

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة التكوين المتواصل
مركز الجلفة



العنوان :

تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة نفضال - فرع الجلفة - فترة الدراسة
2021-2019

مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر
تخصص: التسيير العمومي

إشراف الأستاذ :
الدكتور شقراني محمد

الطالبيين :
- بلخيري مصطفى
- فراج مالك

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
الدكتور بن دنيدينة سعيد	أستاذ محاضر	رئيسا
الدكتور شقراني محمد	أستاذ محاضر	مشرفا ومقررا
الدكتور نوي شرف الدين	أستاذ محاضر	مناقشا

السنة الدراسية : 2022 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أسرار وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بعظمة جلاله وله الشكر يكافئ
نعمه ويوافي مزيده، وأفضل الصلاة على سيد الأولين والآخرين
وإمام المتقين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله
الطاهرين وصحبه أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد
نتوجه بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل إلى كل من ساعدنا من
قريب أو بعيد في انجاز هذا البحث المتواضع ونخص بالذكر الأستاذ
المؤطر الدكتور: شقراني محمد دون أن ننسى أساتذتنا الأعزاء
الذين سننال شرف مناقشتهم لبحثنا المتواضع فلهم الشكر والعرفان

إهداء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى :

الوالدين الكريمين

كل أفراد الأسرة

كل الأصدقاء

كل من مد لنا يد العون

كل من ساهم في تلقيننا ولو بحرف طيلة مشوارنا الدراسي

كل عمال مؤسسة نفضال وحدة الجلفة

مصطفى / مالك

ملخص :

يهدف تقييم المؤسسة الاقتصادية إلى فهم أداؤها وموقعها في السوق وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية حيث يعتبر تقييم المؤسسة عملية حيوية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين أدائها، هناك عدة طرق يمكن استخدامها لتقييم المؤسسة منها تحليل البيانات المالية للمؤسسة مثل مؤشرات التوازن المالي ونسب التوازن ومختلف التقارير المالية الأخرى.

عندما يتم تقييم المؤسسة بشكل دوري ويتم تحسين نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية قوية تساعدها على التفوق في سوق الأعمال. يجب أن يتم تطبيق القرارات الاستراتيجية بشكل صحيح ومتابعة النتائج بانتظام لضمان الحفاظ على الميزة التنافسية وتطويرها باستمرار.

الكلمات المفتاحية : المؤسسات الاقتصادية ، تقييم المؤسسة ، الميزة التنافسية

Abstract:

The aim of evaluating an economic company is to understand its performance, market position, and its ability to achieve a competitive advantage. Evaluating an institution is a vital process for making strategic decisions and improving its performance. There are several methods that can be used to evaluate an institution, including analyzing the financial data of the institution, such as financial balance indicators, ratios, and various other financial reports.

When an institution is regularly evaluated and its strengths are improved while addressing weaknesses, it can achieve a strong competitive advantage that helps it excel in the business market. Strategic decisions must be implemented correctly, and results should be regularly monitored to ensure the maintenance and continuous development of the competitive advantage.

Keywords: economic companies, company evaluation, competitive advantage.



فهرس
المحتويات

المقدمة العامة

شكر وتقدير

الإهداء

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الفصل التمهيدي : مفاهيم عامة حول المؤسسة

07	المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة
07	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية
08	المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية
11	المطلب الثالث : خصائص و أهداف المؤسسات الاقتصادية
15	المبحث الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية
15	المطلب الأول : الوظيفة المالية
15	المطلب الثاني : وظيفة التمويل
16	المطلب الثالث : وظيفة الانتاج
16	المطلب الرابع : وظيفة التسويق
16	المطلب الخامس : وظيفة الموارد البشرية
17	المبحث الثالث : محيط المؤسسة الاقتصادية
18	المطلب الأول: تعريف محيط المؤسسة الاقتصادية
19	المطلب الثاني : تأثير المحيط في المؤسسة
	المطلب الثالث : تأثير المؤسسة في المحيط

الفصل الأول : الإطار العام لتقييم المؤسسة

24	المبحث الأول: الأسس النظرية في تقييم المؤسسة
24	المطلب الأول: مبادئ عملية التقييم
25	المطلب الثاني: طرق تقييم المؤسسة
33	المطلب الثالث : عملية التشخيص في المؤسسة

38	المبحث الثاني: علاقة التقييم بقيمة المؤسسة
38	المطلب الأول: مفاهيم حول القيمة
40	المطلب الثاني: دوافع عملية التقييم

الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة

45	المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية
45	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية
46	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
47	المطلب الثالث : أنواع ومحددات الميزة التنافسية
51	المبحث الثاني: الأساسيات التي تعتمد عليها المؤسسة للحفاظ على الميزة التنافسية
51	المطلب الأول: تحليل القوى التنافسية
53	المطلب الثاني: العقبات التي تواجهها المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية ناجحة
55	المطلب الثالث: عوامل استمرار وديمومة الميزة التنافسية في المؤسسة

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة نفضال

63	المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة نفضال
63	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة نفضال
67	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمختلف المصالح لمؤسسة نفضال
72	المبحث الثاني : تقييم الأداء المالي لمؤسسة نفضال فرع الجلفة
72	المطلب الأول : تقديم الميزانية العامة
75	المطلب الثاني: تحليل الميزانية المختصرة لمؤسسة نفضال (2019-2021) بواسطة مؤشرات التوازن المالي
77	المطلب الثالث : تحليل الميزانية المالية المختصرة باستعمال نسب التوازن لسنوات 2019-2021

الخاتمة العامة

قائمة المراجع والمصادر

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
50	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	01-02
56	كيف تتميز المؤسسة المركزة على الزبون عن المؤسسات الأخرى.	02-02
57	تموقع المنتجات حسب عدة وضعيات.	03-02
65	مبيعات الوقود للمقاطعة التجارية لنفطال المدية للسنوات الثلاثة "م مكعب"	01-03
66	عدد العمال الدائمين والمؤقتين	02-03
68	تقديم شبكة المحطات على مستوى مقاطعة المدية	03-03
72	إعداد الميزانية المالية المختصرة للأصول للسنوات 2019 - 2020 - 2021 .	04-03
72	إعداد الميزانية المالية المختصرة للخصوم للسنوات 2019 - 2020 - 2021	05-03
74	حسابات النتائج	06-03
75	حساب رأس المال العامل	07-03
75	حساب رأس المال العامل الخاص	08-03
76	حساب احتياج رأس المال العامل	09-03
76	حساب الخزينة	10-03
77	حساب نسبة السيولة العامة	11-03
77	حساب نسبة الاستقلالية المالية	12-03
77	حساب نسبة الديون	13-03
78	معدل دوران الزبائن والموردين	14-03
78	حساب النتيجة	15-03

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
49	دورة حياة الميزة التنافسية	01
52	نموذج القوى الخمس التنافسية لبورتر	02
69	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال	03

المقدمة

مقدمة :

إن للمؤسسة دورا هاما في الحياة الاقتصادية في نظر الاقتصاد الحديث حيث تسعى جاهدة إلى إحداث تطورات في سياستها مما يضمن بقائها واستمرارها ومواكبتها للعصر نتيجة للتطورات المتسلسلة في المحيط الاقتصادي حيث تلقى تنافسية كبيرة من قبل المؤسسات المحلية والمنتجات الأجنبية لذا وجب عليها القيام باتخاذ التدابير اللازمة للوقوف عند نقاط الضعف والحفاظ على سيرورتها ولا يكون ذلك إلا باللجوء إلى عملية تقييم المؤسسة والدفع بها إلى الأمام وفق دراسة تنصب على الأخذ بعين الاعتبار المستهلك مادة خام رئيسية من أجل التوسع وامتلاك حصص سوقية أكبر ما يمكنها من الحصول على مزايا تنافسية تجعلها تقوى بمركزها التنافسي في السوق ووضع آليات ومحددات أساسية للحفاظ على الديمومة في السوق.

1- إشكالية الدراسة:

مما سبق نخلص إلى عرض السؤال المركزي التالي:

- ما مدى أهمية تقييم المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية؟

للتمكن من معالجة هذه الإشكالية تبادرت إلى أذهاننا التساؤلات التالية :

- ما مفهوم المؤسسة وما هي وظائفها وتصنيفاتها؟

- ما هي الطريقة المتبعة في عملية التقييم في الواقع الاقتصادي؟

- ما مفهوم الميزة التنافسية وما هي مصادر تحقيقها في المؤسسة وفيما تتمثل أهميتها؟

2- فرضيات الدراسة:

لإيضاح الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة حولها يمكن أن نعطي إجابات مبدئية على إثرها نبني توجهات دراستنا:

1- تعرف عملية التقييم بأنها تحديد قيمة المؤسسة انطلاقا من وضعيتها الحالية والمستقبلية.

2- تحاول مختلف المقاربات وطرق التقييم إعطاء قيمة حقيقية للمؤسسة، لهذا فإنه لا توجد طريقة تقييم مثلى حقيقية للمؤسسة.

3- الميزة التنافسية هي خلق علامة تجارية متميزة لمنتوج المؤسسة.

4- تسعى مؤسسة نفضال إلى تقييم مؤسستها لزيادة مبيعاتها والعمل على توسعها داخليا والانفتاح على الأسواق خارجيا.

3- أسباب اختيار الموضوع:

من أهم أسباب اختيارنا لهذا الموضوع ما يلي:

- قلة الدراسات السابقة بخصوص الموضوع محل الدراسة .

- بناء على اقتراح الأستاذ المشرف للموضوع، ونظرا لأن مسألة تقييم المؤسسة الاقتصادية في أي نشاط ما لمؤسسة اقتصادية أو في أي اختصاص هو مرهون بفكرة الميزة التنافسية، كون أن هذه الأخيرة تكسب المؤسسة خاصية تمكنها من التفوق وبذلك التواجد في الحقل التنافسي.

- محاولة إضافة مرجع جديد في الموضوع للمكتبة الجامعية .

4- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال المعرفة والاهتمام بموضوع تقييم المؤسسة الاقتصادية، بشكل عام تقييم المؤسسة يوفر رؤية شاملة لأداء المؤسسة ويساعد في تحديد استراتيجيات تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، حيث إنه عملية مستمرة يجب أن تتم بانتظام لمواكبة التغيرات في السوق وضمان استدامة النجاح التنافسي للمؤسسة، كما يمكن أن يساهم تقييم المؤسسة في تطوير استراتيجية التنمية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية. من خلال تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها في عملية التقييم، يمكن للمؤسسة تحديد الفرص التي يمكن استغلالها لتحقيق التفوق التنافسي، وتحديد الاستثمارات الاستراتيجية التي تعزز توجه المؤسسة نحو تحقيق الميزة التنافسية.

5- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على تقييم المؤسسة وكذا كيفية تحقيق الميزة التنافسية وفق هذا التقييم كما تهدف إلى واقع اعتماد التقييم في المؤسسات الجزائرية وأثره على تحقيق ميزة تنافسية لها خاصة وأنها أمام تحديات كبرى في السوق المحلية والدولية في ظل انفتاح السوق الجزائرية على السوق العالمية حيث صارت المنتجات الأجنبية ذات الجودة العالمية والسعر التنافسي تهدد بقاء المنتج المحلي لهذا يستوجب إعادة تقييم المؤسسات بخلق ميزة تنافسية وفق مفاهيم علمية حديثة في تسيير المؤسسات.

6- منهج الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي- التحليلي وأسلوب دراسة حالة ضمن هذا البحث، هذه المناهج التي تخدم بعضها البعض وتسمح لنا بإعطاء بعض التصورات والأحكام التي تمكننا من الإجابة على إشكالية الدراسة.

نتبنى المنهج الوصفي من خلال توضيحنا لمختلف المفاهيم وذلك بهدف الإحاطة بكل جوانب الموضوع وفهم مكوناته، أما التحليلي فسيتضح من خلال تحليل كل المعطيات، أما فيم يخص أسلوب دراسة حالة فهو من أجل الوقوف على العلاقة بين النظري والتطبيقي ارتأينا اعتماد دراسة ميدانية تمثلت في مؤسسة نפטال.

7- الدراسات سابقة:

من خلال عملية البحث تبين أن الموضوع تخللته العديد من الدراسات التي تناولت موضوع تقييم المؤسسات وكذا موضوع الميزة التنافسية وذلك من زوايا مختلفة وارتباطات ومفاهيم متنوعة ويمكننا سرد بعض الدراسات كالتالي:

- حباينة محمد، دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.
- شويحة صلاح الدين، دورة إدارة المعرفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات الجزائر البويرة -شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2015.
- بركاني عبد الرحمان، أهمية النظام المحاسبي المالي الجديد في تقييم المؤسسة دراسة حالة في مؤسسة هيزا، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس 2011-2012.
- 8- صعوبات البحث:**

- قلة البحوث والمراجع المتعلقة بأسعار مشتقات النفط.
- صعوبة الحصول على المعلومات.
- عدم توفر المعلومات باعتبار المؤسسة فرع من سونطراك.
- نظرا لتغيير موضوع الدراسة فقد انجر عنه ضغط وضيق الوقت.

9- تقسيم الدراسة :

- وانطلاقا من هذه المنهجية تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول :
- تناولنا في الفصل التمهيدي : مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية وتضمن ثلاث مباحث.
- وفي الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار العام لتقييم المؤسسة وتضمن مبحثين.
- أما في الفصل الثاني : تطرقنا فيه لموضوع الميزة التنافسية وتضمن مبحثين.
- وفيما يخص الفصل الثالث: قمنا بمحاولة لتطبيق مختلف المفاهيم الواردة في الفصول السابقة على دراسة حالة مؤسسة نفضال للتعرف على مدى أهمية تقييم المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية وتضمن مبحثين.

الفصل التمهيدي

مفاهيم عامة حول المؤسسة

تمهيد :

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية.

ونظرا للتدخلات والتعقيدات الموجودة في المؤسسة الاقتصادية فإن التطرق إلى إدارتها يتطلب الدقة وتجنب المعالجة العامة لهذا الموضوع، خاصة بعد التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور مما أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي.

وعليه سنتعرض إلى عدد من النقاط المتعلقة بتعريف المؤسسة الاقتصادية، أهدافها الهيكل التنظيمي ووظائفها ومحيطها.

المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة

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

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

إن عملية إعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها¹:

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

- تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.

- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة. ومن هنا جاءت تعاريف شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف، وفيما يلي ندرج بعض التعاريف الشاملة الخاصة بها:

- تعرف على أنها " اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد، وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى²."

- شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة³.

- مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها

1- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص 08 .

2- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 10.

3- صمويل عيود، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982، ص 58 .

وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع¹ .
 - المؤسسة هي جملة من الوسائل تتشكل من مجموعة عناصر تكون مادية ومعنوية تستثمر من طرف مجموعة من الأشخاص، بغرض الوصول الى اشباع هدف اقتصادي واجتماعي².
 - المؤسسة هي وحدة انتاجية و مركز توجيه عوائد الإنتاج، إذن يمكن اعتبارها كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من أجل اقتحام أكبر عدد من الأسواق، وكذلك لتحقيق مجمل أهدافها³.

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

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

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

والهدف الأساسي من الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء عن طريق الربح والنمو، ومن هذا المنظور أو حتى بمنظور أبعد بات لزاما تحديد الاطار الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية وضبط تصنيفها وعلاقته بمحيطها التنافسي والتي تبنى عادة على استراتيجيات مسبقة حسب طبيعة النشاط التخصص وفالذي يعنينا في هذه الجزئية هو تصنيفات المؤسسة الاقتصادية أو أهم تصنيفات المؤسسة والتي تتجلى من خلال مجموعة من المعايير المختلفة التي تقوم على أساس طبيعة النشاط ومن بينها ما تتجلى من خلال الحجم والشكل القانوني ومنها ما تتجلى من خلال طبيعة الملكية والتصنيف الأخير حسب الطابع الاقتصادي⁴.

1- تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني : ومن خلال هذا المعيار يتجلى لنا أن المؤسسات تنقسم الى نوعين حسب الطبيعة القانونية سواء تكون عبارة عن مؤسسات فردية أو جماعية وقد تكون مؤسسات تقوم على أساس الاعتبار الشخصي. فالمؤسسات الفردية هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها الى شخص واحد أو تشترك في ملكيتها عائلة واحدة وقد تؤول هذه المؤسسة بطبيعة الحال الى الورثة بعد هلاك المالك أو تنتقل الى الغير عن طريق وسائل نقل الملكية القانونية أو تخضع ملكية هذه الأخيرة عن طريق الاندماج،

1- أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص15 .

2- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2000، ص 25.

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

4 - فرحة صالح زراوي ، الكامل في القانون التجاري، الجزء الثاني ، الشركات التجارية ، 2001، ص34 .

وقد تشكل هذه المؤسسة جزء من رأس مال في إنشاء مؤسسة أخرى وبالتالي صاحب المشروع أو النشاط يعتبر هو المسؤول عن نتائج هذه المؤسسة¹.

قد تكون مؤسسات جماعية في شكل شركات و التي تمتاز بالإدارة والمساهمة عن طريق الجانب البشري وقد تأخذ شكل التعاون ما بين شخصين أو أكثر في احداث شخص معنوي جديد و ملكية هذا الشخص المعنوي مستقلة كل الاستقلال عن أعضاء الشركة أو الشركاء انطلاقا من مبدأ استقلالية الذمة المالية ما بين الشخص المعنوي و الشركاء، ومن هذا المنظور فإنها تنقسم إلى نوعين من الشركات : شركة أشخاص و شركة أموال².

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

ثانيا- شركة الأموال : على عكس شركة الأشخاص، فان شركة الأموال الاعتبار القانوني القائم ما بين الشركاء فيها مرده الحصة المقدمة فقط، أي أن الاعتبار الشخصي مستبعد بصورة نهائية و بالنتيجة فان الشريك مسؤول بحسب الحصة المقدمة و مثال ذلك شركة الأسهم. وهي المثال الأمثل لشركات الأموال. والميزة الخاصة المقدمة من طرف هذا النوع من الشركات هو سهولة تداول الحصة بسبب العدد غير المتناهي للشركاء فيها³.

2- تصنيف المؤسسات حسب معيار طبيعة الملكية : اعتمادا على هذا المعيار يتجلى لنا عدة أنواع للمؤسسات حسب طبيعة الملكية ، فقد تكون مؤسسات خاصة وقد تكون مؤسسات عمومية وقد تكون مؤسسات مختلطة.

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

1 - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثانية ، دار المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993 ، ص 24 .
2 - علي البارودي ، القانون التجاري الشركات التجارية ، دار النهضة العربية ، 1993 ، ص ، 24، و انظر في نفس الصدد مصطفى كمال طه ، القانون التجاري ، شركة الأشخاص و شركة الأموال ، دار الفكر العربي ، بدون تاريخ نشر ، ص 34 .
3 - علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 24. و ينظر الى عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط01 ، 1999، ص 27.

ونجد بالموازاة مؤسسات عمومية، فهي مجموعة المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة أو بالأحرر رأس مالها تعود ملكيته للدولة.

3- تصنيف المؤسسات من حيث النشاط الاقتصادي : توزع المؤسسات الاقتصادية استنادا لهذا المعيار إلى ثلاث قطاعات رئيسية:

قطاع الفلاحة – قطاع الصناعة – قطاع الخدمات. ويضم كل قطاع مايلي¹ :

3-1- مؤسسات قطاع الفلاحة : وتجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، و تربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، و غيره من النشاطات مرتبطة بالأرض و الموارد. الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم.

3-2- مؤسسات قطاع الصناعة : وتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية إلى منتوجات، و تشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية و صناعية مختلفة، وكذلك صناعات تحويل و تكرير ها للمواد الطبيعية من معادن و طاقة و غير ، وهي ما تسمى بالصناعات الإستخراجية ومؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام، ومؤسسات صناعة التجهيزات ووسائل الإنتاج المختلفة، و نلاحظ أن توزيع هذه المؤسسات يمكن أن تجتمع في فرعين رئيسيين:

- **الصناعات الخفيفة:** و في أغلبها استهلاكية و غير دافعة للاقتصاد بشكل واضح.

- **الصناعات الثقيلة أو المصنعة:** هي مختلف الأنشطة الصناعية التي تعمل منتجاتها على دفع الاقتصاد أماميا ، حيث تعتبر كمستعمل لموارد و منتوجات قطاعات مثل الإستخراجية و الطاقة ، ومنتج لوسائل إنتاج تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية و هي بذلك دافعة إلى الأمام .

3-3- مؤسسات قطاع الخدمات : هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين و هي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل، البنوك، المؤسسات المالية، التجارة، الصحة وغيرها .

4- تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم : يعتبر حجم المؤسسة من العناصر التي غالبا ما ترتب على أساسها المؤسسات إلى أن هذا الحجم يقاس بعدة مؤشرات،منها ما هو أقل أهمية ونستعمل مؤشرات مختلفة حسب إختلاف القطاعات الاقتصادية .

1- حجم الأرض أو المحل المادي : إن هذا العنصر الذي يعتبر سهل القياس يمكن إستعماله خاصة في المؤسسات الزراعية التي تربط نشاطها الكبير بالمساحة التي بحوزتها .

2- رأس المال : يمكن أن يأخذ هذا العنصر عدة أشكال هي :

- رأس المال القانوني : وهو رأس المال للمؤسسة عند التأسيس و الملاحظة أن المقارنة بهذا الأساس تتصادم مع زمن تأسيس المؤسسات نظرا لأن هذا الزمن له تأثير على الأموال المرصد للمؤسسات .

1 - ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق ، ص ص 70،71 .

- رأس المال (الدائم): وهو يتكون من مجموعة رأس المال الذي تأسست به المؤسسة ، بالإضافة إلى كل الإحتياجات و الديون لأجل طويل حيث تؤثر هذه العناصر في تكوين أصول المؤسسة التي تقابلها عادة .

- رأس المال التقني : وهو يعبر رأس المال الثابت بالمعنى الإقتصادي عند ماركس و هذا يبدو أحسن مقياس للمؤسسة الإقتصادية و لكن إذا كانت في نفس الفرع من النشاط الإقتصادي ، فلا يصح أن نقارن مثلا مؤسسة تجارية بواسطة هذا المقياس مع مؤسسة صناعية ، لأن طبيعة الأولى لا تلزم رأسمالا ثابتا كبيرا .

- نسبة رأس المال التقني : وهي نسبة تتكون من بسط يعبر عن رأس المال الثابت و المقام يعبر عن رأس المال المتغير، وهذه النسبة لها دلالة جد مهمة فإرتفاعها يدل على إستعمال أكثر للتقنية وأقل للعمل و يكون العكس في حالة إنخفاضها .

المطلب الثالث : خصائص وأهداف المؤسسات الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية خصائص وأهداف فمن جهة باعتبارها وحدة اقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة أي ما يعبر عنه بالكيان المستقل وبالموازاة تتحصل من محيطها على مختلف الموارد التي تحتاج إليها وهذا بغية تحقيق عملية الانتاج التي تعود عليها بالربح¹، ويمثل في ذات السياق نوع من المردودية التي يجب تقسيمها على العمال سواء في شكل أجور أو منح.

ومن منظور آخر يتعين علينا بالإشارة إلى الأهداف والخصائص أن نضع صوب أعيننا ذلك الهيكل المنظم للمؤسسة باعتبارها مجموعة من العناصر المرتبطة مع بعضها البعض والمنظمة من أجل تحقيق أهداف معينة ، ويشكل هذا التنظيم الوظيفي نوعا من الهرمية داخل المؤسسة والذي في نفس الوقت يساعد على تقسيم المسؤوليات من أجل اتخاذ القرار فيها.

1- خصائص المؤسسة الاقتصادية

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

1-1- خاصية الهيكل الملائم للمؤسسة² : يعتبر الهيكل أساسا وأساسيا في نفس الوقت ، في تكوين و تحديد وضعية المؤسسة. فهو الذي يسهل مسألة التنظيم وتقسيم المسؤوليات على اختلاف المستويات ضمن المؤسسة و بالنتيجة تسهيل عملية اتخاذ مختلف القرارات فيها ، فكلما كانت الهيكلة واضحة معبرة جدا عن العلاقات و التبادلات بين مختلف الأقسام و الوظائف من جهة و مرنة في سهيل عملية احداث التغييرات

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

2 - عمر صخري ، نفس المرجع السابق ، ص25-26.

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

1-2- خاصية التقرب من المستهلك : مما لا شك فيه فان وجود فكرة المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها و أشكالها وحتى على اختلاف القنوات التي تنشط فيها فان وجودها من عدمها مرتبط ارتباطا وثيقا بوجود المستهلك الفعلي أو حتى المتوقع . و باعتبار أن المستقبل أو بعبارة أخرى الدراسات الاستشرافية المستقبلية تنصح بأن يتم ادراج ضمن هياكل المؤسسة الاقتصادية فرع يتولى دراسة مختلف سلوكيات المستهلك من أجل التوجه نحو السوق ومعرفة مختلف حاجات السوق التنافسي، فتأثر الإنتاج من جهة وكذلك الاختلاف بين المستهلكين من جهة أخرى يفرض على المؤسسة الحديثة الاقتراب أكثر من المستهلك، بمعنى هذا أنه على المؤسسة المساهمة في الحياة الاقتصادية بتقديم دراسات قصد التعرف على الاحتياجات و الرغبات الاستهلاكية سواء من الناحية الكمية أو حتى النوعية و تقديم الجودة المطلوبة لمختلف المستهلكين.

1-3- خاصية اللجوء الى تكنولوجيا المعلومات : ان مميزات المؤسسة في الدول المتقدمة و التي تعتمد على تكنولوجيا عالية ، تنطوي مثل هذه التكنولوجيات على مختلف الوسائل التقنية و الآلية الحديثة والتي ترتبط بكيفية أو أخرى بالمعلومات إذ أن خاصيتها تمكنها من الحصول على جمع البيانات ومعالجتها وتحويلها معلومات موثقة بصورة آلية ويمكن الاعتماد عليها أي أن المعلومة تتحول الى مصدر موثوق فيهل فيتم تخزينها أو استخراجها متى حصل الطلب عليها، معتمدين في ذلك دائما على التكنولوجيا الحديثة للإعلام أو الاتصال، أي تكريس مبادئ البحث العلمي في خدمة المؤسسة الاقتصادية.

1-4- خاصية الاعتماد على الإبداع و التجديد: المقصود بالإبداع هنا التكنولوجي المرتبط بالمنتجات و طرق الإنتاج إذ أنه المصدر الأساسي للقوى التنافسية، أما التجديد فهو تعبير ايجابي من شأنه أن يساعد على تحسين التسيير والأداء و يدخل ضمن هذا التجديد طرق تسيير الأفكار و التنظيم .

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

ومما سبق ومن مختلف التعاريف السابقة الذكر، يمكن أن نستخلص أهم الخصائص التي تتصف بها المؤسسة وهي كالتالي:

1- إن المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات ومن حيث واجباتها ومسؤولياتها.

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

- 3- التحديد الواضح والجلي للأهداف و الأساليب التي تزاوّل نشاطها في حدودها.
- 4- القدرة على الانتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها و ذلك لضمان وفرة المواد الأولية وكذا الموارد المالية عن طريق الاعتمادات ، الإيرادات و القروض.
- 5- مساهمة المؤسسة على نمو الدخل الوطني باعتبارها وحدة اقتصادية.
- 6- المؤسسة كنظام مشكل من هياكل يمكن وصفها بأنها عناصر ثابتة لفترة معينة مثل هياكل الانتاج والتوزيع .

2- أهداف المؤسسة الاقتصادية :

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة، يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة، إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتعدد، باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

1- الأهداف الاقتصادية :

1-1- تحقيق الربح: يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي فسة تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية و تطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منا المؤسسات الأخرى و الاستمرار في الوجود.

2-1- عقلنة الإنتاج: أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجياتها من خلال التخطيط المحكم و الدقيق للإنتاج و التوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط و البرنامج و ذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية و المالية و الإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج

3-1- تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع: وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج مايلي³:

- مستوى عال من المرونة.

- أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير.

- أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد.

2- الأهداف الاجتماعية :

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه مايلي:

2-1- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا و شرعا و عرفا، إذ يعتبر

1- ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق ، ص ص17، 18 .

2- ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق ، ص18 .

3- عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09، مارس ، 2006، ص4 .

العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي والمستوى المعيشي.

2-2- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بإضافة إلى التطور الحضاري لهم.

2-3- توفير تأمينات ومرافق للعمال : تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم... الخ¹.

2-4- تأهيل العمال²: حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

3- الأهداف التكنولوجية :

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة البحث والتنمية حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح³، ويمثل هذا البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة.

- كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية.

4- الأهداف الثقافية والرياضية :

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

1 - ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق ، ص19 .

2 - إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص05.

3 - ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق ، ص21 .

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

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

المبحث الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية وظائف أساسية وأخرى فرعية أو مكملة للوظائف الرئيسية وتتمثل أهم الوظائف الأساسية في:

- الوظيفة المالية، ووظيفة التمويل والتخزين، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة إدارة الموارد البشرية. وستتطرق في هذا المبحث لكل وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول : الوظيفة المالية

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق.

وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية¹.

المطلب الثاني : وظيفة التمويل

التمويل كمجموعة من مهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليا من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة²، ومن هذا التعريف يتضح لنا أن وظيفة التمويل تنقسم إلى مهمتين فرعيتين: مهمة الشراء ومهمة التخزين.

أ- مهمة الشراء³: هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة، وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين.

ب- مهمة التخزين⁴: هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، ووفق صيغ معينة وعبر أجهزة مختصة، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين.

1 - ناصر دادي عدون ،إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة،الجزائر،الطبعة الثانية،،1998، ص263 .

2 - ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص 294 .

3 - علي الشرفاوي، المشتريات وإدارة المخازن، الدار الجامعية ، بيروت،،1995، ص20 .

4 - أحمد طرطار، الترشيح الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،،1993، ص75 .

المطلب الثالث : وظيفة الإنتاج

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها و الحافز على استمرارها نمة و بقاءها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية وبالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة ويمكن تعريفها بأنه "عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح¹ .

المطلب الرابع : وظيفة التسويق

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين و الباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة و تركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق. ويعرف التسويق على أنه مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من اجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، و ما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية و التقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، و كل ما يبذل من جهود في عملية ترويج و توفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة حتى تباع أكبر كمية ممكنة منه و بأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحا لها² .

المطلب الخامس : وظيفة الموارد البشرية

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق... ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد. وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية³.

1 - سعاد نانف برنوطي ، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2005 ، ص 226 .

2 - ناصر دادي عدون ، نفس المرجع السابق ، ص 327 .

3 - جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص 36 .

المبحث الثالث : محيط المؤسسة الاقتصادية

تؤثر في المؤسسات الاقتصادية عوامل عديدة ومتغيرات متنوعة يكون مجموعها ما يسمى بالمحيط الذي يعتبر المكان الذي تنمو وتنشأ فيه المؤسسة، فيؤثر عليها ويتأثر بها باعتبار أن هذه الأخيرة تستقطب مواردها من هذا المحيط وتصب فيه بالمقابل ما يمكن أن ينتج عن استخدام هذه الموارد.

المطلب الأول: تعريف محيط المؤسسة الاقتصادية

أعطى للمحيط عدة تعريفات مختلفة باختلاف وجهات نظر العديد من الاقتصاديين فمنهم من يراه عبارة عن مجموعة القوى والقرارات والقيود الخارجية التي لم تنشأ عن المؤسسة ولكن لها طابع يؤثر على نشاطها وتطورها ومنهم من يراه عبارة عن مجموعة من المتعاملين يكونون في علاقة مباشرة مع المؤسسة ومنهم من يقدمه على أنه مجموعة أسواق وأنظمة وفيما يلي مجموعة من التعاريف الخاصة بمحيط المؤسسة :

- محيط المؤسسة هو مجموعة متغيرات على مستويات متعددة خارجية على المؤسسة ولها طابع يؤثر على نشاطها وتطورها يكون البعض منها في صالح المؤسسة كالمنافسة، ظهور أسواق جديدة، مبتكرات جديدة والبعض الآخر يكون في غير صالحها، كمطالبات العمال برفع الأجور، القيود الحكومية بشأن تحديد الأسعار¹.

- يتحدد المحيط بالمتعاملين سواء كانوا أقل تأثيرا على المؤسسة حاليا أو على الأقل في المستقبل المنظور أو هؤلاء الذين يمكن أن يؤثروا مباشرة على المؤسسة كالزبائن، العاملين، الموردون، المنافسون والسلطات العمومية².

تناول هذا التعريف المتعاملين المباشرين مع المؤسسة لكنه رغم ذلك يعتبر موجزا. فتناول D.Larue المحيط بشكل موسع :

- محيط المؤسسة هو مجموع المؤسسات الأخرى التي تنتمي إلى نفس القطاع أي التي تكون معها في منافسة، والمؤسسات الأخرى التي تعتبر من الموردين الذي يعتبر وجودها ضروريا لوجود وبقاء المؤسسة، والمؤسسات التي تعتبر من زبائن المؤسسة، والمؤسسات التي تقدم خدمات أساسية في نشاطها كالبنوك. كما يشمل المحيط القرارات ذات الطابع السياسي والقانوني والتي تحدد طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بغيرها من المؤسسات وكذلك هناك المحيط التكنولوجي الذي يعبر عن مستويات الإبداع والتطور، والمحيط الاجتماعي الذي يعبر عن العلاقة بين الإدارة والعمال³.

1 - علي الشرقاوي: وظائف منشآت الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1997، ص3.

2- A.C.Martinét : « Management stratégique »; organisation et politique, Paris, 2^{eme} édition , 1990, P2.

3 - D.Larue : « Economie de l'entreprise » édition hachette, Paris, 1983, P10.

على خلاف التعريفين الأول والثاني فإن التعريف الثالث يمكن اعتباره أكثر شمولية حيث أنه ألم بكل المتغيرات والعوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

المطلب الثاني : تأثير المحيط في المؤسسة

يعتبر المحيط المصدر الوحيد لعوامل الإنتاج التي تستهلك المؤسسة لتقديم مخرجاتها، فهذه البيئة هي التي تشمل على الأشخاص الذين يقدمون جهدهم العضلي في صورة عما أو جهدهم الفكري من أجل تسيير هذه المؤسسة بالإضافة إلى تعاملهم معها في صورة مستهلكين، كما يشكل المحيط الجغرافي مصدرا لمواردها الأولية وهي أيضا في تكوين وسائل الإنتاج المستعملة وكل هذا يلعب دورا مهما في حياة المؤسسة¹.

أ- أثر تكوين الإنسان : يعتبر الإنسان المخلوق الوحيد الذي يستطيع التصرف بمنطق وحكمة وتحدد نتائج هذه التصرف بكيفية انجازه للمهام الم نوعة به ، وهذه الكيفية ترتبط بدورها بنوعية تكوين أفرادها تكوينا يسمح لها بالتطور المتوازن و المستمر لتوفير حياة تمتاز بالرفاهية ويمكن لأفراد المجتمع أن يؤثروا فيه بثلاثة طرق:

1- بواسطة العامل : يرتبط العامل بالمؤسسة ارتباط وثيقا لمشاركته المباشرة في إنتاج منتجاتها وتتوقف كمية ونوعية هذه المشاركة على نوعية قوة العمل المنفقة والتي تتشكل من مجموعة من العوامل فيزيولوجية ومعنوية .

وهذه الأخيرة تعد رصيذا مخزنا مما يتلقاه الفرد من تربية وتعليم والتكوين ومحتواها ذات مستوى جيد كان المتحصل ذا كفاءة تساهم في رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة.

2- بواسطة المسير : يعد مسير العضو الأساسي في تنظيم وإدارة نشاط المؤسسة، ففي حالة ما إذا كان هذا العضو يتمتع بكفاءة ونزاهة كفاية بالإضافة إلى توفر روح المبادرة فإن المؤسسة سوف تتمكن من الحصول على أحسن النتائج إذا ما توفرت لها العناصر الأساسية الأخرى وبالعكس فإن النقص في مستوى تكوينه أو كفاءتها ستؤدي إلى نتائج سيئة أو عدم استمرارها طويلا.

3- بواسطة المستهلك : يتلقى المستهلك منتجات المؤسسة في الأسواق التي تطرحها فيها فإذا كان هذا المستهلك على مستوى كاف من التكوين والتعليم فإنها يجد صعوبة في اقتناء ما يحتاجه من سلع وخدمات وفهم طرق استعمالها وإدراك الدعاية والإشهار لها مما يزيد من مبيعاتها، وهذا هو الأثر الإيجابي الذي يقدمه المستهلك على منتجاتها، أما في حالة نقص التكوين أو انعدام وانخفاض مستوى التعليم في المجتمع فسيكون له أثر سلبي على مبيعاتها ورقم أعمالها.

1 - ناصر دادي عدون ، نفس المرجع السابق ، ص 85 .

المطلب الثالث : تأثير المؤسسة في المحيط

إن وجود المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع وفي حيز مكاني معين يجعلها تتفاعل معه وتؤثر فيه كما تتأثر به، ذلك بواسطة إنتاجها وتصرفاتها التي قد تفرضها عليه في حالة قوتها وضخامتها. ويمكن أن نفرق نوعين من آثار المؤسسة على المجتمع¹ :

1- الآثار الاجتماعية : ويمكن حصر الآثار الاجتماعية التي تمس المحيط في آثار ايجابية وأخرى سلبية تختلف درجة تأثيرها طبقا لاختلاف نوع النظام الاقتصادي الذي تواجه به المؤسسة وباختلاف حجم المؤسسة ووزنها الاقتصادي و المالي في المجتمع .ويمكن تلخيص آثار الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

- توفير العمل : إن إنشاء مؤسسات اقتصادية جيدة يسمح بتوفير مناصب شغل يزيد عددها أو ينقص تبعاً لحجمها فهي تعمل على امتصاص البطالة من المجتمع إلا أن التكنولوجيا المستعملة في هذه المنشآت لها دور في تحديد العمالة، فالتكنولوجيا المستعملة لليد العاملة تتبع في المجتمعات التي تتوفر على يد عاملة كثيرة مما يفيدها أيضاً في انخفاض التكاليف فهي تستعمل في المجتمعات التي تقل فيها الفئة الشابة أي في المجتمعات المتطورة صناعياً .

- التأثير على الأجور : للمؤسسات الهامة دور أساسي في تحديد الأجور ، فبقوة المؤسسة ووزنها المالي تقوم برفع أجورها خاصة عند محاولة استقطاب اليد العاملة إلى مكان تقل فيه فبذلك يكون لها أثر غير مباشر على الأجور في المؤسسات في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي ، كما تنجح أغلب هذه المؤسسات بجلب العمال من قطاعات أخرى لتحسين مستواهم المعيشي.

- تغيير نمط معيشة السكان : يساهم ظهور المؤسسات في جهات معينة بتغيير نمط الحياة السابق للسكان ف قد تفرض عليهم هذه المؤسسات نظم معينة من وقت العمل ووقت الراحة وكذلك تغيير في العادات اليومية.

- التأثير على الاستهلاك : تؤثر سياسات البيع و الديون التي تتبعها المؤسسات على استهلاك المجتمع كما نوعاً فزيادة المبيعات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع رفاهيتها كما أن الإشهار يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة ناتجة عن غزو منتجات جديدة وصناعية وتلعب وسائل الإعلام خصوصاً التلفزيون دوراً أساسياً في هذا الموضوع لما توفره من معلومات واتصال مباشر بالمستهلك.

- التأثير على البطالة : هذه الحالة تكون عند تصفية المؤسسة التي تتم في حالة إفلاسها يؤدي إلى تسريح العمال مما يزيد في نسبة البطالة ، كما أن التطور التقني باستمرار يؤدي في غالب الأحيان إلى تسريحهم نظراً لأخذ الآلة المتطورة مكان عدد منهم وتظهر هذه المشكلة أكثر حدة في حالة الاتجاه العام إلى تخفيض العمال بالمؤسسات في حالات الكساد

1 - ناصر دادي عدون ، نفس المرجع السابق ، ص ص 83-85 .

- 2- الآثار الاقتصادية العامة : تساهم المؤسسة في تغيير وجه النشاط الاقتصادي لكون تغيير جزءا من أعوانه ، ومن بين الآثار الاقتصادية للمؤسسة على المجتمع:
- دفع عجلة التعمير : وينتج عن ظهور مؤسسات اقتصادية في جهات ريفية أو في أمكنة تتميز بتأخر العمران فيها حيث تقوم هذه المؤسسات بإنشاء سكنات لعمالها وإعدادها للطرق ومرافق العامة وبذلك يتم إنشاء المدارس والمستشفيات وقد يؤدي إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة وهي بذلك تساهم في سياسات التنمية والتطوير .
 - ظهور منشآت تجارية : إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة وهو ما ينتج عن ظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية جديدة يجعل من الضروري القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد ويتبعها مختلف مرافق الحياة الاقتصادية.
 - التأثير على التكامل الاقتصادي : تحتاج الصناعة الثقيلة ، خاصة الميكانيكية منها إلى عدة منتجات وسيطة ، أو نصف مصنعة ومكملة بعضها البعض لهذا فإنه غالبا ما يتم تصنيع هذه المنتجات في مؤسسات مختلفة
 - التأثير على الأسعار : بنفس الطريقة التي تؤثر بها المؤسسات على الأجور فإنها تقوم بالتأثير على أسعار المنتجات ويظهر هذا الأثر خاصة في المنتجات المتكاملة وينتج من هذا عدة مزايا اقتصادية واجتماعية .

خلاصة الفصل التمهيدي

يتضح لنا من خلال هذه الدراسة أن المؤسسة تختلف في تعريفها حيث تعرف بأنها هيكل تنظيمي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان آخرين، أو القيام بكليهما معاً. حيث تتصف المؤسسة بعدة أنواع نذكر من خلالها المؤسسة الشخصية والمؤسسة العامة ، كما للمؤسسة دور هام في الاقتصاد الوطني، أو حتى العالمي خصوصاً مع التطورات الأخيرة، مثل دخول اقتصاد السوق وظاهرة العولمة، ...الخ. فقد زادت أهميتها كما أصبحت بواسطتها تتطلب اهتماماً ودقة كبيرين، كما أنه على المسيرين التصرف بعقلانية مع الأوضاع الجديدة، الاهتمام بجميع وظائف المؤسسة فكل منها دورها وأهميتها، فنجاح المؤسسة يتوقف على جميع الوظائف والنشاطات .

الفصل الأول

الإطار العام لتقييم المؤسسة

تمهيد:

يتم الاعتماد على تقييم المؤسسات لمجموعة من الأسباب من بينها كبر حجم المؤسسات والتوسع الكبير لعمليات التبادل المتعلقة بأصول المؤسسة سواء كانت مادية أو مالية أو معنوية، مع الحاجة إلى وجود مرجعية في تحديد القيمة مما يساهم في التعرف على آفاق تطور المؤسسة .

ولحساب قيمة هذه الأخيرة يفترض اللجوء إلى مختلف طرق التقييم التي اقترحتها النظرية المالية. حيث تركز هذه الطرق في مجملها على مكونات المؤسسة سواء المادية أو المعنوية، مع الأخذ بعين الاعتبار المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة حيث يمكن ملاحظة الوضعية الحقيقية للمؤسسة والتي غالبا ما تعكس واقع هذه الأخيرة وتحدد موقعها ومحلها من السوق التنافسية.

المبحث الأول: الأسس النظرية في تقييم المؤسسة.

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

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

فالتقييم يعرف على أنه عملية تحليلية من طرف شخص متخصص في هذا المجال الذي يشترط فيه أن يضم مجموعة من المبادئ والخبرات الفنية في الجانب المالي والمحاسبي والقانوني والجباي.

والغاية التي يصبو إليها هذا الشخص هو تحقيق هدف التقييم، على أن عملية التقييم في حد ذاتها تكمن أساسا في تحديد قيمة معينة للشيء خلال فترة معينة¹، بغض النظر عن الطريقة التي يمكن إتباعها لتقدير تلك القيمة.

المطلب الأول: مبادئ عملية التقييم

لقد كان لواقع النظرية المالية أثر بظهور نظرية مستقلة خاصة المتعلقة بقيمة المؤسسة، فلا يمكن أن نتصور وجود نظرية مالية تخلو من مفهوم قيمة المؤسسة، بل وأكثر من ذلك أن الهدف المباشر في المفهوم الحالي للنظرية المالية هو تعظيم قيمة المؤسسة أي الفائدة التي تعود على المساهمين عن طريق إحداث الثروة والتعظيم من قيمتها أو بمنظور آخر تعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة وهو الهدف الذي تصبوا إليه نظرية التقييم، فهذه النظرية تقوم على مجموعة من المبادئ يمكن حصرها كالتالي:

1- مبدأ وجود البدائل: هذا المبدأ يقوم على أساس تحديد القيمة السوقية العادلة و الذي يفترض فيه تقدير القيمة العادلة أو الطبيعية لاستفءاء مبدأ البدائل، ومثال ذلك إذا ما تم إبرام معاملة ما بين مشتري و بائع، الغاية من وراءه هو نقل عملية الملكية، فالهدف يكون في نفس درجة التساوي ما بين الطرفين وقد تتحقق البدائل عن عملية نقل الملكية ذلك أن البائع ليس مجبر على البيع وأن المشتري ليس مجبر على الشراء. و من هذا المنظور فان موازين السوق سوف تنتشوه أو تتعطل².

2- مبدأ الاستبدال: يقوم هذا المبدأ على فكرة بسيطة أن تقدير قيمة التكلفة للمؤسسة الاقتصادية يقوم على أساس القيمة الجديدة وقيمة الاستعمال، أي محاولة إحداث مقاربات في الذمة المالية للمؤسسة، ذلك أن تقدير التكاليف المطلوبة من أجل استبدال مؤسسة اقتصادية بأخرى أمر معقد و مستحيل وهذا راجع مباشرة

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

2 - هواري السويسي، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 34.

إلى أصول المؤسسة الاقتصادية ، فلا يمكن لنا أن نجد مؤسسة اقتصادية أخرى تحوي على أصول بنفس الميزة ونفس الخصائص للمؤسسة الأولى¹.

3- مبدأ الإحلال : يقوم هذا المبدأ على أساس أن قيمة الأصل تتحدد بواسطة التكلفة والتي سوف تتحملها المؤسسة كبديل بنفس الخصائص والميزات التي تم الاعتماد عليها في الأصل، ويتجلى من خلالها المبدأ أنه لا يخالف كثيرا المبادئ السابقة لأن القاسم المشترك ما بين هذه المبادئ وحتى في مبدأ الحلال هو فكرة السوق كمرجع في التقييم ، ولكن مع مراعاة الفوارق في جانب التكاليف الواجب إنفاقها، أما مبدأ الإحلال حتى ولو اعتمد على فكرة السوق غير أنه يعتمد على القيمة أو السعر المدفوع في الأصول أو في المؤسسات التي لها نفس الخصائص².

4- مبدأ المنفعة المستقبلية: هذا المبدأ يقوم على أساس أن قيمة الأصل تعكس مختلف المنافع الاقتصادية المستقبلية والمتوقعة من أو السيطرة عليه، فقيمة المؤسسة تتخذ عن طريق القيمة الحالية والصافية لكافة المنافع الاقتصادية والتي تكون من جراء امتلاك المؤسسة. هذا المبدأ إذا ما نظرنا إليه من الجانب النظري فلا جدوى من قيمة المؤسسة فيما حقته في الماضي، لأنه لا يعكس قيمة المؤسسة الحالية.

ولكن هذا المبدأ إذا نظرنا إليه من الناحية العملية فإنه لا يمكن في أي حال من الأحوال استبعاد نشاط المؤسسة السابق وأدائها بل قد يكون مؤشرا ومعيارا يقياس عليه لمعرفة أداءها المستقبلي. غير أن هذا المبدأ فيه نوع من الصعوبة ونوع من التعقيد لأنه مقرون بفكرة التنبؤات المستقبلية وهو أمر نسبي، ومع ذلك فإن القيمة الصافية الحالية للمنافع الاقتصادية المستقبلية تكون غالبا أفضل مقياس للقيمة الخاصة بالنسبة للمشتريين وهو يعتبر (المبدأ) مدخل لتقدير القيمة³.

المطلب الثاني: طرق تقييم المؤسسة

لتحقيق الهدف المنشود والمتمثل في الوصول إلى قيمة المؤسسة، لابد على المقيم إتباع عدة طرق لتقييم المؤسسة، ومعرفة الطريقة المثلى والتي تسهل عليه العمل في الوصول بشكل سريع إلى تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة، كون أن عملية التقييم هي عملية جد معقدة، بسبب كثرة العوامل التي لابد مراعاتها سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي بالنسبة للمقيم وذلك من أجل القيام بالعمل على أحسن وجه وإنشاء تقرير ناجح.

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

1 - هواري السويسي، نفس المرجع السابق، ص. 34 .

2 - هواري السويسي ، نفس المرجع السابق ، ص35.

3 - هواري السويسي ، نفس المرجع السابق ، ص 36 .

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

1- طريقة استحداث تدفقات الخزينة CFD

مبدأ طريقة استحداث تدفقات الخزينة: تعتمد طريقة استحداث تدفقات الخزينة أو كما يطلق عليها أيضا طريقة التدفقات النقدية المخصومة على استحداث التدفقات النقدية المتاحة الخاصة بدورة الاستغلال بتكلفة رأس المال، حيث تتفق هذه الطريقة مع النظرية المالية التي ترى أن قيمة أي أصل تقاس من خلال التدفقات النقدية المتولدة منه في المستقبل.

فمبدأ هذه الطريقة هو اعتبار المؤسسة كأصل أو استثمار مالي ينتج عنه تدفقات خزينة، منه فان قيمة المؤسسة تحسب بجمع هذه الأخيرة بعد طرح الضريبة واستحداثها بواسطة معدل يعكس المخاطر المرتبطة بهذه التدفقات، فكلما ارتفع الخطر كلما طبق معدل استحداث عالي من أجل الحصول على قيمة حالية والتي نحن مستعدون لدفعها¹.

ومن ثمة فان قيمة المؤسسة ستحدد أخذا بعين الاعتبار مقدرة المؤسسة على افراز مختلف التدفقات في المستقبل وعلى مدى أفق قد يمتد الى ما لا نهاية.

فعمل المقيم هنا يتمثل في تحديد العناصر المكونة للتدفق النقدي المتاح² ومن ثم تشكيل سلسلة النقدية المقدره لعدد من السنوات ثم القيام باستحداثها (خصمها) بمعدل استحداث معين. وذلك على النحو التالي حيث يمثل:

VA : القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية.

Ft: التدفق النقدي المتاح المقدر في الفترة t

VRn : القيمة الباقية للمؤسسة في نهاية المدة.

K: معدل الاستحداث.

N: الفترة المأخوذة لحساب التدفقات.

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

ثانيا : مزايا طريقة استحداث تدفقات الخزينة :

* تهتم بالتنبؤات والبعد المستقبلي للمؤسسة.

* تأخذ بالحسبان القيمة الزمنية للنقود.

* تعتمد على تكلفة رأس المال.

$$VA = \sum_{t=0}^n \frac{Ft}{(1+K)^t} + \frac{VRn}{(1+K)^n}$$

1 - بركاني عبد الرحمان ، أهمية النظام المحاسبي المالي الجديد في تقييم المؤسسة دراسة حالة في مؤسسة هيزا، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي اليباس، سيدي بلعباس 2011-2012، ص 164.

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

* تهتم بثمرة الأموال بمعنى تدفقات السيولة الصافية المحققة فعلا النشاط العادي للمؤسسة¹.

ثالثا: عيوب طريقة استحداث تدفقات الخزينة:

تطرح هذه الطريقة كغيرها من الطرق المعتمدة على التدفقات إشكالا في تحديد عناصر حسابها في ظل عدم وجود إجماع وتوحيد لهذه العناصر والمتمثلة في (مفهوم التدفق النقدي المتاح ، معدل الاستحداث، الفترة المأخوذة لحساب القيمة النهائية المتبقية (للمؤسسة) ، مما يجعل تطبيقها من طرف عدد من الخبراء ينتج اختلافا في قيمة نفس المؤسسة في ظل عدم الإجماع على مكوناتها²:

أ- تحديد التدفق النقدي المتاح: صعوبة التنبؤ بالتدفقات يطرح مشاكل في المجالات المالية بصفة عامة مجال تقييم المؤسسات بصفة خاصة و لعدم توحيد المفاهيم المالية و المفهوم في حد ذاته، والذي يتجلى خاصة في مشكل المؤونات ، مما يجعل تحديده يخضع لاختيارات الخبير المقيم.

ب- بمعدل الاستحداث : يشكل تحديد معدل الاستحداث هو الآخر إشكالا كبيرا ، إلا أنه في الغالب ما يأخذ تكلفة رأس المال لاستحداث التدفقات المستقبلية مع الأخذ في الحسبان مستوى المخاطر الخاصة بالمؤسسة . فإذا كان إيجاد الأرباح تكلفة رأس المال يتميز بنوع من السهولة و الوضوح لوجود مؤشرات واضحة لحسابها، فإن علاوة الخطر تطرح مشكلا وصعوبة في إيجادها، مما تنتج اختلافا بين الخبراء المقيمين عند تطبيقها على نفس المؤسسة.

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

إن اعتماد الفترة الطويلة (أكثر من عشر سنوات)³ تجعل التوقعات عشوائية ، ذلك أنه كلما اتجهنا نحو المستقبل البعيد تزيد احتمالات عدم التأكد و الخطأ .

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

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

1 - علي بن الضب ، نفس المرجع السابق ، ص 30.

2 - هواري سويسبي، نفس المرجع السابق ، ص95.

3 - هواري السويبي ، نفس المرجع السابق، ص96.

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

2- طريقة الأصول الصافية المعاد تقييمها:

1-2 مقارنة الذمة المالية Approche Patrimoniale : تقوم هذه الطريقة على تقييم منفصل لمختلف عناصر أصول والتزامات المؤسسة، ليتم بعد ذلك جمعها للحصول على قيمة المؤسسة.

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

ولاعتبارات محاسبية، ضريبية ، تاريخية ، فإن القيم التي تظهرها الميزانية تكون بعيدة عن القيم الحقيقية مما يستدعي إعادة تقييمها وهو ما يسمى بـ الأصل المحاسبي الصافي المعاد تقييمه¹ ، فهي طريقة مماثلة لسابقتها، إلا أن الاختلاف يكمن في الأصول المادية المعاد تقييمها .

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

أولاً : مبدأ طريقة الأصول الصافية المعاد تقييمها:

تستعمل هذه الطريقة لإعادة تقييم وتصحيح عناصر الميزانية لكي تصبح ذات مصداقية والتي فقدتها بسبب الأحداث التالية :

- التضخم.

- طرق الاهتلاك.

- طرق التسجيل المحاسبي.

فحساب قيمة المؤسسة لا بد من تصحيحات اقتصادية، تجعل العناصر مقيمة بقيمة حقيقية بدلاً من الأخذ في المحاسبية مثل إقصاء المصاريف الوهمية، ونجد أن الاستثمارات المعنوية غير قابلة للتقييم مع الحساب الأصول المتحصل عنها عن طريق الإيجار التمويلي التي لا بد أن تضاف إلى الأصل المحاسبي الصافي.

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

و منه: قيمة المؤسسة = الأصل المصحح - الديون المصححة¹.

حيث أن الأصل الصافي المصحح = الأصل المصحح - الخصم المستحق المصحح

ونظرا للصور المسجل في طريقة الأصل الصافي المصحح فقد أدى هذا إلى ظهور طرق أخرى تعمل

على تغطيته وذلك بنظرة أكثر اقتصادية للذمة المالية للمؤسسة تتمثل هذه الأخيرة في طريقتين :

أ- القيمة الجوهرية: تركز على مبدأ استمرارية النشاط، فهي تم بمبلغ الأموال الضرورية لإعادة تكوين

أصول المؤسسة لأجل متابعة الاستغلال في الشروط العادية. فهي تتميز عن الأصل الصافي المصحح في

أن العناصر المكونة لها مستقلة عن نمط تمويلها وكذلك وضعها القانوني وأنها موجهة لتلبية احتياجات

الاستغلال بالمؤسسة. فهي بذلك تعتبر المؤسسة كأداة إنتاج مكيفة مع احتياجات الاستغلال، ولحساب القيمة

الجوهرية لمؤسسة ما فإننا نجد لها مختلفة بحسب نظرة المحلل المعتمدة.

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

القيمة الجوهرية = الأصول الإجمالية المصححة + مصاريف الاستثمار الضرورية للحفاظ على الأدوات

الموجودة + الأملاك المستأجرة (بقيمتها الاستعمالية)

نلاحظ أن الطريقة السابقة قد قامت بحساب القيمة الجوهرية بصورة إجمالية أي أن الديون متضمنة،

لكن المدرسة الوطنية للخبراء المحاسبين بلجيكا قد أوجدت مفهومين آخرين للقيمة الجوهرية وهما : القيمة

الجوهرية المخفضة (Réduit) والقيمة الجوهرية الصافية، حيث يكتبان بالعلاقة الآتية²:

القيمة الجوهرية المخفضة = القيمة الجوهرية الإجمالية الديون بدون فوائد

القيمة الجوهرية الصافية = القيمة الجوهرية الإجمالية - مجموع الديون

ب - الأموال الدائمة الضرورية للاستغلال: تتمثل في الاستثمارات الضرورية للاستغلال مضافا إليها

الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFRE، الذي يتحدد بمستوى النشاط التقديري أما الاستثمارات

فيجب أن تتحدد بالقيمة الصافية وهذا المفهوم يقترب جدا من مفهوم الأصل الاقتصادي³، وتحسب بالطريقة

التالية:

الأموال الدائمة الضرورية للاستغلال = القيم الثابتة للاستغلال + القيم الثابتة لقرض الإيجار + القيم الثابتة

المستأجرة والمستعارة

ثانيا : مزايا طريقة الأصول الصافية المعاد تقييمها:

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

- تعتمد على معطيات حقيقية مما يجعلها سهلة وموضوعية وواقعية نسبيا.

¹ - Carole Gresse ;Les entreprisesendifficultés, edit.Economica, Paris,1999.pp 64-65.

² - هواري السويسي و كمامسي محمد أمين ، إشكالية تقييم المؤسسات مع الإشارة إلى حالة الجزائر ، الملتنقى الوطني الأول حول تقييم المؤسسات ، جامعة سكيكدة ،سبتمبر 2005،ص 21.

³ - علي بن الضب ، نفس المرجع السابق ، ص 24.

ثالثاً: عيوب طريقة الأصول الصافية المعاد تقييمها :

- إهمال المردودية والتركيز على الأصول¹.
- تجاهلها لبعض الاستثمارات المعنوية كالزبائن، السمعة التجارية العناصر التي ليست لها قيمة مستقلة أو منفصلة... الخ فلا تظهرها في الميزانية ومن ثم فلا يوجد سعر يمكن ملاحظته.
- 3- طريقة مضاعف نتيجة الاستغلال و مضاعف التمويل الذاتي (طرق المقارنة): مقارنة فائض القيمة

GOOD WILL

أولاً : مبدأ طريقة المضاعفات

- يتمثل مبدأ هذه الطريقة وعلى مثل كل الطرق التي تعتمد على المقارنة، يتم اختيار عينة من المؤسسات المسعرة التي تنتمي إلى نفس القطاع ولها نفس الخصائص من حيث درجة المخاطرة، مستوى المردودية ومعدل النمو، واستخدام طريقة المضاعفات تقوم على ثلاث مبادئ أساسية
- تقييم المؤسسة بصورة كاملة.
- تقييم المؤسسة بمضاعفات على حساب قدرتها الربحية.
- اعتبار السوق كفى لتطبيق المقارنة.
- يستخدم هذا النوع عادة لتقييم المؤسسات غير المسعرة استناداً إلى العينة المسعرة بأخذها كمرجع تقييمي و من بين أهم هذه المضاعفات:
- أ- مضاعف النتيجة الصافية : PER
- يتم حسابه وفق العلاقة التالية²:

$$PER=CB/Rnet$$

CB ; الرسملة البورصية

Rnet ; النتيجة الصافية

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

$$Vcp = PER * Rnet$$

Vcp : قيمة الأموال الخاصة للمؤسسة غير المسعرة

Rnet : النتيجة الصافية للمؤسسة غير المسعرة

ب- مضاعف نتيجة الاستغلال: 'MRexp' يتم حسابه كالتالي :

$$MRr xp=AE/Rexp$$

1 - بركاني عبد الرحمان ، نفس المرجع السابق ، ص 190

2 -Arnaud Thauvron, « Evaluation d'entreprise », 2émé édition, Economica, Paris, 2007, P188.

يمكن تحديد قيمة المؤسسة غير المسعرة بنفس الطريقة السالفة الذكر.

ثانيا : مزايا طريقة المضاعفات :

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

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

يتيح حساب فائض القيمة GOOD WILL من الناحية العملية إيضاح مدى ملائمة بعض القرارات التسييرية ، خاصة منها المتعلقة بشراء الأصول و التنازل عليها ، و بالتالي فهي تلعب دورا تسييريا في المؤسسة¹ ، حيث تساعد في اتخاذ القرارات المهمة.

ثالثا: عيوب طريقة المضاعفات :

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

يلاحظ أن منظور فائض القيمة ، أقل موافقة لتقييم المؤسسات الكبرى بالعكس فهو مناسب لتقييم المؤسسات ذات الحجم الصغير والمتوسط² PME. لأنه أكثر وضوحا وشفافية . الطرق الأخرى .

من خلال دراستنا لمختلف طرق التقييم نجد أنه من الصعب تطبيقها كلها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، نظرا للتعقيدات المتعلقة بالطريقة في حد ذاتها، حيث لا يوجد توحيد لمكوناتها من جهة، ونظرا لنقص المعلومة .

بسبب عدم وجود جهات تسمح بالتنبؤ بالمعطيات المستقبلية (خاصة السوق المالية)، ومن بين الأسباب التي تجعل الخبير المقيم ينتهج طريقة معينة بدلا من الأخرى هو مدى توفر المعلومات حول كل طريقة، أي أن الطرق المرتكزة على مقارنة التدفقات أكثر تعبيراً عن حقيقة قيمة المؤسسة منها عن الطرق المرتكزة على مقارنة الذمة المالية (الميزانية) – إلى حد ما (خاصة طريقة تدفق النقدي المتاح) – ولكن بسبب عدم توفر المعطيات المتاحة عن مقارنة لتدفقات يتم اللجوء إلى الطرق المرتكزة على مقارنة الذمة المالية.

4- اختيار نموذج التقييم المناسب في ظل تعدد طرق التقييم:

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

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

1 - Pierre Vernimen, OP.Cit, P854

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

فمقاربة التدفقات يقوم التقييم فيها على أساس القدرة على التمويل الذاتي، التمويل على أساس التدفق النقدي المتاح، كما تعتمد مقارنة التدفقات على عدة معطيات والمتمثلة أساسا في الربح المصحح معدل الاستحداث، مدة الاستحداث، تكلفة رأس المال والفترة المأخوذة لحساب القيمة المتبقية للمؤسسة، هذا ما يتطلب معرفة عميقة بالمؤسسة وعناية دقيقة بالعناصر المكونة لها، وبالتالي قد تتميز هذه الطريقة بثقل وطول الإجراءات وهذا ليس في صالح أي باحث.

وكذا الحال بالنسبة لمقاربة فائض القيمة، فهي تقوم على قياس المزايا المعنوية¹ سمعة المؤسسة، الدراية الفنية، الدراية التجارية، الربح المتوقع، ... التي هي بحوزة المؤسسة، فكل هذه العناصر يكون من الصعب التكهن لها ما لم نكن على معرفة بنقاط القوة والضعف للمؤسسة وكذا مختلف الفرص والقيود التي يملئها المحيط.

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

أولا : حسب خصوصية المؤسسة:

- * تعتبر قيمة التصفية موافقة للمؤسسات ذات الأصول غير القادرة على تحقيق الأرباح.
- * تعد طريقة التدفقات الأنسب للمؤسسات الخدمية الصرفة التي تكاد تتعدم فيها الأصول المادية كما نجدها موافقة للمؤسسات قوية النمو.
- * عدم موافقة الطرق المرتكزة على الذمة المالية للمؤسسات العاجزة هيكليا (ذات خسائر كبيرة) ذلك لأن خسائر سنة أو سنتين تفوق أحيانا قيمة الأصل المحاسبي الصافي المصحح.

ثانيا: تنميط عمل الخبراء المقيمين:

لغرض تحسين نتائج التقييم التي تعبر عن رأي يصدره المقيم في نهاية المطاف لابد من توحيد وتعميم العمل إضافة إلى تنميط التقارير الخاصة بالتقييم، والتي تمثل مخرجات عملية التقييم. ولكي تحظى نتائج عملية التقييم بقبول عام، لابد من وجود وإنشاء هيئة تجمع أصحاب المهنة من خبراء محللين ماليين وكل ما يهمه أمر التقييم توكل لها مهمة إصدار معايير أخلاقيات المهنة ومعايير تخصص منهجية العمل وإصدار مختلف معايير التقييم وتنميط التقارير، لتضمن عملية توحيد وانسجام مقاييس التقييم. هذان المحددان يلعبان دورا مهما في اختيار الطريقة المثلى التي يعتمد عليها المقيم في تقييم المؤسسة

1 - بكاري بلخير، أثر التقييم المالي على مسار الشراكة بالنسبة لمؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار (ENSP)، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص

والوصول إلى النتائج والتي يكون الهدف من تحقيقها هو وضع قيمة محددة تعبر عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة¹.

المطلب الثالث : عملية التشخيص في المؤسسة

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

فعملية التشخيص بهذا المنظور هي عبارة عن سلسلة أنشطة تكون بصورة مرتبة ومنهجية داخل المؤسسة، حيث تنصب عملية التشخيص كبديلة على أنشطة التموين والإنتاج وعملية التسويق .

وتأتي عملية التشخيص كذلك على كل ما يتعلق بالموارد البشرية، وهناك مجال مباشر يظهر لنا تأثير عملية التشخيص على الجانب المالي وبالتالي على نشاط المؤسسة ومردوديتها، وتمكننا هذه العملية من معرفة الخلل الوظيفي للمؤسسة².

1- تعريف التشخيص وشروطه : إذا أردنا أن نقف عند هذا المصطلح نجد أن استعماله كثيرا في الجانب الطبي، غير أن مصطلح التشخيص انتقل كذلك إلى بعض الاختصاصات العلمية الأخرى بما في ذلك العلوم الاقتصادية . ونجد في المفهوم الحالي أن المؤسسة الاقتصادية أصبحت تعتمد على هذا المفهوم بصورة كبيرة وفق الأسس والمبادئ التي يعتمد عليها الجانب المالي للمؤسسة.

وهنا نحاول أن نضع إسقاطا لهذا المصطلح على واقع المؤسسة كون هذه الأخيرة تحتاج إلى نوع من التمحيص والتدقيق لمعرفة مختلف المشاكل والأزمات التي تعانيها لكي تضبط حلول تتناسب ووضعيته.

فنجد مثلا المفكر "براون" يعرف التشخيص على أنه : مجموعة من العمليات التي تهدف إلى إبراز العيوب والخلل في المؤسسة من أجل تصحيح نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة للمؤسسة.

ويعرف مفكر آخر³ التشخيص : باعتباره نموذج قاعدي يحلل المؤسسة من خلال وظائفها وتنظيمها ليخرج في النهاية باقتراحات التحسين والتي تسمح للمسؤولين بتوجيه أعمالهم وجهودهم نحو تحسين أداء المؤسسة. ما يمكن ملاحظته من التعريفين السابقين أنهما يحاولان وضع عملية التشخيص باعتبارها مرحلة تعالج مختلف العمليات التي تتم داخل المؤسسة، وهذه العملية من المفروض أن تبدأ بتحليل وفحص المؤسسة بغية تحديد نقاط القوة والضعف ليتم في نهاية المطاف تقديم العلاج المناسب إذا ما اعترق المؤسسة خلل على أي صعيد من الأصعدة أو بمنظور آخر تعزيز نقاط القوة فيها.

- شروط التشخيص: لكي يكون التشخيص فعالا، لا بد أن يستجيب للشروط التالية⁴:

* أن يكون عضوي بحيث يحسن وصف الهياكل ومكونات المؤسسة وعلاقة هذه المكونات ببعضها البعض.

1 - هواري السويسي ، نفس المرجع السابق ، ص 104

2 - عيساوي نادية ، نفس المرجع السابق، ص 44.

3- عيساوي نادية، نفس المرجع السابق ، ص 46

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

* أن يكون وظيفي بحيث يحسن دراسة وتحليل مختلف أنشطة المؤسسة.

* أن يكون استراتيجي بحيث يحسن دراسة وتحليل إمكانيات المؤسسة المستقبلية.

2- أنواع التشخيص :

2-1- تشخيص التموين: عندما نتطرق إلى فكرة تشخيص التموين، تستوقفنا فكرة أساسية وهي التحكم في تكاليف الإنتاج ، وغالبا ما تكون تكلفة التموين هي أهم تكلفة فيه، وعليه فالتحكم في تكلفة الإنتاج يفترض التحكم في تكلفة التموين، وهذا يفترض بدوره التحكم في تكلفة الشراء وتكلفة التخزين. وهذه الميزة لكي يمكن التوصل إليها تفرض مجهودات عالية للأفراد القائمين على تسيير وظيفة التموين مثلا ، الدراية بالسوق، احتمالية وجود موردين جدد وإدراك بقواعد تسيير المخزون وعليه فان تشخيص نشاط التموين يفترض فحص نشاط الشراء من جهة و التخزين من جهة أخرى مع ضرورة تناول كل القيود التي يمكن أن يتعرض لها نشاط التموين من خلال علاقة المؤسسة بالمحيط إلى تنشيط فيه¹.

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

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

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

ب-عملية التخزين: الغاية من التخزين هو حفظ المواد والمنتجات التي تدخل في سلسلة الإنتاج للمؤسسة أو التي هي في حالة انتظار من أجل عرضها في السوق. وعملية التخزين تخضع وجوبا إلى سياسة محددة والتي يتعين على المؤسسة مراعاتها وفقا لنظام محدد وإذا أردنا أن نقم دور المقيم في هذه العملية فدوره ينصب حول الكشف عن المخزون المتواجد ما إن كان في حالة ارتفاع في حجمه سواء ما تعلق بالمواد أو بالمنتجات وهنا بالذات تظهر سياسة المؤسسة ما إن كانت عملية التخزين مبنية على سياسة الشراء العقلانية أو أن المؤسسة لها من الصعوبة لما كان في تصريف منتجاتها، بسبب ضعف سياسة التسويق مثلا أو سوء تقدير الطلب الحقيقي على منتجات المؤسسة أو حتى لسبب متعلق بنوعية التسيير داخل المؤسسة إذ لم تكن هناك عملية تشخيص للتموين قد يسبب للمؤسسة ما يعرف بالمخزون النائم، والذي يفترض أن لا يؤخذ بعين الاعتبار كما يراه بعض المختصون.

2-2- تشخيص التسويق : يفحص من خلاله المقيم مدى فعالية سياسات المؤسسات التسويقية و انعكاسها على مبيعاتها ، و بالتالي على حصتها السوقية.

1 - عيساوي نادية ، نفس المرجع السابق ، ص49.

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

أ- سياسة التوزيع: يقصد بالتوزيع المسلك الذي تتبعه المؤسسة للترويج عن منتجاتها في السوق وقد تتم العملية بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة فإن كانت بالصورة المباشرة تعتمد المؤسسة على إمكانياتها الخاصة في التوزيع، أما بالصورة غير المباشرة تعتمد على الوسطاء وبطبيعة الحال فإن لكل طريقة تكلفة، هنا يتعين على المؤسسة مراعاة الطريقة أو الأسلوب الذي تعتبره مناسب مع إمكانياتها.

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

ب- سياسة التسعير: من المفروض أن المؤسسة التي تنشط في سوق معين أن تراعي الأسعار المتعامل بها في هذا السوق، ويقع لزم على المؤسسة أن تراعي حجم الإنفاق مقارنة بالتكاليف من أجل المحافظة على هامش الربح تحقيقاً للمردودية، وهنا يكمن دور المقيم في فحص مدى قدرة المؤسسة في التحكم لمختلف التكاليف التي تقدم عليها وبالنتيجة يظهر انعكاسها على الأسعار وعلى المردودية.

ج- سياسة الترويج: تفرض المنافسة على المؤسسة مراعاة فكرة استقطاب مختلف المستهلكين لهذا المنتج ، معتمدين بطبيعة الحال على سياسة الترويج، أي عرض المنتج في السوق بمختلف وسائل الإعلام والاتصال.

يتعين علينا أن نعي لأن مختلف الوسائل المعتمدة عليها من أجل التسهير على المنتج تؤثر على مبيعات المؤسسة وبالتالي على مردوديتها، ويستوجب الأمر على القائمين على عملية الترويج مراعاة تكاليف هذه العملية، بالموازاة مراعاة المؤسسات الأخرى المنافسة والتي تعتمد هي الأخرى على سياسة الترويج . ودور المقيم يظهر جليا هنا من خلال فحص أثر سياسة الترويج على مبيعات المؤسسة وبالتالي على مردوديتها¹.

2-3- تشخيص الموارد البشرية : يعتبر نشاط الموارد البشرية من بين أهم الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة من خلال ما يقدمه من إمكانيات ومؤهلات علمية وعليه فإن القيام بتشخيص الموارد البشرية يستلزم فحص حجم العمالة ، المستوى التأهيلي للأفراد، أهمية التكوين في المؤسسة.

أ-حجم العمالة : إذا لم تراعي المؤسسة احتياجاتها من حيث اليد العاملة فإنه سوف يؤدي إلى ارتفاع تكاليف العمال من خلال مختلف الأعباء المنجزة عنه كالالتزامات المتعلقة بالضمان الاجتماعي ، فإنه سوف يؤدي حتما إلى استهلاك جانب من القيمة المضافة للمؤسسة وبالتالي سوف ينعكس سلبا على نتائج المؤسسة وعلى قيمتها وهنا بالذات على المقيم أن يثبت الاحتياجات الخاصة للمؤسسة.

1 - عيساوي نادية، نفس المرجع السابق ، ص 54.

ب - المستوى التأهيلي للأفراد : لكل مؤسسة احتياجات خاصة من حيث اليد العاملة، ومسألة التأهيل تعتبر معياراً معتمداً من طرفها، وتكون العملية في بداية الأمر عند التوظيف وهنا يتعين مراعاة الجانب الموضوعي وهذا العنصر ينعكس على أداء المؤسسة.

ج- التكوين والتدريب : يعتبر هذا العنصر من أهم العناصر التي تراعيها المؤسسة في المسار المهني للعمال، فكلما استطاعت المؤسسة تكوين أفرادها والمحافظة على كفاءاتهم وتطويرها ينعكس حتماً بصورة إيجابية على نتائج الأداء.

ويلاحظ بأن أي مؤسسة على اختلاف نشاطها والتي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة كميزة، يستوجب عليها الأمر أن تكون أفرادها على حسن استغلال هذه التكنولوجيا بما يعود بالإيجاب عليها وهذا في شأن دورات التكوين والتأهيل.

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

هـ - المناخ الاجتماعي: يتعين على المؤسسة أن توفر للعمال مناخ اجتماعي مستقر، وظروف عمل مستقرة لأنه كلما توفرت هذه الأخيرة كلما كانت المؤسسة في حالة استقرار، فمؤشر الظروف الاجتماعية والمناخ الاجتماعي يعتبران هدفاً هاماً للمؤسسة من أجل تحقيق الاستقرار.

2-4- التشخيص المالي: يهتم بشكل أساسي بمرودية المؤسسة التي تعبر عن مدى نجاعة كل الوسائل المالية، المادية و البشرية المسخرة في تحقيقها¹.

وعليه فإن التشخيص المالي سيفيد المقيم من عدة نواحي، من بينها توضيح نقاط القوة والضعف كنتيجة للتشخيص من خلال مختلف أنشطة المؤسسة وهذا انطلاقاً من العناصر التالية:

أ- رأس المال العامل: تشخيص رأس المال العامل يستنبط من خلال استنتاج سياسة المؤسسة التمويلية ما إن اعتمدت على أموالها الخاصة أو من خلال الاقتراض لتمويل أصولها وهذا العنصر أي فكرة التشخيص لرأس المال العامل يخولنا معرفة سياسة المؤسسة الاستثمارية².

ب- رقم الأعمال: يعتبر رقم الأعمال بمثابة مؤشر، فكلما كانت حصة المؤسسة السوقية مرتفعة نتيجة ارتفاع رقم الأعمال كلما يبين هذا تحسن سياستها التجارية، والعكس في ذلك كلما انخفض رقم الأعمال فإنه يعكس وجود مشاكل في توزيع منتجات المؤسسة وبالتالي يعكس سوء السياسة التجارية لها.

ج- القيمة المضافة: تلك المساهمة التي تقدم عليها المؤسسة من جراء عملية الإنتاج فيلاحظ بأن القيمة المضافة كمؤشر تعكس انخفاض تبعيتها، واعتمادها على الغير في تحقيق دخلها، فهنا تكون مهمة، هذا

1 - عيساوي نادية، نفس المرجع السابق، ص 58 .

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

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

د-المردودية: يمكن اعتبار أن المردودية هي العائد المحصل عليه بعد مقارنة الربح بالأموال المسخرة في تحقيقه، وهي تختل فكمنظور باختلاف المهتمين بها، فالمساهم يهتم بالمردودية التي وضعها تحت تصرف المؤسسة، فيراعي ذلك الفارق ما بين الأموال الخاصة والنتائج المتحصل عليها، ولا يوجد أي مانع في تنوع طرق حساب المردودية كمقارنة ما بين ما تم تحقيقه في السوق المالي وبين ما يمكن الحصول عليه من خلال أهم التوضيفات الخالية من المخاطر. وكلما كانت هذه الأخيرة مهمة عبر ذلك عن حسن الاستغلال لموارد المؤسسة وإمكانيتها وكلما أدى بالمستثمرين إلى تفضيل استثمار أموالهم فيها¹.

2-5- تشخيص المحيط التجاري: يفرض المحيط التجاري على المؤسسة قيود مختلفة، لها علاقة بالسوق الذي تنشط فيه، ونذكر في هذا الشأن العناصر التالية:

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

ب- المستهلك: يعد المستهلك المحور الأساسي الذي تدور حوله كل الجهود المبذولة في المؤسسة، وعليه فمصير المؤسسة مرتبط بمدى رضا أو عدم رضا المستهلك.

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

د- المحيط الضريبي: قد يكون السوق الذي تنشط فيه المؤسسة في نمو، ما يجعل مردوديتها في ارتفاع و ذلك في الغالب. غير أن اقتطاع نسب مهمة من داخلها في شكل أعباء ضريبية قد يتسبب في انخفاض نتائجها و بالتالي سوف يقلص من قدراتها الاستثمارية و ينعكس ذلك على الجهاز الإنتاجي و بالتالي على مردوديتها².

1 - شويحة صلاح الدين ، دورة إدارة المعرفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات الجزائر البويرة -شهادة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البويرة ، الجزائر ، 2015-2015، ص 93.

2 - عيساوي نادية ، نفس المرجع السابق ، ص 55.

المبحث الثاني: علاقة التقييم بقيمة المؤسسة

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

المطلب الأول: مفاهيم حول القيمة

إذا أردنا التطرق لمفهوم القيمة نجد مجموعة من المفاهيم تعددت في ظل هذا السياق وهي حالة طبيعية ناتجة عن تنوع مناظير وطرائق قياس القيمة، الأمر الذي يتيح للمقيم عدة بدائل، إلا أنه يجب على المقيم الاجتهاد في الوصول إلى القيمة العادلة الحقيقية للمؤسسة التي ترضي مختلف الأطراف المعنية بها (المشتري، البائع، المستثمرين الحاليين والمتوقعين، المسيرين)¹ لذا فعليه أن يراعي عند محاولة تحديد مفهوم قيمة المؤسسة ضرورة توافر مجموعة من الجوانب، وعليه يتم استعراض مفهوم القيمة من الجانب الاقتصادي، المحاسبي والمالي.

1- القيمة من الجانب الاقتصادي

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

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

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

* تعبر القيمة عن الأهمية المعطاة لسلعة أو خدمة.

* يميز الفكر الاقتصادي بين ثلاث ثنائيات للقيمة² وهي:

أولا : قيمة إجمالية /قيمة وحدوية

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

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

ثانيا: قيمة موضوعية / قيمة ذاتية :

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

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

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

1 - طارق عبد العال، "التقييم وإعادة هيكلة الشركات"، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 ، ص 11 .
2 - عبد الرحمان يسري أحمد، تطور الفكر الاقتصادي، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 34-35

ثالثاً: قيمة الاستعمال/ قيمة المبادلة¹:

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

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

* يتم الاعتماد على وحدتي قياس لتحديد قيمة التبادل :

- القياس بوحدات مادية (القياس العيني):

يتم تفضيل وحدات مادية لقياس القيمة على استخدام النقود ، كما وضع آدم سميث² أن ساعات العمل المبذولة في الإنتاج هو المقياس الأنسب لقيمة المبادلة.

- القياس بوحدات نقدية (القياس المالي):

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

* في الجانب الاقتصادي يمكن تصنيف النظريات العلمية التي تناولت القيمة إلى ثلاث أنواع²:

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

تفسير القيمة من هاذ المنظور يركز على القيمة الموضوعية والمتمثلة في تكلفة الإنتاج.

- منظور المنفعة (جانب الطلب) في تفسير القيمة :

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

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

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

2- القيمة من الجانب المحاسبي :

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

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

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

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

2 - علي بن الضب ، نفس المرجع السابق ، ص 18

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

3- القيمة من الجانب المالي :

على عكس مفهوم القيمة في الجانب الاقتصادي التي تمحور حول قيمة السلعة، فالفكر المالي ينحاز بشكل أكبر إلى قيمة المؤسسة وأسهمها¹، ولعل هذا سوف لن ينجر عنه اختلاف في المبدأ بين النظرة إلى قيمة السلعة وقيمة المؤسسة، باعتبار أن المؤسسة مكونة من مجموعة من عوامل الإنتاج. من بينها السلع سواء كانت استثمارات أو غير ذلك أو الأصول بمفهوم شامل.

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

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

المطلب الثاني: دوافع عملية التقييم

من بين أهم الخطوات التي يجب أن يقف عندها كل من يهتم بمجال التقييم سواء مسير، محلل مالي، خبير أو مقيم، هي معرفة الدافع الذي يستدعي القيام بعملية التقييم، حيث يتم اللجوء إلى هذه الأخيرة قصد الوقوف على قيمة المؤسسة لفترة زمنية معينة لأغراض مختلفة نذكر منها ما يلي²:

- شراء و بيع السندات و الأسهم للمستثمرين الماليين .
- إعادة تقييم الميزانية للوقوف على حقيقتها لفائدة الأطراف الداخلية (المسيرين ، الملاك...)
- و الخارجية للمؤسسة (البنوك، إدارة الضرائب...).
- تصفية المؤسسة عند إفلاسها لغرض الوقوف على قيمة أصولها بغية تسديد مستحقات الدائنين ومختلف الأطراف.
- تصفية المؤسسة نظرا للخسائر الكبيرة المسجلة يكون هذا القرار كحل نهائي بعد استنفاد الحلول التقويمية، إعادة الهيكلة.
- إقامة الشراكة بين المؤسسات المختلفة، عندما يتم إنشاء مؤسسات تشتغل في مشاريع مشتركة بين أكثر من مؤسسة، يظهر مشكل التقييم عند تقديم أصول قائمة من طرف مؤسسة على الأقل ، إذ يساعد في معرفة حصة كل شريك.

1 - هواري السويسي ، نفس المرجع السابق ، ص 25

2 - هواري السويسي ، نفس المرجع السابق ، ص 43

- عند انتقال الملكية للورثة من خلال إيجاد حصص الميراث للورثة في المؤسسة، أو عند الهبة من طرف الأب المؤسس إلى أبنائه في المؤسسة من خلال الوقوف على الحصص.
- الاندماج و الاستحواذ بين المؤسسات أو تقديم جزئي للأصول، إذ يفيد في تحديد نسبة التبادل بين أسهم المؤسسات المعنية بالعمليات إذا ما تمت العملية بتبادل الأسهم، كما تساعد في تقييم الأصول إذا ما تمت العملية نقدا.
- الحيازة أو التنازل الكلي للمؤسسة.
- التنازل على شهرة المحل.
- كما يمكن أن يكون لعملية التقييم دور في عملية التسيير الجاري للمؤسسة وذلك للوقوف و معرفة حقيقة¹:
- مردودية رؤوس الأموال.
- تطور الذمة المالية المتراكمة .
- وقد تطور مفهوم قيمة المؤسسة عملية التقييم بشكل كبير ليصبح الدافع الرئيسي و الذي يخدم بحثنا هو محاولة المؤسسات الاقتصادية الدخول إلى السوق واقتحامه من خلال تعظيم قيمتها السوقية و توسيع تمركزها في السوق قصد مواجهة المؤسسات الأخرى المنافسة لها مما يزيد قوة و يكسبها ميزة تنافسية و هذا الذي نحن بصدد دراسته في الفصل الثاني.

1 - هواري السويسي ، نفس المرجع السابق ، ص 44.

خلاصة الفصل :

تهدف عملية التقييم بمختلف طرقها وتعددتها إلى محاولة تقدير القيمة الحقيقية للمؤسسة والتي تمكننا من معرفة وضعيتها في السوق.

ولعل إضافة إلى طرق التقييم (التوقعات، التدفقات ...) تم الاعتماد على تشخيص وضعية المؤسسة من الجانب الداخلي والخارجي لها وذلك لمعرفة نقاط الضعف والقوة المتمثلة في المؤسسة هذا من جهة وكذا الطاقات الكامنة التي تتمتع بها من جهة أخرى ، كون أن هذه الأخيرة من شأنها التأثير على العوائد والتدفقات المستقبلية للمؤسسة ، ومن تم مساعدة الخبير (المقيم بالخروج بقيمة موضوعية لها. ومن هنا تبرز أهمية ودور التشخيص في إنجاح عملية التقييم ، خاصة منها تلك التي تعتمد على التوقعات.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية في المؤسسة

تمهيد:

إن الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في شتى المجالات وعلى مختلف الأصعدة بما في ذلك الجانب الاقتصادي الذي يعتبر ركيزة المؤسسة الاقتصادية نظرا لسياسة انفتاح الأسواق من جراء فكرة العولمة، أدى إلى ظهور درجة منافسة كبيرة ما بين المتعاملين الاقتصاديين نتيجة اقتصاد السوق من جهة التي فرضت على مختلف الدول رفع الحواجز الجمركية والتخلي على النظام الحمائي للمؤسسات، ومن جهة أخرى مواجهة المؤسسات الاقتصادية لمختلف التحديات التي نجمت عن دخول المؤسسات الأجنبية الى السوق الوطنية، لهذا الغرض اشتدت المنافسة ، وسعت كل مؤسسة وراء خلق ميزة تنافسية تكسبها خاصية تمكنها من التفوق عن غيرها.

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

لقد اتفق الكثير من المفكرين في ميدان علم التسيير¹، بان الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تمكن تفوق مؤسسة على باقي المؤسسات الأخرى، أي الغاية من الميزة التنافسية هو النجاح في بيئة الأعمال مع المحافظة عليها.

يشغل مفهوم الميزة التنافسية في الوقت الحالي حيزا كبيرا في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، حيث تعود بداية هذا المفهوم الى بداية ثمانينات القرن الماضي، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع والفضل يرجع للمفكر "مايكل بورتر" الذي أبدى اهتماما كبيرا من خلال كتاباته بخصوص الإستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية².

نقف عند مجموعة من العناصر الأساسية لمعالجة هذا المبحث وهي تعريف الميزة التنافسية وكفاءة المؤسسة في السوق التنافسية بالإضافة إلى الإجراءات التي تتبعها هذه المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

يرى "مايكل بورتر" أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بالمفهوم الواسع³.

كما عرفها الدكتور نبيل مرسي خليل بأنها كل ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس⁴.

ويرى الكبيسي الميزة التنافسية بأنها "التفوق الناتج عن قدرة المنظمة في التفاعل مع البيئة للحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة للزبون مقارنة مع المنافسين"⁵.

تعرف أيضا على أنها "كل شيء يمنح لمؤسسة واحدة التفوق على منافسيها في المنتجات التي تعرضها لها أو الخدمات التي تقدمها"⁶.

1- جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص50.

2 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص31.

3 - أكرم احمد الطويل والدكتور رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوا، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص8-9.

4 - مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص37.

5- الكبيسي وسعد مجيد، العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية تقوية أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، 8001، ص .

6 - Andrew Pearson, "The Strategist's Choice: Competitive Strategy and the question of how to compete", UBS Unique Business Strategies, <http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strategy-4076947>, 13May2010, p1.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ ان كل تعريف يركز على جانب معين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، فمنها من يركز على فكرة التفوق من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ومنها من يؤكد على ضرورة إحداث العملية الإبداعية ويعتبرها جوهر الميزة التنافسية، ومنها من يبدي أكثر دلالة وشمولية في مجال الميزة التنافسية لفكرة الموارد التي تركز عليها المؤسسة كفكرة الجودة والكفاءة ، والابتكار، والمهارة التسويقية، وغيرها.

وعلى ضوء هذا نعتبر بان الميزة التنافسية لها مجموعة من الخصائص نحددها في النقاط التالية:

- الميزة التنافسية يمكن ان تبنى على الاختلاف بين المؤسسة والمؤسسات المنافسة.
- يتم بناء الميزة التنافسية على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص التي تحدث في المستقبل.
- الميزة التنافسية تكون محصورة في نطاق مكاني محدود لأنها تتعلق بعلاقة المؤسسة بالمحيط.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد مصادر الميزة التنافسية مثلما تعددت وجهات نظرهم في تحديد مفهومها، ويمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد ونذكر فيها ما يلي:

- **التفكير الاستراتيجي**: تستند المنظمات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المنظمة للحفاظ على القدرة التنافسية لمنظماتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق الزبائن، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع.

- **الإطار الوطني**: إن الإطار الوطني الجيد للمنظمات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المنظمات لبعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المنظمات في الدول الأخرى ، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها¹.

- **مدخل الموارد**: يتطلب تجسيد الإستراتيجية في المنظمة إلى الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لها وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية و منه فإن المؤسسات الناجحة هي التي

1 - حباينة محمد، دور رأسمال الهيكلية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3 ، الجزائر، 2012 ، ص37.

تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب و سلع، وخدمات جديدة¹، وهناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي :

- **المصادر الداخلية:** والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة والغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها².

كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة.

- **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها³.

- **الثقافة التنظيمية:** أساليب القيادة والدورات التدريبية واستقطاب العاملين في المنظمة تعد مصدرا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية، حيث الاستجابة السريعة للتطورات الجديدة الحاصلة في السوق وخدمات إبداعية تعتبر مصدر لتحقيق الميزة التنافسية⁴.

المطلب الثالث : أنواع ومحددات الميزة التنافسية

1- أنواع الميزة التنافسية :

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية ولكن يتفق أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الجانب الإداري على نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية أشار إليهما "Porter" هما ميزة التكلفة الأقل وميزة التمايز، ويمكن تناولهما كما يلي:

- **مميزة التكلفة الأقل:** يمكن لمؤسسة ما أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين، بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المنشئة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها. وحتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل تتمثل هذه العوامل في: مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزنامة، مراقبة الإجراءات، مراقبة التموضع⁵.

1 - خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص144.

2 - طاهر محسن منصور الغالبي و وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط2 عمان-الأردن، 2009، ص310.

3 - طاهر محسن منصور الغالبي و وائل صبحي إدريس، المرجع نفسه، ص310.

4 - مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر، ط1، مصر، 2011، ص72.

5- بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص34.

إن تحقيق ميزة التكلفة الأقل وكما ورد ذكره سابقاً يتطلب مراقبة مستمرة لتكاليف المنشئة للقيمة والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين، ودراسة تطورها عبر الزمن لاتخاذ القرارات المناسبة ولعل أهم عامل من بين العوامل التي ورد ذكرها يُعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية، فالعامل يتعلم بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد إنتاجيته على مدار الوقت وتخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام، وعليه يعتبر التعلم بمثابة وفيات في التكلفة تنتج عن الممارسة العملية¹.

-مميزة التميز: يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو، خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم شيئاً منفرداً يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل².

وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد؛ بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز والمتمثلة في الإجراءات التقديرية، الروابط، الرزنامة، التوقيع، الإلحاق، التعلم وآثار بثه، التكامل، الحجم.

لتحقيق ميزة التميز فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف يُعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية؛ بحيث أن امتلاكه من شأنه أن يؤدي إلى استمرار التميز³.

2- محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين، حيث من خلالهما يمكن معرفة مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم، ويتمثل هذين المتغيرين في :

- حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة.

وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكثر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي

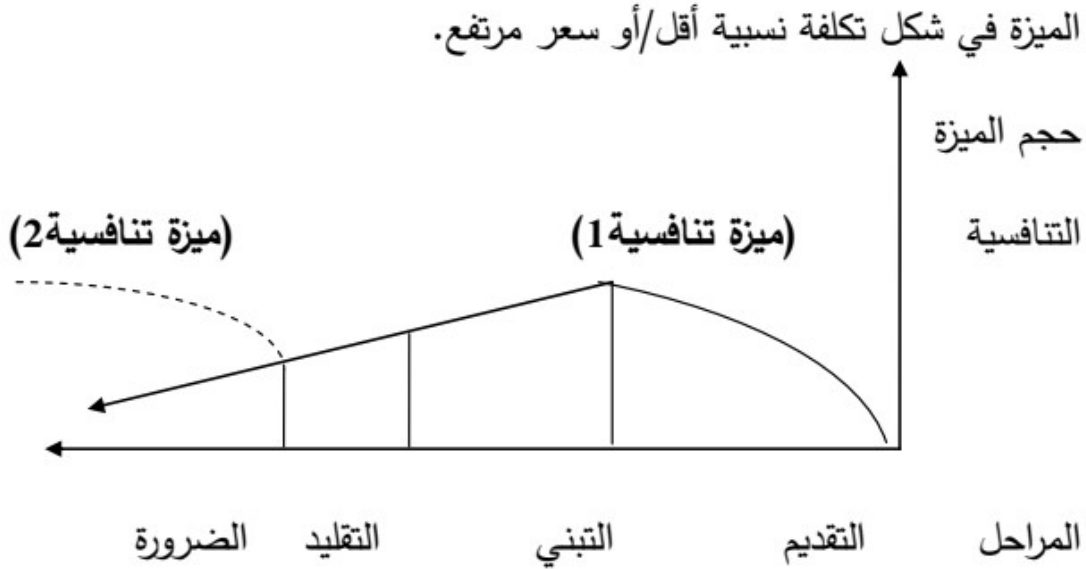
1 - بوزايد وسيلة ، المرجع نفسه، ص34 .

2- طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك ، دار زمزم للنشر، ط1، الأردن، 2015 ، ص76 .

3 - صورية معموري و الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10/11/2010، ص ص 6-7 .

الأخرى، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم، ثم تليها مرحلة التبني، بعدها مرحلة التقليد، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي¹:

الشكل (01) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ،

1998ص. 86

ويمكن إيجاز هذه المراحل في:

أ- **مرحلة التقديم** : تعد أول و أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، والتي قد تكون قصيرة أو طويلة وفقا إلى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها، وطبيعة السوق التي تعمل بها، وحجم المنافسة السائدة فيها، وكلما طالت هذه الفترة كلما تطلب المزيد من الإستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة.

ب- **مرحلة التبني** :تمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة، ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فتعرف استقرارا نسبيا من حيث الانتشار فيحاول المنافسون تبني هذه الميزة أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الثبات النسبي والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين بإعتبارهم بدأوا يركزون عليها، وتكون الواف ارت هنا أقصى ما يمكن.

ج- **مرحلة التقليد** :في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم، و من ثمة انخفاض في الوافرات.

1 - رحيل آسيا ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص72

د- مرحلة الضرورة :تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وفي هذه المرحلة تظهر الحاجة للتكنولوجيا المتقدمة ودورها في إنشاء ميزة جديدة للمؤسسة تضمن لها استمرار تنافسيتها، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

-نطاق التنافس أو السوق المستهدف :يعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس¹ من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة وهو ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-02) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

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

المصدر: نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة

الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003 ، ص ص87-88.

1 - رحيل آسيا، المرجع نفسه، ص72 .

المبحث الثاني: الأساسيات التي تعتمد عليها المؤسسة للحفاظ على الميزة التنافسية

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

المطلب الأول: تحليل القوى التنافسية

- نموذج بورتر للميزة التنافسية:

يؤكد مايكل بورتر¹ بان المؤسسة ينبغي أن تركز اهتماماتها وأنشطتها على القوى التنافسية ودرجة شدة التنافس، وتتوقف درجة المنافسة على القوى الخمس كمايلي:

تمثل كتابات Porter " "سلسلة القيمة، الإستراتيجيات العامة للتنافس، نموذج القوى الخمس "في الثمانينات من القرن الماضي خطوة متطورة لدراسة الميزة التنافسية بعد أعمال مدرسة، Harvard ويؤكد Porter أن دراسة الميزة التنافسية يتمحور حول ثلاثة عناصر أساسية:

- البيئة الخارجية : وتشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية، البيئية التكنولوجية.... .

- سلوك المؤسسة .

- موقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق .

فالميزة التنافسية حسب رأيه تعني البحث عن أفضل موقع تنافسي في القطاع في ظل تأثير عوامل المحيط التنافسي.

في إطار دراسته للبيئة التنافسية يؤكد (Porter) أن هناك عاملين حاسمين لهما تأثير كبير على مردودية المؤسسة فالعامل الأول يتمثل في مدى جاذبية القطاع نتيجة للأرباح التي يحققها، أما بالنسبة للعامل الثاني فيتمثل في الموقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق كما يرى أن هذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينهما² .

وتتمثل القوى التنافسية التي قدمها Porter في:

- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع.

- تهديد المنافسين المحتملين.

- القوة التفاوضية للموردين.

- القوة التفاوضية للعملاء.

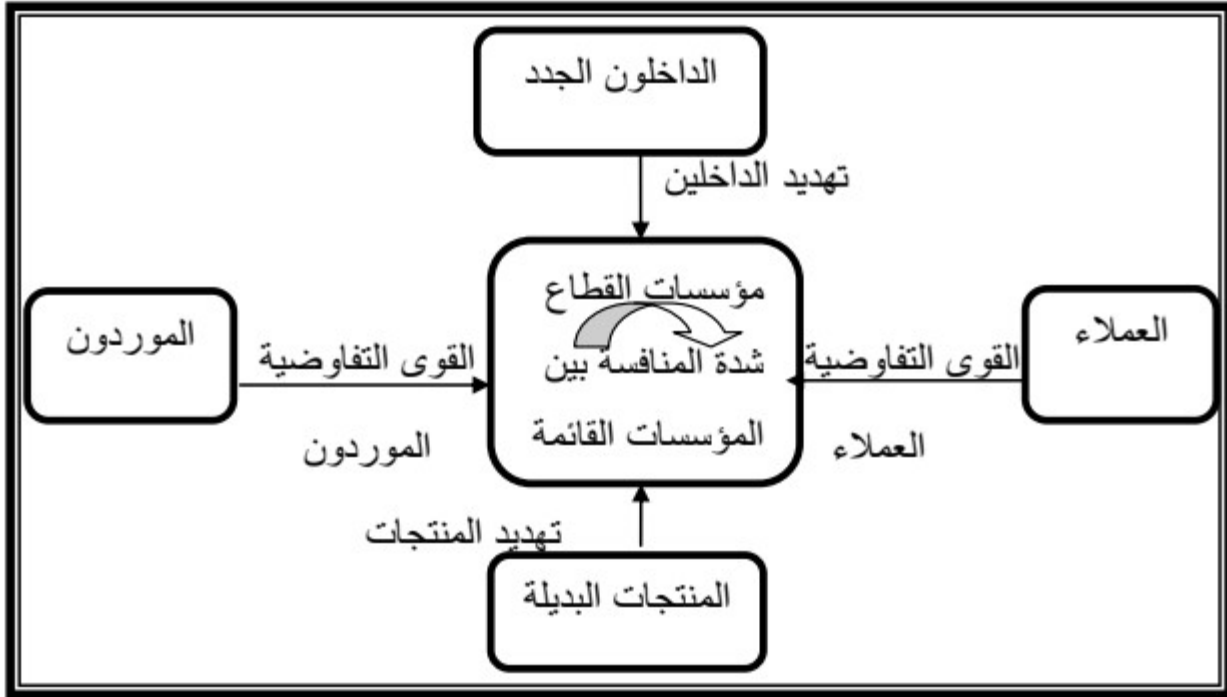
- تهديد المنتجات البديلة(سلع/ خدمات).

¹ زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن، 2005ص103.

² - بوزايد وسيلة، نفس المرجع السابق ، ص.74

إن إطار العمل الذي طوره Porter والموضح في الشكل رقم (02) يسمح للمؤسسة بتحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة بهدف التعرف على الفرص والتهديدات، و حسب رأيه فإن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة، وأن قوة إحدى هذه القوى التنافسية يمكن اعتباره بمثابة تهديد يؤدي إلى تقليص الأرباح بينما ضعف إحدى هذه القوى يُعتبر كفرصة تُتيح للمؤسسة تحقيق أرباح أكبر¹.

الشكل رقم (02) يمثل نموذج القوى الخمس التنافسية لبورتر



Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York, 557 p.

إن القوى التي تحكم المنافسة قدمها Porter ضمن خمسة أقسام تتمثل في شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع، تهديد المنافسين المحتملين، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، تهديد المنتجات البديلة ويمكن التفصيل فيها كما يلي:

- **شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع** : يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع...، وأن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددًا مهمًا وقويًا لجاذبية وربحية تلك الصناعة على اعتبار أنها تتطلب التخفيض في الأسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي تشكل تهديدًا قويًا للربحية.

¹ - Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York, 557 p.

- **تهديد المنافسين المحتملين :** المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حالياً في الصناعة، لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك إن دخول منافسين محتملين يمثل تهديداً لربحية المؤسسات الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق، من ناحية أخرى كلما انخفض خطر دخول منافسين جدد أمكن ذلك المؤسسات الحالية رفع أسعارها وتحقيق عائدات أكبر.

- **القوة التفاوضية للموردين والعملاء :** يمكن للموردين ممارسة قوتهم التفاوضية على مؤسسات القطاع من خلال رفع الأسعار أو من خلال تخفيض نوعية المنتجات أو الخدمات المشتراة، وبالتالي فالقوة التفاوضية للموردين يمكن أن تؤثر على مردودية القطاع الذي لا يكون قادراً على تغطية التكاليف من خلال الأسعار¹.

- **تهديد المنتجات البديلة :** تتمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تعرضها مؤسسات في صناعات أخرى بإمكانها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك، إن هذه القوة يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة إذ أن وجود بدائل قوية ودقيقة لمنتجات المؤسسة يشكل تهديداً تنافسياً قوياً يؤثر على السعر الذي تفرضه المؤسسة في صناعة ما ومن ثم تتأثر بربحيتها².

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

تواجه المؤسسات اليوم عدة صعوبات وتحديات نتيجة تحمسها في البقاء في بيئة الأعمال والظهور في السوق التنافسية، فمع الزيادة المستمرة في عدد المؤسسات أدى ذلك باشتداد المنافسة وتآزم الأوضاع في السوق، فحتى تستطيع المؤسسة مواجهة هذه المنافسة والتقليل من حدتها والمحافظة عليها يجب عليها أولاً مواجهة العوامل التالية:

1- عوائق التقليد : إن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، مما يجعل المؤسسات المنافسة تتجه نحو التقليد، والذي يمارسه عدد كبير من المؤسسات من أجل الدخول في السوق بمنتجات مشابهة³، وذلك من شأنه أن يبعث بإشارة للمنافسين تفيد أن المؤسسة تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العليا التي تهيئ لها الفرصة لإنشاء القيمة المتوقعة، وطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها، وإذا ما وفقوا لإدراك النجاح، وقد يصلون في نهاية المطاف إلى تجاوز المعدل المتفوق لأرباح المؤسسة، أما العناصر الأخرى فتبدو متساوية، فكلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية.

إن العامل الحاسم هنا هو الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق، وتعتبر عوائق التقليد الصدد الرئيسي لسرعة انجاز التقليد، وهي

1 - روبرت بتيس؛ ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية بناء المزايا التنافسية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر، القاهرة، ط2008، ص156.

2 - روبرت بتيس؛ ديفيد لي، المرجع نفسه، ص 156.

3 - Claude Demeure, Marketing, edition Dalloz, Paris, 4^{ème} 2DITON ?2003, p150.

عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة للمنافس أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للمؤسسة ، وكلما ارتفعت درجة صعوبة هذه المحاكاة، كلما تم ترسيخ المزايا التنافسية.

أولاً: تقليد الموارد : عامة يمكن القول بان أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها هي تلك التي تتركز على امتلاك الموارد المادية : مثل المباني والمصنع والتجهيزات، فمثل هذه الموارد تعد مرئية للمنافسين ويمكن الحصول عليها.

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

ويعتبر كل من التسويق والمهارة التكنولوجية بمثابة موارد غير ملموسة هامة، حيث تمتاز إستراتيجية التسويق بالسهولة النسبية في مجال التقليد نظراً لأنها مرئية.

وفيما يخص المهارة التقنية، فيمكن القول إن النظام الخاص ببراءة الاختراع (وثيقة تسلم لحماية اختراع)، يمكن ان تؤدي إلى تحصين المعرفة التقنية بشكل نسبي ضد المحاكاة والتقليد، إذ يحصل المبتكر أو المخترع بموجب هذا النظام على حماية مدتها (20) سنة، ابتداء من تاريخ إيداع الطلب، وهذا حسب النصوص التشريعية المتعلقة بالملكية الصناعية في الجزائر، حيث انه من السهل نسبياً استخدام نظام براءة الاختراع في حماية المركبات الكيميائية من التقليد مثلاً¹.

ثانياً: تقليد الكفاءات: تمتاز عملية تقليد الكفاءات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد الملموسة والمعنوية (غير الملموسة)، وذلك يرجع بصورة رئيسية لقدرات المؤسسة التي غالباً ما تكون غير مرئية، حيث ان الكفاءات (القدرات) تتركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات التي تجري إدارتها داخل المؤسسة، لذا يكون من الصعب على المنافسين التمييز بين تلك العمليات أو إدراك مغزاها.

ومن هنا نلاحظ ان الموارد الملموسة وغير الملموسة تتميز بسهولة التقليد، اما الميزة التنافسية المرتكزة على كفاءات المؤسسة يمكن أن تكون أكثر استمرارية بمعنى آخر تكون اقل عرضة للتقليد مقارنة بالتي تركز على الموارد الملموسة وغير الملموسة.

2- قدرة المنافسين : هناك من يرى أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد التنافسية للمؤسسة ، يتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين ، ويقصد بالالتزام الاستراتيجي، التزام المؤسسة بطريقة خاصة في انجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد، حيث انه عقب إعلان المؤسسة عن الالتزام الاستراتيجي سوف تجد انه من الصعوبة الاستجابة إلى المنافسة الجديدة، إذا ما اقتضى الأمر التخلي عن هذا الالتزام ، فعندما تعلن المؤسسة التزاماً طويلاً بطريقة معينة لأداء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى بطء المزايا التنافسية لمؤسسة جديدة ، وبالتالي ستكون مزاياهم التنافسية تتسم بالاستمرار نسبياً.

1 - المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية ،النصوص التشريعية المتعلقة بالملكية الصناعية في الجزائر ،الأمر رقم 07-03-المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424، الموافق ل19 يوليو سنة 2003 ،الباب الثاني ،المادة 09، ص22.

ومن ناحية أخرى ، داخل إطار هذه الصناعات تستطيع المؤسسات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية وديمومة ، إذا ما كانت قادرة على استثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائق التقليد.

3- ديناميكية الصناعة : تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات السريعة التغير، وتميل معظم الصناعات الديناميكية الى الاستحواذ على معدلات عالية جدا في تجديد المنتج. ويقصد بمعدل التغير السريع في مجال الصناعات الديناميكية، إن دورة حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة وان المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة .

إن المؤسسة التي تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد تجد مركزها محاصرا فيما يسمى بتجديدات المنافسين ، من اجل الاستمرار هذه المزايا يجب على المؤسسة ان تركز على ثلاثة عوامل هي مدى صعوبة عوائق التقليد وقدرة المنافسين على محاكاة التجديد ، والمستوى الديناميكي العام في البيئة الصناعية فعندما تتسم عوائق التقليد بالسهولة ، فان ذلك يؤدي الى كثرة المنافسين القادرين على التقليد ، وتتحول البيئة إلى بيئة ديناميكية ، ومع تطور عمليات التجديد على مدار الوقت تتجه المزايا التنافسية لتكون مؤقتة ، ومن ناحية أخرى حتى داخل إطار هذه الصناعات تستطيع الشركات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية وديمومة ، إذا ما كانت قادرة على القيام باستثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائق التقليد.

المطلب الثالث: عوامل استمرار وديمومة الميزة التنافسية في المؤسسة

لا تكفي المؤسسة بالحيازة على الميزة التنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن الاحتفاظ بها بصورة نهائية بل لابد لها أن تسعى نحو تطوير وتحسين هذه الميزة بصفة مستمرة، فالتطوير المستمر يعتبر من مقومات إدارة التميز "إذ يتيح للمؤسسة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين، وان يكون لها سبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق، وتوفير منافع ومميزات لا يجاريها المنافسون"¹.

1- الإبداع التكنولوجي: يحتل الإبداع التكنولوجي موقعا مهما في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة باعتباره يتيح تامين جودة عالية للميزة التنافسية، وكذا قدرات الاحتفاظ بها أطول فترة ممكنة .

تستعمل كلمة الإبداع للدلالة على كل شيء جديد بارع أو مدهش وحتى فريد من نوعه ، حيث عرف الكاتب أوكيل محمد السعيد الإبداع التكنولوجي على أنه، تلك العملية المتعلقة بالمستخدمات الايجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج².

2- الإبداع التنظيمي : يتعلق الأمر بإدخال الإجراءات وتطبيقات جديدة للتسير ويهدف الإبداع التنظيمي أساسا إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرق، الكيفيات والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر ايجابية وذات مردودية .

1 - علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب، مصر ، 2002، ص23.

2 - أوكيل محمد السعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1994، ص33.

2-1- التعلم التنظيمي: يقع التعلم في صميم قدرة أي مؤسسة على التعلم مع بيئة سريعة التغير وهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص قد لا يراها الآخرون، واستغلال تلك الفرص بصورة وعلى أكمل وجه قبل المنافسين وهو يشمل تحويل البيانات الى معرفة والى قيمة اقتصادية ، وبالتالي فان البقاء في بيئات ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم، ولا بد أن تمتلك المؤسسات والأفراد القدرة على التعلم بغية ضمان الاستمرار في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتغير. فالمؤسسات التي تعمل بصفتها منظمات للتعلم هي وحدها التي تستطيع الحفاظ على قدرتها التنافسية على المدى الطويل تحقق الثروة .

2-2- المرونة : في بيئة تنافسية تتميز بالتغيرات المستمرة تعتمد المؤسسة على المرونة التي تعني الاستعداد ، للتصرف إزاء حادث غير متوقع والتكيف معه ، وتدفع المؤسسة مقابل هذا التكيف ثمنا في شكل موارد وقدرات إضافية حيث يمكنها ذلك من الاحتفاظ على حرية الاختيار مستقبليا.

3- الإبداع التسويقي : يقصد بالإبداع التسويقي البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجيات الزبائن وإشباع رغباتهم ، وقد يتعدى ذلك توليد الحاجة والرغبة لدى الزبائن.

أولاً: الزبون محور العملية التسويقية:

يعد الزبون من وجهة نظر التسويق محور التفكير التسويقي بحيث توجه نحوه الجهود لجعله يبدي ولاء مستديماً للمؤسسة، ولا يكفي أن يكون الزبون راض بدرجة قليلة لان ذلك لا يضمن الولاء بل يجب ان الزبون راض إلى حد كبير حتى يمكن للمؤسسة ان تضمن درجة وفائه ، وعليه ينبغي مراقبة الزبائن ودرجة رضاهم لتحقيق درجة وفائهم ، وحتى تتميز المؤسسة المركزة على الزبون عن المؤسسات الأخرى غير المركزة على الزبون ، فإنها تعتمد على الاستراتيجيات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02) : كيف تتميز المؤسسة المركزة على الزبون عن المؤسسات الأخرى.

الاستراتيجيات	المؤسسات الأخرى	المؤسسات المركزة على الزبون
استهداف عرضها التجاري بدقة.	المسيرين والأجراء غير موجهين ويبحثون عن الفرص .	المسيرين والأجراء يركزون على ما يتيح لهم الإتيان بقيمة مرتفعة لزبائن مستهدفين ومحددین بدقة
اخذ بعين الاعتبار وبدقة ملاحظات الزبائن	تقوم بدراسة سوق غير منسقة ونادرا ما تفضى إلى عمليات حقيقية.	تضع إستراتيجية واضحة للاستماع ثم تجسد ما تعلمته في تنظيمها ، حتى يمكن للأجراء أن تكون لهم كل الفرص للاستجابة لرغبات الزبائن.

أهداف عامة مشتركة ، استثمارات مهمة في التكوين والبنية التحتية تحفز روح التعاون.	إجراءات أدت إلى الإخلال بعادات العمل دون الإتيان بأخرى جديدة ومهمة	ضمان مشاركة كل المتعاونين.
تعتمد على منظور شامل حيث يتم الأخذ والرد مع الزبون و يساهم في تشكيل صورته وكذا منتجه	يعمل الباعة على جلب أقصى عدد من الطلبات والخدمة تعتبر كعبء ضروري	تحويل الزبائن المعتادين إلى زبائن عاديين .
يتجه المسيرون إلى مكان عمل الزبون حيث يتم هناك العمل الحقيقي للمؤسسة.	يعمل المسيرون على تموقع المؤسسة بمقتضى قرارات فردية أو بالعودة إلى مبادئ كبرى حتى وان كانت هذه الأخيرة غير مجدية.	التسيير في الميدان

المصدر : عمار بوشناق ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2002، ص86.

ثانيا : التموقع والتجزئة:

أ- التموقع : بمعنى التعرف على المنتجات والمزيج التسويقي للمؤسسة ، مقارنة بالمنافسين في السوق وكذا تجسيد هذا التموقع ، تحديد الانحرافات وتصحيحها ، إيصال الميزة التنافسية للزبون ، وتعتمد المؤسسة في تموقعها على أهمية معايير الاختيار بالنسبة للزبون وعلى التميز الملحوظ من قبله ، وتبعاً لذلك نجد الوضعيات التالية والمخصصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02-03): تموقع المنتجات حسب عدة وضعيات.

أهمية المنتج	تميز المنتج	تموقع المنتج	التفسير
مرتفعة	مرتفع	جيد	التموقع جيد لأنه مبني على خاصية مهمة بالنسبة للزبائن
مرتفعة	مرتفع	سيء	وضعية صعبة تعود بالخسارة على المؤسسة وينبغي معالجتها بسرعة.
مرتفعة	ضعيف	جيد	خاصية المنتج ليست محددة يجب معرفة ما إذا كان التموقع الجيد

للمنافسين مبالغا فيه.			
الوضعية خطيرة جدا ينبغي على المؤسسة أن تكون سباقة لتحسين تموقعها واستحواذ حصة سوق معتبرة.	سيء	ضعيف	مرتفعة
هناك فرصة بالنسبة للمؤسسة يجب انتهازها والرفع من أهمية خاصية المنتج.	جيد	مرتفع	ضعيفة
إذا تمكن المنافس الأحسن تموقعا ، من جعل الخاصية مهمة فهناك خطر على المؤسسة.	سيء	مرتفع	ضعيفة
لا توجد ضرورة ملحة للتصرف إزاء هذه الوضعية.	جيد	ضعيف	مرتفعة
لا يتم القيام بأي عمل أساسي.	جيد	ضعيف	ضعيفة

المصدر : عمار بوشناق ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2002، ص88.

ويستخلص من خلال الوضعيات السالفة الذكر ثلاثة أنواع من التصرف:

- جعل المعيار أكثر تحديدا عند الاختيار وذلك لما تكون العلامة جيدة التوقع.
- التقليل من أهمية المعيار لما تكون العلامة متوقعة بشكل سيء.
- تحسين تموقع العلامة عندما يتعلق الأمر بخصائص محددة (العلامات المتنافسة متقاربة).

ب - التجزئة :

1- ثبات أجزاء السوق : للتجزئة هدف استراتيجي يتمثل في تحديد موقع يسمح بالتميز في جزء سوق ذو مردودية وعليه ينبغي ان يكون هذا الجزء ثابت بما فيه الكفاية خلال زمن لامتلاك استثمارات ، فالجزء الذي خصائصه تتطور بشكل سريع قد يفقده جاذبيته.

2- التجزئة البعيدة : في هذا المجال يلزم فهم هيكل السوق ، أجزاء السوق الرئيسية بالاستناد إلى تحليل المشتريات السابقة قصد تكييف الإستراتيجية التسويقية ، وتسمح تقنيات التجزئة المعتمدة على المبيعات الحالية في بعض الأحيان بتكييف الاستراتيجيات ، كما تتيح مقارنة خصائص الزبائن بالمنتجات المنافسة وتوجيه الإستراتيجية في هذا الاتجاه.

3 - التجزئة القبلية: تعتمد هذه التجزئة على تطلعات المستهلكين ومحاولة إظهار التطلعات المتجانسة لمجموعة من الأفراد، وعند تحديد إستراتيجية كل مجموعة ثم اعتماد الأجزاء التي يمكن للمؤسسة أن تستجيب لتطلعاتهم وان تتوفر في هذه الأجزاء شروط كالحجم الكافي والقدرة على التمتع الجيد مقارنة بالمنافس.

ثالثاً : التسويق كوسيط بين الزبون والمؤسسة

عملية التسويق لها دور مهم في نقل الأفكار المبدعة وبثها داخل المؤسسة باعتباره في اتصال دائم بالسوق خاصة الزبائن الذين يبذلون إعجابهم أو استيائهم اتجاه خدمات أو منتجات المؤسسة ، وهذا ما يعمل على إنشاء قاعدة معطيات تسويقية يتم تحليلها واستغلالها في تصميم المنتجات الجديدة أو تعديلها ، فالتسويق يلعب دور الوسيط بين تطلعات واحتياجات ورغبات الزبائن ووظائف المؤسسة خاصة منها وظيفة البحث والتطوير.

إن التسويق كمنشط فعال يلعب دوراً رئيسياً حساساً في الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية ويتحقق ذلك من خلال الاتجاه إلى الابتكار التسويقي القائم على المنهجية العلمية في دراسات السوق والعملاء والمتعاملين فيها وتحقيق رضاهم الكامل عن المنتجات التي يتم تقديمها إليهم وكسب تأييدهم لها.

خلاصة الفصل :

لاحظنا في هذا الفصل بان المؤسسة في ضغوط مستمرة من قبل البيئة التنافسية التي تعيش فيها، مما يحتم عليها البحث والتطوير محاولة اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها وتضمن بقاؤها في السوق، فهي مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بين البيئة والميزة التنافسية من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة ، فعند تحقيق ميزة تنافسية ناجعة في المؤسسة، يكون من السهل على هذه الأخيرة اكتساب نقاط قوة خاصة بها ومعالجة نقاط الضعف فيها تمكنها من محاربة التهديدات الخارجية المحتملة، والحفاظ على استمراريتها وتميزها.

الفصل الثالث
دراسة تطبيقية
لمؤسسة نفعال

تمهيد:

بعدما تم عرض الإطار النظري لموضوع تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية وكذا تحديد أبعاده وكل المفاهيم المرتبطة به، مع التطرق لمختلف الطرق المستعملة في التقييم وإبراز الطريقة المثلى والأنسب في ذلك، نحاول استكمال هذه الدراسة من خلال تطبيق المفاهيم السابقة ميدانيا على شكل دراسة حالة تخص مؤسسة نفضال فرع الجلفة إذ قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين : ففي المبحث الأول سنعرض باختصار أهم المعلومات التي تخص المؤسسة محل الدراسة، أما في الثاني سنحاول إعداد تقييم للمؤسسة ومعرفة ما إذا كانت هذه الأخيرة قادرة على تحقيق نتائج تنافسية .

المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة نפטال

تعتبر مؤسسة نפטال "NAFTAL" الرائدة في الوطن في مجال نقل وتوزيع المنتجات المتمثلة في المواد البترولية ومشتقاتها، وللتعرف على هذه المؤسسة سيتم التطرق إلى نشأة شركة نפטال مراحل تطورها وتعريفها وكذا صلاحياتها وهيكلها التنظيمي .

المطلب الأول: تعريف بمؤسسة نפטال

سنتناول في هذا المطلب نشأة شركة نפטال وتطورها وتعريفها وصلاحياتها وكذا منتجاتها والإمكانيات المادية والبشرية المؤسسة.

أولاً: لمحة تاريخية عن الشركة : إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها ومن أجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات ,ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته حيث نجد شركة نפטال رائدة على المستوى الوطني في مجال التخزين والنقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاته تاريخياً وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط تخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سوناطراك إلى أن اصدر المرسوم رقم 101/80 في 6 افريل 1980 والذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية "ERDP" بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية , عدلت وقسمت فيما بعد وفق المرسوم 189/87 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين :

- نפטاك (NAFTEC): مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير المواد البترولية .
- نפטال (NAFTAL): مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نפטال وعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية , ويتكون المصطلح الأجنبي لمؤسسة نפטال من :
 - (NAF) مصطلح عربي ويعني النفط.
 - (AL) اختصار لكلمة الجزائر (Algérie).

وبالتالي فان كلمة نפטال تعني "نفط الجزائر".

بداية من 18 افريل 1998 أصبحت مؤسسة نפטال مؤسسة مساهمة برأسمال مقداره **40000000000** دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايين دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سوناطراك, أصبح رأسمالها 15.650.000.000 دج في السنوات الأخيرة , يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشارقة الجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط يمثل فروع مؤسسة نפטال و هي فرع الوقود , فرع الغاز المميع , فرع الزيوت , فرع الزفت والعجلات , وأخيراً فرع الشراكة والنشاطات الدولية.

ثانيا: تعريف مؤسسة نפטال وصلحياتها

1- تعريف مؤسسة نפטال : وهي شركة عمومية جزائرية اسست لاستغلال الثروات الباطنية في ارض الوطن تشمل جوانب من الانتاج والنقل والتكرار وتحثل المركز 12 في 100 شركة نفطية في العالم حسب بيان صادر عن وزارة الطاقة والمناجم في سنة 2004.

كما ان اسهم نפטال تقدر براس مال قيمته : 160.000.000.000 دج¹ . وهي مقسمة عبر خمس فروع هي : GPL- CBR- LPB- COM- International.

2- مهام مؤسسة نפטال : تتمثل مهام مؤسسة نפטال "الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها" في التالي:

- تعبئة غاز البترول المميع.
- إنتاج الزفت.
- توزيع وتخزين وتسويق انواع الوقود، وغاز البترول المميع، وزيوت التشحيم، وأنواع الزفت والعجلات المطاطية ووقود الغاز المميع وبعض المنتجات الخاصة .
- نقل المنتجات النفطية .
- السهر على ضمان الجودة وترقيتها فيما يخص البضائع الموجهة للتسويق.
- معالجة الزيوت المستعملة سابقا ورسكلتها.
- السهر على تطبيق المخططات السنوية أو المخططات الطويلة المدى ذات الصلة مع انظمة الشركة ومراعاة تغطية الحاجات للسوق من المواد البترولية.
- السهر على وضع مقاييس متعلقة بالامن الصناعي فيما يخص المحافظة وحماية البيئة.
- حرصا منها على تامين وتوفير منتجاتها عبر كامل التراب الوطني تلجا نפטال إلى طرق متعددة
- النقل البحري عبر الساحل والانابيب في تموين مواقع التخزين من وحدات التكرير مباشرة.
- السكة الحديدية لتمويل المستودعات.
- الطرق البرية لتمويل الزبائن والمستودعات في حالة البعد عن خطوط السكة الحديدية .
- تتوفر نפטال على شبكة كاملة من محطات التوزيع تشمل 2010 محطة توزيع 338 منها على شكل تسيير مباشر، و336 تسيير حر، و1135 نقطة بيع معتمدة.

3- أهداف مؤسسة نפטال :

تتمثل أهداف مؤسسة نפטال في:

- تحقيق وتوسيع شبكة النقل عبر خطوط الأنابيب.
- السعي لمطابقة الأنشطة لمعايير حماية البيئة والأمن الصناعي.
- تطوير وتأهيل البنية التحتية للتخزين.

- متابعة وتطوير شبكة غاز البترول المميع المستخدم.
- ترقية المنتجات الصديقة للبيئة مثل: GPL/C, البنزين بدون رصاص.
- المساهمة في الانتقال الطاقوي.

4- منتجات المؤسسة:

تتنوع المنتجات البترولية على حسب طبيعتها ومجال استعمالها وشركة نفضال تسوق مختلف المنتجات البترولية المتمثلة فيمايلي:

- **الوقود:** يضم الوقود الخاص للطائرات والسفن البحرية بالإضافة الى وقود السيارات لمختلف انواعها مثل: المازوت والبنزين العادي والممتاز وبدون رصاص.
- **الزيوت:** زيوت المحركات بأنواعها مثل: الزيوت الصناعية والشحوم بأنواعها الممتازة والعادية وزيوت الطائرات والسفن البحرية (نפטيلية-شيفا-شلالة... الخ).
- **غاز البترول المميع:** يضم مادتي البوتان والبروبان GPL.
- **الزفت:** هي المادة المستعملة في انجاز الطرقات وتغطية السطوح.
- **العجلات المطاطية:** خاصة بالسيارات والشاحنات والدراجات النارية والعادية, جميع هذه المواد تضم مشتقات اخرى حسب طبيعتها الفيزيوكيميائية وطبيعة استعمالها وطرق تسويقها.

5- تطور رقم أعمال مؤسسة نفضال : عرفت مبيعات مؤسسة نفضال في السنوات الثلاثة الأخيرة

ارتفاعا كبيرا لبعض المنتجات وانخفاض في البعض الاخر وسنوضح كل هذا في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-01): مبيعات الوقود للمقاطعة التجارية لنفضال المدية للسنوات الثلاثة "م مكعب"

السنة	النوع	2019	2020	2021
	البنزين العادي	97880	76652	34381
	البنزين الممتاز	281854	239565	120545
	بنزين بدون رصاص	235084	209801	402545
	مازوت	1055887	945895	1018493
	سير غاز	200383	215837	296360
	المجموع	1871088	1687750	1872324

المصدر: المقاطعة التجارية نفضال المدية - فرع الجلفة -

6-الإمكانيات البشرية والمادية لمؤسسة نفضال

6-1- الإمكانيات البشرية:

حسب مقرر مصلحة الموارد البشرية الذي يعتبر وثيقة لتحليل مختلف الأرقام الهامة عن الإمكانيات البشرية و الذي يسمح بتقييم وضعية الشركة في مجال الموارد البشرية فانه يترجم التغيرات والتطورات الحاصلة سواء من حيث العمال الدائمين أو المؤقتين للسنوات الثلاثة الأخيرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-03): عدد العمال الدائمين والمؤقتين

السنة	2019	2020	2021
عددالعمال			
الدائمين	1065	1057	1052
المتعاقدين	164	207	231

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

6-2-الإمكانيات المادية: مؤسسة نفضال تتشكل من بنية تحتية ذات أهمية بالغة من اجل توفير المشتقات

البتروولية في جميع أنحاء الوطن , هذه المؤسسة لديها شبكة تتكون من:

47- موقعا ارضيا لتخزين الوقود.

41-مركزا لتعبئة غاز البترول المميع بطاقة تصل الى 1.2 مليون طن سنويا.

09- مراكز تجزئة خاصة بغاز البترول المميع.

49- موقعا فرعيا لتخزين غاز البترول المميع.

30- موقعا للتخزين الخاص بالنقل الجوي.

06- مراكز تخزين خاصة بالنقل البحري.

15- مركزا لإنتاج الزفت بطاقة تصل الى 400.000 طن سنويا.

24- مركزا لزيوت التشحيم والعجلات المطاطية.

700- كلم من الأنابيب.

3300- شاحنة توزيع.

7- زبائن مؤسسة نفضال : يتم توزيع المنتجات البترولية ومشتقاته من مؤسسة نفضال على نوعين من

الزبائن:

-التسيير المباشر **Gestion Direct(GD)**: هي المرافق التي تتولى تسييرها مؤسسة نفضال مباشرة

دون اللجوء للوساطة.

- زبائن آخرون: هم كل من لا يعود تسييرهم لمؤسسة نفضال نصنفهم إلى :

-التسيير الحر (Gestion Libre) GL: هي مؤسسات للتسيير الحر مرتبطة مع مؤسسة نפטال بعقد للتسيير أهمها: (SHELL, BP, TOTAL, ESSO,.....).

- تجار وموزعون (Revendeur, Distributeur) R&D: هم من الخواص (تجار الزيوت والمواد الخاصة) وهم مرتبطون مع المؤسسة بعقد الولاء.

- نقاط بيع معتمدة (Point de Vente Agrées) PVA: وكلاء معتمدون, مرافق تابعة للخواص وتكون مرتبطة مع المؤسسة بعقد تجاري محدد.

8-الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: إن حماية البيئة تعد محورا أساسيا في إستراتيجية نפטال التي تؤمن بمبادئ النمو الاقتصادي المستدام ومن هذا المنظور 'استثمرت نפטال كثيرا في ترقية وقود غاز البترول المميع والبنزين بدون رصاص , وباشرت عملية تعبئة واسعة من استرجاع الزيوت المستعملة والأبخرة, كما أدرجت نפטال ضمن إستراتيجيتها مشاريع تنمية هامة مثل مشروع تطوير النقل بواسطة الأنابيب, ومشروع الدفع الإلكتروني "البطاقات المزودة بالشرائح الإلكترونية".

وإنشاء منظومة معلوماتية متكاملة , وتحديث مراكز التعبئة إلى جانب تجديد شبكة محطات التوزيع , ويشمل تكوين وتأهيل الموارد البشرية موقع الصدارة في التصور الاستراتيجي للمؤسسة سعيا منها إلى رفع مستويات الكفاءة وإحاقها بركب آخر التطورات التقنية والتكنولوجية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمختلف المصالح لمؤسسة نפטال

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فيما لا شك فيه إن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نפטال من خلال هيكلها التنظيمي.

أولا: تقديم المقاطعة التجارية نפטال بولاية المدية

هيئة عمومية ذات طابع ذات طابع تجاري تابعة للمديرية العامة للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال, نشأت في 2001, تقع في شارع جيش التحرير لبلدية المدية, ولاية المدية, تختص بتسويق وتوزيع المنتجات البترولية إلى كل من (المدية, الجلفة, عين الدفلى, البلدية).

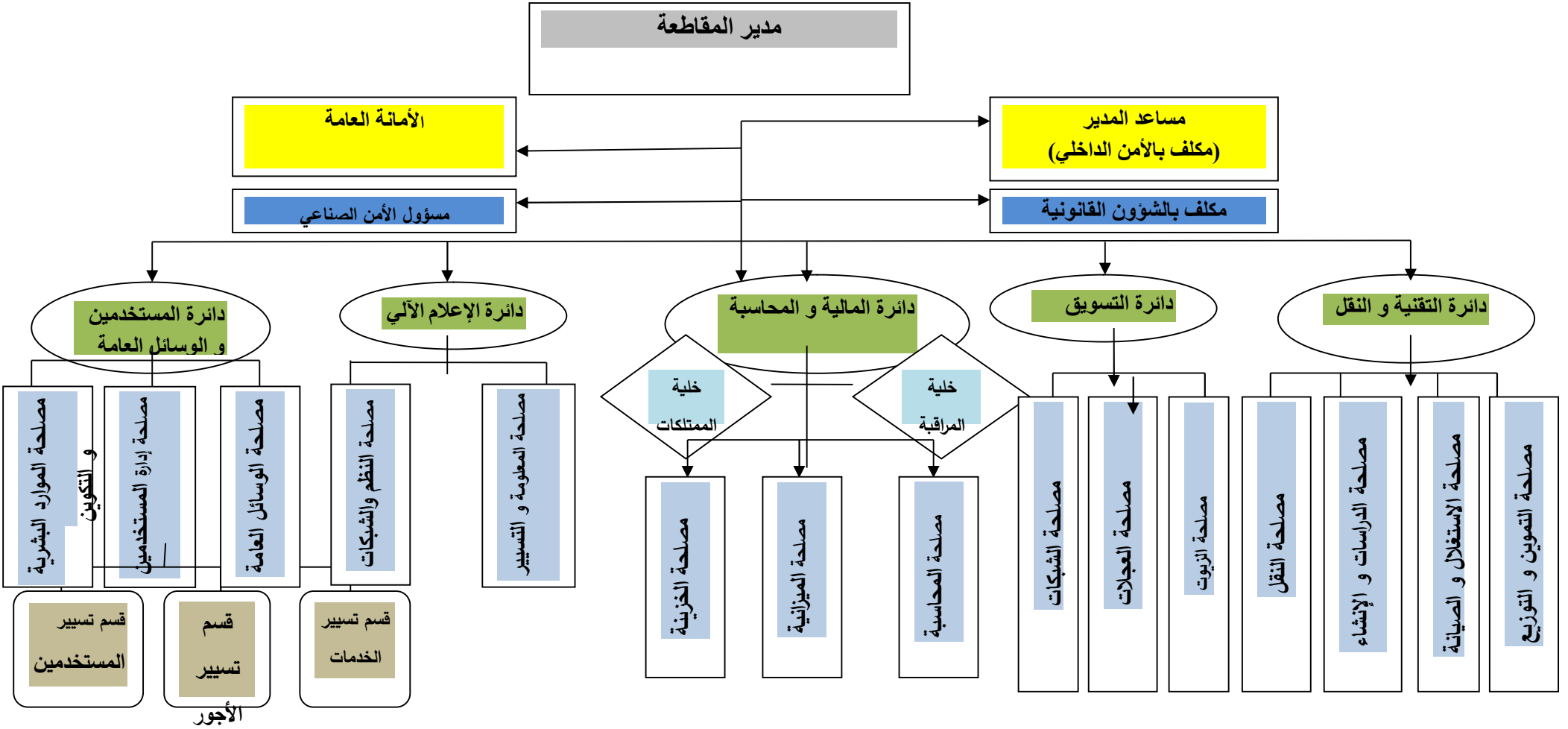
الجدول رقم (03-03): تقديم شبكة المحطات على مستوى مقاطعة المدينة

الولايات	مراكز التوزيع	مراكز الزيوت والمطاط	GD	GL	RO	PVA	مكان المقر
المدينة	2267 المدينة(01)	26H البرواقية	07	06	05	24	المدينة
الجلفة	2177 الجلفة 2178 عين وسارة	CMPالجلفة (01)	13	/	02	27	وحدة الجلفة
عين الدفلى	2447 الخميس(01)	CMPعين الدفلى(01)	06	05	01	21	وحدة عين الدفلى
البلدية	2098 الشفة (01)	09C الشفة (01)	03	18	05	22	وكالة البلدية
تيزازة	/	/	03	03	03	03	وكالة البلدية
المجموع	05	04	32	32	16	97	مقاطعة المدينة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

ثانيا : الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفضال

الشكل رقم (03) يمثل الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفضال:



نجد في قمة الهيكل التنظيمي مدير مقاطعة نفضال بالمدينة الذي يعتبر عنصر أساسي في المؤسسة لأنه مخول بصلاحيات التصرف واتخاذ القرارات في اغلب الظروف باسم ولحساب المؤسسة, بالإضافة إلى كل من مساعد المدير "الذي يحرص على الأمن الداخلي للمؤسسة" والأمانة العامة إلى جانب المكلف بالشؤون القانونية "دوره يكمن في التمثيل القانوني للمؤسسة في جميع المنازعات الداخلية والخارجية" ومسؤول الأمن الصناعي "الحرص على تأمين جميع المنشآت القاعدية وذلك من خلال توفير جميع وسائل الحماية". تحتوي المقاطعة على خمسة دوائر وهي:

دائرة التقنية والنقل: يدير شؤونها 35 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة النقل, مصلحة الاستغلال والصيانة, مصلحة التموين و التوزيع".

- مصلحة النقل : تهتم بكل ما يتعلق بالمواصفات داخل المؤسسة من خلال إبرام عقود مع شركات خاصة لنقل الوقود مثلا.

- مصلحة الدراسات والإنشاء: تهتم بدراسة جميع المنشآت قيد الإنجاز وكذا المستغلة إعداد التصاميم.

- مصلحة الاستغلال والصيانة: تتكلف بتوفير وسائل الاستغلال وصيانتها.

- مصلحة التموين والتوزيع: تهتم بتموين مصلحة النقل والصيانة بالأموال اللازمة لهم.

- **دائرة التسويق :** يدير شؤونها عشر (10) موظفين يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة الديون,مصلحة الشبكات,مصلحة العجلات,مصلحة الزيوت".

- مصلحة الديون : تهتم بمتابعة جميع ديون الزبائن مع المؤسسة.

- مصلحة الشبكات: تهتم بمتابعة كل ما يتعلق بمحطات الوقود وذلك من خلال توفير كل ما يتعلق باحتياجات المحطة.

- مصلحة العجلات: تهتم بكل ما يخص مبيعات العجلات وتسييرها.

- مصلحة الزيوت: تهتم بكل ما يخص مبيعات الزيوت وتسييرها .

دائرة المالية والمحاسبية: يدير شؤونها 14 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة الخزينة, مصلحة الميزانية,مصلحة المحاسبة".

- مصلحة الخزينة: تضم صنفين الإيرادات "تهتم بالحسابات الخاصة بالإيرادات الواردة من مختلف محطات ومراكز الوقود التابعة للشركة أما النفقات تهتم بالمشتريات التي تعتمد عليها المديرية.

- مصلحة الميزانية: تعمل بالموازاة مع مصلحة الخزينة وتهتم بإعداد الميزانية التقديرية.

- مصلحة المحاسبة: تقوم بمتابعة مختلف الحسابات الداخلة والخارجة من المؤسسة.

- **دائرة الإعلام:** يدير شؤونها 3 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة النظم والشبكات مصلحة المعلومة والتسيير".

- مصلحة النظم والشبكات: تهتم بمراقبة شبكات الاتصال داخل المؤسسة.

- مصلحة المعلومة والتسيير: تقوم باستقبال وإرسال جميع المعلومات اللازمة من طرف المديرية العامة.
- دائرة المستخدمين والوسائل العامة: يدير شؤونها 37 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة الموارد البشرية, مصلحة إدارة المستخدمين , مصلحة الوسائل العامة".
- مصلحة الموارد البشرية والتكوين: تهتم هذه المصلحة :
 - تسيير الحياة المهنية للعامل.
 - تكوين الموظفين .
 - توظيف العمال بالكم والنوع اللازم حسب عدد المناصب الشاغرة في الهيكل التنظيمي.
 - إعداد القرارات الخاصة بالسيرة المهنية للعامل "التقاعد, الترقية, العقوبات".
 - تسيير الملفات الإدارية للمتقاعدين.
- مصلحة إدارة المستخدمين: تهتم بكل ما يتعلق بإعداد نظام الرواتب وتسيير شؤون المستخدمين حتى الاجتماعية منها, تضم هذه المصلحة ثلاثة أقسام هي: "قسم تسيير الخدمات , قسم تسيير الأجور , قسم تسيير المستخدمين".
- مصلحة الوسائل العامة: تهتم بتوفير جميع الوسائل الضرورية للعمال.

المبحث الثاني : تقييم الأداء المالي لمؤسسة نفضال فرع الجلفة

مهما كانت المؤسسة تمتلك من موارد في مختلف أنواعها فلا يمكن لها استغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة جيدة ومتطورة، ولا تستطيع هذه الإدارة معرفة ما حققته من نتائج وما ضيعته من فرص، إلا عن طريق تقييم أدائها خاصة الأداء المالي، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى الأداء المالي وتقييمه.

المطلب الأول : تقديم الميزانية العامة

سنقوم في هذا المطلب بعرض الميزانية العامة المختصرة لمؤسسة نفضال فرع الجلفة للسنوات الثلاث 2019 ، 2020 ، 2021 كالاتي:

أ- جانب الأصول

الجدول رقم (03-04) إعداد الميزانية المالية المختصرة للأصول للسنوات 2019-2020-2021

الأصول	2019	2020	2021
الأصول الثابتة	18229019.10	61451080.59	114913561.85
الأصول المتداولة	245023211.82	278799780.55	507959888.16
قيم الاستغلال	212412653.91	217332075.78	415494632.64
قيم غير جاهزة	16535051.43	50566467.06	50566467.06
قيم جاهزة	16075506.48	10901237.70	41898789.20
المجموع	263252230.92	340250861.14	622873450.02

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الميزانية المالية

ب- جانب الخصوم

الجدول رقم (03-05) إعداد الميزانية المالية المختصرة للخصوم للسنوات 2019 - 2020 -

2021

الخصوم	2019	2020	2021
الأموال الدائمة	78174584.72	30425830.97	81966562.94
الأموال الخاصة	50957383.24	14437734.63	24047689.57
ديون طويلة الأجل	27217201.48	15988096.34	57918873.37
ديون قصيرة الأجل	185077646.20	309825030.17	540906887.07
المجموع	263252230.92	340250861.14	622873450.02

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الميزانية المالية

1- التعليق على الميزانية المالية المختصرة:**أ- جانب الأصول:**

من خلال الجدول نلاحظ أن عناصر الأصول قد ارتفعت خلال فترة الدراسة حيث كانت نسبة الارتفاع سنة 2019 إلى 2020 تقدر بـ 29.25% ومن سنة 2020 إلى 2021 تقدر بـ 83.06% ونتج عن هذا الارتفاع ارتفاع في الأصول الثابتة فمن 6.92% سنة 2019 إلى 18.06% سنة 2020 أما في سنة 2021 فارتفعت إلى 18.45% و بالرغم من تذبذب نسب القيم الأخرى من ارتفاع و انخفاض طفيف من سنة إلى أخرى إلا أن نتيجة ذلك هو ارتفاع في مجموع الأصول.

ب- جانب الخصوم:

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن مجموع الخصوم في ارتفاع بنسبة 29.25% من سنة 2019 إلى سنة 2020 و بنسبة 83.06% من سنة 2020 إلى 2021 وهذا راجع للارتفاع في الأموال الخاصة ومن الملاحظ أن الديون قصيرة الأجل في تزايد مستمر حيث بلغت الزيادة سنة 2019 نسبة 70.30% وفي سنة 2020 ارتفعت بنسبة 91.06% وبلغت نسبة الزيادة سنة 2021 بـ 86.84%. وكل هاته الديون (قصيرة الأجل) تمثل فواتير شهر ديسمبر لمشتريات الوقود من الشركة الأم سوناطراك . أما الديون طويلة الأجل انخفضت من 10.34% سنة 2019 إلى 4.70% سنة 2020 لترتفع سنة 2021 بـ 9.30% ، وهذا نتيجة لزيادة ديون الاستثمارات على المدى الطويل.

2- جدول حسابات النتائج :

من خلال جدول حسابات النتائج يمكن أن يتبين لنا مختلف التكاليف التي أنفقتها المؤسسة وتختلف الإيرادات المتحصل عليها من خلال كل دورة مالية، و وفيما يلي جدول حسابات النتائج لمؤسسة نفضال وحدة الجلفة .

الجدول رقم (06-03) جدول حسابات النتائج

2021	2020	2019	
6454658204.43	5727931577.49	5052767175.99	70 رقم الأعمال
124083708.24	113017523.08	120603597.95	72 التغير في المخزون
6330574496.19	5611914054.41	4932163578.04	إنتاج السنة المالية
1729413924.49	1620188751.79	1312368198.33	60 المشتريات المستهلكة
1036138704.01	832080593.98	855174814.45	-61 الخدمات الخارجية
			62 والاستهلاكات الأخرى
2765552628.50	2452269345.77	2167543012.78	استهلاكات السنة المالية
3565021867.69	3159644708.24	2764620565.26	القيمة المضافة للاستغلال
1829912478.39	1883568968.00	1420042613.76	63 أعباء الاستغلال
239386154.94	233111021.97	176561601.94	64 الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة
1495723234.36	1042964718.67	1168016349.56	الإجمالي للاستغلال
333991819.35	53859089.93	61616741.30	75 الإيرادات العملياتية الأخرى
7672322.89	1343580.78	2527649.73	65 الأعباء العملياتية الأخرى
1139733427.38	980044464.11	1396612410.95	68 المخصصات والاستهلاكات والمؤونات
8609326.64	30500325.88	128524976.99	78 الاسترجاعات عن الخسائر والقيمة والمؤونات
390918630.08	145936089.59	40981992.83	النتيجة العملياتية 5
5712649.89	17384772.74	10328739.75	76 الإيرادات المالية
117898538.79	102332326.08	4080914.33	66 الأعباء المالية
-112185888.90	-84947853.34	6247825.42	6 النتيجة المالية
278732741.18	60988236.25	-34734167.41	النتيجة العادية قبل الضريبة 7

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال عرضنا لجدول حسابات النتائج لثلاث سنوات الأخيرة نلاحظ تطورا في رقم الأعمال من سنة لأخرى وهذا دليل على استمرارية المؤسسة وحاجة المواطن للمنتوج، كما أن ومن خلال قراءتنا للجدول يتجلى لنا اهتمام المؤسسة بالموظفين ، حيث أعباء المستخدمين في زيادة مستمرة وهذا يدل أن العمال يستفيدون من الزيادة في الأجور تقريبا كل سنة .
ويظهر أيضا أن المؤسسة وخلال السنوات الثلاث محل الدراسة حققت أرباح متفاوتة رغم ضخامة مصاريفها خاصة المصاريف الخارجية للخدمات والأجور.

المطلب الثاني : تحليل الميزانية المختصرة لمؤسسة نفضال (2021-2019) بواسطة مؤشرات التوازن المالي

1- حساب مؤشرات التوازن المالي :

1-1- رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

الجدول رقم (03-07) حساب رأس المال العامل

2021	2020	2019	
81966562.94	30425830.97	78174584.72	الأموال الدائمة
114913561.85	61451080.59	18229019.10	الأصول الثابتة
-32946998.91	-31025249.62	59945565.62	رأس المال العامل

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن رأس المال العامل لسنة 2019 موجب وهذا دليل على قدرة المؤسسة على تغطية أصولها الثابتة عن طريق الأموال الدائمة وكذلك يشير إلى أن المؤسسة لديها هامش أمان ما يؤكد سلامة مركزها المالي وبالتالي وضعيتها المؤسسة جيدة، والعكس في سنة 2020-2021 نجد أن رأس المال العامل سالب دليل على عدم مقدرة المؤسسة على تغطية أصولها الثابتة عن طريق الأموال الدائمة، وستواجه المؤسسة مشاكل من جانب التوازن المالي وكذلك يشير رأس المال العامل أن المؤسسة ليس لديها هامش أمان أي عدم سلامة مركزها المالي وبالتالي وضعيتها المالية سيئة .

1-2- رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

الجدول رقم (03-08) حساب رأس المال العامل الخاص

2021	2020	2019	
24047689.57	14437734.63	50957383.24	الأموال الخاصة
114913561.85	61451080.59	18229019.10	الأصول الثابتة
-90865872.28	-47013345.96	32728364.14	رأس المال العامل الخاص

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل الخاص للمؤسسة موجب لسنة 2019 وهذا دليل على أن الأموال الخاصة تغطي الأصول الثابتة، أما في سنة 2020-2021 نجد أن رأس المال العامل الخاص سالب وهذا دليل على أن الأموال الخاصة لا تغطي الأصول الثابتة لدى يجب على المؤسسة الاعتماد على الديون طويلة الأجل لتغطية أصولها الثابتة .

2- احتياج رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - قيم جاهزة) - (ديون قصيرة الأجل-سلفيات)

الجدول رقم (03-09) حساب احتياج رأس المال العامل

2021	2020	2019	
507959888.16	278799780.55	245023211.82	الأصول المتداولة
41898789.20	10901237.70	16075506.48	قيم جاهزة
540906887.07	309825030.17	185077646.20	ديون قصيرة الأجل
-74845788.11	-41926487.32	43870059.14	احتياجات رأس المال العامل

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن احتياج رأس المال العامل لسنة 2019 موجب يعني أن المؤسسة لم تتمكن من تغطية احتياجات دورة الاستغلال بواسطة موارد الدورة، أي أنها بحاجة لموارد مالية أخرى، أما في سنة 2020-2021 نجد أنها تمكنت من تغطية احتياجاتها بواسطة موارد الدورة .

3- الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

الجدول رقم (03-10) حساب الخزينة

2021	2020	2019	
-32946998.91	-31025249.62	59945565.62	رأس المال العامل
-74845788.11	-41926487.32	43870059.14	احتياج رأس المال العامل
41898789.20	10901237.70	16075506.48	الخزينة

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن رصيد الخزينة موجب في كل السنوات في هذه الحالة تكون الموارد الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، وبالتالي يكون هناك فائض في رأس المال العامل مقارنة بالاحتياج في رأس المال العامل، ويظهر هذا الفائض في شكل سيولة الأمر الذي يجعل الخزينة موجبة وبإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة التي قد تفوق الخصوم المتداولة.

المطلب الثالث : تحليل الميزانية المالية المختصرة باستعمال نسب التوازن لسنوات 2019-2021

1- نسب السيولة العامة = الأصول المتداولة / ديون قصيرة الأجل

الجدول رقم (03-11) حساب نسبة السيولة العامة

2021	2020	2019	
507959888.16	278799780.55	245023211.82	الأصول المتداولة
540906887.07	309825030.17	185077646.20	ديون قصيرة الأجل
0.94	0.90	1.32	نسبة السيولة العامة

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة السيولة العامة لسنة 2019 أكبر من 1 وهذا يدل على أن الأصول المتداولة تمكنت من تغطية الديون قصيرة الأجل وهذا راجع إلى ارتفاع قيمة الأصول المتداولة، وبالتالي فإن المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل وتسديد ديونها وهي تعبر عن وضعية مالية جيدة ومتوازنة للمؤسسة عكس سنتي 2020-2021 حيث كانت النسبة أقل من 1 وهذا دليل على أن المؤسسة لم تكن قادرة على تسديد ديونها .

2- نسبة الاستقلالية المالية والتمويل الذاتي

2-1- نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الديون

الجدول رقم (03-12) حساب نسبة الاستقلالية المالية

2021	2020	2019	
24047689.57	14437734.63	50957383.24	الأموال الخاصة
598825760.44	325813126.51	212294847.68	مجموع الديون
0.04	0.04	0.24	نسبة الاستقلالية المالية

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن هذه النسبة أقل من الواحد في السنوات الثلاث إذا فالمؤسسة غير مستقلة ماليا مما يؤثر سلبا على اتخاذ قراراتها المالية .

2-2- نسبة الديون = مجموع الديون على مجموع الأصول

الجدول رقم (03-13) حساب نسبة الديون

2021	2020	2019	
598825760.44	325813126.51	212294847.68	مجموع الديون
263252230.92	340250861.14	622873450.02	مجموع الأصول
2.27	0.96	0.34	نسبة الديون

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة الديون في ارتفاع سنتي 2019-2020 وهذا قد يشير إلى مخاطر في القدرة على التسديد، بينما في سنة 2021 تشير نسبة الديون العالية إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على التمويل الخارجي، وهذا قد يزيد من مخاطرها المالية، قد تكون المؤسسة مضطرة لسداد فوائد عالية على الديون وتواجه صعوبة في تلبية التزاماتها المالية .

3- نسب النشاط :

3-1- دوران الزبائن والموردين

الجدول رقم (03-14) معدل دوران الزبائن والموردين

2021	2020	2019	العلاقة	البيانات
17.17	16.18	43.65	المبيعات / الزبائن	معدل دوران الزبائن
20.97	22.25	8.25	360/معدل دوران الزبائن	مدة دوران الزبائن
6.97	10.80	37.11	المشتريات السنوية/ الموردين	معدل دوران الموردين
51.65	33.33	9.70	360/معدل دوران الموردين	مدة دوران الموردين

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مدة دوران الزبائن أقل من مدة دوران الموردين في السنوات الثلاث مما يوفر لها هامش أمان .

3-2 النتيجة = المبيعات - المشتريات

الجدول رقم (03-15) حساب النتيجة

2021	2020	2019	
6454658204.43	5727931577.49	5052767175.99	المبيعات
3565021867.69	3159644708.24	2764620565.26	المشتريات
2889636336.74	2568286869.25	2288146610.73	النتيجة

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن النتيجة موجبة وفي تزايد مستمر خلال السنوات الثلاث، مما يدل على أن المؤسسة حققت ربحاً.

الميزة التنافسية للمؤسسة تتأثر بعدة عوامل من بينها مؤشرات التوازن المالي ونسب التوازن ونسب النشاط، حيث تقيس صحة وقوة البنية المالية للمؤسسة وتشير إلى مستوى النشاط الاقتصادي والتجاري الذي تقوم بها في سوقها المستهدف وقدرتها على تحمل المخاطر وتحقيق النمو المستدام.

بناء توازن مالي قوي يمكن أن يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة على النحو التالي:

1. **قدرة التمويل:** تؤثر مؤشرات التوازن المالي مثل نسبة الدين إلى حقوق الملكية ونسبة التمويل الذاتي على قدرة المؤسسة في الحصول على تمويل إضافي. إذا كانت قادرة على تأمين التمويل بكفاءة وبتكلفة منخفضة، فسوف تكون قادرة على الاستثمار في المشاريع الجديدة، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وتوسيع نطاق عملياتها، مما يعزز ميزتها التنافسية.

2. **استقرار مالي:** إذا كانت المؤسسة تظهر استقرارًا ماليًا جيدًا وقدرة على تحقيق أرباح مستدامة، فستكون قادرة على التعامل مع المتغيرات الاقتصادية والتحديات الصعبة بطريقة أفضل. هذا يعني أنها يمكنها البقاء في السوق لفترة أطول والتنافس بنجاح مع المنافسين.

3. **قدرة على الاستثمار في البحث والتطوير:** يعتبر الاستثمار في البحث والتطوير من العوامل المهمة لتعزيز الميزة التنافسية. عندما تكون لدى الشركة توازن مالي جيد، يمكنها تخصيص المزيد من الموارد للبحث والتطوير، وبالتالي تحسين منتجاتها وابتكاراتها، مما يجعلها أكثر تفوقاً على المنافسين.

4. **القدرة على الاستثمار في التكنولوجيا والبنية التحتية:** يعتبر الاستثمار في التكنولوجيا والبنية التحتية أمرًا حاسمًا في عصر العولمة والتنافسية الشديدة. تساعد المؤشرات المالية القوية في توفير الأموال اللازمة للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتطوير البنية التحتية، وبالتالي تعزيز كفاءة الشركة وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

5. **نسبة التسييل الجيدة:** تشير هذه النسبة إلى قدرة الشركة على تحويل الأصول إلى سيولة نقدية بسرعة وكفاءة. إذا كانت الشركة قادرة على تحقيق تسييل جيد لأصولها، فإنها تكون قادرة على تلبية الالتزامات المالية في الوقت المناسب وتجنب المشاكل التي قد تنشأ عن نقص السيولة. هذا يساهم في الحفاظ على سمعة جيدة للشركة وثقة العملاء والمستثمرين، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز ميزة التنافسية.

6. **التكلفة:** المؤسسات النشطة قد تكون قادرة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم وتحقيق تكاليف إنتاج أقل نظرًا لحجم أعمالها الكبير، قد تتمكن من تحسين عملياتها وتطوير سلاسل التوريد الفعالة وتحقيق توفير في التكاليف تجعلها أكثر تنافسية من حيث الأسعار.

بشكل عام، التوازن المالي الجيد يعزز مرونة وقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية وتحقيق أداء متفوق، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز ميزتها التنافسية في السوق.

خلاصة الفصل الثالث

بعد قيامنا بإجراء الدراسة لمؤسسة نفضال خلال الفترة 2019-2021 بالاعتماد على المعلومات التي توفرت لنا المقدمة في شكل وثائق محاسبية والمتمثلة في الميزانية المالية، ومن خلال ما تقدم فيها من تحليل القوائم ومن خلال تقييم الأداء المالي للمؤسسة باستعمال النسب ومؤشرات التوازن المالي نلاحظ أن المؤسسة حققت رأس مال عام موجب سنة 2019 وهذا يعني تحقيق التوازن المالي وسلامة هامش الأمان وكذلك المؤسسة قادرة على مواجهة الاستحقاق، عكس سنتي 2020 و2021 أين نجد أن المؤسسة لها رأس المال العامل سالب وبالتالي عدم مقدرة المؤسسة على تغطية أصولها الثابتة عن طريق الأموال الدائمة، وستواجه المؤسسة مشاكل من جانب التوازن المالي وكذلك يشير رأس المال العامل أن المؤسسة ليس لديها هامش أمان أي عدم سلامة مركزها المالي وبالتالي وضعيتها المالية سيئة .

- احتياج رأس المال العامل كان موجبا سنة 2019 وهذا يعني أن المؤسسة غير قادرة على تغطية احتياجات الدورة بواسطة موارد الدورة بينما جاء سالبا سنتي 2020 و2021 ما يعني أن مواردها تكفي لتغطية احتياجاتها.

- رصيد الخزينة موجب طيلة فترة الدراسة في هذه الحالة تكون الموارد الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، وبالتالي يكون هناك فائض في رأس المال العامل مقارنة بالاحتياج في رأس المال العامل، ويظهر هذا الفائض في شكل سيولة الأمر الذي يجعل الخزينة بإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة التي قد تفوق الخصوم المتداولة.

- نسب السيولة متذبذبة وديونها في ارتفاع وهذا دليل على عدم الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير كما نستخلص أن المؤسسة وضعيتها المالية غير مستقرة وذلك راجع لفترة الركود في الاقتصاد الوطني والعالمي أثناء انتشار وباء كورونا الذي أثر بشكل كبير في تذبذب النتائج .

- ويظهر أيضا أن المؤسسة وخلال السنوات الثلاث محل الدراسة حققت أرباح متفاوتة رغم ضخامة مصاريفها خاصة المصاريف الخارجية للخدمات والأجور.

الخاتمة

الخاتمة

عرفت الجزائر مطلع التسعينات مرحلة تحول مميزة تهدف إلى تحقيق إصلاحات اقتصادية جذرية، تسعى إلى الانتقال نحو اقتصاد السوق، ومنه يتوقع أن يترتب على تبني اقتصاد السوق تحقيق وضعية جديدة للاقتصاد الوطني، حيث يتوقع أن يؤدي هذا النهج إلى تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة التنافسية. ونظرًا للدور الحيوي الذي تلعبه المؤسسات الاقتصادية في أي نظام اقتصادي، حيث تمثل مصدرًا لخلق القيمة، يصبح من الضروري عليها أن تتكيف وتغير سلوكها لتتوافق مع هذه الوضعية الجديدة التي أصبحت عليها الأسواق المفتوحة، بالإضافة إلى ذلك، تكمن هذه الأهمية في تحديد مستقبل القطاعات الاقتصادية بشكل عام، وبالتالي يجب على القادة الاقتصاديين تبني أدوات إدارية حديثة تتوافق مع متطلبات هذه المرحلة وتمكنها من الاستمرار والنجاح.

ومن بين أهم هذه الأدوات التي يشار إليها هو تبني نظام تقييم للمؤسسات. استنادًا إلى هذا الأساس، تسعى دراستنا لاستكشاف دور التقييم في تحقيق الميزة التنافسية.

واقصرنا في دراستنا هذه على أداتين من أدوات تقييم الأداء المالي وهما مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية. أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد قمنا بتحليل النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي للميزانية المالية من فترة 2019-2021 بغية معرفة الوضعية المالية للمؤسسة. وتوصلنا بعد القيام بهذه الدراسة إلى جملة من النتائج سنتعرف عليها بعد اختبار الفرضيات.

أولاً : اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى : تعرف عملية التقييم بأنها تحديد قيمة المؤسسة انطلاقاً من وضعيتها الحالية والمستقبلية. لتحقيق صحة الفرضية، يجب أن تتوفر المؤشرات المناسبة والبيانات الموثوقة لتحليل الوضعية الحالية والمستقبلية للمؤسسة. كما يجب أن يتم تطبيق الأساليب المناسبة وتقنيات التقييم للوصول إلى تقدير دقيق لقيمة المؤسسة، ومع ذلك، يجب أن نلاحظ أن تقييم المؤسسة ليس عملية ثابتة وقطعية، وقد تتأثر بعوامل خارجية وتغيرات في البيئة التجارية. لذا، يجب إجراء تحديثات دورية لتقييم المؤسسة وضمان متابعة وتقييم الأداء المالي والعمليات بشكل مستمر.

الفرضية الثانية : تحاول مختلف المقاربات وطرق التقييم إعطاء قيمة حقيقية للمؤسسة، لهذا فإنه لا توجد طريقة تقييم مثلى حقيقية للمؤسسة.

توصلنا إلى صحة الفرضية ففي الواقع، لا يوجد طريقة تقييم مثلى حقيقية واحدة للمؤسسة فعملية تقييم المؤسسة تعتمد على مجموعة من العوامل المتعددة وتعتمد على طبيعة الصناعة والمؤسسة نفسها.

الفرضية الثالثة : الميزة التنافسية هي خلق علامة تجارية متميزة لمنتوج المؤسسة.

توصلنا إلى صحة الفرضية، فالميزة التنافسية تعني القدرة على خلق علامة تجارية متميزة لمنتج أو خدمة المؤسسة. إنها تعطي المؤسسة ميزة تنافسية على منافسيها في السوق وتساعد على تحقيق النجاح والنمو.

الفرضية الرابعة : تسعى مؤسسة نפטال إلى تقييم مؤسستها لزيادة مبيعاتها والعمل على توسعها داخليا والانفتاح على الأسواق خارجيا.

يجب تقييم وضعية نפטال الحالية بدقة يشمل ذلك دراسة الأداء المالي والعمليات الداخلية والقدرات والموارد المتاحة. يمكن استخدام مؤشرات الأداء المالي مثل الإيرادات والأرباح والنمو لتقييم أداء الشركة، ينبغي تحديد الفرص المحتملة للتوسع والنمو، سواء داخليا أو خارجيا. يمكن أن تتضمن هذه الفرص فتح فروع جديدة، تطوير منتجات أو خدمات جديدة، الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، والتوسع في الأسواق الدولية. كما يجب تحديد التحديات المحتملة مثل المنافسة الشديدة.

نتائج الدراسة :

تتمثل أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- حتى تتم عملية التقييم، لابد من توافر مجموعة من المعلومات والوثائق كالقوائم المالية والمحاسبية والتي تلعب دورا مهما في تزويد المقيم بالوضعية المالية الحالية والمستقبلية للمؤسسة.
- تكمن الصعوبة في عملية التقييم في كيفية تطبيق الطرق المختلفة للتقييم على أرض الواقع.
- تقييم المؤسسة وعلاقته بخلق ميزة تنافسية يعتبر أمرا مهما لنجاح الشركة في بيئة الأعمال التنافسية، حيث يتعين على المؤسسات تقييم أنفسها بشكل دوري لفهم مستوى أدائها وتحديد الفرص لتحسين أدائها وتحقيق الميزة التنافسية.
- العمل على تأسيس ثقافة الميزة التنافسية بجميع أبعادها.

بناء على النتائج المتوصل إليها نوصي بمجموعة من المقترحات نوجزها فيما يلي:

- تبني معايير موحدة للتقييم في الجزائر لتسهيل عملية التقييم من جهة وإضفاء المصداقية على عمل المقيم.
- ينبغي لمؤسسة نפטال تطوير استراتيجيتها التسويقية بشكل فعال لزيادة حصتها السوقية عن طريق تحليل السوق وتحديد الفرص الجديدة والاحتياجات الغير المغطاة، والقيام بتوجيه جهودها التسويقية نحوها. والاستثمار في الترويج والإعلان لزيادة الوعي بعلامتها التجارية وجذب المزيد من العملاء.
- القيام بمراجعة العمليات الداخلية وتحليل التكاليف. ومحاولة تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف العامة.
- تطوير علاقات قوية مع الزبائن وتوفير تجارب مميزة لهم. توفر لهم الرضا والولاء للزبائن الحاليين وزيادة عدد العملاء مستقبلا، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الإيرادات والأرباح.
- التحول الرقمي وذلك بتبني التكنولوجيا الحديثة والابتكارات الرقمية لتحسين عملياتها وتعزيز تجربة العملاء.

آفاق الدراسة :

- استراتيجيات التسعير وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة.
- إدارة سلسلة التوريد وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

أولا باللغة العربية :

📖 الكتب :

1. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
2. أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
3. اسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
4. أوكيل محمد السعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
5. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
6. جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
7. روبرت بتيس؛ ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية بناء المزايا التنافسية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر، القاهرة، ط1، 2008.
8. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
9. سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
10. صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982.
11. طارق عبد العال، "التقييم وإعادة هيكلة الشركات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
12. طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، دار زمزم للنشر، ط1، الأردن، 2015.
13. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط2 عمان-الأردن، 2009.
14. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ط01، 1999.
15. عبد الرحمان يسري، أحمد، تطور الفكر الاقتصادي، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
16. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000.
17. علي البارودي، القانون التجاري الشركات التجارية، دار النهضة العربية، 1993.
18. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، مصر، 2002.
19. علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المخازن، الدار الجامعية، بيروت، 1995.
20. علي الشرقاوي، وظائف منشآت الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1997.

21. علي عبد الله ، أثر البيئة على أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2003 .

22. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر،1993 .

23. فرحة صالح زراوي، الكامل في القانون التجاري، الجزء الثاني، الشركات التجارية،2001.

24. مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية ، مصر ،1998.

25. مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية ، دار شتات للنشر، ط،1مصر،2011 .

26. نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مركز الإسكندرية ،مصر ،1998.

📌 الرسائل الجامعية :

1. ابراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.

2. أكرم احمد الطويل ورغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية،دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة الموصل ،العراق،2009.

3. بركاني عبد الرحمان، أهمية النظام المحاسبي المالي الجديد في تقييم المؤسسة دراسة حالة في المؤسسة هيزا، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجبلالي ليايس ، سيدي بلعباس 2011-2012.

4. بكاري بلخير، أثر التقييم المالي على مسار الشراكة بالنسبة لمؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP)، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 2009-2010.

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

6. بوزايد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف ،1الجزائر، 2012.

7. حباينة محمد، دور رأسمال الهيكل في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012 .

8. خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة تلمسان، الجزائر،2011.

9. رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2011 .
10. شويحة صلاح الدين ، دورة إدارة المعرفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات الجزائر، شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر ، 2015.
11. عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي ، مذكرة دكتورا في الاقتصاد و التخطيط ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين ، سوريا ، 2009.
12. علي بن الضب، دراسة تأثير الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة بالبورصة دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة بسوق الكويت للأوراق المالية خلال الفترة 2006-2008، مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2009.
13. عيساوي نادية، تقييم المؤسسة في إطار الخصوصية - دراسة حالة المؤسسة العمومية لإنتاج الحليب و مشتقاته-ملبنة نوميديا، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد مالي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004-2005.
14. الكبيسي وسعد مجيد، العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية تقوين أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد.
15. هواري السويسي ، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، مذكرة دكتورا في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.

📌 المجالات :

1. عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد، 09 مارس ، 2006.

📌 الملتقيات :

1. صورية معموري والشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 9-10/11/2011
2. هواري السويسي و كماسي محمد أمين، إشكالية تقييم المؤسسات مع الإشارة إلى حالة الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة ،سبتمبر 2005.

📌 القوانين والتشريعات :

3. المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، النصوص التشريعية المتعلقة بالملكية الصناعية في الجزائر، الأمر رقم 03-07-المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424، الموافق لـ 19 يوليو سنة 2003، الباب الثاني، المادة 09.

ثانيا : باللغة الأجنبية

الكتب :

- 1 A.C.Martinét : « Management stratégique »; organisation et politique, Paris, 2 eme édition , 1990.
- 2 Alain Marion, le diagnostic de l'entreprise, édit.Economica,paris, 1995.
- 3 Alla, l'évaluation des entreprises de la théorie a la pratique ,Edition cayas,Paris.
- 4 Arnaud Thauvron, « Evaluation d'entreprise », 2émé édition, Economica, Paris, 2007.
- 5 Carole Gresse ;Les entreprisesendifficultés, edit.Economica, Paris,1999.
- 6 Claude Demeure,Marketing,edition Dalloz ,Paris,4^{ème} EDITION ?2003.
- 7 Larue : « Economie de l'entreprise » édition hachette, Paris, 1983.



الملاحق