

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

**دور تحليل سلسلة القيمة لبورتر في تحسين نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**  
**دراسة ميدانية مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة - أولانجلال بسكرة -**

**مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية**  
**تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات**

الأستاذ المشرف:  
بوزاهر نسرين

إعداد الطالب(ة):  
حرزالله سماح

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	عمران كريمة	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	بوزاهر نسرين	أستاذ محاضر أ	مشرقا	جامعة بسكرة
3	بعيسي سامية	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

{ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَ  
الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ }

[ المجادلة: 11 ] .

# شكر ونقد

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا العمل ووفقنا إلى إنجاز هذا الواجب نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما وجهناه من صعوبات ، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة "بوزاهر نسرين" التي لم تبخل علينا بتوجيهها ونصائحها القيمة وما لقيناه من حسن المعاملة طيلة إعداد المذكرة فجزاها الله عنا كل الخير سائلين المولى عز وجل أن يجعل جهدها في ميزان حسناتها .

لا ننسى أيضا كل من ساعدنا ووجهنا من أساتذة وعمال إدارة الكلية وخاصة عمال قسم العلوم الاقتصادية في جامعة محمد خيضر بسكرة.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي مؤسسة منيبيج لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة خاصة المدير التنفيذي لها .

— والحمد لله أولا وآخرا —

# الإهداء

إلى أول ما رأته عيني

إلى أول من دخل قلبي

إلى أول من دلني سبيل العلم

إلى أول من سهر على وصولي

إلى أول من ساندني ودعمني

إلى أول من كان يسعد لنجاحي

إلى من كان لي السند

إلى الذي لا تحوذه الأيام

إلى الذي تمنيت وجوده معي

إلى الذي أخذ القدر مني

أمي الغالي "عبد العزيز هرمس"

أسأل الله تعالى أن يتغمذك برحمته

أسأل الله تعالى أن يبلغك ما وطئت إليه بفضلك

إلى التي مسح دمعي

إلى التي كانت بجدي في محنتي

إلى التي شجعتني ورافقتني للوصول

إلى التي فضلت علي

أمي الغالية "كلثوم مختاري" .

### الملخص :

تمثل إدارة التكلفة أحد المداخل الحديثة والتي تكون ذات أهمية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، باعتبارها أداة فعالة للتطوير والتحسين المستمر، لإستخدامها مجموعة من التقنيات التي تحسن من نشاط المؤسسة وتدعم الميزة التنافسية فيها . تعد سلسلة القيمة أسلوب أو طريقة لتخفيض التكاليف يتم من خلالها إحتساب التكاليف على أساس الأنشطة الأساسية والداعمة من خلال إعادة هيكلة الأنشطة، بهدف تعظيم قيمة تلك الأنشطة بدءاً من عملية شراء المواد الأولية ولغاية تسليم المنتج للمستهلك . إن عملية تحليل تكلفة الأنشطة يساعد الإدارة في التعرف على مقدار ما تمثله تكلفة كل نشاط قياساً بالتكلفة الإجمالية ، وبالتالي يتم التركيز على الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة قياساً بالأنشطة الأخرى ، ثم يتم البحث عن كل السبل التي تؤدي إلى تخفيض تلك التكاليف وبالشكل الذي يؤدي إلى الحفاظ على نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة ، وبما يكفل لها تحقيق سلسلة القيمة وتحسين النشاط. وهذه العملية تتطلب خبرة وفهماً واسعاً عن الأنشطة المراد تخفيض تكاليفها . إذ بإستعمال سلسلة القيمة فإن نشاط المؤسسة يتم وفق عدة أنشطة فرعية تسهم في خلق قيمة وكذلك تستهلك قيمة ، ولكي تكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الوجهة الصحيحة يجب أن تصل بالنشاط إلى أن تكون القيمة المنتجة فيه أكبر من القيمة المستهلكة فيه (التكاليف ) ، وهذا ما حولنا الوصول إليه في الجانب التطبيقي من الدراسة.

**الكلمات المفتاحية :** سلسلة القيمة ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الأنشطة الأساسية ، الأنشطة الداعمة .

### Summary :

This study deals with the subject of Porter's value chain analysis in order to find out its role in improving the activity of small and medium enterprises due to its flexibility, as it is considered a main driver of economic activity.

In recent times, small and medium enterprises are looking for new sources to add value to their products to ensure that they continue in the business environment characterized by intense competition, which makes them develop from production factors to preserve their share in the preparation of their products as well as their own costs, so that the value chain is an entrance from The entrances of the enterprise to achieve this advantage, through complete control over the activities that create value, and it is also a strategic analysis tool that enables us to know the shortcomings within the activities of the small and medium-sized enterprise, these activities on the basis of which the final value of the product is determined, which in turn is reflected in the value. The college obtained by the small and medium enterprise, which raises the productivity of the institution and improves its activities.

**Key words:** value chain , small and medium Foundation , basic activities , supportive activities.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وتقدير
I	ملخص الدراسة
III	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
7	الفصل الأول : الإطار النظري لتحليل سلسلة القيمة لبورتر
8	المبحث الأول : عموميات حول القيمة
8	المطلب الأول : تطور مفهوم القيمة في الإقتصاد
8	الفرع الأول : نظريات القيمة الموضوعية
11	الفرع الثاني : نظريات القيمة الذاتية
13	الفرع الثالث : نظرية القيمة عند مارشال
14	المطلب الثاني : مفهوم القيمة وبيان شموليتها
14	الفرع الأول : تعريف القيمة
16	الفرع الثاني : شمولية القيمة
17	الفرع الثالث : خلق القيمة وإستراتيجية المؤسسة
18	المطلب الثالث : قياس القيمة
18	الفرع الأول : قياس القيمة على مستوى أجزاء المنتج
20	الفرع الثاني : قياس القيمة على مستوى وظائف المنتج
22	المبحث الثاني : مدخل نظري لسلسلة القيمة
22	المطلب الأول : مفهوم وأهداف وأهمية تحليل سلسلة القيمة
22	الفرع الأول : مفهوم سلسلة القيمة
23	الفرع الثاني : أهمية سلسلة القيمة
24	الفرع الثالث : أهداف سلسلة القيمة



## فهرس المحتويات

25	المطلب الثاني : خطوات ومراحل تحليلات سلسلة القيمة
25	الفرع الأول: خطوات سلسلة القيمة
26	الفرع الثاني :أنشطة سلسلة القيمة
31	الفرع الثالث : ديناميكية سلسلة القيمة
31	المطلب الثالث : متطلبات نجاح تطوير سلسلة القيمة
32	الفرع الأول : الكفاءة وجودة المنتج ومواصفاته
33	الفرع الثاني : تمايز المنتج وتحسين المعايير البيئية والإجتماعية
33	الفرع الثالث : بيئة الأعمال
34	المبحث الثالث : تحليل سلسلة القيمة
34	المطلب الأول: إستراتيجية سلسلة القيمة
35	الفرع الأول :أنشطة تضيف قيمة مباشرة
35	الفرع الثاني : أنشطة ضرورية لإضافة قيمة
36	الفرع الثالث : مهام لا تضيف قيمة
36	المطلب الثاني : مستوى تحليلات سلسلة القيمة
36	الفرع الأول : تحليلات سلسلة القيمة على مستوى الصناعة
37	الفرع الثاني : تحليلات سلسلة القيمة على المستوى الداخلي
38	المطلب الثالث : تصنيفات سلسلة القيمة
38	الفرع الأول : سلسلة القيمة الساكنة والواقعية
38	الفرع الثاني : سلسلة القيمة المرتكزة على المعرفة وسلسلة القيمة المتحركة
41	الفصل الثاني : تحليل سلسلة القيمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
42	المبحث الأول : نظرة عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
42	المطلب الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
42	الفرع الأول : تعريف المؤسسة
43	الفرع الثاني : معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
46	الفرع الثالث : مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
49	المطلب الثاني : محددات قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## فهرس المحتويات

50	الفرع الأول : عامل التكلفة
51	الفرع الثاني : عامل طبيعة العلاقات ومجالات النشاط
51	الفرع الثالث : عامل السوق
52	المطلب الثالث : أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
52	الفرع الأول : الأهمية الإقتصادية
56	الفرع الثاني : الأهمية الإجتماعية
57	<b>المبحث الثاني : طبيعة إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
57	المطلب الأول : هيكله المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
58	الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة
59	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسات المتوسطة
59	الفرع الثالث : القرب الإداري والوظيفي
60	المطلب الثاني : وظائف المؤسسات الصغيرة
60	الفرع الأول : وظيفة الشراء
61	الفرع الثاني : وظيفة الإنتاج
61	الفرع الثالث : وظيفة البيع
62	المطلب الثالث : وظائف المؤسسات المتوسطة وخصوصية إدارتها
62	الفرع الأول : وظيفة التسويق
63	الفرع الثاني : وظيفة التخزين
64	الفرع الثالث : خصوصية إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
65	<b>المبحث الثالث : خلق القيمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
65	المطلب الأول : إعادة هيكلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق نموذج سلسلة القيمة
65	الفرع الأول : مفهوم إعادة الهندسة
66	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق نموذج سلسلة القيمة
66	الفرع الثالث : أبعاد الهيكل التنظيمي للعمليات
67	المطلب الثاني : تحليل الأنشطة الخالقة للقيمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## فهرس المحتويات

67	الفرع الأول : الأنشطة الأساسية
70	الفرع الثاني : الأنشطة الداعمة
71	الفرع الثالث : الروابط بين الأنشطة
72	المطلب الثالث : العلاقة النظرية بين أنشطة سلسلة القيمة وأبعاد الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
72	الفرع الأول : مفهوم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
73	الفرع الثاني : تحليل العلاقات
77	<b>الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لمؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة</b>
78	<b>المبحث الأول : التعريف بمؤسسة الدراسة</b>
78	المطلب الأول : تقديم المؤسسة
78	الفرع الأول : تعريف ونشأة المؤسسة
79	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
79	الفرع الثالث : التنظيم وطبيعة العمل
80	المطلب الثاني : توصف المؤسسة
80	الفرع الأول : الجناح الإداري
81	الفرع الثاني : منطقة الإنتاج
81	الفرع الثالث : مخازن المؤسسة
82	المطلب الثالث : نشاط المؤسسة
82	الفرع الأول : التجهيزات المادية للمؤسسة
82	الفرع الثاني : المزج وطريقة الصنع
83	الفرع الثالث : مخرجات المؤسسة
84	<b>المبحث الثاني : إدارة الأنشطة في المؤسسة وفق تقسيمات تحليل القيمة</b>
84	المطلب الأول : الأنشطة الأساسية
84	الفرع الأول : وظيفة الإمداد الداخلي والوظيفة الإنتاجية
85	الفرع الثاني : وظيفة الإمداد الخارجي و الوظيفة التسويقية

## فهرس المحتويات

86	الفرع الثالث : الخدمات
86	المطلب الثاني : الأنشطة الداعمة
86	الفرع الأول : الشراء
86	الفرع الثاني : البيئة التحتية للمؤسسة
86	الفرع الثالث : أنشطة أخرى
87	المبحث الثالث : نشاط المؤسسة في ظل إستخدام أسلوب تحليل القيمة لبورتر
87	المطلب الأول : تطبيق تحليل سلسلة القيمة على المؤسسات
88	الفرع الأول : بناء نموذج سلسلة القيمة لمؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة
89	الفرع الثاني : شرح النموذج
90	المطلب الثاني : نشاط المؤسسة ونقاط إضافة وضياع القيمة فيها
90	الفرع الأول : نقاط إضافة القيمة
91	الفرع الثاني : نقاط ضياع القيمة
91	الفرع الثالث : إنتاجية المؤسسة وفق أسلوب تحليل القيمة لبورتر
94	الخاتمة العامة
99	قائمة المراجع
104	الملاحق

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
47	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأوروبية	01
47	التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة النشاط	02
49	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	03

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
17	مختلف الجهات المعنية بخلق القيمة	01
19	تحديد مؤشر القيمة بيانياً	02
20	مثال عن ترتيب الوظائف وتحديد أهميتها	03
21	مصنوفة أجزاء الوظائف	04
25	مراحل وخطوات تحليلات سلسلة القيمة	05
27	نموذج سلسلة القيمة	06
32	المتطلبات الخمسة لنجاح تطوير سلسلة القيمة	07
58	نموذج هيكل تنظيمي تقليدي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة	08
59	نموذج هيكل تنظيمي تقليدي للمؤسسات المتوسطة	09
66	الهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات	10
79	الهيكل التنظيمي لمؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة	11
88	سلسلة قيمة مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة	12

## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
105	FICHE TECHNIQUE PARPAING 20	01
107	FICHE TECHNIQUE PAVé 20	02
19	جدول تنظيم العمال في المؤسسة	03
110	رسم تخطيطي لمنطقة الإنتاج بمؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة	04
111	فاتورة بيع المنتج Hourdis	05
112	فاتورة بيع المنتج Bordure	06

مقدمة عامة



تمهيد :

لقد هيمن خيار التوجه نحو إنشاء المؤسسات الكبيرة لفترة طويلة من الزمن على الفكر الإقتصادي ، وقد كان هذا التفضيل نابعا من قناعة قدرة هذا النوع من المشاريع على توفير قاعدة صناعية وبنية تحتية وركيزة للتنمية الإقتصادية والإجتماعية ، غير أن التغيرات الكبيرة والكثيرة التي حملتها نهاية القرن العشرين غيرت الإتجاه نحو تفضيل وتشجيع إنشاء وقيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى أصبحت هذه الأخيرة ميزة مختلف إقتصاديات دول العالم خاصة المتقدم منه .

لقد بدأ الإتجاه نحو إنشاء هذا النوع من المؤسسات يتزايد ، بعد منتصف الثمانيات من القرن الماضي وما حمله من تدهور في الأوضاع المالية لدول العالم ككل والدول النامية على وجه الخصوص مما أضعف قدرتها الإستثمارية وبالتالي عدم القدرة على مواصلة السير في النهج السابق وإنشاء مؤسسات كبيرة هذا من جهة ، من جهة أخرى عززت موجة الخوصصة حتمية تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار الدور المتزايد للقطاع الخاص .

وإذا كانت هذه المؤسسات مهمة في الدول المتقدمة فهي أكثر أهمية في الدول النامية التي تعاني من إختلالات كبيرة في إقتصادياتها فإلى جانب مساهمتها الكبيرة في الناتج القومي فإنها تساهم في خلق وتوفير فرص العمل لأفراد المجتمع و التقليل من حدة البطالة ، ويرجع ذلك لتمييز هذه المؤسسات بالإبداعية والكفاءة والإنتاجية والمرونة وسرعة إتخاذ القرارات وسيادة الروح الجماعية لدى المؤسسين الأمر الذي ساعدها على التطور السريع وهذا ما يساهم في التوسع الإقتصادي وتحقيق النمو .

إن التطورات المعاصرة في مختلف العلوم وتأثير التغيرات التكنولوجية ، يتطلب رؤية متكاملة عن نشاطات وأعمال المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية الإدارة في بيئة الأعمال التنافسية ، ولا يخفى أن الهدف الأساسي لمعظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو تعظيم الربحية وتخفيض التكاليف إلى الحدود الدنيا ولكن هذا الأمر لا يتحقق بشكل تلقائي وإنما يتطلب إجراء دراسة لكل أنشطة المؤسسة وتقسيمها وإجراء المقارنات الأفقية والعمودية وإنتهاج كل الطرق والأساليب المتطورة والحديثة التي من شأنها تحقيق ذلك .

وعليه يجب على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إستخدام أحد التقنيات الحديثة في مجال إدارة التكلفة والمتمثلة في سلسلة القيمة لبورتر .

ومن المعلوم أن بورتر تصور سلسلة القيمة من أجل تشجيع المؤسسات على تفادي حلقات القصور ونقص الكفاءة في حالة المنافسة والتغيير التكنولوجي ، بحيث تعتبر سلسلة القيمة وسيلة لإجراء التحليل الداخلي للمؤسسة ، والتي تسمح بفهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها ، كما يمكن لأنشطة سلسلة القيمة في إطار تحليل الأنشطة الإستراتيجية التي تمارسها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من فهم سلوك التكاليف ، وبالتالي فإن كل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة من شأنه أن يساهم في تحقيق قيمة للزبون، كما أن التكاليف المجتمعة في سلسلة القيمة يمكن أن تساهم في تحديد الإختلافات فيما بين المنافع التي يحصل عليها الزبون وتكلفة المنتج الذي يحصل عليه ، بما يكفل للمؤسسة تحسين من طبيعة ونوعية أدائها لنشاطها .

إشكالية الدراسة:

تهدف العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإنتاجية منها والخدمية الهادفة إلى تحقيق الربح ، حيث تعاني من الإرتفاع المتزايد في تكاليف المنتج أو الخدمة والذي ينعكس بشكل سلبي على نشاط المؤسسات أي هامش الربح المحقق ، الأمر الذي يتطلب البحث عن كافة الوسائل الحديثة والمتطورة والتي من شأنها إدارة وتوجيه التكلفة بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيضها ، وعليه قد تم الإتجاه لإستخدام إحدى أساليب خفض التكلفة المتمثل في أسلوب تحليل القيمة لبورتر للحد من تلك الظاهرة . حيث جاء هذا العمل للإجابة على الإشكالية التالية :

- كيف تستفيد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من نموذج تحليل سلسلة القيمة لبورتر ؟

ولمعالجة الإشكالية قمنا بطرح بعض التساؤلات الفرعية التي تساهم في إحاطة أعمق للموضوع وهي كالاتي :

- كيف يتم تقسيم أنشطة المؤسسة وفق نموذج سلسلة القيمة لبورتر ؟
- كيف يمكن تطبيق أسلوب سلسلة القيمة لبورتر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- كيف يتم تحسين نشاط مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة عند تطبيق أسلوب سلسلة القيمة ؟

1. فرضيات الدراسة :

- يمكن التخلي عن الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة والإكتفاء بالأنشطة الأساسية وذلك لتخفيض تكاليف العملية الإنتاجية .
- يتم تطبيق أسلوب سلسلة القيمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إعادة هيكلتها وتقسيم مجموع أنشطتها إلى أساسية وأخرى داعمة ، وتحديد كل الموارد المادية والبشرية التي سوف تستخدم أثناء العملية الإنتاجية ، وذلك من أجل خلق قيمة مضافة للأنشطة.
- يتم تحسين نشاط مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة من خلال تحليل أنشطة المؤسسة وإستخراج نقاط ضياع القيمة ومحاولة معالجتها للإستفادة من التكاليف الضائعة وتحقيق منفعة جديدة للمؤسسة .

## 2. سبب ودواعي إختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب جعلتنا نختار موضوع تحليل القيمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها الأسباب الذاتية ومنها الموضوعية ، فبالإضافة إلى ميولتنا الخاصة إلى هذا الموضوع هناك أسباب أخرى دفعتنا للقيام بهذا البحث أهمها :

- إرتباط الموضوع بتخصص الدراسة بحيث من خلال الموضوع يمكننا الربط بين جميع أطراف وهيكل وعناصر وإستراتيجيات المؤسسة الإقتصادية .
- التعرف على أداة أو نموذج يسمح للمؤسسة بتحقيق نفس النتائج وبأقل التكاليف وذلك لتحسين أداء نشاطها .
- تطبيق نموذج سلسلة القيمة يساعد المؤسسات الوطنية والمحلية على إتخاذ قراراتها بتحسين تنافسيتها والتي من خلالها يتم الوصول إلى منتجات ذات قيمة وجودة تلي المتطلبات العصرية للزبائن بما يضمن تحقيق الأهداف .
- المساهمة في إثراء مكتبتنا بمرجع إضافي لأنه يعتبر أول بحث في هذا الموضوع .
- عدم وجود بحوث تربط بين نموذج تحليل القيمة لبورتر والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

## 3. أهمية الدراسة :

ترتكز هذه الدراسة على محاولة تطبيق نموذج سلسلة القيمة على مؤسسة إقتصادية صغيرة وذلك من أجل تعظيم القيمة في هذه المؤسسة أثناء أداؤها لنشاطها ، وتكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يلي :

- تسليط الضوء على الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة من خلال دورة حياة المنتج وذلك لإبراز مجالات تخفيض التكاليف .
- السعي إلى تحقيق إدارة التكلفة من خلال التخلص من التكاليف غير خالقة للقيمة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- إبراز الفائدة من إستخدام مثل هذه النماذج والتحليل على أرض الواقع ، وإسهامها في تطوير وتحسين نشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة .
- محاولة معرفة مدى قابلية منتجات مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة لتطبيق نموذج سلسلة القيمة .

## 4. أهداف الدراسة :

إنطلاقاً من ما سبق فإن هذا البحث يهدف إلى :

- ✓ عرض الإطار الفكري والتطور التاريخي لمفهوم القيمة والنظريات المتعلقة بها .
- ✓ بيان المرتكزات المعرفية لتحليل القيمة وسلسلة القيمة وأثرها على تخفيض التكاليف .
- ✓ التعرف على باطن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من خلال تحليل مختلف أنشطتها الأساسية والداعمة .
- ✓ تطبيق تحليل سلسلة القيمة على مؤسسة صغيرة مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة بأولادجلال .

5. حدود الدراسة :

الحدود المكانية : تم الدراسة على مستوى مؤسسة منيب لإنتاج الأجزاء الجاهز من الخرسانة أولادجلال - بسكرة .  
الحدود الزمانية : تمت الدراسة على أنشطة المؤسسة أنيا ، أي أن التحليل يكون في لحظة ممارسة النشاط مباشرة ، كونها مؤسسة حديثة النشأة وذات أنشطة محدودة.

6. المنهج المتبع في الدراسة :

حتى تتمكن من الإجابة عن أسئلة الدراسة ودراسة الإشكالية المطروحة ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبنات بمعنى الإلمام بكل جوانب الموضوع إعمدت على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي الذي يتوافق مع طبيعة هذه الدراسة ، هذا المنهج الذي نعتبره مناسباً لطبيعة الموضوع يأخذ جانبا كبيرا من الدراسة ، بحيث نعتمد عليه بشكل واضح من خلال تحليل الأنشطة لبورتر ، ووصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري ، ثم إستخدام أسلوب دراسة الحالة في الجزء التطبيقي .

7. مرجعية الدراسة :

- وعلى الرغم من أهمية الموضوع إلا أنه تقل الدراسات التي حاولت معالجته ، كما تقل المراجع المتخصصة في هذا المجال ، ومن بين الدراسات التي عاجلت هذا الموضوع نجد :
- ✓ بن عامر عبد الكريم ، نمذجة سلاسل القيمة بإستعمال الأساليب الكمية كأداة إستراتيجية لدعم إتخاذ القرار مع دراسة حالة شركة أطلس كيمياء بمغنية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2009-2010
  - ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :
  - التحليل الكمي لسلسلة القيمة يساعد مؤسسة أطلس كيمياء على إتخاذ قرارات صائبة متعلقة بالإنتاجية من خلال خفض التكاليف الغير الخالقة للقيمة والحفاظ على الأنشطة الخالقة للقيمة داخل المؤسسة .
  - إن تطبيق الأساليب الكمية من بين معايير نجاح المؤسسات الإنتاجية في تحقيق الميزة التنافسية .
  - ✓ حسام احمد محمد البياتي ، أثر التكامل بين تحليل القيمة في تخفيض التكاليف دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفية العراقية ، مجلية كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد 77 ، 2016
  - ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي :
  - يعمل أسلوب تحليل القيمة على تحسين وظائف المنتج في حين يعمل سلسلة القيمة على إعادة تجميع أنشطة المؤسسة الإقتصادية بأسلوب يدعم الأنشطة التي تضيف قيمة ويستبعد الأنشطة التي لا تضيف قيمة وفق أسلوب يسمح بفهم مسببات التكاليف، ومصادر التمييز .

✓ مزهود هشام ، إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة "حالة مؤسسات المناطق الصناعية لولاية سطيف " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2018-2019.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- إدارة التكاليف تتعدد الإستخدامات والفوائد ، حيث تعتبر فعالة في تخفيض تكلفة المنتجات ورفع مستوى جودتها ووظائفها ، وتحقيق الإستجابة السريعة للزبائن . غير أن تغيير طبيعة الهيكل التنظيمي الوظيفي وإعتماد التنظيم المتمركز حول العمليات من شأنه إدخال تحسينات كبيرة على أداء أساليب إدارة التكاليف ، كنتيجة لوجود تقارب كبير بين طبيعة طريقة العمل بالمؤسسة بعد إعادة هندستها ومتطلبات تشغيل تلك الأساليب .

## 8. هيكلية الدراسة :

قصد الإلمام بأهم الجوانب الرئيسية للدراسة فإنه تم تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاث فصول ، حيث الفصل الأول والثاني يحتوي على الجانب النظري للدراسة ، والفصل الثالث حول الدراسة التطبيقية على مؤسسة إقتصادية صغيرة . ويأتي تفصيلهما كما يلي :

- الفصل الأول : الإطار النظري لتحليل سلسلة القيمة لبورتر ، بحث يتضمن ثلاثة مباحث ، الأول يدرس عموميات حول القيمة ، حيث تم التطرق إلى نشأة القيمة وتطورها في الإقتصاد ، وكذا مفهوم القيمة وطريقة قياسها . الثاني تم فيه التطرق إلى مدخل نظري لسلسلة القيمة بحث تم فيه دراسة كل من مفهوم و أهمية وأهداف ومتطلبات نجاح سلسلة القيمة وخطواتها ، المبحث الثالث تم فيه دراسة تحليل سلسلة القيمة من خلال إستمرارية سلسلة القيمة وكذا مستوى تحليلات سلسلة القيمة ومختلف تصنيفاتها .
- الفصل الثاني : تحليل سلسلة القيمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بحث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، الأول تم فيه التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا أهميتها ودورها في الإقتصاد ومحددات قيامها ، الثاني تم فيه التطرق إلى خصوصية إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال دراسة هيكلية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا وظائفها . المبحث الثالث تم فيه إعادة هيكلية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق أسلوب سلسلة القيمة لبورتر .
- الفصل الثالث : وتضمن دراسة تطبيقية لمؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة ، من خلال محاولة تشخيص بعض الجوانب الميدانية بما يتناسب مع محاولة إسقاط ما تم تحصيله في الجزء النظري ، ثم الخروج بمجموع من النتائج .

الفصل الأول :

الإطار النظري لتحليل سلسلة

القيمة لبورتر

### تمهيد :

تعمل المؤسسات حاليا في محيط إقتصادي يتميز بالمنافسة المتزايدة ، التطور التكنولوجي السريع ، قصر دورة حياة المنتجات ورغبة المستهلكين في منتجات متجددة ذات نسبة عالية للجودة وبسعر منخفض ، وتسعى كل مؤسسة في ظل هذه الظروف إلى إشباع رغبات أكبر عدد ممكن من العملاء وتلبية إحتياجاتهم وبذلك تعظيم حصتها من السوق وضمان بقائها فيه.

كما يمتد تركيز المؤسسات إلى مرحلة ما قبل الشراء من جهة ومرحلة ما بعد البيع من جهة أخرى ، ذلك من أجل بناء ميزة تنافسية قوية تقوم على أساس إيجاد علاقة بين إمكانيات وقدرات المؤسسة وقوى السوق الخارجية .

حيث يتوقف تحقيق ذلك على عدة عوامل من بينها قدرتها على إنتاج وتسويق منتجات متجددة تلي متطلبات المستهلكين من حيث الجودة والسعر وذلك من خلال تحسين وظائف المنتج واستبعاد الأنشطة غير المضيفة للقيمة . حيث أن إستعمال أسلوب تحليل سلسلة القيمة مناسباً لفهم التفاعل والإرتباط بين مختلف المراحل والأنشطة كذلك و يحسن من قيمة المنتج ويخفض تكاليفه مما يحسن الوضع التنافسي للوحدة الإقتصادية .

حيث إستخدم بورتر سلاسل القيمة لتحليل الأنشطة الإستراتيجية من أجل فهم سلوك التكاليف ، لذا يجب إلغاء أو تخفيض كلفة المهام التي لا يكون لها أثر (قيمة) إيجابي مباشر كان أم غير مباشر وإن المنظمة في سوق المنافسة مجبرة في ذلك لأن المحدد النهائي في قبول الكلفة ودفع مقابلها هو المستهلك وهو غير مستعد لتحمل كلف دون منافع إضافية لاسيما في ظل وجود منتجين آخرين لا يحملونه إياها .

وبذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى :

### المبحث الأول : عموميات حول القيمة

### المبحث الثاني : مدخل نظري لسلسلة القيمة

### المبحث الثالث : تحليل سلسلة القيمة

### المبحث الأول : عموميات حول القيمة

لقد مر النمو الإقتصادي بمراحل عديدة ومختلفة ، واعتمدت برامجه على معايير متنوعة ، بحيث نالت قيمة السلعة أو المنتج اهتمام العلماء والباحثين في علم الإقتصاد ، فقط اعتمدت نظرية القيمة على مجموعة من المعايير ، بداية بإبن خلدون في مقدمته التي أظهرت دور العمل المبذول على قيمة السلعة ، ثم كانت نظرية القيمة عند الإقتصاديين الكلاسيكيين آدم سميث وريكاردو وكارل ماركس حيث ميزوا بين القيمة الإستعمالية والقيمة التبادلية ، ظهر بعدها النيوكلاسيك الذين أضافوا القيمة الذاتية .<sup>1</sup>

### المطلب الأول : تطور مفهوم القيمة في الإقتصاد

مرت نظرية القيمة بعدة مراحل ابتداء من العصور الوسطى حتى العصور الحديثة ، واختلفت معايير قيمة المنتج من فكر إلى فكر آخر وفقا لنظريات القيمة وذلك حسب آراء العلماء و المفكرين الإقتصاديين حيث فسّر ابن خلدون أن القيمة الإستعمالية للسلعة لا تحقق إلا بحدوث منفعة للإنسان ، فهناك سلع مقتناه ولكنها لا تحقق منفعة إلا بالحصول عليها وقدرتها على تحقيق الإشباع الكامل للإنسان . ويقول ابن خلدون أن السلعة على الرغم من أنها معدة للإستعمال ، إلا أن الإنسان لا بد أن يلامسها . وعلى الرغم من أنه صمم على أن الإنسان هو المصدر الإنتاج الوحيد إلا أن هذا الإنتاج لا بد أن يكون نافعا .<sup>2</sup>

ظهر بعد ابن خلدون بؤادر أخرى لإيجاد أسس تسمح بتفسير القيمة وتبين العوامل المحددة لها ، حيث يمكن تصنيفها إلى صنفين :

### الفرع الأول : نظريات القيمة الموضوعية

حسب هذا الإتجاه فإن القيمة يمكن تحديدها بطريقة موضوعية بعيدا عن مختلف التفصيلات ، فإن أساس القيمة يكمن في تكلفة الإنتاج التي تمثل جانب العرض . وحسب طبيعة تكلفة الإنتاج ، يمكن التمييز بين تيارين .

<sup>1</sup> احمد عبد السميع علام ، تطور مفهوم (نظرية القيمة) من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة "دراسة استنباطية " ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة أبوظبي ، العدد 17 ، السنة 2016 ، ص 1 .

<sup>2</sup> احمد عبد السميع علام ، المرجع نفسه ، ص 5 .



## 1. المدرسة الكلاسيكية

طرح المفاهيم الأولى لهذا الاتجاه كل من سميث Smith و ريكاردو Ricardo ، ليتم إثراء آراءهما وتدعيمهما من طرف مجموعة من الإقتصاديين أمثال : Mill، Fawcett و Sidwick .

ميز الكلاسيكيين بين القيمة الإستعمالية والقيمة التبادلية ، حيث تعبر الأولى عن المنفعة الإجتماعية للسلعة ، أما الثانية فتربط بقيمة السلعة في السوق ، وتحدد على أساس كمية العمل التي تتضمنها ، حيث فكر Smith في كيفية تقرير القيمة . وما إذا كانت تنقرر قيمة السلعة بمنفعتها أم بنفقات إنتاجها . وقد بدى له هذا الأمر غامضاً عندما وجد الماء هو ذو نفع كبير أقل في القيمة من الماس وهو ذو نفع قليل بالنسبة للإنسان ، فالقيمة الإستعمالية في نظر Smith تعني المنفعة الإجتماعية الكلية للسلعة ، في حين أن القيمة التبادلية تعبر عن القوة الشرائية للسلعة .<sup>1</sup> وعزز Ricardo هذه الفكرة عندما اعتبر أن قيمة السلعة هي دالة العمل الممزوج فيها ، سواء العمل الثابت ( الوسائل والآلات ..... إلخ ) أو العمل المتغير ( اليد العاملة ) كما اعتبر أن العمل هو أفضل مقياس للقيمة التبادلية ، فالعلاقة بين قيمتي سلعتين يمكن التعبير عنها مباشرة من خلال العلاقة بين كميات العمل المستخدمة في إنتاج كل سلعة . وقد أكد الكلاسيكيون على دور الندرة ومدى إلحاح الحاجة للسلعة من طرف المجتمع في تحديد القيمة التبادلية للسلع غير قابلة للإنتاج . وبما أن القيمة التبادلية تعبر عن معدل تبادل سلعة مع سلعة أخرى أو مع النقود ، أي العلاقة بين سلعتين من خلال الإتفاق الحاصل بين طرفي التبادل في السوق ، فهي تعبر موضوعية لأنها تعبر عن إجماع طرفي عملية التبادل ، لذلك يجب دراسة العوامل التي يراعيها الأفراد عند مبادلة السلع مع بعضها البعض أو مقابل النقود .<sup>2</sup>

\* آدم سميث **Adem Smith** : فيلسوف أخلاقي وعالم إقتصاد إسكتلندي ، ولد سنة 1723 ، يعد مؤسس علم الإقتصاد الكلاسيكي ومن رواد الإقتصاد السياسي ، قضى نحو عشر سنوات في العمل على كتابه "ثروة الأمم" ، والذي نشر بعد ذلك في عام 1776 . توفي سميث في سنة 1790 عن عمر يناهز 67 عاماً .

\* دافيد ريكاردو **David Ricardo** : هو إقتصادي سياسي بريطاني ، وواحد من أكثر الإقتصاديين الكلاسيكيين ، ولد سنة 1772 في لندن ، إنجلترا ، وتوفي سنة 1823 عن عمر يناهز 51 عاماً .

\* جون ستيوارت مل **John sturt mill** : هو فيلسوف إقتصادي وبريطاني ، ولد في لندن سنة 1806 ، قرأ مبادئ ريكاردو في الثالثة عشر ، كان غذائه الفكري من العلم الطبيعي والآداب الكلاسيكية ، توفي سنة 1873 عن عمر يناهز 66 عاماً .

\* ميليسيت جاريت فاوست **Fawcett** : هي قائدة سياسية إنجليزية ، وناشطة وكاتبة ، ولدت سنة 1847 ، تعرف في المقام الأول بدورها في قيادة الدعوة لحق المرأة في التصويت ، توفيت سنة 1929 عن عمر يناهز 82 عاماً .

\* هنري سيدجويك **Henry Sidgwick** : فيلسوف نفعي وخبير إقتصادي ، ولد سنة 1838 ، شغل مرتبة أستاذ نايتسبريدج في الفلسفة الأخلاقية من عام 1883 وحتى وفاته ، أسس كلية نيرثام في عام 1875 ، توفي سنة 1900 عن عمر يناهز 62 عاماً .

<sup>1</sup> إسماعيل محمد هاشم ، المدخل إلى أسس علم الإقتصاد ، (الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث ، الطبعة الأولى المعدلة) ، ص 80 .

<sup>2</sup> كيموش بلال ، تطور نظريات القيمة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة (لم يتم نشرها) ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2011 ، ص 3-4 .

حسب الكلاسيكيين هناك مفهومين للقيمة التبادلية ، القيمة السوقية ( القيمة الجارية ) ، والقيمة العادية ( القيمة الطبيعية ) ، ويمكن التعبير عن هذين القيمتين بسعر التبادل الذي يتحدد من خلال العرض والطلب على السلعة ، ويعتبر الكلاسيكيون أن القيمة الجارية مؤقتة وطائرة ( قصيرة المدى )، تتعلق بعملية التبادل ، في حين أن القيمة العادية دائمة تتعلق بالمدى الطويل ، وتعبر عن تكلفة الإنتاج اللازمة لتوفير السلعة بصفة دائمة في السوق ، هذه التكلفة تمثل مجموع الاجور والفوائد التي تعتبر مقابل العمل والإدخار .<sup>1</sup>

## 2. نظرية ماركس

يتفق Marx مع الكلاسيكيين ، فهو يميز بين القيمة الإستعمالية والقيمة التبادلية مع إعتبار المنفعة شرطا للقيمة وليس قياسا لها ، حيث يستخدم مفهوم القيمة الإستعمالية للتعبير عن منفعة السلعة ، كما يرى أن " منفعة السلعة تجعل لها قيمة استعمالية ، وترتبط هذه المنفعة بخواص السلعة ، وتكون هذه الخواص مستقلة عن كمية العمل اللازمة لإنتاجها ، في حين تمثل القيمة التبادلية النسبة التي يمكن من خلالها تبادل القيم الإستعمالية من سلعتين مختلفتين ، وتغير هذه النسبة حسب الزمان والمكان ، وبالتالي فإن القيمة التبادلية تبدو عرضية " ، ويتفق Marx مع الكلاسيكيين أيضا في اعتباره بأن العمل هو المقياس الحقيقي للقيمة التبادلية .<sup>2</sup>

تعتبر طبيعة العمل المستخدم في قياس قيمة السلعة نقطة الخلاف الجوهرية بين Marx و الكلاسيكيين ، اللذين يقيسون قيمة السلعة بكل العمل الذي تتضمنه ن على عكس Marx الذي عبر عن قيمة السلعة من خلال العمل المتغير الضروري لإنتاجها فقط ، حيث يعتبر هذا الأخير وحده هو المنتج لفائض القيمة ( القيمة المضافة ) ، الذي عبر عنه بالفرق بين الأجور التي تحصل عليها قوى العمل (العمل المبذول) والقيمة التبادلية للسلعة (الأرباح) ، أما عناصر الإنتاج الأخرى كالألات والسلع الوسيطة فيتم تحويل قيمتها إلى السلع الجديدة . وترى المدرسة الماركسية أن إنتاج السلع المادية وحده يعتبر منتجا وبالتالي أهملت

\*كارل ماركس **Karl Marx**: فيلسوف ألماني وإقتصادي ، وعالم إجتماع ، ومؤرخ وإشتراكي ثوري ، ولد سنة 1818 ، أعتبر ماركس أعظم الإقتصاديين عبر التاريخ ، تعبر معظم نظرياته عن المجتمع ، توفي سنة 1883 عن عمر يناهز 64 عاما .

<sup>1</sup> كيوش بلال ، المرجع نفسه ، ص 4 .

<sup>2</sup> بويلي سكينه ، الفكر الإقتصادي عند ابن خلدون والمقريري ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإسلامية ، تخصص إقتصاد إسلامي ، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 ، قسم الشريعة ، 2014- 2015 ، ص 392 .

المدرسة الماركسية الخدمات العمومية واقتصاد السلع غير المادية ، وتركوا المجال للاقتصاديين الحديين من بعدهم الذين أدمجوا الخدمات ضمن مجال تحليلاتهم<sup>1</sup>.

عبرت المدرسة الماركسية عن فائض القيمة بالفرق بين الأجور التي تحصل عليها قوى العمل والقيمة التبادلية للسلعة ، أي أن فائض القيمة يمثل الفرق بين القيمة المنتجة من طرف قوى العمل وتكاليف اليد العاملة ، وعبر ماركس عن فائض القيمة بالمعادلة الآتية :

$$\text{Plus vaueus} = \text{valeur de la production} - V - C$$

C: رأس المال الثابت ، أي الآلات والمعدات والإستهلاكات الوسيطة ، والتي تشكل ما يسميه Marx " العمل الميت " ( travail mort ) ، لأنها نتيجة عمل تم في الماضي أي ليس هناك إلا الانتقال للقيمة من هذه السلع إلى السلع الجديدة .  
V: رأس المال المتغير ن ويمثل قوى العمل وهو ما يسميه Marx " العمل الحي " ( travail vivant ) ، وهو وحده الذي يخلق القيمة حسب تحليلات Marx<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني : نظريات القيمة الذاتية

يعبر هذا الإتجاه عن وجهة نظر " النبوكلاسيك " ، الذين يرون أن البحث عن أساس لتفسير القيمة يكون من خلال التركيز على جانب الإستهلاك وليس على جانب الإنتاج ، كما دعا غلي ذلك " الكلاسيك " ، وحسبهم فإن القيمة هي التعبير عن مدى رغبة العون الإقتصادي في السلعة أو الخدمة ، وبالتالي فهي تمثل حكم ذاتي غير قابل للقياس يرتبط بتفضيلات الشخص الفرد أخذا بعين الإعتبار وضعيته الحالية . فالمفهوم الذاتي للقيمة يرى أن " السلعة حتى تكون لها قيمة يجب أن تكون نافعة ونادرة ، وغير أن السلعة يمكن أن تلي احتياجات شخص آخر " ، لأن المنفعة والندرة صفتان ذاتياتان ، وبالتالي فإن السلعة تختلف بين الأشخاص . ويرى هذا الإتجاه أن قيمة التبادل تركز على القيمة الإستعمالية ، التي تركز بدورها على منفعة السلعة ، وبالتالي فإن القيمة التبادلية تركز على المنفعة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الهادي علي النجار ، أصول علم الإقتصاد " دراسة في أسلوب أداء الإقتصاد الرأسمالي من خلال التحليل الإقتصادي الوحدوي والكلّي " ، (المنصورة ، مكتبة الجلاء الجديدة ، الطبعة السادسة ، 1998-1999) ، ص ص 137-138.

<sup>2</sup> عبد الهادي علي النجار ، المرجع السابق ، ص 137.

<sup>3</sup> كيموش بلال ، تطورات نظريات القيمة الإقتصادية ، المرجع السابق ، ص 6.

1. النظرية التقليدية :

من أهم رواد هذا الإتجاه Condillac و Galiani، Turgot ، الذين يرون أن قيمة الأشياء ترتكز على منفعتها ، أو ما يمكن أن تقدمه للمالكها من إشباع ، أو الإستعمال الذي تصلح له . كما يرون أن فكرة الحاجة نسبية ، لذلك فإن القيمة أقل ارتباطا بالمنفعة الحقيقية للسلعة ، وترتبط أكثر بالحكم الذي يصدره الشخص حول السلعة ( قيمة ذاتية ) ، والذي كان غالبا ما يرتكز على خصائصها . وحسب Condillac ، ليس هناك توافق كلي بين المنفعة والقيمة ، فمن أجل تفسير القيمة يجب أن نأخذ الندرة بعين الإعتبار ، كما أن هذه الأخيرة لا تكفي وحدها لتفسير القيمة . أي أن هذا الإتجاه يفسر القيمة من خلال عنصرين ، هما الندرة والمنفعة مع عدم إمكانية تغليب عنصر آخر ، ورغم تأكيد هذا الإتجاه على ذاتية المنفعة ، وأنها تتعلق بالحكم الذي يصدره الشخص حول السلعة ، فهي تختلف من شخص لآخر ، إلا أنه أهمل الطابع النفسي والذاتي للندرة التي ترتبط بدورها بالأحكام الشخصية وتختلف من شخص لآخر .<sup>1</sup>

2. النظرية الحديثة للمنفعة الحديثة

ظهرت الأفكار الأولى لهذا الإتجاه منذ بدايات القرن 19م عند كل من Dupuit، Thünen و Walras ، ليتم بعد ذلك تطويرها من طرف ثلاث كتاب ( الحديون = les marginalistes ) ، وهم : Menger ، Jevons و Walars ، ثم عادت هذه الأفكار لتظهر مرة أخرى عند بعض الكتاب ( الحديون الجدد ) أمثال : Mayer

\* أن روبير جاك تيرجو Robert Jacques Turgot : هو إقتصادي وسياسي ، ولد سنة 1727 ، وقف وراء محاولة تغيير السياسات الإقتصادية بفرنسا في القرن 18 ، يعتقد بأنه أول خبير إقتصادي يعترف بقانون تقليص العائدات الحدية في الزراعة ، توفي سنة 1781 عن عمر يناهز 53 عاما .

\* فيرديناندو غالبايني Ferdinando Galiani : هو إقتصادي إيطالي ، كان رائد في عصر التنوير ، ولد سنة 1728 ، كتب غالبايني كتابا بعنوان Delle monere حول الإصلاح الإقتصادي ، حيث إقترح نظرية القيمة على أساس المنفعة والندرة ، توفي سنة 1787 عن عمر يناهز 59 عاما .

\* إيتين بونوت دي كوندياك Étienne Bonnot De Condillac : هو عالم معرثي فرنسي ، ولد سنة 1780 ، بحث في ميادين النفس وفلسفة العقل ، صاحب نظرية السعر الحقيقي الذي يخلقه التفاعل الحر بين العرض والطلب ، توفي سنة 1780 عن عمر يناهز 64 عاما .

\* يوهان هاينريش فون ثونن Johann Heinrich von thunen : عالم زراعة ألماني ، ولد سنة 1783 ، إشتهر بعمله على علاقة تكاليف نقل السلعة بمكان الإنتاج ، بنى نموذج نظري لإيجاد العوامل الهامة التي تحدد أكثر موقع للربح في فروع عديدة من الزراعة ، توفي سنة 1850 عن عمر يناهز 67 سنة .

\* جول ديويو Jules Dupuit : هو مهندس مدني وخبير إقتصادي فرنسي من أصل إيطالي ، ولد سنة 1804 ، أدت الأسئلة الهندسية إلى إهتمامه بالإقتصاد ، وهو موضوع كان يدرس فيه بنفسه ، كانت مقالاته عام 1844 معنية بتحديد التكلفة المثلى للحجر ، هنا قدم منحى تناقص المنفعة الحدية ، توفي سنة 1866 عن عمر يناهز 62 عاما .

\* ماري إسبريت ليون والراس Léon Walras : كان خبيرا إقتصاديا رياضيا ينتمي للمدرسة الجورجية في الإقتصاد ، ولد سنة 1834 ، صاغ النظرية الحدية للقيمة وكان رائدا في تطوير نظرية التوازن العام ، توفي سنة 1910 عن عمر يناهز 75 عاما .

\* كارل مكر Carl Menger : هو مؤسس المدرسة النمساوية للإقتصاد ، ولد سنة 1840 ، إشتهر لإسهاماته في تطوير نظرية المنفعة الحدية وفي صوغ النظرية الوهمية للقيمة ، التي طعنت في نظريات تكلفة الإنتاج للقيمة ، توفي سنة 1921 عن عمر يناهز 81 عاما .

\* ويل ستانلي جيفونس Jevons william Stanley : هو عالم منطق وإقتصادي إنكليزي ، ولد سنة 1835 ، أستاذ بجامعة مانشستر ولندن ، وواحد من أوائل من إستخدموا المنهج الرياضي في التحليل الإقتصادي ، توفي سنة 1882 عن عمر يناهز 46 عاما .

\* توبياس ماير Tobias Mayer : فلكي ألماني وعالم رياضيات والفيزياء والجغرافيا ورسام خرائط وأستاذ إقتصاد بجامعة غوتينغن ، ولد سنة 1723 ، إكتسب سمعة علمية أدت إلى إنتخابه لكرسي الإقتصاد والرياضيات وأصبح هو المشرف على المرصد ، توفي سنة 1762 عن عمر يناهز 39 عاما .

<sup>1</sup> زينب حسين عوض الله - عادل حمد حشيش ، مبادئ علم الإقتصاد ، ( دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 1999 ) ، ص ص 197 - 198 .

و Mises ، ويرى هذا الإتجاه أن القيمة الإستعمالية تقاس بالمنفعة الحدية ، أما القيمة التبادلية فترتكز على القيمة الإستعمالية<sup>1</sup>.

يختلف هذا الإتجاه مع النظرية التقليدية للقيمة الذاتية في تحديد مفهوم المنفعة ، وحسبه فإن القيمة ترتبط بمنفعة الوحدة الأخيرة ( المنفعة الحدية ) ، التي تحدد أهمية الوحدة الأخيرة مقارنة بالوحدات التي تسبقها ، مع إمكانية استبدال الوحدات بعضها ببعض ، " ويقصد بالمنفعة الحدية لسلعة أو خدمة معينة بالمنفعة التي يحصل عليها العون الإقتصادي نتيجة استهلاكه لوحدة إضافية من السلعة أو الخدمة ، وتتناقص هذه المنفعة كلما زاد عدد الوحدات المستهلكة " .

يرى الإتجاه الحدي أن القيمة الإستعمالية ذاتية ، لأن المنفعة الحدية تختلف من شخص لآخر ، أما القيمة التبادلية فترتكز على القيمة الإستعمالية ، ومن ثم فإنها ترتكز على المنفعة الحدية ، أي أن أساس القيمة ثابت مهما كان نوعها ، والإختلاف يكمن في العمل المطلوب للحصول على السلع الإستهلاكية فإن تحديد قيمتها التبادلية يتم مباشرة من خلال المنفعة الحدية ، وأما بالنسبة للسلع الإنتاجية ( المستخدمة في إنتاج سلع أخرى ) ، فإن تحديد قيمتها التبادلية يتم بطريقة غير مباشرة ، لأن هذه السلع لا يمكن الإنتفاع بها ، بل تشقق منفعتها من المنفعة الذاتية للسلع الإستهلاكية ، التي يمكن الحصول عليها من استعمالها<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث : نظرية القيمة عند مارشال

انتقد الإقتصاديون المدرسة الكلاسيكية في تفسير القيمة وذلك لأنها أهملت جانب الطلب ، كما إنتقدوا المدرسة الحدية لإهمالها جانب العرض وأمام هذه الإنتقادات اتجه الإقتصاديون وعلى رأسهم Alfred marchel إلى إدخال جانبي الطلب والعرض في تفسير القيمة ، ولكنهم احتفظوا في تحليل العرض والطلب بفكرة المنفعة الحدية . وانتهى marchel في هذا الخصوص إلى أن ثمن أي سلعة إنما يتحدد بناء على التفاعل بين طلب المستهلكين وتحدده منفعة السلعة ، وبالتحديد المنفعة الحدية لها ، وعرض السلعة وتحدده نفقة إنتاجها وعلى وجه التحديد النفقة الحدية لها ، فالمستهلك يكون على إستعداد لدفع ثمن يتناسب مع المنفعة الحدية للسلعة والتي تتناقص مع تزايد الكمية المستهلكة منها . والمنتج يكون على إستعداد لبيع السلعة بثمن يتناسب مع نفقة إنتاج الوحدة الأخيرة منها ، بمعنى أنه حتى يمكن خلق الحافز لدى المنتج ليزيد انتاجه من السلعة بمقدار وحدة إضافية ، فلا بد أن يكون الثمن الموجود في السوق من الإرتفاع بحيث يغطي نفقة إنتاج هذه الوحدة ومن ثم يتحدد سعر التوازن<sup>3</sup>.

\*لودفيج فون ميزس Ludwig von Mises: إقتصادي نمساوي وفيلسوف ومفكر ، ولد سنة 1881 ، ذو تأثير كبير على الحركة الليبرالية الحديثة ، يعد من أحد أهم أعضاء المدرسة النمساوية للإقتصاد ، ألف الكثير من الكتب وطرح فيها الكثير من القضايا المتعلقة بالسياسات المالية والتضخم والفرق بين الإقتصاد الحر والإقتصاد المتحكم به من الحكومات ، توفي سنة 1973 عن عمر يناهز 92 سنة .

\*ألفريد مارشال Alfred Marchell: إقتصادي بريطاني ، ولد سنة 1842 في لندن ، إشتهر بكتابه "مبادئ الإقتصاد" ، شرح من خلاله الأفكار الرئيسية للإقتصاد مثل العرض والطلب ، والمنفعة الحدية ، وكلفة الإنتاج ، ويعتبر من أهم مؤسسي علم الإقتصاد الحديث ، توفي سنة 1924 عن عمر يناهز 81 عاما .

<sup>1</sup> اسماعيل محمد هاشم ، المدخل إلى أسس علم الإقتصاد ، المرجع السابق ، ص 85.

<sup>2</sup> عبد الهادي علي النجار ، " أصول علم الإقتصاد " ، المرجع السابق ، ص 149.

<sup>3</sup> سيد شوريجي عبد المولى ، الفكر الإقتصادي عند ابن خلدون الأسعار والنقود " دراسة تحليلية " ، (إدارة الثقافة والنشر ،أبها السعودية ، سنة 1989) ، ص 15.

المطلب الثاني : مفهوم القيمة وبيان شموليتها .

تتوقف قيمة أي أصل على عدة عوامل تتمثل في الجهة التي يتم إجراء تقدير القيمة لصالحها ونوعية القيمة الجاري قياسها ، والتوقيت الذي يتم فيه تقدير القيمة ، وأيضا الغرض من عملية تقدير القيمة ، كل هذا يجعل من مفهوم القيمة مفهوما ليس واضحا ومباشرا كون كل احد يحدد المفهوم من الزاوية التي ينظر إليها .

### الفرع الأول : تعريف القيمة

يعد مفهوم القيمة من أكثر المفاهيم تداولاً في عصرنا الحالي نظرا للإستعمالات العديدة له في مختلف الميادين والفروع المعرفية ، وفيما يلي تفصيل لبعض أهم التعاريف والأنواع .

• إن مفهوم القيمة عند ابن خلدون تتركز بشكل أساسي عن العمل ، حيث يقول " أعلم أن الكسب إنما يكون بالسعي و الإقتناء والقصد إلى التحصيل ، فلا بد في الرزق من سعي وعمل ، ولو في تناوله وإبتغائه من وجوهه " ، ويقول أيضا : " إن المفادات والمكتسبات ، كلها أو أكثرها إنما هي قيم الأعمال الإنسانية " . وبذلك أبرز أهمية عنصر العمل وصوره في تحديد قيم الأعمال<sup>1</sup> .

• عرف فريدريش في كتابه " Esquisse d'une Critique de l'Economie Politique " القيمة بأنها علاقة تكلفة الإنتاج بالمنفعة " معتبرا أن القيمة تستخدم بصفة عامة لإلتخاذ القرار حول مدى ضرورة إنتاج سلعة معينة ، إذ يجب أن تسمح المنفعة بتعويض تكلفة الإنتاج<sup>2</sup> .

\*<sup>1</sup> ابن خلدون : ولي الكتابة والوساطة بين الملوك في بلاد المغرب والأندلس ، ولد سنة 1332 في تونس ، مؤلف كتاب "مقدمة ابن خلدون" ، يركز ابن خلدون على الصناعة جاعلا منها السبب الأساسي فالإزدهار الحضاري ، تعاقب تاريخيا في تفسير تاريخ الإمبراطوريات ، مفسر نظرية العرض والطلب ، توفي سنة 1406 عن عمر يناهز 73 عاما .  
\*<sup>2</sup> فريدريش هايك Friedrich Hayek : إقتصادي ومنظر سياسي نمساوي بريطاني ، ولد سنة 1988 ، عرف لدفاعه عن الليبرالية الكلاسيكية والرأسمالية القائمة على أساس السوق الحر ونقده للفكر الإشتراكي والجماعي خلال أوساط القرن العشرين ، حصل على جائزة نوبل في الإقتصاد سنة 1974 ، توفي سنة 1992 عن عمر يناهز 92 عاما .  
\*<sup>3</sup> شارل غيد Cheres Gide : إقتصادي ومؤرخ في الفكر الإقتصادي ، ولد سنة 1847 ، قدم نظرية الإقتصاد الإجتماعي ، توفي سنة 1932 عن عمر يناهز 85 عاما .

<sup>1</sup> الطيب داودي ، نظرية القيمة عند ابن خلدون ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الأول ، 2011 ، ص ص 26-27

<sup>2</sup> كيموش بلال ، تطورات نظريات القيمة الإقتصادية ، المرجع السابق ، ص 9.

- أما Charles Gide في كتابه "Principes d'Economie politique" 1931 فقد تردد بين القيمة النفعية وقيمة العمل ، كما اعتبر أن للقيمة وجهين ، الأول يتعلق بالمشتري ، والثاني يتعلق بالبائع ، وهو ما يمثل قطعتين أحدهما موجب والآخر سالب.<sup>1</sup>
- توجد تعاريف أخرى للقيمة بحيث تربطها بمجموعة من المحددات مثل القيمة السوقية ، القيمة الإستعمالية ، القيمة التبادلية بحيث يعرف القيمة كل على حدا ..
- القيمة الإستعمالية والقيمة التبادلية : حيث وضع آدم سميث مفهوم القيمة الإستعمالية بناء على فكرة تقسيم العمل بأنها قيمة الإستعمال ، ويقصد بها منفعة الشيء ، أما الأخرى فتدعى قيمة المبادلة وتعني ما للشيء من قدرة على شراء سلع أخرى ، وقدم سميث مثاله الشهير عن التناقض الذي يمكن أن يفسر عنه وجود هذين المفهومين للقيمة ، فالواقع العلمي أثبت أنه يمكن أن نجد شيئاً ما يتمتع بقيمة إستعمال كبيرة ، في حين أن قيمته التبادلية ضئيلة أو منعدمة و العكس صحيح ، ومثال ذلك الماء والملس.<sup>2</sup>
- القيمة السوقية : هي تعبير عن قيمة الأصل في السوق أي تقدير السوق للأصل ، فالقيمة السوقية للمنتج مثلا ، "تحدد على أساس تقويم المستهلكين للفوائد العائدة منه " . ومعنى هذا أن القيمة السوقية تأخذ في الحسبان القيمة الإقتصادية للمؤسسة ، كما يطلق عليها كذلك القيمة النقدية وهي الجانب النقدي للأصول عند تحويلها إلى مالك آخر أو بيعها ، وقيمة الأصل في السوق تعكس أهمية المؤسسة وإجماع المشتريين المحتملين للأصل.<sup>3</sup>
- المفهوم الإقتصادي للقيمة : كان إهتمام الإقتصاديون الأوائل منصباً حول شرح وتفسير محددات القيمة "value" للسلعة ، حيث لم يكن معنى هذا اللفظ واحداً أو منسقا لسوء الحظ خلال مراحل التطور الذي حدث في موضوع القيمة ، وفنحن نستخدم لفظ القيمة إقتصاديا في الوقت الحاضر كمرادف لسعر أو ثمن السلعة ، وبالتالي " القيمة هي كمية النقود التي يكون الزبائن على إستعداد لدفعها في مقابل حصولهم على السلعة المقدمة لهم " ، فالنقود الآن هي المقياس العام لقيم السلع

\*شارل غيد Charles Gide : إقتصادي ومؤرخ في الفكر الإقتصادي ، ولد سنة 1847 ، قدم نظرية الإقتصاد الإجتماعي ، توفي سنة 1932 عن عمر يناهز 85 عاما .

<sup>1</sup> كيموش بلال ، المرجع نفسه ، ص 9.

<sup>2</sup> بريكة السعيد- مسعي سمير ، تقييم المنشأة الإقتصادية "مدخل القيمة الإقتصادية المضافة EVA" ، iefpedia.com ، 2020/01/05 ، ص 4.

<sup>3</sup> بريكة السعيد- مسعي سمير ، مرجع نفسه ، نفس الصفحة .

والخدمات ، وسعر السلعة هو التعبير النقدي عن قيمتها في السوق، بينما قام الإقتصاديون الأوائل بالترقية بين السعر السوقي

للسلعة وقيمتها ، فقد اعتبرت القيمة كمرادف لأهمية أو ضرورة أو نفع السلعة .<sup>1</sup>

من خلال مختلف التعاريف السابقة نستنتج أن القيمة هي الأهمية الإقتصادية التي يخلعها الفرد أو المجتمع على مال ما ، وتسمى الأهمية التي يخلعها الفرد على مال ما " بقيمة إستعمالية " ، بينما تسمى الأهمية التي يخلعها المجتمع على مال ما " بقيمة المبادلة " . فقيمة إستعمال مال ما هي الأهمية الإقتصادية التي يخلعها الفرد على هذا المال ، وهو بصدد إستعماله . فقيمة الإستعمال إذن هي قدرة المال على إشباع الحاجات ، أي المنافع الشخصية التي يقدمها المال للفرد . فهي قيمة شخصية لا موضوعية ، تنتج عن الإستعمال الشخصي وتوقف على حالة الشخص ، أي على ظروفه الإجتماعية ، وعلى عاداته ، وعلى ثقافته ، وعلى درجة حرمانه وقت الإستعمال . ومن ثم فهي تختلف بالنسبة للشخص من وقت لآخر . أما قيمة المبادلة فهي قيمة مال بالنسبة لمال آخر ، أي القوة الشرائية للمال ، أو قدرة المال على أن يتبادل مع مال آخر ، إذا كان أحد المالين نقودا سمي ثمنا ، فالثمن هو التعبير النقدي عن قيمة المبادلة . من هنا فإن قيمة المبادلة تقتضي التبادل . حيث من المؤكد وجود علاقة بين القيمتين ، أي قيمة الإستعمال وقيمة المبادلة . فالمنفعة وهي وراء فكرة قيمة الإستعمال ضرورة لقيمة المبادلة بمعنى أن تكون له قيمة مبادلة إن لم تكن نافعا . غير أن المنفعة لا تكفي وحدها لأن يكون للمال قيمة ، بل لا بد أن يكون هذا المال نادرا بالنسبة للحاجات ، وإلا فإنه لا يعدو أن يكون من الأموال الحرة . وعلى ذلك فإن المنفعة وهي تعبر عن قيمة الإستعمال (وهي أساس الطلب ) ، والندرة النسبية وهي تعبر عن قيمة المبادلة (وهي أساس العرض) يشكلان معا أساس القيمة .<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : شمولية القيمة<sup>3</sup>

هناك خمسة أطراف معينة بالقيمة التي تنشأها المؤسسة أو بعبارة هذه الأطراف فاعلة وتستفيد بطريقة أو بأخرى من هذه القيمة وهي .

- الزبائن الذين يشترون منتجات الشركة .
- الأفراد الذين تستعين المؤسسة بعملهم وقدراتهم للقيام بنشاطها .
- المصرفيون الذين يقدمون المال .

<sup>1</sup> بن عامر عبد الكريم ، نموذج سلاسل القيمة بإستعمال الأساليب الكمية كأداة إستراتيجية لدعم إتخاذ القرار مع دراسة حالة شركة أطلس كيمياء بمغنية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2009-2010 ، ص 4 .

<sup>2</sup> زينب حسين عوض الله -عادل حمد حشيش ، مبادئ علم الإقتصاد ، المرجع السابق ، ص 191-192 .

<sup>3</sup> بن عامر عبد الكريم ، المرجع السابق ، ص 16 .



- بعض الجماعات من المجتمع الذين يوفرّون التعليم والعدالة الإجتماعية .
- المساهمين وحملة الأسهم .

الشكل 01 : مختلف الجهات المعنية بخلق القيمة

خلق قيمة للموظفين	خلق قيمة للعملاء	خلق قيمة للمصرفين
	قيمة سوقية	
خلق قيمة للشركاء	قيمة محاسبية	خلق القيمة إجتماعية
	خلق قيمة للمساهمين	

المصدر : بن عامر عبد الكريم ، نمذجة سلاسل القيمة باستعمال الأساليب الكمية كأداة إستراتيجية لدعم إتخاذ القرار مع دراسة حالة شركة أطلس كيمياء بمغنية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2009-2010 ، ص 16 .

كل طرف من هذه الأطراف ينتظر مكسبه من هذه القيمة ، المنفعة والرفاهية بالنسبة للعملاء ، الأجور والإعتراف بالنسبة للموظفين ، الفائدة بالنسبة للمصرفين وأصحاب البنك ، الضرائب وخلق فرص للعمل أو حتى الأنشطة التي تسبب التوازن البيئي للمجتمع المحلي ، أرباح الأسهم وأرباح رأس المال للمساهمين ، كل طرف يحصل على حصته من القيمة الي أنشأتها المؤسسة .

الفرع الثالث : خلق القيمة وثقافة المؤسسة :<sup>1</sup>

يؤدي السعي الجماعي لخلق القيمة إلى بث روح التعاون وتعزيز الثقة بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة ، حيث يتم تغليب الصالح العام والمصالح المشتركة على المصالح الفردية و السلوكات الإنتهازية . وهذا ما ينتج عنه التقليل من النزاعات والصدمات المترتبة عن تعارض مصالح الأطراف ، وتشجيع العمل الجماعي المبني على الثقة والتعاون في سبيل تحقيق الريح الجماعي والفائدة الشاملة ، حيث يمكن أن لمس هذا التوجه بوضوح في خطاب رئيس الوزراء الإنجليزي السابق T. Blair – عام 1996 في " سنغافورة " أيام كان زعيما

<sup>1</sup> هاشمي عباسية ، الدور المحوي لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة بسكرة ، العدد الثالث ، جوان 2008 ، ص 109 .

للمعارضة – حيث قال : "..... إننا سنبنّي علاقات ثقة ليس في المؤسسات فحسب بل وفي المجتمع كذلك ، وأعني بالثقة أن نعترف بأن لنا شيئاً مشتركاً نعمل من أجله جميعاً ، ونستفيد منه جميعاً....".

حيث يعتبر خلق القيمة والحفاظ عليها هدف إستراتيجية المؤسسة ، وذلك من خلال منح هذه الأخيرة أفضلية تنافسية تمكنها من بلوغ هذا الهدف ، لكون " الأفضلية التنافسية تعتبر ركيزة إستراتيجية من ركائز خلق القيمة".

لذلك تلعب إمكانية خلق القيمة والحفاظ عليها في هذا القطاع أو ذاك-إنطلاقاً مما تمتلكه المؤسسة من موارد ومهارات ، دوراً مهماً في تحديد إستراتيجية المؤسسة إزاء كل قطاع من قطاعات نشاطها .

إذن يبدو جلياً أن خلق القيمة لجميع الأطراف المؤسسة مطلب أساسي وضرورة ملحة لضمان بقاء المؤسسة وتفوقها ، لذلك سعت هذه الأخيرة ، ولا زالت تسعى ، للبحث عن المصادر الكفيلة بتحقيق هذا المطلب الأساسي<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: قياس القيمة

تقاس القيمة الكلية للمؤسسة بمخرجاتها معبراً عنها في شكل إجمالي الإيرادات ، أي عدد الوحدات المباعة مضروبة في السعر ، وتحقق المؤسسة أرباحاً طالما أن القيمة الكلية تزيد عن التكاليف المدفوعة نظير كل أنشطة القيمة بالمؤسسة .

#### الفرع الأول : قياس القيمة على مستوى أجزاء المنتج<sup>2</sup>

يتم قياس القيمة للأجزاء المكونة للمنتج من خلال حساب الأهمية النسبية والتكلفة النسبية لكافة الأجزاء ويكون حساب مؤشر القيمة وفق لمعادلة الآتية :

$$VI = P1 / C1$$

حيث أن :

VI مؤشر القيمة للجزء I

IP الأهمية النسبية للجزء I

<sup>1</sup> هاشمي عباسية ، المرجع السابق ، ص109.

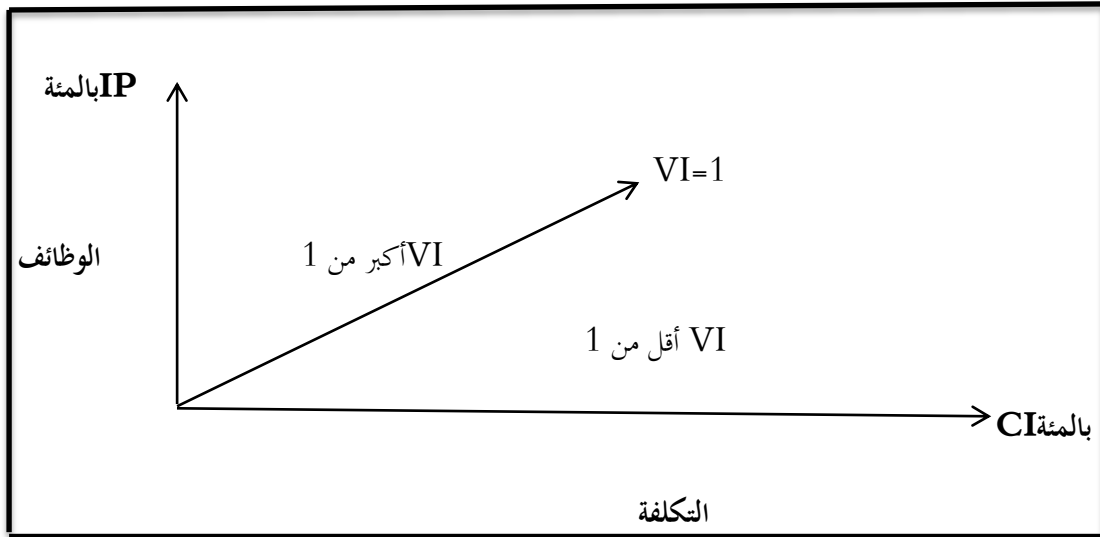
<sup>2</sup> حسام احمد محمد البياتي ، أثر التكامل بين تحليل القيمة في تخفيض التكاليف دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفية العراقية ،مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد 77 ، 2016، ص 275.

CI التكلفة النسبية للجزء I

ويعتبر مؤشر القيمة مقدار مجرد من الوحدات ويستخدم كمعيار لتحديد الأجزاء ذات القيمة الضعيفة والأجزاء ذات القيمة العالية . وبصورة عامة يمكن القول أن الجزء ذو قيمة جيدة إذا كان مؤشر القيمة أكبر من 1 ، إما إذا كان مؤشر القيمة للجزء أقل من 1 فإن الجزء يعد ذو قيمة ضعيفة .

كما ويمكن تمثيل مؤشر القيمة لأجزاء المكونة للمنتج على منحنى بياني حيث يمثل محوره الأفقي التكلفة النسبية للأجزاء بينما يمثل محوره العمودي الأهمية النسبية للأجزاء ، ويرسم مستقيم مائل بزواوية (45 درجة) ليمثل مؤشر القيمة الأمثل للأجزاء حيث تساوي التكلفة النسبية مع الأهمية النسبية ويكون مؤشر القيمة مساويا (1) ، إما قيمة الأجزاء التي تقع إلى الأعلى من ذلك المستقيم فهي ذات قيمة إقتصادية جيدة ، إما قيمة الأجزاء التي تقع أسفل هذا الخط فهي ذات قيمة إقتصادية ضعيفة ويعمل محلل القيمة على تحسين قيمتها ، والشكل أدناه يوضح مؤشر القيمة للجزء من خلال العلاقة بين التكلفة النسبية والأهمية النسبية لأجزاء المكونة للمنتج .<sup>1</sup>

الشكل 02: تحديد مؤشر القيمة بيانيا



المصدر : . حسام احمد محمد البياتي ، أثر التكامل بين تحليل القيمة في تخفيض التكاليف دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفنية العراقية ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 77 ، 2016، ص275.

<sup>1</sup> حسام احمد محمد البياتي ، المرجع السابق ، ص275.

الفرع الثاني : قياس القيمة على مستوى وظائف المنتج<sup>1</sup>

وذلك بإستخدام طريقة مصفوفة الكلفة والوظائف (Cost/function) وهي أيضا من الطرائق الفعالة المستخدمة في إيجاد قيمة الوظائف التي ينجزها المنتج ، وتتخلص خطوات العمل بهذه الطريقة بما يلي :

- تحديد الوظائف الأولية التي يقوم بها المنتج.
- تحديد الإهمية النسبية لكل وظيفة من خلال اخذ اراء الزبائن والمختصين في الإنتاج وترتيب تلك الوظائف بحسب أهميتها وكما هو موضح في المثال أدناه :

الشكل رقم : 03 مثال عن ترتيب الوظائف وتحديد أهميتها

الوظيفة	الأهمية النسبية	ترتيبها
A	30	1
B	25	2
C	23	3
D	17	4
F	5	5
	100	

المصدر : حسام احمد محمد البياتي ، أثر التكامل بين تحليل القيمة في تخفيض التكاليف دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة العراقية ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد 77 ، 2016، ص276.

<sup>1</sup> حسام احمد محمد البياتي ، المرجع السابق، ص 276.

- إيجاد الكلفة اللازمة للحصول على تلك الوظائف.
- إنشاء مصفوفة توضح التكاليف فضلا عن ذلك توضح تلك المصفوفة الأجزاء التي تسهم في إنجاز تلك الوظائف ومثال على ذلك المصفوفة أدناه حيث نلاحظ أن الجزء 1 ساهم في إنجاز الوظيفة (A، D، F) وهكذا لبقية الوظائف.<sup>1</sup>

الشكل رقم 04: مصفوفة أجزاء الوظائف

وظائف	A	B	D	C	F	كلفة كلية
	1	2	3	4	5	
الأجزاء						
1	10		12		11	33
2		15	5	30		50
3	12			5		17
المجموع						100
C بالمئة للوظائف	22	15	17	35	11	
IP بالمئة للوظائف	30	25	23	17	5	
VI	1.3	1.6	1.3	0.5	0.5	

المصدر : حسام احمد محمد البياتي ، أثر التكامل بين تحليل القيمة في تخفيض التكاليف دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفية العراقية ، مجلية كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 77، 2016، ص276.

<sup>1</sup> حسام احمد محمد البياتي ، المرجع السابق، ص 276.

المبحث الثاني : مدخل نظري لسلسلة القيمة

إن تحليل سلسلة القيمة منهج منظم يعتمد على أساس الفريق من كافة الاختصاصات لغرض تحليل وظائف المشروع أو المنتج لكي تحدد الوظائف التي تضيف قيمة والوظائف التي لا تضيف قيمة حيث تستبعد الوظائف التي لا تضيف قيمة أو تعدل دون الإخلال بالجودة وذلك من أجل تحسين القيمة وتخفيض التكاليف داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

المطلب الأول : مفهوم و أهداف وأهمية تحليل سلسلة القيمة

إن تحليل القيمة هي تقنية تحدث خلال عملية الإنتاج ، تسعى إلى القيام بالتحسينات التي تؤدي إلى تقديم منتج أفضل ومصنع بصورة أكثر اقتصادية ، وإن الأساليب والتقنيات المستخدمة في تحليل القيمة هي نفسها المستخدمة في هندسة القيمة على الرغم من أنه قد تكون هناك ضرورة لإجراء بعض التغييرات الثانوية في التنفيذ ، باعتبار تحليل القيمة تجرى على منتج موجود بينما هندسة القيمة تجرى على منتج طور التصميم . كما تعرف بأنها طريقة علمية موجهة نحو الوظيفة تهدف إلى تحسين قيمة المنتج من خلال إيجاد علاقات بين عناصر قيمة وعناصر تكلفة لتوفير الوظيفة المطلوبة من المنتج بأقل تكلفة ، يعتبر تحليل القيمة بأنه طريقة للمنافسة منظمة وابداعية تهدف إلى الاشباع الكامل لاحتياجات الزبون وهي طريقة وظيفية واقتصادية وجماعية في آن واحد.<sup>2</sup>

الفرع الأول : مفهوم سلسلة القيمة<sup>3</sup>

- عرف porter سلسلة القيمة على انها مجموعة مرتبطة من النشاطات التي تكون ضرورية لخلق البضائع والخدمات من استخدام المواد الأولية ولغاية تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي .
- تعرف أيضا على أنها المهارات والموارد المطلوبة لتنفيذ كل من أنشطة المنظمة لإيصال البضائع أو تقديم الخدمات عبر منافذ التسويق.
- من جهة أخرى تعبر سلسلة القيمة على تفاعل عدة أطراف ، المجهز ، أقسام المؤسسة ، والموزع وجميع تلك الأطراف التي تضيف القيمة في عدة أطوار لعمليات سلسلة القيمة .
- سلسلة القيمة إستراتيجية مفيدة في تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة داخل المنظمة الأعمال .
- سلسلة القيمة تعني الأنشطة التي يتولد عنها قيم مضافة امتدادا من المواد الخام وصولا إلى المستهلك النهائي .

\*مايكل بورتر Michael Porter: أستاذ بجامعة هارفرد للأعمال ، ولد سنة 1947 ، ألف 18 كتابا والعديد من مجالات الإستراتيجية التنافسية ، أعادته أعماله تعريف التفكير حيال المنافسة والتطور الإقتصادي والسياسة البيئية ودور المؤسسات في المجتمع .

<sup>1</sup> حسام احمد محمد البياتي ، المرجع السابق ، ص 274.

<sup>2</sup> حسام احمد محمد البياتي ، المرجع نفسه ، ص ص 273-274.

<sup>3</sup> زينب جبار يوسف ، ادارة وتخفيض الكلفة باستخدام سلسلة القيمة "دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية" ، بحث أكاديمي ، المعهد التقني ، البصرة ، ، تاريخ قبول البحث 2009/4/2 ، ص 5.

• كما يعني مصطلح سلسلة القيمة مجموعة الأنشطة المترابطة مع بعضها التي يضيف كل منها قيمة إلى النشاط السابق له ، ولقد ركز الفكر الإداري جهوده على تقسيم أنشطة المنظمة إلى عدة مجاميع من الأنشطة كل منها يقدم قيمة إضافية للمجموعة السابقة . بحيث تعرف سلسلة القيمة كونها الهيكل الذي تستعمله المنظمة لفهم موقع كلفها والتعرف على أدوات متعددة تستعملها لتسهيل تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الأعمال .<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن سلسلة القيمة هي أسلوب أو طريقة يتطلب دراسة كل أنشطة الداخلية والخارجية بحيث يتم ترتيب وتنظيم تلك الأنشطة على وفق هيكل تنظيمي واختيار الوارد البشرية الكفاءة القادرة على الإستغلال الأمثل لتلك الموارد وبالشكل الذي يساعد في تحقيق أفضل عائد للمنظمة وبأقل كلفة .<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : أهمية سلسلة القيمة

إن سلسلة القيمة تعرض الكيفية التي يتحرك بها المنتج من مرحلة المواد الأولية إلى أن يصبح منتجا نهائيا ، لذلك تقسم المؤسسة أعمالها إلى مجموعات من الأنشطة وكل جزء من أنشطة سلسلة القيمة يساهم في تحقيق القيمة الكلية المقدمة للزبون وكذلك يساهم في جزء من الأرباح الكلية لأن المفهوم الأساسي لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل كلفة ممكنة وقياس المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء في السلسلة.<sup>3</sup> بحيث تتحدد أهمية سلسلة القيمة بالآتي :<sup>4</sup>

- تخفيض كلف العمليات الإنتاجية .
- الإسهام في تحسين كفاءة الإنتاج ولكل نوع من الروابط والانشطة ونظم الدعم وهذا يمثل دورا بارزا في خلق المزايا التنافسية .
- تعزيز إمكانية الدخول إلى في أسواق أعلى قيمة (أسواق عالمية ) اذ يتطلب ذلك بإدراك متطلبات القوى المتحركة ويكمل ذلك بفهم واستيعاب أنشطة سلسلة القيمة .
- تساهم سلسلة القيمة في فهم طبيعة المؤسسة وهيكل قدراتها واستخدام موارد المنظمة في عملياتها التشغيلية والإستثمارية لتصحيح نقاط الضعف ودعم نقاط القوة بالشكل الذي يؤدي إلى اضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل كلفة ممكنة للمساعدة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .
- يتم توضيح سلسلة القيمة وتحليلاتها من خلال مناقشة العمليات في المؤسسة مما يساعد على إتخاذ قرارات كفوءة في المؤسسة .
- تساعد على تنسيق أعمال المؤسسة وترتيبها .
- تساعد المؤسسة بتحديد مؤشرات الأداء لأنظمة المعلومات الإدارية في المؤسسة .
- توفير خدمات ذات جودة أفضل ومنتجات ذات صلة بطلب السوق .

<sup>1</sup> علي محمد نجيل المعموري ، نموذج العمليات الداخلية للمحاسبة عن سلسلة القيمة - مدخل استمرارية القيمة باستخدام ادارة تكاليف الجودة- ، بحث أكاديمي في العلوم الإدارية والمالية ، تخصص المحاسبة ، جامعة الإسراء الخاصة ، تموز ، 2006 ، ص 6.

<sup>2</sup> زينب جبار يوسف ، المرجع السابق ، ص 4.

<sup>3</sup> علي محمد نجيل المعموري ، المرجع السابق ، ص 6.

<sup>4</sup> زينب جبار يوسف ، المرجع السابق ، ص 4-5.

- إضافة القيمة من خلال تنوع عروض المنتجات والتطور المستمر والحد من التكاليف عن طريق مجموعات التطوير .

### الفرع الثالث : أهداف سلسلة القيمة

تحقق سلسلة القيمة الأهداف الآتية<sup>1</sup>

- تحسين فعالية المؤسسة : لا تنبع فرصة تحسين أداء المؤسسة م تحسين الوظائف الفردية فحسب وإنما تنتج عن طريق أفضل العلاقات بين الأنشطة المترابطة التي تقدم قيمة للزبون كالتنسيق بين الشراء والإنتاج والبيع .
  - توضيح التكاليف والقيمة : بمجرد قيام المؤسسة بتسجيل تكلفة كل نشاط والقيمة التي يحققها للزبون تتمكن من إكتشاف الأنشطة ذات التكلفة العالية التي تحقق قيمة ضئيلة للزبون .
  - التحكم في التكاليف الداعمة : تسمح سلسلة القيمة بتحديد تكاليف نشاطات الدعم التي لا تحقق قيمة مضافة وقد تكون تكلفتها عالية ومستمرة مما يساعد المؤسسة على إتخاذ القرارات المناسبة حول هذه الأنشطة .
  - تحقيق الميزة التنافسية : لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق ربحية عالية إلا أن تكون منتجات تلك المؤسسة بتكلفة أقل وجودة أعلى بطريقة تدفع الزبون إلى دفع مبالغ أعلى للحصول عليها . غالبا ما تهتم المؤسسة بالمنتج النهائي بوصفه مصدرا للتمييز في حين يمكن لسلسلة القيمة ان تمثل مصدرا لتمييزها إذا ما احسنت التحكم فيها ، فالمؤسسة تتميز عن منافسيها في حالة توصلها عن الحيازة عن خاصية منفردة التي يوليها الزبائن قيمة عالية ، وتتميز أيضا عندما تقدم شيئا مميذا يتعدى العرض المادي لسعر مرتفع قليلا ، ويمنع التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات منافسيها بسعر مرتفع نسبيا مع ضمان ولاء الزبائن لمنتجاتها ، وتمكنها من التوجه نحو فئة كبيرة من الزبائن في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من الزبائن على وفق إحتياجات محددة.
- في هذا الصدد إن هدف سلسلة القيمة لا تقل اهميته عن الهدف الإستراتيجي للمؤسسة فههدف سلسلة القيمة التكامل مع هدف المؤسسة الرئيسي من خلال إعتداد الأبعاد التنافسية للمؤسسة وإن أهداف سلسلة القيمة في المؤسسة الدخول المؤسسات التمويل وتشجيع الإبتكار وزيادة العلاقات ، كلها تسهم في زيادة العائدات وتقلل من التكاليف وتسعى إلى تقليص حجم المخزون في المؤسسة وزيادة التنافس ، أما هدف المؤسسة الإستراتيجي هو أيضا يلتقي في الأهداف نفسها أعلاه ومن ثم تتكامل أهداف سلسلة القيمة مع أهداف المؤسسة الإستراتيجي .

<sup>1</sup> أكرم أحمد رضا الطويل - قاسم أحمد حنظل العزاوي ، عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة وأبعاد الأداء الإستراتيجي ، (الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2016 ) ، ص ص 103 - 105.



المطلب الثاني : خطوات ومراحل تحليلات سلسلة القيمة

سلسلة القيمة هي مجموعة مترابطة من الأنشطة والوظائف التي تؤدي داخليا وتحقق قيمة لأنشطة الكلية للمؤسسة وعلى الرغم من أن كل نشاط يعد مستقلا في أداء عمله إلا أنه يرتبط مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة بوصفها سلسلة من القيم ، وتعد سلسلة القيمة نقطة قوة للمؤسسة التي عن طريقها تستطيع تحقيق أهدافها .

الفرع الأول : خطوات تحليلات سلسلة القيمة

تعزز الأنشطة داخل الوحدات الاقتصادية إمكانية إضافة القيم للمنتجات أو الخدمات ابتداء من بدء التصميم وحتى التوزيع وتعرف هذه الأنشطة بالأنشطة المضيفة للقيم في سلسلة القيمة ويستخدم هذا المفهوم أيضا في سياق إدارة سلسلة التجهيز لوصف سلسلة القيمة المضافة التي ستوفر الإيرادات ولكل مرحلة ، ويمكن توصيف الخطوات والمراحل لسلسلة القيمة بالتالي :<sup>1</sup>

الشكل 05 : مراحل وخطوات تحليلات سلسلة القيمة

المرحلة	الخطوات	ما ينبغي عمله	التبرير
المرحلة الأولى : التشخيص	خطوة 1	الإعتماد أو التحضير والتنظيم	تحديد التوجه ونوع الجهة المستهدفة وفريق التقييم والشركاء.
	خطوة 2	إعداد خريطة ترسم صورة عن الجهات والشركات والجهات الفاعلة في قطاع المنافسة وعلاقات والصلات فيما بينها والعرض والطلب والبيانات .	لترتيب الواقع وفهم عموم الأنظمة.
	خطوة 3	إعداد خريطة بطريقة توضح نقاط الضعف والمنافسة .	لتجنب الافتراضات الخاطئة حول الجهات الفاعلة والضعيفة مع مراعات التأثير .
	خطوة 4	إجراء مقابلات ميدانية مع كل مشارك في سلسلة القيمة بما في ذلك المشاركين الضعفاء .	لتوفير بيانات ورؤى للخطوات من 5 إلى 8.
	خطوة 5	تتبع تدفقات الإيرادات والدخل الضعيف وتقدير كيفية تدفق الإنفاق من خلال سلسلة القيمة ودراسة العوامل التي تحد من تحقيق الأرباح .	متابعة تدفقات الأموال من خلال السلسلة وتقييم المدى الذي يمكن من خلاله تعظيم العوائد .
	خطوة 6	تحديد المناطق التي تتطلب التغيير في سلسلة القيمة .	تحديد المناطق التي تتطلب التغيير في الخطوات من 1-5 وذلك لضمان الخطوات من 6-8

<sup>1</sup> عماد صبيح الصفار - علاء محمد عبيد ، دور تحليلات سلسلة القيمة في إدارة وتخفيض التكلفة ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، العدد 108 ، 2016 ، ص 241.

المرحلة الثانية : تحديد النطاق وترتيب أولويات الفرص	خطوة 7	تحليل العقبات والخيارات والشركاء لإنشاء قائمة حول التدخلات (المشاركات) على أساس التأثير والجدوى .	والعمل على التركيز على التوجهات الأولية .
خطوة 8	اعطاء الأولوية في التدخلات ( المشاركات ) على أساس التأثير والجدوى .	إنشاء قائمة مختصرة للمشاركات تتكون من المشاركات الأكثر احتمالية لبيان وتقويم الآثار المترتبة.	
المرحلة الثالثة : التخطيط والجدوى	خطوة 9	التخطيط ودراسة جدوى التدخلات .	تحديد التدخلات المحددة للحصول على التمويل لبدء التنفيذ .

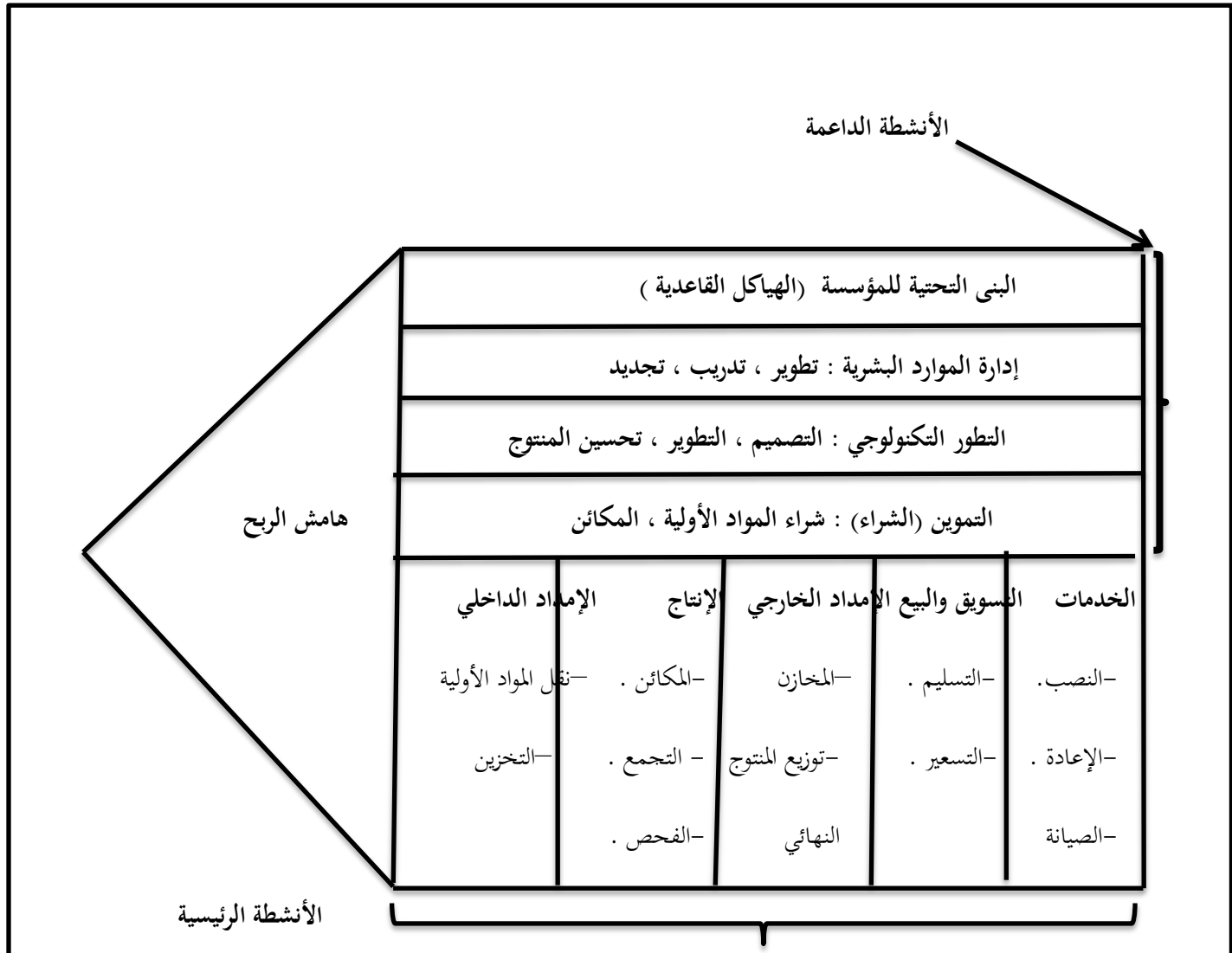
المصدر : عماد صبيح الصفار - علاء محمد عبيد ، دور تحليلات سلسلة القيمة في إدارة وتخفيض التكلفة ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، العدد 108 ، 2016 ، ص242.

### الفرع الثاني : أنشطة سلسلة القيمة

سلسلة القيمة هي مجموعة مترابطة من الأنشطة والوظائف التي تؤدي داخليا وتحقق قيمة لأنشطة الكلية للمؤسسة وعلى الرغم من أن كل نشاط يعد مستقلا في أداء عمله إلا أنه يرتبط مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة بوصفها سلسلة من القيم بسبب تأثيره سواء أكان إيجابيا أو سلبيا على الأنشطة الأخرى في المؤسسة ، وإذا كانت تلك القيم إيجابية فإنها تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التي عن طريقها تستطيع المؤسسة تكوين القيمة وتحقيق أهدافها . ويقسم porter نشاطات المؤسسة إلى مجموعتين من الأنشطة ، وهي الأنشطة الرئيسية والأنشطة السائدة (الداعمة).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عطا الله ياسين ، الآليات والأدوات الموجهة لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر "دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2019 ، ص ص 39-40.

الشكل 06 : نموذج سلسلة القيمة



المصدر : محمد رشدي سلطاني ، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ، (جلس الزمان للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2014) ، ص42.

وقد تم وصف الأنشطة في المؤسسة بأنها عمليات إيجاد منتج ذا قيمة لزيائن المؤسسة ، ويمكن تصنيف الأنشطة ذات القيمة إلى صنفين رئيسيين هما : الأنشطة الرئيسية : وهي الأنشطة المشتركة في تطوير وبيع وإنتاج وتوزيع منتجات المؤسسة وتقديم الخدمات ما بعد البيع لزيائنها ، الأنشطة السائدة (الداعمة) هي الأنشطة الداعمة لأنشطة الرئيسية التي تؤدي دورا متميزا في الميزة التنافسية للمؤسسة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد رشدي سلطاني ، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ، (جلس الزمان للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2014) ، ص 42.

ويؤكد بوتر على أن الأنشطة التي تشكل سلسلة القيمة في المؤسسة تركز على تلبية احتياجات الزبائن على نحو مباشر أو غير مباشر، فالتأثير يكون من الأنشطة السوقية التي ترتبط بالتوزيع والتسويق وأنشطة الإنتاج والأنشطة المرتبطة بالمشتريات ، أما التأثير غير المباشر فيكون من الأنشطة المرتبطة لتلبية احتياجات الزبائن <sup>1</sup>.

لذلك يمكن تقسيم أنشطة المؤسسة في إطار سلسلة القيمة إلى قسمين رئيسين <sup>2</sup>:

1. **الأنشطة الأساسية** ، وتتضمن : الإمدادات الداخلية ، العمليات الإنتاجية ، الإمدادات الخارجية ، التسويق والمبيعات ، الخدمات .

2. **الأنشطة السائدة (الداعمة)** ، البنى التحتية للمؤسسة ، إدارة الموارد البشرية ، التطور التكنولوجي ، التموين .

**الأنشطة الأساسية** : هي تلك الأنشطة التي تشترك في إنتاج المنتج ومن ثم تقوم بتسويقها إلى الزبائن ، حيث تقوم هذه الأنشطة بتحويل المواد الأولية (الخام) إلى منتجات ، ومن ثم الإتصال بالزبائن ، حيث تمت الإشارة أن هناك خمس فئات عامة من الأنشطة الرئيسية التي تشترك أية صناعة في المؤسسة وتحقق لها ميزة تنافسية ، كما هو موضح في الشكل رقم 06 الموالي وكل فئة من الأنشطة في أعلاه تتميز عن الفئة الأخرى وتعتمد على إستراتيجية معينة في المؤسسة . وتمثل الأنشطة الأساسية بالآتي <sup>3</sup>:

أ. **الإمدادات الداخلية** . هي الأنشطة المعنية بإستلام المواد من الموردين ومن ثم تخزينها في المؤسسة ليتم التعامل معها بمناولتها إلى الأقسام المعنية ، حيث تشمل هذه الأنشطة إيصال المواد ذات جودة والمعلومات والتقانة المستخدمة . ترتبط هذه الأنشطة بما يجهزه الموردين من المواد للمؤسسة بعد أن تتم عمليات الفحص والإستلام في المخازن إلى أن تتم الحاجة إليها من قبل خطوط الإنتاج من ثم تتم مناولة المواد إلى أقسام المؤسسة جميعها ، ، كما وصفت الإمدادات الداخلية بأنها مجموعة أنشطة معينة بإيصال المواد إلى العملية الإنتاجية في المؤسسة فضلا عن إدارة المخزون فيها ورقابته . إن نشاط الإمدادات الداخلية يتضمن تصميم برنامج لتحسين كفاءة النقل والإمداد للحد من إستخدام الطاقة والتكلفة ، ويتم ذلك عن طريق تحويل المنتج ونقله إلى أساليب أكثر كفاءة ، وذلك تحسين شبكة التوزيع الخاصة بهم والتأثير على مقدمي خدمات النقل لتحسين الأداء البيئي .

ب. **العمليات الإنتاجية** : هي تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج المنتج التي تقوم المؤسسة بتقديمها في الأسواق وتخص أنشطة الإنتاج على كل من الجودة والتكاليف وفعالية الإنتاج وخدمات المستهلك والتسليم وزمن الإستجابة ، وعن طريق ذلك كله تصبح المؤسسة قادرة على بناء مركز إستراتيجي يميزها عن المنافسين . وترتبط العمليات الإنتاجية بعمليات الشراء الخاصة بتوفير المواد الأولية ذات الجودة العالية وتصميم الآلات واستخدامها والتسهيلات الإنتاجية وكذلك الرقابة على الإنتاج ، كما تتمثل بالأنشطة التي من خلالها يتم تحديد الطريقة التي يتم تحديد الطريقة التي يتم فيها الإنتاج بطريقة فعالة . ووصفت العمليات الإنتاجية بتلك الأنشطة المرتبطة بمهام تحويل المدخلات إلى شكلها النهائي من المنتجات وتقوم بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج

<sup>1</sup> محمد رشدي سلطاني ، المرجع السابق ، ص 42.

<sup>2</sup> محمد رشدي سلطاني ، المرجع نفسه ، ص 43.

<sup>3</sup> أكرم أحمد رضا الطويل - قاسم أحمد حنظل العزاوي ، عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة وأبعاد الأداء الإستراتيجي ، ص 109-110.

المنتجات والآلات والتغليف والتجميع وصيانة المعدات والإختبار والطباعة ، وقد حدد بان العمليات الإنتاجية تتضمن الأنشطة جميعا المرتبطة بتحويل المدخلات إلى شكل المنتج النهائي<sup>1</sup>.

ت. **الإمدادات الخارجية** : تشمل الإمدادات الخارجية جميع الأنشطة المسؤولة عن إمداد المواد وإيصالها إلى الأسواق التي أخذت مسارها التقليدي عن طريق العمليات والمخازن وحدولتها حين الطلب ، حيث تعبر الأنشطة المعنية بتوزيع المنتجات النهائية إلى الزبائن<sup>2</sup>.

ث. **التسويق والبيع** : يعتبر نشاط التسويق في نطاق سلسلة القيمة من الوظائف الأساسية التي تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة في وحدات الأعمال الإستراتيجية عن طريق الإسهام في التعرف على فهم حاجات الزبائن أو إكتشاف الفرص التسويقية الجديدة والسعي لتحقيق التوازن بين حاجات السوق وبين إمكانات المؤسسة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، لذا فهي تحقق الإتصال الرئيسي للمؤسسة مع الزبائن والمنافسين ، وأن عمليات التسويق تتطلب إهتماما متزايدا بدراسة السوق ومتغيراته وأذواق الزبائن وتحليلها ودوافع الشراء وخصائص المستهلك ودرجة المنافسة وتحديد مزيج المنتج والتميز والتبسيط والإنتاج والتعبئة والتغليف ودورة حياة المنتج والإهتمام بالسياسة السعرية ومدى مساهمتها في مواجهة المنافسين وقدرتها على زيادة حصة السوق وتحديد كميات الإنتاج وتحقيق معدل مرتفع للعائد على الإستثمار وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة والمستهلكين ، حيث تجدر الإشارة أن نشاط البيع والتسويق هي المعنية بنشاط التخطيط والبحوث التسويقية والمزيج التسويقي ، فضلا عن المبيعات في المؤسسة . وفي الإطار نفسه تعتبر هذه الأنشطة معنية بكل ما من شأنه أن توفر التسهيلات التي من خلالها يقوم الزبون بشراء المنتج وتحفيزه بالوسائل المتاحة كلها على القيام بالشراء . أما Joseph<sup>3</sup> وضح أن أنشطة التسويق هي تلك الأنشطة المرتبطة بمهام توفير متطلبات تسويق المنتجات كلها للمشتريين وحثهم على الشراء ، مثل : الإعلان والترويج والتسعير وإدارة التسويق الكفوءة هي التي تستخدم الإعلان الشامل والمباشر والإعلان الإلكتروني عن طريق شبكة الأنترنت ، ويمكن لهذه الإدارة أن تتفاعل مع الزبائن في الوقت المحدد ، ومن خصائص التسويق أنها تلقائيا تشمل إعادة تقسيم السوق على أساس المعلومات ، والإستفادة من تقانة الأنترنت من خلال تحديد موقع المؤسسة ، وإعتمادا على هذا الموقع يمكن القيام بأبحاث السوق في الوقت المحدد بإستخدام مسوحات تفاعلية على الأنترنت ، ويمكن أيضا تتبع مسار حركة الزبائن على الشبكة في الوقت المحدد إستنادا إلى تاريخ الشراء .وتشمل المبيعات في الوقت المحدد وتقاسم المعلومات بين المصنعين وشركاء قنوات البيع والرصد في الوقت المحدد<sup>3</sup>.

ج. **الخدمة** : هي تلك الأنشطة التي تسهم في نجاح وتقديم الخدمات ما بعد البيع لتحقيق رغبات الزبائن وتطلعاتهم وتشمل الخدمات ( الصيانة ، تعليم التقانة ، الإصلاح والنصب ) ، يحث تتضمن الأنشطة التي من شأنها أن تزيد قيمة المنتج وتحافظ عليه ، كما تعتبر هذه الأنشطة مهمة بالنسبة للمؤسسة التي يتم عن طريقها تحيد الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج الذي يرغبه

<sup>1</sup> أكرم أحمد رضا الطويل - قاسم أحمد حنظل العزاوي ، المرجع السابق ، ص 111.

<sup>2</sup> أكرم أحمد رضا الطويل - قاسم أحمد حنظل العزاوي ، المرجع نفسه ، ص 111 .

<sup>3</sup> أكرم أحمد رضا الطويل - قاسم أحمد حنظل العزاوي ، المرجع السابق ، ص 112.

الزبون ، فضلا عن تقديم خدمات مابعد البيع ومعالجة الشكاوى التي تحصل ضد المؤسسة والتدريب ، كما تؤدي هذه الأنشطة دورا حيويا في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .<sup>1</sup>

**الأنشطة الساندة (الداعمة) :** وهي الأنشطة التي تدعم في تسهيل الأنشطة الأساسية الكفوءة في المؤسسة ، إن هذه الأنشطة لابد منها بسبب عدم مقدرة الأنشطة الأساسية من تحقيق إضافة قيمة إلى المنتج التي يطلبها الزبون ، حيث تسهم و الأنشطة الساندة في تزويد المدخلات في المؤسسة التي تساند وتدعم الأنشطة الأساسية لتكون فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة ، وتتمثل الأنشطة الساندة بالآتي :<sup>2</sup>

أ. **إدارة التموين :** تقوم المؤسسات جميعها بالأنشطة والأحجام المختلفة بتأدية وظيفة التموين لتوفير المواد الخام أو الأجهزة والمعدات للقيام بعملية الإنتاج ، ويقوم قسم التموين بتوفير الأجهزة والمعدات كافة التي تحتاجها الأقسام الوظيفية الأخرى في المؤسسة ، كما يجب على إدارة الشراء في المؤسسة أن تتميز بإملاكها قدرة عالية في تحقيق الكلفة الأنسب التي تتمثل في إمكانية تقليل الكلفة مع الحفاظ على مكونات الجودة للمنتج ، كما ويمكن إستخدام تفاعلة المعلومات في الأنترنت لتحقيق أهداف الشراء ، كما وتعتبر وظيفة الشراء في سلسلة القيمة للمؤسسة أكثر أهمية من الناحية الإستراتيجية في الإقتصاد الرقمي مع ظهور الشراء الإلكتروني على الأنترنت ، ونظم الشراء الإلكتروني على الأنترنت توفر خدمات الشراء في الوقت المحدد ، وتدعم التسويق الإلكتروني والمصادر الإلكترونية والطلبات الآلية وأوامر الشراء والمناقصات واستلام الفواتير .

ب. **التطور التكنولوجي :** تمثل أنشطة التطور التكنولوجي إحدى المجالات التي تعنى بالتدريب التقني والإبتكار والمعرفة التي هي أمر بالغ الأهمية بالنسبة لمعظم مؤسسات اليوم من أجل البقاء على قيد الحياة والمنافسة ، ووصف التقانة تتضمن الأنشطة الخاصة بالتصميم وتطوير المنتج التي تحقق عن طريق سلسلة القيمة و تزويد من قيمتها ، حيث يشمل التطور التكنولوجي الأنشطة كلها التي من خلالها البحث والتطوير وتحديث المكنات والمعدات وزيادة الخبرة ، بحيث ترتبط بشكل أساسي وفعال مع البحث والتطوير في المؤسسة التي يتم عن طريقها تطوير الخدمة المقدمة إلى الزبائن الرئيسيين .

ت. **إدارة الموارد البشرية :** من الوظائف الرئيسية لأية شركة بغض النظر عن غرضها هي إدارة الموارد البشرية ، أما العاملين فهم موارد يتم من خلالها تنمية إستراتيجية المؤسسة ووضعها موضع التنفيذ الفعلي وعندما تتمتع المؤسسة بعاملين ذات جودة عالية فإن ذلك ينعكس على إدارتها انعكاسا مباشرا على الرغم من وجود وحدة تنظيمية متخصصة في داخل المؤسسات تتولى عيئ القيام بالأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، إلا أن مسؤولية هذه الإدارة تقع على عاتق كل مدير يعمل في المؤسسة بغض النظر عن مستواه الإداري ، كما تعتبر إدارة الموارد البشرية تلك الوظيفة المعنية بتجنيد القوى العاملة وتدريبها وتحفيزها ومكافأتها في المؤسسة ، وتعتبر الموارد البشرية وسيلة مهمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلالها يتم تنمية إستراتيجية المؤسسة تصبح ذات كفاءة عالية وذلك ينعكس على إدارتها .

<sup>1</sup> أكرم أحمد رضا الطويل - قاسم أحمد حنظل العزاوي ، المرجع نفسه ، ص ص 112-113.

<sup>2</sup> أكرم أحمد رضا الطويل - قاسم أحمد حنظل العزاوي ، المرجع نفسه ، ص ص 113-114.

ث. البنى التحتية للمؤسسة : هي الأنشطة التي تشمل التخطيط ونظم التحكم مثل التمويل والمحاسبة وإستراتيجيات المؤسسة ، حيث تتضمن كل ما من شأنه تدعيم الجانب المالي في السلسلة ، كما تشمل هذه الأنشطة الإدارات كلها التي تدعم إداريا وماليا إدارة سلسلة القيمة في المؤسسة مثل الإدارة المالية والمحاسبية والشؤون القانونية ونظم المعلومات ....، هذه الأنشطة تمثل شخصية النظام في المؤسسة مثل الطباعة والتصوير والتخزين والبرمجيات والخدمة المالية ، فضلا عن الأنشطة التي تمارس التخطيط وتخصيص الموارد والشؤون القانونية والعلاقات العامة .<sup>1</sup>

تأسيسا على ما تقدم : إن الهدف الرئيسي من تحديد أنشطة المؤسسة وتقسيمها إلى قسمين "الأنشطة الرئيسية " ، و " الأنشطة الساندة " هي لتمكين إدارة سلسلة القيمة من صياغة إستراتيجية واضحة مبنية على العلاقات والروابط بين هذه الأنشطة وتفرعاتها لكل قسم ، وهذه الإستراتيجية الناجحة من شأنها توفير مستوى تنافسي للمؤسسة ، حيث يعتبر كل نشاط من الأنشطة في السلسلة جزء من المهام التي تسهم في تحقيق الهدف ومن ثم الأنشطة مجتمعة كلها إذا ما كانت الإدارة كفوءة وفعالة تحقق الهدف الرئيسي .

### الفرع الثالث : ديناميكية سلسلة القيمة

تعرف ديناميكية سلسلة القيمة بمنجية المؤسسة لغرض تكوين المعرفة الضمنية وتحسين الأداء وتوليد القيمة كما تساعد في تطوير القدرات المساندة للإدارة ودعمها وحل المشكلات ، كما ويعتبر جوهر الديناميكية هي الأدوات النوعية والكمية وطرائق الوصف بواسطة أنظمة التكامل ، فضلا عن نظام الديناميك والمستوى العالي لمحاكاة الأعمال والعناصر الإضافية الأخرى التي تضاف إلى أنشطة سلسلة القيمة ، بأنها أسلوب منظم للمساعدة في أخذ المعارف ودمج إدارة التعلم والمعرفة وتوليدها و إختبار الفرص المتاحة لتحسين الأداء ، فضلا عن ذلك تساعد المؤسسات على إدارة تقلبات السوق والتعقيد فيها والعمل على مواءمة إستراتيجيتها مع عمليات التنفيذ ويساعد على تحويل سلسلة القيمة في تصميم نماذج أكثر فاعلية للتعاون عبر العمليات الرئيسية للمشتريات وتوفير المصادر وتصميم المنتجات بإستخدام التقانة لرصد التقلبات والتعقيد في السوق لإتخاذ القرار المناسب بشأن ذلك ، ومن ثم العمل بسرعة بتلك القرارات وتمكن الشركات للحفاظ على وعود أفضل لزيائنها وتقديم المنتج المناسب بالسعر المناسب في الوقت المناسب أيضا .<sup>2</sup>

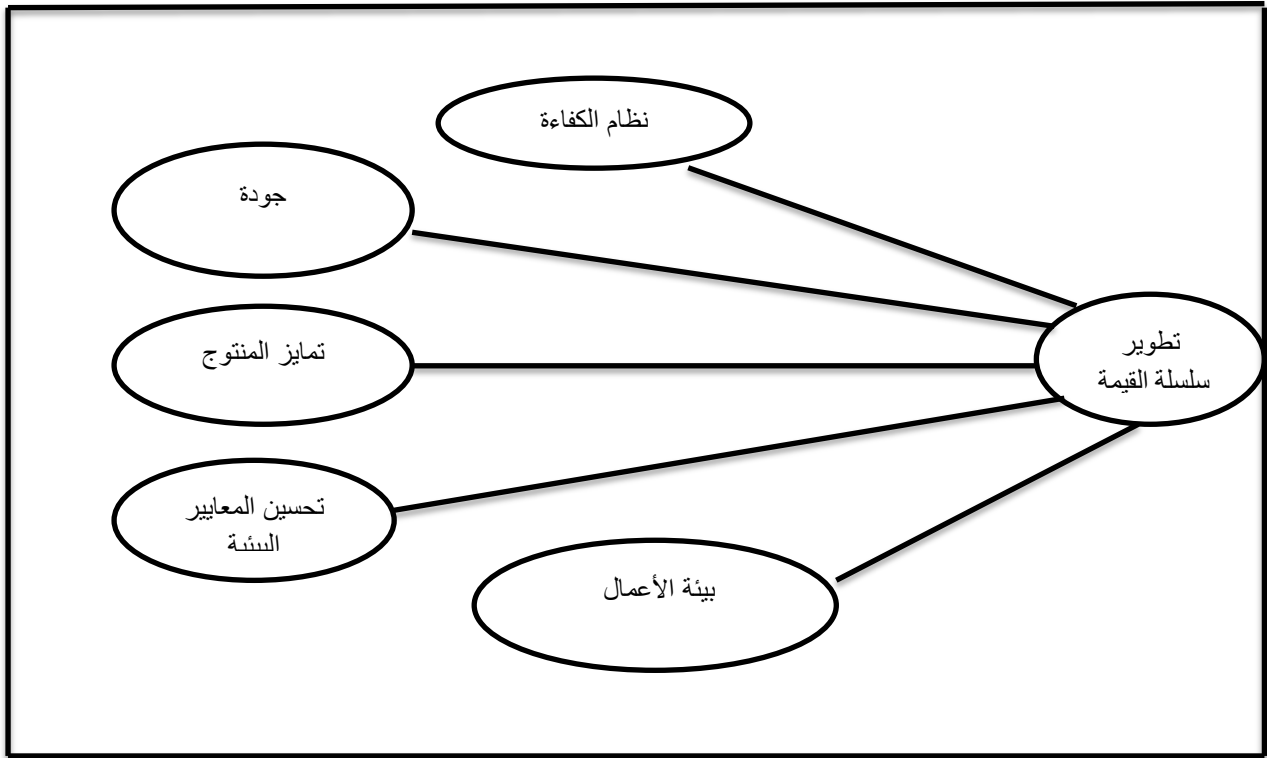
### المطلب الثالث : متطلبات نجاح تطوير سلسلة القيمة

لكي تحقق المؤسسة الميزة التنافسية يجب على إدارة سلسلة القيمة أن تكون الأفضل من منافسيها من المؤسسات الأخرى ، وهذا يتحقق من خلال تخفيض التكلفة الإجمالية للمؤسسة بما لا يآثر على جودة منتجاتها .

<sup>1</sup>أكرم أحمد رضا الطويل - فاسم أحمد حنظل العزاوي ، المرجع السابق ، ص115.

<sup>2</sup> بن عامر عبد الكريم ، نمذجة سلاسل القيمة بإستعمال الأساليب الكمية كأداة إستراتيجية لدعم إتخاذ القرار مع دراسة حالة شركة أطلس كيمياء بمغنية ، المرجع السابق ، ص ص 18-19.

الشكل 07 : المتطلبات الخمسة لنجاح تطوير سلسلة القيمة



المصدر: أكرم أحمد رضا الطويل - قاسم أحمد حنظل العزاوي ، عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة وأبعاد الأداء الإستراتيجي ، (الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2016 ، ص124.

### الفرع الأول : الكفاءة وجودة المنتج ومواصفاته<sup>1</sup>

حيث تتضمن ما يلي :

- **الكفاءة** : تعني النسبة بين المنافع والتكاليف لأنشطة إنتاجية معينة ، ولتحقيق أهداف محددة بكفاءة عالية في العمليات الإنتاجية ينبغي أن تكن التكاليف بأدنى مستوى لها . وتميز الكفاءة من خلال درجة تلبية الطلب على المنتجات وتوجيه أسعار السوق نحو التكاليف الحدية الطويلة الأجل ، والفرصة المتاحة لتخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة تكمن في التعاون والتنسيق في الأنشطة فيها بين أصحاب المصلحة في سلسلة القيمة .
- **جودة المنتج ومواصفاته** : أسواق اليوم في تغير سريع والمنافسة بين الشركات على نحو متزايد وفي الوقت نفسه فإن للمؤسسات الرغبة للبقاء في السوق أطول فترة ولا يمكن تحقيق هذه الرغبة من المؤسسات إلا أن تتأكد من أن منتجاتها تلي المتطلبات المتغيرة واحتياجات السوق وظروف الطلب المستمر ، وما يهم الزبون اليوم هو أن يحصل على المنتج بجودة عالية على

<sup>1</sup> أكرم أحمد رضا الطويل - قاسم أحمد حنظل العزاوي ، عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة وأبعاد الأداء الإستراتيجي ، المرجع السابق ، ص 124.



وفق رغباته ، وجودة المنتجات أمر مهم في الوقت الحاضر ويمكن أن تحققه المؤسسة من خلال تحسين التعاون بين أصحاب المصلحة في سلسلة القيمة وتنسيق الأنشطة وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تطوير سلسلة القيمة .

### الفرع الثاني : تمايز المنتج وتحسين المعايير البيئية والاجتماعية .<sup>1</sup>

وتتضمن مايلي :

- **تمايز المنتج :** لا يمكن تحقيق التميز في المنتج إلا من خلال التطور والإبتكار المستمر في سلسلة القيمة وهذا يتطلب من إدارة سلسلة القيمة التعاون وتقاسم المعلومات في الأنشطة بين الشركاء (التوريد والبيع بالتجزئة ) في سلسلة القيمة لكي تبقى قادرة على المنافسة في السوق . أن جودة المنتج والتصميم والمواصفات كلها تحتاج إلى تحديث مستمر ، حتى تتميز المؤسسة بمنتجاتها عليها أن تستخدم المواد الأولية ذات جودة مناسبة فضلا عن إستخدام عوامل الإنتاج ذات جودة مميزة ، وأسواق جديدة لكي تنفرد المؤسسة بالتمايز بمنتجاتها وبالتالي التميز في سلسلة القيمة .
- **تحسين المعايير البيئية و الاجتماعية :** يتزايد وعي الزبائن في المعايير الاجتماعية والبيئية ويطلبون بشكل متزايد بالمنتجات التي تفي بهذه المتطلبات ، إذ تتعرض كثير من المؤسسات للبيع بالتجزئة الأوروبية والأمريكية على سبيل المثال لضغوط كثيرة من وسائل الإعلام والمنظمات الغير الحكومية وجمعيات الزبائن لإلغاء الأيدي العاملة واستخدامها في العمل على إمتداد سلسلة التوريد الخاصة بهم ، إذ يلحظ طلب الزبائن بشكل متزايد المنتجات العضوية والمنتجات الإستهلاكية التي تتضمن معايير بيئية عالية ، وإذا ما تجاهلت المؤسسات المعنية هذه المطالب عندها تخسر الفرصة وتفوتها أمام المؤسسات المنافسة في السوق التي تتعامل مع المعايير الاجتماعية والبيئية .

### الفرع الثالث : بيئة الأعمال<sup>2</sup>

تعمل سلاسل القيمة شركات الأعمال كلها في بيئة الأعمال التي تتكون من بعدين رئيسيين هما :

- أ. **البيئة المباشرة :** تحدد البيئة المباشرة من ظروف السوق والأنظمة القائمة والإجراءات الإدارية والتدخلات من مقدمي الخدمات العامة أو وكالات التطوير وكلها تتفاعل مباشرة مع المؤسسات وتؤثر على أداءها .
- ب. **البيئة الأشمل :** هي البيئة الأوسع وتشمل على سبيل المثال السياسات النقدية والمالية التي تحدد إستقرار الأسعار وتوفر الإعتماد المنخفضة الفائدة ، والتعليم المدرسي والتدريب المهني الذي يرسى الأساس لإقتصاد محلي لتطوير نفسها للمنافسة مع الدول الأخرى ، والبيئة التحتية التي تؤثر على توفر عوامل الإنتاج ومواعيد التسليم وتكاليفها .

<sup>1</sup> أكرم أحمد رضا الطويل - قاسم أحمد حنظل العزاوي ، عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة وأبعاد الأداء الإستراتيجي ، المرجع السابق ، ص 125.

<sup>2</sup> أكرم أحمد رضا الطويل - قاسم أحمد حنظل العزاوي ، المرجع نفسه ، ص 125-126.

بمذا الصدد تعتبر عملية التطوير على نحو عام لا يمكن أن تحققه المؤسسة إلا من خلال تهيئة بيئة مساعدة على التطوير التي تبنى على الخطط العلمية والبحوث المدروسة ، ويمكن للمؤسسة أن تحقق التطوير في سلسلة القيمة من خلال التعاون وتبادل المعلومات بين الشركاء في سلسلة القيمة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث : تحليل سلسلة القيمة

تعد تحليلات سلسلة القيمة إحدى الإستراتيجيات المهمة لإدارة التكلفة التي تتوقف عليها إستراتيجيات عدة أخرى . وتتكون سلسلة القيمة من مجموعة مترابطة ومتتابعة من الأنشطة الجزئية المنتجة للقيم التي تحتويها مخرجات الوحدة الإقتصادية من سلع وخدمات وترتبط حلقات سلسلة لقيمة بين نقطة تدبير المواد والأجزاء والمكونات ونقطة التسليم النهائي للسلع أو الخدمات إلى الزبائن .

### المطلب الأول : إستمرارية سلسلة القيمة

إن سلسلة القيمة ليست هدفا بحد ذاتها وإنما وسيلة لإنجاز هدف أكبر هو تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة وبالشكل الذي يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية واستمرار نجاحها لأطول فترة ممكنة . تكون هذه الوسيلة كفؤة وفاعلة في سوق المنافسة التامة عند مراعاتها أحكام الرقابة على جودة المنتج في كافة مراحل سلسلة القيمة فضلا عن تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن من خلال تحديد الكلفة المستهدفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من المرونة في تحديد السعر . إن هذين العنصرين يجب أن لا يكونا هدفا لتقييم مخرجات سلسلة القيمة فقط وإنما يجب أن يتحولا إلى نشاطا داعما ومرافقا لمراحل سلسلة القيمة لتقليل هدر الموارد المتاحة الناتج من النوعية الرديئة ( pour qauliy ) أو إرتفاع السعر نتيجة إرتفاع الكلفة وهذا قد يسبب فقدان جوانب مهمة من الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

إن واقع أنشطة المؤسسة إستنادا إلى علاقاتها بتحقيق القيمة في المنتج أو الخدمة يشير إلى إمكانية تقسيمها إلى ثلاث أقسام

هي:

<sup>1</sup> أكرم أحمد رضا الطويل - قاسم أحمد حنظل العزاوي ، المرجع السابق ، ص125.

<sup>2</sup> علي محمد نجيل المعموري ، نموذج العمليات الداخلية للمحاسبة عن سلسلة القيمة - مدخل إستمرارية القيمة باستخدام ادارة تكاليف الجودة ، المرجع السابق ، ص 14.

الفرع الأول : أنشطة تضيف قيمة مباشرة<sup>1</sup>

وهي الأنشطة الأساسية في سلسلة القيمة المتعلقة باستخدام موارد المؤسسة المتاحة في توفير المواد الخام وتستمر من خلال توفير أجزاء ومكونات الإنتاج ، والتصنيع وتجميعها ، وقيمة المبيعات ، وقيمة تقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلك الأخير كمنتج أو خدمة. إن توفير المواد الأولية يعد نشاطا أساسيا في سلسلة القيمة لما يحمله من تأثير مباشر في القيمة والميزة التنافسية المتحققة في كافة مراحل السلسلة. أما نشاط خدمات ما بعد البيع كالضمانات والصيانة والتصليح وغيرها فإنه يصنف من الأنشطة التي تضيف قيمة على الرغم من أن المنتج يقدم إلى الزبون بمواصفاته النهائية المعتمدة بعد الفحص ، وإن الضمانات والخدمات التي تقدم بعد البيع لا تعني أن المنتج سيتم إكمال قيمته بعد الخدمات اللاحقة للبيع ، إن المؤسسة بتقديمها ضمان لبيع منتجاتها لمدة سنة بعد البيع لا يعني أن المنتج سيتم إكمال قيمته بعد الخدمات اللاحقة للبيع تقدم دليلا على ثقتها العالية بعدم تعرض منتجاتها للعطل خلال السنة وإن احتمال تعرضها للعطل محدود جدا قد لا يتجاوز 1 بالمئة في المؤسسات الكبرى على الرغم من تكوين مخصص بنسبة 5 بالمئة مثلا ، وبذلك فإن نشاط خدمات ما بعد البيع لا يعد بالنسبة للمنتج من الأنشطة التي تضيف قيمة وإنما يعد نشاطا لصيانة القيمة وهو مشابه لأنشطة الخدمات المباشرة المقدمة لأنشطة سلسلة القيمة الأساسية .

إن هذه الأنشطة وبقدر تعلق الأمر بموضوع البحث قد تتحقق قيمة مباشرة متميزة نتيجة هندسة عملياتها بشكل علمي واستخدام تكنولوجيا متطورة (تقانة حديثة) ، وأيدي عاملة كفوءة وهي بذلك تعمل على بكفاءة وفاعلية و إقتصادية ، وأحيانا أخرى قد لا تضيف قيمة متميزة نتيجة وجود مشاكل في هندسة عملياتها ، التقانة المستخدمة ، كفاءة العاملين وأسباب أخرى وهي بذلك تعمل بكفاءة وفاعلية منخفضة أو مقبولة يمكن تطويرها إلى مستويات أعلى .

الفرع الثاني : أنشطة ضرورية لإضافة قيمة<sup>2</sup>

وهي الأنشطة الداعمة للأنشطة التي تضيف قيمة ولا تتحقق القيمة بالكفاءة المطلوبة دونها ، تتعلق هذه الأنشطة بالجانب الإستثماري لعملية الإنتاج والأجزاء الوظيفية الأساسية للمنظمة مثل الشراء ، إدارات المالية ، الموارد البشرية ، الحسابات ، الإئتمان ، وغيرها ، إن هذه الأنشطة لها دور مهم في إكتساب القيمة لا يمكن الإستغناء عنها كما أن لها دور مهم في تكوين وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة ، قد تكون هذه الأنشطة بشكل وظائف وفعاليات تشغيلية قصيرة الأجل ومتكررة تسبق أو ترافق أحيانا لاحقة للأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة ، وأحيانا أخرى تكون بشكل عمليات إستثمارية متعلقة بعناصر عملية الإنتاج سواء أكانت سابقة لسلسلة القيمة كالبنى التحتية أو مرافقة لها كإدارة الموارد البشرية والبحث والتطوير وغيرها .

<sup>1</sup> علي محمد نجيل المعموري ، نموذج العمليات الداخلية للمحاسبة عن سلسلة القيمة - مدخل استمرارية القيمة باستخدام ادارة تكاليف الجودة ، المرجع السابق ، ص 14

<sup>2</sup> صالح إبراهيم يونس الشعباني - عمر حمودي عبد الحديدي ، استخدام سلسلة القيمة كأحد الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الكلفة بهدف التخفيض بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ، مجلة تنمية الراقدين ، العدد 97 ، المجلد 32 ، السنة 2010 ، ص 76.

إن هذه الأنشطة مثل سابقتها التي تضيف قيمة قد تؤدي دورها بكفاءة وفاعلية واقتصادية وبالشكل الذي يساعد في تقديم منتج أو خدمة ذي ميزة تنافسية من حيث المواصفات النوعية والسعر من خلال أحكام الرقابة على العمليات الإنتاجية والتكاليف ، وأحيانا قد لا تعمل بالكفاءة والفاعلية الاقتصادية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : مهام لا تضيف قيمة<sup>2</sup> :

إن هذه المهام تعد تكاليفات من الإدارة العليا لأداء أعمال تكون بصورة قرارات تحكومية تمثل بأفضل الأحوال إعتقادا بأنها ستضيف قيمة أو ضرورة لإضافتها بدنية كانت أم ذهنية لكنها في حقيقة الأمر ليست كذلك . إذ أنها إن لم تؤدي إلى تخفيض القيمة المتحققة فإنها ستؤدي إلى تخفيض صافيتها ومن ثم الأضرار بالميزة التنافسية للمنظمة . إن أمثلة هذه المهام هي الأعمال التي تؤديها البطالة الممنعة والعمليات الإضافية على المنتج التي لا تعد ضرورية لإنجاز القيمة الأساسية أو المحفزة للمنتج وهي بذلك تؤدي إلى تعقيد العمليات الإنتاجية والوظائف الإدارية .

### المطلب الثاني : مستوى تحليلات سلسلة القيمة

تساعد تحليلات سلسلة القيمة على خلق وتحقيق المزايا التنافسية وتبويب هذه التحليلات على مستويين يمكن أن يشكل كل منهما إطار متكامل لسلسلة القيمة.

- تحليلات سلسلة القيمة على مستوى الصناعة .
- تحليلات سلسلة القيمة على المستوى الداخلي .

### الفرع الأول : تحليلات سلسلة القيمة على مستوى الصناعة<sup>3</sup>

تتألف سلسلة القيمة للصناعة من الأنشطة كافة التي تخلق قيمة بدءا من مصانع المواد الأولية وإنهاءا بتسليم المنتج للزبون بشكل نهائي ، ويهدف التحليل هذا التعرف على مراكز القوة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى في الصناعة ، أي بمعنى آخر الحصول على ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل ، وبموجبه يتم تبويب الصناعة في أنشطة إستراتيجية منفصلة على أساس توافر الشروط التالية للنشاط

- إن تكلفة النشاط تمثل نسبة عالية من تكاليف التشغيل .
- سلوك تكلفة النشاط مختلف وله موجه كلفة مستقل .

<sup>1</sup> صالح إبراهيم بونس الشعباني - عمر حمودي عبد الحديدي ، المرجع السابق ، ص 76.

<sup>2</sup> علي محمد نجيل المعموري ، نموذج العمليات الداخلية للمحاسبة عن سلسلة القيمة - مدخل استمرارية القيمة باستخدام إدارة تكاليف الجودة ، المرجع السابق ، ص 15

<sup>3</sup> عبد الكريم عبد الرحيم علي ، تخفيض التكاليف باعتماد سلسلة قيمة الصناعة ، بحث علمي ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 22 ، المجلد 6 ، أيلول ، 2008 ، ص 178.

- وجود سوق لمخرجات النشاط أو إمكانية تحديد سعر سوقي لمخرجاته .
  - هناك شركات منافسة تنتج وتبيع مخرجات هذا النشاط فقط ضمن السلسلة .
- المنفعة الرئيسية لتحديد الأنشطة المنفصلة في سلسلة القيمة للصناعة تكمن في توجيه المؤسسة موضوع البحث والتركيز على الأنشطة التي تنفذ قبل المنافسين بطرائق مختلفة ، لأن هذه الأنشطة تعد المجال الخصب لخفض التكاليف إذا ما تم تحليل سلسلة القيمة الداخلية للمؤسسة والتعرف عليها ، ومن ثم تحسينها وجعلها مركز القوة قياسا بالمؤسسات العامة في الصناعة نفسها .<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : تحليلات سلسلة على المستوى الداخلي<sup>2</sup>

سلسلة القيمة الداخلية عبارة عن الأنشطة كافة الطبيعية والصناعية المنفذة داخل المؤسسة التي تضيف قيمة لمنتجاتها ، ومن ثم فإن هذه السلسلة تعكس موقف المؤسسة في السوق ، تأريخها ، خياراتها الإستراتيجية ، وقوتها التنافسية .

الغرض الرئيسي من تحليل سلسلة القيمة الداخلية الوقوف أنشطه المؤسسة التي من الممكن أن تحقق لها ميزة تنافسية إذ ما تم تعزيزها وإستثمارها بطريقة أفضل من الشركات الأخرى العاملة في الصناعة نفسها .ولإنجاز هذا التحليل تتبع الخطوات التالية :

- البحث عن الأنشطة المستقلة أو المنصلة : تتميز هذه الأنشطة في كونها تخلق بطرائق مختلفة وإنها تحتوي تكاليف مختلفة ، موجبات كلفة مختلفة ، موجودات مستقلة وعمال مختلفين ، زمن أمثلتها نشاط تصميم المنتج ، نشاط الإعلان ، نشاط التسويق وغيرها .
- تحديد الأنشطة التشغيلية ، الإجرائية والهيكلية : تتمثل الأنشطة التشغيلية بالمهام كافة والعمليات المتعلقة بتصنيع المنتجات وتسويقها ، أما الأنشطة الهيكلية فهي توضيح الطبيعة الإقتصادية للمؤسسة ، في حين تتضمن الأنشطة الإجرائية الأوجه كافة لعمليات المؤسسة التي تعكس قابليتها في تنفيذ العمليات بكفاءة وفاعلية

لمعرفة أي من الأنشطة الهيكلية والإجرائية إستراتيجيا ، على المؤسسة قياس تكلفة كل نشاط لأجل التركيز على الأنشطة الأقل كلفة قياسا بالمنافسين لتعزيزها ، وتلك الأكثر أو الأكبر كلفة لإلتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها وخفض كلفها .

<sup>1</sup> عبد الكريم عبد الرحيم علي ، المرجع السابق ، ص 178.

<sup>2</sup> عبد الكريم عبد الرحيم علي ، المرجع السابق ، 179.

### المطلب الثالث : تصنيفات سلسلة القيمة<sup>1</sup>

من أجل أن تكون إدارة سلسلة القيمة أفضل ما تكون من كفاءة في المؤسسة وفعاليتها فقد تم تصنيف مفاهيم إدارة سلسلة القيمة المختلفة إلى أربع فئات .

#### الفرع الأول : سلسلة القيمة الساكنة والواقعية

- سلسلة القيمة الساكنة ( المستقرة ) :

هي الفئة التي تقوم بوصف المؤسسة وتدوينها في أوقات محددة ويقتصر هذا الوصف على الأنشطة الإدارية للمؤسسة فقط من دون أن يؤخذ بنظر الإعتبار موقف الموردين والعلاقة بين البائعين والموزعين والأسواق .

- سلسلة القيمة الواقعية :

تعتمد على وجه نظر شبكة العمل وتقوم باستخدام قوي لتقانة المعلومات ، والنقطة الأساسية فيها أن سلسلة قيمة المؤسسة مرتبطة بقوة مع سلسلة التوريد لإنتاج المواد والمعلومات ومعرفة السوق والحفاظ على العلاقة بين أعضاء السلسلة كلها في المؤسسة .

#### الفرع الثاني : سلسلة القيمة المرتكزة على المعرفة وسلسلة القيمة المتحركة :

- سلسلة القيمة المرتكزة على المعرفة :

ويركز هذا المفهوم من سلسلة القيمة عادة على المؤسسة من دون الأخذ بنظر الإعتبار العلاقة بالموردين وسلسلة القيمة السوقية هي التي تحدد إحتياجات السوق ومن ثم يؤخذ بنظر الإعتبار التغيرات التي تحصل فيه ، ويرتبط بائعي التجزئة والموزعين والزبائن بالمؤسسة وهذا النوع من السلسلة تتعامل مع الخصائص الآتية :

-الإستفادة من إدارة التكاليف .

- القدرة على المحافظة على هامش الربح .

- القدرة على تخصيص الموارد.

- القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية .

- درجة التكامل مع زبائن سلسلة القيمة .

- سلسلة القيمة المتحركة (الديناميكية) :

يقوم مدراء المؤسسات بالفعل تطبيق المفهوم الذي يستند عادة على وجهة نظر شبكة الأعمال ويستخدمون تقانة العلوم ، وتشير الفكرة الرئيسية إلى أن سلسلة قيمة المؤسسة هي جزء من سلسلة التوريد وأنها تمتلك روابط قوية مع الأجزاء الأخرى من سلسلة التجهيز ، فضلا عن ذلك المفهوم هناك هياكل تكشف بسرعة التغيرات في السوق .

<sup>1</sup> أكرم أحمد رضا الطويل - قاسم أحمد حنظل الغزوي ، عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة وأبعاد الأداء الإستراتيجي ، المرجع السابق ، ص 120 - 121.

## خلاصة الفصل :

عرضنا من خلال هذا الفصل المفاهيم المتعلقة بسلسلة القيمة بحيث تعبر سلسلة القيمة على وجود شبكة من العلاقات الخارجية المعقدة بين الأنشطة التي تنفذ ضمن إطار الوحدة الاقتصادية ، إذ تصف سلسلة القيمة الروابط والعلاقات الخارجية مع الموردين والعملاء ، وللاستفادة من تلك الروابط ينبغي تحديد أنشطة المؤسسة التي يعتمد عليها في تحقيق الميزة التنافسية ويعول بذلك على تحديد الأنشطة التي تسهم في تحقيق المزايا التنافسية ودراسة تكاليفها والقيمة التي يمكن أن يضيفها كل نشاط وتصنف تلك الأنشطة إلى أنشطة تنظيمية وأنشطة تشغيلية وتكلفة هذه الأنشطة هي التي تحدد موجّهات التكلفة وتتحرك تحليلات سلسلة القيمة بإتجاه الإنتفاع من تلك الروابط بهدف تعزيز الموقف التنافسي الإستراتيجي للوحدات الاقتصادية .

إذ يتم تحليل أسباب إختلاف التكلفة والعوامل غير المالية و البنود الأخرى للأنشطة ، إن الإستغلال والفهم الأفضل للروابط الداخلية والخارجية سيسهم في تحقيق الإدارة السليمة للتكلفة الإستراتيجية وفي أي جزء من سلسلة القيمة وعلى المسويين الداخلي والخارجي والتي تتضمن الأنشطة قبل وبعد الإنتاج لغرض تخفيض التكاليف وتعظيم القيم .

## الفصل الثاني :

تحليل سلسلة القيمة في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



تمهيد :

تستحوذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إهتمام كبير من قبل دول العالم كافة وكذا المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية ، هذا ما يعكسه الكم الهائل من البحوث التي تتناول دراسة هذا النوع من المؤسسات ، وذلك بسبب دورها المحوري في الإنتاج والتشغيل وتحقيق القيمة المضافة في الإقتصاد الوطني كما وأنها من أهم مصادر الإبتكار والتقدم التكنولوجي .أي أنها تلعب دورا حقيقيا في تحقيق الأهداف و الإجتماعية لجميع الدول .

وتشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم محور إهتمام السياسات الصناعية الهادفة إلى تخفيض معدلات البطالة في الدول النامية والدول المتقدمة على حد سواء مهما كانت فلسفتها الإقتصادية وأسلوب إدارة إقتصادها الوطني .وقد شرعت العديد من المنظمات الدولية وفي مقدمتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية لصناعية UNIDO والبنط الدولي إلى رفع شعار دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة وأقامت لهذا الغرض أقسام ووحدات خاصة بها .

وتحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية متميزة في الهيكل الصناعي للدول وتمارس دورا مهما في تحقيق التنمية الصناعية نظرا لمساهمتها الفعالة في تكوين الدخل القومي وخلق فرص عمل واسعة ، وكذا جذب المدخرات وإيجاد فرص كبيرة لإقامة المشاريع ذات التكلفة الرأسمالية المنخفضة .

حيث سنعالج في هذا الفصل :

المبحث الأول : نظرة عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني : طبيعة إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث : خلق القيمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### المبحث الاول : نظرة عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتجه الواقع العالمي في ظل المتغيرات الحالية بشكل ملموس نحو دعم المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة ، فالمنظمات الدولية بنشاطاتها المتنوعة والواقع التطبيقي في مختلف بلدان العالم يظهران بجلاء أن هذا القطاع يشمل قطاعا هاما يتمحور حوله ويتكامل معه باقي القطاعات الإقتصادية الأخرى من مزيج تنموي يستهدف بالدرجة الأولى الإرتقاء بالإقتصاد الوطني لأي دولة ليصبح إقتصادا قويا ومتمينا .<sup>1</sup>

#### المطلب الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مازال يثير جدلا كبيرا في كافة دول العالم ، بحيث يتعذر تحديد تعريف موحد متفق عليه لها ، لأن هذه المؤسسات تختلف في خصائصها الإقتصادية والتقنية والتنظيمية حسب نوع النشاط ، ومرحلة النمو التي تمر بها الدولة .

#### الفرع الأول : تعريف المؤسسة<sup>2</sup>

نظرا للتباين الكبير حول مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مختلف أنظمة الدول المختلفة ، ولعدم وضوح مصطلحها القانوني ، لا بد أن نطلق في دراستنا من مفهوم المؤسسة كوحدة إقتصادية .

تعددت التعاريف التي أعطيت للمؤسسة الإقتصادية وكل منها يركز على جانب من الجوانب كالهيكل والعناصر المكونة لها ، طبيعة نشاطها وأهدافها ، والإختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من إستعمالها وكذا الأهمية التي تعطى لجانب أو أكثر من الجوانب المذكورة أعلاه .

ومن التعاريف الشاملة التي يمكن تبنيتها في هذا المجال نجد التعريف التالي " المؤسسة يمكن أن تعتبر كعميل إقتصادي ، كهيكل عضوي ، وكنظام أو منظومة .

عند اعتبارها كعميل إقتصادي فهذا يعني أن المؤسسة تقوم بنشاط ذو طابع صناعي أو تجاري أو مالي ، ويدخل ضمن ذلك عمليات الإنتاج ، التموين ، البيع ، التوزيع والتمويل إلى غير ذلك .

وعند إعتبار المؤسسة من حيث هيكلها العضوي فهي تتكون دوما وطبيعيًا من مستخدمين ومن وحدات وأقسام أو مصالح ترتبط ببعضها البعض بشكل متكامل .

وعند إعتبار المؤسسة كنظام فهذا يعني أنه يمكن النظر إليها كوحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها و أجزائها .

<sup>1</sup> ملياني حكيم ، سلاطينة نجية ، نحو نموذج حاضنة مؤسسات صغيرة ومتوسطة أكاديمية في إطار ضوابط التنمية المستدامة ، مجلة الباحث الإقتصادي ، جامعة سطيف ، العدد 2 ، 2015 ، ص 133 .

<sup>2</sup> سيد عبد النبي محمد ، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز ، (الجيزة مصر ، وكالة الصحافة العربية ، 2019 ) ، ص ص 10-11 .

وبعد الفصل في طبيعة النشاط ، الهيكل ، ونظام العمل نصل إلى الغاية الأساسية من إنشاء المؤسسة الاقتصادية من خلال تبني التعريف التالي " المؤسسة عبارة عن وحدة اقتصادية تقوم بمزج عوامل الإنتاج لتحصل في الأخير على السلع والخدمات لتصرفها في السوق وتحقيق عوائد تمكن من إعادة الإنتاج وتوسيعه .<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن إعطاء تعريف لأي متغير أو تحديد أبعاد ظاهرة ما يبقى خاضعا للظروف والبيئة التي تظهر وتتطور فيها هذه الظاهرة ، لذا فإن إعطاء تعريف دقيق وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمرا خاضعا لعوامل البيئة التي تنشأ فيها هذه المؤسسات و خاصة البيئة الاقتصادية . لذا قد تم وضع العديد من المعايير منها ما هو كمي ومنها ما هو نوعي للوصول إلى تعريف شامل لهذا النوع من المؤسسات.<sup>2</sup>

#### 1. المعايير الكمية :<sup>3</sup>

من أهم المعايير التي تعتمد في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد :

##### • معيار رأس المال :

يعتبر هذا المعيار من أهم معايير التصنيف لأنه يعكس الطاقة الإنتاجية والاستثمارية ، إلا أنه يبقى مختلف من دولة إلى أخرى . فمثلا يحدد سقف رأس المال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الكويت ب 600 ألف دولار أمريكي تقريبا ، في حين يتراوح بين 35 إلى 200 ألف دولار أمريكي في بعض الدول الآسيوية كالصين ، الهند ، الفلبين وكوريا ويصل إلى حدود 700 ألف دولار في الدول المتقدمة .

##### • معيار حجم الموجودات :

أي ما تمتلكه المؤسسة من أصول ثابتة ، حيث إن القيمة تتراوح ما بين ( \$ 50,000 – \$ 500,000 دولار) يمكن إعتبارها معيارا لتعريف المؤسسة الصغيرة ، ولكن فقط في المنشآت المكثفة للعمل . كذلك يمكن تحديد قيمة تتراوح ما بين ( \$ 10,000 – \$ 2,500,000 ) ، في بعض القطاعات التي توظف تكنولوجيا أكثر تقدما ( المطابع مثلا ) .

##### • معيار رقم الأعمال :

يستعمل لقياس مستوى نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية ، ويستعمل خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا.

<sup>1</sup> سيد عبد النبي محمد ، المرجع السابق ، ص 11 .

<sup>2</sup> حياة عبد الله ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة ، (الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2013 )، ص 13 .

<sup>3</sup> السعيد بريش ، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية "حالة الجزائر" ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 12 ، 2007 ، ص ص 62 – 63 .

● معيار العمالة :<sup>1</sup>

يعتبر هذا المعيار أحد المعايير الأساسية الأكثر إستخداما في تمييز حجم المؤسسة بحكم سهولة البيانات المتعلقة بالعمالية في المؤسسات ، وفي هذا المجال يمكن التمييز بين الأصناف التالية من المؤسسات :

- مؤسسة مصغرة : وهي التي تستخدم من 01 إلى 09 عاملا .
- مؤسسة صغيرة : وهي التي تستخدم من 10 إلى 199 عاملا .
- مؤسسة متوسطة : وهي التي تستخدم من 200 إلى 499 عاملا .

وذلك حسب أحد التصنيفات الواردة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وأما المؤسسات الكبيرة فهي التي تستخدم عدة آلاف من العمال ، في حين أن المؤسسات العملاقة هي التي تستخدم مئات الآلاف من العمال.

● معيار معامل رأس المال :<sup>2</sup>

هذا الأخير جاء للمزج بين معيار العمل ورأس المال ، لتفادي النقص الذي يمكن أن يسببه كل من المعيارين لذا فهو يعتبر معيار مزدوج .

معيار معامل رأس المال يعبر عن الحجم من رأس المال (كمية الإستثمار) اللازمة لتوظيف وحدة واحدة من العمل ، ويحسب بقسمة رأس المال الثابت ( K ) على عدد العمال ( L ) والنتيجة تعني كمية الإستثمار اللازمة لتوظيف عامل واحد في المؤسسة .

$$م\ ر = \frac{\text{رأس المال الثابت}}{\text{عدد العمال}}$$

عادة ما يكون هذا المعامل منخفض في الأنشطة الخدمية أو التجارية و يكون أكثر ارتفاعا في الأنشطة الصناعية .

من جملة المعايير الكمية المذكورة نخلص إلى أنه من الصعب التصنيف وفق هذه المعايير وذلك لإختلافاتها الكبيرة من بلد إلى آخر وكذا خضوعها لبعض المتغيرات ، ومع هذا فإننا نجد أن معيار عدد العمال يبقى الأكثر شيوعا والأكثر إستعمالا .

<sup>1</sup> السعيد بريش ، المرجع سابق ، ص 61-62 .

<sup>2</sup> السعيد بريش ، المرجع نفسه ، ص 63 .

## 2. المعايير النوعية<sup>1</sup>

### ● قيمة المبيعات :

هنالك من يصنف هذا المعيار ضمن المعايير النوعية غير أنه كمي في قياسه ولكن نوعي في مدلوله ، وذلك إن قيمة المبيعات وحجمها إنما يتحدد حسب السوق وكذا نوعية المنتج .  
وفي هذا المجال هنالك من يعتبر أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتوجه دائما إلى الأسواق المحلية وبطريقة مباشرة . أي أن لها علاقات مباشرة مع زبائنها .

### ● المعيار القانوني :

يتوقف شكل المؤسسة القانوني على طبيعة رأس المال وكذا مصادره وحجمه ، فعادة ما تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شكل المشاريع العائلية (شركات الأشخاص) والشركات التضامنية أو الوكالات أو المؤسسات التضامنية بالأسهم ولكن عادة لا تكون في شكل مؤسسة ذات أسهم .

### ● معيار الإدارة (التنظيم) :

وتصنف المؤسسة إلى مؤسسة صغيرة أو متوسطة حسب هذا المعيار إذ توفرت فيها خاصيتين أو أكثر من الخصائص التالية :

- الجمع بين المكلية والإدارة ،
- قلة عدد مالكي رأس المال ،
- ضيق نطاق العمل ،
- صغر حجم الطاقة الإنتاجية ،
- تحمل الطابع الشخصي بشكل كبير .

### ● معيار الإستقلالية :

المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي التي تكون مستقلة بحيث يتميز صاحبها بالإستقلالية الكاملة في إدارة شؤون مؤسسته وليس عليه أن يعود لجهة أعلى منه إداريا عند إتخاذ قرار ما ، أي مالك المؤسسة يملك على الأقل 50 بالمئة من رأس مالها ، لكن في بعض الدول قد تكون النسبة أقل من ذلك .

### ● المعيار التكنولوجي :

حسب هذا المعيار فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك المؤسسات التي تستعمل أساليب إنتاجية بسيطة مقارنة مع المؤسسات الكبرى .

<sup>1</sup> حياية عبد الله ، المرجع السابق ، ص ص 15- 16 .

الفرع الثالث : مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن من الصعب إيجاد تعريف موحد ينطبق على كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ذلك أن مفهوم هذه المؤسسات يختلف من دولة إلى أخرى ومن نظام إقتصادي إلى آخر ، إلا أن هذا لايفي وجود العديد من المحاولات . ومن بين التعاريف التي قدمت للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة نجد :

1. تعريف المدارس المختلفة<sup>1</sup>:

- تعريف الكنفدرالية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( فرنسا ) "المشاريع الصغرى والمتوسطة هي تلك التي يتولى فيها قادتها شخصيا و مباشرة المسؤوليات المالية ، الإجتماعية ، التقنية والمعنوية مهما كانت الطبيعة القانونية للمؤسسة " .
- ويعرف قانون الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مصر المؤسسة الصغيرة على أنها " كل نشاط لشخص أو أكثر يعملون لحسابهم ، ويكون للمشروع صفة الإستقلالية في الملكية والإدارة ، ويقل عدد العمال فيه عن 100 عامل ويقل رأس مال المشروع عن 1.000.0000 جنيه وتقل قيمة الأصول الثابتة به بدون الأراضي والمباني " .
- أما المشرع البريطاني فقد عرفها عام 1985 بأنها تلك المشاريع التي يتوفر لها شرط أو شرطين مما يلي :
  1. حجم تداول سنوي لايزيد عن 14 مليون دولار أمريكي .
  2. حجم رأس مال المستثمر لا يزيد عن 65.5 مليون دولار أمريكي .
  3. عدد العمال والموظفين لا يزيد على 252 شخص .
- أما Bolton فقد اعتمد على 3 معايير نوعية التعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
  1. يتم تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل مالكيها بصفة شخصية .
  2. تمتلك هذه المؤسسات حصة سوقية ضعيفة .
  3. إستقلالية المؤسسة .
- تعريف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>2</sup> : عملت الدول الأعضاء في الإتحاد الأوروبي في إطار سياستها الإلزامية إلى بناء فضاء إقتصادي موحد على إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتلاءم مع الخصائص الإقتصادية لكل الدول الأعضاء ، ولذلك الغرض إقترح اللجنة الأوروبية بتاريخ 6 ماي 2003 تعريفا لها في إطار التوصية رقم ( CE / 2003/363 ) ، على أن يتم تعميم تطبيق بنود هذا التعريف في كامل

\*جون روبرت بولتون John Bolton : محامي دبلوماسي أمريكي ، ولد سنة 1948 ، كان مستشار السياسة الخارجية ، يشارك بولتون في عدد من المراكز الفكرية ومعاهد السياسة ، توفي سنة 1948 عن عمر يناهز 71 عاما .

<sup>1</sup> نبيل جواد ، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، (بيروت ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2007 ) ، ص ص 24- 25 .  
<sup>2</sup> عيسى قروش ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل فعال لتحقيق التنمية الإقتصادية "التجربة الماليزية نموذجا " ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، العدد 35 ، ص 171 .

دول الإتحاد بداية من جانفي 2005 ، وقد ميز التعريف بين كل من المؤسسات المصغرة ، الصغير والمتوسطة وفقا للمعايير التي تظهر في الجدول التالي :

**الجدول رقم : 01 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأوروبية**

البيان	عدد العمال	رقم الأعمال	أو	مجموع الميزانية
المؤسسات المصغرة	أقل من 10	أقل من 2 مليون أورو		أقل من 2 مليون أورو
المؤسسات الصغيرة	أقل من 50	أقل من 10 مليون أورو		أقل من 10 مليون أورو
المؤسسات المتوسطة	أقل من 250	أقل من 50 مليون أورو		أقل من 43 مليون أورو

المصدر : عيسى قروش ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبدليل فعال لتحقيق التنمية الاقتصادية "التجربة الماليزية نموذجاً" ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، جامعة زيان عاشور الخلفة ، العدد 35 ، ص 171 .

تظهر بيانات الجدول أعلاه اعتماد الإتحاد الأوروبي على ثلاث معايير رئيسية لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مما يظهر بصورة جلية الأهمية القصوى التي أولتها دول الإتحاد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال رسم بصورة واضحة الحدود الفاصلة بينها وبين المؤسسات الأخرى<sup>1</sup>

• **التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :**<sup>2</sup> صدر أول تعريف أمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سنة 1953 حيث يحدد مفهومها بموجبه بأنها المؤسسات التي يتم إمتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة كما لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه ، إلى جانب هذا تم ضبط التعريف بإعتماد حدود عليا لعدد العمال وقيمة المبيعات السنوية تبعا للقطاع الذي تنشط ضمنه المؤسسة ، والجدول الموالي يوضح التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمجال نشاطها .

**الجدول رقم : 02 التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة النشاط**

قطاع النشاط	المعيار	الحد الأعلى
مؤسسات الصناعات التحويلية	عدد العاملين	أقل من 500 عامل
مؤسسات التجارة بالجملة	عدد العاملين	أقل من 100 عامل
مؤسسات التجارة بالتجزئة	المبيعات السنوية	أقل من 5 مليون دولار
مؤسسات الخدمات	المبيعات السنوية	أقل من 5 مليون دولار
مؤسسات الزراعة	المبيعات السنوية	أقل من 0.5 مليون دولار
مؤسسات البناء	المبيعات السنوية	أقل من 17 مليون دولار

المصدر : عيسى قروش ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبدليل فعال لتحقيق التنمية الاقتصادية "التجربة الماليزية نموذجاً" ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، جامعة زيان عاشور الخلفة ، العدد 35 ، ص 172 .

<sup>1</sup> عيسى قروش ، المرجع السابق ، ص 171 .

<sup>2</sup> عيسى قروش ، المرجع نفسه ، ص 172 .

يظهر الجدول أعلاه الإختلاف في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعاً لقطاع النشاط الإقتصادي الذي تنشط ضمنه ، حيث كان عدد العاملين هو المعيار المستخدم في تعريفها بالنسبة لقطاعي الصناعات التحويلية وتجارة الجملة ، بينما كان معيار المبيعات السنوية هو المعتمد في تعريفها بالنسبة لقطاع التجارة بالتجزئة ، الخدمات الزراعية والبناء ، ومن جهة أخرى يظهر الجدول مستوى التباين في قيمة الحد الأعلى للمعيار المعتمد بين قطاع وآخر .<sup>1</sup>

## 2. تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية :<sup>2</sup> يشمل مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معظم

الدول العربية الوحدات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة ، والتي تضم مشاريع الحرف اليدوية ، الورش الصغيرة والمصانع الحديثة . وفيما يلي عرض للتعريف الخاصة ببعض الدول العربية :

### • دول مجلس التعاون الخليجي : تستخدم هذه الدول معيار رأس المال المستثمر للتمييز بين المؤسسات ، حيث

تعرف : " المؤسسات الصغيرة بأنها تلك التي يبلغ متوسط رأسمالها المستثمر أقل من مليوني دولار ، أما المتوسطة فتشمل المؤسسات التي تستثمر بين 2 مليون و 6 مليون دولار فأقل . بينما تعد المؤسسات كبيرة ، إذا بلغ رأس المال المستثمر فيها 6 مليون دولار فأكثر .

### • الأردن : حسب الدراسة التي قامت بها الجمعية الملكية عام 1989 حول المشاريع الإستثمارية في الأردن " تعتبر

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي تستخدم من 9 إلى 19 عاملاً ، بينما تعتبر المؤسسات التي تستخدم ما بين 20 و 99 عاملاً مؤسسات متوسطة . أما المؤسسات التي تستخدم 100 عاملاً فأكثر ، فتصنف كمؤسسات كبيرة "

### • المغرب : عرف قانون الإستثمارات لسنة 1983 المقاولات الصغيرة والمتوسطة في بنده الثالث " بالمقاول التي لا

يتجاوز الإستثمار فيها ، سواء عند إنشائها أو توسيعها 5 ملايين درهم ، والتي لا تتجاوز قيمة التجهيزات فيها لكل منصب شغل 70 ألف درهم " . لكن قانون الإستثمارات لسنة 1988 توسع في هذا التعريف معتبراً المقاولات صغيرة ومتوسطة : " إذ لم تتعد تكلفة كل منصب شغل 153 ألف درهم مع حد أقصاه 70 عاملاً ، أي إذا كان مجمل الإستثمار 10 ملايين درهم " .<sup>3</sup>

## 3. التعريف الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حسب القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17-02 : تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، مهما كانت طبيعتها القانونية ، بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات ، تشغل من 1 إلى 250 شخصاً ، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 ملايين دينار جزائري ، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار جزائري .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عيسى قروش ، المرجع السابق ، ص 172 .

<sup>2</sup> مرزاقى نوال ، معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الإيزو 9000 و 14000 "دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، قسم العلوم الإقتصادية ، 2009-2010 ، ص ص 14-15 .

<sup>3</sup> مرزاقى نوال ، المرجع السابق ، ص 15 .

<sup>4</sup> القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رقم 17-02 ، المؤرخ في 10/01/2017 ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، رقم 02 ، المادة 05 ، ص 5 .



ويمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر كما يلي :

الجدول رقم 03 : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون الجزائري

الصف	عدد العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
مؤسسة صغيرة جدا	1-9	أقل من 40 مليون دج	أقل من 20 مليون دج
مؤسسة صغيرة	10-49	أقل من 400 مليون دج	أقل من 200 مليون دج
مؤسسة متوسطة	50-250	400 مليون - 4 مليار دج	200 مليون - 1 مليار دج

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

4. التعريف الشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>

وبخلاصة القول ، أن التعريف الشامل والمناسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي أي بلد ، هو ذلك التعريف الذي يعمل على إبراز الخصائص الأساسية والحقيقية لهذه المؤسسات ، والذي يعتمد في بنائه على المزج بين كل من المعايير الكمية والمعايير النوعية على حد سواء .

- حيث يمكن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " بأنها مجموعة من المشروعات التي تقوم بالإنتاج على نطاق صغير أو متوسط ، وتستخدم رؤوس أموال صغيرة وتوظف عددا محدودا من الأيدي العاملة " .
- كما ويمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك المؤسسات التي تستخدم الآلات والمعدات الحديثة والمتطورة وعدد كثير من العاملين يختلف من صناعة لأخرى ومن دولة لأخرى وفق متطلبات التنمية بها ، ولها القدرة على الإستفادة من الفنون الإنتاجية الحديثة وإستخدام تكنولوجيا التنظيم والإدارة من خلال التخطيط وتحليل السوق.<sup>2</sup>

المطلب الثاني : محددات قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومجالات نشاطها

إن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تعتبر الخطوة الأولى على طريق التنمية الإقتصادية خاصة في مراحلها الأولى في البلدان النامية ، حيث أن معظم تجارها التنموية اعتمدت على إقامة المؤسسات الكبيرة العالية التكاليف وتكبدت خسائر كبيرة وضياح قدر كبير من الأموال والجهود والوقت وأدى ذلك إلى الإبطاء في معدلات النمو ، والتجربة التاريخية تبرز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النمو الإقتصادي أثناء

<sup>1</sup> شبوطي حكيم ، الدور الإقتصادي والإجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الثالث ، جوان 2008 ، ص ص 212-211.

<sup>2</sup> شبوطي حكيم ، المرجع السابق ، ص 212.

الثورة الصناعية في بريطانيا، لذا تصبح أكثر من ضرورة لتفعيل الإقتصاد وتحقيق معدلات نمو مقبولة الأمر الذي يستوجب إقامة مثل هذه المؤسسات وتدعيمها وترقيتها<sup>1</sup>، وترجع محددات أو ضرورة إقامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاث عوامل أساسية تتمثل في :

### الفرع الأول : عامل التكلفة<sup>2</sup>

إنه لمن الضروري قيام مؤسسات صغيرة ومتوسطة تخدم المناطق الجغرافية المحدودة لإنتاج السلع سريعة التلف وتقديم الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع المحلي وتقليل تكاليف النقل والإنتاج الأمر الذي ينعكس بدوره على تخفيض الأسعار وزيادة الإستهلاك أي السعي للوصول إلى ما يسمى إدارة التكلفة .

حيث عرفت إدارة التكلفة " على أنها كافة المقاييس الرقابية التي تهدف إلى التأثير على هيكل التكلفة وسلوك التكلفة على نحو مبكر ، وبالشكل الذي يؤدي إلى تقييم التكاليف ضمن سلسلة القيمة وتخطيطها ورقابتها وتقديرها " .

وأيضاً عرفت بأنها " وصف ممارسات الإدارة لخفض ورقابة التكلفة بشكل مستمر بهدف إرضاء زبائنها " .

وأيضاً " أن إدارة التكلفة هي تحسين لكفاءة تكلفة المنظمة من خلال فهم وإدارة الأسباب الحقيقية للتكاليف من أجل تحسين المظاهر الأخرى للأداء مثل النوعية والتسليم " .

من التعاريف أعلاه نستطيع القول أن إدارة التكلفة تتضمن التركيز على الموارد سواء كانت داخلية أم خارجية وكيفية توزيعها على طول سلسلة القيمة وتحديد الأنشطة وتقييم تكاليفها بالشكل الذي يحقق التكلفة المنخفضة للوحدة وللزبون .

حيث تعتبر إدارة التكاليف مفهوماً حديثاً نسبياً يساهم في توفير المعلومات اللازمة لتوجيه التكلفة الوجهة الصحيحة والمرجوة منها ، بهدف تقليص الهدر والإنفاق الغير صحيح للتكلفة ، وبذلك فهي تعتبر رقابة وقائية على التكاليف قبل إنفاقها ، إلا أنه - ومن خلال إستقراء الواقع العلمي والعلمي معاً- يمكن التوصل إلى إفتقار أدبيات محاسبة التكاليف لتقنيات تساهم في إدارة التكاليف الكلية للمنتج ، الذي تساهم في إنتاجه مجموعة من الشركات التي تتمتع بإستقلالية معنوية ، خاصة وأن فعالية إدارة التكاليف في بيئة المنافسة يجب أن تتصرف

كما يلي<sup>3</sup>:

- تصميم نظام فعال لإدارة التكلفة لكي يطابق البيئة الداخلية للمؤسسة وهيكل التكلفة المحددة فيها .
- تحديد أولويات إستهلاك الموارد .
- الإستجابة لمتطلبات الربح الضروري من خلال تنظيم العمل والعاملين وسلوكيات الصرف مع الإستراتيجية التنظيمية لتحقيق الأهداف المرسومة .
- تحديد تكلفة الأنشطة الهامة ، لتحديد كفاءة وفاعلية أداء الأنشطة .

<sup>1</sup> راجح حوي- رقية حساني ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها ، (مصر الجديدة ، ايتراك للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2008 ) ، ص ص 55-56 .

<sup>2</sup> أقاسم عمر - ساوس الشيخ ، إدارة تكاليف سلسلة الإمداد من خلال التكامل بين التكلفة المستهدفة و أسلوب تحليل سلسلة القيمة "دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لنسج وطباعة الحرير SOTTINE بتلمسان ، جامعة أحمد دراية ، ص 182 ، www.asjp.cerist.dz ، 2020/02/20 .

<sup>3</sup> أقاسم عمر ، المرجع السابق ، ص 182 .

- تحديد وتقييم الأنشطة الجديدة التي تستطيع تحسين الأداء المستقبلي .

### الفرع الثاني : عامل طبيعة العمليات ومجالات النشاط<sup>1</sup>

تتصف بعض العمليات الإنتاجية بالبساطة مما يسهل قيام مؤسسات صغيرة ومتوسطة لتوفير هذا الإنتاج ، أيضا تتطلب بعض المنتجات الدقة والتميز وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستطيع الإرتباط بعلاقات متينة مع المستهلك النهائي. وتغطي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جميع مجالات النشاط الاقتصادي بمختلف فروعها في الصناعة ، الزراعة ، البناء ، التجارة والخدمات .

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الزراعية وهي تلك المؤسسات التي يكون مجال نشاطها الأرض وزراعتها بالإضافة إلى تربية الحيوانات ، وعموما نجد أنها تقوم بأحد الأنشطة التالية : تربية المواشي ، تربية النحل ، الزراعات المحلية ، زراعة الفطريات ، الصيد البحري ... إلخ .
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية وهي تلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في مجال الإنتاج والتحويل والإستخراج والتجميع ، وبالرغم من متطلبات هذه القطاعات من رؤوس أموال ضخمة وخبرات عالية وتكنولوجيا متقدمة إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد إستطاعت إقتحام بعض التخصصات الصناعية ونجد من بينها : الصناعات الكيماوية ، الصناعات الغذائية ، الصناعات النسيجية ، مواد البناء ... إلخ .
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية وتعد الخدمات من أكثر المجالات التي برزت فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة صغر رأس مالها نسبيا وبالإضافة إلى إعتماها على العنصر البشري المؤهل من جهة أخرى ، وأكثر مجالات النشاط الخدمي التي إقتحمتها المؤسسات الصغير والمتوسطة نجد : النقل ، التأمين ، السياحة ، الخدمات الفندقية والمطاعم ، الصيانة ... إلخ .
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التجارية وتضم جملة المؤسسات التجارية العاملة في التجارة الخارجية والتجارة الداخلية بأنواعها وأشكالها المختلفة والتي نجد من بينها : تجارة التجزئة ، الوكلاء ، الموزعون ، شركات التصدير والإستيراد... إلخ .

### الفرع الثالث : عامل السوق<sup>2</sup>

إن قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات التي تتميز بمحدودية الطلب والتي يعرف سوقها إنحصارا وهذا مالا يتاح للمؤسسات الكبيرة وبالتالي لا تحدث أية منافسة في هذا المجال بل تتجه العلاقة بينهما إلى التكامل عن طريق تعاقد المؤسسات مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل قيام هذه الأخيرة ببعض العمليات المتخصصة التي تتطلب درجات عالية من الكفاءة تفوق ما يمكن أن تحققه المؤسسات الكبيرة في هذا المجال .

<sup>1</sup> رايح خوني - رقية حساني ، المرجع السابق ، ص ص 56- 57.

<sup>2</sup> رايح خوني - رقية حساني ، المرجع نفسه ، ص ص 57- 58.

ويكون من الملائم للدول النامية الإهتمام بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدلا من المؤسسات الكبيرة أو تزامنا معها نظرا لتمييز هذه البلدان بصغر حجم الأسواق وعدم تطور وسائل النقل والمواصلات ووسائل الإتصالات وضعف البنية التحتية وقلة المهارات الإدارية والتنظيمية.... إلخ .

### المطلب الثالث : أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

برزت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها وسيلة فعالة لزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف حيث تعد الداعم الأساسي للنهوض بالإقتصاد الوطني والتنمية الإجتماعية ، وتعتمد أي دولة على قدرة مؤسساتها على الإنتاج والمساهمة بالناتج الإجمالي . كما تعتبر مصدر غير مكلف لخلق فرص عمل ، وحاضنة للمهارات بالإضافة لقدرتها على إستغلال المدخلات البسيطة

#### الفرع الأول : الأهمية الإقتصادية

وتتبع هذه الأهمية الإقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الأدوار الإقتصادية التي تقوم بها على المستويات التالية :

#### • المساهمة في الحد من مشكلة البطالة :<sup>1</sup>

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حد سواء المصدر الرئيسي لتأمين فرص العمل عموما في الإقتصاديات المتقدمة والنامية "و رغم التفاوت في تعريف هذه المشروعات في بلد لآخر ، إلا أنه قلما يقل مجموع عدد العاملين فيها عن نصف مجموع القوى العاملة ، وذلك أن طبيعة هذه المؤسسات وحجمها ومساهمتها الكبيرة في الإقتصاديات الوطنية توفر حافزا قويا لخلق فرص العمل ، وذلك من خلال :

- قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتنوعها وكثافتها على إستيعاب العمالة غير الماهرة أو النصف ماهرة والتي تشكل النسبة الكبيرة من قوة العمل في الدول النامية ، وبتكلفة منخفضة نسبيا لفرصة العمل إذا ما قورنت بالمشروعات الكبيرة التي تستخدم الأساليب الإنتاجية كثيفة رأس المال مقابل نسبة قليلة من القوى العاملة .
- تشجيع روح المبادرة والعمل الحر لجيل الشباب ليصبحوا روادا أعمال وأصحاب مشاريع خاصة و تجنب هدر طاقاتهم في انتظار تأمين فرصة العمل لدى طابور القطاع العام أو الخاص .
- قدرتها على التكيف في المناطق النائية الأمر الذي يمكنها من الحد من ظاهرة البطالة الريفية ، والهجرة من الريف إلى المدينة عن طريق توطين اليد العاملة وتثبيت السكان في أماكن إقامتهم الأصلية .<sup>2</sup>

#### • تكوين الإطارات المحلية :

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية في تكوين الأفراد وتدريبهم على المهارات الإدارية والإنتاجية والتسويقية والمالية لإدارة أعمال هذه المؤسسات في ظل قلة وضعف إمكانيات معاهد الإدارة ومراكز التدريب وأيضا تعمل هذه المؤسسات على تدريب العاملين وتأهيلهم لوظائف أحسن مستقبلا حيث أنها تسمح للعمال بالقيام بمهام متعددة وفي فترات زمنية قصيرة

<sup>1</sup> بن عبيد عبد الباسط - هداجي عبد الجليل ، مداخلة بعنوان " دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة " ، في العلوم الإقتصادية ، الجامعة الأفريقية العقيد أحمد دراية أدرار ، ص 12.

<sup>2</sup> بن عبيد عبد الباسط ، المرجع السابق ، ص 12.

حتى تكبر وتتوسع المهام والمسؤوليات التي يقومون بها وبذلك تتسع مداركهم ومعارفهم وتزداد خبراتهم حتى يكونوا في موقع إتخاذ القرارات الهامة وهذا ما يظهر ويعزز طاقاتهم وقدراتهم الفعالة ، إضافة إلى ذلك تعطي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرصة أكبر للمنظمين الجدد للدخول للأسواق والظهور وهذا يعطي فرصة أكبر لبروز أفكار متطورة وإبتكارات جديدة مما يساهم بشكل كبير في عملية التنمية .<sup>1</sup>

#### • توزيع الصناعات وتنوع الهيكل الصناعي :<sup>2</sup>

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا أساسيا في توزيع الصناعات الجديدة علي المدن الصغيرة والأرياف والتجمعات السكانية النائية ، وهذا ما يعطيها فرصة أكبر لإستخدام الموارد المحلية وتمييزها ، حيث تستثمر المواد الأولية المحلية سواء أكانت خامات غير مستثمرة أو سلعا نصف مصنعة ، مما يجعلها وسيلة مهمة لتشجيع ودعم الإنتاج الزراعي والإنتاج الصناعي على حد سواء عند إعتمادها على مدخلات الإنتاج المحلية بما فيها الآلات المصنعة محليا .فضلا عن دورها في تنمية وحماية الصناعات التقليدية التي أصبحت تلقى رواجاً لدى شعوب العالم المختلفة .

وتقوم بتلبية حاجيات الأسواق المحدودة المتواجدة في تلك الأماكن وتوظيف اليد العاملة العاطلة في هذه المناطق ، وفي نفس الوقت هذه المؤسسات لا تشكل أي عبئ إضافي على هذه المناطق من حيث الضغط والإزدحام على المرافق العامة الموجودة ولا تشكل أي مصدر لإزعاج السكان من حيث التلوث وغيره من مخلفات المصانع الكبيرة المتواجدة داخل محيط المدن ، وتلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا دورا أساسيا في مجال تنوع الهيكل الصناعي حيث تعزز المؤسسات الكبيرة على الإنتاج لتلبية حاجات الأسواق المحدودة نظرا لإعتمادها على الإنتاج الموسع ، وهكذا تقوم هذه المؤسسات بالإنتاج وبكميات صغيرة بدلا من الإستيراد من الخارج .

#### • المساهمة في زيادة الناتج القومي والناتج المحلي :

وعلى وجه الخصوص في الدول النامية ، حيث تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق مشاركة جميع شرائح المجتمع من خلال عمليتي الإدخار والإستثمار . وذلك بتوجيه المدخلات الصغيرة نحو الإستثمار وتعبئة رؤوس الأموال التي كانت من الممكن أن توجه نحو الإستهلاك ، هذا يعني زيادة المدخرات والإستثمارات وبالتالي زيادة الناتج القومي إلى جانب مساهمتها بنصيب كبير في إجمالي القيمة المضافة.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأى من المشروعات الأخرى ، بالنهاية لابد أن تؤدي لمنفعة أو ربحية معينة لأصحابها أو للدولة ، وإلا لما كان لها وجود أو قيمة . وتختلف نسبة مساهمة هذه المشاريع للدول وفقا لطبيعتها ونوعها والخدمة أو الصناعة المنتجة منها ، ومهما اختلف مقدار ما تقدمه هذه المشروعات فهي تقدم إضافة للناتج القومي للدولة ، حيث إن الدول التي تتوفر بها آليات منظمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ساهمت في إيجاد زيادة ملحوظة بالناتج القومي والمحلي . خلافة بفضل اللجوء إلى المشروعات والصناعات الصغيرة والمتوسطة .

<sup>1</sup> رايح خوني ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها ، المرجع السابق ، ص 49.

<sup>2</sup> سحنون سمير ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها في الجزائر ، ورقة بحث مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، يومي 17 و18 أبريل 2006، ص 424.

كما تشير التحليلات الإقتصادية و الإجتماعية للتجارب التنموية في العديد من دول العالم إلى أن بعض الدول الآسيوية قد حققت إنجازات هائلة خلال العقدین السابقین ، وتحولت من قوة إستهلاكية إلى قوى إنتاجية خلّاقة بفضل اللجوء إلى المشروعات والصناعات الصغيرة .

كما و تشير بعض الإحصاءات إلى أن : " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل نحو 90 % من إجمالي الشركات في معظم إقتصاديات العالم ، وتسهم هذه المشروعات بحوالي 46% من الناتج المحلي العالمي ، وتساهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي للعديد من الدول ، فعلى سبيل المثال تساهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بنحو 85 % ، 51 % من إجمالي الناتج المحلي في كل من إنكلترا والولايات المتحدة الأمريكية على الترتيب .

وفي اليابان تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساس الإقتصاد الياباني حيث تمثل حوالي 99.4 % من عدد المشروعات بها ، وتستخدم أكثر من 84.4 % من إجمالي العمالة في اليابان .<sup>1</sup>

#### ● تقديم منتجات وخدمات جديدة :<sup>2</sup>

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدر للأفكار الجديدة والإبتكارات الحديثة حيث تقوم بإنتاج السلع والخدمات المبتكرة ، ويمثل الإبداع جانبا من إدارة هذه المؤسسات والملاحظ أن كثيرا من السلع والخدمات ظهرت وتبلورت وأنتجت داخل هذه المؤسسات ، وهذا يرجع إلى معرفتها لإحتياجات عملائها بدقة ومحاولة تقديم الجديد ومواكبة التجديد .

#### ● توفير إحتياجات المؤسسات الكبيرة :<sup>3</sup>

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في نجاح المؤسسات الكبيرة حيث تمدها بإحتياجاتها وتغذي خطوط التجميع فيها وتقوم بدور الموزع والمورد لهذه المؤسسات فهي تعتبر كمؤسسات مغذية للكيانات الإقتصادية العملاقة ، ولا يمكن أن تحدث منافسة شديدة بينهما نظرا للتعاون والدور التكاملي بينهما ، حيث تعهد المؤسسات الكبيرة عن طريق التعاقد ببعض العمليات المتخصصة و الدقيقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تتسم بدرجة عالية من الكفاءة و التفوق والتحكم في الجانب التكنولوجي أكثر حتى من المؤسسات الكبيرة وفي هذا الصدد يشير تقرير لمنظمة التعاون والتنمية الإقتصادية على أن تركز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاعات فائقة التطور والتي تعتمد بدرجة كبيرة على البحث والتطوير يجعلها تقدم خدمات مهمة للكيانات الإقتصادية العملاقة من حيث إكتساب واستخدام التكنولوجيات الحديثة .

<sup>1</sup> نبيال فيصل عطية ، هند محمد المظلوم ، إدارة المشروعات الصغيرة ، (عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2016 ) ، ص 69.

<sup>2</sup> نبيال فيصل ، المرجع السابق ، ص 70.

<sup>3</sup> راجع حوني ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها ، المرجع السابق ، ص 50 - 51.

● المحافظة على إستمرارية المنافسة<sup>1</sup>:

في عصر التطورات السريع تصبح المنافسة أداة التغيير من خلال الإبتكار والتحسين وتظهر المنافسة الحديثة في عدة أشكال منها السعر ، شروط الإئتمان والخدمة ، تحسين الجودة في الإنتاج والصراع بين الصناعات في التبدل والتغيير والتجديد في الأساليب والهدف هو تلبية طلبات المستهلكين وتحقيق الأرباح والمحافظة على الحصة السوقية ، إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقق درجات أعلى من المنافسة في الأسواق وهذا يرجع إلى عدة أسباب منها :

- العدد الكبير لهذه المؤسسات .
- صغر الحجم والتقارب بينها .
- التشابه في الظروف الداخلية للمؤسسات .
- كمية الإنتاج الصغيرة .
- ضعف الموارد المالية... إلخ .

إن هذه الأسباب وغيرها تؤدي إلى عدم تمكن أي مؤسسة من فرض سيطرتها على الأسواق إلا في الحالات الإستثنائية والغير دائمة مما يمنع أي شكل من أشكال الإحتكار ، وصغر الحجم لا يتيح إمكانيات كبيرة للمؤسسة لفرض سيطرتها على الأسواق وتظل المؤسسات الأخرى تجد سبيل لمنتجاتها في هذه الأسواق وهذه الحالة تبقى المنافسة عالية .

● تحقيق التطور الإقتصادي<sup>2</sup>:

يشهد الإقتصاد العالمي ظهور مرحلة جديدة من النمو الإقتصادي للمؤسسات على مستوى التكنولوجيات الجديدة مثل قطاع المعلومات ، الإتصالات ، قطاع التكنولوجيا الحيوية ، علوم الحياة..... إلخ ، وهذه القطاعات هي سمة الإقتصاد الجديد وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محرك لهذا النمو الإقتصادي نظرا لإعطائها أهمية قصوى لتكنولوجيا المستقبل و الإهتمام بها وجعلها في دائرة تخصيصها وسر نجاحها ، وبذلك فهي تساهم بشكل واضح في تحقيق التطور الإقتصادي .

● القدرة على مقاومة الإضطرابات الإقتصادية<sup>3</sup>:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها القدرة على التكيف مع الظروف الإقتصادية المختلفة إذ في حالة زيادة الطلب يؤدي ذلك على زيادة قدرتها على الإستثمار ، أما في حالة الركود الإقتصادي فإن لها القدرة على الإستثمار ، أما في حالة الركود الإقتصادي فإن لها القدرة والمرونة العالية على تخفيض الإنتاج والتأقلم مع الظروف السائدة ، وطبقا لتقرير INSEE ، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة على مقاومة فترات الإضطرابات الإقتصادية من المؤسسات الكبيرة والسبب في ذلك يرجع لإختيارها الإستثمار في القطاعات الديناميكية وتضع نفسها في القطاعات ذات الإستثمار المالي الأقل وبذلك تكون أقل تأثرا بالأزمات المالية حيث أن هذه القطاعات تتلاءم وفترات الركود الإقتصادي الذي يتسم بقلة رؤوس الأموال لإقامة الإستثمارات .

<sup>1</sup> راجح خوني ، المرجع السابق ، ص 51 - 52.

<sup>2</sup> راجح خوني ، المرجع نفسه ، ص 52.

<sup>3</sup> محمد رشدي سلطاني ، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ، المرجع السابق ، ص 68.

• تعبئة الموارد المالية :<sup>1</sup>

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في تعبئة الموارد المالية الخاصة والكفاءات المحلية وزيادة الإدخار وتوجيهه نحو المجالات الإستثمارية بدلا من تجميده وإخراجه من الدورة الإقتصادية في شكل إكتناز ، ومثال ذلك قيام المشاريع الإقتصادية الصغيرة والمتوسطة بين أفراد العائلة أو الأصدقاء معتمدين في تمويلها على مدخراتهم الخاصة .

الفرع الثاني : الأهمية الإجتماعية<sup>2</sup>

إلى جانب الأهمية والدور الإقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، إتضح لها أدوارا على الصعيد الإجتماعي أيضا يمكن إجمال أهمها في النقاط التالية :

• تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين في المجتمع :

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبحكم قربها من المستهلكين تسعى جاهدة للعمل على إكتشاف احتياجاتهم مبكرا والتعرف على طلباتهم بشكل تام وبالتالي تقديم السلع والخدمات ، إن ربط العلاقات مع المستهلكين يؤدي إلى علاقة ربط بين المنتج والمستهلك ويعطي درجة كبيرة من الولاء لهذه المؤسسة أو تلك وهذا ما لا نلاحظه بنفس الدرجة لدى المؤسسات الكبيرة .

• المساهمة في التوزيع العادل للدخول :

في ظل وجود عدد هائل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتقاربة في الحجم والتي تعمل في ظروف تنافسية واحدة ويعمل بها أعداد هائلة من العمال يؤدي ذلك إلى تحقيق العدالة في توزيع الدخول المتاحة ، وهذا النمط من التوزيع لا يوجد في ظل عدد قليل من المؤسسات الكبيرة والتي لا تعمل في ظروف تنافسية .

• التخفيف من المشكلات الإجتماعية :<sup>3</sup>

ويتم ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات من مناصب الشغل سواء لصاحب المؤسسة أو لغيره وبذلك تساهم في حل مشكلة البطالة ، وما تنتجه من سلع وخدمات موجهة إلى الفئات الإجتماعية الأكثر حرمانا وفقرا وبذلك توجد علاقات للتعامل مما يزيد الإحساس بأهمية التأزر والتآخي بصرف النظر عن الدين واللون والجنس ، إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اقدر على إحتواء مشكلات المجتمع مثل البطالة والتهميش ، والفراغ وما يترتب عليهم من آفات إجتماعية خطيرة ، عن طريق منحهم مناصب عمل قادرة أن تؤمن لهم الإستقرار النفسي والمادي .

• إشباع رغبات وإحتياجات الأفراد :<sup>4</sup>

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصة للأفراد لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال التعبير عن ذوقهم وآراءهم وترجمة أفكارهم وخبراتهم وتطبيقها من خلال هذه المؤسسات فهي أداة لتحقيق الذات لدى الأفراد وتحقيق الإشباع النفسي وتحقيق القوة والسلطة .

<sup>1</sup> رايح خوني ، المرجع السابق ، ص 53.

<sup>2</sup> سرحان سليمان ، محاضرات عن " المشروعات الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية الإقتصادية (المفاهيم ، الأهداف ، التقييم ) " ، معهد بحوث الإقتصاد الزراعي ، قسم بحوث التسويق ، ألفت هذه المحاضرة بمؤتمر النيل للإعلام بكفر الشيخ -بتاريخ 10-5-2016 ، ص ص 4-5.

<sup>3</sup> محمد رشدي سلطاني ، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ، المرجع السابق ، ص 67.

<sup>4</sup> رايح خوني ، المرجع السابق ، ص 54.



• تقوية العلاقات والأواصر الإجتماعية :<sup>1</sup>

إن الإتصال المستمر بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعملائها وزبائننا يتم في جو من الإخاء والود والتآلف والعمل على إستمرارية مصالح الطرفين وتحقيق المنافع المشتركة ، وعادة ما يكون عملاء المؤسسة هم أنفسهم الأصدقاء والأهل مما يسهل التعامل ويزيد الترابط الإجتماعي بينهم .

• خدمة المجتمع :<sup>2</sup>

تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خدمة كبيرة للمجتمع من حيث ما تقدمه من سلع وخدمات متناسبة مع إمكانياته وزيادة قدراته الإستهلاكية وتحسين مستوى معيشتة وتحسين مستوى الرفاهية وتعزيز العلاقات الإجتماعية ، أيضا تساهم هذه الأخيرة في زيادة العائد الإقتصادي المتحقق وهذا ما يزيد درجة الولاء لهذه المؤسسات من قبل المجتمع المحلي .

المبحث الثاني : طبيعة إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في ظل التحديات التي يفرضها المحيط الجديد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بما يتصف به من تعقيد وتغيير سريع وزيادة حدة المنافسة ، بالإضافة إلى خصائص هذه المؤسسات من صغر الحجم ، محلية النشاط ، ومحدودية السوق... إلخ ، والتي تجعل تأثيرها في المحيط ضعيفا وتأثيرها به كبيرا ، هذا ما يفرض عليها إتباع نوع معين من الخصوصية في الإدارة وفي تسيير النشاط .

المطلب الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم المؤسسة من خلالها بتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية ، وتوزيع سلطة إتخاذ القرار في المؤسسة ، وتنسيق جهود الأفراد والأقسام من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمؤسسة . بحيث تمثل الثقافة التنظيمية للمؤسسة عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء ، فقد تكون عاملا إيجابيا مساعدا ودافعا إلى الإنجاز ، وقد تكون عاملا سلبيا معوقا للأداء ومانعا من التطوير .<sup>3</sup>

يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبساطة الشديدة وعدم التعقيد كالذي نجده في المؤسسات الكبرى ، وهذا راجع إلى صغر حجم هذه المؤسسات ، وكذلك إلى تركيز المسؤوليات في جهة واحدة ، وعدم تشعب الفروع بالشكل الذي قد يعقد من هيكلها التنظيمي .

<sup>1</sup> رابع حوني ، المرجع نفسه ، ص 55.

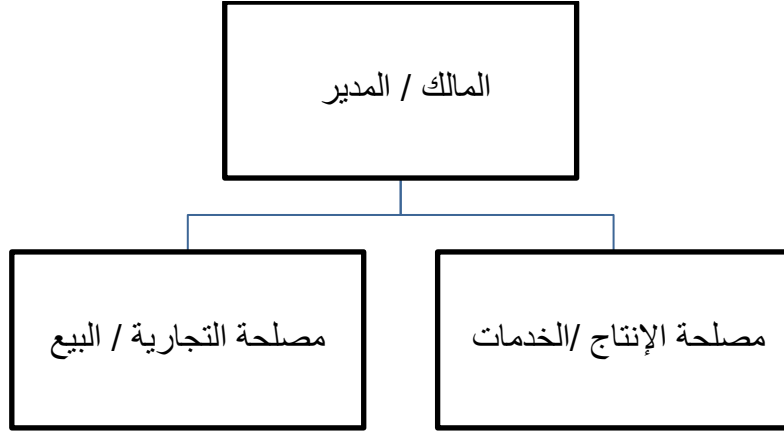
<sup>2</sup> رابع حوني ، المرجع نفسه ، ص 55..

<sup>3</sup> سوما علي سليطين ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة تشرين ، 2007، 2007 ، ص 46.

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة

إعطاء هيكل تنظيمي للمؤسسات الصغيرة .

الشكل رقم 08 : نموذج لهيكل تنظيمي تقليدي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة



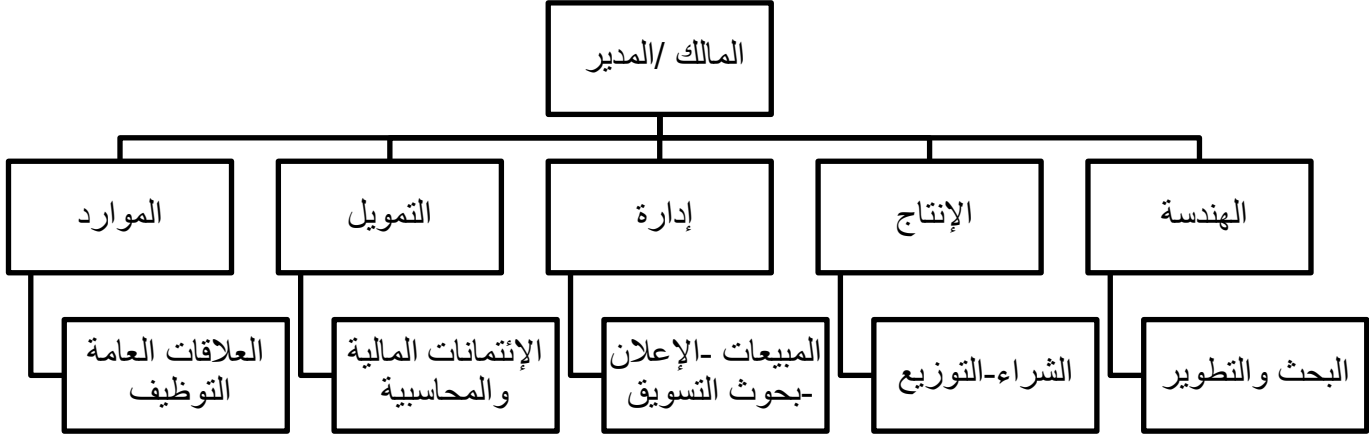
المصدر : خبابة عبد الله ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة ، (الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2013 )، 56.

وتجدر الإشارة هنا أنه من النادر أن نجد إدارة مستقلة للتسويق أو المالية أو الموارد البشرية .... في المؤسسات الصغيرة ، وهذا راجع إلى إعتبارات الحجم أولاً حيث أن الهيكل التنظيمي بها يكون صغيراً وغير معقد ، والإعتبار الآخر هو سيطرت المالك على كل أنشطة المؤسسة وبالتالي فإن جميع السلطات تؤول إليه ، حيث نجد في المؤسسات المصغرة مصالح وليس إدارات .

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسات المتوسطة

إعطاء الهيكل الوظيفي للمؤسسات المتوسطة

الشكل 09 : نموذج لهيكل تنظيمي تقليدي للمؤسسات المتوسطة



المصدر : خبابة عبد الله ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة ، (الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2013 ،) ، 56.

### الفرع الثالث : القرب الإداري والوظيفي

تسعى المؤسسة من خلال تطوير هيكلها التنظيمي إلى تحقيق إنتاجية عالية من قبل الموظفين وتقليل التكاليف من مواردها المتاحة وذلك عن طريق الترابط بين السلوك الإداري والسلوك الإنساني عن طريق وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وتوفير أفضل بيئة عمل .

#### 1. القرب الإداري :

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السلطة لا تمارس تحت نفس الإجراءات كما في المؤسسات الكبيرة الحجم ، وذلك لقرب المدير من الموظفين والعمال ، حيث يتسامون نفس أماكن وظروف العمل . إذا فالإدارة هنا بعيدة عن تلك الصورة التي يكون فيها المدير الذي يهيمن ويقرر بعيدا عن العمال ، حيث يمارس سلطته من الطابق العلوي كما في المؤسسات الكبيرة .

وكما لاحظنا من خلال التطرق لشكل الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فإن البعد بين مختلف المصالح والعمال والمدير يكاد يكون منعدما ، وهذا ما يولد إحساس العامل البسيط بمكانته في المؤسسة و يخلق رضا تواصل إجتماعي

كبير. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> خبابة عبد الله ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة ، المرجع السابق ، ص 58-59.

## 2. القرب والتداخل الوظيفي :

على عكس المؤسسات الكبيرة والعملاقة التي تتميز بإنفصال الإدارات والوظائف عن بعضها البعض ، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز أساسا بالتداخل الوظيفي وقلة إنفصال المصالح والإدارات عن بعضها البعض ، وهذا راجع إلى صغر حجمها في المقام الأول ، وكذلك التداخل الوظيفي بين العمال حيث نجد أن العامل الواحد قد يقوم بالعديد من الوظائف ، وينتقل من مصلحة لمصلحة أخرى بطريقة سلسلة دون إجراءات ولا تعقيد .<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : وظائف المؤسسات الصغيرة

يتم عمل المشروع الصغير على ثلاث مراحل :

#### الفرع الأول : وظيفة الشراء<sup>2</sup>

تعد وظيفة الشراء من الوظائف الأساسية في أي مؤسسة إقتصادية ، ولقد أصبحت تلك الوظيفة المصدر الأساسي للمعلومات المطلوبة لتخطيط النشاط الإنتاجي والتسويقي وتوفير الإحتياجات من المواد والأجزاء والسلع المختلفة . وقد تصل تلك الإحتياجات على مستوى الوحدة الإقتصادية إلى المئات من الأصناف والسلع وهو ما يشكل نسبة كبيرة من إنفاقها المالي سنويا .

تعد وظيفة الشراء في المؤسسة الإقتصادية الصغيرة من الوظائف التي تعمل في تكامل مع وظائف الإنتاج ، والبيع ، ولا يمكن تحقيق أهداف الإنتاج والبيع ما لم يتم توفير احتياجات المؤسسة الإقتصادية من مستلزمات الإنتاج المختلفة بالكمية والمواصفات الملائمة ، والسعر المناسب ، وفي المكان الزمان المناسبين .

فالشراء بمفهومه العام يقصد به الحصول على المواد الأولية وغير ذلك من المستلزمات السلعية والخدمية عن طريق دفع قيمتها ولكن الشراء كوظيفة يتطلب مفهوما جديدا يمكن أن يعبر عنه بوظيفة تدبير مختلف الإحتياجات من المستلزمات بأقل إستثمار ممكن .

وعلى إدارة المؤسسة أن تحدد النقاط التالية :

- مصادر الشراء .
- الأنواع والكميات المطلوبة .
- فحص المشتريات .
- مواعيد التسليم وفقا لجدول فني يتناسب مع خطة الإنتاج .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حباية عبد الله ، المرجع نفسه ، ص 58-59

<sup>2</sup> أكرم الطويل ، إدارة المواد ، (عمان ، دار زهران ، 2009 ) ، ص 31-32 .

<sup>3</sup> أكرم الطويل ، المرجع السابق ، ص 32 .

### الفرع الثاني : وظيفة الإنتاج<sup>1</sup>

بما أن عملية الإنتاج في المؤسسة الصغيرة تكون في مجال الصناعة التحويلية فإن عملية الإنتاج في هذه الحالة يمكن تعريفها بأنها التحويل الميكانيكي أو الكيميائي للمواد العضوية أو غير العضوية إلى منتجات تصلح لإستخدامها بوسائل الإنتاج أو سلع إستهلاكية سواء تم التحويل بالألات أو يدويا .

حيث يمكن تعريفها أيضا بأنها مجموعة أنشطة لتكوين السلع والخدمات عن طريق تحويل المدخلات إل مخرجات ذات قيمة أكبر للزبون المستهدف .

كما يعني بها إدارة الموارد المطلوبة من تخطيط وتنظيم لإنتاج السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة . ترتكز التعاريف السابقة على الوظيفة الإدارية للعمليات وما تتضمنه من تخطيط وتنظيم وسيطرة لتحويل المخلات من مواد أولية وطاقة ومعلومات وموارد بشرية وآلات إلى مخرجات نافعة وسيطة أو نهائية للزبون المستهدف . وتدور مهمة العمليات حول عملية تحويل الموارد الداخلة إلى منتجات تلي متطلبات الزبون وتؤمن إستمرار عمل المؤسسة . ووفقا لهذا المنظور توصف إدارة العمليات بأنها " الإدارة الفاعلة للمعالجات التحويلية المضافة للقيمة " بما يجعل قيمة المخرجات أكبر من مجموع مدخلاتها ، بواسطة وادة أو أكثر من تلك المعالجات التي تضيف قيمة للموارد بتغيير شكلها أو خصائصها أو تجميعها مع مواد أخرى ، وذلك بعملية تحويل مادية أو فيزيائية أو كيميائية أو تجميعية<sup>2</sup> .

### الفرع الثالث : وظيفة البيع<sup>3</sup>

تعتبر إدارة المبيعات من أقدم الإدارات التي ظهرت في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك لإرتباطها بعملية الإنتاج . إن إدارة المبيعات تحتل مكانة كبيرة وترتبط هذه المكانة بأهمية وظيفة البيع لكون هذه الوظيفة تعتبر المحرك الأساسي لأنشطة المؤسسات الإنتاجية والتسويقية والتي تحقق من خلال أنشطتها الأرباح للمؤسسة وإستعداد جميع التكاليف وتحقيق الأرباح المخطط لها والنمو والتوسع والصمود بوجه المنافسة والإحتفاظ بالحصة السوقية .

تساعد أنشطة عمليات البيع القيادات في إتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب لقيادة الأداء على المدى القصير والطويل ، كما تساعد قيادات المبيعات على الموازنة بين موارد البيع والفرص الكبرى بطرق فعالة من حيث التكلفة كما تساعد في تحسين أداء المبيعات من خلال عمليات أفضل وإستخدام التكنولوجيا والمنهجيات ، والمساعدة في تحسين معنويات الموظفين .

تتم وظيفة البيع بكسب الزبائن الجدد بحيث أن لكل زبون دورة حياة شرائية لمنتجات المؤسسة ، لذلك على إدارة البيع أن تقدر ذلك وتعمل على كسب زبائن جدد لتعويض الزبائن الذين ينتقلون إلى شراء منتجات مؤسسات أخرى . بحيث أن كسب الزبائن يتطلب مهارات وكفاءة العاملين من خلال عملية الإتصال بالمشتريين .

<sup>1</sup> إيثار عبد الهادي آل فيحان ، إدارة الإنتاج والعمليات ، ( العراق بغداد ، دار الكتب والوثائق ، الطبعة الأولى ، 2011 ) ، ص 3.

<sup>2</sup> إيثار عبد الهادي آل فيحان ، المرجع نفسه ، ص 4.

<sup>3</sup> محمد حاسم الصميدعي - ردينة عثمان يوسف ، إدارة المبيعات ، ( عمان ، دار المسيرة ، الطبعة الأولى ، 2010 ) ، ص 18-22.

تعتبر إدارة البيع الإدارة الوحيدة في المؤسسة الصغيرة التي تحقق إيرادات ومن خلال هذه الإيرادات تغطي جميع التكاليف وتحقق الأرباح . كما يجدر الإشارة أن هناك عدد متزايد من المؤسسات الكبيرة والمتوسطة الحجم أصبحت تهتم بإنشاء أقسام لعمليات البيع داخل مؤسساتها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : وظائف المؤسسات المتوسطة

بالإضافة على الوظائف السابقة للمؤسسات الصغيرة " الشراء ، الإنتاج و البيع " ، نجد في المؤسسات المتوسطة وظائف أخرى تتمثل في كل من وظيفة التسويق و وظيفة التخزين ، أما في ما يخص وظيفة الموارد البشرية فلا نجد لها في معظم المؤسسات المتوسطة بحيث سنتطرق في هذا المطلب إلى شرح الوظائف المعنية .

### الفرع الأول : وظيفة التسويق<sup>2</sup>

بعد التسويق الوصل بين أولئك الذين ينتجون السلع والخدمات مع الذين يشترونها ويستخدمونها ، وبمعنى آخر سد الفجوة بين الإنتاج والإستهلاك ، ويمكن تعريف وظيفة التسويق أنها الوظيفة التي تضمن أداء جميع الفعاليات والوظائف والأنشطة اللازمة من أجل إنسياب السلع والخدمات من المنتجين إلى الزبائن سواء كان هؤلاء مستهلكين نهائيين أو مشتريين لها من أجل عمليات إضافية قبل وصولها نهائياً إلى المستهلكين .

يعرف التسويق أيضاً على أنه عملية تخطيط وتنفيذ التصور الكلي لتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات لخلق عملية التبادل التي تشبع حاجات الأفراد والمؤسسات .

وأيضاً التسويق في المؤسسة الاقتصادية المتوسطة يمثل نظام متكامل تتعامل به مجموعة من الأنشطة يهدف إلى تخطيط ، تسعير وتوزيع الخدمات والبضائع بعد الإنتاج .

إذاً التسويق هو العمل الإداري الخاص بالتخطيط الإستراتيجي لجهود المشروع وتوجيهها والرقابة على استخدامها في برامج تستهدف الربح للمؤسسة ، وإشباع حاجات المستهلكين ، وهو يعبر عن العمل الذي يوحد كل أنشطة المؤسسة بما فيها الإنتاج والبيع .

### الفرق بين البيع والتسويق<sup>3</sup>

التسويق كمفهوم يتضمن تطوير الإنتاج ووضع تسعيرة والتوزيع والاتصالات والإهتمام المستمر بحاجات الزبون المتغيرة وتوفير منتجات جديدة وذلك لتلبية هذه الاحتياجات . فالبيع إذاً وظيفة من وظائف التسويق ، أي أن البيع تلك الوظيفة المسؤولة عن القوى البيعية في المشروع ، وتشتمل على الأعمال الخاصة باختيار رجال البيع ، تحديد المناطق البيعية وضع خطوط السير لعملية البيع .

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدعي ، المرجع السابق ، ص 22.

<sup>2</sup> وائل رفعت خليل ، إدارة التسويق Marketing ، ( دار المعزز ، الطبعة الأولى ، 2017 ) ، ص 14.

<sup>3</sup> [http:// ar.m.wikipedia.org](http://ar.m.wikipedia.org) ، عمليات البيع ، 2020/03/15.

### الفرع الثاني : وظيفة التخزين<sup>1</sup>

يمكن تعريف التخزين بأنه " كمية من المواد خامات أو أجزاء أو منتجات تحت التشغيل أو منتجات تامة ، تحت سيطرة المؤسسة ، ما تحتفظ بها لفترة زمنية معينة في حالة ساكنة نسبيا وذلك لإستخدامها أو بيعها . لذا فإن عملية التخزين هي محور نشاط إدارة المواد ، حيث تقوم المؤسسة بالعمل المباشر لتخطيط مستوياته وتوفيره بالكميات التي تخدم نشاط المؤسسة وتؤمن إستمرار عمليات الإنتاج والبيع. إن قيام المؤسسة بإتباع أساليب متنوعة للسيطرة على عملية التخزين للمواد بما يناسب نشاطها يتيح الفرصة لها بشكل أفضل أثناء عملية الإنتاج، حيث توفر البدائل الممكنة بشكل أوسع عند تحديد كمية الشراء ، بما يخدم توفرها بالكمية التي تخفض معها تكاليف الشراء والتخزين ، وتدعيم تدفق المنتج.

تعتبر عملية التخزين أحد النشاطات الرئيسية في المؤسسات الإقتصادية المتوسطة التي تؤدي دورا أساسيا في التأثير على الوضع المالي به ، بما يحققه من نتائج تؤثر بشكل مباشر على كيانها الإقتصادي ، وكلما كانت إدارة المؤسسة مدركة لهذه الحقيقة ، وحريصة على الحصول على تكاليف دقيقة للعملية الإنتاجية أمكنها أن تقدر مقدار أهمية الدور الذي تؤديه إدارة المواد في رفع تكاليف التشغيل أو خفضها من خلال الحفاظ على المخزون ومراقبة مستوياته بما يحقق تامين الأقسام المختلفة بالمواد المخزنية التي تحتاجها في الأوقات المناسبة وبالكميات المطلوبة .

إن عملية التخزين تعتبر مرحلة أساسية من مراحل العملية الإنتاجية سواء إذا كانت هذه العملية تستهدف تقديم السلع أو الخدمات . قد لا يخلو مرفق إنتاجي من عملية التخزين ، وفي أغلب مراحل الإنتاج بدءا من تامين خطوط الإنتاج بالمعدات والمكائن والمواد الخام ، وأثناء الإنتاج ، وبعد إتمام صنع السلع أي خزن البضائع الجاهزة .

كما يمكن التعرف على أهمية التخزين للمؤسسة من خلال وجهات النظر المختلفة لأقسام هذه المؤسسة بالنسبة للمخزون وتوفره وعلاقاته برؤوس الأموال ، فقسم المبيعات مثلا ينظر لمصادر المخزون على أنها غير محدودة ، أما قسم السيطرة على الإنتاج فيهمه الحصول على المواد لإستمرار الإنتاج ، أما الوحدة المالية فتتظر إلى إمكانية الإستفادة من رؤوس الأموال المجمدة من المخزون في مجالات أخرى ، أما الإدارة العليا تعتبر المخزون خزين الأمان يساعد على حماية المؤسسة من التوقف عن تأدية نشاطها الأساسي وما يترتب عليه من خسائر مادية ومعنوية بالإضافة إلى توفير المواد والسلع للمستهلكين عند الطلب وعدم جعلهم ينتظرون للحصول عليها.<sup>2</sup>

**ملاحظة :** بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية ، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة تمارسها كإدارة فقط ، حيث تقوم هذه الإدارة بالإهتمام الكلي بشؤون الأفراد ، من خلال رسم السياسات ، ووضع البرامج ، وتحديد الإجراءات ، أي تنظم سلسلة من القرارات والممارسات التي تؤثر مباشرة في الأفراد العاملين وعلاقاتهم بالمؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> على فلاح الزعبي - أحمد دودين ، " الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال " foundations and scientific assets in business administration ، (الأردن ، اليازوري ، 2015 ) ، ص ص 164-165 .

<sup>2</sup> على فلاح الزعبي ، المرجع السابق ، ص 165.

<sup>3</sup> مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية "الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية " ، (الرياض ، مكتبة العبيكان ، الطبعة الثالثة ، 2009)، ص 12.

الفرع الثالث : خصوصية إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك العديد من القضايا الأساسية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كإمكانيات والموارد القليلة التي تتمتع بها ، حيث أن المخاطرة عالية جدا والمنافسة في تزايد مستمر ، ولذلك من الضروري إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطريقة منظمة ومنطقية ، وفي الواقع نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبحث عن فرص للسماح بتبني سلوك إستراتيجي أكثر بساطة من الذي تتجهه المؤسسات الكبيرة ، لأن القدرات الإستراتيجية لهذه المؤسسات ناقصة ومحدودة ، وفي هذا الإطار تم تقديم المميزات التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الإستراتيجي وهي :

- موارد محدودة
- ضعف محفظة الأنشطة
- أهمية الإعتبارات الذاتية للمدير الإستراتيجي

إن عند تحليل المنافسة وذلك لتحديد البعد الإستراتيجي الملائم للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، يتم رسم الخطوط العامة للفرص والمخاطر بالنظر إلى التحليل الخارجي حيث أن هذه الخطوط تكون متكاملة مع التحليل الداخلي سويا ، بحيث يكون التحليل الداخلي باستخدام أسلوب سلسلة القيمة وذلك لإستفادة التامة من أنشطة المؤسسة وتحقيق نسبة أعلى من الأرباح وبأقل التكاليف الممكنة ، ويتم تحديد السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على هذا الأساس .<sup>1</sup>

ويتم تحليل سلسلة القيمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالترتيب الآتي :

- تعريف ساسلة القيم
- تحديد سلسلة القيم والهيكلة التنظيمي
- التحديد العام للنقاط الرئيسية
- تحليل الإرتباطات والتشابكات
- تحليل المفردات الأساسية للتكاليف
- تحليل المفردات الأساسية لتمايز المؤسسة و إستخراج القيمة .

إن أسلوب سلسلة القيمة يقوم برسم خريطة لسلسلة من النشاطات في المؤسسة نختص بالذكر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لتقديم القيمة للزبون عن طريق مجموعة من الأنشطة اللازمة لتحقيق المنتج ومن مراحل مختلفة من الإنتاج والتسليم للزبون . بحيث يحدد أسلوب سلسلة القيمة الأنشطة الأساسية والغير أساسية ، ومن خلال هذا التحليل تحقق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ميزة تنافسية ، وذلك من خلال تركيز الجهود المبذولة على الأنشطة الأساسية التي تخلق قيمة أثناء عملية الإنتاج .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شريفة رفاع - يوسف قريشي - منى مسغوني ، مؤشرات الأداء المعجدة للأولويات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مبراح ورقلة ، العدد 15 ، 2015 ، ص 20.

<sup>2</sup> سلطان محمد رشدي ، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه ، أهميته وشروط تطبيقه "حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية يسكرة" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، في العلوم تجارية ، فرع إستراتيجية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، السنة الجامعية 2005-2006 ، ص 28.



### المبحث الثالث : خلق القيمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في ظل الصراع الشديد بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسيطرة على السوق ، ظهرت للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات جديدة على رأسها السعي المستمر لتعظيم القيمة ليس فقط للمساهمين والزبائن ، بل لكافة الأطراف المرتبطة بنشاطها والمتأثرين به . وذلك بهدف الإستغلال الأمثل والفعال للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة في ضوء مفهوم خلق القيمة والذي يعرف على أنه الأنشطة التي تضفي قيمة للمنتج بدءا من مرحلة الشراء إلى غاية وصول المنتج إلى المستهلك النهائي.

#### المطلب الأول : إعادة هندسة هيكلية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق نموذج سلسلة القيمة

إن و مع بداية إهتمام المستهلكين بجودة الإنتاج ودرجة إبتكاره ، كنتيجة حتمية للتطورات التكنولوجية الطارئة على أدوات وتقنيات الإنتاج ووسائل الإتصال الحديثة التي ساهمت على إتجاهات سلوك المستهلك ونوعية الإنتاج الذي يرغب به ، فقد ظهرت حاجة ملحة للبحث عن النماذج الإدارية التي من شأنها أن تقضي على المشاكل التي تتضمنها تلك الهياكل التنظيمية الوظيفية ، والتي تفتقر لآليات إتصال فعالة تضمن السرعة والمصدقية عند نقل المعلومات المتعلقة بطبيعة الإنتاج وخصائصه ، فظهر مفهوم إعادة الهندسة .<sup>1</sup>

#### الفرع الأول : مفهوم إعادة الهندسة<sup>2</sup>

إعادة الهندسة أو الهندرة أو إعادة هندسة العمليات جميعها مصطلحات تستخدم للدلالة على الترجمة إلى اللغة العربية للكلمة الإنجليزية "The reengineering" . وهي تعبير لمفهوم حديث في مجال إدارة الأعمال ، يقوم على محاولة تغيير الأساليب الإدارية المطبقة بالمؤسسات ، لجعلها أكثر إنسجاما مع متطلبات القرن الحادي والعشرين .

إن إعادة الهندسة عبارة عن إحداث تغيير جذري وعميق في جميع العمليات التنظيمية الممارسة ، بالإستعانة بالوسائل الحديثة لنقل المعلومات ، والتعامل معها لتحقيق تحسينات أساسية في الإنتاجية والأداء وجودة الإنتاج .

حيث تعرف أيضا أنها عبارة عن إعادة تصميم لعمليات المؤسسة وهيكلها التنظيمي وأنظمة المعلومات التي تتوفر عليها ، لتحقيق نتائج وتحسينات جذرية تتجسد بتقليل الوقت والتكلفة وتعظيم القيمة التي تتضمنها المنتجات والخدمات .

وأيضا بأنها أحد الماخذ الإدارية الحثية ، الذي يرمي إلى إجراء تغييرات جذرية وسريعة داخل المؤسسات ، إنطلاقا من إعادة تصميم جذرية وسريعة داخل المؤسسات ، إنطلاقا من إعادة تصميم عملياتها الإستراتيجية وهيكلها التنظيمي وقيمتها وسياساتها .

التعريف الشامل : "تعرف إعادة الهندسة بأنها إعادة تفكير جوهرية ، وإعادة تصميم جذرية للهيكلة التنظيمي للمؤسسة ولعملياتها التشغيلية الممارسة ، لتحقيق تحسينات هائلة في أدائها والرفع من كفاءتها ، بتخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين جودته ، والوصول لتحقيق إرضاء أكبر للمستهلكين وتقليل وقت الإستجابة لرغباتهم ، والتمتع بأكثر مرونة تجاه التغيرات الخارجية ، والرفع من مستوى التنسيق والتكامل بالنسبة لأنشطتها ومهامها الممارسة"<sup>3</sup>.

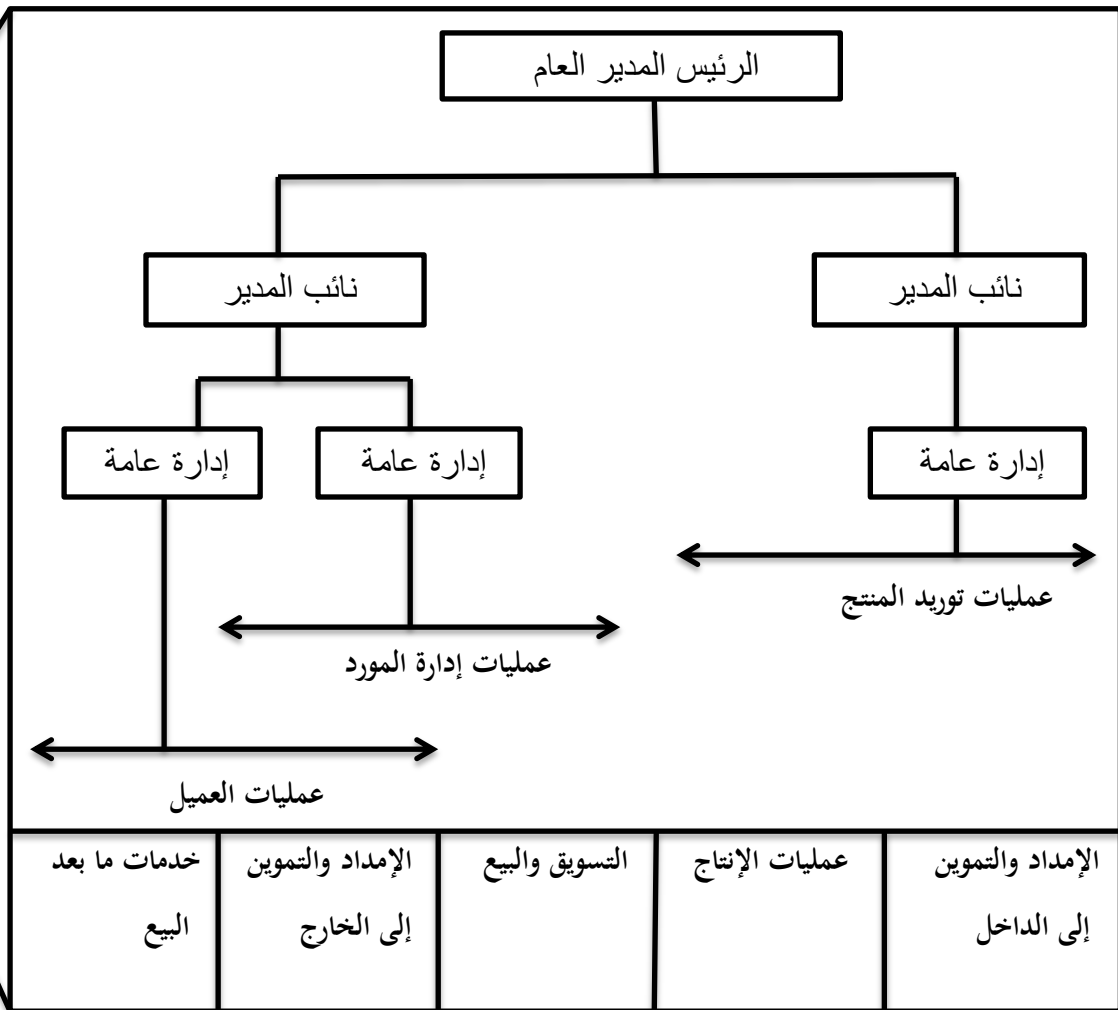
<sup>1</sup> عامر إبراهيم عمرو ، مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل ، 2018 ، ص 22 .

<sup>2</sup> مروه هشام ، إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة " حالة مؤسسات المناطق الصناعية لولاية سطيف " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2018-2019 ، ص 29 .

<sup>3</sup> أحمد عبد المجيد محمد أبو عمنشة ، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، ص 40 .

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني أسلوب سلسلة القيمة  
 إن إعادة هندسة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتطلب القيام بتغيير هيكلها التنظيمي بالتخلي عن الهيكل الوظيفي العمودي وتبني الهيكل  
 المتمركز حول العمليات الأفقي ، الذي يركز عن مفهوم العمليات وفريق العمل ، ويعتمد بصفة كبيرة على التقنيات الحديثة لنقل البيانات  
 والمعلومات كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل 10 : الهيكل التنظيمي المتمركزة حول العمليات



المصدر : مزهود هشام ، إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم  
 الإقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2018-2019 .

### الفرع الثالث : أبعاد الهيكل التنظيمي للعمليات<sup>1</sup>

للهيكل التنظيمي بعدين أساسيين هما :

1. **البعد التنظيمي** : يتعلق البعد التنظيمي أساسا بالهيكل التنظيمي ، إنطلاقا من مختلف التقسيمات والمستويات الإدارية التي

يوضحها الشكل السابق . حيث يتم التخلي نهائيا عن تجميع الأنشطة ضمن أقسام ومصالح ، وتعوض بمجموعة من العمليات

<sup>1</sup> مزهود هشام ، إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة ، المرجع نفسه ، ص ص 59-60 .

الأفقية ذات الطابع الفني . كما يتم تبسيط التقسيم العمودي للهيكل التنظيمي ، من خلال تغيير المفاهيم المرتبطة بالسلطة وتسلسل المناصب ، وما يتبعها من إجراءات إدارية صارمة خصوصا ما تعلق منها بفرض الرقابة ، والإعتماد على تمكين العمال والتفويض المرتفع للسلطة تجاه المستوى التشغيلي ، بحيث تصبح المؤسسة تتمتع بما يلي :

- تقليل مناولة العمل من قسم لآخر ، للتخلص من الأخطاء التي تسبب فيها إنحراف المعلومات الهامة المتعلقة بخصائص الإنتاج والمهام الإنتاجية ، وما ينجم عنها من آثار سلبية تمس تكلفة الإنتاج ومستوى جودته .
- إلغاء الأنشطة والمستويات الإدارية خصوصا تلك التي لا تضيف قيمة للإنتاج ، أو تكون تكلفة أداؤها مرتفعة . الأمر الذي من شأنه جعل منتجات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ذات قيمة منخفضة وقيمة إستعمالية مرتفعة .
- تنفيذ الخطوات على التوازي عوض تنفيذها على التوالي ، من خلال الإعتماد في تنظيم المستوى التشغيلي على العمليات ، التي تتشكل من أنشطة مدروسة ومصممة على أساس خلق القيمة وإستغلال الوقت .
- الحصول على معلومات آنية تتعلق بجميع الأنشطة والعمليات الإنتاجية ، كنتيجة حتمية لإشتمال فريق العمل على أفراد ذوي تخصصات متنوعة الأمر الذي يسمح بتفادي وقوع الأخطاء المكلفة .<sup>1</sup>

**2. البعد الفني :** تتميز الأنشطة والعمليات الممارسة بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بعدد في يرتبط بطبيعة العملية في حد ذاتها حيث يلاحظ أن الجانب الفني لإعادة الهندسة يعني دراسة مختلفة التفاصيل التي تشتمل عليها العمليات التشغيلية، من خلال مجموعة من المعايير أبرزها معيار الإجراءات ، الذي يوضح جميع الخطوات التي تتألف منها ، أي كل الأنشطة التي يمارسها الأفراد لبذل الجهود خلال فترة زمنية لإنتاج "قيمة محددة" ، وهي تتشكل بدورها من مجموعة من الأجزاء التي تم في الغالب خطوة واحدة أو خطوتين ويكلف بتنفيذها عامل واحد ، وتماشيا مع ذلك ، نجد إعادة هندسة تتطلب تشكيل مجموعة من العمليات الأساسية والفرعية والجزئية ، التي تهتم بخلق "القيمة للمستهلك" .<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : تحليل الأنشطة الخالقة للقيمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نظرا لأهمية خلق القيمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسعى هذه الأخيرة ولازالت تسعى للبحث عن المصادر الكفيلة بتحقيق هذا المطلب الأساسي ، وفي هذا الإطار تعتبر الموارد المتاحة لها على اختلافها وتنوعها أهم هذه المصادر ، وحتى تضمن المؤسسة تدفق منتجاتها إلى السوق عليها بتصميم نظاما كليا للتحكم في نظام إنتاجها بما يحقق أهدافها بأقل مستوى من التكلفة ، والمؤسسات الحديثة لا تنظر إلى الأنشطة التي تخلق القيمة كأنشطة منفصلة على بعضها البعض ، ولكن تنظر إليها كنظام متكامل يهدف إلى تحقيق هدف أساسي ومحدد هو إستخدام أنشطة المؤسسة بأعلى مستوى من الكفاءة ، للحصول على منتجات نهائية بتكلفة منخفضة أو مميزة عن منتجات المنافسين .

#### الفرع الأول : الأنشطة الأساسية

ترتبط الأنشطة الأولية مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة ، كما أنها تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل السلعة إلى العميل ، وتبدأ خلق قيمة الأنشطة مع توفير المواد الخام والموارد الأولية وتستمر من خلال توفير أجراء ومكونات الإنتاج .

<sup>1</sup> مزود هشام ، المرجع السابق ، ص ص 59-60 .

<sup>2</sup> مزود هشام ، المرجع نفسه ، ص 60 .

### 1. الإمداد إلى الداخل<sup>1</sup> : وهي الأنشطة التي تهتم بإستلام وتخزين وتوزيع المدخلات اللازمة للمنتج أو الخدمة وتتمثل في :

نقل المواد الأولية وتخزينها : تعرف المواد بأنها مجموعة متنوعة من المواد الخام والتوريدات والمواد نصف مصنعة ، وجميع اللوازم الضرورية التي تستعمل كمدخلات في العملية الإنتاجية وباقي الأنشطة الممارسة بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، من أنشطة إنتاجية وأنشطة تسويقية... إلخ. غير أن إستخدام تلك المواد يحتاج إلى رقابة ، ويتم تقدير تكلفتها من خلال تتبعها أو تخصيصها على أغراض التكلفة. لذلك يمكنها القول أن التحكم في المواد يفترض ضرورة معرفة جميع المراحل التي تمر بها ، إنطلاقاً من إستلامها ونقلها ثم تخزينها ثم إستهلاكها .

إنطلاقاً من الأهمية الكبيرة للمواد ، بإعتبارها تشكل نسبة معتبرة من تكلفة الإنتاج بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، نجد أنه من الضروري فرض آليات للرقابة عليها ومتابعة حالتها تماشياً مع كل المراحل الإنتاجية التي تمر عليها بذلك يمكننا ذكر جملة من الخصائص الواجب توفرها لتحسين المركز التكاليفي في هذا النشاط نذكرها :

- التحديد المفصل والدقيق لكل إجراءات الإستلام والتخزين والإستخدام ، بحيث تتم عملية الرقابة على كل تلك المراحل التي تمر بها المواد المختلفة داخل المؤسسة .
- تطبيق نظام صارم يعني بالضبط الداخلي الدقيق على حركة جميع المواد بين الأقسام وأجزاء الهيكل التنموي .
- إتباع أحسن وأبسط الطرق عن إجراء عمليات الجرد الفعلي للمواد .
- وضع سياسة فعالة لتسعير المواد المنصرفة ، ومعالجة جميع المواد الأولية التالفة أو المفقودة أو المتبقية .
- الإستعانة بتكنولوجيا المعلومات وأحدث الطرق والأساليب العلمية الحديثة في تسيير المخزون من المواد من أجل ضمان فعالية أكبر للرقابة وتفاذي ضياع القيمة .

تعتبر مستويات المخزون وخاصة المعدات والآلات من الأصول الثابتة سوف يجرر رأس مال ليتجه إلى إستخدامات أخرى ، ومن حيث الخسوم فإن تخفيض ديون المشتريات المواد الخام من خلال التخطيط الجيد للإحتياجات من هذه المواد يمكن أن يؤدي إلى تحقيق التوازن والتوزيع المناسب لمقدار السيولة المخصص لعملية الإنتاج .

### 2. العمليات الإنتاجية<sup>2</sup> : تتمثل العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحويل المدخلات من المواد الأولية إلى

مخرجات من سلع وخدمات مختلفة حيث تتم هذه العمليات عبر ثلاث أنشطة أساسية تتمثل في :

- **تخطيط الإنتاج** : ويعني القيام بتحديد الكميات المطلوبة لإنتاجها من كل منتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوماً أو أسبوعاً أو شهراً ، أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة لجميع خطوات تباع العملية الإنتاج بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الأهداف الإنتاجية ولتحقيق هذه الأخيرة نجد أن تخطيط الإنتاج يجدد المتطلبات الرئيسية من الإمكانيات الإنتاجية التي تقوم مباشرة بإنتاج هذه الكمية .
- **تنظيم الإنتاج** : ويقصد بتنظيم الإنتاج تجميع الأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ووضعها في جزء من الهيكل التنظيمي في صورة إدارة واحدة أو قسم يتكامل مع بقية الأجزاء ، ويتمثل دور التنظيم في " تحديد البنية

<sup>1</sup> أكرم الطويل ، إدارة المواد ، المرجع السابق ، ص ص 17-18.

<sup>2</sup> زهواني رضا ، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة رمال بلاستيك تقرت" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2006-2007 ، ص 23.

الهيكيلية والمهام المطلوبة وتأديتها والمواصفات المرتبطة بها " ، وتحديد العلاقات الرأسية والأفقية بين الأقسام والإدارات والأفراد ورسم خطوات السلطة وقنوات الإتصال حتى يناسب العمل في دورته المستمرة من المدخلات إلى مخرجات بأكبر قدرة ممكنة من الكفاءة والفعالية ونشير بأن تنظيم إدارة الإنتاج يتسم بمجموعة من المزايا منها: إقامة العمل على أساس موضعي ، والتخلص من التصرفات العشوائية وغير المتوقعة ويقلل كذلك من الإحتكاك والتنازع والتضارب في الإختصاصات وبناء على ذلك يتحقق التعاون والإنسام بين الأفراد والجماعة وتوزيع جهودهم في إتجاه واحد بالإضافة إلى الإستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية.<sup>1</sup>

● **الرقابة على الإنتاج** : تعتبر رقابة الإنتاج ضرورية للتأكيد من أن الأهداف المحددة في خطة الإنتاج تحققت ويمكن أن ينظر إليها كجهد يهدف إلى إعلام الإدارة بشكل دائم بالمطابقة أو فقدان المطابقة للمخططات ، والأهداف ، والسياسات ، ولكن مع زيادة المنافسة بين المؤسسات يتحتم على الأخيرة الإحتفاظ بمكانتها في السوق لمواجهة التغيرات الطارئة ، كإقتصاد السوق ، المعلومة والمنافسة الشديدة ، وعليه أيضا الإهتمام بعملية الإنتاج نوعيتها وتكلفتها بالرقابة المادية .

إن تحويل المدخلات إلى مخرجات بقيمة منخفضة يعني إنخفاض التكاليف وبالتالي إنخفاض السعر الذي له تأثير كبير على الإعتبارات المتعلقة بسلوك المشتري أو المستهلك النهائي للسلعة ويتم تخفيض تكاليف الإنتاج ب<sup>2</sup>:

- تحديد كل من تكلفة وأسعار السلع والخدمات المنتجة : وذلك بقصد فهم سلوك التكاليف وتحديد المركز المالي للمؤسسة وكذا تحديد أسعار البيع التي من شأنها تعظيم الأرباح والصمود أمام المنافسين .
- الرقابة على عناصر التكاليف وتخفيضها : وذلك من أجل الوصول بالتكاليف الفعلية لمستوى التكاليف المعيارية وتخفيضها ، إن إدراج التكاليف في عملية الرقابة كنشاط إداري يتمثل في محاولة الوصول بالمؤسسة لتحقيق الكفاءة المتميزة عند إستعمال مختلف عوامل الإنتاج .
- المساهمة في تعديل أداء الأنشطة والعمليات : تحتاج الإدارة العليا للمؤسسة لتقارير تتضمن معلومات مفصلة عن تكاليف المنتجات ، وذلك لإستعمالها في عملية التخطيط والرقابة ، في إطار التغذية العكسية ، ومن أجل محاولة تعديل أداء العمليات وتطويرها وجعلها أكثر كفاءة وفعالية وأكثر قربا من المستهلك ، في إطار عملية خلق وتعظيم القيمة المنتجة له .

### 3. الإمداد الخارجي : حيث تشمل كل الأنشطة والعمليات ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتسليم المخرجات من سلع تامة أو نصف

تامة ، وعلى هذا الأساس تعد هذه الأنشطة إحدى الموارد الأساسية للمؤسسة التي ينبغي الإهتمام بها ووضع خطة توزيع ترتبط بإختيار قنوات التوزيع وتحديد مستوياتها . حيث تعتمد المؤسسات في تصديق أو بيع منتجاتها إلى الزبون على مجموعة من الوسطاء سواء كانوا من داخل المؤسسة أو وسطاء خارجيين ، وبهذه الصورة فإن الوسطاء يمثلون قنوات التوزيع بالنسبة

<sup>1</sup> زهواني رضا، المرجع السابق ، ص 23.

<sup>2</sup> بن يوسف اعمر شريف ، إدارة الإنتاج عبر كل من التخطيط والرقابة "دراسة تطبيقية على مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموازية " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة سعد دحلبل بالبلدية ، 2006 ، ص ص 109-210.

للمؤسسة ، وبناء على ذلك تعد نظم التوزيع إحدى الموارد الأساسية للمؤسسة التي ينبغي الإهتمام بها ووضع خطة توزيع تربط بإختيار قنوات التوزيع وتحديد مستوياتها بالنقل والتخزين لتخفيض التكاليف منفاذ التوزيع وزيادة كفاءة نظام التوزيع وتحقيق المؤسسة أهدافها والحصول على العوائد المطلوبة فعلية أن تسعى إلى تحفيز الزبون للقيام بشراء المنتج.<sup>1</sup>

**4. العمليات التسويقية<sup>2</sup> :** يعتبر التسويق الحلقة الواصلة بين إدارة المؤسسة والمحيط الذي تعيش فيه . كما يعد التسويق أحد القنوات الأساسية التي تنتقل من خلالها كافة المعلومات والدراسات المتعلقة بحاجات المجتمع وتطوراتها وهذا ما يساهم في إعداد الإستراتيجية التسويقية المطلوبة .

إضافة إلى أهمية البيع والتسويق في العملية الإنتاجية فهو كذلك من المراحل التي تأتي بعدها ، حيث يتم التركيز على قنوات التوزيع ، إدارة عمليات التخزين ، النقل ، التسعير ، ودراسة الموقف النسبي للمنتجات المعروضة بالمقارنة مع المنتجات البديلة ، وردود أفعال المستهلكين . وهذه كلها تساعد على مراقبة وتقييم سياسة الإنتاج لجعلها أكثر إنسجاما مع المطالب الحقيقية لأفراد المجتمع . كما أن التسويق الناجع يؤثر على الأفراد بوسائل مختلفة فيؤدي إلى خلق حاجات إليهم من السلعة المنتجة الذي بدوره يحقق دائمية الطلب على المنتج وبالتالي إستمرار تحقيق الأرباح للمؤسسة فكلما كان نظام التسويق نظام فعال كانت القيمة في المؤسسة دائمة ، حيث أن المؤسسة لا تستطيع مقاومة ظروف المنافسة ومواكبة التغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين إلا عن طريق حيازتها لإدارة تسويقية فعالة .

يتم التحديد التقريبي للطلب لقياسه وترجمته في شكل خطة إنتاجية تتوافق مع الإمكانيات اللازمة لتنفيذها في الوقت المناسب (كما ذكرنا سابقا ) ثم الترويج لها بوسائل الإشهار المختلفة .

### الفرع الثاني : الأنشطة الداعمة

تقوم الأنشطة الباقية من سلسلة القيمة بتدعيم الأنشطة الأولية ، بعبارة أخرى تعمل على إثراء أو مساعدة وظيفة الأنشطة الأولية المضيفة للقيمة . وتمثل الأنشطة الداعمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ب :

#### 1. المشتريات<sup>3</sup> : يتم تنظيم أنشطة الشراء من خلال :

- التوقيت السليم لعمليات الشراء : إن هذا المفهوم يؤدي دورا بارزا في مجالين ها :

- تدبير جميع إحتياجات الوحدة الاقتصادية من المستلزمات السلعية والخدمية في مواعيدها المناسبة مما يضمن إستمرار العملية الإنتاجية حسب الخطط الإنتاجية والتسويقية الموضوعة .  
إن التوقيت غير السليم لعملية الشراء لها تأثير مباشر في وظيفة الإنتاج والتسويق ومن ثم الإيرادات المؤسسة الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة ، علما بأن التوقيت غير سليم قد يسبب في أغلب الأحيان توقف الإنتاج ، والتالي الضياع الإقتصادي للمواد المتاحة .

<sup>1</sup> أكرم أحمد الطويل ، قاسم أحمد العزاوي ، عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسل القيمة ، المرجع السابق ، ص 111 .

<sup>2</sup> بوكثير جبار ، قوة البيع في المؤسسة الجزائرية واقعها وأساليب ضمان نجاحها ، مذكرة مقدمة ليل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة العربي بن مهيدي أم لبواقي ، 2006-2007 ، ص 9 .

<sup>3</sup> أكرم الطويل ، إدارة المواد ، المرجع السابق ، ص 34-37 .

- إن التوقيت الصحيح لعمليات الشراء يؤدي إلى خفض تكلفة التخزين من خلال تفادي شراء المواد الخاضعة للخبز قبل فترة طويلة من الحاجة لها.

- **المشتريات كمصدر للربحية :** إن أي تخفيض في تكاليف المشتريات التي تحتاجها المؤسسة الاقتصادية يؤثر بشكل مباشر على ربحيتها. فمثلا يؤدي تخفيض تكاليف المشتريات بنسبة 2% إلى زيادة الربح بنفس النسبة وبمعنى آخر إن إنخفاض في تكاليف المشتريات بنسبة معينة يؤدي إلى زيادة الربح بنفس النسبة .
- تحقق وظيفة المشتريات قيمة مضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتساوى إن لم تزد عن القيمة المضافة التي تحققها العملية الإنتاجية . وتمثل القيمة المضافة التي تضاف إلى قيمة المواد والسلع الوسيطة كنتيجة .

تتضمن عملية تحليل القيمة دراسة العلاقة بين التصميم والأداء وبين تكلفة المادة أو الخدمة بهدف تقليل مستوى التكلفة عن طريق إجراء تعديلات على تصميم أو خصائص تلك المادة ، أو تصنيفها بأساليب أكثر كفاءة ، أو حتى إمكانية الإستغناء عنها نهائيا والهدف من تحليل القيمة هو ضمان تحقيق المواد المشتراة لمستوى أفضل وبأقل تكاليف ممكنة ، مما يقلل من التكاليف الكلية للإنتاج .

2. **البنية التحتية للمؤسسة:**<sup>1</sup> البنية التحتية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتكون من الأنشطة التي تشمل الإدارة العامة والتخطيط والمالية والمحاسبية ..... الخ .

تظهر البنية التحتية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أحيانا على شكل " مصاريف عامة " ، ولكن يمكن أن تكون مصدرا ثريا لتعزيز القدرة التنافسية ، إن الجمع بين كل من الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة تحدد أساس المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة ، عن طريق تجزئة سلسلة قيمة المؤسسة إلى مراكز أنشطة متقطعة ومنعزلة ، يستطيع المديرون تقييم ما إذا كانوا يؤدون كل نشاط بطرق أفضل من منافسيهم ، على سبيل المثال (تكلفة منخفضة ، جودة أفضل ، تسليم أسرع ) ، بعبارة أخرى ، ليس كافيا أن تقول أن المؤسسة ما أفضل من مؤسسة أخرى من منور شامل ، ففلسفة القيمة تسمح للمديرين أن يفارقوا أنشطة محددة في مؤسستهم مع نفس الأنشطة التي تؤديها المؤسسات الأخرى المتنافسة معهم ، ومن ثم مقارنة سلسلة قيمة المؤسسة ما مع تلك الخاصة بالمنافسين يمكن أن تعطينا نظرة شاملة عن مواطن القوة ومواطن الضعف لكل مؤسسة .

## الفرع الثالث : الروابط بين الأنشطة<sup>2</sup>

إن تكاليف الأنشطة المولدة للقيمة تتغير غالبا حسب سلوك الأنشطة الأخرى ، ولذلك فهو يميز بين نوعين من الروابط :

1. **روابط منتشرة ضمن أنشطة سلسلة القيمة :** تتواجد هذه الروابط بين كل الأنشطة المولدة للقيمة ، شكلت في سلسلة القيمة ، ومن بين الروابط الأكثر شيوعا هي تلك التي تربط بين الأنشطة المباشرة مع الأنشطة غير مباشرة ، مثل : الموجودة بين الأنشطة: إشتغال الآلات والصيانة ، أو بين الأنشطة المتعلقة بضمان الجودة وأنشطة أخرى ...

<sup>1</sup> بن عامر عبد الكريم ، نمذجة سلاسل القيمة بإستعمال الأساليب الكمية كأداة إستراتيجية لدعم إتخاذ القرار ، المرجع السابق ، ص ص 45-46 .

<sup>2</sup> محمد كنفوش ، إنشاء القيمة في المؤسسة بإستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC " دراسة تقييمية لنظام التكاليف المعتمد في المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نفضال " ، مذكرة مقمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة سعد دحلب البلدة ، 2007 ، ص ص 93-94 .

إن تحديد هذه الروابط يمكن من تخفيض التكاليف وذلك من خلال التوفيق بين التناسق و الأمثلية ، مثلا التناسق بين نشاط التموين و التجميع سيخفف من الإحتياجات المرتبطة بالتخزين .

2. **الروابط الرئيسية :** هذا النوع من الروابط يعكس الإرتباط التبادل بين أنشطة المؤسسة وأنشطة محيطها ، ومنها نجد ، سلسلة الأنشطة للموردين ، وشبكة التوزيع ، حيث تحيد هذه الروابط من رف المؤسسة يتم بدراسة طريقة تأثير سلوك المومنين ، وشبكات التوزيع على تكلفة كل نشاط من هذه النشاطات .

3. **الروابط مع الموردين :** والتي يدور تأثيرها حول : خصائص المنتج ، الخدمات المتوفرة ، إجراءات ضمانات الجودة ، التعليب ، إجراءات التسليم ومعالجة الطلبات ، وبناء على ذلك فإن تسيير الروابط مع الموردين سيمكن من التخفيض في التكاليف الكلية من خلال التناسق أو الأمثلية بين الأنشطة . أما الروابط سهلة الإستغلال فهي تلك التي تسمح بتخفيض التكاليف للمؤسسة والمورد في آن واحد .

4. **الروابط مع شبكات التوزيع :** يبنق هذا النوع من الروابط نفس الموصفات التي تميز الروابط مع الموردين ، ونشير إلى أنه من الصعب إستغلال الروابط التي تفرض إرتفاع في تكلفة المورد أو شبكات التوزيع إلا إذا كان للمؤسسة قدرة كبيرة على التفاوض .

### المطلب الثالث : العلاقة النظرية بين أنشطة سلسلة القيمة وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمثل الأداء المفهوم الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع متغيرات المحيط أو فشلها ، وذلك وفقا لمعايير وأسس محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها وفي إطار الأهداف الطويلة الأجل . وسنخصص في هذا المبحث دراسة الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .<sup>1</sup>

### الفرع الأول : مفهوم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>2</sup>

يبقى مصدر الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موضوع اختلاف بين مختلف الدراسات والكتابات ، الأداء هو النتيجة المتحصل عليها في ظل محيط تنافسي بما يسمح للمؤسسة بزيادة تنافسيتها ، مردوديتها وأيضاً قدرتها على التأثير على باقي مؤسسات القطاع ، ويعرف الأداء أيضاً بأنه الكفاءة والقدرة على دمج مختلف العوامل المنتجة بأحسن طريقة ممكنة مع تقديم منتج ذو جودة . وفي نفس الإطار يمكن تعريف الأداء بأنه إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المادية ، المالية والبشرية وإستغلالها بالطريقة التي تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها . ويركز هذا المفهوم على الطرق التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وغاياتها من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتعددة وإمكانية تخصيصها على الأنشطة والفعاليات في المؤسسة بكفاءة .

يترجم الأداء في نجاح المؤسسة في السوق ، وهو يعبر عن تحقيق الأهداف والغايات ، بينما البقاء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو كيفية وصولها إلى الحفاظ على أنشطتها في محيط متقلب و أحيانا عدائي . فالنجاح مقياس نسبي للأداء ينشأ عندما تقوم المؤسسة بإنشاء "القيمة" لزبائنها بطريقة مستدامة وفعالة إقتصاديا ، بينما البقاء عكس الفشل ، هو مقياس مطلق لأداء المؤسسة يعبر عن قدرتها على الإستمرار في النشاط كوحدة إقتصادية .

<sup>1</sup> جودي حنان ، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والإندماج في الإقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2016-2017 ، ص 85 .

<sup>2</sup> جودي حنان ، المرجع نفسه ، ص 85-86 .



## الفرع الثاني : تحليل العلاقات<sup>1</sup>

تنقسم العلاقة إلى :

### 1. الأداء المالي : سلسلة القيمة أداة تستلزم دراسة أنشطة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخارجية والداخلية جميعا بحيث يتم ترتيب

الأنشطة وتنظيمها وفق هيكل تنظيمي بالشكل الذي يساعد على تحقيق أفضل ربح للمؤسسة ، وكذلك النظر إلى تلك الأنشطة على أنها سلسلة حلقات مترابطة ينبغي ملاحظتها وتحليلها ضمن إطار ملائم إستراتيجيا من أجل فهم سلوك التكاليف وربطها مع الصفات المفيدة .

حيث أن أنشطة سلسلة القيمة هدفها إضافة أكبر قيمة ممكنة وبأقل تكلفة ، وقياس مقدار الإضافة في القيمة والربح المتحقق لكل جزء من السلسلة أو التحسينات في التكلفة ، حيث ترتبط نشاطات التسويق والمبيعات بمشتريات المنتجات من الزبائن النهائيين والحوافز التي تستعمل لإقناع الزبائن ولزيادة المبيعات والتي تتضمن عناصر عمليات والتسعير ومن ثم زيادة الأرباح في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة .

### 2. الأداء التشغيلي : إن نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر يعد تكتيكا يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة

الصغيرة والمتوسطة لتحديد مصادر الميزة التنافسية ومن ثم معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية والمحتملة أيضا ، وكذلك عندما تكون الأنشطة أساسية وأنشطة سائدة هي عبارة عن تحويل المدخلات إلى مخرجات بالوقت نفسه تضيف كل منها قيمة للزبون النهائي . وتحليل القيمة يتم من قبل فريق متعدد الإختصاصات ذلك الذي يتألف أعضاءه من أقسام مختلفة ، مثل قسم المشتريات والتسويق ، وتجتمع معا لمعاينة المنتج الموجود أو الجديد لتقليل مستوى الإنفاق الحال في عملية الإنتاج من دون تقليل أو اختزال من قيمته ، والجوانب الأساسية لتحليل سلسلة القيمة هي الإدراك بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي أكثر من مجموعة عشوائية من الآلات والال والأفراد ، فهذه المواد من دون قيمة ما لم تنشر في النشاطات وتعظم في أعمال روتينية وأنظمة إنتاج المنتجات للزبون النهائي ، فضلا عن ذلك فإن تحليل القيمة تهتم أو تسلط الضوء على كل نشاط لتحليل قيمته وتلفته لأنه يعكس القيمة الكلية للأنشطة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، تتكون هذه الأنشطة من مجموعتين ، هما الأنشطة الأساسية والأنشطة السائدة ، فالمجموعة الأولى تركز بشكل مباشر على إنتاج المنتجات والتي تتكون من المدخلات ، والعمليات والمخرجات ، والتسويق والمبيعات ، أما المجموعة الثانية فهي تأثر الدعم والإسناد للأنشطة الرئيسية التي تتكون من المشتريات وأنشطة البنى التحتية للمؤسسة ، وتحقق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أرباحها عندما تكون قيمة أنشطتها أكبر من التكلفة الإجمالية لأداء أنشطتها .

### 3. الأداء التنافسي : إن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تحدد طبيعية الميزة التنافسية لمنافسيها الحاليين والمرتبين عن طريق دراسة

أنشطة القيمة أو بواسطة إعادة تشكيل سلسلة القيمة ، ولإنجاز ذلك يتم ما يأتي :

- **تحديد الميزة التنافسية :** إن تحليل النشاطات يساعد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على الفهم الأفضل

لإستراتيجية المؤسسة .

<sup>1</sup> أكرم أحمد الطويل - قاسم أحمد العزاوي ، عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة وأبعاد الأداء الإستراتيجي ، المرجع السابق ، ص 180-181.

- **تحديد الفرصة لإضافة القيمة :** عن طريق تحديد النشاطات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي يمكن أن يساعدها في تحديد ماهية الأنشطة التي يمكن أن تضيف قيمة للمنتوج أو الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتوج ، ومن ثم تضيف قيمة مهمة للزبون .

- **تحديد الفرص لتخفيض التكلفة :** من أجل تحقيق الميزة التنافسية ينبغي على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تخفيض كل التكاليف التي تؤثر عكسيا عن الميزة التنافسية .

إن دراسة أنشطة القيمة وموجهات التكلفة يمكن أن تساعد على تحديد الموقع التي يمكن أن تتنافس فيها سلسلة القيمة تتمكن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من تحقيق ذلك عن طريق مقارنة سلسلة القيمة لها مع سلسلة القيمة للمنافسين الرئيسيين وتحديد المواقع المهمة التي تتطلب الانتقال بإتجاهها لتصبح أفضل من منافسيها في إدارة سلسلة القيمة الخاصة بها بدلا من إستخدامها السابق لسلسلة لأغراض معالجة الزيادة في التكلفة والضياع في الأنشطة التي توظف لها قيمة قليلة ، وإن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة والمحافظة عليها يتم على العلاقات بين قدرات المؤسسة ومهاراتها المختلفة بشكل جماعي أكثر من الأداء الفردي لكل منهما ومن ثم يجب على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إيجاد الوسائل المناسبة للمحافظة على بنيتها الإدارية الفعالة لكي تتمكن من تطبيق الإستراتيجيات وتحقيق أهدافها <sup>1</sup>.

<sup>1</sup>أكرم أحمد الطويل – فاسم أحمد العزاوي ، المرجع السابق ، 181.

## خلاصة الفصل :

تسعى الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال إعداد وتنفيذ الخطط لمواجهة المنافسين بالأسواق ، ولتلبية إحتياجات العملاء من المنتجات والخدمات بمواصفات وأسعار منافسة ، بالإضافة إلى تحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصلحة لذا تلجأ بعض تلك المؤسسات إلى إتباع أساليب متنوعة لمواجهة الضغوط التي تواجهها ، كتقليص بعض الأنشطة أو تخفيض التكاليف وهذا ما يرشدها إلى تبني أسلوب "سلسلة القيمة لبورتر" ، حيث يتم بواسطة هذا الأسلوب البحث عن كل السبل التي تؤدي إلى تخفيض تلك التكاليف وبالشكل الذي يؤدي إلى الحفاظ على نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة ، وبما يكفل لها تحقيق القيمة ومنافسة المؤسسات الأخرى ، فضلا عن ذلك فإن الأمر يتطلب خبرة وفهمها واسعاً عن الأنشطة المراد تخفيض تكلفتها والكثير من المعلومات عن وضع المؤسسة وعلاقتها الداخلية والخارجية وكذلك الأمر يجب على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بمقارنة تكلفة أنشطتها مع تكلفة أنشطة المؤسسات المماثلة وهذا لغرض تحقيق الميزة التنافسية .

## الفصل الثالث :

الدراسة الميدانية لمؤسسة منيب

لإنتاج البناء الجاهز من

الخرسانة

## تمهيد :

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القاعدة الأساسية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وذلك لما تحفقه من مردود إقتصادي كبير على مستوى كافة القطاعات الإنتاجية داخل الإقتصاد الوطني ، بحيث تساهم بشكل مباشر في توسيع القاعدة الإقتصادية وفي تحقيق التكامل الإقتصادي بين كافة القطاعات ، بالإضافة إلى التأثير الفعال الذي تقوم به إدارة الإنتاج في تحسين مستوى المؤشرات الإقتصادية الخاصة بمجال الإنتاج والأفراد ، والتسويق .... وغيره .

وبعد ما تطرقنا إلى مفاهيم القيمة وخاصة تحليل سلسلة القيمة الذي جاء به مايكل بورتر ، والذي يسعى إلى خفض التكاليف الغير ضرورية خلال العملية الإنتاجية والإستفادة فقط من الأنشطة الخالقة للقيمة داخل المؤسسة ، وكذا معرفة طبيعة كل من العلاقات الداخلية في المؤسسة وتنظيمها وفق أسلوب سلسلة القيمة . سوف نحاول في هذا الجزء من المذكرة تطبيق تحليل سلسلة القيمة على مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة ، وبالتالي تقسيم الأنشطة لأساسية وأخرى لداعمة ومعرفة نقاط تفعيل القيمة ونقاط ضياعها .

وبذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : التعريف بمؤسسة الدراسة

المبحث الثاني : إدارة الأنشطة في المؤسسة وفق تقسيمات تحليل القيمة

المبحث الثالث : نشاط المؤسسة في ظل إستخدام أسلوب تحليل القيمة لبورتر .

## المبحث الأول : التعريف بمؤسسة الدراسة

تعتبر مؤسسة الدراسة مؤسسة ذات أهمية كبيرة في منطقة " أولادجلال " نظرا لكونها تغطي إحتياجات المنطقة والمناطق المجاورة لها ، بحيث كانت المنطقة تفتقر للمؤسسات الإنتاجية من هذا النوع ، حيث أصبحت المؤسسة محرك للنشاط الإقتصادي فيها .

## المطلب الأول : تقديم المؤسسة

تتميز المؤسسات الإقتصادية بالخصوصية نظرا لإختلاف بنيتها ومكان وطبيعة مزاوله نشاطها ، لذا سيتم في هذا المطلب إعطاء صورة عن مؤسسة الدراسة وتحديد طبيعة العلاقات الداخلية فيها .

الفرع الأول : تعريف ونشأة المؤسسة<sup>1</sup>

مؤسسة الإخوة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة ، تأسست سنة 2018 من قبل السيد عماد منيب بن عبد المجيد ، بدأت نشاطها بالإشهار والترويج لمنتجاتها وفق البطاقات التقنية التي تحتوي على خصائص ونوع منتجاتها (الملحق 1) و(الملحق 2) بحيث تم توزيع هذه البطاقات وإحتواء الزبائن من خلالها.

تعتبر المؤسسة مؤسسة ذات مسؤولية محدودة **sarl** " وتعني sarl شركة تتألف من شخصين أو أكثر ، وتكون مسؤولية الشريك فيها عن ديونها والإلتزامات المترتبة عليها وحسائرها بمقدار حصة رأس مالها " .

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية منطقة النشاط رقم 49 أولادجلال - ولاية بسكرة .

يعتبر النشاط الأساسي والوحيد للمؤسسة نشاط الإنتاج ، بحيث تنتج أنواع من منتجات البناء الأساسي الجاهز ، وقد تم إختيار نشاط المؤسسة نتيجة الطلبات المتكررة من أهل المنقطة وإحتياجاتهم الدائمة لمثل هذه المواد .

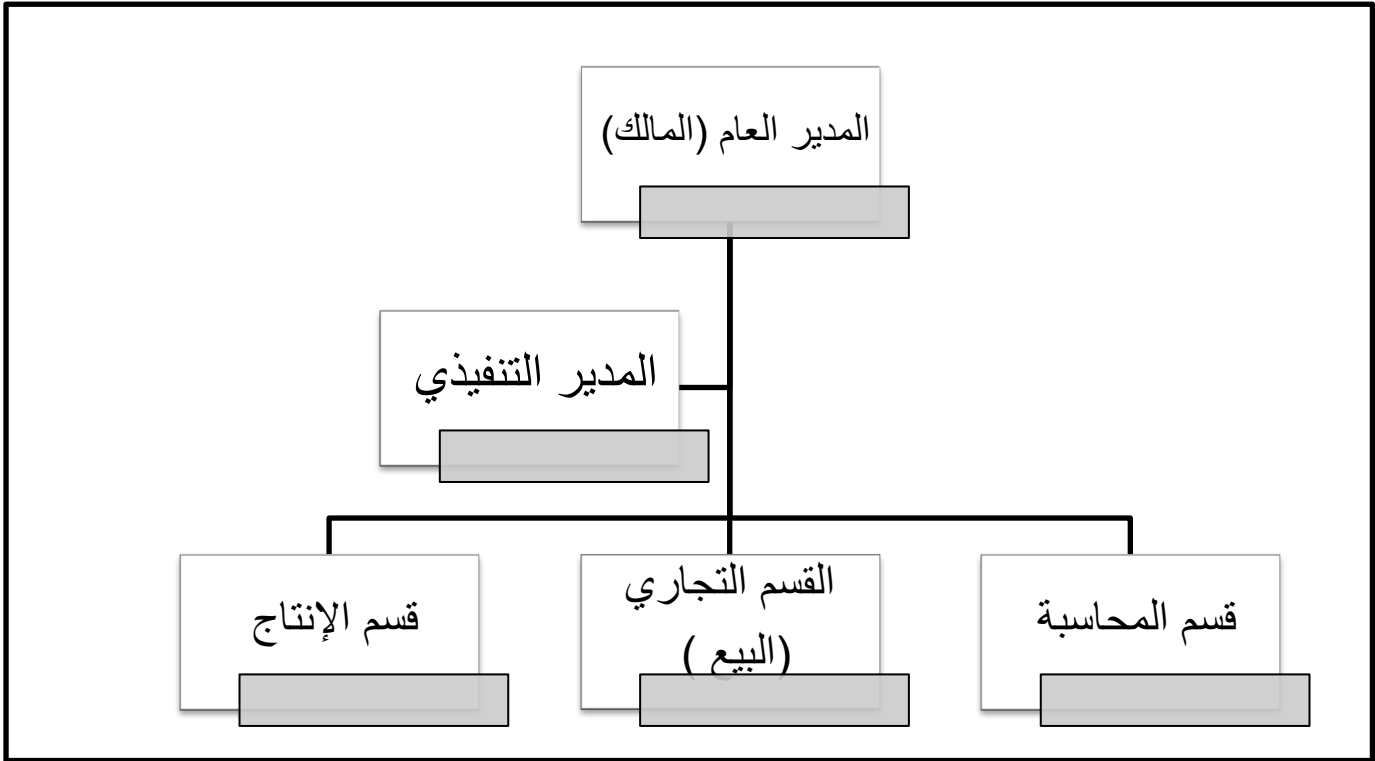
عدد عمالها 21 عامل سنتطرق لتخصصاتهم وطبيعة عملهم في ما يلي ، وتعتبر حسب القانون التوجيهي الجزائري لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 02/17 مؤسسة صغيرة .

<sup>1</sup> المصدر : مصلحة تسيير الموارد البشرية ، مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة ، سنة 2020.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>1</sup>

تختلف هيكلية المؤسسات الإقتصادية عن بعضها البعض وذلك لطبيعة نشاط كل مؤسسة وكذا خصوصية عملها وطبيعة الموارد البشرية والمادية فيها .

الشكل رقم 11 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات المدير التنفيذي للعمليات

الفرع الثالث : التنظيم وطبيعة العمل<sup>2</sup>

المدير العام أو المالك الرئيسي يمثل السلطة العليا في إدارة المؤسسة ، بحيث يقوم بإتخاذ قرارات التمويل وكذا الإستثمار " مسؤول عن العلاقات الخارجية ككل " ، كما هو الذي يضع ويحدد الخطط والإستراتيجيات التي تدير عليها المؤسسة ، يكلف أو يشرف على المدير التنفيذي للعمليات الذي بدوره يعتبر المسير للمؤسسة "المدير التنفيذي الأعلى رتبة في المؤسسة " ، إذ يخطط وينظم وينسق ويراقب كل ما يتعلق بالإدارة الداخلية للمؤسسة ، وهو الجسر الواصل بين الإدارة العامة وبقية الإدارات ، بحيث يشرف الأخير على جميع العلاقات والنشاطات والعمليات داخل المؤسسة ، كما وينظم الإدارات الخاصة بكل من المحاسبة والبيع والإنتاج ويرفع التقارير والتوصيات والتنبيهات للمدير العام الذي بدوره يتابع ويتابع سير العمل الفعلي مع ما هو مخطط له .

<sup>1</sup> المصدر : مصلحة تسيير الموارد البشرية ، مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة ، سنة 2020.

<sup>2</sup> المرجع نفسه .

المطلب الثاني: توصف المؤسسة

تحتوي المؤسسة على :

الفرع الأول :الجناح الإداري<sup>1</sup>

وتمثل جانب الإدارة في المؤسسة ، بحيث ينقسم إلى ثلاث أقسام وهي :

1. مكتب المحاسبة : يعمل بهذا المكتب " المحاسب " بحيث يقوم بتسجيل العمليات المالية التي تحدث بالمؤسسة،

وتبويب تلك العمليات وترتيبها في مجموعة مترابطة وتلخيص وعرض تلك المعلومات على الأطراف المستفيدة منها ، كما يعمل المحاسب على تحليل وتفسير تلك المعلومات المالية وذلك بقصد إدراجها في ترشيد عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة .

يقوم المحاسب بتحديد نتيجة أعمال المؤسسة من ربح أو خسارة وذلك لكونه من يمسك ميزانية المؤسسة ، كما و يحدد ممتلكات المؤسسة وإلتزاماتها والتغيرات التي تطرأ عليها .

يراقب المحاسب الفواتير ويتأكد من مدى صحتها وذلك قبل ما تقوم المؤسسة بعملية الشراء .

2. مكتب إدارة الموارد البشرية : يعمل بالمكتب " المدير التنفيذي للمؤسسة" و "مساعدته " بحيث يقوم بإدارة

المؤسسة وذلك من خلال تنظيم جميع النشاطات والعمليات التنسيقية كما ويقوم بتوزيع المهام على باقي هياكل المؤسسة .

يعمل المكتب على تحليل العمل وذلك من خلال التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات المتلقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها ، كما يتم التخطيط لإحتياجات المؤسسة المستقبلية من اليد العاملة . يتم أيضا في هذا المكتب تصميم هيكل الأجور وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف وتصميم أنظمة الحوافز وذلك من خلال منح مقابل عادل للأداء المتميز ، كما و يتم دفع مستحقات العمال في المؤسسة من هذا المكتب .

كما يتم جدولة العمل وتقسيمه من خلال تحديد ساعات وطبيعة العمل والراحة (الملحق رقم 3) وفق نظام يناسب طبيعة المؤسسة وكما ويتم مراقبة مردودية العمال من هذه الإدارة .

3. المصلحة التجارية : يعمل بالمكتب 2 من الموظفون ، تقوم المصلحة بإستقبال الزبون وتقديم جميع المعلومات

والإجابة حول جميع الإستفسارات الخاصة بالمنتج ، كما تسجل المصلحة الطلبات وتقوم بعملية البيع أيضا

<sup>1</sup> المصدر : مصلحة تسيير الموارد البشرية ، مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة ، سنة 2020.



كما يوجد في الجانب الإداري " مخزن صغير " يتم فيه الإحتفاظ ب : <sup>1</sup>

- قطع غيار الشاحنات
- قطع غيار الآلات
- العجلات الخاصة بشاحنات ومركبات المؤسسة
- بعض من الأمور المكتبية ( سيالات ، و وأوراق ...).

### الفرع الثاني : منطقة الإنتاج <sup>2</sup>

وتتمثل في منطقة تحويل المدخلات إلى مخرجات بحيث تحتوي على قاعة العمليات و ورشة التصنيع و المخزن الخاص بالمادة المنتجة الجديدة .

1. **قاعة العمليات :** يعمل بها كل من " قائد العمليات " و " مساعده " ، قائد العمليات هو مسؤول التشغيل والمسؤول عن

أنشطة المؤسسة وإدارات عمليات التشغيل بما يوم بيوم ، ويعتبر واحد من أعلى المرتبات بين أعضاء لجنة الإدارة العليا ، حيث يقوم برصد العمليات اليومية ، وهو المسؤول عن تطوير وتصميم وتشغيل ، وتحسين النظم للمنتوجات .

يعمل مساعده على التأكد من أن العملية الإنتاجية تتسم بالكفاءة والفاعلية والإدارة السليمة للمواد .

يراقب قائد العمليات العملية الإنتاجية مباشرة من هذه القاعة ويتدخل سريعا في حال حدوث أي عطل أو تغيير أو تذبذب أثناء سير العملية .

2. **ورشة التصنيع :** يعمل في الورشة 3 عمال يتم بواسطة هذه الورشة تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية ، تحتوي على آلة الإنتاج .

3. **منطقة التخزين :** عبارة عن أربع مخازن كبيرة يتم وضع المواد المنتجة فيها لكي تجف .  
مخطط منطقة الإنتاج في (الملحق رقم 4).

### الفرع الثالث : مخازن المؤسسة <sup>3</sup>

1. **مخزن المواد الأولية :** يقع في الجهة الخلفية للمؤسسة ، عبارة عن 3 مخازن بين المخزن والمخزن جدار فاصل ، يتم الإحتفاظ بالمواد الأولية هناك كل نوع في مخزن خاص به .

2. **مخزن المنتجات النهائية :** يقع أمام المدخل الرئيسي للمؤسسة ، يتم فيه الإحتفاظ بالمنتجات النهائية مرتبة ومنظمة لسهولة نقلها وتحميلها ولذا فهي تعتبر منطقة تحميل وتخزين في الوقت نفسه .

3. **مخزن خارجي للمادة الأولية :** يقع خارج المؤسسة وهو عبارة عن ساحة كبيرة يتم فيها الإحتفاظ بالمادة الأولية لتجنب ندرتها أو لمواجهة الإضطرابات التي قد تحدث صدفة ، أي ما يسمى " بمخزون الأمان " .

<sup>1</sup> المرجع السابق .

<sup>2</sup> المصدر : مصلحة تسيير الموارد البشرية ، مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة ، سنة 2020 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه .

المطلب الثالث : نشاط المؤسسة

إن وبالرغم من أن المؤسسة صغيرة إلا أن هذا لا يعني إفتقارها من المعاداة والإمكانات ، فالمؤسسة تمتلك ثروة مادية تساعدها لتحقيق أهدافها والوصول السريع للمكسب .

الفرع الأول : التجهيزات المادية للمؤسسة<sup>1</sup>

تمتلك المؤسسة مجموعة من الأصول المادية التي تساعدها على ممارسة نشاطها بكل توازن ومرونة دون أي تعطيل أثناء سير العملية الإنتاجية وتمثل أصولها في :

1. مولد كهربائي حجم كبير : يقع قرب منطقة الإنتاج ، موصول بألة الإنتاج مباشرة ، يعمل المولد على تحويل الطاقة الميكانيكية الداخلة إليه إلى طاقة كهربائية يمكن الإستفادة منها وذلك بوجود مجال مغناطيسي .
  2. شاحنات النقل **les camions** : هي عربات النقل الثقيل ، تم تخصيصها لنقل المواد الأولية المختلفة ، عددها في المؤسسة 2.
  3. شاحنة الرفع **chargeurs** : يتم بها رفع المواد الأولية من المخازن إلى آلة الإنتاج ، عددها في المؤسسة 1 .
  4. الرافعة الشوكية **clarque** : هي شاحنة صناعية تستخدم لرفع ونقل المحمولات من المواد المنتجة الثقيلة والكبيرة نسبيا ، وتستخدمها المؤسسة داخل وخارج منطقة الإنتاج وعددها في المؤسسة 3.
  5. **Siterne camion** : تستخدمها المؤسسة لنقل الماء من المنبع الأصلي له إلى خزان المصنع ، عددها في المؤسسة 1.
  6. شاحنة التوصيل **camion livraison** : تستخدمها المؤسسة لتوصيل السلعة للزبون .
- ملاحظة : كل شاحنة من ما سبق مخصص سائق خاص بها .

الفرع الثاني : المزج وطريقة الصنع<sup>2</sup>

حيث سنتناول في هذا الفرع كل من مكونات وطريقة مزج الخلطة الخرسانية للمنتج النهائي .

1. المكونات : وتسمى المواد الأولية وتمثل في :
  - الإسمنت : تستعمل المؤسسة إسمنت ذا جودة عالية وذلك من أجل جودة المنتج .
  - الحصى : تستخدم المؤسسة نوعين من الحصى (الحشن حجم (3/8) والرفيع حجم (0/3))، يجب أن يكون خاليا من المواد الضارة كالأملح القابلة للذوبان التي تسبب التزهير أو تأثر عن تماسك الخلطة .
  - الرمل .

<sup>1</sup> المرجع السابق .

<sup>2</sup> المرجع نفسه .

- والماء (يجب أن يكون الماء المستعمل في الخلطة الخرسانية لصناعة المنتج والمعالجة نظيفاً خالياً من الشوائب والأملاح والمواد العضوية والكلوريدات ، وخالياً من الزيوت والشحوم والأحماض والقلويات والمواد الطينية ، لكي لا تؤثر هذه الشوائب والمواد الضارة على جودة المنتج).

2. المزج : تخلط مكونات الخلطة الخرسانية للمنتج في خلاط آلي لضمان تجانس الخليط . ويجب أن تكون الخلطة جافة أي ذات قوام مناسب للكبس ، ثم يوضع الخليط في القالب ويدمك القالب ويرج جيداً ، وبعدها يتم تفريغ القالب من المنتج المصنع ، ووضع المنتج في مكان للتجفيف ليحفظ في مدة أقصاها 48 ساعة<sup>1</sup> .

ملاحظة : في فصل الشتاء يتم إضافة مادة أثناء المزج لكي تجف المنتجات بسرعة وتكون صلبة.

### الفرع الثالث : مخرجات المؤسسة

تعبر مخرجات المؤسسة عن كل ما تنتجه المؤسسة أي نواتج العمليات الإنتاجية..

#### 1. منتجات المؤسسة<sup>2</sup>

تنتج المؤسسة مجموعة مختلفة من أجزاء البناء الجاهز تتمثل في :

1. **Pavé** "الوزن 3.5kg" ، في الألوان : الأصفر ، الأبيض ، الأحمر ، الأخضر والرمادي ، يسمى بالرصيف المتشابك وهو أحد المنتجات التي يمكن الحصول عليها بواسطة آلات المصنع ومن خصائصه :

- مقاوم للحرارة ،
- يتطلب الحد الأدنى من الصيانة ،
- يمكن وضعها بطريقة علمية للغاية ففي أي حالة بناء يمكن إزالتها واستخدامها مرة أخرى دون تعطيل سلامتها ،
- إن عند استخدامها في الأماكن الخارجية مثل محيط المسبح ، والمنحدرات شديدة الميل يمكن تحقيق عدم الإنزلاق .

2. **HOUDIS** عبارة عن نوع من البلاط مصنوع من الخرسانة ويستخدم لصناعة الأسطح .

3. **PARPAING** أي البلوكات النسيجية وتستخدم لبناء :

- الحوائط الداخلية : بحيث تستخدم البلوكات ذات سمك صغير لكي يمكن بسهولة عمل مسارات مواسير الكهرباء والسباكة بدون إتلاف للحوائط .
- الحوائط الخارجية : تتطلب الحوائط الخارجية سمك كبير .

تنتج المؤسسة شكلين من البلوكات تتمثل في النوع الأول : 15cm/20cm/40cm أي الطول 40 والإرتفاع 20 و العرض 15.

النوع الثاني : 20cm/20cm/40cm ، والسمك حسب الحاجة أي حسب الطلب .

<sup>1</sup> المرجع السابق .

<sup>2</sup> المصدر : مصلحة تسيير الموارد البشرية ، مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة ، سنة 2020.

4. **BORDURE** أي حافة الطريق ، وهي التي تستخدم في جوانب الطريق .

2. إنتاجية المؤسسة حاليا

3. تنتج المؤسسة المنتج من نوع HOURDIS ← 4000 وحدة

4. تنتج المؤسسة المنتج من نوع BOURDURE ← 800 وحدة إلى 1000 وحدة

5. تنتج المؤسسة المنتج من نوع PARPAING ← 4000 وحدة .

عدد الساعات اللازمة لإنتاج هذه الكمية 6 ساعات .

ملاحظة : إذا كان الطلب متزايد تزيد المؤسسة من ساعات العمل .

#### المبحث الثاني : إدارة الأنشطة في المؤسسة وفق تحليل سلسلة القيمة

لغرض فهم سلوك التكاليف وفهم العمليات الأساسية للمؤسسة ، يجب أولاً فهم طريقة ممارسة المؤسسة لهذه العمليات ، ثم بعد ذلك يتم التحليل المنطقي وإضافة التغيرات التي من شأنها ترفع من قيمة المؤسسة دون المساس برغبات الزبون أو إحتياجاته ، فالمؤسسة هدفها الوحيد تخفيض قدر الإمكان من التكاليف الغير خالقة للقيمة وإعطاء الزبون أكبر قيمة ممكنة . لذا سيتم التطرق لعمليات المؤسسة كما هي حالياً أولاً ، ثم بعد ذلك نحاول إستخراج القيمة من كل نشاط .

#### المطلب الأول : الأنشطة الأساسية للمؤسسة<sup>1</sup>

المؤسسة أنشطتها الأساسية تتمثل في الشراء والبيع والإنتاج ، ولكن وفق أسلوب تحليل القيمة يظهر للمؤسسة نشاطات أخرى كالإمداد الداخلي والخارجي ، البنى التحتية ..... لذا سيتم شرح الوظائف وفق هذا الأسلوب .

#### الفرع الأول : وظيفة الإمداد الداخلي والوظيفة الإنتاجية

1. **الإمداد الداخلي** : تمتلك المؤسسة شاحنات نقل المواد الأولية من المورد إليها ، ولذلك فإن الشاحنات المخصصة لهذا

الغرض هي من تتولى تفريغ المادة الأولية في مخازن المؤسسة .

تتقل المادة الأولية من مخازن المؤسسة إلى أقمعة آلة الإنتاج بواسطة آلة الرفع التي تمتلكها المؤسسة ، بحيث يتم تفريغ المادة في هذه الأقمعة ( قمع للرمل ، وقمع للحصى الخشن ، وقمع للحصى الرفيع ) وهذه الأخيرة تكون متصلة بآلة الإنتاج ، يتم قبل عملية المزج صب الكمية المحددة واللازمة والمطلوبة لنوع المنتج فقط والمتبقي يبقى في الأقمعة .

تختار المؤسسة نوع معين من الإسمنت لكي يكون المنتج صلب ، مصنع مورد الإسمنت هو الذي يقوم بعملية الشحن ، حيث يتم نقل الإسمنت بواسطة شاحنة الصهريج لنقل الإسمنت . عند الدخول للمؤسسة يتم ربط الشاحنة بمكانات تعبئة الإسمنت التي توجد في منطقة التصنيع ، و تعتبر هذه المكانات آلات حفظ الإسمنت (تمتلك المؤسسة 2 من هذه المكانات ) وتكون مرتبطة أيضاً بآلة الإنتاج . تشتري المؤسسة 90 طن من الإسمنت تقريبا كل شهر وتبقى حسب الطلب ممكن الكمية أن تزيد كما يمكن للكمية أن تنقص .

<sup>1</sup>المصدر : مصلحة تسيير الموارد البشرية ، مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة ، سنة 2020.

2. **الوظيفة الإنتاجية :** قبل القيام بالعمليات الإنتاجية تقوم المؤسسة بتخطيط إحتياجاتها من المنتجات وذلك من خلال رسم جدول للإنتاج "الزبون الذي يطلب أولاً يأخذ السلعة أولاً" ، لأن قدرة المؤسسة تكون بإنتاج نوع واحد فقط من المنتجات ، كما و يستغرق وقت تغيير القالب 3 ساعات تقريبا .

يقوم قائد العمليات ومساعدته ببرمجة آلة الإنتاج من قاعة العمليات التي تقع داخل منطقة الإنتاج حيث يحدد السمك والطول والنوع "خصائص المنتج" ، هذه القاعة ذات حائط زجاجي من أجل مراقبة سير عملية الإنتاج .

عند برمجة الآلة وتحديد المواصفات المطلوبة ، يتم أولاً تفريغ كل من المادة الأولية (الرمل والحصى ) من الأقمعة ورفعها بواسطة مرفع آلي ، وفي الوقت نفسه يتم صب مادة الإسمنت من الماكينات ، والآلة كونها موصولة بخزان الماء يتم خلط المزيج ، ثم إدخاله بواسطة شريط غليظ إلى آلة طبع القوالب ، حيث تقوم الآلة بطبع المنتج النهائي وإخراجه .

عند خروج المنتج من آلة الطبع ، يحمله عامل بالرافعة الشوكية ويأخذه ليحف ، وعند رجوع العامل من منطقة تخزين المنتج يأتي معه بالمنتج الذي حفر و يضعه في آلة الترتيب (يوجد عامل هنا في حال ما إذا هناك منتجات مكسورة لاتعمل الآلة تتوقف عن العمل ، فهنا العامل يغير المنتج التالف بآخر صالح ) ، ليتم ترتيبه ووضعها في الحاملات الخشبية ، بعدها يأتي عامل آخر بالرافعة الشوكية ويخرجه للمخزن " منطقة التحميل " .

في حال ما تكون المؤسسة لا تمتلك طلبات ، تستغل الفرصة للإنتاج والتخزين .أي عند الطلب تكون المنتجات جاهزة<sup>1</sup> .

يوجد شرح لميكل المصنع في الملحق رقم 4

## الفرع الثاني : وظيفة الإمداد الخارجي و الوظيفة التسويقية<sup>2</sup>

1. **وظيفة الإمداد الخارجي :** المؤسسة لا تمتلك قنوات توزيع فهي تعمل مع الزبون مباشرة ، يأتي الزبون إلى منطقة التحميل في المؤسسة ، تحمل المؤسسة المنتجات للزبون بواسطة آلة الرفع الثالثة وترتب في شاحنات الزبون مباشرة .

(قبل عملية تحميل المنتج تقوم المؤسسة بطبع شعارها على منتجاتها ويمثل الشعار في ( MF BéTON )

2. **الوظيفة التسويقية :** تقوم المؤسسة بعمليات البيع فقط ، تباع المؤسسة منتجاتها لنوعين من الأشخاص ، النوع الأول يخص الزبائن الدائمين : وهم التجار والمقاولين ، والنوع الثاني يمثل الزبائن الغير دائمين : يخص المواطنين العاديين .

يتم تحديد السعر في المؤسسة على حسب التكاليف الملحقه في المنتج وعلى حسب طبيعة المنافسة في السوق.

بحيث حددت سعر المنتج BORDURE ب 240.00 دج

وحددت سعر المنتج HOURDIS ب 36.00 دج

وحددت سعر المنتج PARPAING ب 88.00 دج وذلك حسب الملحق رقم 5 و الملحق رقم 6.

<sup>1</sup>المرجع السابق .  
<sup>2</sup>المرجع نفسه .

رغم وجود مؤسسات تنتج منتجات من نفس النوع إلا أن زبائن المؤسسة دائمين وهذا راجع لجودة منتوجها ، ومن الزيادة في تكاليف المواد الأولية ، كما ذكرنا سابقا المؤسسة تستخدم نوع معين من الإسمنت ولا تستخدم الإسمنت الأقل سعر.

يجدر الذكر أن المؤسسة في وقت ما أخذت طلب من زبون معين على نوع محدد من السلعة ، وهذا النوع كانت المؤسسة لا تمتلك قالب لطبعه ، فالمؤسسة هنا وعند إدراكها بأن أرباح هذا النوع من المنتجات تغطي تكاليف شراء قالب جديد وطبعه ، قامت المؤسسة بإستلام والقيام بالعملية وهذا ما يسمى ميزة إدراك وكسب الزبون . كما وإستفادات المؤسسة من قالب جديد والنوع الذي أنتجته يتمثل في PARPAING PLAN ، يستخدم هذا النوع لبناء جدار أكثر صلابة .

### الفرع الثالث : الخدمات<sup>1</sup>

في بداية نشاط المؤسسة كانت تقدم خدمة ما بعد البيع ، وذلك من خلال توصيل المنتجات إلى الزبون ، ولكن العملية كان هامش ربحها قليل فالمؤسسة إستغنت عن هذه الخدمة . بالنسبة للصيانة فالمؤسسة تستعين بعمالها أثناء القيام بهذه العملية .

### المطلب الثاني : الأنشطة الداعمة<sup>2</sup>

وتتمثل في الأنشطة المساعدة لخلق القيمة في المؤسسة .

#### الفرع الأول : الشراء

تشتري المؤسسة المواد الأولية يوميا (أثناء النشاط ) ماعدا الجمعة ، بحيث يتم تخصيص شاحنتين للتفريغ في مخازن المؤسسة ، وعند إمتلاء مخازن المؤسسة يتم تخصيص شاحنة للمؤسسة والشاحنة الأخرى للمخزن الخارجي "مخزون الأمان " ، تقوم المؤسسة بهذه العملية لتفادي حدوث عرقلة في عملية الإنتاج أو عرقلة من المورد ( نفاذ الكمية عند الحاجة مثلا ) .

بالنسبة لمادة الإسمنت فالمؤسسة تقوم بتوقيع إتفاقيات مع مصانع الإسمنت مباشرة دون وسيط ، و المؤسسة تختار نوع معين من الإسمنت لكي يكون المنتوج صلب .

#### الفرع الثاني : البيئة التحتية للمؤسسة

وتتمثل في رأس مال المؤسسة وكل من أنشطة التخطيط والمحاسبة والمالية والتنظيم والرقابة ، بحيث تقوم المؤسسة بهذه الأنشطة لدعم الأنشطة الأساسية وتمثل هذه الأنشطة شخصية المؤسسة . تعتبر هذه الوظائف مصدر نجاح الوظائف الأخرى بحيث بدون تخطيط وتنظيم لا يمكن سير عمليات المؤسسة .

#### الفرع الثالث : أنشطة أخرى

1. إدارة الموارد البشرية : تقوم المؤسسة بستير وتنظيم الموارد البشرية ولكن كإدارة ليس كوظيفة ، نظرا لكون المؤسسة صغيرة

وعدد عمالها محدود ، حيث لا يمكنها إتخاذها كوظيفة لأنها تصبح تكلفة بالنسبة إليها .

<sup>1</sup>المرجع السابق .

<sup>2</sup>المصدر : مصلحة تسيير الموارد البشرية ، مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة ، سنة 2020.

تنظم المؤسسة نشاط العمال وفق جدول تقسيم المهام ( الملحق رقم 3 ) ، وتقوم بعملية الرقابة على أساسه .  
تعمل المؤسسة بنظام الحوافز من خلال نظام "من يعمل أكثر يأخذ أكثر" ، وتقوم بهذه العملية أثناء القيام بعمليات الصيانة أثناء تعطيل أو حدوث خلل في آلة الإنتاج بحيث تزيد من عدد ساعات العمل المفروضة .

**2. التطور التكنولوجي :** المؤسسة حالياً تعمل بمعدات وتجهيزات متطورة نسبياً وفي حال ما إذا تم إنتاج تجهيزات أكثر تطور فالمؤسسة تنظر لإقناء ذلك .

### المبحث الثالث : نشاط المؤسسة في ظل إستخدام أسلوب تحليل القيمة لبورتر

يعبر نشاط المؤسسة على كيفية أداء المؤسسة لوظائفها وكيفية تنظيم أعمالها ، إذ ولا بد من أن التحليل وفق أسلوب سلسلة القيمة له أثر على نشاط المؤسسة ، لأن الأسلوب يمس كل وظائف ونشاطات وعلاقات المؤسسة إذ يبدأ من التخطيط لإحتياجات المؤسسة من المادة الأولية وينتهي لخدمات ما بعد البيع فيها .

#### المطلب الأول : تطبيق تحليل سلسلة القيمة على المؤسسة<sup>1</sup>

إن تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة ، يعتبر تحليل داخلي لجميع أنشطتها وذلك من أجل فهم طبيعة وظائفها وتحديد الوظائف الأساسية و الوظائف الداعمة لها .

<sup>1</sup>المصدر : مصلحة تسيير الموارد البشرية ، مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة ، سنة 2020.

الفرع الأول : بناء نموذج لسلسلة قيمة مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة

إن ولغرض توضيح تحليل سلسلة القيمة على مؤسسة الدراسة ، توجب تحليل الأنشطة والعلاقات التي بينها كما سنتطرق إليه في ما يلي .

الشكل رقم 12: سلسلة قيمة مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء من الخرسانة

البنية التحتية للمؤسسة	الحصول على رأس المال / أداء المحاسبة / المهام الإدارية لكل نشاط				الأنشطة الداعمة
إدارة الموارد البشرية	تحديد سائق الآلات	الإشراف على القوى العاملة ، وعلاقات إتحاد العمال	تحديد سائق الآلة ، الرقابة على عمليات الشحن	الرقابة على أفراد مصلحة البيع ، والإهتمام بالترويج للمنتج	
الشراء	التفاوض مع الموردين لتخفيض السعر مع المحافظة على الجودة المطلوبة	شراء المواد الأولية ، شراء المعدات وقطع غيار الآلة الإنتاجية	الحفاظ على الجودة المطلوبة أو تحسينها للأفضل	التعاقد مع وكالات للترويج والإعلان على المنتج	
الأنشطة الأولية	نقل المواد الأولية إلى مراكز التجميع	دمج وتجميع المكونات وطبع المنتجات	وضع المنتجات في منطقة التحميل لتسهيل نقلها من طرف الزبائن	بيع المنتج للزبائن	
	الإمداد الداخلي	الوظيفة الإنتاجية	الإمداد الخارجي	الوظيفة التسويقية	
					الأنشطة الأساسية

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من المدير التنفيذي للمؤسسة .



الفرع الثاني :شرح النموذج<sup>1</sup>:

يربط نموذج سلسلة القيمة لبورتر وظائف مؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة وفق حلقات وظيفية ، بحيث يرتبط كل نشاط من أنشطة المؤسسة بنشاط آخر تكميلي ، وإجمالي هذه الأنشطة يؤدي إلى خلق منفعة للمؤسسة ، حيث أن أي تدبذب في حلقات سير السلسلة يؤدي إلى حدوث تضییع في تكاليف الأنشطة والعمليات ، لذا فإن سلسلة القيمة لمؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة تساعدها في فهم سلوك تكاليفها ، مما يسهم خلق القيمة داخل الأنشطة وخلق القيمة للمنتج النهائي الذي يدركه الزبون .

كما ذكرنا سابقا فإن مؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة مؤسسة صغيرة الحجم لما يترتب عليه من أنشطة محدودة ووظائف قليلة ، لذا إن سلسلة القيمة في هذه المؤسسة تكون بسيطة وغير معقدة نظرا لعدم تعقيد مدخلات ومخرجات المؤسسة .

عند الشروع في العملية الإنتاجية تقوم المؤسسة ببعض الأنشطة التي من خلالها تضمن تدفق المواد على جميع مراحل هذه العملية ، من خلال تنظيم الموارد البشرية والمادية ، حيث تقوم أولا بنشاط نقل المواد الأولية إلى مراكز التجميع و يعبر هذا النشاط على وظيفة الإمداد الداخلي . إن المؤسسة لا تستطيع نقل المادة الأولية قبل تحديد كيفية إقتنائها وكيفية تحميلها داخل المؤسسة "وظيفة كل من الشراء و إدارة الموارد البشرية " ، لذا فإن سلسلة القيمة لمؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة تنظم هذه العملية من خلال التفاوض مع الموردين لتحديد السعر المناسب والإستفادة من تخفيض تكاليف المشتريات ، أو من خلال إبرام عقود الشراء مثلا عقد الشراء الدائم من نفس المورد مع تخفيض سعر الشراء . بعد عملية الشراء تتحقق المؤسسة من عدم ضياع القيمة من خلال تنظيم العامل والآلة التي تنقل المادة الأولية من المورد للمؤسسة ومن المؤسسة إلى مراكز التجميع .

بعد وصول المادة الأولية إلى مراكز التجميع تقوم آلة الإنتاج بدمج هذه المواد وطبع القوالب وإخراج المنتجات "يعبر هذا النشاط على الوظيفة الإنتاجية " . إن سلسلة القيمة تفرض دائمية شراء المادة الأولية وتجنب نفاذها من مخازن المؤسسة ، كما وتضمن توفير قطع غيار الألات الإنتاجية ، ففي حال حدوث عطل غير متوقع لا يتم توقيف الإنتاج لمدة طويلة من الزمن ، كما ويجب الإشراف على القوى العاملة ومراقبتها لضمان السير الحسن لهذه العملية والذي تقوم به إدارة الموارد البشرية .

بعد العملية الإنتاجية تقوم المؤسسة بوظيفة الإمداد الخارجي من خلال وضع المنتجات النهائية في منطقة التحميل . يتم تحديد كل من سائق الآلة الذي ينقل المنتج من منطقة التصنيع إلى منطقة التحميل ، تتم الرقابة على عملية الشحن لضمان عدم ضياع القيمة ، تقوم المؤسسة بهذه العملية مع إجراءات الحفاظ على جودة المنتجات النهائية.

آخر وظيفة تقوم بها مؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة وفق نموذج أسلوب سلسلة القيمة هي الوظيفة التسويقية من خلال بيع المنتجات النهائية للزبائن ، وإضافة قيمة لهذا النشاط فإن المؤسسة ملزمة بالتعاقد مع وكالات الترويج للشهیر بالمنتج وكسب زبائن جدد من خلال وظيفة الشراء . ثم مراقبة أفراد مصلحة البيع والنظر لكيفية تعاملهم مع الزبائن وكيفية ترويج وشرح المنتج، كل ذلك للحفاظ على الزبائن ونيل الثقة والتعامل الدائم معهم.

<sup>1</sup>المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نموذج سلسلة القيمة لمؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة .

إن كل الوظائف والأنشطة السابقة الذكر التي تقوم بها المؤسسة ، تكون بالإعتماد على بنيتها التحتية أي رأس مالها وأداء المحاسبة فيها وتنظيم المهام الإدارية لكل نشاط. إن مؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة ووفق أسلوب سلسلة القيمة تربط بين كل وظيفة ووظيفة أخرى بمجموعة من الأنشطة المتناسقة والمتكاملة ، وذلك من أجل الإستفادة من التكاليف الضائعة ، وتخفيف أعباء التكاليف الأساسية ، وتحقيق الأهداف المسطرة ، بما يعود بحاش ربح أكبر يتبعه خلق قيمة في المنتج النهائي<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني : نشاط المؤسسة ونقاط ضياع وإضافة القيمة فيها

تعتبر إنتاجية المؤسسة على نشاط المؤسسة ، بحيث كل ما تكون الإنتاجية كبيرة أو في تزايد يكون نشاط المؤسسة في تحسين مستمر ، وكل ما تكون إنتاجية المؤسسة في إنخفاض يكون نشاط المؤسسة في تراجع .

#### الفرع الأول : نقاط إضافة القيمة للمؤسسة<sup>2</sup>

من خلال النموذج السابق لسلسلة قيمة مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة ، والتحليل المفصل لأنشطة المؤسسة المبحث الثاني ، تم تحديد بعض من العمليات التي تمكن المؤسسة من إكتساب قيمة جديدة ، ولتخفيض تكاليفها ، مع الحفاظ على زبائنها وكسب زبائن جدد . وتمثل هذه العمليات في :

- عمليات التفاوض مع الموردين عند إقتناء المواد الأولية وتحقيق قيمة من خلال خفض التكاليف .
- التأكد من سلامة عمليات الإمداد الداخلية لنقل المواد الأولية وتجنب ضياع المادة عند نقلها من المخزن إلى مركز التجميع .
- إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تسيير المخزون بحيث كل كمية تخرج أو تدخل تسجل وذلك لتفعيل نظام الرقابة وضمان عدم هدر المادة .
- الإستغلال الأمثل لآلات الإنتاج وذلك من أجل الحصول على أقصى طاقة إنتاجية .
- الإشراف والرقابة على العمليات الإنتاجية لتجنب هدر القيمة ( سواءا هدر المواد الأولية / أو إهلاك آلة الإنتاج ) .
- تحديد تكاليف كل من المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية ، وذلك لفهم سلوك التكاليف وتحديد السعر الأفضل .
- التأكد من جودة المنتجات قبل بيعها لكسب رضا الزبون ، مما يضمن رجوعه مرة أخرى .
- القيام بالإشهار والترويج الدائم للمنتج مما يخلق زبائن جدد .
- تنظيم المورد البشري وفق سياسات وقواعد تضمن تعاونهم وإنسجامهم مما يحقق أفضل إنتاج.
- الإستعانة بأفراد ذوي كفاءات أثناء القيام بعمليات الصيانة .
- إستخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل المقارنة بين سلوك التكاليف أثناء أي عملية إنتاجية .

<sup>1</sup> المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نموذج سلسلة القيمة لمؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة .

<sup>2</sup> المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على تحليل أنشطة ووظائف مؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة.

### الفرع الثاني : نقاط ضياع القيمة في المؤسسة<sup>1</sup>

تعتبر نقاط ضياع القيمة على الأنشطة التي يجب على المؤسسة إستيعابها و تحسينها ، حيث أنها أنشطة ذات تكاليف كبيرة دون وجود منفعة فعلية مقابلها . من أبرز نقاط ضياع القيمة في مؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة نجد ما يلي :

- التحكم في الكمية المطلوبة ليس 100 % وذلك بسبب الأعطال الغير مرتقبة في آلة الإنتاج .
- تغيير القالب من نوع منتج لنوع آخر يأخذ 3 ساعات تقريبا ، هذا ما يؤدي إلى تعطيل عمليات الإنتاج .
- أوقات صيانة الآلة ( تغيير الزيوت ) حيث تقوم المؤسسة بهذه العملية مرة من كل شهر .
- إمكانية ضياع في المادة الأولية كونها ليست مادة متماسكة مثل الرمل مثلا .
- إستهلاك الماء بحيث المؤسسة لا تتعاقد مع المؤسسة الجزائرية للمياه .
- عدم إستخدام الصيانة الدورية .

### الفرع الثالث : إنتاجية المؤسسة وفق أسلوب تحليل القيمة لبورتير

سيتم التعبير عن نشاط مؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة من خلال مؤشر الإنتاجية . إنطلاقا من معرفة نقاط إضافة القيمة وضياعها في مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة ، و إستنادا إلى تحليل سلسلة القيمة للنشاطات . يتم تقسيم وظائف المؤسسة إلى نوعين من الوظائف وظائف أساسية ووظائف داعمة ، بما يبرز سلوك التكاليف داخل الأنشطة . تسعى المؤسسة لعدم هدر القيمة وإكتساب أكبر طاقة إنتاجية بأقل تكلفة ممكنة من خلال أولا تحليل الوظائف ، ثم يتم تحسين الوظيفة و التقليل من تكاليفها ، تقوم المؤسسة بهذه العملية من أجل خلق قيمة داخل الوظيفة تتبعها قيمة في المنتج النهائي . إن عند معرفة سلوك التكاليف و ضمان التحكم فيها ( تعتبر التكاليف عوامل متغيرة لذا يصعب التحكم فيها ولكن وفق أسلوب سلسلة القيمة يمكن التحكم فيها نسبيا من خلال أن الأسلوب يقوم بتتبعها من بداية النشاط إلى نهايته ) ، بما يحقق سير الحسن للوظائف الأساسية والداعمة للمؤسسة ، فإن المؤسسة تحقق قيمة هذه القيمة تجعل من المؤسسة تحسن من نشاطها ، لذا فإن أسلوب تحليل سلسلة القيمة لبورتير يحسن من نشاط المؤسسة .

إن عند إستفادة المؤسسة من نقاط إضافة القيمة ، ومعالجتها لنقاط ضياع القيمة ، يزيد من إنتاجية المؤسسة لأن الأنشطة تكون مرتبة ومنظمة وفق أسلوب يضمن عدم هدر الموارد سواءا موارد بشرية أم موارد مادية ، وتكون الأنشطة في هذه الحالة في درجاتها العليا من الفاعلية . إن عند زيادة إنتاجية المؤسسة وكون أن القيمة تتحقق في المنتج النهائي فإن الطلبات على المنتجات تكون متزايدة سواءا من الزبائن الحاليين أو الزبائن الجدد الذين كسبتهم المؤسسة من نشاط الترويج للمنتج ، هنا المؤسسة تكتسب حصة سوقية كبيرة مع إمكانية دخولها في أسواق أخرى للمنافسة ، هذا كله يترتب عليه هامش ربح مضاعف لها .

<sup>1</sup>المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على تحليل أنشطة ووظائف مؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة.

## خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بالعمل على تطبيق مفاهيم الدراسة النظرية على أرض الواقع ، ووقع إختيارنا على مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة ، حيث تعتبر من المؤسسات الجزائرية الصغيرة .

حيث أن المؤسسة لم تكن تستخدم أي طرق عملية في تسيير أنشطتها ، حيث قمنا بدراسة وضعيتها العامة وخصائص ونوعية منتوجاتها وذلك من أجل تحديد الطرق المناسبة لتنظيم سلسلة القيمة بها .

فحللنا جميع الوظائف والعمليات إنطلاقا من تخطيط الإحتياجات من المواد الأولية إلى غاية البيع ، ووجدنا أن أحسن الطرق لتنظيم سلسلة القيمة تكون في عدة مراحل ففي كل مرحلة يتم إضافة قيمة للمنتج .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

يعتبر النشاط الإقتصادي في الجزائر على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطور ملحوظ ، فقط أصبحت المؤسسات الناشطة فيه تنوع من منتجاتها وتعمل على تطوير أنشطتها الخالقة للقيمة .

ومن خلال هذه الدراسة قمنا بالبحث عن دور سلسلة القيمة لبورتر في تحسين نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كما حاولنا تحليل سلسلة القيمة في مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة، التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ، وكان الغرض هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر ، والذي يستخدم لتحليل الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، وذلك بهدف تحليل المصدر الداخلي لتحسين النشاط فيها ، و بالتالي تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية الموجودة حاليا أو المحتملة ، بحيث تعتبر المؤسسة من منظور سلسلة القيمة سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة لمنتجاتها أو خدماتها ، كما أن تحليل قيمة كل نشاط يتطلب أيضا فهم وتحليل تكلفتها ومتابعة سلوك التكاليف فيها وتحديد مصادرها ، وذلك لإرتباط هذا التحليل بقياس قسمة المخرجات من منتجات وخدمات .

### 1. نتائج إختبار الفرضيات :

- يعتبر نموذج سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن من خلالها فحص طبيعة ومدى وجود تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة ، ووفقا لهذا فإن كل مؤسسة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى تصميم وإنتاج وتسويق وتوزيع وتسليم وتدعيم منتجاتها هذه الأنشطة يمثل مجموعها سلسلة القيمة ، بحيث تساهم سلسلة القيمة في دراسة وفهم سلوك التكاليف من خلال تحليل مختلف العلاقات مع الموردين ، والعلاقات مع العملاء ، والعلاقات الداخلية بين جميع الأنشطة ، لذا فإن الأنشطة الداعمة تساهم أيضا في عملية خلق القيمة داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ولا يمكن التخلي عنها، وبالتالي نرفض الفرضية الأولى التي تنص على أنه يمكن التخلي عن الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة والإكتفاء بالأنشطة الأساسية وذلك لتخفيض تكاليف العملية الإنتاجية.

- تتمثل إعادة الهيكلة أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إعادة تصميم لعملياتها وهيكلها التنظيمي وأنظمة المعلومات التي تتوفر عليها ، بما يتناسب مع نموذج سلسلة القيمة لبورتر ، فيتم تقسيم الأنشطة إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة ، وذلك لتحقيق نتائج وتحسينات جذرية تتجسد بتقليل الوقت والتكلفة وتعظيم القيمة التي تتضمنها المنتجات والخدمات ، وبالتالي نقبل الفرضية الثانية التي تنص على أنه يتم تطبيق أسلوب سلسلة القيمة في المؤسسات الغير والمتوسطة من خلال إعادة هيكلتها وتقسيم مجموع أنشطتها إلى أساسية وأخرى داعمة ، وتحديد كل المواد المادية والبشرية التي سوف تستخدم أثناء العملية الإنتاجية ، وذلك من أجل خلق قيمة مضافة للأنشطة.

- تعمل مؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة بتنظيم وظيفي تقليدي ، حيث أن إستخدام نموذج سلسلة القيمة لبورتر داخل هذه المؤسسة يرفع من قيمة أنشطتها، من خلال إعادة هيكلتها وإعادة تنظيم العمليات الداخلية والخارجية فيها، وتحديد كل الموارد المادية والبشرية المستخدمة خلال العملية الإنتاجية، مما يخلق منفعة للمؤسسة ويحسن من نشاطها ، وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة التي تنص على

أنه يتم تحسين نشاط مؤسسة منيب لإنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة من خلال تحليل أنشطة المؤسسة وإستخراج نقاط ضياع القيمة ومحاولة معالجتها للإستفادة من التكاليف الضائعة وتحقيق منفعة جديدة للمؤسسة.

### 2. نتائج الدراسة:

- إن سلسلة القيمة عبارة عن مجموعة أنشطة مقسمة إلى أنشطة أولية وهي تلك الأنشطة التي تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة ، ثم تسويقها وتسليمها للزبون وكذا خدمات مابعد البيع ، أما الأنشطة الداعمة هي تلك الأنشطة التي تتولى تقديم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية والتي تسمح وتساعد على تحقيق الأنشطة الأولية .
- يسمح تحليل سلسلة القيمة بتحديد تكاليف نشاطات الدعم التي لا تحقق قيمة مضافة والتي قد تكون تكلفتها عالية ومستمرة وفي تزايد ، مما يساعد المؤسسة على إتخاذ القرارات المناسبة حيال هذه الأنشطة .
- سلسلة القيمة تمثل مجموعة من الأنشطة المترابطة المسؤولة عن توليد القيمة بدءا من إقتناء المواد الأولية إلى غاية تسليم المنتج النهائي للزبون .
- إن تطبيق سلسلة القيمة يساعد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية .
- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسيلة فعالة لزيادة الإنتاج ، حيث تعد الداعم الأساسي للنهوض بالإقتصاد الوطني والتنمية الإجتماعية ، كما تعتبر مصدر غير مكلف لخلق فرص عمل ، وحاضنة للمهارات بالإضافة لقدرتها على إستغلال المدخلات البسيطة .
- يتميز الهيكل الوظيفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبساطة كونها محدودة الوظائف وتمثل وظائفها في كل من :  
وظيفة الشراء ،التخزين ،الإنتاج ، البيع والتسويق .
- يساعد أسلوب سلسلة القيمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق تميز في مخرجاتها ، مما يضمن لها تمسك زبائنها بمنتجاتها ، ويضمن لها كسب زبائن جدد.
- يحدد أسلوب سلسلة القيمة الوسائل اللازمة لضمان الأداء الفعال للعلاقات المهنية في الأنشطة المنتجة للقيمة داخل إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- إن إعادة هندسة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتطلب القيام بتغيير هيكلها التنظيمي بالتخلي عن الهيكل الوظيفي العمودي وتبني الهيكل المتمركز حول العمليات الأفقي ، الذي يركز عن مفهوم العمليات وفريق العمل ، ويعتمد بصفة كبيرة على التقنيات الحديثة لنقل البيانات والمعلومات.
- تحقق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أرباحها عندما تكون قيمة أنشطتها أكبر من التكلفة الإجمالية لأداء تلك الأنشطة .
- يمكن المؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة تطبيق أسلوب سلسلة القيمة وذلك من أجل تحسين وظائفها .
- تعمل مؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة بثلاثة وظائف رئيسية تتمثل في كل من وظيفة الشراء ، البيع ، والإنتاج .
- إن عدم إستخدام أي أسلوب لإدارة التكلفة في المؤسسة ، أدى إلى ضياع القيمة فيها .
- تمارس مؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز أنشطتها بطريقة تقليدية ، مما لا يظهر لها طرق وسبل خفض التكاليف .

- إمكانية إعادة هيكلة مؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة وفق نموذج سلسلة القيمة وذلك من خلال تحليل الأنشطة الأساسية والداعمة فيها ، وتنظيمها وفق حلقات سلسلة القيمة ، وذلك من أجل تحسين أداء أنشطتها وتحقيق أكبر عائد ممكن .
- إن تحليل سلسلة القيمة يساعد مؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة على تحسين قراراتها وتلبية توقعات وإحتياجات الأطراف المتعاملين معها .
- يساعد أسلوب سلسلة القيمة مؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز من الخرسانة من تحسين جودة منتجاتها.

### 3. توصيات الدراسة

- بناء على ما تم تقدم ذكره في النتائج توصلنا إلى وضع التوصيات التي تساعد المؤسسة في تقسيم أنشطتها وتمثل في :
- إن لتحقيق رغبات الزبائن يشترط تسبيق جيد لأنشطة المؤسسة .
  - يلزم تقسم أنشطة المؤسسة إلى نوعين من الأنشطة وفقا لقدرتها على إضافة قيمة للمنتج ، وهما أنشطة خالقة للقيمة وأنشطة غير خالقة للقيمة .
  - على المؤسسة أن تقوم بدراسة جوانب القوة وجوانب الضعف في أنشطتها في إطار نموذج سلسلة القيمة لتحديد قدرة كل نشاط على التحسن ، من خلال التحليل الداخلي الجيد والدقيق للأنشطة ومعرفة تطورها من ناحية التكلفة وكذا من ناحية القيمة المضافة .
  - يجب أن لا يكون هناك تعارض بين أنشطة سلسلة القيمة في المؤسسة ، بل يجب خلق تكامل بين وحداتها .
  - تمثل سلسلة القيمة للمؤسسة نظاما مترابط ومتكامل من الأنشطة الإنتاجية التي تسهم في إنتاج السلع والخدمات حيث أن الترابط المتسلسل ما بين هذه الأنشطة يؤدي إلى التأثير على بعضها البعض من خلال التكلفة ومدى فعالية إنتاجها ومن المهم جدا أن توفق المؤسسة ما بين هذه الأنشطة بالطريقة المثلى وبالتوافق مع إستراتيجياتها .
  - على المؤسسة أن تهتم بالمحيط الخارجي في ظل إتباعها لسلسلة القيمة لأنه يعتبر أساسيا في عملية التحليل الإستراتيجي .
  - على المؤسسة الإهتمام بالموارد البشري لأنه يلعب دورا حاسما عندما يتم إشتراك بعض الأنشطة كالبيع و الشراء بأنشطة أخرى ، بحيث يكون من الضروري التحديد الجيد للمهام والمسؤوليات والمتطلبات المختلفة من الكفاءات لمن يشغل المهام داخل هذه الأنشطة .
  - على المؤسسة أن تعرف سلسلة قيمتها جيدا لكي تتمكن من تحسين نشاطها .



#### 4. آفاق الدراسة

في ظل التأكيد على أهمية نموذج سلسلة القيمة ودوره الفعال في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة وتحديد الأنشطة التي تساهم في خلق القيمة بصفة خاصة ، نطمح أن تكون هذه الدراسة مجرد تمهيد لدراسات أخرى أكثر إتساعا وشمولا في مجال تحليل البيئة الداخلية ، كما يمكن إقتراح جوانب أخرى بخصوص هذا الموضوع تتمثل في :

- كيفية تأثير نموذج سلسلة القيمة على القيمة المضافة في الإقتصاد الوطني .
- تحليل علاقات نموذج سلسلة القيمة مع المحيط الخارجي للمؤسسة .

# قائمة المراجع

1. أكرم أحمد رضا الطويل – قاسم أحمد حنظل العزاوي ، عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة وأبعاد الأداء الإستراتيجي ، (الأردن ، دار وائل للنشر والتنوع ، الطبعة الأولى ، 2016).
2. أكرم الطويل ، إدارة المواد ، (عمان ، دار زهران ، 2009).
3. إسماعيل محمد هاشم ، المدخل إلى أسس علم الإقتصاد ، (الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث ، الطبعة الأولى المعدلة).
4. إيثار عبد الهادي آل فيحان ، " إدارة الإنتاج والعمليات " ، ( العراق بغداد ، دار الكتب والوثائق ، الطبعة الأولى ، 2011).
5. خبايا عبد الله ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة ، (الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2013).
6. عبد الهادي علي النجار ، أصول علم الإقتصاد " دراسة في أسلوب أداء الإقتصاد الرأسمالي من خلال التحليل الإقتصادي الوجودي والكلّي " ، (المنصورة ، مكتبة الجلاء الجديدة ، الطبعة السادسة ، 1998-1999).
7. رايح خوي- رقية حساني ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها ، (مصر الجديدة ، ايتراك للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2008).
8. زينب حسين عوض الله –عادل حمد حشيش ، مبادئ علم الإقتصاد ، ( دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 1999).
9. سيد شوربجي عبد المولى ، الفكر الإقتصادي عند ابن خلدون الأسعار والنقود " دراسة تحليلية " ، (إدارة الثقافة والنشر ، أبها السعودية ، سنة 1989).
10. سيد عبد النبي محمد ، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز ، (الجيزة مصر ، وكالة الصحافة العربية ، 2019).
11. عبد الهادي علي النجار ، أصول علم الإقتصاد " دراسة في أسلوب أداء الإقتصاد الرأسمالي من خلال التحليل الإقتصادي الوجودي والكلّي " ، (المنصورة ، مكتبة الجلاء الجديدة ، الطبعة السادسة ، 1998-1999)
12. على فلاح الزعبي – أحمد دودين ، " الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال " foundations and scientific assets in business administration ، (الأردن ، اليازوري ، 2015).
13. مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية "الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية " ، (الرياض ، مكتبة العبيكان ، الطبعة الثالثة ، 2009).
14. محمد جاسم الصميدعي – ردينة عثمان يوسف ، إدارة المبيعات ، (عمان ، دار المسيرة ، الطبعة الأولى ، 2010).
15. محمد رشدي سلطاني ، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ، (جلس الزمان للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2014).
16. نبيل جواد ، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، (بيروت ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2007).
17. نيبال فيصل عطية ، هند محمد المظلوم ، إدارة المشروعات الصغيرة ، (عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2016).
18. وائل رفعت خليل ، " إدارة التسويق Marketing " ، (دار المعتز ، الطبعة الأولى ، 2017).

ثانيا : الأطروحات

19. بويلي سكينية ، الفكر الإقتصادي عند ابن خلدون والمقريري ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإسلامية ، تخصص إقتصاد إسلامي ، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 ، قسم الشريعة ، 2014-2015.
20. جودي حنان ، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الإقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2016-2017.
21. عطا الله ياسين ، الأليات والأدوات الموجهة لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر "دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2019
22. مزهود هشام ، إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة " حالة مؤسسات المناطق الصناعية لولاية سطيف " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2018-2019.

ثالثا : المذكرات والبحوث العلمية

23. أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة ، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة.
24. بن عامر عبد الكريم ، نمذجة سلاسل القيمة بإستعمال الأساليب الكمية كأداة إستراتيجية لدعم إتخاذ القرار مع دراسة حالة شركة أطلس كيمياء بمغنية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2009-2010
25. بن يوسف اعمر شريف ، إدارة الإنتاج عبر كل من التخطيط والرقابة "دراسة تطبيقية على مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموازية " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة سعد دحلب بالبليدة ، 2006.
26. بوكثير جبار ، قوة البيع في المؤسسة الجزائرية واقعها وأساليب ضمان نجاحها ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة العربي بن مهدي أم لبواقي.
27. زهواني رضا ، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة رمال بلاستيك تقرت " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2006-2007.
28. زينب جبار يوسف ، ادارة وتخفيض الكلفة بإستخدام سلسلة القيمة "دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية " ، بحث أكاديمي ، المعهد التقني ، البصرة ، ، تاريخ قبول البحث 2009/4/2

29. سلطاني محمد رشدي ، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه ، أهميته وشروط تطبيقه " حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية يسكرة " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، في العلوم تجارية ، فرع إستراتيجية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، السنة الجامعية 2005-2006.
30. سوما علي سليطين ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة تشرين ، 2007، 2007
31. عامر إبراهيم عمرو ، مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل ، 2018.
32. علي محمد ثجيل المعموري ، نموذج العمليات الداخلية للمحاسبة عن سلسلة القيمة - مدخل استمرارية القيمة باستخدام ادارة تكاليف الجودة- ، بحث أكاديمي في العلوم الإدارية والمالية ، تخصص المحاسبة ، جامعة الإسراء الخاصة ، تموز ، 2006
33. كيموش بلال ، تطور نظريات القيمة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة ( لم يتم نشرها) ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة، 2011.
34. محمد كنفوش ، إنشاء القيمة في المؤسسة باستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC " دراسة تقييمية لنظام التكاليف المعتمد في المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نפטال " ، مذكرة مقمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة سعد دحلب البليدة ، 2007.
35. مرزاق نوال ، معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الإيزو 90000 و14000 "دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، قسم العلوم الاقتصادية ، 2009- 2010

#### رابعا : المؤتمرات والملتقيات العلمية

36. سحنون سمير ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها في الجزائر ، ورقة بحث مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، يومي 17 و18 أفريل 2006.

#### خامسا : المداخلات والمحاضرات

37. سرحان سليمان ، محاضرات عن " المشروعات الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية (المفاهيم ، الأهداف ، التقييم ) " ، معهد بحوث الإقتصاد الزراعي ، قسم بحوث التسويق ، أقيمت هذه المحاضرة بمؤتمر النيل للإعلام بكفر الشيخ -بتاريخ 10-5-2016
38. بن عبيد عبد الباسط - هداجي عبد الجليل ، مداخله بعنوان " دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة " ، في العلوم الاقتصادية ، الجامعة الأفريقية العقيد أحمد دراية أدرار.

سادسا : المجالات العلمية

39. احمد عبد السميع علام ، تطور مفهوم (نظرية القيمة) من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة "دراسة استنباطية " ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة أبوظبي ، العدد 17 ، السنة 2016 ، ص 1.
40. حسام احمد محمد البياتي ، أثر التكامل بين تحليل القيمة في تخفيض التكاليف دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفية العراقية ،مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد 77 ، 2016،
41. سعيد بريش ، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية "حالة الجزائر" ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 12 ، 2007
42. شبوطي حكيم ، الدور الإقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الثالث ، جوان 2008
43. شريفة رفاع - يوسف قريشي - منى مسغوني ، مؤشرات الأداء المحسدة للأولويات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد 15 ، 2015
44. صالح إبراهيم يونس الشعباني - عمر حمودي عبد الحديدي ، إستخدام سلسلة القيمة كأحد الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الكلفة بهدف التخفيض بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 97 ، المجلد 32 ، السنة 2010
45. الطيب داودي ، نظرية القيمة عند ابن خلدون ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الأول ، 2011 ، ص ص 26-27
46. عماد صبيح الصفار - علاء محمد عبيد ، دور تحليلات سلسلة القيمة في إدارة وتخفيض التكلفة ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، العدد 108 ، 2016
47. عيسى قروش ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل فعال لتحقيق التنمية الاقتصادية "التجربة الماليزية نموذجا " ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، جامعة زيان عاشور الخلفة ، العدد 35 (1)
48. ملياني حكيم ، سلاطينة نجبية ، نحو نموذج حاضنة مؤسسات صغيرة ومتوسطة أكاديمية في إطار ضوابط التنمية المستدامة ،مجلة الباحث الإقتصادي ،جامعة سطيف ، العدد 2 ، 2015
49. هاشمي عباسية ، الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بسكرة ، العدد الثالث ، جوان 2008

سابعا : القوانين والمناشير

50. القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رقم 17-02، المؤرخ في 2017/01/10 ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، رقم 02

ثامنا : المواقع الإلكترونية

51. [http// ar.m.wikiprdia.org](http://ar.m.wikiprdia.org) عمليات البيع، 2020/03/15.
52. أقاسم عمر – ساوس الشيخ ، إدارة تكاليف سلسلة الإمداد من خلال التكامل بين التكلفة المستهدفة و أسلوب تحليل سلسلة القيمة "دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لنسج وطباعة الحرير SOTTINE بتلمسان ، جامعة أحمد دراية ، ص 182 ، [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz)، 2020/02/20 .
53. بريكة السعيد- مسعي سمير ، تقييم المنشأة الإقتصادية "مدخل القيمة الإقتصادية المضافة EVA " ، [iefpedia.com](http://iefpedia.com) ، 2020/01/05.

الملاحق



الملحق رقم: ٥٨



**MOUNIB**

إنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة  
PREFABRICATION D'ELEMENTS EN BÉTON

ZONE D'ACTIVITÉ N 49 OULED DJELLAL, BISKRA  
TEL: 033 66 51 51 / FAX: 033 66 50 50  
MOB.: 0550 37 49 00 / 0671 44 03 33 / 0671 44 03 34  
SIÈGE SOCIAL: CITÉ AIN ALLAH, BT 209 A N° 3 & 4 DELY IBRAHIM, ALGER  
TEL/FAX: 021 37 51 22 E-MAIL: sarlmounib@yahoo.fr

# PARPAING 20

400x200x200

Parpaings Fabriqués par MF BÉTON sont d'une qualité supérieure grâce aux matériaux utilisés. Les différentes phases de production, comprenant la phase d'étuvage, garantissent aux produits une résistance et une sécurité supérieure aux normes

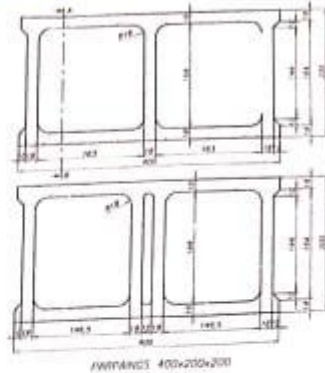
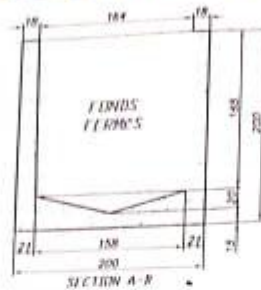


شريك في طموحاتكم  
Un Partenaire de vos Ambitions

تابع للملاحق رقم: 01



# FICHE TECHNIQUE



## PARPAING 20

Poids «U» (KG)  
9

Qté/Palette  
98

Poids Total (Kg)  
882



PAVÉ H6



BORDURE  
T2 - T3



CANIVEAU  
CS2 - CS3



TALUS



الملاحق رقم : 02



**MOUNIB**

إنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة

PREFABRICATION D'ELEMENTS EN BÉTON

ZONE D'ACTIVITÉ N 49 OULED DJELLAL, BISKRA

TÉL.: 033 66 51 51 / FAX: 033 66 50 50

MOB.: 0550 37 49 00 / 0671 44 03 33 / 0671 44 03 34

SIÈGE SOCIAL: CITÉ AIN ALLAH, BT 209 A N° 3 & 4 DELY IBRAHIM, ALGER

TÉL./FAX: 021 37 51 22 E-MAIL: sarlmounib@yahoo.fr

# PAVÉ H6

Les pavés autobloquants, en monocouche ou en bicouche, sont particulièrement recommandés pour les aménagements urbains, les allées et terrasses. très résistants, ils peuvent supporter des trafics intenses quand ils sont posés sur un lit de sable ou sur mortier  
Facile de pose ou de dépose.

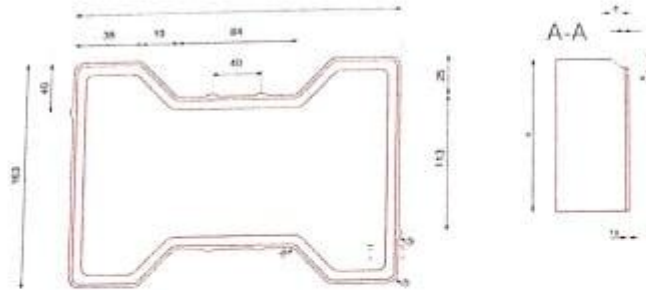


شريك في طموحاتكم  
Un Partenaire de vos Ambitions

نا بيع للملحقات رفع: 09



# FICHE TECHNIQUE



## PAVÉ H6

Poids «U» (KG)	Qté/Palette	Poids Total (Kg)
3.5	420	1470



**BORDURE**  
T2 - T3



**HOURDIS**  
15 - 20



**CANIVEAU**  
CS2 - CS3



**TALUS**



الملحق رقم : 03



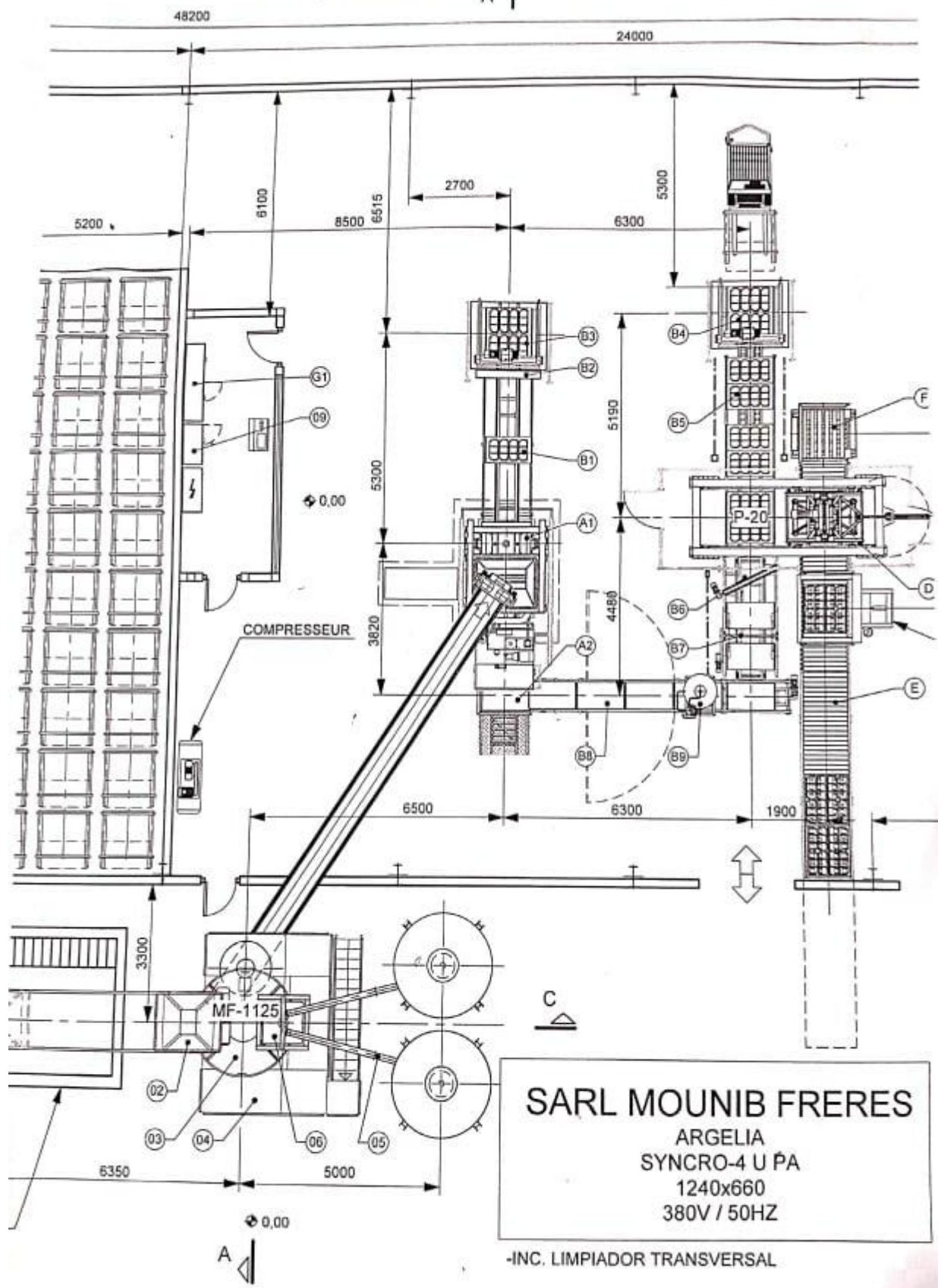
## PREFABRICATION D'ELEMENTS EN BÉTON

Siège social : N° 49 Zone d'activité O/ DJELLAL W/ Biskra

	SAMEDI	DIMANCHE	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI
CHARIOT	LAZRAG	AZRI	Tobni	LAZRAG	AZRI	Tobni
TAPIE + SORTIE CASSE	LAYADHI	LAYADHI	LAZRAG	LAYADHI	LAYADHI	AZRI
CHARGEMENT CAMION + ARRANGEMENT	AZRI	LAZRAG	AZRI	AZRI	LAZRAG	LAZRAG
CHARGEMENT +PENTURE+ REMPLACEMENT	LAZNEK	LAZNEK	LAZNEK	LAZNEK	LAZNEK	LAZNEK
 ATTACHEMENT	ZAKRI	ZAKRI	ZAKRI	ZAKRI	ZAKRI	X
MECANIQUE +VIDANGE+ATTACHEMENT+REPLACEMENT	GUAIRAA	GUAIRAA	GUAIRAA	GUAIRAA	GUAIRAA	GUAIRAA

الملحق رقم : 04

A



**SARL MOUNIB FRERES**  
ARGELIA  
SYNCRO-4 U PA  
1240x660  
380V / 50HZ

-INC. LIMPIADOR TRANSVERSAL

الملاحق رقم : 05

# SARL MOUNIB FRERES

Préfabrication d'élément en Béton

Zône d'activité lot N°49 Ouled Djellal

Tél. : 033.66.51.51 Mob. 0671 44 03 33 / 0671 44 03 34

Fax : 033.66.50.50



RC : 07/00-0242142 8 99

AI : 07050706221

Id Fiscal : 0999 0702 42142 92

NIS : 0999 0702 42142 92

e-mail : sarlmounib@yahoo.fr

Ouled Djellal, le : 26-08-2020

## Livraison BL20/1082

Mode de Paiement :

DOIT C1317

**LAIHI ABDERAHMANE**

OULED DJELLAL

par : IB

N°	CODE	DÉSIGNATION	QUANTITÉ	PU HT	RIS. %	MONTANT HT	TVA
1	H15	Hourdis 15	2 000	36.00	-	72 000.00	0

NB, UV : 2 000.0

Arrêté le présent bon de livraison à la somme de : SOIXANTE-DOUZE MILLE DINARS

TOTAL HT	72 000.00
TVA	0.00
TIMBRE	0.00
<b>NET A PAYER</b>	<b>72 000.00</b>

### Service Commercial



Date	Chèque ou pièce N°	Mode	Montant
26-08-20		Espèce	72 000.00
		Montant Régulé	72 000.00
		Reste à régler	0.00
		<b>Votre solde</b>	<b>0.00</b>

IntelliX iCom II

Scanné avec CamScanner

الملاحق رقم : 05

# SARL MOUNIB FRERES

Préfabrication d'élément en Béton

Zône d'activité lot N°49 Ouled Djellal

Tél. : 033.66.51.51 Mob. 0671 44 03 33 / 0671 44 03 34

Fax : 033.66.50.50



RC : 07/00-0242142 8 99

AI : 07050706221

Id Fiscal : 0999 0702 42142 92

NIS : 0999 0702 42142 92

e-mail : sarlmounib@yahoo.fr

Ouled Djellal, le : 26-08-2020

## Livraison BL20/1082

Mode de Paiement :

DOIT C1317

**LAIHI ABDERAHMANE**

OULED DJELLAL

par : IB

N°	CODE	DÉSIGNATION	QUANTITÉ	PU HT	RIS. %	MONTANT HT	TVA
1	H15	Hourdis 15	2 000	36.00	-	72 000.00	0

NB, UV : 2 000.0

Arrêté le présent bon de livraison à la somme de : SOIXANTE-DOUZE MILLE DINARS

TOTAL HT	72 000.00
TVA	0.00
TIMBRE	0.00
<b>NET A PAYER</b>	<b>72 000.00</b>

### Service Commercial



Date	Chèque ou pièce N°	Mode	Montant
26-08-20		Espèce	72 000.00
		Montant Régulé	72 000.00
		Reste à régler	0.00
		<b>Votre solde</b>	<b>0.00</b>

IntelliX iCom II

CS Scanné avec CamScanner



Université Mohamed Khider –Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير

LE DECANAT

عمادة الكلية

الرقم: 461/ك.ق.ت.ت/2020

إلى السيد: مدير مؤسسة منيب لإنتاج البناء الجاهز  
من الخرسانة - أولاد جلال

### طلب المساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي ، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة :

1- حرز الله سماح

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

المسجلة بالسنة : الثانية ماستر

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة المعنونة بـ : " دور تحليل سلسلة القيمة لبورتر في تحسين نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "

تحت إشراف : د/ بوزاهر نسرين

و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في : 2020/08/27

ع/ عميد الكلية

تأشير المؤسسة المستقبلة

