال، وهذه الحالة ممثلة في نموذج القوى الخمسة حيث نجد منتجات الإحلال التي تعتبر استبدال لمنتجات المؤسسة. فمثلا استبدال البريد الإلكتروني بالبريد العادي، فمهما كانت المهارات المرتبطة بالبريد العادي مدمجة في ثقافة المؤسسة إلا أنها لم تستبعد من الاستبدال.

**2.4** عندما تكون مهارات المؤسسة موضوع الاستبدال، فمثلا بعض المؤسسات أسست مهارات تقوم على الخبرات النادرة والتي تم استبدالها عن طريق استخدام الآلية والأنظمة الخبيرة.

مما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية المستدامة تقوم على القدرات الإستراتيجية ذات قيمة بالنسبة للزبائن، النادرة، القوية وغير القابلة للاستبدال.



5. **القدرات الديناميكية:** إن تطوير القدرات الإستراتيجية يسمح بالحصول على ميزة تنافسية لمدى زمني طويل، وهذا يعني أن المهارات المميزة والموارد الفريدة يجب أن تكون مستدامة. وهذا ما يتواجه مع محيط يتميز بالتغيير السريع من خلال التكنولوجيات المستخدمة والابتكارات وهذا ما يؤدي إلى تقادم عروض المؤسسات وتسهيل الاستبدال. لذلك فالقدرات الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بالحصول على ميزة تنافسية في محيط معادي تسمى بالقدرات الديناميكية. وهي قدرة المؤسسة على إعادة تجديد أو إعادة إنشاء قدراتها الإستراتيجية للاستجابة لمتطلبات محيطها سريع التغيير.<sup>1</sup>

ثانياً - **موارد المؤسسة:** هي مجموعة الوسائل المادية واللامادية التي تعتمد عليها المؤسسة لبلوغ أهدافها. وتصنف الموارد إلى أربعة أنواع:

1. **الموارد البشرية:** وتضم كل مستويات هذه الموارد أي اليد العاملة، الإطارات والإطارات العليا للمؤسسة، بالإضافة إلى خبراتهم ومعارفهم.<sup>2</sup>

2. **الموارد المالية:** وتتضمن الزيادات في رأس المال، تسيير الخزينة، تسيير الديون والذمم ونوعية العلاقات مع مقدمي الأموال من مساهمين، بنوك... الخ.

3. **الموارد المادية:** كالألات، وسائل النقل، المواد الأولية، البنايات... الخ، وطبيعة هذه الموارد، مدة استخدامها، شروط استخدامها، موقعها، وطاقتها القصوى كلها عوامل تحدد فائدتها كميزة تنافسية.

4. **الموارد اللامادية أو رأس المال الفكري:** وهي ما لا يمكن لمسه ولا رؤيته بطريقة مباشرة من موارد كسمعة المؤسسة، براءات الاختراع، التراخيص، العلامات التجارية، أنظمة التسيير، قواعد معطيات الزبائن، وأيضاً العلاقة مع الشركاء، هذه الموارد تظهر قيمتها عند بيع المؤسسة عن طريق دفع مبلغ إضافي أو ما يسمى *goodwill*.<sup>3</sup> إن حافضة أنشطة الموارد في المؤسسة جد مهمة، ولكن الأهم هو أسلوب استخدام هذه الحافضة وتوسيعها، كما أن كفاءة وفعالية الموارد المادية والمالية لا تعتمد فقط على وجودها، وإنما تعتمد أيضاً على أسلوب تسييرها، كما تعتمد على التعاون بين الأفراد، التكيف، القدرة على الابتكار، العلاقات مع الزبائن والموردين، الخبرة والتعلم حول فعل المناسب والمستحسن تقاديه.

**ثالثاً- المهارات:** هي كل العمليات والأنشطة التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل توظيف واستغلال مواردها، وتختلف المهارات عن الموارد من حيث أن المهارات تحتاج إلى موارد لتوظف.<sup>4</sup> وتصنف المهارات إلى أربعة أنواع:

<sup>1</sup> G. Johnson et autres, Op-cit, P P 124-129.

<sup>2</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص ص 128-129.

<sup>3</sup> Gerry Johnson et autres, Op-cit, P 115.

<sup>4</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 129.

1. المهارات العامة (قيادة المؤسسة، تنشيط الأفراد... الخ).

2. المهارات الخاصة بمهنة المؤسسة (الإنتاج، التوزيع... الخ).

3. المهارات التقاطعية البنينة داخل المؤسسة (مثل تسيير الجودة).

4. المهارات التقاطعية بين المؤسسات (التحالف مع الموردين والمناولين).

كما نجد المهارات الأساسية التي تعكس القدرة الخاصة للمؤسسة لتوسيع المهارات الإستراتيجية بطريقة منظمة، فالمهارات الأساسية تنتج لتجميع وتنسيق الموارد المميزة، أو هي الأنشطة والعمليات التي من خلالها يتم توسيع الموارد بطريقة تمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد.<sup>1</sup>

#### رابعاً- تشخيص الموارد والمهارات:

1. **تشخيص الموارد:** إن تشخيص الموارد يسمح بالتمييز بين الموارد الضرورية لسير المؤسسة، والموارد المميزة والتي تعتبر مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة، ومن الصعب تقليدها ولا يمكن للمنافس الحصول عليها، لكن من النادر أن تكون الموارد مميزة. وحسب نظرية الموارد 1959 فإن الأداء مرتبط بترتيب الموارد أكثر من حجمها، فمن حيث القيمة ما يهم هو ترتيب هذا المورد وليس الكمية المتاحة من هذا المورد. كما أن تحليل الموارد يتضمن تشخيص الموارد المادية، اللامادية، المالية والبشرية.

2. **تشخيص المهارات:** لتقييم المهارات الأساسية للمؤسسة، يجب البحث عن المهارات التي تمثل قيمة بالنسبة لزبون المؤسسة والتي تتحكم فيها المؤسسة وتكون مستدامة ومرنة ويمكن تطبيقها على منتجات أخرى غير التي تنتجها المؤسسة. ويقوم التشخيص على تدقيق المهارات الأساسية، الحكم عليها، النظر في إمكانيات التحسين والبحث على فرص الاستحواذ الخارجي. وحده امتلاك المهارات الأساسية يمهد الطريق نحو مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Gerry Johnson et autres, Op-cit, P 117.

<sup>2</sup> Ressources disponibles et capacité stratégique, [http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-8-ressources-disponibles-et-capacite-strategique.html\(16/08/2019-01:21\)](http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-8-ressources-disponibles-et-capacite-strategique.html(16/08/2019-01:21)).

## أداء وتنافسية المؤسسة

### تمهيد:

تحدد تنافسية المؤسسة انطلاقاً من خصائصها المرتبطة بكفاءة وفعالية استخدام الموارد، بتحديد القدرة على الربط بين المردودية وزيادة القدرات، بالإضافة إلى القدرة على الابتكار لتحسين التكنولوجيا وتنظيم المؤسسة وأيضاً كسب الكفاءة و الفعالية. إن تحديد العلاقة بين الأداء والتنافسية يتم من خلال قياس ما إذا كان مستوى التنافسية يتحقق بالتعبير على مؤشرات الأداء في المؤسسة، حيث لا يكون لمؤشر التنافسية أي معنى إلا إذا تمت ترجمته انطلاقاً من مؤشرات الأداء المتحصل عليها، أي أن مستوى التنافسية يعبر عنه عن طريق مؤشرات الأداء.

### أولاً- أداء المؤسسة:

**1. تعريف الأداء:** الأداء هو النتيجة المتحصل عليها في ظل محيط تنافسي بما يسمح للمؤسسة بزيادة تنافسيتها، مردوديتها وأيضاً قدرتها على التأثير على باقي مؤسسات القطاع (تعزيز قدرتها التفاوضية) ، نرى من خلال هذا التعريف ارتباط الأداء بالتنافسية وتموقع المؤسسة بالسوق مقارنة مع المنافسين.<sup>1</sup> ويعرف الأداء أيضاً بأنه الكفاءة والقدرة على دمج مختلف العوامل المنتجة بأحسن طريقة ممكنة، بأقل تكلفة ممكنة مع تقديم منتج ذو جودة. وفي نفس الإطار يمكن تعريف الأداء بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية، المالية والبشرية واستغلالها بالطريقة التي تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها. ويركز هذا المفهوم على الطرق التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وغاياتها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتعددة وإمكانية تخصيصها على الأنشطة والفعاليات في المؤسسة بكفاءة.<sup>2</sup>

**2. أبعاد الأداء:** من الضروري تحديد أبعاد الأداء من أجل قياسه، ويجب أن يكون توافق بين إستراتيجية المؤسسة ونظام قياس الأداء، وقد أجمعت مجموعة من الدراسات على ستة أبعاد للأداء تغطي جميع جوانب المؤسسة: النتائج المالية كبعد، الأداء التشغيلي من خلال أبعاد الزمن، الجودة والمرونة، كيف ينظر للمؤسسة في الخارج من خلال بعد رضا الزبون، والأبعاد الثقافية لمحيط العمل من خلال بعد الموارد البشرية، كل هذه الأبعاد لتطويع قياس الأداء لدعم إستراتيجية المؤسسة، والجدول الموالي يوضح الأبعاد الستة للأداء:

<sup>1</sup> Olivier MEIER : dico du manager-concepts, théories et pratiques, DUNOD, Paris, 2009, P 155.

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني: إدارة المشروعات الصغيرة-مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 311.

## الجدول (03): أبعاد الأداء في المؤسسة

الموارد البشرية	رضا الزبون	التمويل	المرونة	الزمن	الجودة
- العلاقات بين الأفراد	- الحصة السوقية	- التدفق المالي	- كفاءة التصنيع	- مهلة التسليم	- أداء المنتج
- مشاركة الأفراد	- الخدمة	- الحصة السوقية	- استخدام الموارد	- موثوقية العملية	- موثوقية التسليم
- القوى العاملة	- الصورة	- تخفيض تكلفة	- مرونة الحجم	- زمن الإنتاجية	- المخلفات
- مهارات الأفراد	- التكامل مع المستهلكين	- النفقات العامة	- إدخال منتج جديد	- زمن العملية	- الاعتماد على المخلفات
- التعلم	- التنافسية	- مراقبة التكلفة	- أنظمة الكمبيوتر	- الدورة الزمنية للإنتاجية	- الابتكار
- فعالية العمل	- الابتكار	- ربحية المبيعات	- المنتج	- سرعة التسليم	- الابتكار
- جودة الحياة العملية	- موثوقية التسليم	- فعالية تخفيض تكلفة المنتج	- الابتكار	- فعالية العمل	- استخدام الموارد
- استخدام الموارد الإنتاجية					

Source: Mel Hudson, Andi Smart, Mike Bourne: *theory and practice in SME performance measurement systems*, international journal of operations and production management, MCB university press, vol 21, N 8, UK, 2001, P 1102.

3. مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs في المؤسسة: مؤشرات الأداء الرئيسية هي قياس لتقييم جودة تنفيذ الرؤية الإستراتيجية<sup>1</sup>، هذه القياسات التي تظهر صحة وضعية المؤسسة ونظام تطوير أعمالها، وهي تربط بين أهداف المؤسسة، استراتيجياتها، مدخلاتها ونتائجها، كما تسمح بتوفير المعلومات التي تدعم عملية تسيير المؤسسة لماضيها، حاضرها ومستقبلها، ولنجاح هذه المؤشرات يجب ربطها بأهداف ورؤية المؤسسة. وتقوم العديد من المؤسسات باختيار مؤشرات الأداء الرئيسية وقياسها بصفة دورية، غير أن هذا القياس لا يؤدي إلى تغيرات، تعديلات أو نمو في المؤسسة، لأن ليس كل ما يمكن قياسه يجب حسابه، لذلك يجب أن تبنى مؤشرات الأداء الرئيسية على استراتيجيات للقياس والبحث عن أفضل المؤشرات المناسبة للمؤسسة. يجب أن تتميز مؤشرات الأداء الرئيسية بمجموعة من الخصائص التي اختلفت حسب الدراسات حول هذا الموضوع، غير أننا اعتمدنا على نموذج SMART وهو الأكثر استخداماً، وهذه الخصائص هي: محددة specific، قابلة للقياس measurable، قابلة للتحقيق attainable، واقعية realistic، محددة الزمن time bound<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Jacques Warren: *les indicateurs clé de performance : définir et agir- Comment intégrer les KPI à sa stratégie d'entreprise ?*, AT INTERNET, P 5, [https://www.google.dz/kwantyx.com/wp-content/uploads/AT\\_WP\\_KPI\\_FR.pdf](https://www.google.dz/kwantyx.com/wp-content/uploads/AT_WP_KPI_FR.pdf) (02/08/2019-20:58).

<sup>2</sup> Sergei Kaganski, Aleksei Snatkin, Marko Paavel, Kristo Karjust: *selecting the right KPIs for SMEs production with the support of PMS and PLM*, international journal research in social sciences, vol 3, N°1, Pakistan, September 2013, P P 70-71.

وتوجد أنواع متعددة من مؤشرات الأداء الرئيسية تصنف تحت ثلاثة مجموعات:<sup>1</sup>

**1.3 مؤشرات التحذير the warning indicators:** وهي مؤشرات تحدد العتبة الحرجة التي لا يجب الوصول إليها، كما تحدد المستوى الطبيعي للنظام، العملية أو المشروع.

**2.3 مؤشرات التوازن the equilibrium indicators:** تسمح بالتحقق من الملاءمة بين موضوع الدراسة (نظام، عملية أو مشروع) و الهدف المتوقع، فهي تعلم عن حالة النظام وتحدد الانحرافات الممكنة.

**3.3 مؤشرات التوقع anticipatory indicators:** تسمح بتسليط الضوء على العناصر المحتملة المتصلة بنظام، عملية أو مشروع وهي مؤشرات الاتجاه.

### ثانيا- تنافسية المؤسسة:

**1. تعريف التنافسية:** التنافسية هي امتلاك المؤسسة القدرة على إنشاء و الحفاظ على الزبائن بإيجاد حلول تسمح لها بزيادة كفاءتها وفعاليتها في ظل سياق تنافسي، وحسب هذه المقاربة يمكن تعريف تنافسية المؤسسة باستخدام ما يعرف بالمرجع السحري: الإنتاجية، الجودة، المرونة والابتكار، وبالتالي فهي قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف التشغيل، التنظيم، الإنتاج، التسويق، تامين تنظيم العمل وكفاءات المؤسسة و التكيف السريع مع تغيرات السوق و اليقظة بتجديد نظام مواردها حسب توقعات و تطورات المحيط.<sup>2</sup>

**2. مربع التنافسية:** تعتمد التنافسية على مجموعة من الأهداف المرتبطة بما يعرف بمربع التنافسية والتي سنتناولها كمايلي:

**1.2 متطلبات الإنتاجية:** الإنتاجية هي الفرق بين النتائج المتحصل عليها (الإنتاج) والكمية من العوامل التي يجب استخدامها. ومتطلبات الإنتاجية تعتمد على التسيير الأمثل و المهيكل لعوامل الإنتاج في المؤسسة ( العمال، التجهيزات، التكنولوجيا، البنية التحتية، تنظيم العمل ...) من أجل تخفيض تكاليف العائد وبالتالي تخفيض الأسعار. إن زيادة الإنتاجية تسمح بزيادة التنافسية السعيرية للمؤسسة. أخذا بعين الاعتبار هذه الخصائص، فمتطلبات التنافسية من الصعب قياسها عندما يتعلق الأمر بتطوير الخدمات (التكوين، الاستشارة التامين... الخ)، ولهذا يجب التفريق بين الإنتاجية و المردودية، فالإنتاجية متعلقة أساسا بمستوى العرض بينما المردودية تتعلق بالفرق بين العائد والرأسمال المستخدم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Définition des indicateurs clés de performance, [http://bricks.univ-lille1.fr/M26/cours/co/chap3\\_01.html](http://bricks.univ-lille1.fr/M26/cours/co/chap3_01.html) (03/08/2019-00:11).

<sup>2</sup> Olivier Meier : dico du manager-concepts, théories et pratiques, Op-cit, P 32.

<sup>3</sup> Olivier Meier: diagnostic stratégique- évaluer la compétitivité de l'entreprise, DUNOD, 4<sup>ème</sup> Ed, Paris, 2015, P P 6-7.

**2.2 متطلبات الجودة:** متطلبات الجودة تعود على المؤسسة بالبحث على مستوى عالي من الاحتراف و الدقة في عملية إنتاجها و في منتجاتها (جودة عالية لا يمكن تقليدها، رضا الزبائن) و يقظة بأن يكون نفس مستوى الجودة في جميع المنتجات المقترحة وهو ما يعرف بانتظام الجودة، وأن يعرف هذا المستوى هامش من التقدم و التطور على مر الوقت بفضل التكنولوجيا و هو ما يطلق عليه بالتحسين المستمر. لذلك فالبحث عن الجودة يتعلق بالرغبة في الاستجابة لمتطلبات الزبائن باستهداف «0 خطأ» على المستوى الإحصائي. إن متطلبات الجودة غالبا ما تكون مرتبطة بمفهوم الجودة الشاملة التي تعتمد على موثوقية عملية التصميم و التصنيع (أفضل تعريف للاحتياجات، انتظام التسليم، أمن المخازن)، إزالة الانتظارات (تخفيض زمن الدورة)، تخفيض الأخطاء من خلال تبسيط التنظيم الإداري. كما تركز متطلبات الجودة أيضا على السلوك الأخلاقي و المسؤول لإرضاء حاجات الزبائن، وأيضا توقعات أصحاب المصلحة، وبالتالي فمتطلبات الجودة يمكن التعبير عنها بتحسين شروط العمل (التسيير بالمشاركة) أو إقامة تعاون مع بعض الموردين من أجل تطوير حلول مشتركة.<sup>1</sup>

**3.2 متطلبات المرونة:** تهدف إلى تطوير الإجراءات التي تساعد المؤسسة و تنظيمها على التكيف السريع مع الطلب، وبصفة عامة مع متغيرات المحيط (تغيرات الطلب، الداخلين الجدد، مبادرة المنافسين، تنظيمات جديدة...الخ). في مجال الإنتاج، متطلبات المرونة يعبر عنها بقدرة المؤسسة على الانتقال من نوع إنتاج إلى آخر دون خسارة الوقت وفضل طرق خاصة تسهل التغير السريع للأدوات من طرف المتعامل نفسه، وضع لجان *ad hoc* (ورشات مرنة). كما يمكن تغطية جوانب أخرى مثل إنشاء تنظيمات شاملة (لتحسين تدفق المعلومات والتعاون بين الخدمات)، تشكيل فرق مستقلة أو تطوير مهارات داخلية (متعددة الاستخدامات/متعددة المهارات/متعددة القيم) أو خارجية (أخرجة الأنشطة/المقاولة من الباطن المؤقتة).

**4.2 متطلبات الابتكار:** تتعلق بالرغبة في إدخال تحسينات اقتصادية، تجارية وتكنولوجية من أجل اكتساب أو تعزيز المزايا التنافسية. يوجد عدة أنواع من الابتكار: ابتكار المنتج (الخدمة)، ابتكار العمليات و الابتكار المتعلق بتنظيم العمل، حيث تقدم هذه الأنواع الثلاثة من الابتكار علاقات متعلقة بدناميكية تطور المؤسسة. ويمكن وصف العمليات كمايلي: ابتكار المنتج أو الخدمة بأنها مخرجات لطلب السوق التي تجذب المنتج «ابتكار السحب» أو تطور التكنولوجيا التي تدفع إلى الابتكار «تكنولوجيا الدفع». إن ابتكار العمليات يشجع على استبدال رأسمال بالعمل، حيث يؤدي هذا الابتكار إلى تكثيف العمل. إن هذا النوع من الابتكار يشجع على اعتماد طرق جديدة للتنظيم، التصنيع أو التوزيع، كما يحقق مكاسب إنتاجية تؤدي إلى انخفاض التكاليف وبالتالي الأسعار وأيضا توسيع الطلب الذي يعزز أثر الابتكار على المنتج. ويمكن للابتكار أن يكون ذو طبيعة تدريجية (تغيير

<sup>1</sup> Olivier Meier : *diagnostic stratégique- évaluer la compétitivité de l'entreprise*, Op-cit, P 7.

طفيف/تحسين مستمر)، طبيعة توافقية (تحديد العلاقة الأصلية للعناصر الموجودة سابقاً) أو ذو طبيعة جذرية (ظهور أنظمة جديدة للتصميم، الإنتاج أو التوزيع التي تولد قيمة ثابتة للزبائن).<sup>1</sup>

### 3. خصائص التنافسية: تتضمن التنافسية مجموعة من الخصائص يمكن التطرق إليها كمايلي:<sup>2</sup>

**1.3 النسبية:** لا تكون المؤسسة تنافسية إلا مقارنة مع باقي المؤسسات المنافسة، حيث لا تعد المؤسسة تنافسية لوحدها مثلاً في وضعية الاحتكار المطلق. ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الحكم على التنافسية يتطلب عملية مقارنة مع المؤسسات الأخرى من خلال المنافسة.

**2.3 التنافسية لا يمكن تحليلها إلا ضمن إطار الرؤية الشاملة للمؤسسة:** تكون المؤسسة تنافسية في جانب واحد أو في عدة جوانب، حيث أن المؤسسة بنية معقدة ولا يمكن أن تكون تنافسية في جميع جوانب تنظيمها، وفي هذه الحالة فهي تملك مزايا تنافسية جزئية، وبالتالي فالتنافسية هي نتيجة مسار شامل يأخذ بعين الاعتبار جميع جوانب حياة المؤسسة.

**3.3 التنافسية ليست بالضرورة مالية:** يعتقد الكثير أن ترجمة التنافسية تكون ضمن مؤشرات مالية من خلال الإنتاجية، المردودية والربحية كمرادفات للتنافسية، كما يوجد خلط بين السبب والنتيجة. فالإنتاجية، الربحية والمردودية هي نتيجة للتنافسية وليست مصدرها. وبالمقابل، فغياب البعد المالي يؤثر على التنافسية، حيث أن المؤسسة ضعيفة الإنتاجية والربحية لا يمكن أن تكون تنافسية لأن استدامتها غير مضمونة.

**4.3 التنافسية يجب أن تتضمن بعد اجتماعي:** كما ترتبط التنافسية ببعد مالي ترتبط ببعد اجتماعي يقاس بتحسين مستوى الحياة، حيث ترتبط التنافسية بالأداء الاجتماعي وهذا ما يتفق مع مفهوم التنمية المستدامة.

**5.3 التنافسية تعبر عن إمكانية:** الربحية يتم قياسها بينما التنافسية يتم تقييمها. ينشأ هذا الاختلاف من أن التنافسية تعبر عن قدرة أو إمكانية. وهذا ما يفسر إمكانية وجود اختلاف بين التنافسية والأداء المالي، حيث يرتبط هذا الأخير بالحاضر بينما التنافسية ترتبط بالمستقبل. هذا الاختلاف يسمح بتفسير الحالات التي تكون فيها المؤسسة تنافسية ولكنها لا تحقق ربحية حالية، حيث توجد عدة حالات لا يكون فيها تطابق بين التنافسية والربحية.

**6.3 التنافسية لا يمكن اختزالها في أداء واحد:** لكي تكون المؤسسة تنافسية يجب أن تكون ذات أداء، فالأداء ما هو إلا جانب للتنافسية. ويتضمن الأداء بعدين مهمين: العمل أحسن و العمل بطريقة مختلفة، ومن الضروري التمييز بين هذين البعدين.

<sup>1</sup> Olivier Meier : **diagnostic stratégique- évaluer la compétitivité de l'entreprise**, Op-cit, P 8.

<sup>2</sup> **Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie**, Un rapport rédigé par Price Waterhouse Coopers Développement pour le compte du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie-Direction Générale de l'Industrie, des Technologies de l'Information et des Postes -Services des Industries Manufacturières, France, 2012, P P 29-31

- العمل أحسن: هو البعد الأكثر وضوحاً للتنافسية، حيث الأداء الجيد يعني التنافسية لأن المؤسسة تتحرك بسرعة أكبر، تصنع بتكلفة بأقل، تعمل أكثر وأحسن جودة من المنافسين. وهذا البعد هو كمي.

- العمل بطريقة مختلفة: التنافسية تعمل بطريقة مختلفة مقارنة مع المنافسين. هذا البعد جد مهم لأنه يقدم الجانب الآخر من التنافسية، حيث أن العمل بطريقة مختلفة مرتبط بالابتكار والذي يعني قدرة المؤسسة على تطوير المنتجات و التحكم فيها مقارنة بالمنافسين. وهذا البعد هو كيفي (نوعي).

**7.3 التنافسية هي ميزة لحظية:** الميزة التنافسية للمؤسسة هي أساس التنافسية. في الاقتصاد الحر، المعرفة تنتقل بسرعة و الميزة التنافسية لا تصمد إلا لمرحلة معينة من الزمن حتى ولو كانت مرتبطة بإستراتيجية بحث وتطوير أو ابتكار، وهذا يعني أن تحليل التنافسية يجب أن يستند إلى رؤية طويلة الأجل وليس تحليل في لحظة معينة.

**8.3 تقييم التنافسية عالمياً:** يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية على المستوى الوطني، ولكن قد تجد عوائق لدخول السوق العالمية، فتتأخر المؤسسات الوطنية مقارنة مع المنافسين الدوليين غير مضمونة ويمكن لهذه المؤسسات أن تجد نفسها في حالة عدم القدرة على المنافسة خصوصاً في حالة تحرير التجارة، ذلك أن عولمة الأسواق نقلت مجال التنافسية من المجال الوطني إلى المجال العالمي.



## المراجع

### المراجع باللغة العربية الكتب

1. الياس بن ساسي، يوسف قريشي: التسيير المالي-دروس وتطبيقات، دار وائل، الأردن، 2006.
2. باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، الطبعة العربية الثانية.
3. بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، الأردن، 2007
4. بلحيمر إبراهيم: التسويق-المفاهيم-الأنواع-المجالات، دار الخلدونية، الجزائر، 2016،
5. جميل أحمد توفيق: أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، لبنان
6. شاكر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي: الجودة الشاملة-نشأتها، تطورها، أساليبها، دار الفكر، الأردن.
7. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، الطبعة الأولى.
8. عبد الحميد بن الشيخ الحسين: تحليل المنظمات، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008
9. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
10. عبد الرحمان عطية: المحاسبة العامة وفق النظام المحاسبي المالي-المخطط المحاسبي الجديد، دار النشر جيطلي، الجزائر.
11. عبد الوهاب السويسي: المؤسسة-المتغيرات، الأبعاد والتصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر.
12. عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012
13. فريد كورتل، آمال كحيلة: الجودة وأنظمة الايزو، دار كنوز، الأردن، 2010
14. فلاح حسن الحسيني: إدارة المشروعات الصغيرة-مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
15. مبادئ إدارة الأعمال، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المؤسسة العامة للتدريب، السعودية
16. محمود جاسم محمد الصميدعي: استراتيجيات التسويق-مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، الأردن، 2004
17. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
18. مؤيد سعيد السالم: الإدارة الإستراتيجية-الأصول والأسس العلمية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 2016
19. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية.
20. نجم عبود نجم: إدارة الابتكار- المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2015، الطبعة الثانية.

**الأطروحات**

1. محمد بوشوشة: تأثير السياسات التمويلية على أمثلية الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2016،
2. بوزيدي دارين: مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء - حالة مؤسسة الانجاز بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير فرع تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحليج لخضر باتنة، 2005/2004.

**مراسيم وقوانين**

1. القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم 02-17، المؤرخ في 10/01/2017، الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم 02، المواد (8-9-10)
2. القانون التجاري، الأمانة العامة للحكومة، الجزائر، 2007.
3. الجريدة الرسمية، الأمانة العامة للحكومة، العدد 71، الجزائر، 2015.

**محاضرات**

1. اليمين فالتة: محاضرات في مقياس مدخل للتسيير، السنة الأولى، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006/2005، (منشورة).
2. حيرش عيسى: محاضرات في اقتصاد المؤسسة، سنة ثانية تسيير ومحاسبة ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، أبريل 2007.

**مطبوعات**

1. مقالاتي منى: الأوراق التجارية، مطبوعة مقدمة لطلبة الليسانس، ماستر، دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قلمة، 2016/2017.

**المراجع باللغة الأجنبية****Books**

1. Anne-Marie ALARY, Isabelle LALOUP, Avi SROUSSI : **management des organisations**, BERTI Editions, Alger, 2010.
2. Anne-Marie BOUVIER, Jean LONGATTE, Jacques MULLE : **Economie d'entreprise**, DUNOD, Paris, 2007, 5<sup>ème</sup> édition.
3. Bruno BONNESFOUS, Pierre LECOCQ, Yves LE GOADEC : **Management**, Hachette supérieur, Paris, 2<sup>ème</sup> édition.
4. Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET : **économie et gestion de l'entreprise**, Vuibert, Paris, 2006, 4<sup>ème</sup> Ed.
5. Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET : **Economie et gestion de l'entreprise**, Vuibert, Paris, 2006, 4<sup>ème</sup> Ed.
6. Farid MAKHLOUF et collectif EPBI : **L'entreprise-structures, fonctions et organisation**, Pages Blues, Alger, 2012.

7. Farid MAKHLOUF : **L'entreprise-organisation et gestion**, Pages Blues, Algérie, 2006.
  - J.C TARONDEAU, C. HUTTIN : Dictionnaire de stratégie d'entreprise, Vuibert, Paris, 2006, 2<sup>ème</sup> Ed.
  8. Gerry JOHNSON, Kevan SCHOLLES, Richard WHITTINGTON, Frédéric FRERY : **Stratégique**, Ed Pearson, Paris, 2008, 8<sup>ème</sup> éd.
  9. LASARY : **économie de l'entreprise**, el dar el othmania, Algérie, 2007.
  10. L.Fontagne : macroéconomie, Vuibert, Paris, 1991
  11. M. DARBELET et autres : **Notions fondamentales de management**, BERTI Ed, Alger, 2007, 5<sup>ème</sup> Ed.
  12. Marilyn M. HELMS : **Encyclopedia of management**, THOMSON GALE Ed, USA, 2006.
  13. Michael E. Porter : **competitive strategy-techniques for analyzing industries and competitors**, the free press, New York, 1998,
  14. Olivier MEIER : **dico du manager-concepts, théories et pratiques**, DUNOD, Paris, 2009.
  15. Olivier Meier: **diagnostic stratégique- évaluer la compétitivité de l'entreprise**, DUNOD, 4<sup>ème</sup> Ed, Paris, 2015.
  16. P. KOTLER, K. KELLER, B.DUBOIS, D.MANCEAU : **Marketing management**, Pearson Ed, Paris, 2006, 12<sup>ème</sup> Ed.
  17. P.KOTLER, K.KELLER, D.MANCEAU, B.DUBOIS : **Marketing management**, Pearson Ed, France, 2009,13<sup>ème</sup> Ed.
  18. Stéphane BALLAND, Anne-Marie BOUVIER : **Management des entreprises**, DUNOD, Paris, 2011, 2<sup>ème</sup> édition.
  19. **Strategor-politique générale de l'entreprise- stratégie, structure, décision, identité**, DUNOD, Paris, 1997
- Michel Darbelet, Laurent Lzard, Michel Scaramuzza : L'essentiel sur le management, Foucher Ed, Paris

### Articles

1. Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie, Un rapport rédigé par Price Waterhouse Coopers Développement pour le compte du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie- Direction Générale de l'Industrie, des Technologies de l'Information et des Postes -Services des Industries Manufacturières, France,2012,
2. Mel Hudson, Andi Smart, Mike Bourne: theory and practice in SME performance measurement systems, international journal of operations and production management, MCB university press, vol 21, N 8, UK, 2001
3. Sergei Kaganski, Aleksei Snatkin, Marko Paavel, Kristo Karjust: **selecting the right KPIs for SMEs production with the support of PMS and PLM**, international journal research in social sciences, vol 3, N°1, Pakistan, September 2013.

### COURSES

1. Larbi TAMNINE : **L'entreprise, définitions, classifications et fonctions**, TC Commerce et Gestion, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-ENCG Fès, Maroc.

## WEB SITES

1. M.KHODJA : **Définition de l'entreprise**, 2<sup>ème</sup> année LMD gestion des entreprises, P 1-2,
3. Shahid Ansari : **Systems Theory and Management Control**, teaching note, 2004, P 6,
5. **Elements of business environment**, P 1, [https://www.academia.edu/10426875/MODULE\\_-](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiywNqdpN3hAhWKJ1AKHZ17ANEQFjAMegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fwww.taxmann.com%2Fbookstore%2Fbookshop%2Fbookfiles%2Fbusinessandcommercialknowledgechapter2.pdf&usg=AOvVaw0Xt6xs302vuq2lfkDEzPNV(20/04/2019-00:16).</a></li>
<li>6. <b>Business environnement</b>, Business studies, module 3, P 55, <a href=)

3\_Business\_Around\_Us\_Notes (18/04/2019-22:36).

7. Business environnement, strategic management for chartered accountants, chapter 1, P P 11-12, [https://www.coursehero.com/file/14171048/Chapter-1-Business-Environment/\(19/04/2019-01:33\)](https://www.coursehero.com/file/14171048/Chapter-1-Business-Environment/(19/04/2019-01:33)).

Cours d'économie d'entreprises,

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj1o4rpt9rjAhXN8OAKHVC5DHYQFjAKegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Ffsjes.usmba.ac.ma%2Fcours%2Fdiani%2FEconomie-et-Organisation-des-entreprises.doc&usg=AOvVaw1Gn3ui366UptMeRKQOGvZw\(29/06/2019-17:51\)](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj1o4rpt9rjAhXN8OAKHVC5DHYQFjAKegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Ffsjes.usmba.ac.ma%2Fcours%2Fdiani%2FEconomie-et-Organisation-des-entreprises.doc&usg=AOvVaw1Gn3ui366UptMeRKQOGvZw(29/06/2019-17:51)).

entreprises.doc&usg=AOvVaw1Gn3ui366UptMeRKQOGvZw(29/06/2019-

17:51).

8.[https://www.aljazeera.net/encyclopedia/economy/2016/3/8/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D8%B9%D9%8A%D8%A9\(29/06/2019-20:29\)](https://www.aljazeera.net/encyclopedia/economy/2016/3/8/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D8%B9%D9%8A%D8%A9(29/06/2019-20:29)).

9.[http://cours-gestion.com/entreprise-environnement-etat-environnement/\(25/05/2019-14:31\)](http://cours-gestion.com/entreprise-environnement-etat-environnement/(25/05/2019-14:31)).

://www.faq-logistique.com/Definition-Gestion-Stocks.htm(15/06/2019-00:02).

10.[https://espace-etudiant.net/forum/viewtopic.php?f=2996&t=5696\(25/08/2019-01:37\)](https://espace-etudiant.net/forum/viewtopic.php?f=2996&t=5696(25/08/2019-01:37)).

etudiant.net/forum/viewtopic.php?f=2996&t=5696(25/08/2019-01:37).

Ressources disponibles et capacité stratégique, [http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-8-ressources-disponibles-et-capacite-strategique.html\(16/08/2019-01:21\)](http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-8-ressources-disponibles-et-capacite-strategique.html(16/08/2019-01:21)).

11.Jacques Warren: les indicateurs clé de performance : définir et agir- Comment intégrer les KPI à sa stratégie d'entreprise ?, AT INTERNET, P 5,

[https://www.google.dz/kwantyx.com/wp-content/uploads/AT\\_WP\\_KPI\\_FR.pdf\(02/08/2019-20:58\)](https://www.google.dz/kwantyx.com/wp-content/uploads/AT_WP_KPI_FR.pdf(02/08/2019-20:58)).

(02/08/2019-20:58).

Définition des indicateurs clés de performance, [http://bricks.univ-lille1.fr/M26/cours/co/chap3\\_01.html\(03/08/2019-00:11\)](http://bricks.univ-lille1.fr/M26/cours/co/chap3_01.html(03/08/2019-00:11)).

http://bricks.univ-lille1.fr/M26/cours/co/chap3\_01.html(03/08/2019-

00:11).