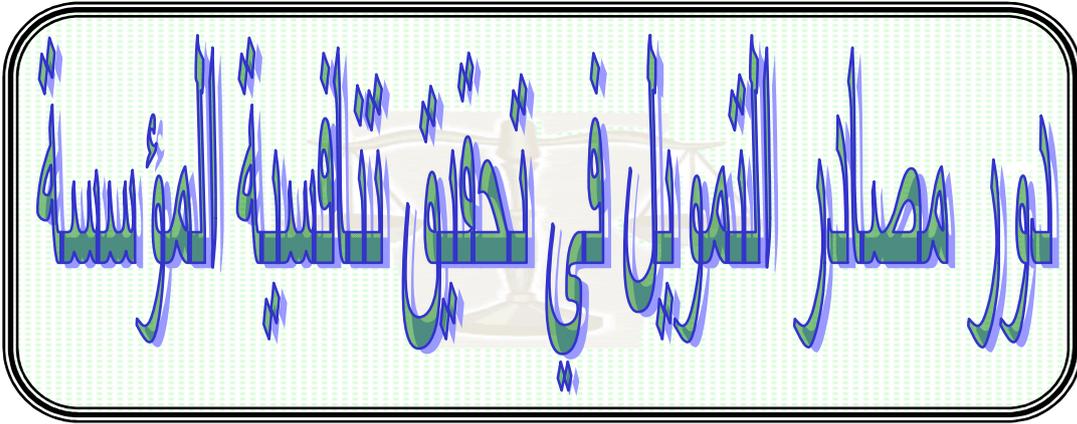


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي تيسمسيلت

قسم: إدارة أعمال

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر -

إشراف الأستاذ:

عبد القادر روشو

إعداد الطلبة:

➤ عبد القادر بلغري

➤ مصطفى يداح

السنة الجامعية 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا

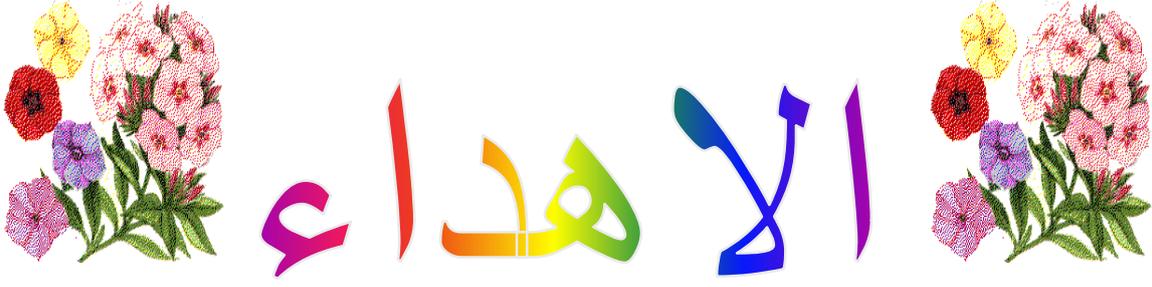
ربنا ولا تحمل علينا إصرا كما حملته على الذين من قبلنا

ولا تحملنا ما لا طاقة لنا به

واعف عنا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا،

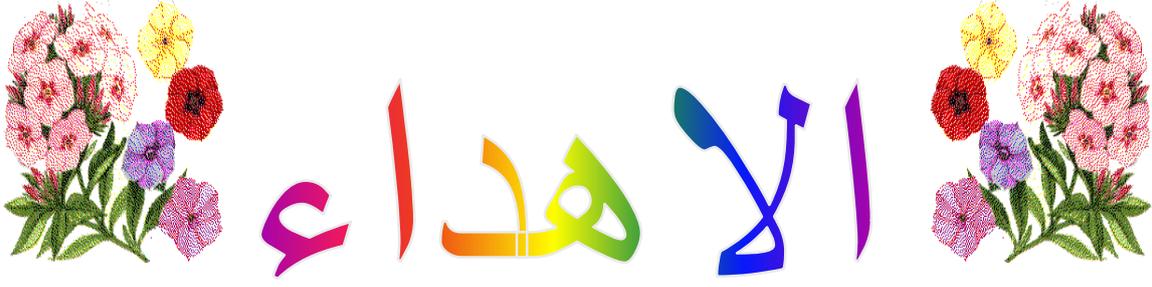
فانصرنا على القوم الكافرين.

صدق الله العظيم.



أهدي هذا العمل إلى والدي الكريمين أمي و أبي رحمة الله
و إلى كل أخوتي و أخواتي
و إلى جميع أصدقائي في الدراسة
و أشكر من ساعدني في إنجاز هذا العمل
و الشكر الجزيل للأستاذ المشرف

مصطفى 



اهدي ثمرة جهدي و تعبي إلى من غمرتني بحبها و سقتني بعطفها
و حنانها، إليك يا اعز الناس و أقربهم إلى قلبي إليك " أمي".
إلى من كابد الآلام و الصعاب و وقف ضد العقبات إلى من لا يزال صامدا
لينير دروب حياتنا إلى القلب الذي علمني معنى الحياة إليك "أبي
العزیز"

إلى أستاذي الفاضل " روشو عبد القادر"
إلى جميع إخوتي و أخواتي.
إلى اعز أصدقائي "علاء" و "رشيد".
إلى كل من جمعتني بهم المحبة، المودة و الصداقة.

عبد القادر 

تقدير و تشكر

بسم الله الرحمان الرحيم

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي أنار طريقنا
الحمد لله الذي أعطانا من موهباته رحمته الإرادة والعزيمة على إتمام
عملنا نحمدك يا رب حمدا يليق بمقامك وجلالك العظيم.

انك على كل شيء قدير ، و الصلاة و السلام على سيدنا محمد و على آل بيته الأخيار و
الأطهار و بعد

بكل الوفاء و صادق العرفان و عظيم الامتنان أتقدم بأسمى آيات الشكر و التقدير
إلى أستاذي الفاضل : روضو عبد القادر و الذي كان لي عوناً ، حيث بذل جهداً
في الإرشاد والنصح و العمل الدؤوب من أجل انجاز هذه المذكرة كما أوجه
شكري و تقديري إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة و على رأسهم
الأستاذ الدكتور : دراجي عيسى ، و الأستاذ : مصطفى زهرة على تفضلهم بقبول
مناقشة هذه المذكرة .

كما أتقدم بالشكر و التقدير إلى جميع أساتذة قسم العلوم التجارية ، و كل زملائي و
زميلاتي ، و إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد لانجاز هذا العمل المتواضع .

فهرس الأشكال :

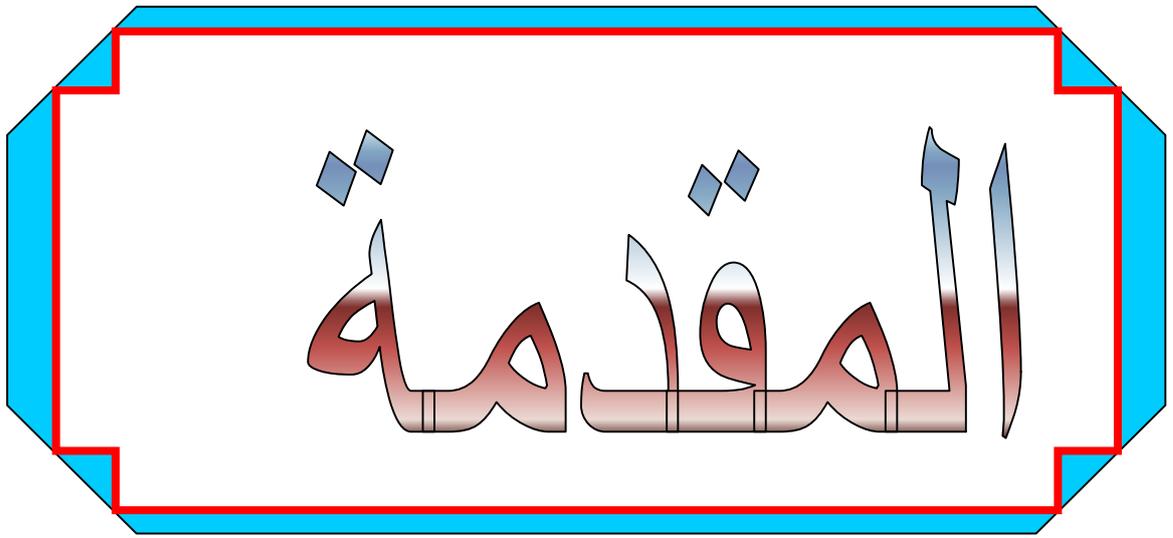
الصفحة	العنوان	الرقم
5	المؤسسة كعون اقتصادي	1
5	المؤسسة وحدة توزيع واتفاق	2
7	المؤسسة وفق المعيار القانوني	3
9	المؤسسة وفق معيار الحجم	4
10	المؤسسة وفق المعيار الاقتصادي	5
46	مصادر الميزة التنافسية	6
49	القوى الخمس للميزة التنافسية	7
53	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	8
63	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	9
79	قنوات التوزيع لمنتجات مؤسسة ملبنة الحضنة	10
87	تحليل بيئة الصناعة لمؤسسة الحضنة حسب بورتر	11

فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
22	مقارنة بين الأسهم العادية والممتازة	1
38	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة	2
59	منتجات الملينة بعد التوسيع الأول	3
59	المنتجات الجديدة للمؤسسة بعد التوسيع الثاني	4
60	المنتجات الجديدة بعد التوسيع الثالث	5
69	تعداد المستخدمين في المؤسسة	6
69	توزيع المستخدمين حسب الجنس والسن	7
69	لأعوان الأمن داخل المؤسسة	8
70	تعداد المستخدمين في مخزن الجزائر العاصمة	9
70	تعداد المستخدمين في مخزن عنابة	10
71	تشكيلة منتجات المؤسسة	11
83	توزيع الحصص السوقية للمؤسسات المنافسة	12
84	أهم المواد الأولية المستخدمة ومصادرها	13
90	توسعات المؤسسة حسب مصادر التمويل ونسبها من 2001 إلى 2014	14
91	تطور رقم الأعمال للمؤسسة من 2009 إلى 2014	15

فهرس المحتويات

	تشكرات
	الإهداء
أ-ت	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: تمويل المؤسسة الاقتصادية
2	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة
2	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة وخصائصها
7	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات ووظائفها
14	المبحث الثاني: مصادر التمويل في المؤسسة الاقتصادية
14	المطلب الأول: مصادر التمويل الداخلية
17	المطلب الثاني: مصادر التمويل الخارجية
30	الفصل الثاني: التنافسية والميزة التنافسية للمؤسسة
30	المبحث الأول: التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
31	المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأهميتها
35	المطلب الثاني: استراتيجيات ومؤشرات قياس التنافسية
43	المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة
43	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها
50	المطلب الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالهيكل التمويلي
57	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة الحضنة
58	المبحث الأول: عرض عام بمؤسسة الحضنة
58	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة حضنة حليب
71	المطلب الثاني: سياسات واستراتيجيات مؤسسة الحضنة حليب
82	المبحث الثاني: التنافسية والهيكل التمويلي لمؤسسة الحضنة
82	المطلب الأول: تنافسية في مؤسسة الحضنة حليب
88	المطلب الثاني: الهيكل التمويلي لمؤسسة الحضنة حليب
94	الخاتمة
98-97	قائمة المراجع والمصادر



مقدمة عامة:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الرئيسية داخل النشاط الاقتصادي والإدارة المالية المفضلة لخلق الثروة فهي العنصر الحيوي في قيام اقتصاد أي دولة ، وبناء على هذا فإن المؤسسات الاقتصادية ومن أجل قيامها واستمراريتها لا بد لها أن تتوافر على مبالغ مالية ، ولكي تتوافر على هذه المبالغ فهي تعتمد على مصادر التمويل الداخلية والتي تتمثل في الأرباح المحتجزة ، مخصصات الإهلاك ، المؤونات وإن عدم كفاية هذا النوع من التمويل يؤدي بالمؤسسة إلى اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية والتي تنقسم من حيث الأجل إلى تمويل قصير الأجل ، تمويل طويل الأجل و تمويل متوسط الأجل، عند توفر هذه المصادر للمؤسسة فإن هذه الأخيرة تأخذ توجه آخر وهو السعي في تحقيق أهدافها المسطرة .

إشكالية البحث :

ففي السياق المشار إليه أعلاه يصبح من الضروري على المؤسسة الاقتصادية ضمان مكانة لها في السوق الذي تنشط فيه و ذلك باكتسابها مستوى معين من التنافسية ، و لن يتحقق ذلك إلا بتوفر التمويل المطلوب قصد انجاز المشاريع الاستثمارية المسطرة ومن هنا يطرح التساؤل الجوهرى التالي كإشكالية لهذا البحث و هو :

ما مدى تأثير مصادر التمويل في تحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية ؟

ولالإلمام بأهم جوانب الموضوع يمكن طرح عدد من الأسئلة الفرعية وهي على النحو التالي :

- ماهي المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة لتمويل أنشطتها و مشاريعها ؟

- ما هو المصدر الأفضل في تمويل المؤسسة ؟

- هل التنوع في مصادر التمويل كفيل بتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة حضانة حليب ؟

- كيف يمكن للمؤسسة حضانة حليب اكتساب ميزة تنافسية ؟

ولالإجابة على هذه التساؤلات فقد وظفنا بعض الفرضيات على النحو التالي :

-تقوم المؤسسة الاقتصادية بتمويل مشاريعها عن طريق مصادر داخلية وأخرى خارجية.

- المفاضلة بين مصادر التمويل يكون على أساس تكلفة المصدر .

- كلما تنوعت مصادر التمويل كلما زادت تنافسية المؤسسة .

-تؤثر القروض على التنافسية في المؤسسة.

أ-أسباباختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع نذكر منها ما يلي :

-أسباب موضوعية :

-أهمية التمويل وضرورة وجوده في المؤسسة حيث يعتبر الركيزة الأساسية في قيامها وتمويل مشاريعها .

-رغم كثرة الدراسات السابقة إلا أن التمويل في المؤسسة لم يوفى حقه الكامل نظرا للدور الذي يلعبه في المؤسسة ، ومدى انعكاس ذلك على تنافسية هذه الأخيرة .

-أسباب ذاتية :

- الرغبة الشخصية في معرفة التمويل ومصادره في المؤسسة وكيفية اكتساب ميزة تنافسية داخل المؤسسة .

أهمية البحث :

يعتبر التمويل الركيزة الأساسية أو العمود الفقري لقيام المؤسسة ، ففي ظل غياب الأموال لا يمكن أن تتم المشاريع الاقتصادية التي تساهم في تطوير الاقتصاد الوطني ، وكذا المؤسسة باعتبارها الوحدة الاقتصادية الأساسية التي تساهم في الاستعمال الأمثل لهذه الموارد.

المنهج المتبع:

يفرض علينا الموضوع إتباع المنهج الوصفي في كل من الفصلين الأول والثاني ، ففي الفصل الأول تناولنا فيه عموميات حول المؤسسة الاقتصادية كمبحث أول والمبحث الثاني تكلمنا فيه عن مصادر التمويل في المؤسسة الاقتصادية ،وفي الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى التنافسية والميزة التنافسية وذلك من خلال المبحث الأول وهو التنافسية في المؤسسة الاقتصادية والمبحث الثاني وهو الميزة التنافسية في المؤسسة وعلاقتها بالهيكل التمويلي، كما

تم استعمال المنهج التحليلي في الفصل الثالث عند التطرق إلى الميزة التنافسية والهيكـل المالي للمؤسسة الحـضنة حليب .

هيكـل البـحث : يتكون البـحث من فصول ومباحث على الشكل التالي .

الفصل الأول : تمويل المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: مصادر التمويل في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني: التنافسية والميزة التنافسية للمؤسسة .

المبحث الأول : التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة وعلاقتها بالهيكـل التمويلي .

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة الحـضنة حليب.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الحـضنة حليب.

المبحث الثاني : التنافسية والهيكـل التمويلي لمؤسسة الحـضنة .

وخلصت الدراسة إلى خاتمة عامة تتضمن النتائج المتوصل إليها وكذا الاقتراحات.

الفصل الأول

الفصل الأول : تمويل المؤسسة الاقتصادية

- المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة الاقتصادية
- المطلب الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية وخصائصها
- المطلب الثاني : أنواع المؤسسات الاقتصادية ووظائفها
- المبحث الثاني : مصادر التمويل في المؤسسة الاقتصادية
- المطلب الأول : مصادر التمويل الداخلية
- المطلب الثاني : مصادر التمويل الخارجية

الفصل الأول: تمويل المؤسسة الاقتصادية.

مقدمة الفصل :

تعتبر المؤسسة الاقتصادية المحرك الأساسي للاقتصاد أي دولة كونها القاعدة الأساسية لسياسة التنمية والريزية التي يقوم عليها البناء و لضمان استمراريه هذه الأخيرة وتمويلها وتحقيق إستراتيجيتها لابد من توفر مصادر التمويل التي هي نبض الحياة للمؤسسة ولهذا نجد هذه الأخيرة تعمل بكل جهد قصد تغطية احتياجاتها المالية عن طريق مصادر التمويل الذاتي أولاً وفي حال عدم كفاية هذا المصدر فإنها تلجأ إلى الاعتماد على المصادر الخارجية لتحقيق التمويل وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المؤسسة الاقتصادية من حيث تعريفها ومختلف خصائصها وكذا أنواعها ووظائفها محولين معرفة مختلف المصادر التي تتبعها في تغطية مختلف النفقات لضمان استمراريته وهذا من خلال المباحث التالية.

-المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية .

-المبحث الثاني: مصادر التمويل في المؤسسة الاقتصادية .

المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

تمهيد : إن التطورات التي يشهدها العالم في شتى الميادين وخاصة الاقتصادية منها منحت المؤسسة الاقتصادية مكانة عالية لم تعهدها من قبل لما لها من دور هام في اقتصاد السوق فهي دليل قوة أو ضعف اقتصاد أي دولة وبالرغم من تضارب آراء الباحثين حول إعطاء مفهوم واحد لها إلا أنهم يتفقون جميعا على أهميتها الاقتصادية سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم المؤسسة وخصائصها وأنواعها والأهداف المسطرة من قبلها.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية وخصائصها

أولا : مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها تركيبة من الوسائل المادية، بشرية ومالية، تهدف لتحقيق هدف موحد وهو: مهمة المؤسسة التي أنشأت من أجلها.

كما تعرف أيضا على أنها: (كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه)¹.

تعرف المؤسسة أيضا : (كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية،المالية،والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني²).

تعتبر المؤسسة مجموعة منسقة من الأعضاء تم تنظيمها حسب أهداف معينة لأداء بعض الوظائف وذلك من خلال تنفيذ عمليات مختلفة تؤول إلى بيع السلع والخدمات في السوق وتتميز بما يلي :

أ- للمؤسسة شخصية قانونية كشخص معنوي له حقوق وعليه واجبات.

ب- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي أسست من أجلها.

¹ - بن ربيع حنيفة، الواضح في الحاسبة العامة، دار هومة، الطبعة الخامسة، الجزائر، 2008، ص11

² -عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2000، ص25

ج- القدرة على البقاء .

د-التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل .

هـ- يجب أن تكون مواتية للبيئة التي توجد فيها لتضمن أداء مهمتها في أحسن الظروف .

و- تعتبر وحدة اقتصادية لها أهمية كبيرة باعتبارها مصدر رزق العديد من فئات المجتمع .

ز- التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل ولكل مؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها

غير أنه يمكن تعريف المؤسسة في مجموعة من المنظورات المختلفة وهي كالتالي:

أ-تعريف المؤسسة من منظور الوحدوي :

لا يمكن العثور على تعريف موحد ومتفق عليه بسبب أن هذا المفهوم واسع يطلق على عدة تسميات اقتصادية،

اجتماعيه إلخ ولكن سنحاول تلخيصه في جملة من التعريفات على النحو التالي :¹

هي كل وحدة قانونية: أي أهما كل شخص طبيعي أو معنوي يتمتع باستقلالية القرار وإنتاج السلع والخدمات . و

للمؤسسة شخصية قانونية (الشخصية الاعتبارية) مستقلة عن المالكين:

-استغلال الذمة المالية :التملك .

-استقلالية التسيير :أتحاذ القرار .

-حقوق التقاضي .

● هي الوحدة الاقتصادية والقانونية ذات الشخصية الاعتبارية المستقلة عن مالكيها والتي قامت لتحقيق أهداف

معينة .

-المؤسسة وحدة اقتصادية أي عون فاعل في الاقتصاد (أحد القطاعات الاقتصادية الكبرى) .

-للمؤسسة أهداف تحققها .

¹- يوسف حسن يوسف ،التمويل في المؤسسات الاقتصادية ،دار التعليم الجامعي ،الإسكندرية ، 2012 ص14-15

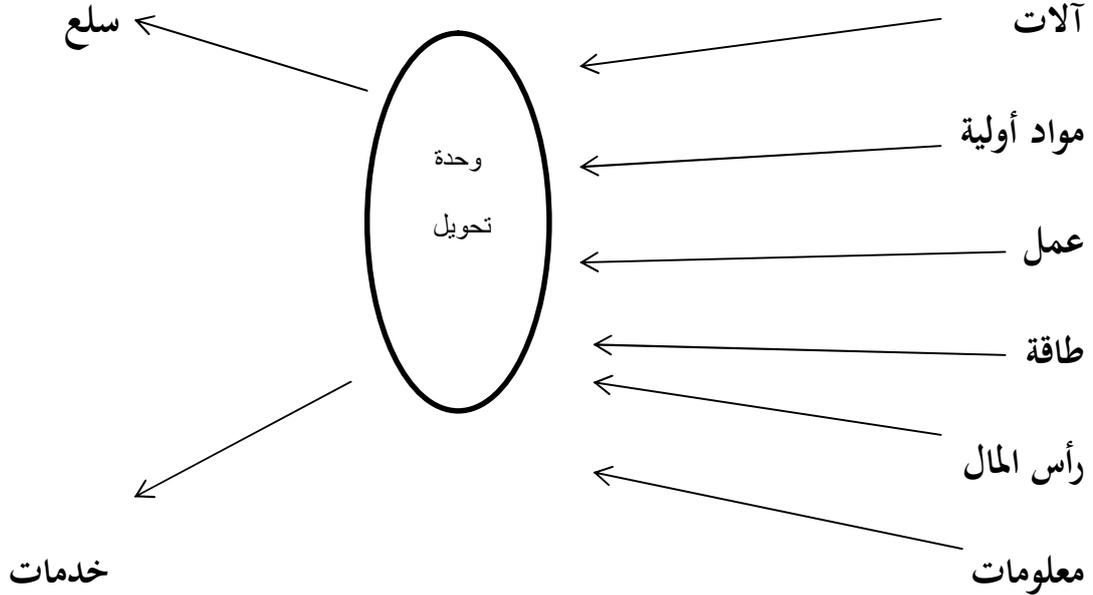
- هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.
- الإنتاج من أهم الوظائف التي تؤديها المؤسسة لأنه أداة خلق القيمة المضافة .
- العنصر البشري مكون جد هام من مكونات المؤسسة .
- هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من التخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها .
- هي تنظيم إنتاجي معين : الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج عن ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج .
- للمؤسسة وظائف تقوم بها لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها .
- يعتبر الربح المحرك الرئيسي لنشاط المؤسسة .
- تحتاج المؤسسة إلى موارد للقيام بنشاطها أحد هذه الموارد وأهمها الإيرادات المحصلة من عمليات البيع .
- المؤسسة كائن له بيئته التي ينبغي أن تتكيف مع ظروفها لتحقيق شروط البقاء (السوق أهم عنصر في هذه البيئة).
- ب-تعريف المؤسسة من المنظور الكلي :

1- المؤسسة كعنوان اقتصادي : في هذا الإطار يمكن فهم المؤسسة من عدة جوانب¹ :

- تشكل المؤسسة مركز قرار مستقل .
- هي وحدة إنتاج تحول المدخلات إلى منتجات وخدمات ، والشكل والموالي يبين هذه العملية .

¹ - يوسف حسن يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 25

الشكل رقم 1 : المؤسسة كعنوان اقتصادي

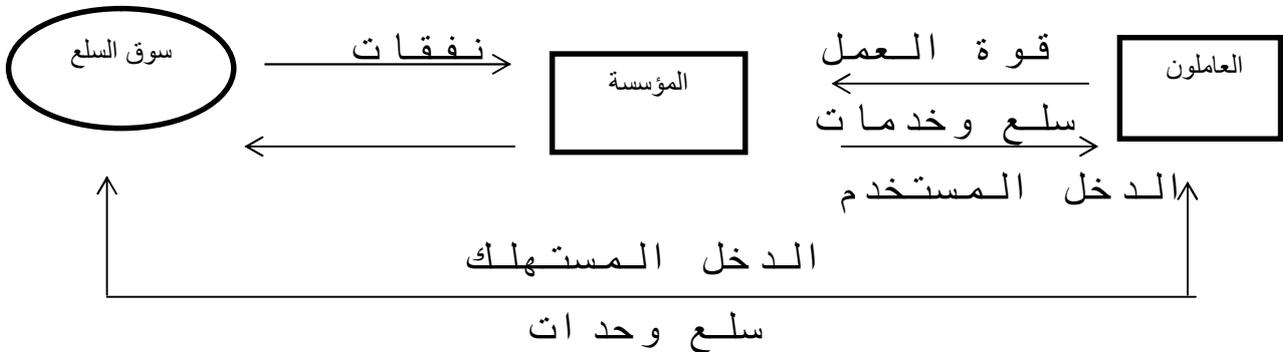


المصدر: أمينة مخلفي محاضرات في اقتصاد وتسيير المؤسسة، السنة الثانية LMD، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة

المؤسسة وحدة توزيع وإنفاق : إن توزيع القيمة المضافة داخل المؤسسة يتم بين الأشخاص ، الدولة ، الهيئات الاجتماعية، المقرضين ، الشركاء إلخ.¹

تتمثل عملية التوزيع والإنفاق في الشكل الموالي :

الشكل رقم 2: المؤسسة وحدة توزيع وإنفاق



المصدر: أمينة مخلفي محاضرات في اقتصاد وتسيير المؤسسة، السنة الثانية LMD، مرجع سبق ذكره، ص5

¹ - يوسف حسن يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 25

2- المؤسسة كحقيقة بشرية: تعتبر المؤسسة تجمع سلمي للأشخاص ، يتمتع باستقلالية القرار، ويمكن اعتبارها أيضا حالة خاصة من مفهوم أوسع وهو المنظمات ويشير مفهوم المنظمة إلى مجمل الأشخاص المهيكلين لبلوغ أهداف محددة ولكل منظمة قواعد ومعايير وقيم كما أنها تعتمد نظام المكافأة لقيادة أفرادها وفق ما يتماشى مع ما نطمح إلى تحقيقه.

خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتصف المؤسسة الاقتصادية بالخصائص التالية¹:

- 1- للمؤسسة الاقتصادية شخصية قانونية مستقلة من حيث الحقوق والصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها، إذا فالمؤسسة الاقتصادية شخص معنوي له حقوق وواجبات مثل الشخص الطبيعي .
- 2- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي أسست من أجلها.
- 3- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء، الشيء الذي يستلزم ما يلي :
 - حد أدنى من الأموال الخاصة.
 - ظروف سياسية مواتية.
 - قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في المحيط.
- 4- التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل فيجب على المؤسسة أن تضع أهدافها وتسعى إلى تحقيقها، قد تكون أهداف تحقق بكمية ونوعية الإنتاج ، أو بتحقيق رقم أعمال معين ، أو بزيادة حاجتها السوقية.
- 5- يجب على المؤسسة أن تكون مواتية للبيئة التي توجد فيها.
- 6- تحقيق استقلالية اقتصادية.
- 7- تلبية حاجيات المستهلكين ورغباتهم المتعددة والمتجددة.

¹ أمينة مخلفي، محاضرات في اقتصاد وتسيير المؤسسة، السنة الثانية LMD، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة

8- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية ووظائفها

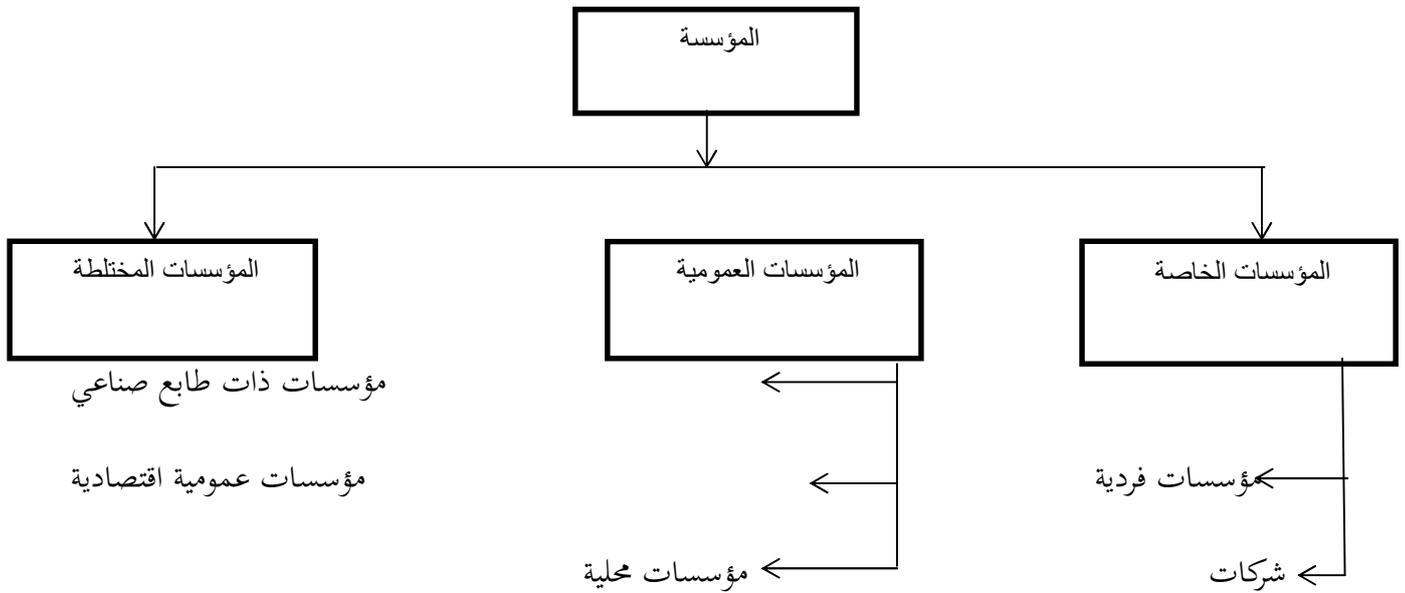
أولا : أنواع المؤسسات الاقتصادية : للمؤسسات الاقتصادية أنواع أو أشكالا مختلفة تبعا لمجموعة من المعايير

نذكرها أهمها : المعيار القانوني ، معيار الحجم ، المعيار الاقتصادي¹

1-أنواع المؤسسات تبعا للمعيار القانوني :

تبعا للمعيار القانوني فإن تصنيف المؤسسات يتخذ الشكل التالي :

الشكل رقم 3: المؤسسة وفق المعيار القانوني



المصدر : عمر صخري، اقتصاد مؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الرابعة ، 2006 ، ص25

1-المؤسسات الخاصة : يتفرع هذا النوع من المؤسسات إلى مؤسسات فردية وشركات

أ-مؤسسات فردية :

هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته تضم التجار الصغار أصحاب المهن الحرة .

ب-الشركات :

¹ يوسف حسن يوسف، مرجع سبق ذكره ، ص26

تعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخص أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة وتنقسم الشركات بشكل عام إلى القسمين رئيسين هما :

شركات الأشخاص : مثل شركات التضامن ،شركات التوصية البسيطة،شركات ذات المسؤولية المحدودةإلخ.

شركات الأموال : مثل شركات التوصية بالأسهم ،شركات المساهمة ،شركات ذات المسؤولية المحدودة ...إلخ.

2-المؤسسات العمومية:

هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة ،ولا يحق للمسؤولين عنها بيعها أو التصرف فيها ، إلا بموافقة الدولة ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات العمومية¹ :

أ-مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري :

تتمتع بالشخصية القانونية وتنشط في ميدان خاص لأسواق المنافسة ، حيث تقوم هذه المؤسسات بتقديم منتجات للسوق وفي نفس الوقت تؤدي خدمة عمومية، مع التميز بوجود طاقة إنتاجية موحدة مثل شركة سونلغاز في الجزائر .

ب-مؤسسات عمومية اقتصادية:

هي مؤسسات تتمتع بالاستقلالية ،تنظيمها وتسييرها يتم بواسطة مجلس إدارة ، وتتميز بالمنافسة فيما بينها وكذا الحرية فيما يخص تسيير أموالها كما تنص على ذلك النصوص القانونية .

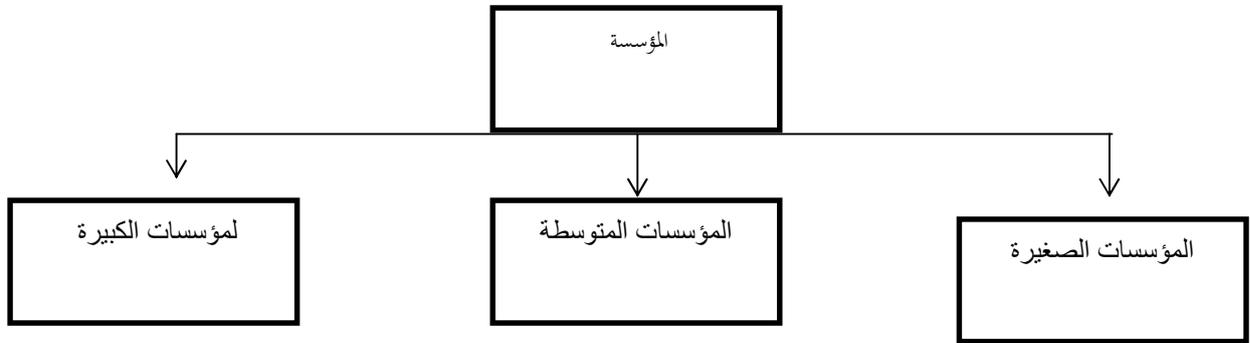
ج-مؤسسات عمومية محلية :هي مؤسسات تنشط على المستوى المحلي ونجدها غالبا في قطاع الخدمات .

¹ - عمر صخري، اقتصاد مؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الرابعة ص27-28

3-المؤسسات المختلطة:هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة إلى القطاع العام والخاص ،أي مؤسسات عمومية يشترك فيها مساهمين خواص ومساهمين من القطاع العمومي ، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع لضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة¹

2-أنواع المؤسسات تبعا لمعيار الحجم :أما حسب معيار الحجم فإن المؤسسة الاقتصادية تصنف إلى عدة أصناف كما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم 4: المؤسسة وفق معيار الحجم



المصدر: من إعداد الطالبان

أ-المؤسسات الصغيرة :

يتراوح عدد عمالها ما بين 1 إلى 10 وتعود ملكيتها غالبا لشخص واحد او العائلة وتتمثل في المؤسسات الزراعية والتجارية والإنتاج الحرفي.

ب-المؤسسات المتوسطة :

ويتراوح عدد عمالها ما بين 10 إلى 500 عامل وهي نشيطة وفعالة في أغلب الأحيان وتتميز بالابتكار والإبداع في نشاطها الإنتاجي وتساعد السلطات في الانتشار والترقية .

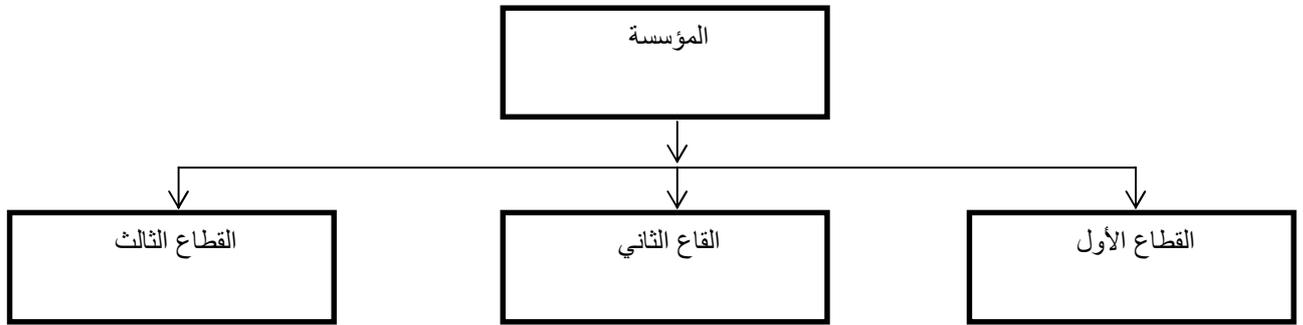
¹ - أحمد طرار ، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ،2001،ص 15

ج-المؤسسات الكبيرة :

وهي المؤسسات الضخمة أي المجمع الوطني وتستخدم عددا هاما من العمال يكون كبير وكذلك الموارد الضخمة وتعود ملكيتها في أغلب الأحيان إلى عدد كبير من الأشخاص.

3-أنواع المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي : تصنف المؤسسة الاقتصادية وفق المعيار الاقتصادي إلى قطاعات كما هو موضح في الشكل الموالي¹ :

الشكل رقم 5: المؤسسة وفق المعيار الاقتصادي



المصدر: من إعداد الطالبان

القطاع الأول :

يشمل جميع المؤسسات المتخصصة في الزراعة بمختلف أنواعها و منتوجاتها وتربية المواشي حسب تفرعاتها أيضا بإضافة إلى أنشطة الصيد البحري وغيره من النشاطات المرتبطة بالأرض والموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك واستعمال الغابات ، أيضا تضاف إليها أنشطة المناجم لتصبح جميع هذه المؤسسات ضمن القطاع الأول .

القطاع الثاني :

في هذا القطاع تتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل الموارد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط ، ويشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية

¹ -يوسف حسن يوسف ، مرجع سابق ، ص 26،27

وصناعية مختلفة وكذا صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقه وغيرها وكذلك نجد مؤسسات صناعة التجهيزات ووسائل الإنتاج المختلفة .

القطاع الثالث :

يتضمن هذا القطاع جميع المؤسسات التي تنشط خارج القطاعين السابقين وهي كما يلي¹ :

أ-مؤسسات الخدمات :هي التي تقوم بتقديم خدمات كمؤسسات النقل ،عيادات الطب ،البريد ، المواصلات .

ب-المؤسسات المالية: هي التي تقوم بالنشاط المالي كالبنوك ومؤسسات التأمين .

ج-المؤسسات التجارية : هي التي يتمثل نشاطها في التجارة أي القيام بعملية التوزيع .

ثانيا :وظائف المؤسسات الاقتصادية²:

1-الوظيفة الإدارية :

وتشمل مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق الهدف المنشود من طرف المؤسسة ، تنظيم ،حكم ،مراقبة ،تخطيط وتنسيق ، كما تقوم بنموذجية نشاط المؤسسة عن طريق الوظائف الأخرى .

2-الوظيفة التجارية :

ودورها ينصرف إلى العمل على تحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن فعليين ، والسهر على تصريف المنتوجات بواسطة الوظيفة التسويقية .

3-الوظيفة التسويقية :

هي الوظيفة المعنية بشؤون الوقت والسياسات التسويقية المناسبة وبفضل هذه الوظيفة تتمكن المؤسسة من تكيف منتجاتها حسب رغبات الزبائن وتحتوى هذه الوظيفة على وظيفتين أساسيتين (شراء/ بيع) وهدفها هو اكتشاف حاجيات المستهلكين بغية إشباعها.

¹ - ناصر دادي عدون ،مرجع سبق ذكره ،ص63

² عرباجي إسماعيل ،اقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الأولى، 1996،ص17

4- الوظيفة الاجتماعية: وتعتني بتنمية قدرات ومهارات ومواهب العاملين أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بغية تحقيق أهدافها.

5- الوظيفة المحاسبية

وهي المنطوية على مجموعة العمليات المحاسبية التي تترجم نشاط المؤسسة إلى أرقام مقومة بعملة بلد، كما تقوم بملاحظة وتسجيل التدفقات التي تنشأ نتيجة نشاط المؤسسة وقياس أثرها.¹

6- وظيفة الإنتاج :

هي الوظيفة المكلفة بتصنيع المنتجات المطلوبة في السوق كما يتطابق مع المواصفات والشروط التي حددتها إدارة هندسة الإنتاج ، ويتمثل هذا النشاط في عمليتين أساسيتين هما :

الصنع : وهو تحويل المواد الأولية بغرض الحصول على منتجات جاهزة للاستهلاك أو الاستعمال.

التركيب : هو ضم القطع النصف مصنعة والتأليف بينها للحصول على منتجات أخرى للاستهلاك أو الاستعمال .

ومن الجهة الاقتصادية يمكن اعتبار الإنتاج على أنه عملية تحويل المدخلات المادية إلى مخرجات صناعية بحد الاستهلاك المباشر أو غير المباشر.²

7- الوظيفة المالية :

الوظيفة المالية في تعريفها البسيط هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجملها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة ن وفي إطار محيطها المالي بعد تحديد الحاجات التي نريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية ، وكذا تمويلها وحاجاتها اليومية وهذا باختيار أحسن

¹-يوسف حسن يوسف ،مرجع سبق ذكره ، ص29-30

²- كامل المغربي ، أساسيات في الإدارة ن دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1995،ص 64

الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق نشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها في جوانب الإنتاج والتوزيع¹.

وتقوم الوظيفة المالية بالسهر على اختيار المزيج الملائم من أموال خاصة أو تمويل أو ديون بمختلف استحقاقها والذي يحقق لها أحسن مردود وبأقل تكاليف ممكنة .

إذن فالوظيفة المالية هي البحث عن الأموال بكمية مناسبة وبتكاليف ملائمة وفي وقت مناسب والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة وينحصر دور الوظيفة المالية في عدة دوائر أساسية :

-دائرة الدراسات المالية والإحصائية .

-دائرة الحسابات المالية .

-دائرة حسابات التكاليف .

المبحث الثاني : مصادر تمويل المؤسسات الاقتصادية

¹- ناصر دادي عدون، مرجع سابق ، ص294

تمهيد:

يعتبر التمويل من أهم التحديات التي تواجه مختلف المؤسسات الاقتصادية خلال مزاولتها لنشاطها ، فهو أساس تنفيذ المشاريع ، وكلما كانت المؤسسة تحتوى على مصادر تمويل وفيرة كلما كان بإمكانها الحصول على مشاريع هامة التي يتطلب حجمها تمويلا كبيرا، لذا وجب على المؤسسة البحث عن التمويل عن طريق المصادر المختلفة للتمويل ، فالتمويل هو البحث عن الطرق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقييم تلك الطرق والحصول على المزيج الأفضل بينهما بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات المؤسسة وهو تنقسم إلى نوعين من المصادر مصادر داخلية وأخرى خارجية وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى المصادر الداخلية والخارجية لتمويل المؤسسة الاقتصادية .

المطلب الأول :مصادر التمويل الداخلية

مفهوم التمويل الداخلي : يقصد بالتمويل الداخلي مقدرة المؤسسة على تمويل نفسها من مصادرها الداخلية دون اللجوء إلى المصادر الخارجية ويعتبر هذا التمويل دليلا أساسيا على قدرة المؤسسة ماليا في حالة شح المصادر الخارجية خلال نشاطها ، كما يعتبر كمعيار تستند عليه الأطراف الخارجية عند التعامل مع المؤسسة ، ويكفي أن نذكر هنا البنوك .وتشترط هذه الأخيرة في كثير من الأحيان على المؤسسات التي ترغب في الحصول على القروض أن لا يقل التمويل الداخلي للمشروع الاستثماري فيه عن نسبة معينة.¹

-التمويل الداخلي هو الثروة التي بحوزة المؤسسة المالية

-هو تحقيق لاستثمارات بفضل الموارد الداخلية للمؤسسة عادة ما تكون الأرباح المحققة.

¹ - مبارك لسوس ،التسيير المالي ،ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ،2004،ص36

-التمويل الداخلي هو إعادة استثمار الفائض المالي كله أو بعضه في أعمال المؤسسة ،وبذلك تتفادى هذه الأخيرة زيادة رأس مالها من أصحابها أو من الغير وهذا لأغراض التوسع في المؤسسة وما يترتب عن ذلك من مشاكل ومصاريف تثقل كاهل المؤسسة.

-هو عبارة عن مفهوم يبين القدرات الذاتية للمؤسسة على تمويل الاستثمارات التي تقوم بها.

ثانيا : أنواع التمويل ومكوناته :

هناك نوعان من التمويل الداخلي¹ :

أ-تمويل داخلي خاص بالمحافظة على مستوى النشاط :وهو التمويل الداخلي الذي هدفه المحافظة على الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من حيث أن المؤسسة تخصص أموالها لتحقيق الأهداف المسطرة. ويتكون عموما من الإهلاكات.

ب-التمويل الخاص بالتوسيع : فيبعض الأحيان نجد أن التمويل الداخلي يفوق الانخفاض الذي يحصل في الأصول في هذه الحالة تلجأ المؤسسة إلى استعمال ذلك الفائض في شراء استثمارات جديدة أو زيادة مخزونها أو حتى زيادة رأس مالها وهذا النوع يتمثل في الأرباح المحتجزة .

مكونات لتمويل الداخلي :

من أهم مكونات التمويل الداخلي ما يلي :

-الأرباح المحتجزة

-مخصصات الإهلاك

-المؤونات

¹ - يوسف حسن يوسف ،مرجع سبق ذكره ،ص225

أ- الأرباح المحتجزة :

هي عبارة عن ذلك الجزء من الفائض القابل للتوزيع والذي حققته الشركة من ممارسة نشاطها في السنة الجارية او السنوات السابقة

هي عبارة عن جزء من حقوق الملكية تستمده الشركة من ممارسة عملياتها المربحة ، ويتمثل في الجزء المتبقي من الأرباح العامة بعد تجنب الاحتياطات المختلفة والتوزيعات المقدرة¹

ب- الإهلاكات :

الإهلاك بالمفهوم الاقتصادي هو إثبات محاسبي لنقص قيمة الاستثمار ،ناتج عن استخدامه أو مرور الزمن أو التطور التكنولوجي ومحاسبا الإهلاك هو توزيع تكلفة الاستثمار على فترات محاسبية التي تستفيد من استعمال الاستثمار حسب مدة حياته الإنتاجية بكيفية تسمح بإعادة تكوين الأموال المستثمرة وتميز بين نوعين من الإهلاك :

1- الإهلاك العادي :

وهو مطابق لتعريف الاستثمارات المادية ،ماعدا الأراضي غير المنجمية والقيم المعنوية .

2- الإهلاك غير العادي :

يمس الأراضي والقيم المعنوية التي لا تفقد قيمتها في الحالات العادية بل تزيد فيها ،إلا استثناءا، كفقدان الأرض قيمتها بسبب فتح طريق سريع فيها، او فقدان المحل التجاري قيمته بسبب فتح أروقة أمامه... إلخ .

ج- المؤونات: هي عبارة عن أعباء محتملة (فيها درجة من الارتباب) في القيمة والتحقق أحيانا ، تنشأ خلال السنة المنتهية، وتسجل في نهايتها لمواجهة أخطار متواجدة في عناصر الاستغلال حتى نحصل على أدق نتيجة ممكنة تطبيقا لمبدأ الحيطة والحذر .

¹-يوسف حسن يوسف، نفس المرجع السابق ، ص 227-228

فالهدف المالي من تخصيص هذه المؤونة يكمن في تخفيض النتيجة وهذا يسمح الاحتفاظ بجزء من الأرباح التي كان من الممكن توزيعها لتغطية الانخفاض في الأصول.¹

المطلب الثاني : مصادر التمويل الخارجية للمؤسسة الاقتصادية

يعتبر التمويل الخارجي النوع الثاني من التمويل بالنسبة للمؤسسة والتي يمكن تقسيمها من حسب الأجل إلى وسائل تمويل قصيرة الأجل ، متوسطة الأجل ، وأخرى طويلة الأجل .

أولا : التمويل بالمصادر قصيرة الاجل :

يقصد به تلك الأموال التي يمكن رصدها من أجل مواجهة النفقات التي تتعلق بالتشغيل الجاري للطاقات الإنتاجية للمؤسسة .

-هو ذلك النوع من التأمين الذي تكون فيه مدة استحقاق القرض أو التمويل سنة أو أقل من سنة²

أنواع التمويل قصير الأجل :

1-الإئتمان :

هو عبارة عن مبادلة قيمة حاضرة بقيمة أجلة (نقود) ويتمثل في تقديم طرف لطرف مقدارا من المال الحاضر مقابل الحصول على قدر آخر من المال وغالبا ما يزيد عن الأول في المستقبل ، وبناء على هذا فإن عملية الائتمان نجد طرفين :

أ-الطرف الأول : هو مانح الائتمان ويسمى الدائن أو المقترض وهو الذي يتخلى عن القيمة الحاضرة متوقعا الحصول على ما يعادلها في وقت ما في المستقبل وقد يضاف لهذه القيمة مبلغ آخر يسمى الفائدة وذلك نظير تخليه عن القيمة الحاضرة .

¹-بن ربيع حنيفة ، مرجع سبق ذكره ، ص350

²-عبد الحكيم كراجة وآخرون، الإدارة المالية والتحليل المالي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ن الطبعة الأولى ، عمان ، 2000، ص69

ب- الطرف الثاني : وهو متلقي الائتمان ويسمى بالمدين أو المقترض وهو الذي يحصل على القيمة الحاضرة ويلتزم بردها مستقبلا زائد ما اتفق عليه مع الطرف الأول من فائدة.¹

ينقسم هذا الائتمان إلى ثلاثة أنواع وهي : الائتمان التجاري والائتمان المصرفي والأوراق التجارية.

1- الائتمان التجاري :

هو ذلك الائتمان الناشئ من العمليات التجارية التي تقوم بها المؤسسة والمتمثل في الفترة الفاصلة بين شراء البضاعة أو المواد الأولية وبين تاريخ تسديد قيمة هذه المشتريات بحيث يتسنى للمؤسسة خلال هذه الفترة الاستفادة من تلك الأموال التي احتفظت بها خاصة إذا لم يترتب عن ذلك تكلفة .

- هو ائتمان قصير الأجل يمنحه المورد إلى المشروع عند قيام هذا الأخير بشراء خامات أو بضائع جاهزة لغرض تصنيعها أو إعادة بيعها .

ب- الائتمان المصرفي :

هو تلك القروض القصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك ويأتي هذا النوع من الائتمان في المرتبة الثانية بعد الائتمان التجاري وذلك من خلال درجة اعتماد المؤسسة عليه كمصدر قصير الأجل ويتميز بأنه أقل تكلفة من الائتمان التجاري في الحالات التي تفشل فيها المؤسسة في الخصم ، يضاف إلى ذلك أنه أكثر مرونة من الائتمان التجاري إذ له صورة نقدية وليس في صورة بضاعة غير أنه أقل مرونة من ناحية أخرى إذ أنه لا يتغير تلقائيا مع تغير النشاط .²

ج- الأوراق المالية :

هي عبارة عن أدوات قصيرة الأجل تصدرها الشركات الكبيرة بهدف الاقتراض ويتم بيعها في السوق المالي وتصدر هذه الأوراق لحاملها لمدة قصيرة تقل عن سنة وفي العادة لا تكون مضمونة بأية ضمانات سوى المركز المالي

¹- عبد الوهاب يوسف ، التمويل وإدارة المؤسسات المالية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2008، ص 123

²- يوسف حسن يوسف ، مرجع سبق ذكره ص 248

والسمعة الائتمانية للشركة المصدرة وتعتبر الأوراق المالية أداة من أدوات السوق النقدي نظرا لكون مدة استحقاقها قصيرة الأجل. وتصدر هذه الأوراق بفئات محددة ولمدة تراوح بين 3 أيام و 9 أشهر وتصدر عادة بخصم إصدار أي تباع بأقل من قيمتها الإسمية على جمهور المستثمرين والمتعاملين.¹

ثانيا : التمويل بمصادر متوسطة الأجل :

يقصد بالتمويل متوسط الأجل تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من باقي المتعاملين الاقتصاديين سواء في صورة أموال نقدية أو أصول والتي عادة ما تكون مدة استحقاقها تتراوح ما بين 2 و 7 سنوات وعادة ما تكون هذه القروض موجهة لشراء وسائل الإنتاج المختلفة ، أي أنها وسيلة من وسائل تمويل الاستثمار التشغيلي للمؤسسة حيث ينتظر استخدام الربحية المنتظرة من ورائه في تسديده أما من وجهة نظر البنك فإنه يكون في هذه الحالة معرض لخطر تجمد أمواله لفترة زمنية معينة وبالتالي يواجه احتمال عدم السداد من طرف المؤسسة المقترضة ويظهر التمويل قصير الأجل في قروض مصرفية قصيرة الأجل حيث أنها تستخدم لتمويل الاحتياجات الدائمة من الأموال أي الأصول الثابتة وجزء من الأصول المتداولة ، فقد أصبحت البنوك التجارية تلعب دورا كبيرا في التمويل متوسط الأجل ، بعد ان كانت تقتصر على التمويل قصير الأجل ويستخدم هذا النوع من التمويل عادة في :

-تمويل عمليات شراء المعدات والتجهيزات أو صيانتها.

-فتح وحدات إنتاجية جديدة .

-إدخال تكنولوجيا جديدة.

وإن أهم ما يميز هذا النوع من القروض ما يلي : مدة هذا القرض تتراوح بين السنة والسبع سنوات .ويتم هذا القرض بموجب عقود رسمية يحدد فيها معدل الفائدة قيمة القرض والضمانات وطريقة التسديد، مدة القرض.²

ثالثا : التمويل بمصادر طويلة الأجل :

¹-عبد الحكيم كراجة وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص76-77

²-يوسف حسن يوسف ، نفس المرجع السابق ، ص252-253

غالباً ما يحدث أو تكون المؤسسة في حاجة إلى أموال من أجل توسيع نشاطها أو إقامة استثمارات جديدة وهذه الاستخدامات غالباً ما تكون في حاجة إلى أموال كبيرة ولمدة طويلة نسبياً وبالتالي فالمصادر الداخلية (الذاتية) قد لا تكون كافية لتلبية متطلبات الاستثمارية وهذا ما يدفعها إلى اللجوء إلى المصادر الخارجية ومن ثم التمويل طويل الأجل وينقسم التمويل الطويل الأجل إلى تمويل عن طريق الأسهم والتي بدورها تنقسم إلى أسهم عادية وأخرى ممتازة وكذلك التمويل عن طريق السندات و التمويل بالاستئجار.

أ- الأسهم: السهم عبارة عن حصة في ملكية المنشأة أو حصة في رأس مال المؤسسة، يحق لصاحب السهم المشاركة في أرباح الشركة بعد تسدد المنشأة للالتزامات تجاه الآخرين والأسهم نوعان هما : الأسهم العادية، الأسهم المفضلة (الممتازة).¹

أ-1- الأسهم العادية: السهم العادي عبارة عن حصة في رأس مال شركة المساهمة العامة المصدرة لهذه الأسهم وتحدد القيمة الإسمية للسهم حسب قانون الشركات الدولي، والقيمة الإسمية تمثل القيمة المدونة على متن السهم وهي لا تعني بالضرورة سعر شراء السهم وفي العادة تكون الأرباح الموزعة تمثل نسبة من قيمة الإسمية لأسهم العادية .

ومن الجدير بالذكر أن الأسهم العادية قد تباع بأعلى من قيمتها الإسمية أي أنها تباع بعلاوة إصدار أو أنها تباع بأقل من قيمتها الإسمية أي أنها تباع بخضم إصدار ، ويتم تداول هذه الأسهم في السوق المالية.² وتتمتع هذه الأسهم بمجموعة الامتيازات وهي :

أ- امتيازات الأسهم العادية :

- حق التصويت : يحق لكل حامل سهم عادي حضور اجتماع الجمعية العمومية للمؤسسة والتصويت أو توكيل أي شخص لينوب عنه في حضور الاجتماعات والتصويت وبالتالي يمكن لحملة الأسهم العادية التأثير على إدارة

¹-عبد الوهاب يوسف أحمد، مرجع سبق ذكره ، ص81

²-عبد الحكيم كراجة وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص78-79

المؤسسة عن طريق التصويت وانتخاب مجلس الإدارة ويحق الموافقة أو الرفض لأي مقترحات يتقدم بها مجلس الإدارة بشأن التوسيع في عمليات المؤسسة وسياسة توزيع الأرباح أو زيادة رأس المال. وهنا نشير إلى أن الأسهم العادية عبارة عن وسيلة للسيطرة والتحكم في المؤسسة .

-الحق في الأرباح الموزعة: يحق لكل مساهم الحصول على حصته من الأرباح الموزعة ويكون توزيع الأرباح لحملة الأسهم العادية بعد توزيعها لحمة الأسهم المفضلة والالتزامات الأخرى .

-المشاركة في أصول المنشأة عند التصفية: في حال الإفلاس ، يتم تسديد الالتزامات اتجاه حملة المستندات والدائنين وحملة الأسهم المفضلة ، وما تبقى يوزع على حملة الأسهم العادية كل حسب عدد الأسهم التي يملكها .
-حق البيع والشراء : يحق لحملة الأسهم العادية بيع أو شراء المزيد من الأسهم كما يجوز لهم المطالبة بأولوية في حالة إصدار أسهم جديدة.¹

-الأسهم المفضلة (المتأخرة): تعتبر الأسهم الممتازة من مصادر التمويل طويلة الأجل للمؤسسات المساهمة العامة ولها خاصية الجمع بين صفات أموال الملكية والاقتراض فهي تأتي في المرتبة الثانية بعد الديون في الأولوية عند تصفية المؤسسة .

يمكن تعريف السهم الممتاز على أنه ورقة مالية تجمع بين سمات السهم العادي والسند وله أيضا قيمة إسمية ، قيمة دفترية وقيمة سوقية ، شأنه شأن السهم العادي .²

تعرف الأسهم الممتازة على أنها حصة من رأس مال الشركة لها نسبة من الأرباح وهذه النسبة ثابتة . ويجدر الإشارة هنا إلى أنه بالرغم من أن نسبة أرباح الأسهم الممتازة ثابتة إلا أن الشركة غير ملزمة بدفع قيمة هذا الربح في حال تحقيق خسائر.³

¹-عبد الوهاب يوسف احمد ، مرجع سبق ذكره ، ص83-84

²-يوسف حسن يوسف ن التمويل في المؤسسات الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص260

³-عبد الحكيم كراجة ، الإدارة والتمويل المالي ن مرجع سبق ذكره ، ص 83

تجمع الأسهم الممتازة بين خصائص الأسهم العادية والسندات ، فهي تشبه الأسهم العادية كونها حصة في رأس مال الشركة في حال توزيع أرباح يحق لمالكها المطالبة بقيمتها ، ولا يحق لحملتها المشاركة في التصويت مثل أصحاب السندات ولهم الأولوية بعد السندات في حال التصفية .

مقارنة بين الأسهم العادية والأسهم الممتازة: تتمثل المقارنة بين الأسهم العادية والأسهم الممتازة في مجموعة من العناصر وهي موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم 1: مقارنة بين الأسهم العادية والممتازة

الأسهم العادية	الأسهم الممتازة
1- إمكانية بيع الأسهم العادية بسهولة وسرعة	1- تكون عسيرة مقارنة بالعادية
2- لا يتمتعون بحق الأولوية في الحصول على الأرباح الموزعة	2- أصحاب هذه الأسهم لهم حق الأولوية في الحصول على الأرباح الموزعة .
3- هذا النوع من التمويل يصدر مرة واحدة خلال فترة حياة المؤسسة .	3- يصدر عدة مرات خلال فترة حياة المؤسسة
4- حملة هذا النوع من الأسهم لديهم الحق في التصويت	4- غالبا لا يكون لحملة هذا النوع الحق الدائم في التصويت
5- لا يوجد حد أقصى لمقدار العائد	5- يوجد حد أقصى لمقدار العائد .

المصدر: يوسف حسن يوسف، التمويل في المؤسسات الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص 265

- في مجال قيمة السهم ، يتميز السهم بخمس قيم هي : القيمة الاسمية ، القيمة الدفترية ، القيمة السوقية ، القيمة التصفوية ، القيمة حسب العائد .

1- القيمة الإسمية : هي القيمة التي ينص عليها عادة في عقد تأسيس الشركة ونظامها الداخلي ، وهي تظهر بوضوح على قيمة السهم .وهناك احتمال أن تختلف القيمة السوقية عن القيمة الإسمية ، لأن القيمة الأولى تتوقف على أداء الشركة المتوقع في المستقبل في حين تكون القيمة الإسمية مؤسسة على الوقائع الماضية.

2- القيمة الدفترية : هي عبارة عن قيمة الشركة حسب سجلاتها المحاسبية ، وهذه القيمة هي عبارة عن موجودات الشركة في وقت معين مطروحا منها جميع الالتزامات المترتبة عليها في ذلك الوقت .

3- القيمة حسب العائد : هي عبارة عن الثمن الذي يقبل شخص آخر دفعه للحصول على العائد الذي يعطيه السهم المعني ، فلو كان مستثمر يتطلع -مثلا- إلى عائد نسبته **10%** على استثماراته، فإن السهم الذي يحقق مقدار يساوي في نظره عشرة دنانير (دينار مقسوما على **10%**) ويساوي عشرين دينارا للسهم الذي يحقق عائدا مقداره ديناران .¹

4- القيمة السوقية : هي عبارة عن سعر أو ثمن تداول السهم في سوق رأس المال (عند ما تطرح للاكتتاب)، وقد تكون هذه القيمة أكبر أو أقل من القيمة الإسمية ، وتتحدد القيمة السوقية وفقا لمعطيات التالية :

- القيمة الدفترية.
- ظروف العرض والطلب للسوق المالي (تقلبات العرض والطلب).
- توقعات المحللين الماليين لمستقبل أوضاع الشركة .
- المركز المالي والمستقبلي للشركة .
- مدى توزيع الشركة للأرباح في السنة .

5- القيمة التصفوية :

¹-مفطح محمد عقل ، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2009ن ص109

هي القيمة التي يتوقع المساهم أن يحصل عليها في حالة تصفية الشركة وسداد الالتزامات المترتبة عليها ،
وكذلك حقوق الأسهم الممتازة .¹

ب -السندات: ويعرف السند أو القرض بأنه سند إذني طويل الأجل يعد مصدره بسداد قيمته الإسمية المترتبة عليه في تاريخ معين²

السند عبارة عن قرض طويل الأجل يستحق الدفع في أوقات محددة ويحمل سعر فائدة ثابت .وتلتزم المؤسسة بدفع قيمة السند عند الاستحقاق بالإضافة إلى دفع فوائد سنوية ويجب على المؤسسة رفع القيمة الإسمية للسند كاملة عند الاستحقاق ويختلف السند عن القروض بأن يباع إلى فئات مختلفة .³

السند عبارة عن صك تصدره المؤسسة، وهو يمثل بذلك عقد أو اتفاق بين المؤسسة (المقترض)، وبمقتضى هذا الاتفاق يقرض الثاني سلفا معيناً للطرف الأول الذي يتعهد برد أصل المبلغ والفوائد متفق عليها في تواريخ محددة فهو بذلك عبارة عن وثيقة تثبت الاقتراض لقاء فوائد تدفع سنويا .

هو عبارة عن اتفاق مكتوب ومؤشر بحتم الطرف الأول الذي صوره أو أنشأه وفيه يتعهد بدفع فائدة دورية ودفع المبلغ المتفق عليه في تاريخ مستقبلي محدد أو مقرر .

-أنواع السندات :هناك أنواع كثيرة من السندات تتمثل فيما يلي:

1-السندات قابلة للتحويل إلى أسهم عادية :

هذا النوع من السندات يتم إصداره بقرار من الجمعية العامة غير العادية للمساهمين ، كما أنه يعطي الحق لحامله بتحويله إلى عدد معين من الأسهم خلال فترات زمنية معينة .

¹-يوسف حسن يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص257

²- عبد الحكيم كراجة وآخرون ، مرجع سبق ذكره ن ص89

³-عبد الوهاب يوسف أحمد، نفس المرجع السابق، ص85

2- سندات قابلة للاستدعاء: وهي تلك السندات التي للمؤسسة المصدرة الحق في رد القيمة الإسمية لها وهو ما يعرف بتعويض الاستدعاء.

3- السندات المضمونة: وهي عبارة عن تلك السندات التي تصدرها المؤسسة المساهمة ولكن بضمان يقرر برهن أموال المؤسسة. وقد يكون هذا الضمان المقدم من طرف أحد البنوك أو الحكومة أو هيئة أو بضمان عيني يقرر لحملة السندات رهن رسمي على عقارات أو موجودات الشركة .

4- السندات العادية أو ذات الاستحقاق الثابت: هي السندات العادية التي يدفع المكتتب فيها قيمتها الإسمية بالكامل على أن يحصل خلال مدة القرض على فوائد ثابتة ، بالإضافة إلى استيراد قيمة السند نهاية مدة القرض.

5- سندات عادية ذات عائد متغير: هي تلك السندات التي تصدر بقيمة إسمية محددة يدفعها المكتتب بالكامل ويحصل على فوائد متغيرة طوال فترة القرض .

6- السندات ذات النصيب: هذا النوع من السندات يصدر بقيمة إسمية معينة ويتم الاكتتاب فيها بنفس القيمة.

7- السندات ذات علاوة الإصدار: ويتم إصدار هذا النوع بقيمة إسمية معينة ، وهنا يدفع المكتتب فيها أقل من قيمتها الإسمية ويكون الفرق بين القيمة الإسمية ، وما تم دفعه من قيمة السند يتمثل في علاوة الإصدار مع التزام المؤسسة بإرجاع القيمة الإسمية كاملة عند تاريخ الاستحقاق .

8- السندات ذات القيمة المتزايدة: تعتبر سندات عادية تصدر بقيمة إسمية معينة مع الالتزام بالوفاء بقيمة أكبر من القيمة الإسمية التي اكتتب فيها صاحبها وتمثل هذه الزيادة نسبة من الأرباح المجمدة تدفعها المؤسسة عند الوفاء بقيمة السند¹.

ج- الاستنجاز : في معظم الحالات التي نشاهدها ، تملك المؤسسة أصولها الثابتة وتظهرها ضمن ميزانيتها لكن من المهم الإشارة هنا إلى أن استعمال الآليات وليس ملكيتها هو غاية المؤسسة ، وإن كان الشراء هو إحدى

¹-يوسف حسن يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 281-283

الوسائل التي تمكن المؤسسة من استعمال أصولها الثابتة ، فإن الإيجار هو وسيلة أخرى لتحقيق هذه الغاية، ويمكن الاستئجار المؤسسة من الحصول على منافع أصل من الأصول دون امتلاكه، ويصنف الاستئجار من هذا المنطلق كواحد من مصادر التمويل طويلة الأجل .

ويتشابه التمويل بالاستئجار والتمويل بالاقتراض من حيث أن دفعات الاستئجار هي عبارة عن التزامات تعاقدية ثابتة ، لذا يؤدي الاستئجار من الناحية العملية إلى ارتفاع مديونية المستأجر وزيادة المخاطرة المالية .¹

الاستئجار هو عقد يتفق بموجبه طرفان هما المؤجر والمستأجر بأن يقوم الأول بتقديم أصل معين للطرف الثاني للانتفاع به (استخدامه) لمدة معينة على أن يقوم الطرف الثاني بدفع مبلغ محدد بتواريخ محددة للطرف الأول.²

ويعرف الاستئجار بأنه عبارة عن عقد يلتزم بموجبه المستأجر بدفع مبالغ محددة بمواعيد متفق عليها لمالك الأصل من الأصول . لقاء التزام لأول بمواعيد متفق عليها لمالك الأصل بالخدمات التي يقدمها الأصل للمستأجر لفترة معينة كأن تقوم إحدى المؤسسات المتخصصة في البناء والتعمير باستئجار آلات ورافعات خاصة من مؤسسات أو جهات مالكة لهذه الأصول المستأجرة .

كما يمكن أيضا تعريف الاستئجار على أنه عبارة عن اتفاق بين مؤسسة ومؤسسة أخرى ، تكون مالكة لأصل معين ، تقوم من خلالها المؤسسة الأولى باستخدام هذا الأصل لمدة تفوق السنة في مقابل التزامها بدفع مبلغ متفق عليه دوريا يسمى دفعة الإيجار.³

يأخذ هذا النوع من التمويل بالاستئجار عدة أشكال أهمها ما يلي :

1- البيع ثم استئجار الأصل :

¹-مفلح مجد عقل ، مرجع سبق ذكره ، ص128

²-عبد الحكيم كراجة ، مرجع سبق ذكره ص 93

³-يوسف حسن يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص270

إذا كانت الشركة تمتلك قطعة أرض أو مباني ، يمكنها بيع هذا الأصل وفي نفس الوقت تستأجره بناء على اتفاق بين مشتري الأصل والبائع لذات الأصل الذي يرغب في استئجاره ومن هذا يتضح ما يلي :

أ- أن البائع وهو في ذات الوقت المستأجر يحصل على قيمة الأصل المباع ، ولكنه يحتفظ بحق الانتفاع بذات الأصل أي الاحتفاظ به بغرض الاستخدام .

ب- مقابل حق الانتفاع أو الاستخدام، يلتزم المستأجر بدفع أقساط الأجير بحيث تغطي هذه الأقساط ثمن شراء هذا الأصل بإضافة إلى العائد الذي يرغب المشتري في الحصول عليه .

2- الاستئجار التشغيلي :

هو ما يسمى باستئجار الخدمة، حيث هذا النوع من الاستئجار التمويل وخدمات الصيانة حيث نجد أن:

- استئجار الخدمة تشمل الأجهزة كالحاسبات و الأجهزة المكتبية ، السيارات أو الروافع.

- يتولى المؤجر عادة صيانة وخدمة الجهاز.

- يتم الاتفاق كتابة على استئجار الأصل وعادة ما تكون مدة الاستئجار أقل من العمر المتوقع لأصل المستأجر. وهذا يعني أن تكلفة الاستئجار لا تغطي تكلفة الأصل بالكامل.

- عادة ما ينص على شروط إلغاء العقد¹

3- الاستئجار التمويلي : يسمى أيضا بالتأجير الرأسمالي ويختلف هذا النوع من التأجير عن التأجير التشغيلي بما

يلي :

- لا يعتبر المؤجر مسؤولا عن خدمات الصيانة.

- عقده غير قابل للإلغاء .

¹-عبد الغفار حنفي ، أساسيات التمويل والإدارة المالية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، جامعة الإسكندرية ، 2002، ص482-483

- يلتزم المستأجر بدفع سلسلة من الدفعات النقدية لمالك الأصل لقاء استعماله تعادل في مجموعها كلفة الأصل مضافا إليه العائد الذي يقبل به المؤجر .
- يستمر هذا العقد طول الحياة النافعة للأصل.
- يدفع المستأجر تكاليف التأمين والضرائب إذا كان الأصل عقارا .
- ينتهي هذا العقد بتملك المستأجر للأصل المؤجر ويتم هذا النوع من التأجير عادة حسب الترتيب التالي :
- تحدد المؤسسة الراغبة بالاستئجار الآلات التي تحتاج إليها .
- يناقش المستأجر ثمن بيع وشروطه مع البائع .¹

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية وخصائصها وأنواعها حسب مختلف المعايير وكذلك على مختلف هذه الوظائف وكذا مصادر التمويل المتاحة لها من مصادر التمويل الذاتي والتي تتمثل في الأرباح المحتجزة ، مخصصات الإهلاك ، المؤونات، وتمويل الخارجي الذي يعتبر النوع الثاني من مصادر التمويل والذي

¹-مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 129

يتضمن تمويل قصير الأجل ممتثلا : في الائتمان التجاري والائتمان المصرفي ، وتمويل متوسط الأجل ويضم قروض مصرفية متوسطة الأجل ، وتمويل طويل الأجل والذي ينقسم إلى الأسهم بنوعها العادية والممتازة بالإضافة إلى السندات بالإضافة إلى النوع الأخير من مصادر التمويل والذي يعرف بالاستئجار بأنواعه التمويلي والتشغيلي والبيع ثم استئجار الأصل ، تعد هذه المصادر العصب الحيوي لقيام أي مؤسسة فبدونها لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في المضي قدما ولا يمكنها تحقيق وظائفها فهي تسعى إلى الحصول على هذه المصادر من أجل القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها ولعل أهم هذه الأهداف هو الاستمرارية وتحقيق الأرباح بأقل التكاليف ، بالإضافة إلى ضمان مكانة لها في السوق خاصة في ظل محيط يتميز بارتفاع التنافسية .

الفصل الثاني

الفصل الثاني: التنافسية والميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية

المبحث الأول : التنافسية في المؤسسة الإقتصادية

المطلب الأول : مفهوم التنافسية وأهميتها

المطلب الثاني : إستراتيجيات ومؤشرات قياس التنافسية

المبحث الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة وعلاقتها بالهيكل التمويلي

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها

المطلب الثاني : التمويل وتحقيق الميزة التنافسية

مقدمة الفصل :

تشهد النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحالي تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع. هذه المنافسة لم تعد محصورة في الفضاء الداخلي ، أي الحيز الجغرافي الخاص بدولة واحدة ، بل أصبحت تتم على المستوى الدولي ، خاصة في ظل العولمة التي تشهد انفتاح الأسواق على بعضها البعض في ظل القوانين المحددة للتجارة العالمية في إطار الاتفاقية العامة للتجارة و التعريفات و في ظل المنظمة العالمية للتجارة . كالحواجز الجمركية التي كانت تشكل وسيلة لحماية المجال الوطني من المنافسة الخارجية فيما مضى ، و التي كانت تأخذ شكل رسوم جمركية و تخصيص للسلع المستوردة بدأت تتلاشى بفعل القوانين التي أصبحت تنظم التجارة العالمية .

وفي ظل هذا الجو العام أصبح إلزاماً على المؤسسات المحلية أن تتكيف مع هذه القوانين وذلك من اجل ضمان بقاءها في الأسواق و إلا فان مخاطر المنافسة أصبحت تهدد وجودها .إن بقاء المؤسسات في الأسواق و محافظتها على مكانتها في السوق يتطلب معالجة تحليلية لقضايا التنافسية و المنافسة وذلك لتحديد واختيار الوسائل و الأدوات اللازمة للتصدي لها و توفير ضمانات و استراتيجيات من اجل البقاء و النمو و التوسع و الانتشار و الاستقرار .وذلك باختيار أفضل المصادر التمويلية قصد تحقيق هذه الأهداف .

ويتناول هذا الفصل المبحثين التاليين :

المبحث الأول : التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .

المبحث الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .

المبحث الأول : التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .

تتجسد تنافسية المؤسسة في اكتسابها لميزة تعكس تفوقها في مجال صناعي ما عن بقية المنافسين، حيث بات الكل يبحث عن مصادرها وسياسات الاستحواذ عنها، باعتبارها تعد من أهم مقومات التميز، التفوق والبقاء.

المطلب الأول : مفهوم التنافسية وأهميتها

مفهوم التنافسية :

إن تحديد مفهوم التنافسية مسألة في غاية الأهمية لأنها تحدد معالم الظاهرة ونطاقها وكيفية قياسها وتفسيرها ومعوقات تطورها ، وكذلك مغزاها بالنسبة للسياسة الاقتصادية ، ولكن هذا التحديد ليس بالأمر اليسير بسبب تعقد مفهوم التنافسية مثله مثل المفاهيم الاقتصادية الأخرى ذات الأوجه المتعددة كالعولة و التنمية وكذلك بسبب عدم وجود إطار نظري قوي ونموذج متماسك يسمح بتفسيرها وتحديدتها تحديدا علميا دقيقا ، ونتيجة لذلك لا يزال مفهوم التنافسية وقياسها خاضعا لمناظرات بين الباحثين و الأكاديميين تمخض عنها العديد من التعريفات والمؤشرات التي تحاول تحديد وقياس واحد أو أكثر من الأوجه المتعددة للتنافسية ؛ فمثلا يرى بعض الباحثين أن التنافسية على المستوى الوطني تمثل فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي ، بينما يرى الآخرون أن لها مفهوما ضيقا يركز على تنافسية السعر والتجارة، غير أن تعريف التنافسية على المستوى الجزئي يعتبر اقل تشعبا وتعقيدا من التنافسية الوطنية ، فتنافسية المنتج يمكن إدماجها بسهولة في الإطار النظري الذي يفسر السلوك الأمثل للمؤسسة والمتمثل في تخفيض التكاليف أو تعظيم الأرباح واخذ بعين الاعتبار تركيبة السوق وأسعار عوامل الإنتاج والمنتج¹.

ويصعب إيجاد تعريف موحد للتنافسية ، ويصعب أكثر تطويع هذا التعريف لخصائص بلد معين أو منطقة محددة مثل المنطقة العربية ، لكن من خلال مسح التعاريف المستخدمة في الأدبيات وخاصة تلك التي تستند

¹ -1.نوري منير ، تحليل التنافسية العربية في ظل العولة الاقتصادية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 4 ، جامعة حسنية بن بوعلي ، الشلف ، ص: 22

إليها المؤسسات التي تنشر التقارير الدولية للتنافسية ستعطي صورة أوضح لما يفهم بالتنافسية ، وتتفاوت تعاريف التنافسية بشكل كبير بين جهة وأخرى تبعا للمفهوم المعتمد ومن ابرز التعاريف المتداولة ما يلي:

- بالنسبة للمنتدى الاقتصادي العالمي (التنافسية هي القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة) ، وفي نص آخر عرف المنتدى التنافسية على أنها (مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغيير السنوي لدخل الفرد).
- بالنسبة للمعهد الدولي للتنمية الإدارية (التنافسية هي مقدرة البلد على توليد القيم المضافة ، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات بالجاذبية والهجومية ، وبالعمولة والاقتراب ، ويربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف) ، ويربط هذا التعريف تحقيق النمو بمقدرة البلد على إدارة أصولها بطريقة فعالة تسمح له بالتفوق في الأسواق الدولية .
- وبالنسبة لمجلس التنافسية الصناعية الأمريكية (التنافسية هي مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية) ، ويعكس هذا التعريف الرسمي رؤية الدول المتقدمة للتنافسية باعتبارها وسيلة لتحقيق رفاهية السكان و التنافس فقط في المجالات التي تحقق ذلك .
- وبالنسبة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (التنافسية الدولية هي المقدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية) ، كما تعرفها المنظمة في وثيقة أخرى (على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي) ، كما تعرف التنافسية الدولية على أنها (قدرة البلد على توسيع حصصه في الأسواق المحلية والدولية)¹.

وتجدر الإشارة هنا إلى وجود فرق مفاهيمي بين التنافسية والمنافسة ، فإذا كانت التنافسية تعرف على أنها الأداء الاقتصادي الحالي والكامن للبلد في المجالات التي ينافس فيها مع الأمم الأخرى ، فإن المنافسة أو المزاومة هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني ، أما من ناحية الإطار النظري فيمكن

¹.نوري منير ، نفس المرجع ، ص 23

التميز بين مدرستين في مقارنة تحديد مفهوم التنافسية وقياسها ، هما مدرسة رجال الإدارة وتركز على جوانب مثل التكلفة والإنتاجية ، ومدرسة الاقتصاديين وتركز على الرفاه وعلى جوانب التجارة الخارجية ودورها في النمو وتحقيق رفاه الأمة مع الأخذ بالاعتبار التداخل والتشابك بين كلا المفهومين ، وبالنسبة لمدرسة الاقتصاديين فإنها تربط المنافسة بهدف تحقيق الرفاه المستند إلى النمو الاقتصادي المستدام ، بحيث يمكن اعتبار الاقتصاد تنافسياً إذا كان قادراً على النمو بنسبة أعلى من الاقتصاديات الأخرى ودون التأثير بمشكلات ميزان المدفوعات ، وربط التنافسية بالنمو له علاقة بأداء الاقتصاديات المتقدمة ، والتي يعوق نموها حجم السوق المحلية من جهة وصعوبة تصريف إنتاجها في السوق الدولية بالاعتماد على المنافسة السعرية وذلك لارتفاع مستويات المعيشة فيها وارتفاع الأجور ، ويبقى الحل الأفضل للتنافس عبر رفع الإنتاجية و الاختراع في المجالات ذات الكثافة الرأسمالية العالية بينما تقوم شركاتها بنقل عمليات الإنتاج كثيفة العمالة إلى الدول ذات الوفرة النسبية في العمالة والتكاليف المتدنية .

وتبعاً لذلك تستخدم العديد من المؤشرات النوعية والكمية لتقييم ما إذا كان البلد يولد الثروة في الأسواق الدولية أكثر مما يولده منافسوه ومدى قدرته في الحفاظ على حصصه في الأسواق وفي تحقيق مداخيل مستدامة ومتزايدة .

أما مدرسة رجال الأعمال فتختصر التنافسية بالتفوق في الأسواق الدولية والمحلية ، ولا تربطها مباشرة بالرفاه الذي يمكن أن يتحقق من خلال سياسات قد لا تشمل التنافسية في الدرجة الأولى ، وأصبحت التنافسية بالنسبة لهذه المدرسة ، سياسة وطنية تقاس من خلالها مقدرة البلد على تحقيق التفوق في الأسواق الدولية بالإضافة إلى جاذبيته في استقطاب رؤوس الأموال وتوطين التقنية والمساهمة في سلسلة الإنتاج الدولية ، ويتطلب تبني هذه السياسة العمل على تطوير السياسات الفرعية وتحديث المؤسسات وإحداث تغيير هيكلي في البنى الاقتصادية والاجتماعية لتطوير الإنتاجية التي تعتبر مفتاح التنافسية الحديثة في الأسواق الدولية.¹

أهمية التنافسية:

¹.نوري منير ، نفس المرجع ، ص 24

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته ، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمية¹.

كما تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و استخدامها و تشجيع الإبداع و الابتكار بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف و الأسعار .

و بتالي أصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس و بدا الاهتمام يتجه نحو الميزة التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية.

المطلب الثاني: استراتيجيات و مؤشرات قياس التنافسية

استراتيجيات التنافسية :

نميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية ، التي يمكن للمؤسسة تبنيتها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى ، ما بين إستراتيجية قيادة التكلفة ، إستراتيجية التمييز ، إستراتيجية التركيز .

إستراتيجية قيادة التكلفة :

في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها . والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك ، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع . فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق .

يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط هي :

¹. هشام حريز ، عبد الرحمان بوشمال ، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، مكتبة الوفاء القانونية ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ،

- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة .
 - القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين .
- إن اعتماد المؤسسة إستراتيجية الحد من التكلفة وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة والاكتفاء بهامش ربح منخفض ستمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق يسمح لها ببيع كميات كبيرة من منتجاتها¹ .
- وإذا استطاعت المؤسسة أن تحقق هذا الهدف ، خاصة إنتاج كميات كبيرة من منتجاتها ، فإن ذلك سيمكنها لا محالة من التفاوض مع مورديها من موقع القوة ، كما ستتمكن من مجابهة المنافسين ، سواء القدامى منهم أو الجدد ، من موقع قوي ، إذ يمكن استعمال سلاح تخفيض الأسعار لمواجهة المنافسين وسلعهم البديلة .
- تسمح إذن سياسة تخفيض التكلفة للمؤسسة من التمتع بقدر من الحماية التي تجنبها مخاطر قوى التنافس الخمس . وعندما تستطيع المؤسسة التحكم في تكلفتها فإنها قد تلجأ مستقبلا إلى تحديد السعر بالنسبة للصناعة التي تعمل بها .

وللتمكن من تخفيض التكلفة يمكن للمؤسسة إتباع الطرق التالية :

- رفع مستوى الإنتاجية ورفع مستوى الإنتاج للاستفادة من اقتصاديات الحجم، مع التخصيص في إنتاج أنواع محدودة من المنتجات .
- تقليل أو إلغاء الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن .
- تقليص النفقات الموجهة للبحث و التطوير .
- حسن اختيار مواقع المشاريع قصد تقليص تكاليف النقل .

إستراتيجية التمييز :

تتلخص هذه الإستراتيجية في تقديم المؤسسة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المتميزة عن مثيلاتها من المنتجات ، من حيث النوعية ، الشكل ، التسليم ... بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها أكثر . ويتحقق هذا الأمر عندما تتمكن المؤسسة من :

¹ احمد زغدار ، المنافسة – التنافسية و البدائل الإستراتيجية ، دار جرير للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2011 ، ص : 50

- التفوق الفني من خلال امتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح لها بتحقيق سبق في مجال الإنتاج ؛
- إنتاج منتج ذو جودة عالية ؛
- العمل على تقديم خدمات مساعدة للمستهلك ؛
- أن يضمن المنتج المقدم للمستهلك قيمة أعلى من قيمة البقية المنتجات المشابهة له .

ويجب القول أن توفير المؤسسة لجملة هذه الشروط التي تضمن التفوق . هذه الشروط هي :¹

- أن يكون الاختلاف واضحا ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق ، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتميز ، ومن ثم يقبل على اقتناء تلك الخدمة أو السلعة . ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جيدة . وهنا لا بد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير و التصميم ، وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج . ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر تسليم السلع في أحسن الظروف من خلال تسليمها في الوقت المناسب .
- من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات ، وان تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك .
- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التميز ، لأنه في حالة تعدد المنتجين فان القدرة التنافسية سوف تتقلص .

إستراتيجية التركيز :

في ظل هذه الإستراتيجية تسعى الشركة إلى العمل في جزء محدود من السوق ، بغية العمل بكفاءة وفاعلية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل . وقد تعمل المؤسسة على تدنيه تكلفة إنتاج منتجات بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة منتجات المنتجين الآخرين . وقد تعتمد المؤسسة سياسة الجمع ما بين السياستين السابقتين أي الخروج بمنتج متميز نوعا وسعرا .

¹ . احمد زغدار ، نفس المرجع ، ص : 51

إن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجزها في النقاط التالية :

- تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم ؛
- عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المؤسسة ؛
- أن تكون حدة المنافسة كبيرة ما بين المتنافسين ، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجذبا من قطاعات أخرى .¹

وتقوم المؤسسة بتحديد القطاع الذي تعمل فيه انطلاقا من جاذبيته ، التي تبني على معرفة المؤسسة به ، الأرباح التي يمكن تحقيقها فيه ، شدة المنافسة فيه ، هذا بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق .

من كل ما سبق يمكن الخروج بالجدول المقارن التالي الذي يلخص مختلف الاستراتيجيات التنافسية ، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى .

الجدول رقم 2 : مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة

الاختبارات	تميز المنتج	المجال	جوانب التميز و التفرد
الاستراتيجيات			
قيادة التكلفة	منخفض : التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد

¹ . احمد زغدار ، نفس المرجع ، ص : 52

البحث و التطوير المبيعات والتسويق	عدة مجالات من السوق	مرتفع : تقديم منتج متميز	تميز المنتج
أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتميز والتفرد	مجال واحد أو عدد محدد من المجالات (القطاعات (منخفض / مرتفع من خلال السعر / أو تقديم منتج فريد	التركيز

المصدر : نبيل مرسي خليل ، ص 125

عموما نجد أن المؤسسة تتوفر على جملة من الاستراتيجيات التنافسية نحدددها فيما يلي :

- **التنافس من خلال الجودة** : فعندما تتمكن المؤسسة من إنتاج منتج ليتمكن من الفوز برضا المستهلكين فإنها تكون قد حازت ميزة تنافسية تؤهلها للفوز بحصة في السوق.¹
- **التنافس من خلال التكاليف** : وذلك بإنتاج منتج بأقل تكلفة ممكنة ، و هذا من خلال تخفيض مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة ، من تكاليف الشراء ، الإنتاج ، اليد العاملة ، التخزين ، التوزيع ، النقل .
- **تميز المنتج** : بمعنى أن تتميز المؤسسة بمنتجاتها و خدماتها من حيث التصميم ، الجودة ، التغليف ، سهولة الوصول إلى المنتج لقرب موقعه . و منم فان هذه العوامل كلها تساهم في جعل المؤسسة تتمتع بجزء من السوق يصعب منافستها فيه .
- **التركيز** : قد تلجأ بعض المؤسسات إلى حصر مجال عملها في جزء من السوق ، أو التعامل مع نوع معين من الزبائن ، الأمر الذي يسمح لها باكتساب ميزة نسبية تسمح لها بالتفوق على منافسيها .
- **المرونة** : و هي أن تتوفر للمؤسسة قدرة تسمح لها بتكثيف عرضها مع التغيرات التي تحدث في الطلب على منتجاتها ، و القدرة على تلبية طلب المستهلكين بالشكل الملائم بحيث تستطيع المؤسسة ضمان حصتها في السوق .

¹ د. احمد زغدار ، نفس المرجع ، ص : 54

- التنافس من خلال الوقت : تستطيع المؤسسة أن تواجه منافسيها بتقديم منتجاتها في اقل وقت ممكن ، و في الوقت المحدد دون تأخير ، وبذلك تكتسب سمعة تسمح لها بالفوز بجزء من الطلب الموجود في السوق . على صعيد آخر نجد أن المدة الزمنية المستغرقة لتحسين المنتج هي كلها أمور مرتبطة بالتنافسية من خلال الزمن .
- الابتكار : يسمح الابتكار باعتباره توليداً لأفكار جديدة تستغل في تطوير المنتجات الموجودة ، يجعل المؤسسة المبتكرة تتمتع بميزة نسبية إلى غاية انتهاء تلك الميزة.¹

مؤشرات قياس التنافسية:

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمنافسة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة² لا تستغل بشكل أفضل وأن ثروتها تتضاءل أو تبتد مع مرور الوقت، وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معاً. و يمكن أن نحدد مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة كما يلي :

-الربحية :

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

¹. احمد زغدار ، نفس المرجع ، ص : 55

² وديع مجد عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس ، 2011، ص : 11

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى أنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تتحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

- تكلفة الصنع :

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعنى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يرجع ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.¹

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

- الإنتاجية الكلية للعوامل :

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

¹ وديع محمد عدنان، نفس المرجع، ص: 12

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدة، و يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية .

- الحصة من السوق :

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.¹

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

و في قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه و لكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.²

¹ وديع مجد عدنان ، نفس المرجع ، ص : 13

² وديع مجد عدنان ، نفس المرجع ، ص : 13

المبحث الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالهيكل التمويلي

إن الدور الحساس الذي تلعبه الميزة التنافسية في حياة مؤسسات الأعمال يوصي بأهمية التعرف على مفهوم تلك الميزة و ماهي المصادر التي تتولد منها الميزة التنافسية .

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية و مصادرها:

مفهوم الميزة التنافسية :

يعود الفضل أولاً لشميرلين (1939) الذي وضع مفهوم الميزة التنافسية ثم جاء بعده سالزنيك (1959) ، والذي ربط ما بين الميزة التنافسية و القدرة . وبعد هذين الكاتبين جاء كل من شندلر و هوفر ووضعا تعريفا لمفهوم الميزة التنافسية مفاده أن هذه الأخيرة هي الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الاستعمال الخاص للموارد المختلفة المتاحة بالشكل الذي يضمن مواجهة المنافسين . من جهتهما يرى كل من بورتر وداى (1984 ، 1985) أن الميزة التنافسية هي هدف الإستراتيجية ، بمعنى أن الإستراتيجية كمتغير مستقل تهدف إلى بلوغ وضع يتميز بالقدرة على منافسة الآخرين (الهدف ، المتغير التابع) .

ولقد جاء بورتر بفكرة مفادها أن الميزة التنافسية لا تخص الدولة وإنما تخص المؤسسة . وفي هذا الإطار كتب يقول : الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن ألتأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية ، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة .

لكن رغم ذلك يمكن القول أن التنافسية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في قدرتها المستمرة على بيع منتجاتها بربحية في الأسواق¹ .

من جهتها عرفت هيئة التجارة والصناعة البريطانية التنافسية بالنسبة للمؤسسة على أنها : القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب و في الوقت المناسب ، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى .

و هناك يرى أن الميزة التنافسية هي " ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة ، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التميز وبتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى "

إن الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد و المستمر لمؤسسة ما في مواجهة منافسيها ، ويتجلى ذلك الوضع في تقديم تلك المؤسسة لمنتجات تتميز بخصائص منفردة تجعل

¹ - احمد زغدار ، نفس المرجع ، ص : 27

العمل يدفع أكثر ، أو يتجلى ذلك في تقديم منتجات لا تقل قيمة عن بقية المنتجات التي يقدمها المنافسون لكن بسعر اقل . وعليه فان الميزة التنافسية تعتبر هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الاستعمال الجيد للموارد المتاحة بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف و تحسين الجودة بشكل يضمن ولاء العملاء ، ومن ثم السيطرة على جزء من السوق بشكل يضمن الربحية على المدى الطويل .

وتخص الميزة التنافسية المؤسسات، وتأخذ أشكالا مختلفة، مثل السعر التنافسي، المنافع المقدمة للزبائن والتي لا تقدم من طرف المنافسين الآخرين.

إن الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية يتطلب استثمار مختلف الأصول التي تمتلكها المؤسسة ، من مال ، موارد بشرية ، تكنولوجيا. تسمح بالنهاية من إنتاج منتج أو منفعة تلقى قبولا من طرف الزبائن .

وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على التكلفة و العمل على تخفيضها بالشكل الذي يجعل الزبائن يميلون للمنتج الأقل سعرا . و في هذه الحالة يتعين على المؤسسة استعمال مواردها استعمالا عقلانيا يضمن تحسين الإنتاجية و بتالي تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة ، بما يضمن تسويق أكبر عدد من الوحدات و تحقيق ربح من ذلك . و تجدر الإشارة إلى أن الميزة التنافسية لا تقتصر على المجال الإنتاجي ، بل هي قد تخص مجالات التسويق و التمويل¹.

كما يمكن للمؤسسة اكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالحصول على نصيب من السوق يضمن لها تحقيق أرباح معينة عن طريق التميز عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس القطاع . هذا التميز يتحقق بعرض نفس المنتج ، الذي يعرضه بقية المنافسين ، لكن بمواصفات تختلف عن مواصفات الآخرين ، سواء من حيث الشكل ، التغليف .

خلاصة القول أن الميزة التنافسية هي جملة من الخصائص التي تميز مؤسسة عن غيرها من المؤسسات وتجعلها تتفوق عليها من خلال استحوادها على جزء معتبر من السوق ، وهذا النصيب قد يتجه إلى

¹ أحمد زغدار ، نفس المرجع ، ص : 28

التزايد تبعا للقدرة التنافسية للمؤسسة و كل هذا يضمن لها في الأخير تحقيق أرباح تضمن لها الاستمرار.¹

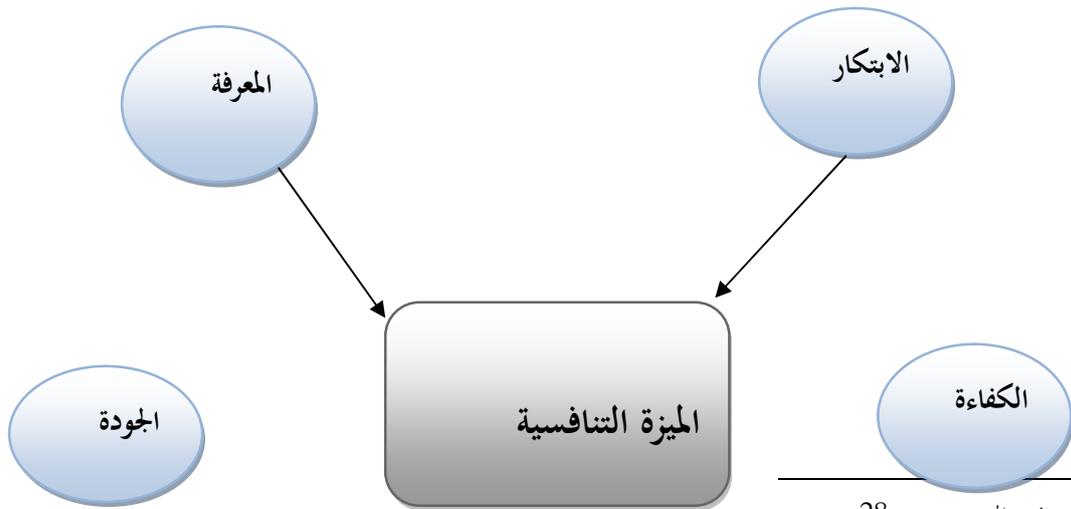
مصادر الميزة التنافسية :

تسعى المؤسسات دائما إلى اكتساب مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تزاوله الأمر الذي اوجب عليها ضرورة إعداد و تهيئة القدرات والإمكانيات ، من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة ودعم بها هذه المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق ، تكون نتيجة فعالة وكفاءة أعلى في الأداء .

لذلك فالمؤسسة لكي تبقى دائما في المنافسة عليها إيجاد المصادر المختلفة و التي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال ، على اعتبار أن مصادر الميزة التنافسية أصبحت متعددة و معقدة نظرا لما أصبحت تمليه المتغيرات المتسارعة.²

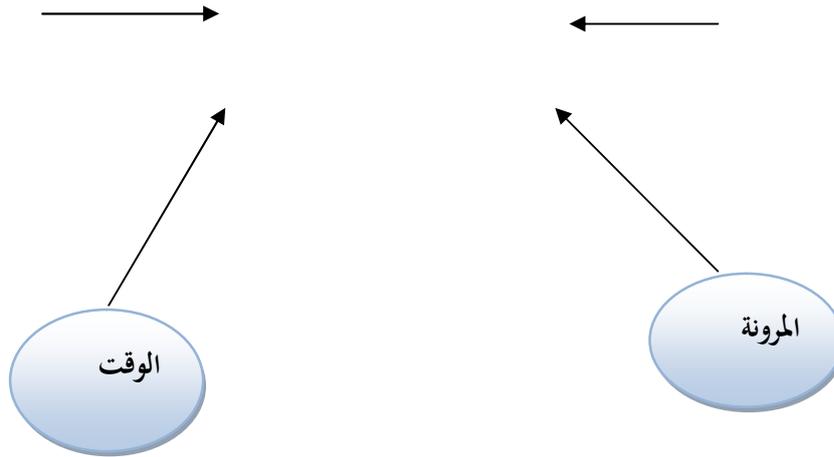
و الشكل التالي يقدم المصادر المساعدة في خلق المزايا التنافسية في بيئة النشاط .

الشكل رقم 6 : مصادر الميزة التنافسية .



¹ أحمد زغدار ، نفس المرجع ، ص : 28

² هشام حريز ، عبد الرحمان بوشمال ، مرجع سابق ، ص : 120



المصدر: نبيل مرسي خليل ، مصدر سابق ، ص : 20

الابتكار :

إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي ، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار و التركيز عليه ، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة¹ ، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية .

و في ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة و التي كانت تنظر إليه على انه عملية التوصل إلى الاختراق (أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع ، السوق و المنتج) بل يتعدى إلى المؤسسات المتوسطة و الصغيرة و التي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسن .

الجودة :

نتيجة للتغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة ، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك ، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له و القيمة التي يسعى للحصول عليها ، هذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية .

¹ هشام حريز ، عبد الرحمان بوشمال ، نفس المرجع ، ص : 121

و قد حدد (دافيد قارن) الخبير في الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية خمس نقاط يتعين على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية ، و هذه النقاط هي :

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك؛
- لا بد من ربط الجودة مع الربحية لكل جانب من السوق والتكلفة؛
- يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية؛
- يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي ؛
- لا بد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة بالكامل؛

الكفاءة :

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة ، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات¹ ، فالمخرجات تمثل العوامل الأساسية للإنتاج من عمالة ، الأرض ، ... الخ أما المخرجات فتتمثل في السلع و الخدمات وكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيها ، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية ، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة و القدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة .

المعرفة :

شهدت منظومات الأعمال خلال العشرينات الأخيرة تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح ، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل ، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا في العمليات الإنتاجية أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية و صار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم رأس المال البشري ، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة للقيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون ، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تميز المنتج وانفراده بخصائص إضافية مقارنة مع منتجات المنافسين ، فانه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية

¹ هشام حريز ، عبد الرحمان بوشمال ، نفس المرجع ، ص :124

بالاعتماد على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير ، و تعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة ، فالمعرفة إذاً هي الأداة لتحقيق سبق و تدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة ، و لا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث و التطوير بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة مثل التسويق و المالية و المحاسبة ... الخ .

المرونة :

يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة في تقديم مستويات مختلفة و متنوعة بالسوق المستهدف. و يمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما :

- قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا و تصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن ، على اعتبار أن المستهلك و سلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغير ، فان المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال¹.
- قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان و بحسب مستويات الطلب ، و بتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي و القدرة على العمل في بيئة مستقرة و متقلبة .

الوقت :

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه السابق ، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية .
و يمكن تحديد ذلك في ما يلي :

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق و يتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج ؛
- تخفيض زمن دورة المنتج ؛ وتخفيض زمن الدورة للزبون ؛
- الالتزام بمداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع²؛

المطلب الثاني: التمويل وتحقيق الميزة التنافسية:

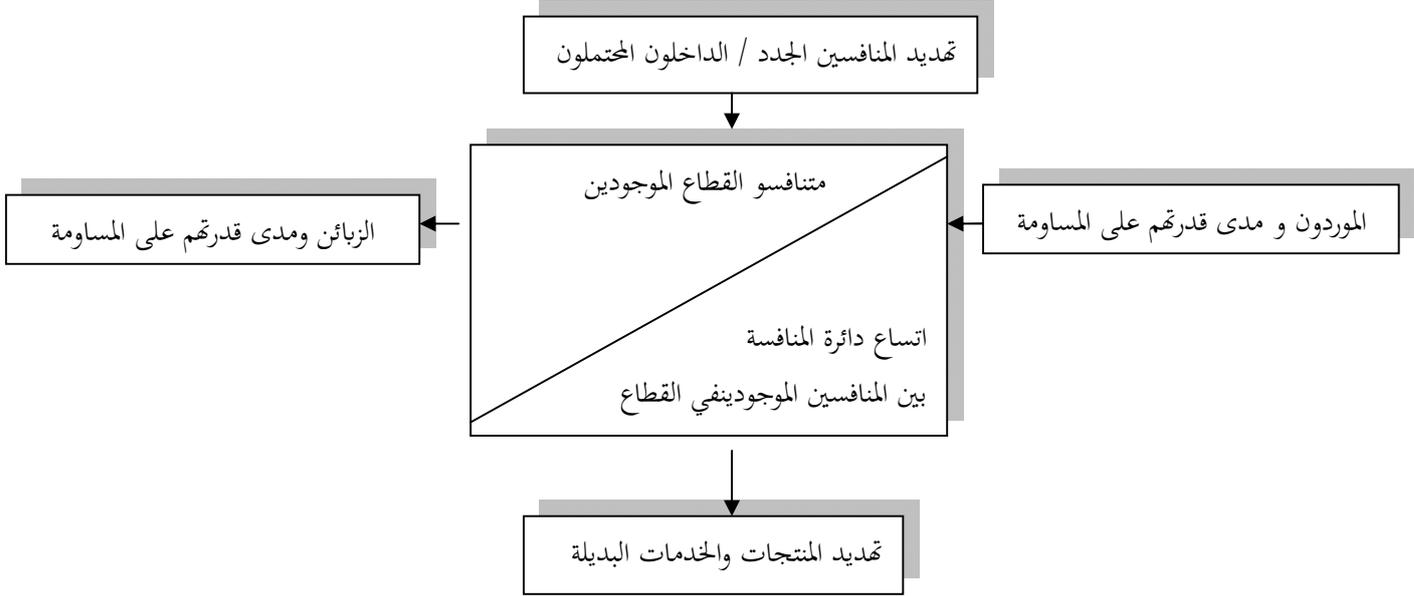
¹ هشام حريز ، عبد الرحمان بوشمال ، نفس المرجع ، ص :125

² هشام حريز ، عبد الرحمان بوشمال ، مرجع سابق ، ص :126

أولاً: قوى الميزة التنافسية حسب مايكل بورتر

إن قوى الميزة التنافسية يمكن التطرق إليها من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 7 : القوى الخمس للميزة التنافسية .



المصدر : طارق السويدان ، قيادة السوق ص 21

إن هذا الشكل يوضح قوى الميزة التنافسية حسب ما وضعه مايكل بورتر (Michel Porter)

1 - تهديد المنافسين الجدد :¹

إن أول قوة تنافسية حسب بورتر تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يوجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال و من الواضح انه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة و زادت الأرباح المحصلة على المدى البعيد ، وقد حدد بورتر سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد في الدخول إلى السوق وهي : اقتصاديات الإنتاج الكبير ؛ تميز المنتجات ؛ متطلبات رأس المال ؛ تكاليف التحويل ؛ اختراق قنوات التوزيع ؛ مزايا لشركات قائمة مسبقا ؛ سياسات الحكومة ؛

2- ضغط المنتجات البديلة :

¹ . عبد الوهاب حفيان ، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات ، دار الايام للنشر والتوزيع ، 2015 ص : 55

و تتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة ، و يؤكد بورتر إن هذا التحول يصبح ذا خطورة واضحة عندما يزود متلقي الخدمة ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل ، مثل (نظام الإنذار الإلكتروني اثر على شركات الأمن لأنه يقدم نفس الحماية مع اقل تكلفة) .

3- التنافس بين المتنافسين الحاليين:

يؤكد بورتر أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المتنافسين و تزداد المنافسة عندما يحدث الآتي :

- إذا كان هناك الكثير من المؤسسات المنافسة ا وان المؤسسات المتنافسة تتساوى نسبيا في الحجم او الموارد .
- عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة بطيء التطور.
- وجود مخزون يكلف المؤسسة تكاليف عالية.
- عندما تختلف استراتيجيات المنافسين و مبادئهم و شخصياتهم ، فقد لا حظ بورتر أن المؤسسات الأجنبية تجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيدا وذلك لان أهدافهم في العمل مختلفة عن المؤسسات الوطنية و بالمثل بالنسبة للمؤسسات الأحدث و الأصغر فهي أكثر استعدادا للمغامرة للحصول على فرصة اكبر في السوق .
- عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة .

4- قوة مساومة الزبائن :

إن قوة مساومة الزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع باعتبار أن الزبائن يسعون دائما إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على خدمات واسعة الجودة ومناسبة ، الشيء الذي يؤثر سلبا على مردودية المؤسسة و جاذبيتها لأنه من الصعب الحصول على الزبائن و من السهل فقدهم لان الزبون يتميز دائما بعدم الوفاء للمؤسسة ، و بتالي يؤثر على تنافسية المؤسسة .

5- قوة مساومة الموردين :

إن قوة مساومة الموردين بإمكانها أن تشكل تهديدا حقيقيا للمؤسسة فتقلص من مردوديتها عم طريق الضغط الممارس من قبل الموردين برفع الأسعار أو بتدني مستويات الجودة للمواد التي يوردونها ، كما أن التهديد يكون اشد خطورة في حالة عجز المؤسسة عن إدماج ارتفاع التكاليف في سعر الخدمة المقدمة .¹ و من خلال ما سبق نستخلص بان الميزة التنافسية الدائمة مسالة نسبية لان ديمومتها تعتمد بدرجة كبيرة على عدة أنواع من المزايا و ليس ميزة واحدة ، كما أن الميزة التنافسية الدائمة تتوقف على مدى ما يواجه المنافسون من قيود على خياراتهم و تصرفاتهم فضلا على أن البحث على الميزة الدائمة تتوقف على المنافسة و بمدى مرونة الإستراتيجية المتبعة بغرض مجارات تقلبات المنافسة .

محددات الميزة التنافسية:

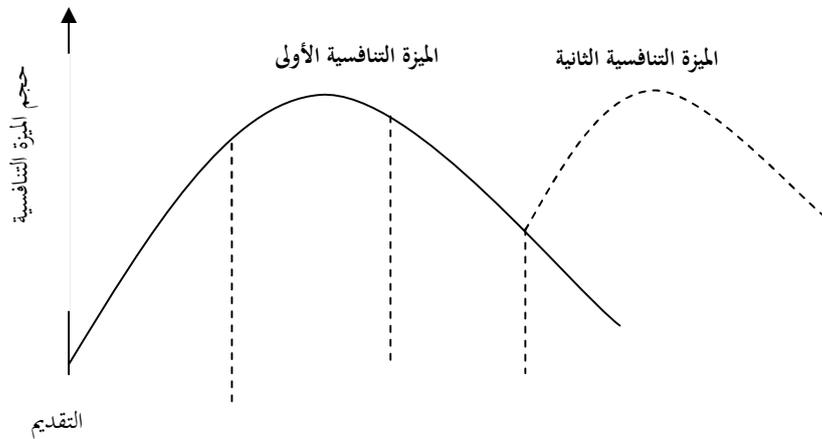
إن الميزة التنافسية لمؤسسة ما تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود و البقاء محتكرة لهذه الميزة لأكبر فترة ممكنة وهذين المتغيرين هما :

1 - حجم الميزة التنافسية :

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية و الحجم إذ استطاعت و تمكنت من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنافسة .²

إن للميزة التنافسية دورة حياة مثل دورة حياة المنتج كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم 8: مراحل دورة حياة الميزة التنافسية .



¹ . عبد ا

² . هشام حريز ، عبد الرحمان بوشمال ، مرجع سابق ، ص : 118

مراحلها → الضرورة التقليد التبنى

المصدر : نبيل مرسي خليل ، ص 87

ويمكن شرح هذه المراحل كما يلي :

- **مرحلة التقديم :** وتعد أول و أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الاستعداد البشري ، والمادي ، المالي ، حيث تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر .
 - **مرحلة التبنى :** و تعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها وتكون الوفرات هنا في أقصى ما يمكن .
 - **مرحلة التقليد :** في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة التنافسية و يتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة ، وبتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومنه انخفاض في الوفرات .
 - **مرحلة الضرورة :** أي ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع ، أو إنشاء ميزات جديدة تختلف تماما على أسس الميزات الحالية ، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو حصولها على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما ، و يصعب عليها العودة إلى التنافس من جديد .
- نطاق التنافس :** و نعني به مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له ¹ .
- و هناك أربع أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي :
- **نطاق القطاع السوقي :** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسات و العملاء الذين يتم خدمتهم أو ما يتم التركيز على قطاع سوقي معين من السوق أو كل السوق .
 - **النطاق الراسي :** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التميز .

¹ .هشام حريز ، عبد الرحمان بوشمال ، نفس المرجع ، ص : 119

- **النطاق الجغرافي** : يعكس مدى المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسات ، و يسمح النطاق الجغرافي بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم المنتجات نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة .
- **نطاق الصناعة** : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات ، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الموارد عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة¹.

ثانيا: قوى الميزة التنافسية حسب متغيرات أخرى

1- التوزيع وتحقيق الميزة التنافسية:

يتوقف تحقيق مركز تنافسي متميز على تطويع صورة ذهنية إيجابية عميقة لدى الأطراف ذات العلاقة بمنتجات المؤسسة وتعاملاتها وذلك بشكل يختلف عن تلك الصورة الذهنية لدى هذه الأطراف لمنتجات المؤسسة عن منافسيها ، وتعد هذه الصورة من محور كافة الجهود والأساليب التي تستخدمها المؤسسة في الإتصال بزبائنها ولتأثير عليهم وإقناعهم وكسب ثقتهم وإنشاء مجموعة من القيم لديهم . يساهم التوزيع في تحقيق تنافسية للمؤسسة من خلال المنافع التي يضيفها للمنتوج المتمثلة في المنفعة المكانية ، الزمانية ، الحيازية التي تجعل المنتج أو الخدمة المتوفرة في المكان والزمان المناسبين وبالكميات المطلوبة وبذلك فإن قناة التوزيع هي أكثر من مجرد مسلك للمنتج يصرف من خلاله منتجاته بل هي وسيلة أساسية لإضافة قيم جديدة للمنتوج المسوق عبرها ، وبهذا المعنى يمكن رؤية قناة التوزيع بوصفها خط إنتاج آخر منخرط لكن ليس في إنتاج المنتوج نفسه بل هي إنتاج الخدمات الإضافية التي يحصل عليها الزبون²

2- التسويق وتحقيق الميزة التنافسية:

إن تحسين الوضع التنافسي على مستوى وطني مسألة ليست سهلة أبدا فمن الممكن أن يحدث ذلك على مستوى المؤسسة أو مجموعة من المؤسسات أو حتى مستوى قطاع اقتصادي معين ، ومهارة وتدريب وتعلينا وهم الأكثر إنتاجية والأفضل من حيث الأداء بحث أن تقليدهم وتدريبهم مهم في حالة المنافسة العالمية وتقديم منتجات وخدمات تنفق أقل بكثير من تلك التي لا تهتم بجانب التعليم التدريب ، ولتحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة

¹ هشام حريز ، أعبد الرحمان بوشمال ، نفس المرجع ، ص :120

² -مصطفى محمد أبو بكر ، إدارة التسويق في المنشأة المعاصرة ،الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر 2003،ص 279

تعتمد على مجموعة من العوامل المقدمة من طرف جودة الخدمات كمكان تقديم الخدمة ، عملية وطريقة تقديم الخدمة ومن أهم هذه العوامل هي موظفي المؤسسة فهم على إتصال مباشر بالزبائن

3- تكنولوجيا المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية:

يمكن توضيح الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات وذلك من خلال مساهمتها الجادة في التأثير على العناصر التالية

-جودة المنتج: تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تحسن جودة المنتجات وذا امكن خلال التقليل من المنتجات المعيبة

-الأداء المالي : في تحسن الأداء المالي للمؤسسات وزيادة ربحيتها وذلك من خلال تقليل حجم المرفوض -الوحدات المعيبة - وتوفير معالجتها جراء إستخدام آلات ومعدات متطورة .

-السيطرة على الأسواق : تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات على مواجهة المنافسين في الدخول إلى السوق ، حيث سهلت التكنولوجيا الحديثة عملية الحصول على المعلومات من السوق بسرية كبيرة ، وذلك عن طريق إستخدام شبكة إتصالات حديثة متطورة مثل الأنترنت والهاتف .. إلخ

-الإبداع والتطور : تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد على الإبداع والتميز وتحقيق سبق على المنافسين في قطاع الأعمال وذلك من خلال التميز بإستخدام أساليب إدارية وتكنولوجيا حديثة سواء في إعادة تدريب العاملين وتحفيزهم أو إعادة هندسة العمليات ، أو توسيع في التجارة الإلكترونية¹

4- التمويل وتحقيق الميزة التنافسية:

يعتبر التمويل بمختلف مصادره الداخلية والخارجية من أهم المحددات المؤثرة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك باعتبار أن مصدر التمويل يتناسب ويتلاءم مع الميزة التنافسية المراد تحقيقها. فمصادر التمويل تلعب دورا هاما في البنية الهيكلية المالية للمؤسسة وما يتناسب مع استقلالية المؤسسة ماليا ومع حاجات المؤسسة للأموال بغية تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن المؤسسات المنافسة في السوق. فمصادر التمويل الداخلية للمؤسسة والتي تتمثل في غالب الأحيان في الاحتياطات والأرباح الغير موزعة تعتبر مهمة بالنسبة للمؤسسة من ناحية استقلاليتها المالية (عدم الإستدانة) إلا أنها عموما لا تعتبر كافية لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تطوير وتحسين منتجاتها وبالتالي تحقيق الجودة. أما مصادر التمويل الخارجية كإصدار السندات والاقتراض

¹سليمانى منيرة ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ،جامعة بكرة 2013 ،ص53

من البنوك والمؤسسات المالية فيعتبر، من جهة، غير محبب للمؤسسات لأنه يترتب عليه عدم استقلالية مالية وأيضا عبء إضافي يتمثل في الفوائد المدفوعة مقابل ذلك المصدر، ومن جهة أخرى، يفتح آفاق عالية إن تم إستغلاله على أحسن وجه في تطوير وتحسين المنتجات وبالتالي جودة إضافية وما ينجم عنها من تحقيق لميزة تنافسية فعالة وهو جوهر بحثنا هذا والذي سوف نحاول في الفصل التطبيقي التطرق إلى دراسة حالة عن ذلك. وعليه لتحقيق ميزة تنافسية فعالة تعتبر مصادر التمويل الخارجية المناسبة لذلك إن تم استغلالها على أحسن وجه.¹

خلاصة الفصل :

إن التنافسية ما هي إلا واحدة من محددات النمو و لا يجب تحليلها أو تفسيرها من خلال كل العناصر التي تحدد النمو بشكل عام ، و عليه كان لابد من اقتراح مفهوم للتنافسية يربطها بالنمو و بالأداء العام للاقتصاد لكن لا يساوي بينهما و على الرغم من انه يصعب تحديد دقيق للمجالات أو القطاعات التي تخضع لمنافسة أو مزاحمة بين الأقطار فان هناك قطاعات بحكم طبيعتها تدخل بشكل واضح ضمن هذا الإطار فالأقطار عادة ما تتنافس مثلها في ذلك مثل المؤسسات داخل القطر نفسه على حصص مستديمة في السوق ، فصادرات أي قطر تتنافس مع صادرات أقطار أخرى لاقتحام أسواق معينة ، وكذلك تتنافس السلع و الخدمات المستوردة مع السلع و الخدمات المنتجة محليا ، كما أن الأقطار تتنافس للحصول على أكبر حصة ممكنة من التدفقات المالية سواء في شكل استثمارات أجنبية مباشرة أو القروض ، و يبرز من هذا أن مفهوم التنافسية ليس مفهوما قصير المدى يقتصر فقط على تحسين الحصص في السوق في فترة وجيزة ، بل هو مفهوم يقترن بأداء الاقتصاد بصفة عامة وأداء

¹-عبد الحكيم كراجه وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص150

القطاعات الخاضعة للمنافسة بصفة خاصة على المدى الطويل بشكل يجعل تحسن الحصص في السوق حالة مستمرة و ليست ظرفية .

الفصل الثالث

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة

الفضة حليب – المسيلة –

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة الفضة حليب

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة فضة حليب

المطلب الثاني : سياسات واستراتيجيات مؤسسة الفضة حليب

المبحث الثاني : التنافسية والهيكلة التمويلية لمؤسسة الفضة

المطلب الأول : تنافسية في مؤسسة الفضة حليب

المطلب الثاني : الهيكلة التمويلية لمؤسسة الفضة حليب

تمهيد :

تم التطرق من خلال الجانب النظري لمفهوم مصادر التمويل و دورها في تحقيق التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، ولإثراء هذا البحث قمنا بدراسة تطبيقية في مؤسسة اقتصادية خاصة ألا وهي مؤسسة الحضنة بالمسيلة ، و التي تعد واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاصة والناشطة في مجال الحليب و مشتقاته ، ونظرا لوجود منافسة كبيرة في هذا القطاع ، قمنا من خلال هذا البحث بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ، وذلك من اجل إبراز دور مصادر التمويل و دورها في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية . ومن ثم الخروج بالنتائج و التوصيات اللازمة .

و سيقسم هذا الفصل إلى مبحثين و هما :

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة الحضنة حليب

المبحث الثاني : التنافسية و الهيكل التمويلي لمؤسسة الحضنة حليب

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة الحضنة حليب

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة حضنة حليب

ملبنة الحضنة هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL تابعة للقطاع الخاص ، أنشأت بتاريخ : 1999/12/15 وبدا نشاطها في : 2000/05/15 برأس مال اجتماعي يقدر بـ : 6000000 دج ، ناتج عن شراكة بين أربعة أشخاص هم : الأخوين ديلمي وشخصين آخرين ، ويقع مقرها بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة ، حيث تربع على مساحة قدرها 20000 م² من المساحة الإجمالية ، منها مساحة 700 م² خصصت لبناء المستودعات الخاصة بتخزين المنتجات النهائية ، حيث تتضمن أربع خلايا للتبريد ذات سعة 1200 م³ .

تنشط هذه المؤسسة في إنتاج الحليب و مشتقاته ، حيث اقتصر نشاطها في البداية على إنتاج الحليب فقط ، بطاقة إنتاجية قدرها : 40000 لتر يوميا ، حيث كان عدد عمالها آنذاك 38 عاملا دائم .

وبعدها قامت المؤسسة بتوسيع نشاطها ، و الذي مر بـ : 3 مراحل و هي :

-1 مرحلة التوسع الأول :

و كان ذلك بتاريخ 2001/10/15 ، حيث شمل هذا التوسع الزيادة في طاقتها الإنتاجية من 40000 لتر من الحليب يوميا إلى 140000 لتر يوميا و ذلك بإنتاج المنتجات المبينة في الجدول التالي:¹

الجدول رقم 03 : منتجات الملبنة بعد التوسع الأول.

المنتج	التعبئة
حليب الأبقار المعقم	أكياس 1 لتر
حليب في شكل مسحوق معقم	أكياس 1 لتر
البن	أكياس 1 لتر

المصدر : مقابلة مع رئيس مصلحة الإنتاج .

¹ وثيقة تعريفية للمؤسسة

حيث تنج عن هذه الزيادة في القدرة الإنتاجية زيادة في عدد العمال من : 38 عامل دائم إلى 55 عامل دائم .

1 -مرحلة التوسيع الثاني :

حيث شملت هذه المرحلة الفترة من : 2004/01/01 إلى غاية : 2004/12/31 وذلك بإنشاء الوحدة الثانية و التي تقتصر على إنتاج مشتقات الحليب بالعلب و القارورات ، وكانت قيمة الاستثمارات في هذه الفترة قد قدرت ب : 513900000 دج .

إضافة إلى هذا زادت طاقة إنتاج المؤسسة من : 140000 لتر يوميا إلى 380000 لتر يوميا منها : 180000 لتر يوميا للوحدة الثانية¹ .

عرفت هذه المرحلة ظهور منتجات جديدة قامت بإنتاجها المؤسسة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم4: المنتوجات الجديدة للمؤسسة بعد التوسع الثاني .

المنتج	التعبئة
حليب معقم	قارورات 1 لتر
لبن	قارورات 1 لتر
رايب	قارورات 1 لتر
حليب بقر	قارورات 1 لتر
ياغورت للشرب	قارورات 1 لتر
ياغورت للشرب بالفواكه	قارورات 1 لتر
ياغورت معطر	علب
ياغورت بالفواكه	علب
قشدة تحلية	علب

المصدر : نفس المصدر السابق

¹نفس المرجع

2 - مرحلة التوسيع الثالث :

حيث امتدت هذه التوسعة إلى ثلاث مراحل :

المرحلة الأولى : من بداية سنة 2007 إلى نهاية سنة 2008 حيث ارتفع رأس مال المؤسسة من 97000000 دج إلى 120000000 دج . إضافة الى الزيادة في الطاقة الانتاجية من 380000 لتر يوميا الى 450000 لتر يوميا .

اما بالنسبة للمنتجات المرتبطة بهذه المرحلة فهي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 5 : المنتجات الجديدة بعد التوسع الثالث .

المنتج	التعبئة
قشدة تحلية	علب صغيرة
فلان كرمال	علب صغيرة
ياغورت مطبوخ	علب

المصدر : نفس المصدر السابق

المرحلة الثانية : من بداية سنة 2008 إلى سنة 2009 ارتفع رأس مال المؤسسة من 12000000 دج إلى 170000000 دج حيث انعكس ذلك إيجابا على قدرتها الإنتاجية من 450000 لتر يوميا إلى 540000 لتر يوميا .

المرحلة الثالثة : في بداية سنة 2010 تم بداية النشاط في الوحدة الثالثة و هي وحدة خاصة بإنتاج الجبن ، حيث بدأت عمليات الإنتاج والتسويق لهذه المادة بوتيرة تدريجية إلا أن انتشرت في كل أنحاء السوق الوطنية ، حيث اصفرت هذه العملية على إجراء معاملات استيراد 3000 بقرة حلوب من النوع الممتاز و تم توزيعها ما بين 120 مربي ، إضافة إلى قسم بيطرة مؤلف من 20 مختص¹ .

¹ نفس المرجع

أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية :

تسعى مؤسسة الحضنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و التي سطرها مسبقا إضافة إلى تخطيط آفاق مستقبلية و تتمثل فيما يلي :

● أهداف المؤسسة :

للمؤسسة جملة من الأهداف و تتمثل فيما يلي ¹:

- محاولة ضمان تغطية أكبر للطلب على الحليب في الأسواق الوطنية ؛
- الحفاظ على استمرارية العملية الإنتاجية ، وذلك من خلال توفير الصيانة الدائمة و المستمرة لتجهيزاتها ؛
- العمل على إنتاج منتجات جديدة و بجودة عالية بما يتوافق مع احتياجات المستهلكين و احتياجاتهم ؛
- محاولة كسب حصة سوقية معتبرة ، وذلك برفع من حجم مبيعاتها لتغطية العديد من مناطق الوطن ، وكذا الانتقال إلى لأسواق الدولية ؛
- التنوع و التوسيع في دائرة الإنتاج و ذلك بإنتاج منتجات أخرى مثل : الجبن ، الزبدة ، القشدة ، العصير... الخ ؛
- محاولة كسب رضا المستهلكين و إقناعهم بجودة منتجاتها ؛
- تحقيق مزايا تنافسية مستدامة تمكنها من احتكار السوق ؛
- المساهمة في التنمية الاقتصادية ، وهذا بتوفير مناصب شغل ، وبتالي التقليل من ظاهرة البطالة ؛

الآفاق المستقبلية للمؤسسة :

نظرا للنجاح الذي مس مختلف أنشطة المؤسسة ، و التوسعات التي شهدتها منذ نشأتها ، أصبح للمؤسسة طموحات ونظرة مستقبلية تتمثل في الزيادة أكثر في أنشطتها و التنوع في منتجاتها بغية تلبية

¹ - مقابلة مع رئيس مصلحة الإنتاج يوم : 2016/04/14

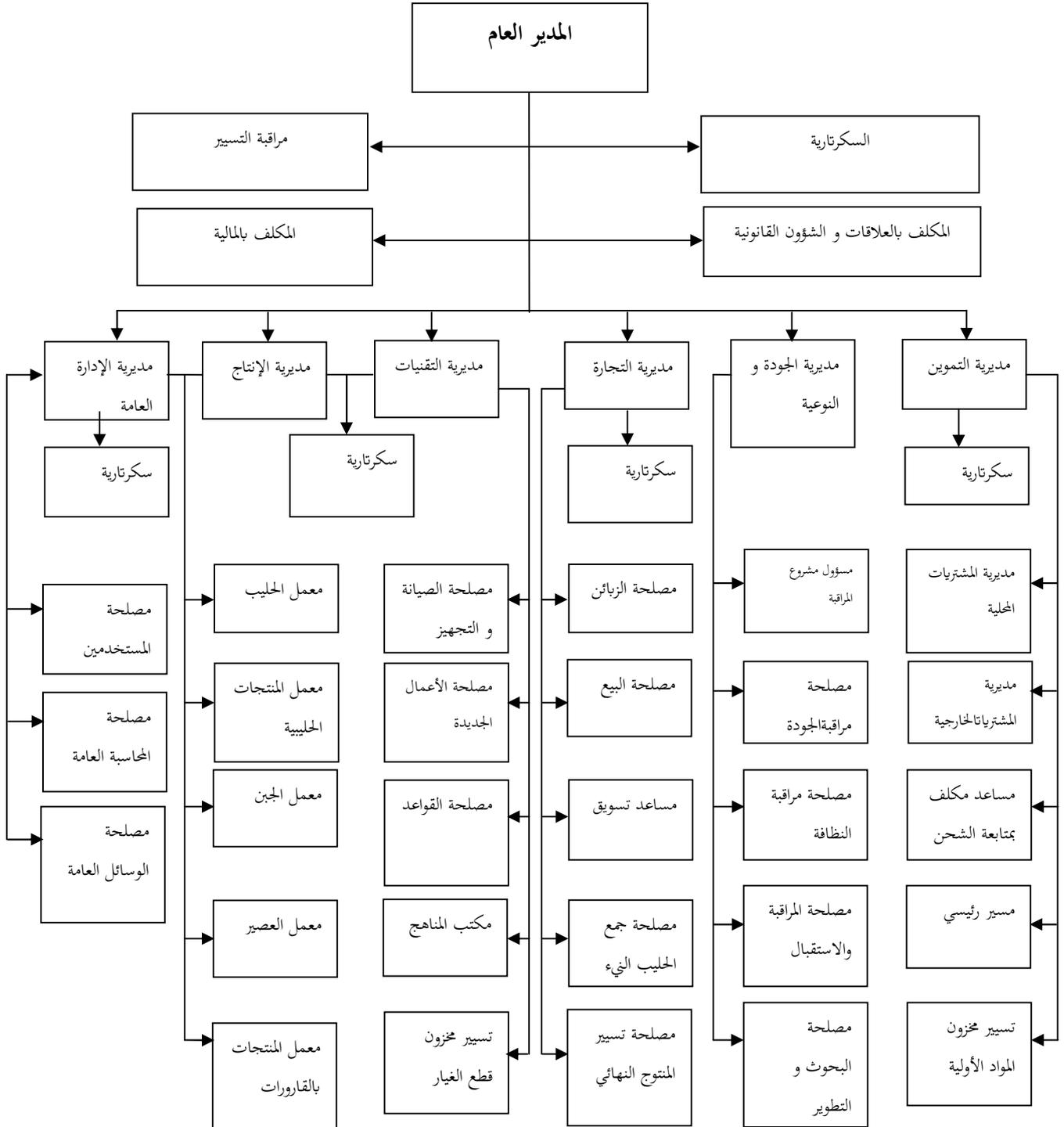
حاجات و رغبات زبائنها المتجددة ، وزيادة حصتها السوقية و خلق ميزة تنافسية لمنتجاتها للتفوق على منافسيها ، و يمكن لنا تلخيص هذه الأفاق المستقبلية و التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في المستقبل فيما يلي :

- الزيادة في الإنتاج بكميات كبيرة ، و تخص هذه الزيادة وحدتي الحليب و الياغورت ، إضافة إلى التنوع في الأذواق و النكهات .
- تعمل المؤسسة على إنشاء وحدة خاصة بتربية الأبقار .
- مشروع انجاز حمض الحليب BLA وذلك من خلال قارورات عصير الحليب المعطر و كذلك عصير الياغورت في علب .
- إنتاج مشروبات JUS سواء بالحليب أو بدونه ¹ .

¹ نفس المرجع السابق

الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب :

الشكل رقم 9: الهيكل التنظيمي للمؤسسة .



المصدر : وثيقة خاصة بالمديرية العامة للمؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعتبر المرآة العاكسة ، أي يعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال المصالح ، المديرات والوظائف المختلفة ، إضافة إلى ذلك انه يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف ، ويبين كذلك قوة إدارة المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها المنتهجة¹ .

إن مؤسسة الحضنة تتضمن ثلاث وحدات إنتاجية وهي في تطور مستمر نظرا للإستراتيجية التوسعية التي تنتهجها ، وبذلك نجد أن هيكلها التنظيمي في تغير مستمر ، و برغم من ذلك نجد انه يعكس تكاملها بصورة واضحة .

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من إدارة عامة و ست مديريات و هي : مديرية الإدارة العامة ، مديرية الإنتاج ، المديرية التقنية ، المديرية التجارية ، مديرية الجودة و مديرية التموين و فيما يلي سيتم شرح محتويات كل مديرية و دورها :

1-المديرية العامة :

و تتكون من المدير العام و هو صاحب القرار الأول حيث يشرف على تسييرها و التنسيق بين مختلف مصالحها ، و يقوم بالمهام التالية :

- إدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي للمؤسسة ؛
- التكفل بتنفيذ التوصيات والتوجيهات التنموية للمؤسسة ؛
- مسؤولية مدنية على كل نشاطات المؤسسة و أخطار التسيير و المسؤولية الجبائية ؛
- الإشراف على الهيئات و المصالح داخل المؤسسة من اجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدات وظروف العمل ؛
- الاطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة ، ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من اجل اتخاذ القرارات المناسبة ؛
- إبرام صفقات بين الموردين و الزبائن ؛
- السهر على تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة ؛¹

¹ - وثائق خاصة بالمديرية العامة للمؤسسة

- العمل على تحسين علاقة المؤسسة بالأطراف الخارجية ؛
- عقد الاجتماعات و الإشراف عليها مع المصادقة و التوقيع على البريد بأنواعه ؛
- إعطاء التوجيهات و التعليمات لرؤساء المصالح و التأكد من تنفيذها ؛
- اقتراح الحلول و الاستراتيجيات التي تتناسب مع وضعية المؤسسة ؛

و تحتوي المديرية العامة على ما يلي :

- **السكريتاريا** : تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة وجميع المصالح داخل المؤسسة و التي تقوم بتنظيم المواعيد و جمع المعلومات اليومية على المؤسسة ، و التنسيق الإدارات و مكاتب المديرية .
- **المكلف بالعلاقات و الأعمال القانونية** : حيث يقوم بإدارة و تسيير كل يخص المؤسسة من النواحي القانونية و العلاقات العامة .
- **مراقبة التسيير** : تهم هذه الوحدة بالتأكد من سير عمل المنظمة كما هو مخطط له .
- **المكلف بالمالية** :

2-الإدارة العامة :

وتتكون الإدارة العامة بدورها على المصالح التالية :

- **مصلحة المستخدمين** : و هي مسؤولة على شؤون الأفراد العاملين بالمؤسسة و كل ما يتعلق بهم من حقوق و واجبات .
- **مصلحة الوسائل العامة** : و هي مسؤولة على سلامة و حماية مختلف التجهيزات و الآلات المتعلقة بكافة الأقسام الأخرى .
- **مصلحة المحاسبة العامة** : وهي المسؤولة عن إجراء مختلف العمليات المتعلقة بالمحاسبة العامة و التحليلية و محاسبة المواد .
- **السكريتاريا** : تنظيم العلاقات بين الإدارة العامة ومصالحها .

¹ - نفس المرجع السابق

3-مديرية الإنتاج :

و تعتبر أهم مديرية بالمؤسسة ، حيث تشرف على كافة عمليات الإنتاج و بتالي يتوقف عليها استمرارية نشاط المؤسسة ، تتكون من الأمانة و خمس ورشات ، و من بين المهام المسندة لها ما يلي¹ :

- إعداد برامج الإنتاج و متابعتها ميدانيا ؛
- دراسة التغيرات التي تطرأ على عملية الإنتاج و ذلك من خلال إحصائيات يومية ، شهرية و سنوية .
- العمل على تحسين جودة و نوعية المنتج .
- السهر على سلامة الآلات المستعملة في عملية الانتهاج من خلال توفير الصيانة المناسبة في الوقت المناسب .

و تشرف هذه المديرية على الورشات التالية :

- ورشة الحليب ؛
- ورشة المنتجات الحليبية (لبن ، رايب) ؛
- ورشة الجبن ؛
- ورشة العصير ؛
- ورشة الحليب و المنتجات بالقارورات ؛

4-المديرية التقنية :

و تعمل هذه المديرية على الحفاظ على التجهيزات و الآلات التي تمتلكها المؤسسة ، و تزويدها بقطع الغيار الجديدة و من أهم مهامها إصلاح التعطلات و الأعطاب الخاصة بمعدات الإنتاج ، و كذا أجهزة التكييف و التبريد الخاصة بالمخازن . و تتفرع منها المصالح التالية :

- سكريتاريا مشتركة بين مديرية الإنتاج و المديرية التقنية : تنظيم العلاقات بين المديرين و مصالحيهما .
- مصلحة الصيانة و التجهيز ؛

¹ - نفس المرجع السابق

- مصلحة الأعمال الحديثة ؛
- مصلحة القواعد ؛
- مكتب المناهج ؛
- مصلحة قطع الغيار : تهتم بتوفير قطع الغيار و تغييرها .

5-المديرية التجارية :

تعتبر هذه المديرية الأساس في الجانب التجاري ، حيث تهتم بكل ما يخص بالمبيعات و إستراتيجية التوزيع ، و عمليات الفوترة و الصندوق ، إضافة إلى عملية استلام السلع و فحصها من ناحية الكم و المواصفات و القيام بعملية التسويق ، و يتفرع منها مايلي¹ :

- السكرتاريا ؛
- مصلحة الزبائن ؛
- مصلحة المبيعات : حيث تقوم بإعطاء معلومات حول السلع والجودة و النوعية ، إضافة إلى إعلام الزبائن في حالة إنتاج منتج جديد ، أو إدخال تحسينات أو تعديلات على المنتجات الحالية . و تقوم بدراسة حالة المبيعات بين الارتفاع و الانخفاض على حسب كل منتج .
- مساعد التسويق ؛
- مصلحة جمع الحليب ؛
- تسيير المنتجات النهائية ؛

6-مديرية الجودة و البحث و التطوير :

هدفها تطوير المنتجات و الرفع من جودتها ، كما تعمل على مراقبة الجودة و نظافة المنتجات النهائية ، و تتفرع

إلى :

¹ - نفس المرجع السابق

- قسم مراقبة الجودة : و يهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة بعد خروجها من ورشات الإنتاج ، حيث تولي المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة ، و تجعلها من أهم أهدافها معتبرة أن الجودة احد شروط المنافسة¹ .
- قسم مراقبة النظافة : إن المنتجات التي تنتجها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع ، و هذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع ، لذلك تم استحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة و الأمن الصحي ، على اعتبار أن حماية المستهلك و المحافظة على صحته في قمة أولويات المؤسسة ، و احد الأهداف الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها .
- قسم البحث و التطوير : تم استحداث هذا القسم مؤخرا لإدراك المؤسسة بأهمية البحث و التطوير في المنافسة من اجل تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة ، إضافة إلى العمل على إنتاج منتجات جديدة مستقبلا ، و يشغل هذا الفرع مجموعة من المهندسين في الكيمياء و البيولوجيا .

7-مديرية التموين : و تخصص في تقديم مختلف الوسائل ، من معدات السلع و المواد الأولية من اجل الإنتاج ، و المواد الأخرى كالأغلفة و العلب... الخ و تنقسم إلى :

- مصلحة المشتريات المحلية
- مصلحة المشتريات الخارجية ؛
- مساعد مكلف بمتابعة الشحن ؛
- تسيير أساسي ؛
- تسيير المواد الأولية ؛

¹ نفس المرجع السابق

المستخدمين في المؤسسة :

الجدول رقم 6 : تعداد المستخدمين في المؤسسة

المجموع	نساء	رجال	الجنس
			الفئة
256	04	252	الإداريين
594	18	576	التقنيين

المصدر : مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين

الجدول رقم 7 : توزيع المستخدمين حسب الجنس و السن

المجموع	حسب السن			حسب الجنس			الفئة
	أكثر من 55 سنة	بين 18 و 55 سنة	18 سنة	المجموع	نساء	رجال	
10	03	07	0	10	0	10	إطارات سامية
165	00	165	0	165	14	151	إطارات
193	04	189	0	193	03	190	تحكم
482	14	468	0	482	02	480	تنفيذ
850	21	829	0	850	19	831	المجموع

المصدر : نفس المصدر السابق

الجدول رقم 8 : أعوان الأمن داخل المؤسسة

المجموع	آخرون	منصب امني	عون امن
19	00	03	16

المصدر : نفس المصدر السابق

إضافة إلى أن للمؤسسة مستخدمين آخرين موزعين على مخزنين متواجدين بالجزائر العاصمة و عنابة

مخزن الجزائر العاصمة :

الجدول رقم 9: تعداد المستخدمين في مخزن الجزائر العاصمة

المجموع	نساء	رجال	الجنس
			الفتة
97	03	94	الإداريين
00	00	00	التقنيين

المصدر: نفس المصدر السابق

مخزن عنابة :

الجدول رقم 10: تعداد المستخدمين في مخزن عنابة

المجموع	نساء	رجال	الجنس
			الفتة
26	01	25	الإداريين
00	00	00	التقنيين

المصدر: نفس المصدر السابق

المطلب الثاني : سياسات واستراتيجيات مؤسسة حضنة حليب :

السياسات و الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة :

سعت المؤسسة إلى إتباع مجموعة من السياسات و الاستراتيجيات من اجل تحقيق ما تصبو إليه ، والحفاظ على حصتها السوقية و مكانتها في السوق المحلية .

أولا : السياسات :

تعتمد المؤسسة على مجموعة من السياسات و هي :

- سياسة الإنتاج : و تتمثل فيما يلي :

تشكيلة منتجات المؤسسة :

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج و توزيع الحليب و مشتقاته ، بعد أن كان ذلك مقتصرًا على

الحليب فقط ، تم توسيع التشكيلة و إضافة منتجات جديدة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم 11: تشكيلة منتجات المؤسسة

المنتوج	التعبئة	
الوحدة الأولى	حليب (1 لتر)	أكياس
	لبن (1 لتر)	أكياس
	رائب (1 لتر)	أكياس
الوحدة الثانية	ياغورت ممزوج بالفواكه و معطر (1 لتر)	في قارورات
	لبن (1 لتر)	في قارورات
	رائب (1 لتر)	في قارورات
	ياغورت ممزوج بالفواكه (110)	في علب

	غ ، 125 غ)	
ياغورت ممزوج معطر	في علب	الوحدة الثالثة
حلوى قشدية على البارد	في علب	
جبن طري طبيعي	في علب	
جبن طري معطر	في علب	
جبن طري بالفاكهة	في علب	

المصدر : الوثائق الخاصة بمصلحة الإنتاج

مما يلاحظ على تشكيلة منتجات المؤسسة أنها كانت تحتوي على وحدة واحدة في بداية نشاطها سنة 2000 ، و المتمثلة في كل من حليب 1 لتر ، لبن 1 لتر ، رائب 1 لتر ويقدر إنتاجها الحالي¹ :

- الحليب المبستر : 120000 لتر إلى 130000 لتر يوميا ؛

- اللبن : 10000 لتر إلى 12000 لتر يوميا ؛

- الرائب : 6000 لتر إلى 8000 لتر يوميا ؛

أما الوحدة الثانية فقد بدأت بإنتاج :

- الياغورت المعطر و الياغورت الممزوج بالفواكه في قارورة 1 لتر ، و يقدر إنتاجها حاليا بـ 80000 لتر يوميا ، لكل منتج 6 أنواع و هي : فرولة ، موز ، كرز ، مشمش ، خليط الحمضيات ، خوخ ، اجاص .

- ياغورت معطر في علبة 110 غرام ، 125 غرام بـ 12 عطر ، و بطاقة إنتاجية تقدر بـ 100000 لتر في اليوم.

و قد تم مؤخرا إنتاج :

¹ - مقابلة مع رئيس مصلحة الإنتاج يوم : 2016/04/17

- القشدة بدوق : كرمال فانيلا ، شوكولاتة بقدرة إنتاجية تتراوح بين 18000 لتر و 20000 لتر في اليوم .

- ياغورت ممزوج بالفواكه في علبة 110 غرام بطاقة إنتاجية تقدر بـ 15000 لتر أسبوعيا .

العلامة التجارية لمنتجات المؤسسة :

مع بداية انطلاق المؤسسة في ممارسة أنشطتها ، كانت تستخدم علامة تجارية واحدة لكافة منتجات الحليب ، سواء كانت في أكياس أو في قنينات ، هذه العلامة هي : Hodna lait أما فيما يخص منتج الياغورت بمختلف أنواعه ، سواء كان في قنينة 1 لتر أو في وعاء مكان يحمل علامتين تجاريتين هما :¹

Yorty بالنسبة لكل ما هو معطر ؛

Oh fruit لكل ما هو ممزوج بالفواكه ؛

هذه السياسة في اختيار العلامة التجارية للمنتجات التي كانت نتيجة تفكير فردي من طرف صاحب المؤسسة ، كانت لها نتائج سلبية تمثلت في ضيق تشكيلة المنتجات ، غير انه و بعد ورود عدة شكاوي من طرف المتعاملين مع المؤسسة من تجار الجملة خاصة ، تم الانتقال من التفكير الفردي إلى التفكير الجماعي بتشكيل خلية أزمة على مستوى المؤسسة ، لتضاف بعد ذلك علامتين تجاريتين لمنتج الياغورت و تصبح كما يلي :

- Yorty بالنسبة للياغورت المعطر في قنينة ؛

- Dey بالنسبة للياغورت المعطر في وعاء ؛

- Oh fruit بالنسبة لكل ما هو ممزوج بالفواكه ؛

- Fury بالنسبة للحلوى القشدية (تحلية)

¹ - نفس المرجع السابق

و بذلك أصبحت المؤسسة تملك أربع علامات تجارية محمية فيما يخص منتوج الياغورت ، اتسعت معها تشكيلة هذا المنتوج ، و أصبح متعارف عليها في الأسواق الوطنية.

مميزات و خصائص منتجات المؤسسة :

تتميز منتجات المؤسسة الملبنة بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي¹ :

- تتميز منتجات المؤسسة بالترابط مع بعضها البعض من ناحية المواد الأولية المستعملة ، مواد التغليف ، قنوات التوزيع و شرائح المستهلكين .
- منتوجات المؤسسة تتميز بالجودة العالية ، فهي تستعمل المراقبة النوعية الدائمة و المستمرة ، حيث دخلت المؤسسة في برنامج مع دول أوروبا لتحسين الأداء من اجل الحصول على شهادة ISO .
- تعتبر منتجات المؤسسة منتوجات تنافسية و تتوفر على خصائص تكنولوجية مقبولة من حيث النوعية و المرونة في الأداء .
- حداثة التكنولوجيا و الآلات المستعملة في الإنتاج ، بالاعتبار أن المؤسسة حديثة النشأة ، و بالتالي دخلت بتكنولوجيا عالية وأساليب حديثة في التصنيع .
- تبني المؤسسة لأبحاث و دراسات تزودها بأفكار جديدة من اجل إدخال منتجات جديدة أو التحسين في المنتجات الحالية .
- طبيعة نشاط المؤسسة جعل منتجاتها قابلة للتجديد و التحسين المستمر ،

● سياسة التسعير :

يعتبر السعر احد أهم المتغيرات التسويقية باعتباره الأساس لحساب الربح ، و فيما يتعلق بسياسة التسعير ، فان هدف المؤسسة المستقبلي هو التقليل من التكاليف الإجمالية لمنتجاتها إلى الحد الأدنى حتى تتمكن من المنافسة من خلال التكلفة الأدنى من الحفاظ على عنصر الجودة ، و هي تقدم حاليا منتجاتها بأسعار متساوية لأسعار منتجات المنافسين و بنفس درجة الجودة .

تقوم المؤسسة بتحديد أسعار منتجاتها حسب المعايير التالية :

¹ - وثائق خاصة بالمؤسسة

- **حجم التكاليف** : تضع المؤسسة أسعار منتجاتها بحيث تسمح بتغطية تكاليفها ، فكلما كانت تكاليف الانتهاج كبيرة ، كان سعر المنتج مرتفع والعكس صحيح ، مثال ذلك : كلما كان الغلاف ذو جودة عالية ، تكون تكلفته كبيرة وبالتالي يزيد من سعر بيع المنتج ، وتقدر تكاليف التغليف ب 15 من سعر بيع السلعة¹.
 - **هامش الربح** : تقوم المؤسسة إلى جانب تغطية التكاليف بالعمل على تحقيق هامش ربح معين وراء كل مبيعاته ، وهذا لتحقيق أهم هدف إلا وهو الربح الذي يمكنها من الاستمرار .
 - **المنافسة** : تمثل المنافسة عائق كبير أمام الملبنة ، مما يضطرها إلى تحديد السعر التنافسي القائم في السوق وهذا قصد التمكن من بيع منتجاتها ، خاصة وان مستويات جودة المنتجات المتواجدة في السوق متقاربة .
 - **قانون العرض والطلب** : كلما كان عرض المنتج ملائم خاصة المظهر الخارجي (الغلاف) كلما زاد في جلب المستهلكين حيث يمثل الغلاف البائع الصامت ، أي زيادة الطلب على المنتج ويقابله ارتفاع في السعر ، إما التغليف الرديء يؤدي إلى نفور المستهلكين ، وبالتالي قلة الطلب على المنتج مما يحتم على المؤسسة القيام بتخفيض السعر من اجل زيادة مبيعات منتجاتها .
 - **حجم الطلبيات** : كلما كان عرض حجم الطلبيات كبيرا ، تكون هناك مفاوضة حول تخفيض السعر ، وبالتالي الزيادة في الإنتاج وتصريف المخزونات ، واستبدالها بمخزونات جديدة نظرا لسرعة تلف هذه المنتجات .
 - ولكن وحسب ماتم استخلاصه من مختلف الوثائق بالمؤسسة ، تبين بان أسعار منتجات الملبنة في الظروف العادية هي أسعار مماثلة لأسعار المنتجات المنافسة (أسعار البيع للمتعاملين مع المؤسسة) .
- العوامل المحددة في تحديد السعر في الملبنة:**تنقسم العوامل المؤثرة في تحديد سعر على مستوى الملبنة إلى:

تأثير الطلب على تحديد السعر:

¹ نفس المرجع السابق

يعتبر الطلب من أقدم العوامل المؤثرة في السعر على مستوى الملبنة خصوصا ، وأن هذه الأخيرة تنتج حسب الطلب بحيث كلما زاد الطلب تزيد الوحدة من أسعار منتجاتها والعكس صحيح ، وفي حالة انخفاض حجما لطلب تقوم المصلحة البيعية الموجودة على مستوى الوحدة بالتفاوض مع المشتري على السعر الأنسب ويدخل في هذا السياق ذوق المستهلكين ، ومداخيلهم .

تجار الجملة والتجزئة :

قليلا ما تتولى الوحدة عملية تصريف المنتجات بصفة مباشرة للمستهلكين بدون الاستعانة لوسطاء من تجار الجملة وتجار التجزئة ، وعلى هذا الأساس تعتمد الملبنة إلى تحديد هامش ربح معين لهؤلاء التجار عند تحديد الأسعار ، إضافة إلى ذلك فإن متاجر التجزئة التي تتعامل معهم الوحدة تقوم بتسعير هذه المنتجات بسعر أعلى مما هو متفق عليه ن وهذا ما يؤثر سلبيا على مبيعات الوحدة ، وبناء على هذا فإنه يجب على الملبنة أن تركز تعاملها مع تجار التجزئة ، والجملة الذين لديهم استعداد لقبول الأسعار المقترحة ، و الالتزام بها ، وكذلك العمل على تحفيزهم عن طريق مكافأتهم كتزويدهم بخدمات إضافية أفضل .

الموردون:

قد يؤثر الموردون على سعر السلعة وخاصة عندما يرفعون من أسعار المواد الخام والمواد الأولية كغبرة الحليب ، وهذا ما يؤدي بالملبنة لرفع أسعار منتجاتها لا سيما وانها تعتمد على تكلفة الإنتاج في تحديد الأسعار ، وغالبا ما نجد أن الموردون يرفعون أسعارهم عندما يكتشفون أن المنتجين للسلع المختلفة يحصلون على أرباح ضخمة وذلك بهدف المشاركة في الأرباح¹.

تسعى الوحدة إلى تحديد السعر الأنسب لمنتجاتها ، وهذا بمحاولة الموافقة بين التكاليف وسعر البيع ن إذ أنه من أولى أهدافها تحقيق أقصى حجم من المبيعات وهذا بأخفض التكاليف وهذا بغض النظر عن الحليب الذي يعتبر سعره سعرا إداريا وليس للملبنة القدرة على التغيير فيه².

¹ نفس المرجع السابق

² نفس المرجع السابق

سياسة الترويج :

للترويج أهمية بلغة لاسيما في ظل معطيات اقتصاد السوق (المنافسة ، المحيط)، فاستمرارية المؤسسة وبقائها كقوة منافسة في السوق مرهون بمدى نجاعة إستراتيجيتها التسويقية .

وبناء على هذا باشرت ملبنة الحضنة بعدة إجراءات من بينها تعريف منتجاتها المختلفة للجمهور أو العملاء ومن بين هذه الإجراءات :

-القيام بوضع إعلانات تجارية تتمثل في صفائح حديدية .

-المعارض : لقد شاركت ملبنة الحضنة في عدة معارض وطنية حيث قامت بعرض نماذج من كل منتجاتها إلا أنها في حقيقة الأمر لم تحقق المبيعات المرتقبة والمرجوة .

-إذاعة الحضنة من خلال فقرات إعلانية للترويج والتعريف بتشكيلة منتجاتها .

-استعمال إعلانات على ظهر شاحنات التوزيع الخاصة بها أو الموزعين الذين تتعامل معهم .

-الترويج لمنتجاتها عن طريق الإشهار عبر التلفزة .

-سياسة التوزيع :

لتحديد سياسة التوزيع بالمؤسسة سندرس كل من طبيعة قنوات التوزيع ،بالإضافة إلى الوسطاء التي تستعملها المؤسسة وعملائها والمناطق التي تغطيها المؤسسة .

1-طبيعة قنوات التوزيع :

يوجد في كل ولاية من ولايات الوطن نقطة أو أكثر من نقاط التوزيع الخاصة بالمؤسسة ، كما أن المدير العام للمؤسسة يقوم بزيارة دورية لتجار الجملة لتشجيعهم على اعتبار أنهم أهم قنوات التوزيع بالمؤسسة ، إضافة إلى ذلك فإن الزبائن يتصلون هاتفيا بالمؤسسة وتقوم المصلحة التجارية بتسجيل الطلبات التي

تردها من الزبائن ، حيث تمثل الطلبيات عن طريق الهاتف حسب المصلحة التجارية 60% من الطلبيات الكلية .

وتعتمد المؤسسة في توزيع منتوجاتها على تجار الجملة (مجموعة من الموزعين ووسطاء الشحن) ، فبعد الانتهاء من عملية تصنيع المنتجات يتم نقلها مباشرة إلى المخازن ن أين لا يجب أن تتعدى مدة تخزينها 24 ساعة (وهي المدة التي يتم فيها إجراء التحاليل المخبرية الضرورية للمنتجات وانتظار ظهور النتائج) ، وبما أن المؤسسة تعمل وفق نظام الطلبيات ، فإن عملية التوزيع تبدأ بعد استلام طلبات الزبائن ومعالجتها ، وذلك انطلاقا بتعبئة المنتجات ثم شحنها في الشاحنات من نوع الثلاثجات ، حيث أن للمؤسسة مجموعة من شاحنات النقل تقوم باستغلالها في نقل منتوجاتها إلى الزبائن ، وينقسم الموزعون ووسطاء الشحن إلى ثلاثة أقسام هي كما يلي ¹ :

-قسم تابع للمؤسسة ن سواء كان مملوكا أو يتم تأجيره .

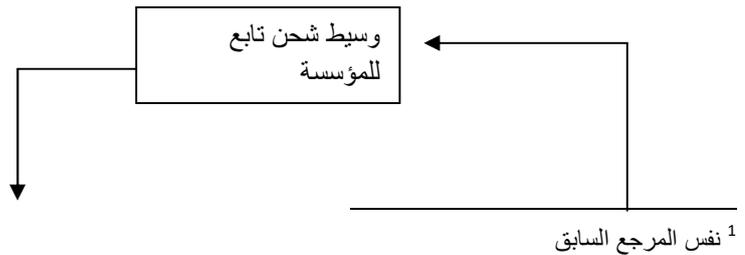
-قسم آخر تابع في ملكيته لتجار الجملة الذين تتعامل معهم المؤسسة .

-قسم يعمل لحسابه الخاص ويعتبر في حد ذاته تاجر جملة يقوم بالتوزيع لتجار الجملة .

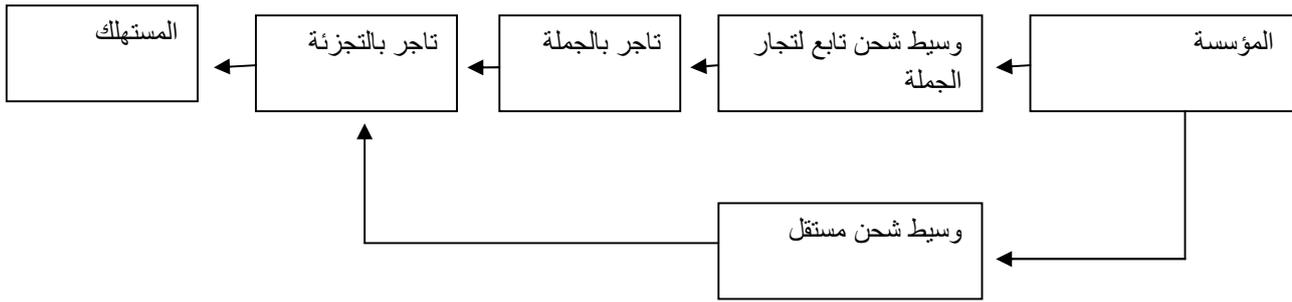
وأهم مايميز سياسة التوزيع في المؤسسة هو تقديمها خدمات النقل المجاني ، أي إيصال المنتوجات إلى الزبائن مجاناً ن وتقتصر هذه الخدمة على مشتقات الحليب فقط وليس الحليب ، وتقدم المؤسسة هذه الخدمة غما بواسطة كراء شاحنات نقل أو من خلال استغلال شاحناتها الخاصة .

ويمكن تمثل قنوات توزيع منتجات ملبنة الحضنة بالشكل التالي :

الشكل رقم 10 :قنوات توزيع منتجات مؤسسة ملبنة الحضنة



¹ نفس المرجع السابق



المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على معطيات المصلحة التجارية

الواضح من خلال الشكل أن المؤسسة تعتمد في توزيع منتجاتها على قنوات التوزيع غير المباشر والطويلة في نفس الوقت ن وهي القنوات الأكثر استخداما في توزيع المنتجات الاستهلاكية الميسرة ك حيث تمر عملية التوزيع بالمراحل التالية¹:

- تعبئة وشحن المنتجات من محازن التبريد بالمؤسسة إلى شاحنات التبريد التي تقوم بنقلها .
- نقل الموزعين وسطاء الشاحنة للمنتجات إلى محازن التبريد التابعة لتجار الجملة .
- بيع تجار الجملة المنتجات إلى تجار التجزئة.
- إقتناء المستهلك النهائي للمنتجات من عند تجار التجزئة .

ثانيا : استراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة :

تعتمد المؤسسة على إستراتيجيتين هما²:

- استراتيجية التركيز :

¹ نفس المرجع السابق

² - وثائق خاصة بالمؤسسة

إن إستراتيجية التركيز غير معتمدة بشكل كبير في ملبنة الحضنة بالنسبة للمنتوجات ، فهي لا تركز على منتج معين من منتجاتها ن بل تعطي لكل منتج حصته من الإنتاج حسب الطلب السوقي المقدم من خلال الطلبات ، إلا أنها تعتمد على هذه الإستراتيجية فيما يخص الزبائن ، حيث ومن خلال تحليلنا لوظيفة التسويق بالملبنة لاحظنا أنها تركز كافة جهودها التسويقية على نوع واحد من الزبائن وهو تجار الجملة ، وكن كان من المفترض على الملبنة أن تقوم بتركيز جهودها على أحد منتجاتها من أجل التميز في هذا المنتج ، دون إهمال باقي المنتجات الأخرى ، فعلى سبيل المثال يمكن لملبنة الحضنة أن تركز جهودها في تطوير منتج الياغورت الممزوج بالفواكه brassé والذي يلقي إقبالا كبيرا في السوق الوطنية نظرا لاحتوائه على بعض الفواكه الطبيعية ، كما يمكن أن تركز على الياغورت الموجه لمرضى السكري ، وهو الياغورت الخالي من السكر light ، حيث أن هذه الفئة كثيرة في الجزائر نظرا للنسبة الكبيرة التي تعاني من داء السكري في الوطن .

إستراتيجية التمييز :

هناك نوعين من التميز في ملبنة الحضنة حسب تصريح مدير المصلحة التجارية للملبنة ن حيث تقوم الملبنة بالتمييز في المنتجات والتمييز في الأسعار .

التمييز في المنتجات :

هذا النوع من التميز في الملبنة هو تميز شكلي فقط يتمثل في الغلاف الخارجي للمنتجات ، حيث أنه يوجد لكل نوع من المنتجات اسم خاص به وكذلك الغلاف الخارجي المميز له ، كما يوجد هنا تمييز في حجج العبوات مثل الياغورت في علب صغيرة والياغورت في قارورات ، وربما التميز الحقيقي الذي يوجد بالملبنة والذي يركز على جودة المنتج يوجد في مادة الحليب المبستر وحليب البقر حيث يمكن ملاحظة التميز من خلال جودة المنتج ، كما يوجد هناك تميز حقيقي في الياغورت بدون سكر light والموجه لمرضى السكري¹ .

التمييز السعري :

¹ نفس المرجع

هذا النوع من التميز يتمثل في عرض منتوجات الياغورت بدرجات جودة مختلفة وبأسعار خاصة بكل نوع من هذه المنتوجات ، فعلى سبيل المثال هناك ثلاثة أنواع من الياغورت :

الياغورت العادي 110 غ :

وهو ياغورت عادي ويتم إنتاجه بكميات كبيرة وهو موجه للشحنات العسكرية وبعض المطاعم الجامعية كما يباع أيضا في السوق ، وهو يباع بسعر 15 دج للعبوة الواحدة بالنسبة للمستهلك النهائي .

الياغورت المعطر بالفواكه :

هذا النوع هو أكثر جودة من النوع السابق وهو أكثر تركيزا منه ويحتوي على مكونات ذات قيمة غذائية كبيرة ، ويباع ب 20 دج للعبوة الواحدة بالنسبة للمستهلك النهائي .

الياغورت الممزوج بالفواكه:

وهو أحسن نوع من الياغورت تنتجه المؤسسة ، وهو ياغورت ممزوج بخليط من الفواكه ، كما نجده ممزوج بنوع واحد من الفواكه ، مثل التوت والمشمش والموز.... إلخ، وهو يباع بسعر 25 دج للعبوة الواحدة بالنسبة للمستهلك النهائي .

المبحث الثاني : التنافسية و الهيكل التمويلي للمؤسسة

المطلب الأول : التنافسية في مؤسسة حضنة حليب

تحليل الوضع التنافسي لمؤسسة الحضنة حسب القوى الخمس لبورتر :

تتمحور التنافسية حول تلبية حاجات المستهلك ، ورفع درجة وفائهم لمنتجات المؤسسة ، وتحقيق هذه التنافسية من خلال السعر ، نوعية المنتجات و جودتها ، القدرة على تلبية احتياجات في اقصر

وقت ممكن ، كما تكون المؤسسة بسبق احتياجات الزبون واستمرار العملية الإبداعية بالمؤسسة ، مم
يمكن المؤسسة من المحافظة على زبائنها الحاليين ، و استقطاب زبائن جدد و تعظيم الحصة السوقية .

- المنافسة بين المؤسسات في نفس النشاط :

تنشط مؤسسة الحضنة في قطاع الحليب ومشتقاته ، لذلك فهي تواجه منافسة حادة وشرسة
محلية وأجنبية ، حيث أنها تتبع إستراتيجية التوسع وذلك بتقديمها منتوجات جديدة باستمرار و
بأسعار تناسب مع القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري مما جعلها تحوز على حصة سوقية جيدة ،
إلا أنها لازالت تعاني من حدة المنافسة بازدياد عدد المنافسين ، و يمكن أن نذكر أهم المنافسين كما
يلي :

- **مؤسسة دانون :** وهي شركة متعددة الجنسيات ، لها فرع في الجزائر ، حيث تتمتع بسمعة جيدة ،
إضافة إلى قوة مركزها المالي و تنوع تشكيلة منتجاتها ، بفضل ما تملكه من تجهيزات الإنتاج المتطورة ،
إضافة إلى الخبرة الميدانية الكبيرة في النشاط ، كما أنها تنتج أكثر من 40 نوعا من مشتقات الحليب
و بتالي تحتل المرتبة الأولى في السوق الوطنية بتغطية تصل إلى 25% .
- **مؤسسة الصومام :** هي مؤسسة وطنية تقع في مدينة بجاية تختص في إنتاج الحليب ومشتقاته ، تتميز
بتشكيلة متنوعة من المنتجات ، و رأس مال كبير ، إضافة إلى آلات وتجهيزات جد متطورة ، و تنتج
هذه المؤسسة أكثر من 23 نوعا من مشتقات الحليب و بتالي تحتل المرتبة الثانية بحصة سوقية تقدر
بـ 23% .
- **مؤسسة ترافل:** هي مؤسسة وطنية قديمة في مجال إنتاج الحليب ومشتقاته ، حيث تتميز بتنوع
تشكيلة منتجاتها ، إضافة إلى جودة منتجاتها من حيث الذوق و القيمة الغذائية ، ولها تشكيلة
منتجات تتعدى 25 نوعا و بتالي تحتل المرتبة الثالثة بحصة سوقية تقدر بـ 21% .
- **المؤسسات الأخرى:** وهي مؤسسات منتشرة عبر ولايات الوطن يقدر عددها بحوالي 130 مؤسسة
منها 15 تابعة للدولة و الباقي خواص ، حيث تحوز هذه المؤسسات على حصة سوقية تقدر بحوالي

13.5 %، حيث يتصف منتج هذه المؤسسات بالقلة ونقص الجودة ، وتغطيتها محلية لاتعدي ولايتين أو ثلاث فقط .

فابرم من حداثة نشأة الملبنة ، إلا أنها استطاعت أن تحوز على حصة سوقية معتبرة تقدر بحوالي 17.5 % في نهاية سنة 2013 ، وذلك من خلال إنتاج تشكيلة واسعة و متنوعة من المنتوجات ذات جودة و قيمة غذائية و بأسعار في متناول المستهلك ¹.

يبين لنا هذا الجدول الحصة السوقية للمؤسسات المتنافسة فيما بينها في مجال الحليب ومشتقاته.

الجدول رقم 12 : توزيع الحصة السوقية للمؤسسات المتنافسة

المؤسسات	مقر النشاط	الحصة السوقية %
مؤسسة دانون	بجاية	25
مؤسسة الصومام	بجاية	23
مؤسسة ترافل	البليدة	21
مؤسسة الحضنة	المسيلة	17.5
المؤسسات الأخرى	/	13.5

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على معطيات السوق

- الموردون :

تعتمد المؤسسة في إنتاج الحليب ومشتقاته على مواد أولية 80% منها مستوردة من الخارج ، وذلك بعقد صفقات مع موردين أجانب وآخرون محليون ، و يتم اختيار المورد المناسب على أساس السعر و الجودة ، حيث تتعامل المؤسسة مع 20 مورد أجنبي و 25 محلي ، والجدول التالي يبين أهم الموارد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج و مصادرها بالنسبة للمؤسسة .

الجدول رقم 13 : أهم المواد الأولية المستخدمة و مصادرها

¹ وثائق المديرية العامة

المواد	المصدر
مسحوق الحليب	أوروبا ، آسيا و أمريكا اللاتينية
النشاء	الولايات المتحدة الأمريكية
مثبت	فرنسا
Gélifiant	فرنسا
عطر	فرنسا و سويسرا
مسحوق الكاكاو	هولندا
الخميرة	الدنمارك
الفواكه	فرنسا و الجزائر
الغلاف و الزخرفة	فرنسا
السكر	الجزائر
شريط PS	الجزائر
علب الكرتون	الجزائر

المصدر : الوثائق الداخلية الخاصة بمصلحة الإنتاج

- الزبائن :

تتعامل المؤسسة مع تجار الجملة و الموزعين في تصريف منتجاتها عبر الولايات ، لذلك فهم يمثلون سلطة على المؤسسة من ناحية ضعف تكلفة التحويل ، و بتالي يستطيع تاجر الجملة التحول إلى مؤسسة منافسة إذا وجد محفزات أفضل .

لذلك فالزبائن يشكلون تهديدا للمؤسسة لأنهم يمثلون قوة مساومة كبيرة ، مما يجبر المؤسسة على التفكير في كيفية تنويع الزبائن و لا يقتصر تعاملها مع تجار الجملة فقط ، بل باشرت مراكز توزيع عبر الكثير من

الولايات لتسهيل هذه العملية ، إضافة إلى تجار الجملة الذين يعملون لحسابهم الخاص ، أو تقوم المؤسسة بدياجيرهم من اجل توصيل منتجاتها إلى أماكن مختلفة من الوطن حيث يقدر عددهم بـ 72 تاجر جملة .

و تسعى المؤسسة حاليا إلى دخول أسواق دولية (تونس ، المغرب ، موريتانيا) كما فعلت ذلك سابقا عندما كانت تصدر منتجاتها من الياغورت إلى ليبيا ، إلا أن تدهور الوضع الأمني في هذه الأخيرة حال دون ذلك .

- الداخولون الجدد :

بما أن السوق الوطنية غير مغطاة كليا ، ونظرا للطلب المتزايد على الحليب ومشتقاته (الطلب يفوق العرض) ، إضافة إلى عدم وجود قوانين و تشريعات تمنع دخول السوق ، بالعكس هناك تسهيلات من طرف الدولة لإنشاء مؤسسات مصغرة تنشط في هذا المجال ، كل هذا جعل سوق الحليب ومشتقاته سوقا جذابا ومحفزا للدخول إليه ¹.

لذلك فان احتمال دخول منافسين جدد وارد جدا ، إلا أن المؤسسات الناشطة في هذا المجال تعمل على وضع حواجز للدخول تتمثل في اقتصاديات الحجم و التي تتميز بها هذه المؤسسات باعتبارها متواجدة في السوق مسبقا ، إضافة إلى جودة منتجاتها ، إضافة إلى السعر التنافسي و المنخفض ، حيث أن المنافسين الجدد لا يستطيعون الإنتاج عند هذا السعر بسبب التكاليف المرتفعة ، وكذلك ارتفاع أسعار تجهيزات الإنتاج وعدم توفرها محليا ، و السمعة الطيبة عند المستهلكين ، هذه الصورة نشأت من خلال التزام المؤسسات القائمة اتجاه عملائها خلال فترات طويلة ، مما يجبر أي مؤسسة تريد الدخول و المنافسة في سوق الحليب ومشتقاته إلى توفير رؤوس أموال ضخمة .

- المنتجات البديلة :

لا توجد منتجات بديلة للحليب ومشتقاته إلى من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات الخاصة بالمنافسين ، نجد مثلا أن مؤسسة دانون و صومام تنتج تشكيلة منتجات أكثر من مؤسسة الحظن ، و بتالي

¹ نفس المرجع

يعتبرون تهديدا حقيقيا للمؤسسة ، مما يجبرها على التوسيع كذلك في تشكيلة منتجاتها ، و هو كل ماتسعى إليه حاليا ، أما فيما يخص منتوج الحليب فنجد أن البديل هو الحليب الطازج الذي يباع مباشرة إلى الزبون و كذلك حليب الغبرة المعبأة في علب ، إلا أن الأسعار المرتفعة لهذا النوع من الحليب أجبرت المستهلك إلى استهلاك منتجات المؤسسة .

إن المؤسسة تسعى حاليا إلى جمع أكبر كمية ممكنة من الحليب الطازج من المربين التابعين لها و كذلك الفلاحين لان ذلك يعود على المؤسسة بفوائد كثيرة نذكر منها :

-الحليب الطازج يخفف من فاتورة الواردات وكذلك التبعة للخارج في هذا المجال .

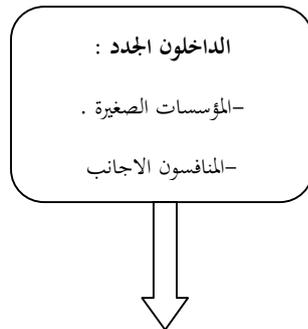
-التخفيف من تهديد هذا المنتج للحليب العادي في السوق .

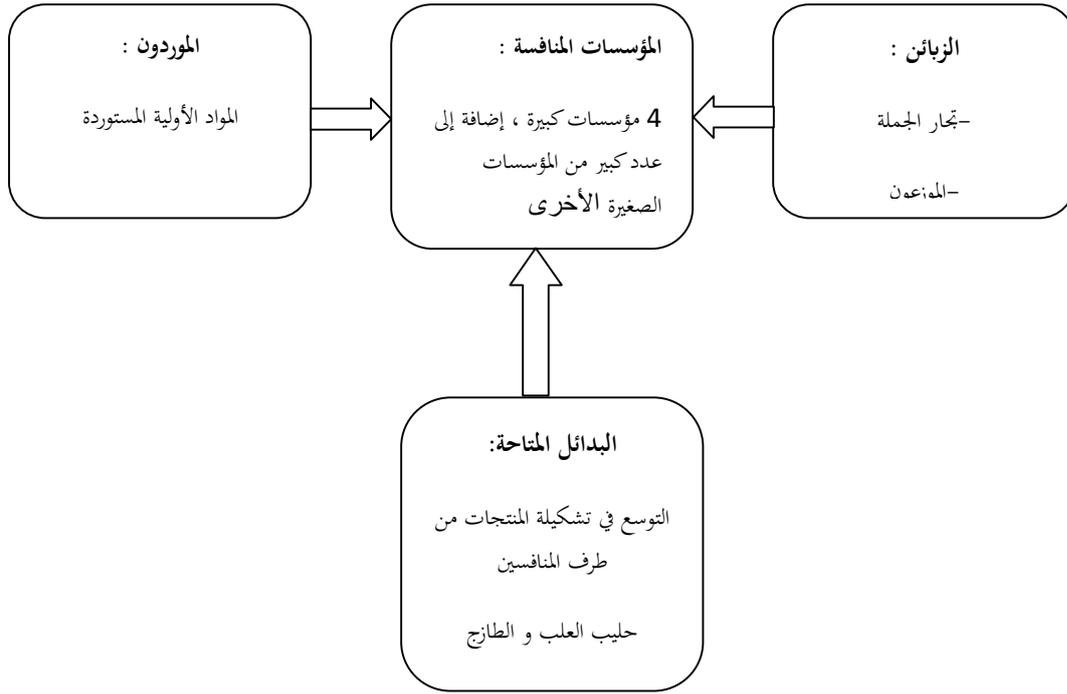
-الاستفادة من الدعم المقدم من طرف الديوان الوطني للحليب الذي يشجع المؤسسات على استخدام الحليب الطازج في عملية التصنيع .

-تشجيع الفلاحين و مربو الأبقار على زيادة الإنتاج من اجل تحقيق الاكتفاء الذاتي و التخلص تدريجيا من التبعة للخارج.¹

إن الهدف الرئيسي من تحليل تنافسية المؤسسة يتمثل في تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تميزها عن باقي منافسيها ، وبذلك تتضح مكانتها في السوق ، و قدرتها على الحفاظ عليها لمدة أطول .

الشكل رقم 11: تحليل بيئة الصناعة لمؤسسة الحضنة حسب بورتر





المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على نموذج القوى الخمس لبورتر

المطلب الثاني : الهيكل التمويلي لمؤسسة حضنة حليب .

يتميز النشاط الاقتصادي للمؤسسة بحركية دائمة تديرها الاستثمارات المختلفة، وباعتبار هذه الأخيرة العامل الأساسي الذي يسمح للمؤسسة بالبقاء والتطور، فإن المؤسسة الناجعة هي التي تحافظ على قدرتها الإنتاجية عن طريق تجديد استثماراتها، هذا ما يتطلب منها البحث عن مصادر تمويل احتياجاتها التي تسمح لها بمواجهة نشاطها وتجنبها الوقوع في الأزمات المالية، مثل العجز المالي. لذا تُعد مسألة التمويل من بين أعقد المشكلات الإستراتيجية التي تواجه تنمية وتطوير المؤسسة الاقتصادية، فالكيفيات أو الطرق المختلفة التي تحصل بها المؤسسات على ما يحتاج إليه من أموال هي أول ما تفكر فيه كل مؤسسة.

إن مؤسسة حضنة حليب مؤسسة حديثة النشأة ، حيث انشأة سنة 1999 و بدأت نشاطها الفعلي مطلع سنة 2000 برأس مال قدرة 120000000 دج مقسمة على النحو التالي :

50 % أموال خاصة (مصادر داخلية) ؛

50 % قرض بنكي من القرض الشعبي الجزائري (مصادر خارجية) ؛

ثم بعد ذلك وفي سنة 2001 قامت المؤسسة بتوسيع نشاطها حيث بلغ قيمة هذا النشاط 50000000 دج و هو عبارة عن :

100 % أموال خاصة (مصادر داخلية)

انعكس هذا التوسع الذي قامت به المؤسسة إلى الزيادة في طاقتها الإنتاجية لتصل إلى 120000 لتر يوميا بدلا من 40000 لتر التي كانت تنتجها من قبل ، إضافة إلى الزيادة في عدد عمالها ليصل إلى 57 عاملا .

استقرت المؤسسة على هذا الحال لمدة 4 سنوات دون ضخ أي أموال أخرى ، لكن طاقتها الإنتاجية ارتفعت نوعا ما لتصل إلى 140000000 لتر يوميا دون الزيادة في عدد العمال ¹.

و في سنة 2005 قامت المؤسسة بتوسعة أخرى بلغت 90000000 دج و قسمت على النحو التالي :

30 % أموال خاصة (مصادر داخلية)

70 % قروض بنكية للاستغلال (مصادر خارجية)

حيث قامت المؤسسة برهن قطعها الأرضية (المبنية و غير المبنية) كضمان للبنك (القرض الشعبي الجزائري)

و بفضل هذه التوسعة ارتفع طاقة إنتاج المؤسسة من 140000 لتر يوميا إلى 380000 لتر يوميا .

¹ وثائق خاصة بالمؤسسة

و في سنة 2009 أرادت المؤسسة إنشاء وحدة جديدة خاصة بإنتاج الجبن و العمل على استرداد 3000 بقرة و توزيعها على مربين في الولايات المجاورة . حيث خصصت المؤسسة مبلغا قدره 60000000 دج لتمويل هذا المشروع و قسم هذا المبلغ على النحو التالي :

40 % أموال خاصة (مصادر داخلية)

60 % من بنك الفلاحة و التنمية الريفية (مصادر خارجية)

و في مطلع سنة 2012 أعلنت المؤسسة عن إنجاز وحدتين جديدتين لإنتاج الحليب المعقم بدرجة عالية بشراكة مع مؤسسة تتراباك .

حيث رصدت المؤسسة مبلغ 70000000 دج كفروض بنكية للاستغلال طويلة الأجل لتمويل هذين الوحدتين .

و قبل نهاية سنة 2012 أطلقت المؤسسة حليبا معقما مكونا من 100 بالمائة من الحليب الطازج "حضنة"، حيث كان الأول من نوعه في الجزائر من حيث الإنتاج والتسويق.

و في نهاية سنة 2013 وبداية سنة 2014 و بشراكة كذلك مع مؤسسة تتراباك استطاعت المؤسسة من إنجاز وحدة أخرى مختصة في إنتاج العبوات، والتي لم يسبق استخدامها في منطقة المغرب العربي . حيث كلفت هذه الوحدة المؤسسة 80000000 دج (70 % أموال خاصة من المؤسسة و 30 % من مؤسسة تتراباك)¹

وفي سنة 2014 وبعد الزيادة في حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة و الناشطة في نفس المجال ارتأت المؤسسة إلى التوسيع في وحدتي إنتاج الحليب و الياغورت، باقتناء آلات وتجهيزات جديدة من اجل توسيع نشاطها وإنتاج منتوجات جديدة بجودة عالية و باستعمال تكنولوجيا حديثة ، بالإضافة إلى الزيادة في عدد عمال الوحدة ، حيث سخرت المؤسسة مبلغ 100000000 دج لتمويل عملية التوسعة ، و كان هذا المبلغ عبارة عن 100 أموال خاصة .

أسفرت هذه العملية على إنتاج منتوجات جديدة ذات جودة و قيمة غذائية و بأسعار في متناول المستهلك .

و كانت كما يلي :

¹ نفس المرجع السابق

- إنتاج حليب في علب (1 لتر) لمنافسة مؤسسات : (رامي ، روايال ، اوبي ، كونديا)
- ياغورت معطر قارورة (1 لتر ، 0.5 لتر ، 0.25 لتر) .
- ياغورت معطر (80 غ) .
- ياغورت للأطفال (جارفي) .
- ياغورت مساعد للهضم Bifidous .

الجدول التالي يبين جميع التوسعات التي قامت بها المؤسسة منذ نشأتها إلى غاية سنة 2014 :

الجدول رقم 14: توسعات المؤسسة حسب مصادر التمويل و نسبها من 2001 إلى 2014

المصادر				المبالغ	التوسعات السنوات
النسبة %	مصادر خارجية	النسبة %	مصادر داخلية		
50	60000000	50	60000000	20000000	2000
/	/	100	50000000	50000000	2001
70	63000000	30	27000000	90000000	2005
60	32000000	40	28000000	60000000	2009
100	70000000	/	/	70000000	2012
/	/	100	560000000	560000000	2013 إلى 2014
/	/	100	100000000	100000000	2014

المصدر : وثائق خاصة بالمؤسسة

نلاحظ من خلال هذه التوسعات أن المؤسسة استطاعت أن تفرض نفسها في هذا المجال و تنافس بقوة بقية المؤسسات و استطاعت كذلك المحافظة على حصتها السوقية .

رقم أعمال المؤسسة :

من أهم معايير قياس أداء المؤسسة هو رقم الأعمال المحقق خلال فترة زمنية محددة ، و يمكننا قياس أداء المؤسسة بدلالة رقم أعمالها الذي حققته خلال السنة مقارنة بالسنة الماضية ليتسنى لنا معرفة ما إن تحسن أداءها أم لا .

الجدول التالي يبين لنا تطور رقم الأعمال للمؤسسة خلال الفترة من سنة 2009 إلى 2014 :

الجدول رقم 15: تطور رقم أعمال المؤسسة من 2009 إلى 2014

السنوات	رقم الأعمال
2009	5001815700
2010	6502125300
2011	7000785500
2012	8000000000
2013	8700075000
2014	9785000000

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على جدول حسابات النتائج

من خلال هذا الجدول تبين أن رقم أعمال المؤسسة في تحسن مستمر و تطور ملحوظ من سنة لأخرى ، و يرجع ذلك إلى:

- الزيادة في الطاقة الإنتاجية و إدخال تشكيلة جديدة من المنتجات .
- زيادة الطلب على منتوجات المؤسسة نظرا لجودتها .
- الآلات و التجهيزات المتطورة إضافة إلى التكنولوجيا المستعملة¹.

و ينبع تطور رقم أعمال المؤسسة أيضا، وتطور مبيعاتها من كل منتج ، يتجلى بوضوح أن اعتماد المؤسسة على مصادر تمويل خاصة و أخرى خارجية (طويلة الأجل). و ذلك من اجل اقتناء آلات جديدة و استعمال تكنولوجيا حديثة للتنوع في تشكيلة منتجاتها . و منافسة المؤسسات الأخرى ، و توسيع حصتها السوقية أي اقتحام أسواق جديدة و ذلك عن طريق التوسع الجغرافي و كسب عملاء جدد .

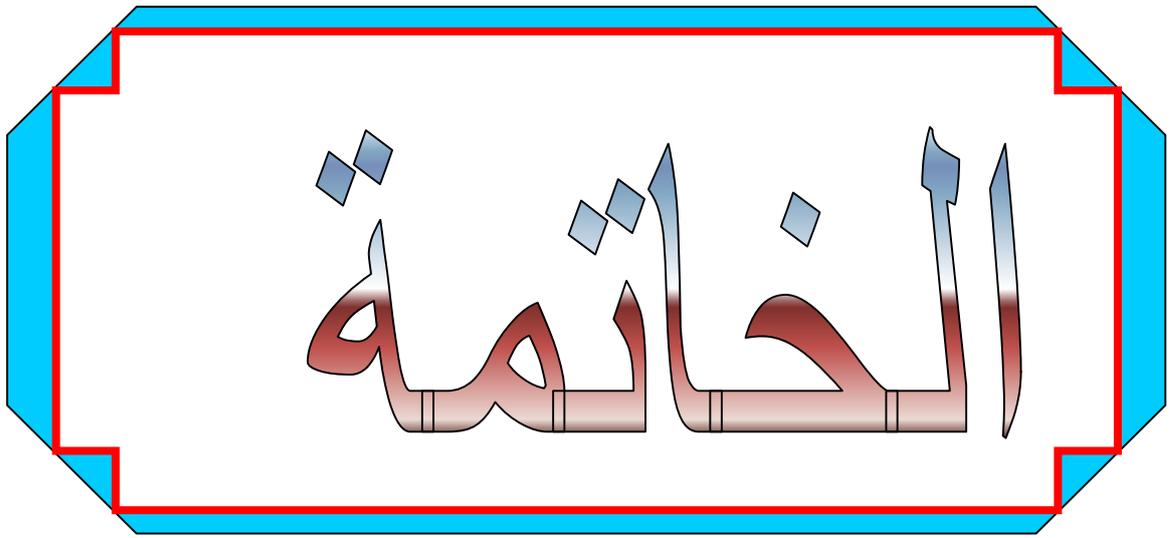
¹وثائق خاصة بالمؤسسة

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل ، يمكن القول بان مؤسسة حضنة حليب لإنتاج الحليب و مشتقاته تمكنت في ظرف قصير من فرض نفسها على مستوى السوق الوطنية ، و احتلال مركز تنافسي يؤهلها لان تكون من المنافسين الأقوياء لباقي المؤسسات التي تنشط في نفس مجالها منذ عدة سنوات .

تحتل مؤسسة الحضنة حليب موقعا ماما في مجال نشاطها ، اعتمادا على مجموعة من العوامل المساهمة في تطوير و تعزيز القدرة التنافسية لها بفضل أسعار المنتجات ، الجودة و الخدمات ، كما تسعى إلى تحقيق حصة سوقية كبيرة .

ساهمت سياسات التمويل المتبعة من طرف المؤسسة بنسبة كبيرة في رفع رقم أعمالها من سنة لأخرى ، و قد اثرت هذه السياسات إيجابا على بعض عوامل القدرة التنافسية للمؤسسة كالجودة ، السعر .



الخاتمة

لقد تطرقنا في موضوع بحثنا هذا إلى دور مصادر التمويل في تحقيق تنافسية المؤسسة، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع يمكن القول أن المؤسسة لا يمكن لها أن تستمر في ممارسة نشاطها دون وجود مصادر التمويل سواء الداخلية أو الخارجية فهي العنصر المهم والأساسي في المؤسسة وتلعب هذه المصادر الدور الأسمى في تنافسية المؤسسة واكتسابها ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة في السوق والسيطرة عليه، فكل ما كان تمويل المؤسسة كبير كان باستطاعتها دخول مختلف الأسواق وتسويق منتجاتها أو طرح خدماتها، محاولة بذلك كسب اسم وشهرة من أجل بسط السيطرة والنفوذ على الأسواق، ومن خلال إستعراضنا للجانب النظري والتحليلي توصلنا إلى إثبات الفرضيات:

-تقوم المؤسسة الاقتصادية بتمويل مشاريعها عن طريق مصادر داخلية وأخرى خارجية.

-للمؤسسة قدرة على التنافس وذلك من خلال اكتساب ميزة تنافسية .

-تؤثر القروض على التنافسية في المؤسسة التالية.

وفي الأخير يجدر بنا الإشارة أن موضوعي التمويل والتنافسية واسعان جدا ويصعب الإلمام بجميع الجوانب المحيطة بهما، كما توصلنا إلى نتيجة عامة وهي أنه يجب على المؤسسة أن تحاول الاعتماد على مصادرها الداخلية لتمويل مختلف المشاريع والاستثمارات وأن لا تلجأ إلى الاقتراض إلا عند الاقتراض لأن التمويل الداخلي يساهم في رفع قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق .

نتائج البحث :

من خلال الدراسة التي قمنا بها من خلال الجانبين النظري والتحليلي توصلنا إلى النتائج التالية :

-للمؤسسة الاقتصادية دور كبير وهام في انتعاش الاقتصاد وتطوره داخل الدولة .

-تعتمد المؤسسة في تمويلها على مصادر داخلية وأخرى خارجية .

-اكتساب ميزة تنافسية يساعد المؤسسة في الإبداع والتطوير وبسط السيطرة على السوق .

-على المؤسسة اختيار التمويل الذي يحقق لها أكبر عائد بأقل التكاليف .وبالتالي اكتساب تنافسية أفضل قصد المحافظة على مكانتها في السوق .

-على المؤسسة التركيز على الميزة التنافسية وجعلها في صلب استراتيجياتها لضمان استمراريتها .

توصيات :

- يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بمصادر التمويل لما لها من انعكاس على تنافسيتها .

-ضرورة البحث والتطوير و تسريع جهود البحث من أجل اكتشاف مصادر جديدة للتمويل بأقل تكلفة ممكنة.

-الاعتماد على المنافسة والتنوع في المنتجات للدخول السوق بقوة .

أفاق البحث :

-تأثير الهيكل المالي على قدرة المؤسسة في تحقيق التنافسية .

-دور المنافسة في تمويل المؤسسة الاقتصادية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع والمصادر :

قائمة الكتب :

- 1- احمد زغدار ، المنافسة – التنافسية و البدائل الاستراتيجية ، دار جريب للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2011
- 2- أحمد طرار ، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ،2001،
- 3-بن ربيع حنيفة الواضح في المحاسبة العامة دار هومة الطبعة الخامسة الجزائر 2008
- 4-عبد الحكيم كراجة وأخرون ،الإدارة المالية والتحليل المالي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ن الطبعة الأولى ، عمان ، 2000
- 5-عبد الرزاق بن حبيب ،اقتصاد وتسير المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الساحة المركزية بن عكنون ،الجزائر،2000
- 6-عبد الغفار حنفي ، اساسيات التمويل والإدارة المالية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ،جامعة الإسكندرية ،2002
- 7-عبد الوهاب حفيان ، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات ، دار الايام للنشر والتوزيع ، 2015
- 8-عبد الوهاب يوسف ، التمويل وإدارة المؤسسات المالية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى،2008
- 9-عرباجي إسماعيل ،اقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الأولى، 1996
- 10-عمر صخري، اقتصاد مؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الرابعة ، 2006
- 11- كامل المغربي ، أساسيات في الإدارة ن دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 1995
- 12- مبارك لسوس ،التسيير المالي ،ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ،2004
- 13-مصطفى محمد أبو بكر ، إدارة التسويق في المنشأة المعاصرة ،الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر 2003،ص 279
- 14--مفاح محمد عقل ، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،عمان ،2009
- 15-ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ،دار العجدية العامة ،الجزائر ،الطبعة الأولى،1998
- 16-وديع محمد عدنان ،"محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس ، 2011
- 17-هشام حريز ، عبد الرحمان بوشمال ، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ،مكتبة الوفاء القانونية ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2014
- 18-يوسف حسن يوسف ،التمويل في المؤسسات الاقتصادية ،دار التعليم الجامعي ،الإسكندرية ، 2012

المحاضرات :

- 1- أمينة مخلفي محاضرات في اقتصاد وتسيير المؤسسة ،السنة الثانية LMD، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
- 2-خليفة عيسى محاضرات في اقتصاد المؤسسة السنة أولى تسيير، كلية العلوم الاقتصادية محمد خضيرة بسكرة

المجلات

- 1-نوري منير ، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 4 ، جامعة حسبية بن بو علي ، الشلف ،

المذكرات

- 1- سليمان منيرة ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ،جامعة بسكرة 2013