



جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة

بـعـنـوان

دور تطوير المنتجات في تحسين أداء

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب - ورقلة -

تحت إشراف الأستاذ:

حجاج عبد الرؤوف

إعداد الطالبة

حمودي أم العز

السنة الجامعية : 2011 / 2012

# شكر وتقدير

أتقدم بجزيل شكري وخالص تقديري إلى كل من ساعدني

في إنجاز هذه المذكرة وخاصة:

الأستاذ المشرف: حجاج عبد الرؤوف

الأستاذة: حورية بلطرش التي لم تبخل في تقديم نصيحة أو استفسار أو مساعدة.

وكل عمال وإطارات مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك وخاصة الأستاذ محمد حجازي

كل زملاء دفعتي

ابنة عمي الغالية: حمودي رقية

مسؤول مكتبة الكلية والعاملين فيها وخاصة عياض عبد الحميد باديس، حود ميسا زهرة .

كما أتقدم بالشكر إلى كل من قدم لي مساعدة من قريب أو بعيد.

## ملخص :

في ظل الانتشار الكبير للعولمة واقتصاد المعارف، أصبح العالم يشهد عدة تحولات في مختلف المجالات، بما فيها العلمي والتكنولوجي اللذان يتطورا بشكل سريعاً، ولهذا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مواكبة هذه التغيرات السريعة . هذا ما جعل المؤسسات تتنافس من أجل البقاء والاستمرارية، ما يفرض عليها تحقيق أعلى مستويات من الأداء حتى يمكنها الخوض في غمار المنافسة.

لذا تناولنا في دراستنا هذه إستراتيجية تطوير المنتجات ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير المنتجات يعتبر خيار إستراتيجي للمؤسسة، لأنه في ظل ظروف اليوم التي تتميز فيها البيئة الاقتصادية بالمخاطرة و عدم التأكيد والتقدم السريع للمنتجات، ومن خلال إتباع هذه الإستراتيجية تستطيع المؤسسة أن تضمن بقائها في السوق وذلك لكونها تمكن من التجاوب والتغيرات في أذواق الزبائن وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداءها .

لإبراز دور إستراتيجية تطوير المنتجات في تحسين أداء مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب، قمنا بدراسة ميدانية فيها عن طريق المقابلة ومن خلال تحليل نتائجها نحاول تحديد مدى تأثير تطوير المنتجات على أداء المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء، الكفاءة، الفعالية، تطوير المنتجات، المنتجات الجديدة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مؤسسة وحدات تحويل البلاستيك بالجنوب ورقلة (UTPS)

## **Résumé**

À la lumière de la forte prevalence de la mondialisation et l'économie de la connaissance, Le monde est témoin plusieurs équipes dans différents domaines, y compris la science et la technologie qui est rapidement évoluer, Ce sont les petites et moyennes entreprises de suivre le rythme de ces changements rapides.

C'est ce qui rend les institutions en compétition pour la survie et la continuité, Ce qui est imposée sur eux pour atteindre les plus hauts niveaux de performance afin qu'ils puissent aller dans le milieu de la compétition.

Donc, dans notre étude, nous avons traité avec cette stratégie de développement produit et de son rôle dans l'amélioration de la performance des petites et moyennes entreprises, Le développement de produits est l'option stratégique de l'institution, Parce que dans les conditions de l'environnement économique actuel qui est caractérisé par le risque et d'incertitude et de l'obsolescence rapide des produits, C'est en suivant cette stratégie, l'organisation peut assurer sa survie sur le marché, le spectre d'être en mesure de répondre aux changements dans les goûts des clients et cela se reflète positivement sur leur rendement.

Pour mettre en évidence le rôle de la stratégie de développement de produits visant à améliorer la performance de l'institution et le plastique unité de conversion dans le sud, Nous avons étudié le terrain à travers l'interview et à travers l'analyse des résultats que nous tentons de déterminer l'étendue de l'impact sur la performance de l'organisation de développement de produits

**Mots-clés :** Performance, efficacité, efficience, Le développement de produits, de nouveaux produits, Petits et moyens entreprises, entreprises des unités de transformation du plastique dans le sud d'Ouargla (UTPS) .

## قائمة المحتويات

I	الشكر
II	الملخص
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال البيانية
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
01	الفصل الأول: الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: عموميات حول الأداء
03	المطلب الأول: تحسن الأداء والتميز فيه
08	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء وأنواعه
14	المطلب الثالث: تحسن الأداء والتميز فيه
17	المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء
17	المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء وأهميته
19	المطلب الثاني: خصائص مؤشرات قياس الأداء
21	المطلب الثالث: أنواع مؤشرات قياس الأداء
27	المبحث الثالث : التمييز في أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
27	المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و العوامل المؤثرة فيها
32	المطلب الثاني: خصائص ومشاكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
35	المطلب الثالث: مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
37	خلاصة الفصل الأول
38	الفصل الثاني: تطوير المنتجات
39	مقدمة الفصل
40	المبحث الأول: مواصفات المنتج
40	المطلب الأول: تعريف المنتج ومستوياته
42	المطلب الثاني: خصائص المنتج وأنوعه

46	المطلب الثالث: دورة حياة المنتج والإستراتيجية التسويقية المتبعة في كل مرحلة
51	<b>المبحث الثاني: المنتجات الجديدة</b>
51	المطلب الأول: تطوير المنتجات الجديدة ومبررات تطويره
54	المطلب الثاني: مراحل تطوير المنتجات الجديدة وأسباب فشله
57	المطلب الثالث: استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة
60	<b>المبحث الثالث: العلاقة بين تطوير المنتجات وتحسين الأداء</b>
60	المطلب الأول: الميزة التنافسية علاقتها بتطوير المنتجات وتحسين الأداء
61	المطلب الثاني: الجودة و علاقتها بتطوير المنتجات وتحسين الأداء
64	خلاصة الفصل الثاني
65	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب — ورقلة —</b>
66	مقدمة الفصل
67	<b>المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب ورقلة</b>
67	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها
68	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
73	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
74	<b>المبحث الثاني: تطوير المنتجات في المؤسسة</b>
74	المطلب الأول: مراحل الإنتاج في المؤسسة
78	المطلب الثاني: موصفات المنتجات وأهم موردي المؤسسة
83	المطلب الثالث: تطور المنتجات المؤسسة
86	<b>المبحث الثالث: أثر تطوير المنتجات على أداء المؤسسة</b>
86	المطلب الأول: تقييم الأداء المالي والتسويقي
88	المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية و الأداء الإنتاجي
91	المطلب الثالث: أثر تطوير منتجات على أداء المؤسسة
93	خلاصة الفصل الثالث
95	الخاتمة
100	المراجع
118	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي	1-1
32	مؤشرات تقييم الأداء التسويقي	2-1
32	تصنيف المؤسسات في القانون الجزائري	3-1
50	الإستراتيجيات التسويقية لمراحل حياة المنتج	1-2
60	أهم تعارف الميزة التنافسية	2-2
75	منتجات وحدة تحويل البلاستيك	1-3
77	أهم مراحل الإنتاج	2-3
81	التغير في أسعار المواد الأولية	3-3
84	تطويرات المنتجات عبر السنوات التطويرية	4-3
87	تقيم الأداء التسويقي للمؤسسة	5-3
90	الأداء الإنتاجي في مؤسسة تحويل البلاستيك بالجنوب خلال الفترة (2009-2012)	6-3
91	نسبة مبيعات المنتجات الجديدة	7-3

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
6	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	1-1
44	خصائص المنتج	1-2
48	إستراتيجيات مرحلة التقديم	2-2
56	مراحل تطوير المنتجات الجديدة	3-2
72	الهيكل التنظيمي لمؤسسة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب — ورقة —	1-3
78	مراحل عملية الإنتاج	2-3
80	تحديد نسبة تعامل المؤسسة مع الموردين	3-3
82	التطور في أسعار المادة الأولية	4-3

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة المقابلة
02	شهادة الإيزوا التي حصلت عليها المؤسسة
03	الزبائن الدائمين المؤسسة
04	جدول حسابات النتيجة لسنة 2009
05	جدول حسابات النتيجة لسنة 2010
06	جدول حسابات النتيجة لسنة 2011

المقدمة

## المقدمة

نظرا للتطورات والتحولات التي يشهدها العلم اليوم في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية ،ونظرا لأهمية المجال الاقتصادي في ترقية وتنمية الشعوب ، بات من الضروري على المؤسسات الاقتصادية تطوير كيانها كي تتلاءم مع تطور شعوبها، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمثيلتها من المؤسسات تسعى للبقاء والاستمرارية، وهذا من خلال استغلال كل الفرص في المحيط ومحاولة تجنب أو تحويل تهديداته إلى فرص وهذا باستعمال الأمثل لإمكانيات المؤسسة واستغلال الخصائص التي تميزها عن سواها. وباعتبار أن المنافسة هي المحرك الأساسي في الأسواق الاقتصادية وجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القيام بتحسين المستمر في أداءها ؛ وهذا لضمان بقائها في السوق ومن المعروف أن بقاء المؤسسة مرهون ببقاء منتجاتها في السوق والتي يجب أن تتماشى ومتطلبات الزبائن وأذواقهم المتغيرة ؛ ولهذا على المؤسسة تطوير المستمر في منتجاتها .

### الإشكالية

من خلال ما سبق نطرح معالم الإشكالية التالية :

كيف يمكن لتطوير المنتجات أن تحسن من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

### الأسئلة الفرعية

من خلال الإشكالية نستطيع طرح الأسئلة التالية :

— كيف يتم تحسين أداء المؤسسة؟

— كيف تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحسين الأداء والتميز فيه؟

— ما هي متطلبات إتباع إستراتيجية تطوير المنتجات في المؤسسة؟

— كيف تؤثر إستراتيجية تطوير المنتجات في أداء مؤسسة وحدات تحويل البلاستيك؟

### الفرضيات

للإجابة على الأسئلة المطروحة يمكن وضع جملة من الفرضيات تكون منطلق الدراسة وهي :

— يتم تحسين أداء المؤسسة من خلال زيادة كل من فعاليتها وإنتاجيتها ؛

— المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستطيع التميز في أدائها من خلال الخصائص التي تميزها عن غيرها ؛

— من اجل قيام أي مؤسسة بإتباع إستراتيجية تطوير المنتجات يجب عليها تجديد وتطوير كفاءتها الإدارية ؛

— مؤسسة وحدات تحويل البلاستيك بالجنوب تعتمد على إستراتيجية تطوير المنتجات لتحقيق التميز في الأداء.

## أهمية البحث

لهذا الموضوع أهمية علمية بالغة نظرا لتأثيرات استعمال إستراتيجية تطوير المنتجات كخيار إستراتيجي على نجاح المؤسسة من عدمه، والتي تؤدي بالأكيد إلى التحسين المستمر والذي يتوافق ومتطلبات تميز في الأداء والذي يعتبر مسعى أي مؤسسة هو الحصول عليها ويعتبر تحقيق لهدف البقاء والنمو والاستمرارية كما أن هذا الخيار يحضأ بأهمية كبيرة خاصة من ناحية النتائج المتحصل عليها نتيجه والمتمثلة في :

— زيادة الأرباح ؛

— زيادة إنتاجية المؤسسة ؛

— التنوع في تشكيلة منتجات المؤسسة ؛

— زيادة رضا الزبائن اتجاه منتجات المؤسسة.

## أهداف البحث

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها :

— تحديد أهم متطلبات تحسين أداء المؤسسة ؛

— التعريف بأهمية منتجات المؤسسة ودرها في تمكين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من تحقيق أهدافها ؛

— التعريف بإستراتيجية تطوير المنتجات كخيار إستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛

— إبراز أهمية إستراتيجية تطوير منتجات المؤسسة في قدرتها على المحافظة على مكانتها في السوق ؛

— توضيح العلاقة بين تطوير المنتجات وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال دراسة ميدانية .

## دوافع ومبررات اختيار الموضوع

— إهمال جانب البحث والتطوير الذي يسمح للمؤسسة في اكتشاف أفاق جديدة في تطوير منتجاتها أو في العمليات الإنتاجية ؛

— ضرورة معرفة كل مؤسسة صغيرة ومتوسطة لأهمية منتجاتها و السعي لتطويرها؛

— عدم توفر الدراسات والبحوث الكافية التي تبرز دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسة؛

— حدة المنافسة والتطور السريع لتكنولوجيا في مختلف المجالات ؛

## المنهج المتبع

من اجل تحقيق أهداف البحث محل الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات المقدمة وتحليل أبعادها وجوانبها ونتائجها اخترنا منهاجاً وصفياً تحليلياً في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي استخدمنا منهاج دراسة الحالة السبب هذه لطبيعة الموضوع .

## تقسيمات البحث

يمكن أن نتبع المحاور التالية لمعالجة الموضوع

الفصل الأولى: الأداء في المؤسسة حيث تعرضنا خلاله للمفاهيم الأولية للأداء، وبعدها أشرنا إلى أهم مؤشرات قياس الأداء المؤسسة وبعدها تعرضنا لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتميزها في أدائها.

الفصل الثاني: تطوير المنتجات الذي تناولنا فيه مفاهيم حول المنتج من خلال تعريف بالمنتج، مستوياته، أنواعه وبعدها تطرقنا إلى المنتجات الجديدة حيث قمنا بتعريفها وتحديد أهم مبررات تطويرها وكذا إستراتيجيات تطويرها وفي نهاية الفصل تعرضنا لعلاقة بين تطوير المنتجات وتحسين الأداء .

الفصل الثالث : دراسة حالة شركة تحويل البلاستيك بالجنوب وخلال دراسة الحالة قمنا بتعريف بالمؤسسة وعرض هيكلها التنظيمي، وتحديد أهم أهدافها، وبعده قمنا بعرض أهم منتجات المؤسسة، ومختلف التطورات التي عرفت منتجاتها، ثم حاولنا تحديد مدى تأثير أداء المؤسسة بالتطوير في منتجاتها.

## الدراسات السابقة

خلال بحثنا عن البحوث والدراسات سابقة للموضوع لم نتحصل على دراسة تربط بين إستراتيجية تطوير المنتجات وتحسين الأداء ولكن وجدنا من تناول كل منهما على حدى ومنها :

دراسة الطالبة **ميساء محمود محمد راجحان**، بعنوان : دور التكاليف المستهدفة في تخفيض وتطوير المنتجات دراسة ميدانية على المشروعات الصناعية في مدينة جدة، وهي رسالة ماجستير بجامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد والإدارة قسم المحاسبة بجدة 2002 ، وركزت خلال دراستها العلاقة بين تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات وقد تناولت هذا الأخير من جانب مفاهيمي وكذا تطبيقي حيث عرفت بتطوير المنتجات وحددت مبادئه و تطبيقاتها عرضة تجارب بعض المؤسسات الرائدة عالميا في تطويرها لمنتجاتها ومن بين هذه المؤسسات لدينا : مؤسسة تويوتا، مؤسسة نيسان، مؤسسة أولمبس والتي تصنع الكاميرات في اليابان، مؤسسة سوني. وقد توصلت الى أن عملية المنتجات في استخدام التكاليف المستهدفة تسير جنب إلى جنب مع عملية تخفيض التكاليف و تعتبر نتيجة تلقائية لها ولا تحتاج إلى مجهودات إضافية .

نلاحظ من هذه الدراسة أنها ركزت على علاقة تطوير المنتجات بالتكاليف وأهملت كونها تؤثر على أداء المؤسسة الإنتاجي والتسويقي.

دراسة الطالب **محمد سليمان**، بعنوان دور الابتكار التسويقي وأثره على تحسين الأداء المؤسسة"دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة. " رسالة ماجستير بجامعة المسيلة، تخصص علوم التسيير 2007، حيث ركزت فيها من الجانب المفاهيمي على الابتكار في المنتجات ودوره في تحسين الأداء، وقد توصلت بأن المنتج المبتكر (الجديد) ليس بالضرورة منتج معقد ناتج عن ابتكار تكنولوجي وإنما يكون منتجا بسيطا لكن وراءه فكرة مبتكرة أو غير مألوفة.

دراسة الطالبة خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة :مركب تكرير الملح ،لوطاية بسكرة،مؤسسة المشروبات الغازية بطولقة بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بجامعة محمد خيضر بسكرة2004، حيث ركزت على دور المورد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية باعتبار المورد البشري هو المحرك الأساسي لأداء في المؤسسة .وتوصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية تتميز بقدرات ومزايا خاصة يمكن تحريكها لتحسين نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها. ونلاحظ أن هذه الدراسة تمحور حول الموارد البشرية كونها الأساس في تحسين أداء المؤسسة، بنما سنحاول في دراستنا تسليط الضوء على دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسة.

### صعوبات البحث

- تحديد عدد الكتب التي يمكن الحصول عليها من قبل المكتبة وكذا محدودية مدة الاستعارة ؛
- صعوبة إيجاد العلاقة بين متغيري الدراسة ؛
- صعوبة في التواصل مع المؤسسة للقيام بالدراسة التطبيقية، بسبب عدم التزام بعض الزملاء خلال قيامهم بدراساتهم الميدانية بشروط مدير المؤسسة ؛
- قصر فترة الممنوحة للبحث و الدراسة.

## الفصل الأول

الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## تمهيد

يشهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورا كبيرا، لأنها تعيش في محيط سريع التغير بسبب الانفتاح على الأسواق الخارجية والتحديات التي تفرضها العولمة على هذا القطاع ، وكذا التطورات التكنولوجية المسارعة وغيرها من المتغيرات التي تجعل المؤسسات تتنافس من أجل البقاء والاستمرارية، وهذا ما يفرض على المؤسسة تحقيق أعلى مستويات من الأداء منافسة حتى تتمكن من المنافسة.

لهذا سنتطرق في فصلنا هذا إلى الأداء من حيث مفهومه وأهميته، والعوامل المؤثرة فيه وكذا أنواعه وهذا في الجزء الأول وفي الجزء الثاني سوف نركز على مؤشرات قياسه أما في الجزء الأخير نتطرق إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأداء فيها.

## المبحث الأول: عموميات حول الأداء

من خلال تجاوب المؤسسة مع المتغيرات المحيطة بها، بهدف تطورها يشهد أداءها تحولات كبيرة، وذلك بسبب التغيرات التي عرفتها العوامل المؤثرة فيه الأمر الذي أدى إلى التغير والتطور في كل من مفهومه، وأنواعه وأدوات قياسه.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

قدمت عدة تعارف لمصطلح الأداء، لأن الأداء يعتبر من المفاهيم المهمة في المفاهيم المهمة في المؤسسة وذلك لأنه يعتبر العامل المشترك بين جميع الجهود المبذولة من طرف الإدارة والعاملين بمختلف إطاراتهم، وبالرجوع إلى أصل كلمة أداء نجد أنها تنحدر من اللغة اللاتينية أين يوجد كلمة *preformare* التي تعني إعطاء وذلك بأسلوب كلي لشكل لشيء ما، وبعدها اشتقت الإنجليزية منها *performance* وأعطتها معناها.<sup>1</sup>

### أولاً: مفهوم الأداء

مفهوم الأداء لغة : هو الإيصال والقضاء.<sup>2</sup>

أما اصطلاحاً: يختلف الباحثون حسب توجهاتهم في تعريف الأداء.

1 — تمجددين نور الدين وعبد الحق بن تقات، مداخلة بعنوان : مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث ضمن فعاليات المنتدى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات بجامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص240

2 — عادل عيشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2004 ص5.

فيعرفه (Wiersema et Rodins)، (1995) " يعبر عن الأداء بكونه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد. " <sup>1</sup>

ويعرف أيضا بأنه: " الأداء عبارة عن طريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة. " <sup>2</sup>  
 من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن بعض الباحثين يربطوا الأداء في المؤسسة بطرقها وقدرتها على تحقيق أهدافها المرسومة.

عرفت دراسة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي بأنه: " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. " <sup>3</sup>

والأداء المؤسسي حسب هذا التعريف يتكون من :

— أداء الأفراد العاملين في إطار تخصصاتهم ؛

— أداء الأقسام الوظيفية أو الوحدات التنظيمية وذلك في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛

— أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.

يرى (Wit and Myere، 1998) " أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد

إجراء العمليات على مداخلها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة. " <sup>4</sup>

حسب هذا التعريف فإن النشاطات التي تقوم بها أي مؤسسة عبارة عن نظام معلومات ذو مخرجات

وقيمة هذه المخرجات تتمثل في الأداء.

ويعرف الأداء أيضا: " بأنه سلوكا أو ما يفعله الموظفون وليس ما ينتجه الموظفون ونتائج عملهم. " <sup>5</sup>

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 ص 38 .

<sup>2</sup> دهماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر مداخلة بعنوان : التقيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن فعاليات ملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، بجامعة الشلف 17- 18 أبريل 2006 ص 733 —

<sup>3</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، مصر، 2008، ص 31

<sup>4</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق ص 39

<sup>5</sup> هيرمن أجنيس إدارة الأداء، (ترجمة سامح عبد المطلب عامر )، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2011 ص 112

ويوجد من عرفه بأنه: "إنجاز عمل ما." <sup>1</sup>

نلاحظ أن التعريفين سابقين الذكر يربط الأداء بالموارد البشري و أهمل باقية الموارد الموجودة في المؤسسة، بينما تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب تفاعل وتكامل بين كل مواردها المتاحة؛ هذا لأن المعروف عن الأداء أنه المرآة العاكسة للمدى وصول المؤسسة إلى أهدافها المرجوة.

أما بترسون وآخرون (2003) فقد عرفوا الأداء المؤسسي: "بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهداف ومناسبة لمستخدميها." <sup>2</sup>

ويرى بعض الباحثين أن الأداء: "يمثل مركز ذو مسؤولية ما يعنى الفعالية والإنتاجية، اللتين يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، الفاعلية تحدد في أي مستوى تحدد في تحقق الأهداف والإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك." <sup>3</sup>

وفي هذا التعريف يربط الأداء بكل من الفعالية والإنتاجية في المؤسسة ونلاحظ من خلاله أن هنالك خلط بين الإنتاجية والكفاءة؛ حيث أنه غالباً ما كان يعبر عن الأداء بمقياسي الكفاءة والفعالية وفيما يلي نعرف كل منهما: <sup>4</sup>

**مفهوم الفعالية:** يتعلق بتحقيق الأهداف كما أنه يعني التأكيد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة.

**مفهوم الكفاءة:** هي الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف، و باعتبار الكفاءة معيار نوعي وكمي يتسع ليشمل الإنتاجية.

<sup>1</sup> khemakhem . a , la dynami du contrôle de gestion. Paris : hermes. 2002. p230

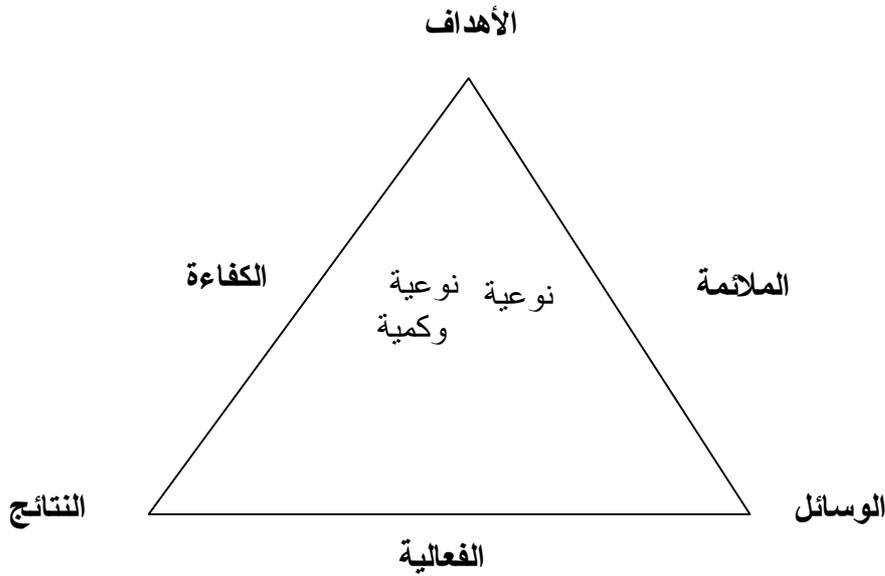
<sup>2</sup> وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011ص77

<sup>3</sup> عبد الحق بن تقات، و تمجددين نور الدين، مرجع سابق ص

<sup>4</sup> وائل محمد صبحي، وطاهر محسن، مرجع سابق، ص 46

والشكل (1\_1) يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية والتي تتطلب التنسيق بين كل من الأهداف المرسومة، الوسائل المتاحة، النتائج المحققة.

الشكل (1- 1) العلاقة بين الكفاءة والفعالية



المصدر : وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور لغالبي المرجع السابق ص48 .

ويعتبر الأداء بمنظور الكفاءة والفعالية قصير ومتوسط المدى. أما الأداء طويل المدى فيتمثل في: "تطوير طاقات دائمة كإنشاء ممارسات وقيم، والتوصل إلى الليونة لمواجهة التغييرات."<sup>1</sup>

حسب (Bloomquist J. ، 2008 ) " الأداء هو موازنة المنظمة لأولوياتها الإستراتيجية بعد أن

تجيب المنظمة عن تساؤلات أساسية منها: أين تقع المنظمة حالياً، وان ترغب أن تكون مستقبلاً، وهل عملها

<sup>1</sup> حان أحلام، تسير الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق والاقتصادية علوم التسير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2004 ص47

يصب في تحقيق الأهداف المرغوبة، وكيف يمكن تحقيق ذلك، وهل يمكن تحقيقها؟ ومن ثم صياغة مؤشرات أداء لكل وظيفة.<sup>1</sup>

وهذا التعريف يربط تعريف أداء المؤسسة بالإستراتيجية المتبعة في هذه المؤسسة، حيث أنه حسب هذه الإستراتيجية تتم صياغة مؤشرات الأداء.

**التعريف الشامل:** يمكن تعريف الأداء المؤسسة في قدرات العاملين فيها بمختلف مستوياتهم التسييرية (الإستراتيجية، التكتيكية، العملي) على تحقيق الأهداف المسطرة لكل منهم، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة.

### ثانياً: أهمية الأداء

يمكن مناقشة أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً (theoretical)، تجريبياً

### (empirical) وإدارياً (managerial).<sup>2</sup>

— فمن الناحية النظرية : يعتبر الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية لأنه يمثل اختباراً زمنياً لإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة ؛

— ومن الناحية التجريبية : تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية الأداء لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها ؛

— أما الأهمية الإدارية : تظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.

### المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء وأنواعه

<sup>1</sup> مسعود صديقي، حجاج عبد الرؤوف، مدخلة بعنوان : " دور الإبداع التسويقي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال . " ضمن فعاليات المنتدى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات بجامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص 10 .

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار البازوري، عمان، الأردن — طبعة 2009 ص 384.

تتعدد العوامل المؤثرة التي يمكن أن تؤثر على الأداء مهما كان نوعه.

### أولاً : العوامل المؤثرة على الأداء

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل مما جعل الباحثين يختلفون حول تصنيفها . حيث صنفها البروفيسور Kukoleca العوامل المؤثر على الأداء إلى مجموعتين : هما مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية وتمثل في العوامل التنظيمية.<sup>1</sup> وباحثين آخرين توجهوا نحو تصنيفها بالاعتماد على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية.<sup>2</sup>

### العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم ، وبالتالي فإن أثارها قد تكون فيشكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطر يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف من أثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد .

### العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء

وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها، ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية و التقليل من أثارها السلبية. ويوجد من قسمها حسب درجة تحكم المؤسسة فيها إلى :<sup>3</sup>

### العوامل الخاضعة إلى تحكم المؤسسة نسبيا

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي نظرا لترايط العوامل الداخلية فيما بينها ، ودور المسير تجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية ، وتخفيض تأثيراتها السلبية ، وحصص هذه العوامل بدقة ،

<sup>1</sup> عبد الحق بن تقات، ثمجددين نور الدين، مرجع سبق ذكره ص241

<sup>2</sup> السعيد بريش و نعيمة بجاوي، مرجع سبق ذكره ص298

<sup>3</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 10- 17

ويعد من الأمور الصعبة لتحقيق ذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها ، وهي التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

**1- التحفيز :** يتمثل التحفيز في المؤسسة الحاجة لطاقة الداخلية التي تدفع الفرد للعمل باتجاه موجه نحو الهدف أي أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجاتهم ، ومحاولة تلبيةها وتوجيههم وتنبههم إلى طاقاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم ، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ، ومن ثم تحقيق الأداء الجيد ، وتكون إما بجوافز مادية أو معنوية.

**2- المهارات:** يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:

- مهارة التقليد : وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاط المتكرر و حسب إجراءات محددة مسبقا ؛
- مهارة الإسقاط : تسمح انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة بالأولى إلى حد معين ؛
- مهارة الإبداع: وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد فالفرد مجبر أن يعود إلى رصد المعرفي ويستعمله في إيجاد الحلول.

**3- التكوين:** يعد التكوين نوعا من عمليات الاستثمار في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

### العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل في المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم بها ، والتي تنتمي إلى المحيط الخارجي والذي هو مصدر للفرد والمخاطر .

ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة، إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، والتكنولوجية، سياسة وقانونية نتناولها بإيجاز فيما يلي:

**العوامل الاقتصادية:** تتمثل في مجموعة من العوامل كالنظام الاقتصادي التي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادية كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي. . . الخ

**العوامل الاجتماعية:** تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير التي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات، والعوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر: النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية. . . الخ.

**العوامل التكنولوجية:** تتمثل في التغيرات و التطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل المورد إلى سلع وخدمات واختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة. . . الخ.

**العوامل السياسية والقانونية:** هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، وتتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات. . . الخ.

### ثانياً: أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء حسب خمسة معايير وهي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، معيار الطبيعة،

معيار الوظيفة، معيار السلوك.

#### 1- حسب معيار المصدر: ويقسم الأداء حسب المصدر إلى أداء داخلي وأداء خارجي.<sup>1</sup>

1-1- الأداء الداخلي: وهو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد

مالية، موارد مادية.

1-2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

#### 2- حسب معيار الشمولية: والذي يقسم الأداء في المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل عشي، المرجع السابق، ص. 5.

3-1- الأداء الكلي : يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها . التعرض لأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة وأحسن جودة.

2-2- الأداء الجزئي : على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي أو كل عنصر في المؤسسة على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

3-3- **حسب معيار الطبيعة:** تمارس المؤسسة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة منها الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء الإداري نتناولها فيما يلي: <sup>2</sup>

4-1- الأداء الاقتصادي : بتطبيق المبادئ الاقتصادية و سرياتها بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها ، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

3-2- الأداء الاجتماعي : يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تؤثر به، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء ولذا يتطلب الأمر ضرورة بذل الجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

3-3- الأداء الإداري: الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات و كذلك البرمجة الخطية.

4- **حسب معيار الوظيفة:** يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم، لأنه يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وحسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى:

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الأول، 2001، ص89.

<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، 2009، ص116

4\_1\_ أداء الوظيفة المالية : يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة الأزمنة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدلات مرد ودية جيدة وتكاليف منخفضة.

4\_2\_ أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق إنتاج المؤسسة عندما تستطيع تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بغيرها من المؤسسات.

4\_3\_ أداء وظيفة الموارد البشرية: تتمثل في قدرة هذه الموارد على تحريك الموارد وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب عليها أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.

4\_4\_ أداء وظيفة التسويق: ويتمثل في قدرات وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.

5\_5\_ **حسب معيار السلوك:** وهذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء المهمة وأداء الضمني.<sup>1</sup>

5\_1\_ أداء المهمة: وهو الأداء الذي يتم تعريفه كالآتي :

— الأنشطة التي تحول الموارد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة.

— الأنشطة التي تساعد عملية تحويل موارد الخام، وتوزيع منتجاتها الناتجة أو تقديم تخطيط هام ،

الاستخدام، الإشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد المؤسسة على تحقيق الفعالية والكفاءة.

5\_2\_ أداء الضمني: ويتمثل في تلك السلوكيات التي تساهم في فاعلية المؤسسة بتقديم بيئة جيدة

يمكن أن يحدث بها أداء المهمة. و من بين تلك السلوكيات مثلا: المساعدة والتعاون مع الآخرين،

التطوع لإنجاز أنشطة غير رسمية أي لا تعتبر جزء من الوظيفة، المواظبة والغياب النادر...

<sup>1</sup> هيرمن أجنيس . مرجع سبق ذكره ص116

### المطلب الثالث: تحسن الأداء والتميز فيه

معظم المؤسسات تسعى من خلال دراسة أداءها إلى التحسين فيه وذلك بهدف الحصول على ميزة تنافسية، وهذا نتيجة التميز في الأداء

#### أولاً : عملية تحسين الأداء

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها : "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء."<sup>1</sup>

وعملية تحسين الأداء تكون من خلال تقسيم الأدوار في المؤسسة حيث يمكن التميز بين أربعة أدوار رئيسية :<sup>2</sup>

- القائمون برعاية المشروع : وهو الفرد أو الجماعة التي تقرر إمكانية القيام بمشروع التحسين أولاً ؛
- المستهدفون من تحسين الأداء : وهم الأفراد الذين سوف يغيرون في أداءهم الفعلي ، وهم يمثلون مركز اهتمام جهود تحسين الأداء ؛
- المدافعون عن المشروع : هم الأفراد الذين يدعمون فكرة التغيير أو التحسين الأداء في الحصول على الدعم من الإدارة العليا للمؤسسة ؛
- خبراء تكنولوجيا الأداء الإنساني : هم الخبراء الذين يقومون بتشخيص مشكلات التطبيق المحتملة، ويضعوا خطط التعامل معها ، ويساعدوا في تطبيق المشروع بفعالية، ومشاركة الخبراء الذين يمتلكون هذه الخبرات عامل يساعد في نجاح مشروع تحسين الأداء.

<sup>1</sup> عادل عشي مرجع سبق ذكره، ص 7

<sup>2</sup> جيم فيولر، ادارة مشروعات تحسين الأداء، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، طبعة الأولى دار الفجر للنشر والتوزي، القاهرة، 2001 ص83، 84

ولتطبيق مشروع تحسين أداء المؤسسة بنجاح يجب اعتبار كل الأدوار مهمة . و خاصة رعي المشروع يجب أن يكون دوره واضحا.

وتحسين الأداء يتطلب أثناء التطبيق: الوقت اللازم، والأموال الكافية، والخبرة المطلوبة، والمورد الأخرى...

### ثقافة المؤسسة و تحسين الأداء

إذا كانت هناك أرضية مشتركة بين ثقافة المؤسسة وبين مبادرة تحسين الأداء فإن الاحتمال الأكبر بأن التغييرات التي يسعى إليها مشروع تحسين الأداء سينجح.

أما إذا كانت الفجوة كبيرة بين ثقافة المؤسسة الحالية ومبادئ تحسين الأداء فإن التوقع سيكون أن التغييرات التي يسعى إليها المشروع لن تحدث، وفي هذه الحالة يكون أمام صاحب مشروع تحسين الأداء أن يختار بين ثلاث بدائل: <sup>1</sup>

- تغيير في حل تحسين الأداء ليصبح أكثر قربا من المعتقدات والسلوكيات وافتراضات ثقافة المؤسسة؛
- مضاعفة الجهود لإحداث التغيير في ثقافة المؤسسة ؛
- توقع فشل مشروع التحسين .

### ثانيا: الأداء المتميز للمؤسسة

الاقتصادي O. Pastre يرى أن الأداء المتميز للمؤسسة يتمثل في مجموعة قواعد النشاط والمراقبة التي تحكم سيرورة المؤسسة داخل إطار تاريخي وجغرافي محدد. <sup>2</sup>

ومن أجل معرفة المفهوم الدقيق لأداء المتميز يجب معرفة الأهداف والغايات المرجوة منه وهي كما يلي: <sup>3</sup>

<sup>1</sup> جيم فيولر، نفس المرجع، ص100

<sup>2</sup> دهماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص734

<sup>3</sup> أحمد جميل ومحمد سفير، مداخلة بعنوان : التميز في الأداء : ماهية وكيف يمكن تحقيقه في المنظمة، ضمن فعاليات المنتدى الدولية الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، بجامعة ورقلة، 22- 23 نوفمبر 2011 ص 272

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة ؛
- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات ؛
- تعليم اتخاذ القرار على استنادا إلى الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها ؛
- الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر ؛
- زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ؛
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

وعليه هناك عدة عوامل يمكن أن تتجمع مع بعضها حتى يمكن وصف أداؤها بالتميز فالمؤسسة ذات الأداء المتميز يرجع وجودها لوضوح أهدافها الأساسية ؛ وفي ما يلي نوضح معادلة التميز :<sup>1</sup>

$$\text{معادلة التميز} = \text{القيادة} + \text{الموارد البشرية} + \text{الإدارة الإستراتيجية} + \text{المستهلك} + \text{السوق}$$

و من مما سبق ذكره نستنتج أن تحسين الأداء يعتبر أحد متطلبات التميز في الأداء.

<sup>1</sup> عبد الكريم شوكمال، إبراهيم سمير، زموري كمال، مداخلة بعنوان : دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ضمن فعاليات المنتدى الدولي الرابع حول : المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ص7

## المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء

لمعرفة أداء المؤسسة يجب القيام بقياسه وتحديد المؤشرات المستخدمة في ذلك، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم كل من قياس الأداء ومؤشراته وكذا أنواع هذه المؤشرات.

### المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء وأهميته

قياس الأداء أداة مهمة للحكم على الأوضاع في المؤسسة.

### أولاً: مفهوم قياس الأداء

قياس الأداء هو "طريقة منظمة لتقييم المدخلات و المخرجات و العمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية"<sup>1</sup>.

حسب هذا التعريف يعتبر الأداء في المؤسسة عبارة عن نظام معلومات وقياس الأداء عبارة عن طريقة لتقييمه

يعرف قياس الأداء أيضا على أنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا."<sup>2</sup>

هذا التعريف يربط قياس الأداء بعملية الرقابة، التي تعرف بأنها عملية أساسية في تسيير المؤسسة.

يمكن تعريف قياس الأداء (PM) Performance Measurement : "بأنه عملية اكتشاف

وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر."<sup>3</sup>

1 عيسى مرزوقة ، محمد الشريف شخشاخ، مداخلة بعنوان: "الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح." ضمن فعاليات المنتدى العالمي الدولي

أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 10- 11 نوفمبر 2009، ص2

2 وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق الذكر، ص69

3 المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، مرجع سبق ذكره ص193

وهنا يربط قياس أداء المؤسسة بالأنشطة التي تحقق عائد للمؤسسة، لهذا يجب أن تهتم بقياس الأداء

بأمور ثلاثة هامة هي :

- الإنتاجية : التي تتبع أداء المنظمة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الاستخدام الكفء المدخلات موارد المنظمة مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها؛
- الجودة الشاملة: وتتم باهتمام المنظمة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء؛
- التنافسية: والتي تعنى مقدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بمزاياها لعملائها ومساهمتها في

الأجل الطويل<sup>1</sup>

ثانيا: أهمية قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء أمرا مهما، وهذا ما يشير فلاسفة الإدارة "وليام تومسون ولورد كيلفن" إلى أنه :

" حين تستطيع قياس ما تحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئا عنه، ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك كلما ستقدم في أفكارك تصل إلى مرحلة العلم"<sup>5</sup>.

ومن بين فوائد قياس الأداء ما يلي<sup>2</sup> :

- إن قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومعاملتها؛
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء؛
- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج و تكاليف هذه البرامج؛
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل؛

<sup>1</sup> برحومة عبد الحميد، زغبة طلال،مداخلة بعنوان: "بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتحسين أداء وفعالية المؤسسة . " ضمن فعاليات المنتدى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 10- 11 نوفمبر 2009، ص10.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق الذكر، ص71.

- أداة مساعدة في عملية اتخاذ القرار؛<sup>1</sup>
- الترويج لممارسة مفهوم المساءلة؛
- تساعد في عملية تنشيط التعلم والنمو المؤسسي؛
- يعتبر بمثابة أداة محفزة للتغيير الإداري.

### المطلب الثاني: خصائص مؤشرات قياس الأداء

يتم قياس الأداء من خلال مؤشرات محددة، ولهذه المؤشرات خصائص تميزها.

#### أولاً: مفهوم مؤشرات قياس الأداء

قبل التطرق إلى مفهوم مؤشرات قياس الأداء يجب الإشارة إلى مفهوم المؤشر (Indicator) وهو:

مقياس كمي أو نوعي لأداء برنامج يُستخدم لإثبات التغيير ويورد تفاصيل مدى العمل على تحقيق نتائج البرنامج أو تحقيقها فعلاً. و لكي تكون المؤشرات مفيدة لمراقبة وتقييم نتائج البرنامج، من المهم تحديد مؤشرات تكون مباشرة وموضوعية وعملية وملائمة، وتحديثها بانتظام.<sup>2</sup>

يعرف مؤشرات قياس الأداء أو معايير الأداء بأنها: " مستوى متوقع من الأداء والذي يتم مقارنة الأداء

الفعلي به."<sup>3</sup> من هذا التعريف نلاحظ بأن مؤشرات قياس الأداء عبارة أداة لتحديد ما يجب على المؤسسة الوصول إليه.

ويعرف مؤشر الأداء بأنه: " عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية (حقيقي وبسيط) بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد، في إطار إستراتيجية المؤسسة."<sup>4</sup>

هذا التعريف يرى بأن مؤشرات قياس الأداء هي التي تحدد مدى فعالية وكفاءة أنشطة المؤسسة.

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، مرجع سبق ذكره ص336

<sup>2</sup> شعبة خدمات الإشراف، الأداة رقم 1: مسرد مصطلحات التخطيط والمراقبة والتقييم، صادر عن مجموعة أدوات للتخطيط والمراقبة والتقييم موجهة إلى مديري البرامج بنيويورك [www.unfpa.org/monitoring/toolkit/tool\\_1\\_ara](http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit/tool_1_ara) في مارس 2004 تاريخ النصف: 2012-2-28 التوقيت: 10:43

<sup>3</sup> وصفي عبد الكريم الكساسبة، مرجع سبق ذكره، ص84

<sup>4</sup> السعيد بريش، نعيمة بجايوي، مرجع سبق ذكره، ص299

من ما سبق يمكن تعريف مؤشرات قياس الأداء بشكل عام بأنها مختلف الأدوات، المستعملة لقياس أداء المؤسسة لتحديد مدى الوصول للأهداف المخطط لها.

### ثانياً : خصائص مؤشرات قياس الأداء

من بين أهم الخصائص التي على المؤسسة أن تسعى لتوفيرها في مؤشرات قياسها لأدائها ما يلي :<sup>1</sup>

— معنوية المؤشر: ويقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي ترغب في ملاحظتها؛

— الوضوح: وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف الذي يعنيه والذي لا يعنيه؛

— سرعة الحصول عليه: وهذا ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيحات اللازمة وفي الوقت المناسب؛

— الشمولية: تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة.

— الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات وإلا أصبحت مستحيلة الاستعمال كوسائل مساعدة على اتخاذ القرار؛

— إمكانية وضرورة مقارنتها بالنسبة لمعيار أو هدف محدد؛

— يجب تغيير أو تعديل مؤشرات الأداء كلما تم بلوغ الهدف الأعظم أو عندما يتغير الهدف في حد ذاته؛

— كلما كانت المؤشرات كمية كلما سمحت بالقياس والمقارنة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص18

<sup>2</sup> سامية خرخاش، نادية خرخاش، مداخلة بعنوان: "معايير قياس أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة." ضمن فعاليات المنتدى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص8

### المطلب الثالث : أنواع مؤشرات قياس الأداء

يمكن تصنيف أهداف المؤسسة إلى : أهداف مالية، أهداف إنتاجية، أهداف تسويقية؛ والأداء في المؤسسة يكون بهدف تحقيق هذه الأهداف ولذا يمكن تصنيف مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة إلى مؤشرا قياس أداء مالية، مؤشرات قياس أداء الإنتاجي، مؤشرات قياس أداء تسويقية.

#### 1- مؤشرات قياس الأداء المالية

يوجد عدد هائل من مؤشرات قياس الأداء المالية من أهمها :<sup>1</sup> مؤشر هامش الربح، العائد على الاستثمار، مؤشر نمو الدخل، مؤشر معيار التكاليف....

**1-1 هامش الربح :** تهتم المنظمة بشكل كبير بهامش الربح الذي تحققه، حيث يعبر هذا المؤشر عن الربح الذي حققه كل دينار مستثمر في المبيعات وتحسب كما يلي :

$$\text{هامش الربح} = \left[ \frac{\text{نتيجة الاستغلال/رقم الأعمال}}{100} \right] \times 100$$

**1-2 العائد على الاستثمار :** يقيس مدى فاعلية استخدام موارد المنظمة (الأصول ويعتمد على مقدار الأرباح التي حققتها هذه الموارد، ويعرف أيضا بالعائد على الأصول، ويقاس كما يلي :

$$\text{العائد على حقوق الاستثمارات} = \frac{\text{النتيجة /الأموال المستثمرة}}{100} \times 100$$

**1-3 نمو الدخل :** يمكن التعبير عن مقدار نمو الدخل للمنظمة وفق المعادلة التالية :

$$\text{نمو الدخل} = \left[ \frac{\text{صافي الدخل للسنة الحالية / صافي الدخل للسنة الماضية}}{100} \right] \times 100$$

**2- مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي :** ويمكن تلخيص أهم مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية في الجدول التالي :

<sup>1</sup>عيسى مرزوقة، محمد الشريف شخشاخ، مرجع سبق ذكره ص4

الجدول (1-1) : مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي

معنى المؤشر	العلاقة الرياضية	نوع المؤشر	معايير الأداء
مساهمة المورد في تحقيق الإنتاج نسبة تحقيق المخططات	المخرجات (الإنتاج)/ المدخلات (عمال، آلات، مواد) الإنتاج المنجز / الإنتاج المخطط	الإنتاجية معدل إنجاز الإنتاج	الكمية
نسبة الإنتاج المعيب من الإنتاج الإجمالي نسبة الإنتاج معاد التصنيع من الإنتاج الإجمالي نسبة الفضلات المرتبطة بنوعية التكنولوجيا	الإنتاج المعيب / الإنتاج الإجمالي الإنتاج معاد التصنيع / الإنتاج الإجمالي الضياع التكنولوجي / إجمالي الفضلات	معدل الإنتاج المعيب نسبة الإنتاج معاد التصنيع نسبة ضياع التكنولوجيا	الجودة
نسبة تكاليف الإنتاج من تكاليف المؤسسة التكاليف الناتجة عن اللاحقة نسبة تكاليف الصيانة التي تتحملها المؤسسة	تكاليف وظيفة الإنتاج/ تكاليف المؤسسة تكاليف اللاحقة/ تكاليف الإنتاج تكاليف الصيانة / تكاليف الإنتاج	نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج نسبة تكاليف اللاحقة نسبة تكاليف الصيانة	التكلفة
متوسط منتجات الساعة الواحدة مدى تنفيذ الإنتاج في الوقت المطلوب تحديد الوقت الضائع	عدد الوحدات المنتجة / عدد ساعات تشغيل الآلات عدد ساعات التشغيل الفعلية/ عدد الساعات المخططة عدد ساعات التعطيل / عدد الساعات المخططة	نسبة الإنتاج الساعي نسبة استغلال الوقت المخطط نسبة الوقت الغير مستغل	الوقت

**المصدر :** يجياوي إلهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعي الجزائرية، دراسة

ميدانية بشركة الإسمنت بعين توتة ، باتنة، مجلة الباحث، بورقلة، العدد5، 2007، ص59

### 3 — مؤشرات قياس الأداء التسويقية

تمثل مؤشرات قياس الأداء التسويقي في كونها المعلومات الكمية التي تقيس كفاءة أو فعالية جزاء من عملية أو نظام التسويق، بالنسبة لمعيار أو خطة أو الأهداف التسويقية المحددة والمقبولة في إطار إستراتيجية المؤسسة.<sup>1</sup> ويوجد عدة مؤشرات مستعملة لتقييم الأداء التسويقي للمؤسسة ويمكن توضيح بعضها في الجدول

الموالي : الجدول (1-2) : مؤشرات تقييم الأداء التسويقي

معنى المؤشر	العلاقة الرياضية	نوع المؤشر	معايير الأداء
تطور مبيعات المؤسسة خلال فترة ما. أداء المؤسسة في مجال التوزيع. متوسط الكميات المباعة لكل وكيل. مدى اعتماد المؤسسة في نقل مبيعاتها على وسائلها الخاصة. حسن أو سوء علاقة المؤسسة بعملائها.	$\frac{\text{مبيعات العام س- مبيعات العام أ}}{\text{مبيعات العام أ (كمراجع)}}$ $\frac{\text{عدد نقاط بيع المؤسسة}}{\text{عدد نقاط بيع السوق}}$ $\frac{\text{عدد الوحدات المباعة}}{\text{عدد الوكلاء}}$ $\frac{\text{الوحدات المباعة المنقولة بوسائل المؤسسة}}{\text{عدد الوحدات المباعة}}$ $\frac{\text{عدد العملاء}}{\text{عدد التفاعلات}}$	<p>معدل النمو في المبيعات</p> <p>نسبة نقاط بيع المؤسسة</p> <p>متوسط الوحدات المباعة لكل وكيل</p> <p>نسبة نقل مبيعات المؤسسة بوسائلها</p> <p>متوسط التفاعلات مع كل عميل</p>	الكمية
مدى تساهل المؤسسة مع عملائها من حيث السداد ومنحهم فترة لذلك.	$\frac{\text{المبيعات الآجلة}}{\text{رقم الأعمال}}$	نسبة المبيعات الآجلة	الوقت
قيمة الإنتاجية الكلية للمؤسسة. تطور قيمة مبيعات المؤسسة خلال فترة ما.	$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{التكاليف}}$ $\frac{\text{رقم الأعمال لسنة أ}}{\text{رقم الأعمال لسنة (أ-1)}}$	الإنتاجية الكلية تطور رقم الأعمال	التكلفة

<sup>1</sup> يحيياوي إلهام، دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي، دراسة ميدانية بشركة الإسمت بعين توتة، بننة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسطيف، العدد6،

<p>مكانة المؤسسة في السوق.</p> <p>ربح المؤسسة من كل دينار محقق في المبيعات.</p>	<p>رقم أعمال المؤسسة</p> <p>رقم أعمال القطاع أو القائد</p> <p><u>الربح</u></p> <p>رقم الأعمال</p>	<p>النصيب السوقي</p> <p>رجحية رقم الأعمال</p>	
<p>أهمية التسويق ومدى تحكم المؤسسة في تكاليف التسويق.</p> <p>قيمة المبيعات نتيجة الدينار المستثمر في التسويق.</p> <p>هامش الربح الذي تحلت عنه المؤسسة لفائدة الوسطاء.</p> <p>نسبة العمولات التي تنازلت عنها المؤسسة لفائدة الوكلاء.</p> <p>رقم الأعمال المتحصل عليه من خلال كل دينار منفق في النقل.</p> <p>نسبة التخفيضات الممنوحة للعملاء مما يعكس مدى تساهل المؤسسة معهم وقدراتها التفاوضية.</p> <p>نسبة المبالغ التي تحصل عليها المؤسسة مسبقا وهي مرتبطة بطبيعة منتجاتها ومركزها التفاوضي.</p>	<p><u>مصاريف التسويق</u></p> <p>مصاريف المؤسسة</p> <p><u>رقم الأعمال</u></p> <p>إجمالي مصاريف التسويق</p> <p><u>سعر بيع منتجات المؤسسة</u></p> <p>سعر اقتناء المنتج في السوق</p> <p><u>مجموع العمولات</u></p> <p>رقم الأعمال</p> <p><u>رقم الأعمال</u></p> <p>مصاريف النقل</p> <p><u>التخفيضات الممنوحة</u></p> <p>رقم الأعمال</p> <p><u>مبلغ التسبيقات</u></p> <p>رقم الأعمال</p>	<p>نسبة مصاريف التسويق</p> <p>عائد مصاريف التسويق</p> <p>نسبة أسعار المؤسسة إلى أسعار السوق</p> <p>نسبة العمولات</p> <p>عائد مصاريف نقل المبيعات</p> <p>نسبة التخفيضات</p> <p>نسبة التسبيقات</p>	<p><b>النسب</b></p>
<p>مدى احترام المؤسسة للمواصفات المطلوبة من طرف الزبائن.</p> <p>عدم استجابتها لرغبات الزبائن.</p> <p>عدم رضی الزبون.</p>	<p><u>قيمة مردودات المبيعات</u></p> <p>رقم الأعمال</p> <p><u>عدد الزبائن الضائعين</u></p> <p>إجمالي الزبائن</p> <p>عدد شكاوي الزبائن</p>	<p>نسبة مردودات المبيعات</p> <p>معدل ضياع (خسارة) الزبائن</p> <p>عدد الشكاوي</p>	<p><b>الجودة</b></p>

معدل معيب المبيعات	عدد الوحدات المعيبة إجمالي المبيعات	نسبة المبيعات المعيبة.
تكاليف الفشل الخارجي للالاجودة	تكاليف الضمان بالإصلاح + المطالبة بالمسؤولية القانونية	تكاليف الالاجودة خارجيا

المصدر : عبد الحق بن تفات، نور الدين تمجددين، مرجع سبق ذكره<sup>9</sup>

#### 4 – بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

##### 4-1 – مفهومها

بطاقة التقييم المتوازن ما هي إلا إطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء؛ ويمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة اتصال وتواصل بين القيادة والإدارة تتحاور وتواصل من خلالها ما تريد إنجازه وتحقيقه من أهداف من خلال قياسات دقيقة وواقعية مترابطة تنعكس إيجابيا على الأداء الشمولي للمؤسسة.<sup>1</sup>

إن مصطلح (BSC) يعكس التوازن بين الأهداف القصيرة المدى والأهداف الطويلة المدى وبين المعايير المالية والمعايير غير المالية، والعوامل التابعة والأخرى متبوعة والعوامل الداخلية والخارجية للأداء.<sup>2</sup>

##### 4-2 – أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

قسم كل من روبرت كابلان، ونولان نورثن نظام (BSC) إلى أربعة أبعاد أساسية وهي :<sup>3</sup> البعد المالي، البعد العملية الداخلية، البعد التعلم والنمو، البعد العملاء.

أ – البعد المالي : وهذا البعد يتضمن مقاييس مثل الربحية ونمو الأرباح و معدل العائد على الاستثمار والمبيعات . والتي تم بعض أصحاب المصالح كالمستثمرين والممولين؛

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره ص151

<sup>2</sup> سعد صادق حيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص207

<sup>3</sup> وصفي عبد الكريم الكساسبة، مرجع سبق ذكره ص108

ب — بعد العملية الداخلية : وأهم عناصره :

— إيجاد سوق: من خلال تحديد القطاع المربح في السوق، تحديد دخل المنتج الجديد والدخل المحقق من

التعامل مع العملاء الجدد؛

— التسليم: ويعني نسبة العمليات التي تم تسليمها في الوقت ونسبة نفاذ المخزون؛

— خدمة ما بعد البيع: وتتمثل في متوسط حالة الرضا، عدد العملاء الذين يعودون للشراء خلال شهور وعدد

العملاء لا يشترون خلال العام؛

ج — بعد التعلم والنمو : وهذا المقاييس ضرورية لنجاح واستمرار الشركة، وتركز على البنية التحتية

التنظيمية والموارد البشرية . ولذلك فإن مقاييس التقييم تركز على رضا العاملين وتطوير العاملين ورأس المال

الفكري والابتكار التنظيمي؛

د — بعد العملاء : ويتضمن مؤشرات عن المنتجات والخدمات تحقق رضا الزبون والحصة السوقية وإعادة

الأعمال، وبالتالي فهي تركز على رضا الزبائن، وتقييم اتجاهاتهم نحو منتجات وخدمات الشركة. والتي

يقصد بكل منها ما يلي :

— رضا العميل : وتقاس بعدد الشكاوى، عدد حالات عدم الرد على رسائل الشكاوى للعملاء ونسبة

الراضين عن نشاط المؤسسة؛

— حصة المؤسسة في السوق : وتقاس بنسبة مبيعات المؤسسة إلى المبيعات الكلية في السوق؛

— جلب العملاء : وتقاس بعدد العملاء الجدد والتكلفة جلب العميل الجديد.

### المبحث الثالث : التمييز في أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كغيرها من المؤسسات تسعى للحصول على ميزة تنافسية خاصة بها من خلال التمييز في أدائها و ذلك لمواجهة التحديات المحيطة بها للحفاظ على مكائنها الاقتصادية و كذا حصتها السوقية و محاولة زيادتها.

#### المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و العوامل المؤثرة فيها

لقد اختلفت دول العالم و مختلف الباحثين و الاقتصاديين في تعريف شامل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وذلك بسبب تعدد العوامل المؤثرة على عملية تعريف هذه المؤسسات.

#### أولا : العوامل المؤثرة على تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

هناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر على تعريف تلك المؤسسات منها مثلا:<sup>1</sup>

1- طبيعة النظام الاقتصادي في الدولة

2- اختلاف المعايير المستخدمة لتحديد تعريف المؤسسة و هذه المعايير يمكن أن تكون كمية أو نوعية

2-1- المعايير الكمية : و من أهم هذه المعايير<sup>2</sup>

2-1-1- معيار عدد العمال : و هو من المؤشرات التي تتميز بالسهولة و الثبات النسبي.

2-1-2- معيار رأس المال المستثمر : يعتمد هذا المعيار كثيرا في تحديد حجم المشروعات لأنه أكثر شيوعا

2-1-3- معيار حجم المبيعات: يعد مقياس صادقا لمستوى نشاط المشروع و قدراته التنافسية و يستعمل

هذا المقياس بصورة كبيرة في و.م.أ و أوروبا أما الوطن العربي فهو أقل شيوعا للاستخدام و يعتبره البعض أكثر

ملائمة للمشاريع التجارية منه للمشاريع الصناعية

<sup>1</sup> علي الخضر، بيان حرب ، إدارة المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، منشورات جامعة، دمشق 2008-2009 ص 10

<sup>2</sup> أحمد حموي- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في إحداث التنمية الشاملة في إقتصاد، الطبعة الأولى، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع سنة 2011 ص 15

4-1-2- معيار كمية أو قيمة الإنتاج : حيث حسب هذا المعيار المشروعات الصغيرة و المتوسطة هي تلك المشروعات أو المؤسسات التي تتصف بصغر و توسط إنتاجها من حيث الكمية و القيمة نظرا لارتباطها بأسواق التي يتصف المستهلكين بانخفاض مستويات دخولهم.<sup>1</sup>

5-1-2- معيار الطاقة الإنتاجية : و يكون هذا المعيار فعال في المقارنة بين المؤسسات التي تكون فيها طبيعة الإنتاج موحدة أما في المؤسسات التي تتعدد فيها أشكال المنتج لا يعتبر مقياس دقيق للحجم

2-2 المعايير النوعية : هناك معايير أخرى غير معايير الكمية و هي المعايير النوعية التي تتمثل في :<sup>2</sup>

2-2-1- معيار الملكية : و يعتبر من أهم المعايير النوعية التي يستطيع تمييز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن غيرها غالبا لأن معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعود ملكيتها للقطاع الخاص في شكل شركات أشخاص أو شركات أموال معظمها فردية أو عائلية يلعب المالك فيها دور المسير و المنظم و صاحب اتخاذ القرار الوحيد .

2-2-2- معيار المسؤولية : حسب هذا المعيار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي التي يكون فيها صاحب المؤسسة يتحمل المسؤولية القانونية و الإدارية

2-2-3- معيار الحصة المؤسسية من السوق : هذا المعيار يعتبر مؤشر لتحديد حجم المؤسسة بالاعتماد على وزنها و أهميتها داخل السوق الذي كلما كانت حصة المؤسسة كبيرة تعتبر مؤسسة كبيرة أما تلك التي تستحوذ على جزء يسير منه و تنشط في مناطق و مجالات محدودة فتعتبر صغيرة أو متوسطة.

<sup>1</sup> هيا جميل بشارت، التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة و المتوسطة، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر و التوزيع-الأردن، 2008 ص28

<sup>2</sup> أحمد رحومني، المرجع سابق الذكر، ص18

2-2-4- معيار الإدارة و التنظيم: و حسب هذا المعيار فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتميز بالبساطة في التنظيم المستخدم و غالبا ما ينقصه الأصول العلمية لتنظيم عملياته، أما من حيث الإدارة فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غالبا ما يديرها صاحب المشروع.<sup>1</sup>

2-2-5- معيار التقني: و حسب هذا المعيار توصف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها تلك التي تستخدم أساليب إنتاج بسيطة، ذات كثافة رأسمالية منخفضة و كثافة عمالية عالية، و حسب هذا المعيار يتم تصنيف حسب درجة الآلات المستخدمة.

3- محدودية المنطقة التي تمارس فيها المؤسسة عملها

4- محدودية حجم المؤسسات نسبة للقطاع التي تعمل به

### ثانيا: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

لقد اختلفت الدول في تعريفها و فيما يلي بعض التعارف المقدمة لها.

### تعارف بعض المنظمات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

— **تعريف البنك الدولي:** لقد اعتمد البنك الدولي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة على عدد العمالة في

المشروع الصغير هو الذي يتراوح عدد العمال فيه ما بين 1-25 عاملا.<sup>2</sup>

و نلاحظ أن هذا التعريف غير كاف لأنه اعتمد على معيار العمالة فقط و أهمل باقي المعايير بنوعيتها الكمي و النوعي.

— **تعريف منظمة العمل الدولية:** و تعريفها بأنها تلك المنشآت الإنتاجية و العرفية التي لا تتميز بالتخصص بالا

دارة و بيد مالكيها و يصل عدد العاملين فيها إلى 250 عاملا .

<sup>1</sup> هيا جميل بشارت، المرجع السابق، ص29

<sup>2</sup> عبد المجيد تيمواوي مداخلة بعنوان : تقييم تجربة الجزائر في تمويل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة من خلال المعوقات و الحلول من متطلبات ملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، بجامعة أم محمد بوفرة، بومرداس يومي 18/19 ماي 2011 ص34

و في هذا التعريف قيد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكل من معيار العمالة كمعيار كمي ومعيار الإدارة والتنظيم كمعيار نوعي

— **تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO)** : هي كافة الوحدات الإنتاجية صغيرة الحجم التي تضم الصناعات الريفية واليدوية والحرفية إضافة إلى المصانع الحديثة سواء التي تتخذ شكل المصانع أو تلك التي لا تتخذ هذا الشكل ومن هذا التعريف نلاحظ أن منظمة التنمية الصناعية تربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الصناعي.

**تعريف بعض الدول الغربية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

— **تعريف الولايات المتحدة الأمريكية** : قدم لها القانون الأمريكي سنة 1953 تعريف : "بأنها المؤسسات التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة ، حيث لا تسيطر على مجال العمل تنشط في نطاقه ."  
هنا حصر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات التي يديرها مالكيها وهذا تقييدا بمعيار الملكية. و قد اعتمد أيضا التعريف الأمريكي على معيار المبيعات و عدد العاملين لتحديد تعريف أكثر تفصيلا.

— **تعريف اليابان** : عرفها سنة 1963 على أنها أساس معياري رأس المال و اليد العاملة فهذه المؤسسة لا يتجاوز رأس مالها المستثمر 100 مليون ين ياباني أما على أساس العاملة فقد عرفها كما يلي :<sup>1</sup>

• المؤسسة الصغيرة من فرد إلى 9 أفراد.

• المؤسسة المتوسطة: من 10 إلى 299 فردا.

• المؤسسة الكبيرة من 300 فأكثر.

<sup>1</sup> - عثمان حسن عثمان، مداخلة بعنوان : "مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية الاقتصادية . "ضمن فعاليات الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاد ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بسطيف ،يومي 26/25 ماي 2003 ص 4

**تعريف الإتحاد الأوربي :** التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 1966 من طرف الإتحاد و يركز هذا التعريف على ثلاثة مقاييس.<sup>1</sup>

— مقياس المستخدمين في المؤسسة المصغرة تشغل أقل من 10 أجراء

— مقياس رقم أعمال المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معيار الاستقلالية و تشغل أقل من 50 أجير و تنجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو، أو لا يتعدى ميزانيتها السنوية 5 ملايين أورو.

— مقياس الحصيلة السنوية و الاستقلالية فالمؤسسة المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية، و تشغل أقل من 250 عاملا و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 ملايين أورو أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو.

— **تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:** نظرا لإدراك الجزائر أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتنمية الاقتصادية وضعت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعريف مفصلا رسميا من خلال القانون التوجيهي لترقية هذه المؤسسات الصادر في 12 ديسمبر 2001 حيث قام المشرع الجزائري بوضع جدول حول هذا الموضوع.

و من بين التعارف التي تضمنتها المادة الرابعة من القانون رقم 18/01 المتعلق بقانون التوجيه لدورة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ميز المشرع الجزائري ما بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المصغرة باستعمال كل من معيار عدد

العمال و معيار رقم الأعمال و الميزانية السنوية كما هو مبين في الجدول (1-4) التالي:

<sup>1</sup> لخضر مداح ماجي عبد المجيد، مداخلة بعنوان " المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كآلية إستراتيجية لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول لدور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية بالجزائر خلال الفترة 2010/2011 بجامعة أحمد بوقرة بومرداس ، يومي 18-19 ماي 2011 ص23

الجدول (1-3): تصنيف المؤسسات في القانون الجزائري

نوع المؤسسة	المصغرة	الصغيرة	المتوسطة
عدد العمال	1 ← 9	10 ← 49	50 ← 250
رقم الأعمال (دينار جزائري)	أقل من 20 مليون دينار	أقل من 200 مليون دينار	ما بين 200 مليون و 2 مليار دينار
مجموع الميزانية السنوية (دينار جزائري)	أقل من 10 مليون دينار	أقل من 100 مليون دينار	ما بين 100 مليون و 500 مليون دينار

المصدر : وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة ديسمبر 2001

من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة موجودة في كل الدول، و لكن لا يمكننا القول عن مؤسسة ما في أي دولة أنها صغيرة و متوسطة إلا إذا توفرت فيها الشروط التي تحددها تلك الدولة في تعريفها للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك لأنه يمكن أن تكون مؤسسة صغيرة أو متوسطة في دولة تعتبرها آخر مؤسسة كبيرة و يمكن العكس.

#### المطلب الثاني: خصائص ومشاكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن الاهتمام بموضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تزايد مستمر و ذلك بسبب خصائصها التي أعطتها الدور المحوري و الأساسي في تحريك عجلة التنمية إلا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعاني من مشاكل تعيق نموها و إستمراريتها.

### أولاً: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بعدة مميزات: <sup>1</sup>

- 1- سهولة الانتشار والتأسيس: وذلك لأنها تتمتع بصغر حجم رأسمالها وسهولة انتشارها، وكذا قصر الوقت اللازم للقيام بدراسات الجدوى اللازمة لتأسيسها؛
- 2- سهولة الإدارة: وذلك لأن مالك المشروع في الغالب هو المدير إذ يتولى العمليات الإدارية والفنية والمالية؛
- 3- المرونة العالية والتكيف مع المتغيرات: لأنها تستطيع أن تتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية والمرونة في مجال الإنتاج من حيث الكم والنوع وبرامج التسويق مما يجعلها الأسرع استجابة لحاجات السوق؛
- 4- الاعتماد على السوق المحلي: لأنها ذات خيرة كبيرة بأذواق المستهلكين، وسبل إشباع حاجاتهم و حجم الطلب العالي والمستقبلي؛
- 5- استغلال الطاقة الإنتاجية: لإمكانية السيطرة والتحكم في عناصر الإنتاج وتوفير مستلزماته وعدم تعقيد العملية الإنتاجية؛
- 6- المشروعات الصغيرة والمتوسطة مكتملة وداعمة للمشروعات الكبيرة: مثل ما يحصل من خلال المناولة الاقتصادية أو ما يعرف بالمقاولة من الباطن؛
- 7- انخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة: لأنها تتمتع باستخدامها نمطا تكنولوجيا بسيطا جدا مقارنة بالمشاريع الكبيرة؛
- 8- الفعالية والكفاءة: وتتلق في قدرتها على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمالكها وإشباع رغبات وحاجات عملاءها؛ <sup>2</sup>

<sup>1</sup> هيا جميل بشارت، مرجع سبق ذكره ص37

<sup>2</sup> علي الخضر، بيان حرب، مرجع سبق ذكره، ص121

9- المنهج الشخصية للتعامل مع العمال: و من خلال العلاقات الشخصية المتينة و القوية التي تربط صاحب المشروع بالمستخدمين؛

10- ضآلة النسبة لرأس المال و سهولة التمويل : صغر حجم رأس المال و ضآلته النسبية في هذا النوع من المؤسسات و سهولة حصولها على التمويل اللازم من طرف المالكين سواء في شكله العيني أو النقدي هذا يقلل من الضغوط المالية للبنوك أو المؤسسات التمويلية الأخر عليها.

### ثانيا: المشاكل التي يمكن أن تواجهها

ولقد صنفت إلى مجموعتين هما:

المجموعة الأولى (معوقات البيئة الخارجية) و التي تتمثل في الجوانب التالية:<sup>1</sup>

1- عدم وجود قانون موحد للمشروعات يضع تعريفا محدد لها و عدم استقرار التشريعات التي تنظم النشاطات الاستثمارية؛

2- غياب الاتحادات النوعية الخاصة التي تربط المشروعات الصغيرة و المتوسطة، و تقوم برعاية مصالحها و تعزيز مرافقها التنافسية عبر العمل على توفير المستلزمات المادية بأقل التكاليف الممكنة ؛

3- عدم مراعاة التوزيع الجغرافي بالنسبة لانتشار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الاستثمارات؛

4- تركيز تقديم الخدمات المصرفية على المؤسسات الكبيرة دون المشروعات الصغيرة و المتوسطة إلا في حدود ضيقة ؛

5- عدم توفير الشركات الخدمية المتخصصة التي يمكن أن تعنى بدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجالات، التمويل، التسويق، التخزين، التأمين و غيرها ؛

المجموعة الثانية (معوقات البيئة الداخلية) التي تتمثل في

<sup>1</sup> رابع خوافي، رفيق حساني، مؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها، الطبعة الأولى، إبتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008 ص 45

- 1- ضعف الكفاءات و المهارات الإدارية و الفنية لدى إدارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و عدم اهتمامها بالجوانب الخاصة بالتدريب و التأهيل البشري المناسب ؛
- 2- تدي مستوى إنتاج العمل في المشاريع الصغيرة نتيجة لغياب التخطيط العلمي و الاستخدام غير الكافي للإمكانات و الطاقات المتوفرة، و عدم القدرة على متابعة و مراقبة جودة الإنتاج ؛
- 3- عدم الالتزام الكافي في إدارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالأصول و القواعد المحاسبية و إعداد الموازنات التقديرية و النهائية ؛
- 4- القيام بالدراسات اللازمة سواء دراسات جدوى أو دراسات أولية قبل إنشاء المشروع؛<sup>1</sup>
- 5- نقص المعلومات الحيوية أو عدم توفرها بدقة، خاصة تلك المعلومات المتعلقة بالجانب التسويقي مثل معلومات عن المستهلك أو المنافس حيث أن إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تجهل أهمية هذه المعلومات.

### المطلب الثالث: مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

في ظل محيط معقد و متغير و شديد التنافس أصبح التميز هو الخيار الاستراتيجي الأمثل أمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لضمان البقاء و الاستمرارية في النشاط و التميز يقوم على مجموعة المقومات و القيم الذاتية و الموضوعية و في سبيل تحقيق التميز هناك حوالي ستة مقومات يجب على المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الأخذ بها وهي:<sup>2</sup>

- 1- لمشروع إضافة (الإضافة الاقتصادية و الاجتماعية) : هذا أن تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالقيام بمشاريع فيها إضافة حقيقية على الاقتصاد الوطني، و ليست مجرد تكرار لمشاريع قائمة ؟
- 2- الخدمة المتميزة : من خلال تقديم لمسة إضافية تتجاوز بها توقعات العميل و تجعل تلك المؤسسة الصغيرة و المتوسطة دائما البديل الوحيد لعملائها الحاليين، و الاختيار الأفضل للعملاء المرتقبين. بما يحقق النجاح و

<sup>1</sup> - علي الخطاب - إستراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة. الطبعة الأولى - دار أسامة للنشر و التوزيع - الأردن عمان 2010 ص 208

<sup>2</sup> - خليف عيسى، كمال منصوري مدخلة بعنوان: "مقومات التميز في الأداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة." ضمن المنتدى الدولي : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلبي بالشلف، الجزائر، يومي 17 - 18 أبريل 2006 ص 821

التميز العام للمؤسسة، و تتحقق الخدمة المتميزة من خلال الأبعاد التالية : التكامل، النظام، الاتصال، العمليات، السياسة المتبعة من قبل المؤسسة.

3- القدرة على الإبداع م الابتكار: و يمكن تعريف الابتكار بأنه توليد أفكار جديدة بينما يعرف الإبداع بأنه تطبيق هذه الأفكار على أرض الواقع.

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مصدر رئيسي للابتكار و الإبداع و ذلك بسبب الخصائص التي تميزها من مرونة و مركزية القرار و غيرها.

4- التعليم: إذا نستطيع أن نقول أن المؤسسة تتعلم إذا تعلم الفرد و تبادل معارفه و مهارته مع الآخرين، و دارت عجلة تعلمه بسرعة و بلا مشاكل عندها تتعلم المؤسسة و تزدهر.

5- الإدارة المستدامة هو منهج إداري بديل يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاجتماعية و البيئية و الاقتصادية، بحيث تبني هذا المنهج سيساعد المنشآت على تهيئة ميزات تنافسية يمكن أن تصل من خلالها إلى التميز.

6- التكاليف : لا يتحقق التميز في أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلا في بيئة أعمال متكاتفه و متعاقدة و متفاعلة له إيجابيات فيما بين عناصر هذه البيئة الحاضنة للتميز و فيها كان عزم القائد و حزمه و مهما كان حرصه و ذكاؤه، لن يقوى لوحده على بلوغ مستوى التميز بل إن المنظمة ككل لن تستطيع ذلك بمفردها في ظل محيط معقد و متغير.

والتكاليف و تعاضد يكون من قبل كل من إدارة المشروع و أفراده ، الدولة بسياساتها و مؤسساتها الداعمة للمشروع الهيئات ذات الطابع العلمي و المهني، المجتمع، و غيرها، و هو ما يعني جعل التميز و التفوق هما وطنيا و هدفا جماعيا متحرك.

## خلاصة الفصل الأولى:

تناولنا في هذا الفصل الأداء بالتطرق إلى مختلف مفاهيمه وأشرنا إلى مدى أهمية الأداء المؤسسي، ومختلف العوامل المؤثرة فيه وأنوعه المختلفة، وبعدها درسنا العلاقة بين كل من التميز والتحسين في أداء المؤسسة؛ وبعدها تطرقنا إلى أهمية قياس الأداء وذلك باستخدام مؤشرات قياس متعددة حسب كل مؤسسة وإمكانياتها وأهدافها، وتطرقنا كذلك إلى عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإلى أهم مقومات التميز في أداء هذه المؤسسات.

الفصل الثاني:

تطوير المنتجات

## تمهيد الفصل

في ظل المحيط الذي يتسم بالتغيير الدائم، يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاعتماد على الإستراتيجيات المناسبة من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أضحت إما فرصة أو تهديد لها، ومن بين أهم هذه الإستراتيجيات التي تتبعها معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إستراتيجية تطوير المنتجات وذلك بهدف تحسين أداءها والمحافظة على حصتها السوقية.

لهذا سنتناول في هذا الفصل في جزئه الأولى أساسيات المنتجات في المؤسسة بصفة عامة، أما الجزء الثاني فسننتقل إلى أهم إستراتيجيات تطوير المنتجات وفي الجزء الثالث والأخير سنتناول العلاقة بين تطوير المنتجات وتحسين الأداء في المؤسسة.

## المبحث الأول: مواصفات المنتج

يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي، للمنتج مستويات و خصائص وأنواع مختلفة.

## المطلب الأول: تعريف المنتج ومستوياته

المنتج وهو أحد أهم مكونات المزيج التسويقي ويعبر عن السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة لتحقيق

حاجيات ورغبات العملاء.

## أولاً : تعريف المنتج

توجد تعارف مختلفة لمنتج من بينها:

"المنتج أشياء قد تكون ملموسة أو غير ملموسة تشبع حاجات المستهلك ورغباته." <sup>1</sup>

ويعرف المنتج كل من (paridé et Farrell, 2000) : "حزمه من الصفات المميزة والتي تتضمن

الجانب المادي وغير المادي." <sup>2</sup>

من خلال هذا التعارف نجد بأن المنتج كل ما يشبع حاجات المستهلك ؛ لأن مفهوم المنتج لا يشمل

الأشياء المادية فقط وإنما يشمل السلع والخدمات والأفكار التي تشبع حاجاته ورغباته.

يعرفه كوتلر و أرمسترونج 2004 على أنه : "شيء يمكن عرضه في السوق بقصد الانتباه،

والامتلاك، والاستهلاك والذي بدوره بما يرضي الحاجات أو الرغبات . " <sup>3</sup>

هذا التعريف يربط المنتج بما يعرض في السوق مهما كان الهدف من عرضه.

المنتج: " عبارة عن كيان مادي صمم لتلبية احتياجات معينة." <sup>4</sup>

وهذا التعريف يجعل من المنتج كل ما هو ماديا ويولي حاجة معينة.

<sup>1</sup> حميد الطائي ،بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيها ،دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2008 ص15

<sup>2</sup> تأمر البكري ، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ،طبعة 2006 ص124

<sup>3</sup> حميد الطائي ،بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث، دار البازوري للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ،طبعة 2009 ص108

<sup>4</sup> غسان قاسم اللامي، تقنيات ونظم معاصرة في ادارة العمليات ،الثراء للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن ،الطبعة الأولى 2008 ص59

المنتج هو تعبير عن المنافع التي يرغب المستهلك في الحصول عليها ويتوقع أنهما ستشبع حاجاته، لذا ليس بالضرورة أن يكون المنتج يتمتع بخصائص مادية ملموسة (السلعة)، وإنما قد يكون مجموعة من المنافع غير المادية (الخدمة)، التي تتمثل في أداء يقدم من طرف إلى طرف أخرى، يحقق قيمة مضافة في نوعية حياة العميل

1 .

وهذا التعريف يربط المنتج بالمنفعة التي يقدمها للمستهلك سواء كان سلعة أو خدمة.

**التعريف الشامل:** المنتج هو أي شيء يعرض في الأسواق و يلبى حاجات المستهلك سواء كان مادي أو غير مادي (خدمة أو فكرة. . . .).

### ثانيا: مستويات المنتج

عدد من الاقتصاديين يحدد مستويات المنتج في ثلاث مستويات أساسية هي :

**المستوى الأول:** المنفعة الجوهرية أو المنتج الجوهرية ويمثل المنافع الحقيقية التي يسعى المستهلك أو المستفيد الحصول عليها؛<sup>2</sup> أو هي ما يقوم المشتري بشراؤه فعلا في حقيقة الأمر.<sup>3</sup> لذا عند تصميم المنتج لا بد من تحديد المنافع التي يبحث عنها المستهلك لتشبع لديه حاجة ما.<sup>4</sup>

**المستوى الثاني :** الموصفات الحقيقية للمنتج أو ما يعرف بالمنتج الملموس أو الفعلي وهو يتكون عدة عناصر تتمثل بشكل السلعة وخصائصها، ونوعيتها، وشكل تصميمها، وطريقة تغليفها، وكذلك الماركة التجارية لها ؛<sup>5</sup> وفي هذا المستوى يتم تحويل جوهر المنتج إلى منتج أو سلعة ملموسة والتي تتخذ عدة صفات مثل اللون، الحجم، الشكل، الأبعاد.

5 — إلهام فخري طلمية، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009 ص154

1— أحمد الطائي، بشير العلاق، طبعة 2009، المرجع السابق ص111، ص112

2— مأمون ندم عكروش، سهر ندم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2004، ص329

3— إلهام فخري طلمية، المرجع السابق، ص155

5— محمد قاسم القربوني، مبادئ التسويق الحديث، دار وائل للنشر، عمان، الأردن الطبعة الثانية، 2008 ص184

**المستوى الثالث :** الخدمات الداعمة للمنتج الأصلي أو ما يعرف بالمنتج المكمل أو المتوقع وما هو إلا حصيللة الاتجاهات والظروف التي يتوقعها المشترون تلقائياً عند شرائهم للمنتج ؛ وهذه الخدمات تدعم صورة المنتج في أعين المستهلكين وأذهانهم، ومن الأمثلة على هذه الخدمات الداعمة الصيانة، توفير قطع الغيار الضمان والكفالة التسليم، التدريب على استخدام المنتج. . . إلخ، وفي هذا المستوى يتطلب من مخططي المنتج بناء المنتج الإضافي حول المنفعة الجوهر والمنتج الفعلي من خلال عرض منافع وخدمات إضافية والمتمثلة في خدمات ما بعد البيع.<sup>1</sup>

وقد أضاف كوتلر مستويين مستوى المنتج المتزايد ومستوى المنتج الممكن أو المحتمل، وهما كما يلي :

**المستوى الرابع :** المنتج المتزايد أو الإضافي وهي المنتجات والخدمات المتزايدة التي تفوق مستوى توقع العميل . إن معظم أدوات المنافسة بين المنظمات الحديثة والعالمية تتوقف على الخدمات الإضافية المرافقة للمنتج والتي لا يتوقعها المستهلكون أو العملاء وخاصة بالنسبة للدول المتقدمة.

**المستوى الخامس:** المنتج الممكن أو المحتمل وهذا المستوى هو أقصى مستوى يمكن أن تصل إليه المنظمة، والفروق الرئيسي بين مستوى المنتج المتوقع والمحتمل هو أنه في المنتج المتوقع تكون المنظمة قد عملت كل ما بوسعها من خدمات إضافية مع المنتج. أما المنتج المحتمل فهو كل ما سوف تقوم المنظمة بتقديمه في المستقبل.

#### المطلب الثاني: خصائص المنتج وأنوعه

لكل منتج خصائص تميزه عن غيره، والمنتج أنواع مختلفة .

#### أولاً : خصائص المنتج

من بين أهم خصائص المنتج لدينا: تصميم المنتج، جودة المنتج، العلامة التجارية للمنتج والمشاركة، التعبئة والتغليف، بطاقة عنوان المنتج. . .

5— أحمد الطائي، بشير العلاق، طبعة 2009، مرجع سبق ذكره، ص112

**1- تصميم المنتج :** يعتبر تصميم المنتج من الأمور المهمة المؤثرة على فرص تسويقها . ويتجاوز منتج مجرد

ولفت الانتباه، إلى الوصول إلى ما هو أبعد من ذلك وهو فعالية الأداء بشكل يريح المستهلك .<sup>1</sup>

**2- جودة المنتج :** تعد جودة المنتج من الوسائل التي تساعد المسوقين في ترسيخ صورة المنتج في ذهن

المستهلك<sup>2</sup>

**3- العلامة التجارية للمنتج والماركة :** تعتبر العلامة التجارية أمراً مهماً وجزءاً لا يتجزأ من السلعة وتعني

اسماً تجارياً أو علامة، وهي طريقة للتعريف بالمنتج أو الخدمة التي يقدمها المنتج والتي تميزه عن السلع والخدمات

التي يقدمها المنافسون.

أما الماركة فهي عبارة عن اسم أو رسم أو توقيع أو رمز أو مزيج من كل ذلك يمكن من خلالها

تعريف المنتج لبائع واحد أو مجموعة من لبائع واحد أو مجموعة من البائعين.

**4- التعبئة والتغليف :** تعد استراتيجيه التعبئة التعبئة الامتداد الرئيسي لتكوين المنتجات. بل أن الاهتمام

بالتعبئة في أحيان كثيرة يعد أهم بكثير من الاهتمام بمحتويات المنتج ذاته، لأن العبوة قد تؤثر بشكل مباشر

على اتجاهات المستهلك نحو المنتج وبالتالي تؤثر في قراره الشرائي من عدمه.

وغلاف المنتج يأخذ أشكالاً وأنواعاً مختلفة كأن يكون من الورق أو الكارتون أو الزجاج أو البلاستيك أو

السلفان.

**5- بطاقة عنوان المنتج :** يعتبر عنوان المنتج أمر مهما يؤدي عدة وظائف أهمها التعريف بالسلع وماركتها،

وتحديد مستوى نوعيتها ووصف كامل المواد الداخلة في إنتاجها، والشركة الصانعة وتاريخ الصنع، وطريقة

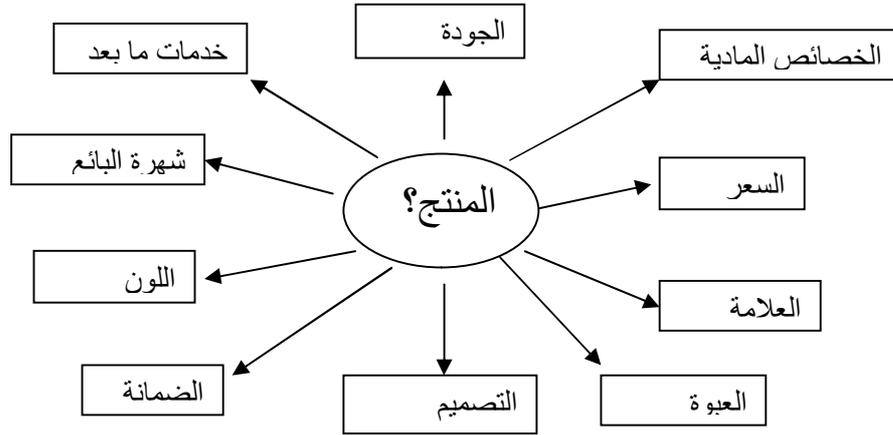
الاستعمال السليم، ومدة صلاحيتها، غيرها من المعلومات التفصيلية. والشكل (2- 1) يبين خصائص التي

يتكون منها المنتج.

<sup>1</sup> — محمد قاسم القوي، المرجع السابق، ص198

<sup>2</sup> — حميد الطائي، بشير العلق، طبعة 2008 مرجع سبق ذكره، ص120

الشكل (2-1) : خصائص المنتج



المصدر : ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 125

### ثانيا : أنواع المنتج

للمنتجات أنواع عدة من بينها ما يلي :

**1- المنتجات الاستهلاكية :** وهي منتجات مخصصة للاستخدام أو الاستهلاك المباشر من قبل الأفراد والمجاميع، وليس لأغراض إعادة البيع أو الاستخدام في إنتاج منتجات أخرى.<sup>1</sup>

ومن بين أهم أنواع المنتجات الاستهلاكية ما يلي :

**1-1- المنتجات الميسرة :** وهي منتجات سهلة المنال، أي أن المستهلك يقتنيها بيسر وبجهد لا يكاد يذكر . وهي منتجات يتكرر شراؤها وأسعارها في متناول معظم المستهلكين من أمثلتها: المواد الغذائية، المستلزمات المتنوعة مثل الصحف والمجلات.....

<sup>1</sup> - أحمد الطائي، بشير العلاق، طبعة 2008، مرجع سبق ذكره، ص 17

**1-2\_ المنتجات التسوق:** وهي التي يقوم المستهلك بمقارنتها على أساس الملائمة، والجودة، و السعر، وشكلها وجاذبيتها، وأسعارها أعلى مقارنة بالمنتجات الميسرة، وشرائها غير متكرر باستمرار ومن أمثلتها الملابس، الأثاث، الأجهزة الكهربائية، السيارات . . . . .

**1-3\_ المنتجات الخاصة :** وهي منتجات تتميز بمواصفات وخصائص فريدة وتحمل علامات تجارية معروفة وراسخة ولاء المستهلك لها كبيرا ويأخذ وقت طويل للتخطيط لشرائها، أسعارها عالية . من أمثلتها : الشقق والمنازل الفخمة، أجهزة الحاسوب الرقمية، الآلات الموسيقية....

**1-4\_ المنتجات غير المرغوبة :** وهي عبارة عن منتجات استهلاكية أن لا تكون معروفة بالنسبة للمستهلك، أو أنه يعرف بها لكنه لا يفكر بشرائها أو لا يكثر الإقبال على شرائها .

**2\_ المنتجات الصناعية أو التجارية :** وهي المنتجات التي توجه لإعادة البيع أو التصنيع أو الاستخدام في إنتاج منتجات أخرى، أو لتوفير الخدمات في منظمة ما. ومن أنواعها لدينا مثلا : المواد الخام، المواد والأجزاء المصنعة، المعدات والآلات المساعدة، مواد التشغيل .

**3\_ المنتجات حسب فترة الاستهلاك :** والمقصود بها الفترة الزمنية المناسبة لصلاحيته وتنقسم بدورها إلى :

**1-3\_ المنتج العمرة :** هو ذلك المنتج الذي يعمر لفترة زمنية طويلة ويكون سعرها مرتفع نسبيا، وتأخذ جزءا هاما من دخل المستهلك فهي تحتاج إلى نوع معين من التركيبات، كما تحتاج إلى خدمات ما بعد البيع، ومن أمثلة ذلك السيارات، الثلاجات، التلفزة. . . الخ .

<sup>1</sup> صديق محمد عفيفي ، التسويق مبادئ علمية وبحوث تطبيقية ،جامعة القاهرة ، مصر ، 1996 ص108

**3-2\_ المنتج غير المعمرة :** وهو ذلك المنتج الذي تكون مدة استعماله محدودة وتتميز بانخفاض أسعاره نسبيًا، وزمن أمثلة ذلك السلع الغذائية والسلع الأخرى ذات الاستعمال المستمر والتي يحتاجها المستهلك في حياته اليومية.

**4- المنتجات الحلال والحرام :** توجد منتجات يحل على المستهلك المسلم استهلاكها وأخرى لا يجوز له . ومن بين المنتجات الحلال نجد :<sup>1</sup> الحليب (ماعز، إبل، بقر، الأغنام)، الأسماك، العسل، الخضر، الفواكه، البذور، المكسرات، الحبوب مثل : القمح، الأرز، العدس، الفاصوليا، الشعير . .، الحيوانات مثل : الأغنام، البقر، الإبل، الدجاج، الحمام، البط، الأرنب ...

وتجد منتجات أخرى حلال غير المنتجات الغذائية مثل العطور، المستلزمات الخشبية مثل الأبواب، النوافذ، المناضد....

أما المنتجات الحرام مثل الكحول، للحم الخنزير، الدم، أو كل ما يسبب ضرر للمستهلك أو ما يحيط به.

**5- منتجات الزبائن :** وهي المنتجات التي تصنع خصيصًا لتلائم مع أذواق أو متطلبات أو احتياجات زبائن معينين مثل عمليات التجميل.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : دورة حياة المنتج والإستراتيجية التسويقية المتبعة في كل مرحلة

يمر المنتج بعد إنتاجه ولاحظت دخوله إلى السوق بدورة حياة بمراحل مختلفة لذا يسعى خبراء التسويق في أي مؤسسة إلى إتباع الإستراتيجية التسويقية المناسبة لكل مرحلة .

#### أولاً : مراحل دورة حياة المنتج

**1- مرحلة التقديم :** وتسمى هذه المرحلة أيضًا بمرحلة عرض المنتج في السوق وتعتبر المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج، والمستهلك يكون لا يعلم شيء عن المنتج للوهلة الأولى، لذا تمتاز هذه المرحلة بانخفاض

<sup>1</sup> \_ Cedomir Nstorovic , marketing en environnement ,dunod ,paris ,2009 p60

<sup>2</sup> \_ غسان قاسم اللامي، مرجع سبق ذكره، ص60

المبيعات وكذا تتكبد المؤسسة المنتجة نفقات كبيرة للترويج للمنتج وتوزيعها وتأخذ عملية تحقيق الأرباح وقت طويلا، والمنافسة تكون قليلة وهذا بسبب حداثة المنتج المعروض في السوق.<sup>1</sup>

**2- مرحلة النمو :** وتسمى بمرحلة قبول السوق للمنتج، وتتسم هذه المرحلة بزيادة النمو في المبيعات وتحقيق الأرباح، ويبدأ المنافسين بالدخول بالسوق بأعداد كبيرة مما يقود إلى سياسة خفض الأسعار والقيام بحملات ترويج مكلفة وذلك لكسب المستهلكين الذين لا يزالون مترددين في شراء المنتج .

**3- مرحلة النضج :** وهي أطول مراحل دورة حياة المنتج، كما تعد من أهم المراحل بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي . ورجال التسويق يهدفون للوصول إلى هذه المرحلة بأسرع وقت ويحاولون البقاء فيها أطول فترة ممكنة. والمبيعات تكون في ذروتها وكذلك الأرباح، والمنافسة تكون شديدة وفي هذه المرحلة تحاول المؤسسة تطوير المنتجات بهدف إطالة هذه المرحلة.<sup>2</sup>

**4- مرحلة الانحدار (التدهور) :** وهي المرحلة الأخيرة لدورة حياة المنتج، والتي تؤول في نهايتها إلى خروج المنتج من السوق وتحول المنظمة لإنتاج منتج جديد لدخول به السوق مرة أخرى، وفي هذه المرحلة تقلص نفقات الترويج أو تتوقف تماما، وتتبع سياسة تخفيض السعر كوسيلة لترويج المبيعات.<sup>3</sup>

**ثانيا : الاستراتيجيات التسويقية المتبعة في كل مرحلة**

### **1- استراتيجيات مرحلة التقديم**

**1-1- استراتيجية القشط السريع :** تركز هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج وعرضه في السوق بسعر مرتفع باعتباره منتجا جديدا، وبجهود ترويجية مكثفة، باعتبار أن المستهلكين غير ملمين تماما بخصائص المنتج ومزاياه الفريدة . وتحول من خلالها هذه الإستراتيجية الوصول إلى أقصى ربح .

<sup>1</sup> محمد قاسم القربوني، المرجع السابق، ص193

<sup>2</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث، دار البازوري للنشر و التوزيع ، عمان،الأردن ،طبعة2006 ص131

<sup>3</sup> ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص140

1- 2- إستراتيجية القشط البطيء : وهذه الإستراتيجية تركز على تقديم المنتج إلى السوق بسعر مرتفع مصحوب بجهد ترويجي منخفض .

1- 3- إستراتيجية التغلغل السريع : تركز هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج وطرحه في السوق بسعر منخفض مصحوبا بجهود ترويجية مكثفة، وذلك بهدف تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة .

1- 4- إستراتيجية التغلغل البطيء : تقوم أساسا على تقديم المنتج وعرضه في السوق بسعر منخفض وبجهود ترويجية منخفضة. ويكن تلخيص هذه الإستراتيجيات في الشكل (2-2)



المصدر : من إعداد الطالب

## 2- إستراتيجيات مرحلة النمو

1- 2- إستراتيجية توفير امتدادات للمنتج : ومن خلال هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على تحسين مستوى الجودة النوعية للمنتج، وتسعى إلى تمييز المنتج من خلال إضافة خصائص مميزة .

2- 2- إستراتيجية الوصول إلى قطاعات استهلاكية جديدة : من خلال استخدام السعر المنخفض إن أمكن ذلك للتغلغل في السوق ومحاولة زيادة الحصة السوقية.

2\_3 إستراتيجية بناء نظام توزيع مكثف : لضمان توافر المنتج على نطاق واسع في السوق، وبالتالي

زيادة الحصة السوقية بشكل كبير .

## 3- استراتيجيات مرحلة النضوج

3-1- استراتيجيات تعديل السوق : وتركز المؤسسة خلال هذه الإستراتيجية على العمل على زيادة استعمال المنتج من قبل المستهلكين الحاليين، وكذا الوصول إلى قطاعات استهلاكية جديدة، وتوجيه المنتج إلى أسواق جديدة .

3-2- إستراتيجية تعديل المنتج : والمقصود بتعديل المنتج تكيفه أو تعديله أو إحداث تغييرات عليه ؛ وتركز هذه الإستراتيجية على تطوير جودة المنتج بهدف تحسين أدائه، إضافة خصائص جديدة للمنتج أو منافع إضافية لزيادة جاذبية المنتج

4- استراتيجيات مرحلة الانحدار : التخلص تماما من الفئات أو الأصناف السلعية الضعيفة التي لم يعد هناك طلب عليها، تقليص أسعار بعض الفئات أو الأصناف السلعية بطيئة الحركة في السوق، تقليص جهود الترويج إلى الحد الأدنى المقبول، أو الخروج من السوق كليا إذا تطلب الأمر ذلك .<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص الإستراتيجيات التسويقية المتبعة في كل مرحلة من مراحل حياة المنتج في الجدول التالي :

## الجدول (1-2) : الإستراتيجيات التسويقية لمراحل حياة المنتج

المراحل	الإستراتيجية التسويقية المتبعة
مرحلة التقديم	— إستراتيجية القشط السريع ؛ — إستراتيجية القشط البطيء ؛ — إستراتيجية التغلغل السريع ؛ — إستراتيجية التغلغل البطيء.
مرحلة النمو	— إستراتيجية توفير امتدادات للمنتج ؛

<sup>1</sup> — حميد الطائي ، بشير العاق، طبعة 2008 ، مرجع سبق ذكره ، ص38

<ul style="list-style-type: none"> <li>— إستراتيجية اكتشاف أسواق جديدة ؛</li> <li>— بناء نظام توزيعي مكثف.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— إستراتيجية تعديل السوق ؛</li> <li>— إستراتيجية تعديل في المنتج ؛</li> </ul>	مرحلة النضج
<ul style="list-style-type: none"> <li>— إستراتيجية سحب بعض المنتجات ؛</li> <li>— إستراتيجية تقليص الجهود الترويجية ؛</li> <li>— إستراتيجية تخفيض الأسعار.</li> </ul>	مرحلة التدهور

المصدر : من إعداد الطالب

## المبحث الثاني : المنتجات الجديدة

يعتبر تطوير المنتجات أحد أهم الخيارات الإستراتيجية الهادفة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وتظهر أهميتها من خلال تقديم كل ما هو جديد مما يدعم تفوقها بقائها ونموها في ظل بيئتها المتغيرة .

## المطلب الأولى : تطوير المنتجات الجديدة ومبررات تطويره

تلعب المنتجات دورا رئيسيا في تحسين أداء مختلف أنشطة المؤسسة، لهذا قد تلجأ المؤسسة إلى أسلوب تطوير المنتجات لتحقيق التميز، ويكون تطوير في المنتجات نتيجة أسباب ومبررات عدة .

## أولا : تطوير المنتجات الجديدة

تعني عملية تطوير المنتج خلق المفاهيم والتصاميم والبرامج للمنتجات التي ترغب المنظمة الصناعية في تقديمها إلى السوق.<sup>1</sup> وهذه العملية ضروريا في مسيرة أي منتج وتستلزم تكاليف كبيرة .

وتعتبر عملية تطوير المنتج جديد هي مستقبل المنظمة ومصدر قوتها التنافسية، سواء من حيث ابتكار منتجات جديدة أو تطوير أجيال جديدة من المنتج الحالي للمحافظة على الحصة السوقية.<sup>2</sup>

يعرف المنتج الجديد بأنه : " أي شيء يتم تقديمه إلى السوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى المستهلك والمؤسسة بهذا المنتج كما يعتبر منتجا جديدا أي تغيير يطرأ على السلعة الحالية سواء كان هذا في شكل إضافة استخدامات جديدة أو تغيير في نمط التعبئة والتغليف أو تغيير الاسم التجاري."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> — غسان قاسم اللامي، مرجع سبق ذكره، ص61

<sup>2</sup> — إلهام فخري طلمية، مرجع سبق ذكره، ص156

<sup>3</sup> — عبد الكريم شوكال، براهمي سمير ، زموري كمال، مداخلة بعنوان : "دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ."  
ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول الغربية ب  
جامعة حسينية بن بوعللي ليومي 8-9 نوفمبر 2010 ص4 متوفر على الموقع:

<http://labocolloque5.voila.net/84choukaleabdlkarim.pdf>2012

تاريخ الإطلاع: 1 مارس 2012 على الساعة: 09:44

ويمكن إطلاق كلمة منتج جديد على المنتج الذي يتم إجراء أي تغيير عليها ليصبح يؤديه منافع جديدة لم يكن يؤديها من قبل.<sup>1</sup>

وللمنتجات الجديدة أنواع حيث يميز كل من جرين، بركلي بين ثلاثة أنواع من المنتجات الجديدة وفقاً لموصفاها الفيزيائية:<sup>2</sup>

— **المنتجات الابتكارية**: أي ابتكار مجموعة جديدة من المنتجات .

— **المنتجات المجددة**: المنتجات التي أجريت عليها تجديد وظيفي كبير .

— **المنتجات المعدلة**: وهي المنتجات التي أجريت عليها بعض التعديلات .

وهناك من يضيف

— **المنتجات بعلامة جديدة**: وهي منتجات قديمة يمكن إدخالها بعلامة جديدة إلى السوق لأسباب كثيرة،

قد تكون من بينها التخلص من التقليد، أو تغيير وجهة نظر الزبائن عن ذلك المنتج، أو الدخول في أسواق جديدة. . . . الخ .

**ثانياً : مبررات تطوير المنتجات**

أن عملية تطوير المنتجات أصبحت ضرورة في المؤسسات المعاصرة، ومن بين أهم أسباب ومبررات

تطوير المنتجات ما يلي:<sup>3</sup>

• اكتشاف الفرص كما ونوعاً وتطويرها، مع وجود ذهنية وقناعة حقيقية نحو التغيير والتطوير

المهادف؛

<sup>1</sup> — طارق الحاج وآخرون ، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010 ، ص109

<sup>5</sup> — كاترين فيو ، التسويق ،(ترجمة وردية واشد) ، الطبعة الأولى ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان، 2008، ص153

<sup>3</sup> — محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة ، طبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010، ص19

- التواصل المستمر مع المساهمين، الموردين، والمستهلكين؛ الذين يهتمهم عرض مواد أو سلع نصف صنعة جديدة أو غيرها من وقت إلى آخر؛
- التطور التكنولوجي المستمر في مختلف المجالات السلعية والخدمية يحتم على المؤسسة ضرورة اللحاق بما يجري من تطورات وإبداعات في هذا المجال أو ذاك ؛
- البيئة الاقتصادية المتغيرة لذا إذا أردت المؤسسة الاستمرار في أعمالها لابد لها من تجديد وتطوير كفاءتها الإدارية ؛
- تغيير أذوق المستهلكين ؛<sup>1</sup>
- الإبقاء على رقم المبيعات في المؤسسة وذلك للمحافظة على حجم الأرباح وحتى يتحقق للمؤسسة ذلك لابد أن تكون سلعتها فيها ما هو في مرحلة النمو وأخرى في مرحلة النضج وأخرى في مرحلة الانحدار وهكذا يستمر الإبداع؛
- المستهلك أصبح أكثر دقة في اختيار السلع التي ترضي رغباته مما يؤدي ذلك إلى الضغط على المؤسسات من أجل البحث عما يناسب رغباته وحاجة المستهلك ؛
- يسهم نشاط الابتكار والتطوير المتواصل في بناء قاعدة صلبة للنمو المستقبلي، وبالتالي فهو يمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات المستقبلية وإدارتها بفعالية عالية ؛<sup>2</sup>
- قيام العديد من المنافسين بتقليد المنتجات الناجحة في السوق، الأمر الذي يمكن أن يجعل من ميزة منتج مبتكر ميزة هامشية أو متعادلة وبالتالي فإن بلوغ ميزة تنافسية مستدامة يستدعي الابتكار المتواصل للمنتج لكي لا يفقد ميزته التنافسية أمام عمليات تقليديه من قبل المنافسين .

<sup>1</sup> — طارق الحاج، المرجع السابق، ص110

<sup>2</sup> — حىمى الطائي، بشير العلاق، طبعة 2008، ص59

## المطلب الثاني: مراحل تطوير المنتجات الجديدة وأسباب فشله

يمر تطوير المنتجات الجديدة بمسار طويل يتكون من مجموعة من المراحل، ومع هذا يمكن أن يتعرض هذا المنتج الجديد إلى الفشل .

## أولاً : مراحل تطوير المنتجات الجديدة

**1\_ مرحلة توليد وغرلة الأفكار :** يستلزم تطوير وإنتاج منتج جديد عملية منتظمة للبحث عن أفكار جديدة وتتعدد مصادر الأفكار ومنها :<sup>1</sup>

- المصادر الداخلية : من نفس المؤسسة ؛
- عن طريق الوسيط نتيجة تعامله مع المستهلك حيث يستطيع معرفة ردود الفعل لدى المستهلك عن هذا المنتج ؛
- رجال البيع ؛
- المخترعون : يمكن أن يكونوا مصدرا من مصادر الأفكار حيث أنهم يكتشفون منتجات جديدة يقومون ببيع هذا الاكتشاف إلى المؤسسة ؛
- جلسات عصف الأفكار مع العاملين في مجال بيع المنتجات والذين هم على اتصال مستمر بالعملاء ويعرفون متطلباتهم بشكل أفضل.<sup>2</sup>

**2\_ مرحلة غرلة الأفكار :** وتأتي بعد عملية جمع الأفكار المختلفة حيث تخضع الأفكار المجموعة لعملية الغرلة للتأكد من إمكانية تطبيقها، وتستنئ الأفكار التي يوجه تطبيقها صعوبات لا ترغب المؤسسة في التعامل معها. ومن أبرز أهداف الغرلة :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طارق الحاج وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص111

<sup>2</sup> محمد قاسم القربوني ، مرجع سبق ذكره ، ص186

<sup>3</sup> حميد الطائي ، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص71 ص73

• تحديد الكفاءات والجدارات الإدارية والفنية والتسويقية والإنتاجية التي تحتاجها عملية تطوير الأفكار إلى منتجات جديدة ؛

• التعرف على مدى قدرة المؤسسة المعنية واستعدادها لتحويل الفكرة إلى منتج جديد ؛

• استبعاد الأفكار التي يصعب تنفيذها من النواحي المالية والفنية والقانونية، والاجتماعية، والتسويقية .

### 3- تحليل الأعمال : أثناء مرحلة تحليل الأعمال، تقوم الإدارة المعنية بتطوير المنتجات كالآتي :<sup>1</sup>

• تحديد ميزات المنتج المقترح ؛

• تقدير طلب السوق عليه لأنه عن طريق الطلب يمكن تحديد التكاليف وتحديد الأرباح المتوقعة ؛

• دراسة أحوال المنافسة وتحليلها بدقة ؛

• وضع برنامج لتطوير المنتج مع تحديد مسؤولية الأشخاص المطلوب منهم المزيد من الدراسة عن

جدوى المنتج .

### 4- مرحلة إنتاج المنتج بشكل فعلي : بعد ما كان المنتج مجرد فكرة في هذه المرحلة يبدأ إنتاجها على

شكل موديلات وبكميات قليلة من أجل إجراء الفحوصات الفنية والمخبرية لمعرفة مقدار جودة المنتج ومدى توافقه مع متطلبات المستهلك.<sup>2</sup>

### 5- اختبارات التسويق : وتعني اختبار جزء من السوق المستهدف من خلال الاختبار التسويقي للمنتج،

والذي ينصب أساسا حول أي من الزبائن المحتملين يمكن أن يقوموا بعملية الشراء، وأهمية هذه المرحلة تكمن

في قدرة المؤسسة على تقليل من المخاطر المحتملة في حالة فشل المنتج الجديد وكذا تساعد في قياس الأداء المحقق

للمبيعات، كما أن المؤسسة تستطيع تحديد نقاط ضعفها في هذا المنتج .<sup>3</sup>

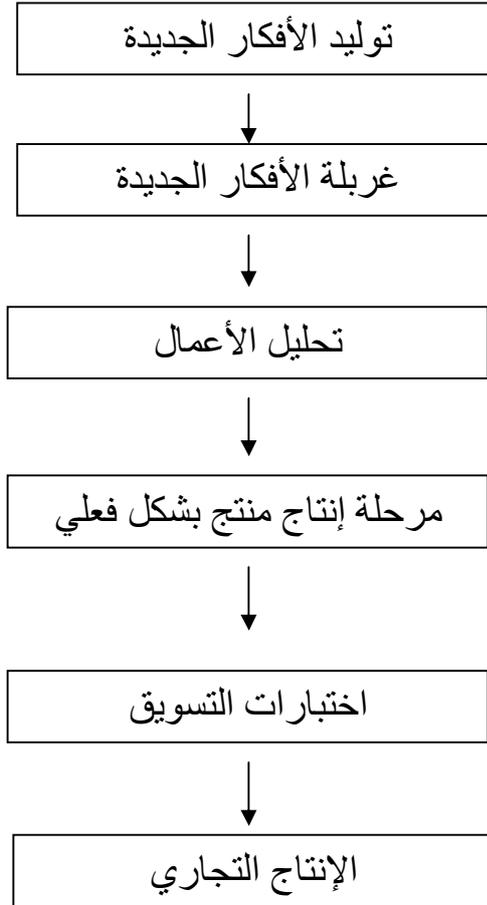
1- طارق الحاج، مرجع سبق ذكره، ص112

3- ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 130

6- مرحلة الإنتاج التجاري : يتم على ضوء التسويق التجريبي وبعد التأكد من نجاعة المنتج البدء بالإنتاج

بكميات تجارية. ويمكن اختصار هذه المراحل في الشكل (2-3)

الشكل (2-3) مراحل تطوير المنتجات الجديدة



المصدر : من إعداد الطالب

## ثانيا : أسباب فشل المنتجات الجديدة

بعد طرح المنتج الجديد في السوق هناك عدة أسباب تجعله فاشل من بينها :

- الفشل التسويقي من حيث :<sup>1</sup>
- عدم تصميم المنتج بالشكل الذي كان ينبغي أن يكون عليه ؛
- المغالاة في تقدير حجم السوق ؛
- المغالاة في تسعيره ؛
- عدم الترويج له بشكل صحيح ؛
- ارتفاع التكلفة عما هو متوقع مما يؤدي إلى زيادة السعر وهذا يؤدي إلى تخفيض حجم المبيعات ؛<sup>2</sup>
- سوء التوقيت في عملية إدخال المنتج للسوق كالتأخير أو سبق الأوان ؛
- إذا لم يكن التطوير في المنتج معقدا فإنه من السهل على المنافسين إنتاج سلع مشابهة ومنافسة للمنتج الجديد.

## المطلب الثالث : استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة

هناك عدة إستراتيجيات تتبعها المؤسسة خلال تطويرها لمنتجاتها ومن بين هذه الإستراتيجيات لدينا :

- 1— إستراتيجية إضافة جديد كليا : وهذه الإستراتيجية تقوم على أساس تقديم منتج جديد كليا على أساس أن هذا المنتج قد يحقق ميزة تنافسية أو يمكن أن تعمل على توسيع حصتها السوقية ؛ ومن بين أهم أسباب إنتاج منتج جديد ما يلي :<sup>3</sup>

— المنافسة السوقية ومحاولة التصدي لها عن طريق المنتجات الجديدة ؛

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سبق ذكره ص57

<sup>2</sup> طارق الحاج وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص114

<sup>3</sup> — محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص34

— التغيير في أذواق وحاجات المستهلكين الحاليين ؛

— وجود إمكانيات تكنولوجية، مالية، مادية، بشرية، غير مستغلة الاستغلال الأمثل ؛

— وصول بعض المنتجات المنظمة إلى مرحلة النضوج في دورة حياة المنتج.

**2— إستراتيجية إضافة خطوط إنتاج لم يسبق إنتاجها :** وتقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات

جديدة بالنسبة للمؤسسة، ولكنها ليست جديدة على السوق.<sup>1</sup>

**3 — إستراتيجية تحسين المنتجات القائمة :** وتكون من خلال إضافة بعض الخصائص الجوهرية أو الشكلية

الخارجية والتعديل والتغيير في ملامحه من خلال إضافة خصائص جديدة، وعملية التحسين تتم بالطرق أو

الأساليب التالية :

— إجراء تغيير على الخصائص الوظيفية للمنتج : وهذا التغيير يمس جوهر المنتج الذي يقوم المستهلك بشراء

المنتج من أجله، وهذا التغيير تجاوبا مع أذوق المستهلكين ؛

— إجراء تغيير في جودة المنتج : ويهدف هذا التغيير إلى رفع جودة أداء المنتج ؛

— إجراء تغيير شكلي للمنتج : وهذا التغيير يهدف إلى إضافة ميزات جديدة في كل التصميم الخارجي،

اللون، أو مختلف الصفات الخارجية التي يمكن أن تزيد من جذب المستهلك نحو منتجات المؤسسة، ويميز

منتجاتها عن غيرها من منتجات المنافسين .

**4— إستراتيجية إعادة مكانة المنتج في السوق :** وحسب هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بعملية إعادة

تحديد مكانة منتجاتها في قطاعات معينة، وهذا حسب التغيير الذي أجري على هذه المنتجات ومدى تأثيره

على مكانتها .

<sup>1</sup> يجد من يقسم إستراتيجيات تطوير المنتجات إلى إستراتيجيات مبدئية وإستراتيجية الطوارئ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> — محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، إدارة المنتجات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن 2011، ص211

**1- الإستراتيجية المبدئية :** وهي التي تكون بناء على وضع المخاطر و المداخلات من المعلومات المرتقبة عن المنتج والسوق، وتوجد نوعان من الإستراتيجيات المبدئية وهي :

**1-1 قائمة المنتج المنفرد :** وتقوم على أن المنتج القديم الذي يكون منتشر على نطاق واسع في الوقت المخطط لتقديم منتج جديد، يجب أن يباع المنتج القديم بالكامل، وتعتبر هذه الإستراتيجية ذات مخاطرة عالية، وعائد عالي .

**1-2 قائمة المنتج الثنائي :** وهي إستراتيجية تخطط لبيع كل من المنتجات القديمة والمنتجات الجديدة في أن واحد لفترة من الوقت، أثناء تقديم المنتج الجديد .

**2- إستراتيجيات الطوارئ :** عندما يتغير المنتج أو تتغير ظروف السوق وضع المخاطر للمنتج، في هذه الحالة هذه يمكن إتباع الإستراتيجيات التالية :

- بيع المنتجات القديم بسعر منخفض بهدف التخلص من المخزون الزائد منه، ويتم ذلك عند اعتماد إستراتيجية المنتج المنفرد كإستراتيجية مبدئية .
- تأجيل تاريخ تقديم المنتجات، وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة مواجهة مشكلات عند تسليم المنتجات الجديدة بكميات كبيرة وأسعار باهظة .
- تقديم المنتجات في وقت مبكر عن ما هو مخطط له، وهذا في حالة نفاذ المخزون من المنتج القديم باكرا .
- المزج بين اثنين أو أكثر من إستراتيجية قائمة المنتج الثنائي، وهذا في حالة ارتفاع مخزون المنتجات القديمة مواجهة مشكلات عند تسليم المنتجات الجديدة بكميات كبيرة وأسعار باهظة .

1- نادية أمين محمد علي، مداخله بعنوان: "إستراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين". ضمن فعاليات المنتدى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي

الفرص والتحديات الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر 2003 ص135 متوفر على الموقع:

تاريخ الإطلاع: 10 مارس 2012 على <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN014153.pdf>

الساعة 11:33

## المبحث الثالث : العلاقة بين تطوير المنتجات وتحسين الأداء

إن اهتمام المؤسسة لم يصبح الإنتاج فقط لتلبية الطلب الكمي المرتفع، بل زيادة عدد المنتجين واشتداد المنافسة بينهم لذلك أصبح البقاء مرهون بالأداء المتميز، من خلال الحصول على الميزة التنافسية و لأجل تحقيق ذلك لبد على المؤسسة أن تتبع عدة سبل من بينها تطوير المنتجات كخيار إستراتيجي يهدف إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، وتظهر أهميته من خلال تقديم كل ما هو جديد وتحسين جودة المنتجات مما يزيد من رضا الزبائن ويساعد على توسيع الحصة السوقية للمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة .

## المطلب الأول: الميزة التنافسية

تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال استغلال مواردها استغلال أمثل.

## أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

توجد مجموعة من التعارف يمكن توضيح أهمها في الجدول (2-2) التالي:

## الجدول ( 2-2): أهم تعارف الميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو تركيزه
HOFER1980	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة عن منافسيها	الأنشطة
FAHER1989	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهنية
ROPPAPORT1992	قدرة المؤسسة على تقليص تكاليفها	

التكاليف	الكلية وتحقيق عائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر لزبون	
قيمة الزبون	القابلية على تقديم قيمة كبيرة لزبون	EVANS1993
المنافسة	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق مقارنة مع المنافسين	MACMALLAND 2000

**المصدر:** ثامر البكري، مداخلة بعنوان: "الميزة التنافسية باعتماد تحليل سوت لبناء إستراتيجية التسويق حالة تطبيقية على شركة تويوتا لصناعة السيارات ضمن فعاليات المنتدى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول الغربية ب. جامعة حسية بن بوعلي بالشلف ليومي 8-9 نوفمبر 2010 ص7

### ثانيا: الميزة التنافسية وتطوير المنتجات

إن تبني المؤسسة لإستراتيجية قائمة على التطوير المنتجات يعني أنها تحاول التأثير في عوامل النجاح والتميز، من خلال ما تبتكره من منتجات أو طرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تقليل التكاليف أو خلق موقع متميز في ذهن الزبون، يؤدي بدوره إلى التأثير في قوى التنافسية في الأسواق، بما يضمن إعادة تشكيل ساحة التنافس خدمة للموقع المتميزة للمؤسسات المبتكرة بشكل عام تظهر أهمية تطوير المنتجات في كونه يعطي للمؤسسات قدرة على مواجهة المنافسين هذا على المستوى الجزئي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> — عبد الكريم شوكمال، براهيمى سمير ، زموري كمال، مرجع سبق ذكره، ص9

## المطلب الثاني : الجودة و علاقتها بتطوير المنتجات وتحسين الأداء

باعتبار الجودة أحد مصادر، و إدارة الجودة تتأثر بتطوير المنتجات وتأثر على تحسين الأداء .

### أولاً : الجودة

تتعدد التعريفات التي أعطيت للجودة ومن أهمها ما يلي :

### تعريف الجودة

حسب المواصفات الدولية للإيز تعرف الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في إن

إن الجودة هي الملائمة للغرض أو الاستعمال.<sup>1</sup>

ويقول Juran المنتج لمتطلبات العميل.<sup>2</sup>

وعرفها المعهد الأمريكي للمعايير بأنها "جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة

على الوفاء باحتياجات معينة."<sup>3</sup>

ونلاحظ أن هذه التعاريف الثلاثة تربط الجودة بمدى رضا الزبائن عن المنتجات لقدرت هذه على تلبية

حاجياتهم. ولجودة أبعاد وهي :<sup>4</sup>

**1\_ الأداء :** ويشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل السرعة والتنافسية ؛

**2\_ المظهر :** خصائص المنتج الثانوية، وتمثل الصفات المضافة للمنتج ؛

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص19

<sup>2</sup> بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد الخامس، 2007، ص27

<sup>3</sup> \_ Robert fey , jeam, marie GOGUE \_La matrise de gualite ,economica.paris,1991

<sup>4</sup> \_ محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص21

3- المطابقة : الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة ؛

4- الاعتمادية : ويشير هنا إلى الاتساق في الأداء، ويجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة

في أداء المنتج أو الخدمة (عدم تكرار الأعطال وأن تكون جاهزة وفقا للطلب) ؛

5- الاستجابة : مدى تجاوب البائع مع العميل ؛

6- الصلاحية : "الفترة الزمنية" ويشير هذا إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة ؛

7- السمعة : الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، أو فكرة الزبون عن المنتج ؛

8- الخصائص الخاصة : ويمثل هذا البعد مجموعة الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان

والسهولة في الاستخدام أو التكنولوجيا العالية ؛<sup>1</sup>

9- التوافق : ونقصد به المدى الذي تستجيب فيه أو كيف يتوافق المنتج أو الخدمة مع توقعات الزبون،

والأداء الصحيح من أول مرة وماله من أثر على تحسين فعالية العملية التسويقية ؛

10- خدمات ما بعد البيع : يتمثل هذا البعد في أنواع الخدمات ما يبيع البعد مثل معالجة شكاوي

المستهلكين أو التأكد من رضاهم، وعادة ما تستخدم بعد الأداء والاعتمادية والتوافق والخصائص الخاصة في

الحكم على مدى ملازمة المنتج للاستخدام بواسطة الزبون يلاحظ أن البعد الخاص بالثقة والاعتمادية في الحكم

على جودة السلعة أو الخدمة له أهمية خاصة في مفهوم الجودة الحديثة خصوصا في مجال جودة الخدمات .

<sup>1</sup> - زروقي إبراهيم ، لحول عبد القادر ،مداخلة بعنوان : الجودة الشاملة : في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟ ،ضمن فعاليات المنتدى الوطني :إدارة الجودة

الشاملة وتنمية أداء المؤسسات ،جامعة :د مولاي الطاهر، سعيدة ص3

ثانيا : الجودة بين تطوير المنتجات وتحسين الأداء

### الجودة وتطوير المنتجات

تتسابق المؤسسات على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق إحدى عوامل المنافسة المتمثلة في الجودة، ذلك أن هذه الأخيرة تعطي للمؤسسة سمعة جيدة وطيبة لمنتجاتها في الأسواق ، كما تقلل من مخاطر الديون وتخفيض من التكلفة وتزيد من الإنتاجية إن أهم الطرق التي تلجأ إليها المؤسسة قصد تحقيق الجودة وتحسينها تبنيها لتطوير المنتجات لأنه يعمل على وضع برامج دورية لإصلاح مستويات الجودة بصورة تنافسية، والعمل على منع الأخطاء والتنبؤ بالانحرافات وتطوير مهارات فرق العمل، مما يمكن من وضع التصميمات السليمة لكل من المنتج والعمليات الإنتاجية التي تشبع حاجات ورغبات المستهلكين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> — عبد الكريم شوكمال، براهيمى سمير ، زموري كمال ،مرجع سبق ذكره،ص10

## خلاصة الفصل الثاني

قد تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف بالمنتج، و كذا تحديد لمختلف مستوياته، وبعدها حاولنا تعدد خصائص المنتج وقمنا بعرض لبعض أنواع المنتجات، ذكرنا مختلف مراحل دورة حياة المنتج وأهم الإستراتيجيات التسويقية المتبعة في كل مرحلة.

و تطرقنا أيضا إلى المنتجات الجديدة حيث عرفناها و عرضنا بعض مبررات التجديد في المنتجات، وكذا أهم مراحل التجديد وأسباب فشل بعض المنتجات الجديدة، ووضحنا أهم الإستراتيجيات المتبعة في عملية تطوير المنتجات.

وفي نهاية الفصل عرجنا إلى العلاقة بين تطوير المنتجات وتحسين الأداء والتي تمثلت في تحقيق ميزة تنافسية عن طريق جودة المنتجات.

## الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك

للجنوب ورقلة

## تمهيد الفصل

يختص هذا الفصل بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة تقوم بإنتاج منتجات وتسعى لتطوير هذه المنتجات لتحسين في أدائها، على أن تكون هذه المؤسسة مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وذلك لمعرفة مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إستراتيجية تطوير المنتجات في تحسين أدائها .

لذلك قد أسقطنا دراستنا على مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب، باعتبارها مؤسسة لها منتجات وتسعى دائما لتطويرها بهدف الحفاظ على حصتها السوقية الحالية، ومحاولة زيادتها.

وستتطرق في هذا الفصل أولا تقديم عام للمؤسسة، نشأتها، هيكلها التنظيمي، أهدافها، ثانيا نتعرض لسياسة المنتج فيها من خلال عرض منتجاتها، مراحل الإنتاج فيها، وأهم الصعوبات التي يمكن أن تواجهها، ثم نتطرق إلى إستراتيجية تطوير منتجاتها في المؤسسة من حيث طبيعة التطوير، خطوات التطوير، أسباب الدافعة لتطوير، ورابعا نتطرق إلى أداء المؤسسة وأثر إستراتيجية التطوير في المنتجات عليه.

## المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب ورقلة

إن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة تركز نشاطها على خدمات النقل أو الخدمات التجارية، وقليلة هي التي تقوم بعمليات إنتاجية، ومن بينها مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب التي سيتم تعريفها والتطرق إلى نشأتها، وهيكلها التنظيمي وأهدافها في هذا المبحث.

## المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة ونشأتها

## أولا : تعريف المؤسسة

مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب مؤسسة صغيرة ومتوسطة، هي مؤسسة وحيدة الأسهم ذات مسؤولية محدودة EURL ، ونشاطها يتمثل في تحويل وتصنيع وطباعة أشربة البلاستيك ومختلف أنواع المغلفات وتغطي مناطق الجنوب وبعض مناطق ولايات الشمال، مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بورقلة صندوق بريد رقم 250، ويقدر رأس مالها حاليا ب :

00 .000 .00 دينار جزائري، ومعدل رقم أعمالها السنوي يبلغ : 6673000000 دينار

جزائري، وعدد عمالها 30 عامل من بينهم 6 نساء، تتربع المؤسسة حاليا على مساحة تقدر بحوالي :

437570 م<sup>2</sup>

## ثانيا: نشأتها

في إطار تطوير وتنمية الجنوب وخلق مناصب عمل والاستجابة لمختلف متطلبات القطاع الفلاحي بالمنطقة، أنشئت المؤسسة من طرف مقاول خاص سنة 1984 برأسمال يقدر ب : 100.000.00 دينار جزائري، وقد كان إنتاجها آنذاك يقتصر على صناعة الشريط الفلاحي، إلا أن الطلبات المتزايدة للزبائن بخصوص الأكياس بمختلف أنواعها، جعل الوحدة تتبنى عملية إنتاجها بدأ من سنة 1987، وهذا أدى إلى زيادة في عدد العمال، ومن خلال توسع دائرة نشاطها أصبحت الوحدة تنتج الشريط الغذائي للحليب بتقنية

طبقة أو طبقتين، وتعد التقنية الأخيرة الأحسن والأكثر تكلفة من الأول، وهي لا تقتصر على الشريط الغذائي فحسب بل تنتج عدة منتجات أخرى منها شريط خاص بالرّي، أكياس رمي الفضلات وهذا بداية من سنة 1992، وفي سنة 1999 عرفت الوحدة أكبر تحول منذ نشأتها حيث أصبحت مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأس مال .000 .000 .59 00 دينار جزائري، حيث اقتنت المؤسسة 2001 عتاد وتجهيزات إنتاج ذو تقنية جديدة أكثر تطور بثلاث طبقات رقيقة تماشيا مع متطلبات السوق وإرضاء رغبات الزبائن الساعون دوما نحو الأحسن والأكثر حماية للمنتج النهائي .

وقد ساعدت جملة من العوامل في إنشاء هذه المؤسسة منها :

- دعم وتشجيع الدولة للقطاع الخاص؛
- زيادة الطلب على المنتجات البلاستيكية الموجهة للقطاعين الفلاحي والصناعي ؛
- قلة المنتجين في منطق الجنوب؛
- تميز منطقة الجنوب بتواجد المؤسسات البترولية المستهلكة لمادة البلاستيك.

#### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

- 1— الرئيس المدير:** يمثل الأعلى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهو المسؤول الأول فيها، حيث يشرف على سيرها ويسعى دوما لجعلها الأفضل والرائدة في مجال صناعة البلاستيك، وتحدد مهامه الرئيسية فيما يلي :
- تحديد أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها ؛
- إعداد برامج الأعمال والسهر ها على إنجازها في أفضل الظروف ؛
- البحث عن العملاء ذو التعاملات الكبيرة ؛
- الاتصال بالمولين الأجانب (الآلات وصيانتها والمواد الأولية المستوردة) ؛
- المصادقة على الوثائق والقرارات المصيرية المتعلقة بأعمال المؤسسة ؛

— الإشراف على تسيير العمال داخل المؤسسة ومراقبتهم ؛

— التنسيق بين مختلف المصالح لضمان التنفيذ الأمثل لبرامجها ؛

— التدخل في حلة تأزم الأوضاع مع مختلف المصالح الخارجية (الجمارك أو وزارة الصناعة)؛

— السعي لمعرفة المشاكل المعوقات التي تواجه العاملين داخل المؤسسة ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها ومعالجتها في أقرب الأوقات.

**2— السكرتارية:** كمنسق بين مختلف الوظائف، حيث تجمع التقارير المقدمة من طرف المصالح لترفعها إلى

رئيس المدير العام، كما تقوم بالاستقبال مختلف المتعاملين مع المؤسسة وتحديد أوقات الاجتماعات واستقبال البريد والرد على المكالمات الهاتفية... إلخ

**3— مصلحة الوسائل العامة:** وهو المسير الإداري للوحدة حيث يضمن توفير الوسائل الملائمة لضمان السير

الحسن للعمل كما يهتم بالعمال واحتياجاتهم وتتفرغ إلى :

**3-1— فرع التسيير المالي:** يحدد السياسة المالية للمؤسسة ويقوم بتسجيل مختلف تحركات رأس المال

والضرائب والضمان الاجتماعي، كما يقوم أيضا بالمهام التالية :

— إعداد الميزانية السنوية التقديرية ؛

— تحديد مصاريف ومداخل العمال ؛

— تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.

**3-2— فرع تسيير الموارد البشرية:** يهتم بتسيير العمال إداريا، كما يقوم بالاهتمام ب:

— إعداد ملفات الخاصة لكل عامل داخل المؤسسة؛

— الاعتناء بالموظفين من الناحية الاجتماعية وهيئة الظروف المناسبة لانجاز أعمالهم ؛

— متابعة انضباط العمال من ناحية الحضور والغياب؛

— دراسة طلبات التوظيف ؛

**3-3** — فرع الأجور: يقوم بتحديد وتصنيف أجور كل عامل .

**4-3** — فرع إدارة الوسائل: ويهتم بتوفير التجهيزات والمستلزمات الخاصة لكل مصلحة لضمان الانجاز

الجيد لها كما تقوم أيضا بعمليات الجرد في نهاية كل دورة وصيانة الآلات الإنتاجية.

**4-4** — مصلحة التجارية: وهي ذات أهمية كبيرة في المؤسسة وتنقسم إلى:

**4-1** — قسم المشتريات: يعمل بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج داخل المؤسسة حيث يقدم احتياجاتها من المواد

الأولية للمؤسسة وتقوم عملية الشراء على المراحل التالية:

— تحديد الاحتياجات من المواد الأولية؛

— تلقي العروض من موردي المؤسسة، حيث يقدمون مختلفين المواصفات والأسعار؛

— الاختيار بين الموردين وفقا لإمكانية المؤسسة المادية، وجودة المواد المقدمة، وكذلك التعاملات السابقة مع

المورد ومختلف الضمانات والتسهيلات الممنوحة.

**4-2** — قسم تسير الإنتاج: تم هذه العملية على مستوى الورشات، حيث تم توجيه المنتجات المصنعة والتي

تتطلب تعديلات كالطباعة أو التلحيم ...

**4-3** — قسم التخزين: يقوم بتوزيع المواد أو المخزون على الورشات كما يقوم بتخزين بعض المنتجات

المضغطة كالأكياس الحمل .

**4-3** — قسم البيع: يهتم بتحقيق كل العمليات التجارية أو البيعة ووضع علاقات مع مختلف الأطراف

المتعاملة مع المؤسسة حيث يتمثل دوره في:

— الاتصال بالمصالح الإنتاجية وإعداد الطلبات للزبائن؛

— إعداد الفواتير لإرسالها لأصحابها ؛

— الاتصال بالزبائن لجمع مستحقات المؤسسة.

**5— مصلحة الإنتاج:** تعد من أهم المصالح حيث تقوم بعملية الإنتاج من خلال تحويل المواد الخام بعد القيام

بالمعالجة الصناعية إلى منتجات نهائية وتقسيم هذه المصلحة إلى:

**5—1— قسم الدراسات والنصائح:** تقوم بدراسة الطلبية المقدمة من طرف الزبون من ناحية السعر، والكمية

الممكن إنتاجها، وأجال التسليم عند إتحاد قرار الإنتاج، يتم وضع نموذج لطلبية الزبون وتدخل العملية في إطار التجربة .

**5—2— قسم الإنتاج:** بعد تقديم النموذج للعميل وموفقته عليه تبدأ عملية الإنتاج لتسليم الطلبيات في

أوقات محددة.

**5—3— قسم الطباعة :** توجه إليه المنتجات التي تحتاج إلى الطباعة لإتمام العملية الإنتاجية وتكون حسب

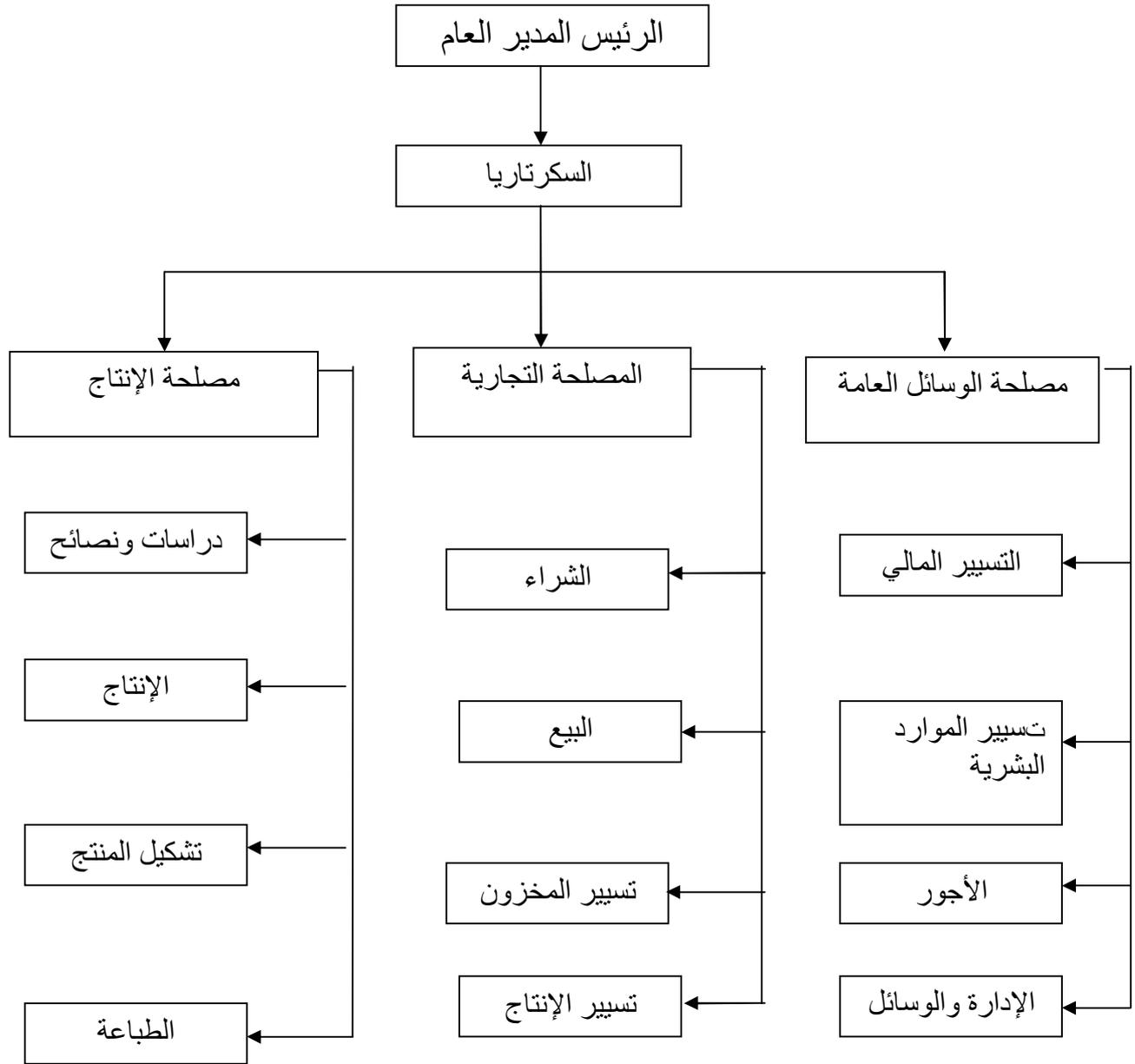
رغبة الزبون الذي يحدد الرسومات والألوان المراد طباعتها.

**5—4— تشكيل المنتج :** بعد إتمام عملية الطباعة توجه المنتجات بأنواعها وأشكالها إلى آلات خاصة

بالتلحيم لتأخذ الطلبية شكلها النهائي. والشكل (3—1) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة وحدة تحويل

البلاستيك للجنوب — ورقلة —

الشكل (3-1) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب – ورقلة –



المصدر : اعتماد على وثائق المقدمة من طرف المؤسسة

مما سبق نستنتج أن مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب تتبع الهيكل الوظيفي، والذي يتميز بالبساطة وعدم التعقيد، والمرونة وذلك لأنه منذ نشأتها أحرقت عليه عدة تعديلات ويمكن تغيير الهيكل التنظيمي الحالي إذا تطلب الأمر ذلك، وهو الهيكل الذي يتناسب مع حجم المؤسسة باعتبارها مؤسسة صغيرة، كما أنه يساهم في تسهيل العمليات الاتصالية بين مختلف المصالح وسرعة انتقال المعلومات ؛ حرية

اتخاذ القرارات الروتينية لكل مصلحة لضمان السير الحسن للعمل والرجوع إلى الإدارة العليا في القرارات المصيرية فقط.

### المطلب الثالث : أهداف المؤسسة

نظر للمكانة التي تكتسبها المؤسسة من خلال نشاطاتها المقدمة في مجال صناعة البلاستيك فإنها تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتمثل في:<sup>1</sup>

— تحقيق الأرباح ؛

— تحقيق الريادة في أسواق المنطقة والمناطق المجاورة لها من خلال الزيادة في عدد المتعاملين معها وذلك بمنحهم مختلف التسهيلات الممكنة ؛

— تلبية احتياجات جميع القطاعات نظر لقلّة المنافسين من جهة وقربها من مصادر التمويل، وكذلك الاهتمام الواسع بالنشاط الفلاحي بمناطق الجنوب ؛

— فتح وحدات جديدة في بعض المناطق من الوطن ؛

— التحسين المستمر لسلعها حيث ترغب في تطويرها وتنميتها وذلك للمحافظة على زبائنها وجذب أكبر عدد من المستهلكين المرتقبين ؛

— تطوير وسائل وآلات العمل من أجل تنويع وزيادة الإنتاج وتحقيق الجودة والتنوع ؛

— الحصول على الميزة التنافسية لضمان بقائها في السوق ؛

— المشاركة في العديد من المعارض الوطنية والقيام بإشهار لغرض الترويج لمنتجاتها بشكل أكثر .

<sup>1</sup> — مقابلة مع السيد: محمد حجازي، مدير المؤسسة، مؤسسة وحدات تحويل البلاستيك بالجنوب — ورقلة\_28\_04\_2012

## المبحث الثاني: تطوير المنتجات في المؤسسة

تقوم المؤسسة بالانتاج حسب رغبات العملاء وطلباتهم كما أنها تركز في عملياتها الإنتاجية على الجودة العالية، ومن سبل حصولها عليها تطوير المستمر لمنتجاتها.

## المطلب الأولى : مراحل الإنتاج في المؤسسة

## أولاً : منتجات المؤسسة

لإنتاج الأكياس البلاستيكية تقوم المؤسسة بالتحويل، الصناعة الطباعة، وأهم منتجاتها شريط فلاحى معقم بثلاث طبقات، شريط الحليب معقم بثلاث طبقات ذات جودة عالية ومطابقة للموصفات، أما باقي المنتجات مثل شريط البيوت البلاستيكية الصغيرة، أكياس الحمل ... إلخ فهي منتجات ذات جودة، لكنها تنتج حسب احتياجات العملاء وإمكانياتهم، وأكياس أخرى مثل التجميد، التفریش... إلخ فهي منتجات نوعية وبسعر أقل.

وسنقوم بعرض أهم منتجاتها في الجدول التالي .

## الجدول (1-3) : منتجات وحدة تحويل البلاستيك للجنوب

المنتج	الأبعاد	الغرض
شريط فلاحى معقم	عرضه 4,4م سمكه 180ميكرون	تغطية البيوت البلاستيكية من فصلين إلى 3فصول
شريط فلاحى غير معقم	عرضه 4,4م سمكه 200ميكرون	تغطية البيوت البلاستيكية لمدة فصل واحد
شريط فلاحى أسود	عرضه 4,4م سمكه 180ميكرون	تغطية وحماية علف المواشى مثل التبن
شريط فلاحى صغير الحجم	عرضه 2م سمكه 100ميكرون	حماية النباتات والأشجار الصغيرة
شريط فلاحى خاص بالتمور	عرضه 0,8م - 1م سمكه 100-80ميكرون	حماية عراجين التمر
شريط خاص بالري احادي اللون اسود برتقالي	عرضه 180ملم سمكه 300ميكرون	يستعمل للسقي
شريط الضبط	حسب الطلب	تغليف القارورات والعبوات الخاص بالماء المعدني ومواد التنظيف
شريط خاص بالمواد الاستهلاكية اليومية	حسب الطلب	تغليف وتعبئة المواد الاستهلاكية كالسكر والملح
شريط الحليب	متعدد الطبقات )	خاص بالحليب المبستر واللبن

	من 1-3 طبقات) مطبوع من لونين إلى 4 ألوان	
أكياس رمي الفضلات	صغيرة، متوسطة، كبيرة	تستعمل للأغراض المنزلية، التغليف .
أكياس بولي اثيلي	صغيرة و كبيرة الحجم مطبوعة او غير مطبوعة .	تغليف السلع والمواد التجارية
أكياس مختلفة	حسب الطلب	متعدد الاستعمال
أكياس حمل	حسب الطلب	التغليف
أكياس ذات سعة كبيرة	بين 10-20 إلى 50 كغ	مخصصة ل : الملح، علف الموشي والمواد الأولية
شريط الحليب	متعدد الطبقات ) من 1-3 طبقات) مطبوع من لونين إلى 4 ألوان	خاص بالحليب المبستر واللبن
أكياس رمي الفضلات	صغيرة، متوسطة، كبيرة	تستعمل للأغراض المنزلية، التغليف .

المصدر : اعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن منتجات المؤسسة إما أن تكون أكياس متعددة الاستعمال مثل أكياس حمل وأكياس للأغراض المنزلية، أكياس لتغليف السلع، أكياس لرمي الفضلات أو تكون عبارة عن أشرطة مثل شريط الضبط الذي يستعمل لتغليف القارورات والعبوات الخاص بالماء المعدني ومواد التنظيف، شريط كالكسك

والملاح، وكذا مختلف الأشرطة الفلاحي والتي تعتبر المنتجات الأساسية والمهمة في المؤسسة بين هذه الأشرطة الفلاحي لدينا : الشريط الفلاحي المعقم والذي يستعمل لتغطية البيوت البلاستيكية من فصلين إلى ثلاثة، وشريط الفلاحي غير المعقم والذي يصلح لمدة فصل واحد، الشريط الفلاحي الأسود والذي يستعمل لتغطية وحماية علف المواشي، شريط فلاحى صغير الحجم والذي يقوم بحماية النباتات والأشجار، شريط فلاحى خاص بالتمور والذي يقوم بحماية عراجين التمر، الشريط الخاص بالري والذي يستعمل للسقي.

### ثانيا: مراحل الإنتاج

من خلال الجدول (3-2) يمكن تبين أهم مراحل إنتاج منتجات المؤسسة من لاحظت دخول المواد الأولية للمؤسسة إلى لاحظت خروجها في شكلها النهائي وذاك بالاعتماد الآلات ذات المستوى العلمي الذي تملكه المؤسسة

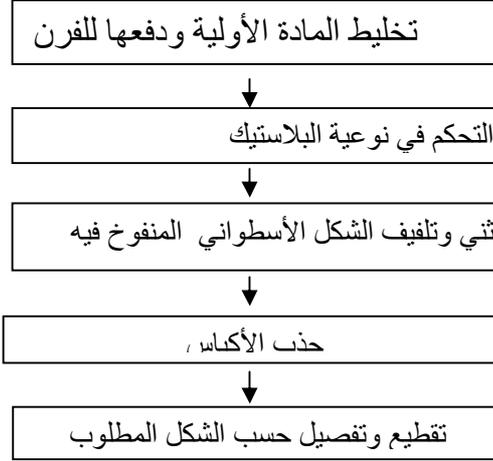
### الجدول (3-2) : أهم مراحل الإنتاج

المرحلة	الآلات	المهمة
1	الآلات رقم 1	تخليط المادة الأولية وعها للفرن
2	الآلات رقم 2	التحكم في نوعية البلاستيك
3	الآلات رقم 3 والآلات رقم 4	ثني وتلفيف الشكل الأسطواني المنفوخ فيه
4	الآلات رقم 5	جذب الأكياس
5	الآلات رقم 6	تقطيع وتفصيل حسب الشكل المطلوب

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المقابلة السيد محمد حجازي

ويمكن تلخيص مراحل السابقة في الشكل (3-2) التالية :

## الشكل (3-2) : مراحل عملية الإنتاج



المصدر : من إعداد الطالب

ونلاحظ أن مراحل العملية الإنتاجية متتالية ومرتبطة مع بعضها البعض.

المطلب الثاني : موصفات المنتجات وأهم موردي المؤسسة

أولا : موصفات المنتج

تتمتع منتجات المؤسسة بالجودة العالية والنوعية، فقد تحصلت على الميدالية الفضية الدولية للجودة في

2001 في معرض أقيم في البرتغال، وتحصلت على شهادة الإيزو للجودة في 5 ديسمبر 2011 (أنظر

الملحق رقم 3) فقد تحصلت عليها في مجال العمليات الإنتاجية .

عند شراء المواد الأولية من المورد، يقدم المورد تقنية الاستعمال الذي يقصد به كيفية استخدام المادة الأولية ؛ وسنقوم بعرض موصفات بعض المنتجات المؤسسة :<sup>1</sup>

— الشريط الفلاحي الشفاف : 100% poly thelene ؛

— كيس حليب ذو طبقتين : 30%polyB24+Poly+65%+15 من اللون ابيض ؛

— كيس حليب ذو ثلاثة طبقات : 65 % poly + %30polyB24 + %15 polyb25 ؛

— أكياس الحمل : 95% من Poly + 15% من اللون (اللون المراد) .

#### ثانيا: موردي المؤسسة

تعتمد المؤسسة في اختيار مورديها على أساس النوعية والجودة بالدرجة الأولى ثم السعر بدرجة أقل وذلك لأن منتجاتها تباع للمؤسسات الصناعية الكبرى الوطنية والأجنبية في حاسي مسعود، ولمؤسسات صنع الحليب بتييز وزو وعين الدفلة.....والملاحق رقم 4 يبين مختلف عملاء المؤسسة

وبالتالي تحرص المؤسسة على البحث واختيار أحسن المواد الأولية، حيث أن مؤسسة الوطنية للبتر وكيماويات تقدم أحسن وأجود المواد الأولية لأنها تصنع من البترول الجزائري، وتعتمد أيضا على الاستيراد من فرنسا، السعودية، والإمارات المتحدة العربية وفي الشكل (3-2) التالي توزيع الموردين حسب نسب مئوية .

— حيث تمول ب25% من المؤسسة الوطنية للبتر وكيماويات ؛

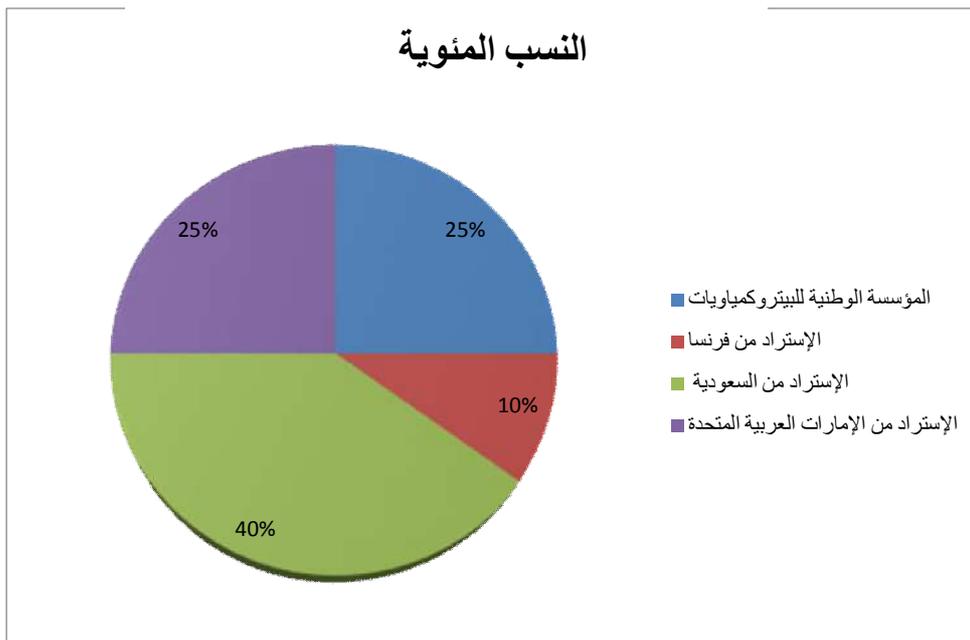
— 10% بالاعتماد على الاستيراد من فرنسا ؛

— 40% بالاعتماد على الاستيراد من السعودية ؛

— 25% بالاعتماد على الاستيراد من الإمارات العربية .

— المرجع السابق<sup>1</sup>

الشكل (3-3) : تحدد نسبة تعامل المؤسسة مع



**المصدر:** من إعداد الطالب اعتماد على المقابلة سابقة

نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على المادة الأولية المصنعة محليا بنسبة تمثل الربع و أن الاستيراد الكبير

يكون من السعودية وهذا راجع لجودة البترول السعودي.

تتبع المؤسسة سياسة الشراء حسب الحاجة لإنتاج، لأن لديها بعض منتجاتها موسمية مثل :<sup>1</sup>

— شريط البيوت البلاستيكية يتم إنتاجها من سبتمبر إلى أبريل ؛

— أكياس عراجين التمر يتم إنتاجها في نهاية جون .

ويبرر استعمال هذه السياسة إلى الرغبة في التخلص من مصاريف التخزين. ولعدم استقرار أسعار المواد الأولية والتي قد تنخفض فجأة بعد شرائها فتقع المؤسسة في موقف حرج، لأن سعر المادة الأولية مرتبط بسعر البترول في الأسواق العالمية، والجدول (3-3) يبين تغيرات في أسعار المواد الأولية خلال 2009، 2010، 2011، 2012. وتوجد المنتجات الأخرى التي يكون الطلب عليها طول السنة، شراء المواد الأولية يكون حسب طلب العملاء، وغالبا تشتري المواد الأولية رخيصة، لأن العميل لا يهتم بالتنوع، وإنما يهتم بالسعر مثل الأكياس التجارية الصغيرة، أكياس التفريش. . . . إلخ .

الجدول(3-3):التغيرات في أسعار المواد الأولية

(كغ/دج)

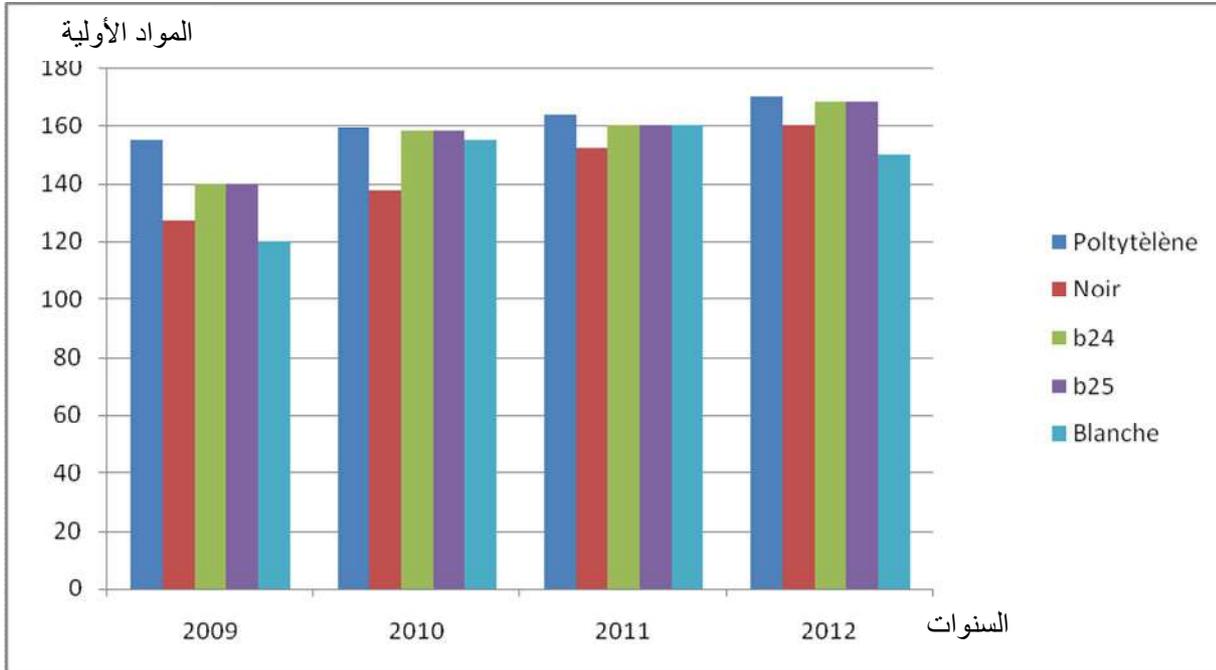
2012	2011	2010	2009	السنوات المواد الأولية
170	163,56	159,12	155	Poltytèlène
160	152	137,56	127	Noir
168	160	158	140	Poltytèlèneb24
168	160	158	140	Poltytèlèneb25
150	160	154,67	120	Blanche

<sup>1</sup> — المرجع السابق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع السابق

ويمكن تلخيص ذلك في الرسم بياني في الشكل التالي :

الشكل(3-4): يوضح التطور في أسعار المادة الأولية



المصدر : من أعداد الطالب بالاعتماد المرجع سابق الذكر

نلاحظ أن أسعار المواد الأولية في ارتفاع مستمر ويصل إلى أقصى حد في سنة 2012، وهذا يعود

إلى ارتفاع أسعار البترول.

## المطلب الثالث : تطور المنتجات المؤسسة

يعتبر المنتج أساس نجاح الشركة حيث تسعى دائما لتطويره والتنويع فيه ،وهذا لمواجهة المنافسة (كل

بسطيف، ووسطاء تجاريين أشرف للبلاستيك بالواد، شيخا ني بگرداية..)، filali بالعاصمة، ENIP

وقد حاولت المؤسسة جاهدة التغيير والتطوير في منتجاتها للحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها، وتلبية

رغبات عملائها قامت بعمليات ستراد متكررة لآلات متعددة خلال 1987، 2012، 2001، 1992.

وتعتبر هذه السنوات سنوات تطويرية.

فبعدها كانت تعتمد على منتج واحد فقط وهو الشريط الفلاحي، أصبحت تنتج وتسويق العديد

المنتجات الأخرى والجدول(3-3) التالي يوضح أهم التطورات التي حصلت على منتجات المؤسسة عبر

السنوات التطويرية.

## جدول (3-4): تطوير المنتجات عبر السنوات التطويري .

السنوات التطويرية	1984 سنة تأسيس	1987	1992	2001	2010	2011	2012
المنتجات	الشريط فلاحي	شريط فلاحي	شريط غذائي	كل أنواع التغليف والتعبئة أكياس الحمل أكياس رمي النفايات	أكياس خاصة كبير وصغيرة	شريط بوليات houses palette	شريط فلاحي مطبوع عليه؛ شريط أكياس كبيرة مطبوعة أكياس غذائية مطبوعة.
الخصائص الإضافة	يعتبر أول منتج للمؤسسة ،وهو غير معقم.	معقم وبالألوان المختلفة	خاص بالحليب المبستر واللبن	متعددة الاستعمال	خاصة بتغليف المواد الكيميائية وتغليف المادة الأولية للبلستيك	خاص بعزل بالمواد السامة للشركات البتروولية	طبع على مختلف منتجات المؤسسة حسب طلبات العملاء.

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقابلة مع مدير المؤسسة الأستاذ محمد حجاج .

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المؤسسة تقوم بعملية التطوير من خلال إتباع إستراتيجيات مختلفة

حيث أنه :

في سنة 1987 م قامت باعتماد في عملية التطوير على إستراتيجية التحسين في منتجات موجودة،

وذلك من خلال التغيير في جودة المنتج، حيث أن المؤسسة كانت تقوم منذ نشأتها بإنتاج شريط الفلاحي غير

معقم ويصلح لفصل واحد وبعد جلب الآلات في سنة 1987 أصبحت تنتج شريط فلاحي معقم ويصلح

لتغطية البيوت البلاستيكية لمدة فصلين إلى ثلاث فصول تقريبا ؛

- وفي سنة 1992 م اعتمدت على إستراتيجية إضافة منتج جديد كلياً، فبعد ما كانت تنتج شريط الفلاحي فقط، تمكنت في هذه السنة من جلب آلات تمكنها من إنتاج أكياس غذائية خاصة بالحليب واللبن ؛
- وفي سنة 2001 م اعتمدت أيضاً على إستراتيجية إضافة منتجات جديدة كلياً، حيث قامت بجلب آلات تمكنها من إنتاج مختلف الأكياس، وتمكين من تغليف مختلف مواد التنظيف ..
- وفي سنة 2010 م و 2011 م اعتمدت المؤسسة على إستراتيجية إضافة خطوط إنتاج لم يسبق إنتاجها، أو ما يعرف بإستراتيجية التنوع في تشكيلة المنتجات، وفي هذه الفترة لم تقوم المؤسسة بجلب آلات جديدة بل اعتمدت على إنتاج منتجات مطلوب في السوق ولم يسبق لها إنتاجها.
- وفي سنة 2012 اعتمدت المؤسسة على إستراتيجية التحسين في المنتجات الموجودة هذه المرة من خلال التغيير في شكل المنتجات، حيث جلبت آلات تمكنها من طبع على مختلف المنتجات حسب طلب كل عميل أي أنه أصبحت بإمكانها إنتاج أكياس تحمل العلامات والكتابة التي يحددها العميل.

## المبحث الثالث: أثر تطوير المنتجات على أداء المؤسسة

تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها وتنويع تشكيلة منتجاتها بهدف تلبية احتياجات ورغبات عملائها و كذا زيادة حصتها السوقية وبهذا تحسن في أداء المؤسسة .

## المطلب الأول : تقييم الأداء المالي والتسويقي

يهدف الحفاظ على صورة المؤسسة وسمعتها الجيدة تسعى مؤسسة تحويل البلاستيك بالجنوب إلى تقييم أداءها المالي والتسويقي ومحولة التحسين المستمر فيهما.

## أولاً: تقييم الأداء المالي

سنستعمل مؤشر هامش الربح لتقييم الأداء المالي للمؤسسة لفترة (2009\_2011) وهذا لأن هذا المؤشر يعبر عن الربح في المؤسسة الذي يعتبر هدف أساسي، للإدارة المالية في المؤسسة، ومن خلاله يستمر بقاء المؤسسة، كما أنه مقياس عام لقياس مدى كفاءة الإدارة في استخدام المورد استخداماً أمثل ويمكن حسابه بالاعتماد على الملاحق 4،5،6 والعلاقة التالية :

$$\text{مؤشر هامش الربح} = (\text{نتيجة الاستغلال} / \text{رقم الأعمال}) * 100$$

$$\text{مؤشرات هامش الربح لسنة 2009} = (7271612010 / 171269868) * 100 = 2,35\%$$

$$\text{مؤشرات هامش الربح لسنة 2010} = (61944055 / 144466457) * 100 = 2,33\%$$

$$\text{مؤشرات هامش الربح لسنة 2011} = (50226004 / 399590) * 100 = 0,75\%$$

من خلال هذا نلاحظ أن هامش الربح الذي تحققه المؤسسة في تناقص مستمر، وحسب المسؤول هذا التناقص راجع لتعطيل في توصيل المواد الأولية بسبب التعطل الذي عرّفت المؤسسة التي تقوم بتسهيل عملية الاستيراد وهذا أدى إلى عدم التمكن من إنجاز الطلبات في الوقت المطلوب .

## ثانيا : تقييم الأداء التسويقي

إن مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك تستخدم مختلف الوسائل لتحسن من أدائها التسويقي و زيادة حجم مبيعاتها، حيث سنعتمد على تطور المبيعات فيها خلال الفترة ( 2009 – 2011 ) لتقييم الأداء التسويقي المؤسسة والجدول (3-4) يبين ذلك.

## الجدول (3-5) : تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة

السنوات	2009	2010	2011
حجم المبيعات	7271612010	6194405500	5022600400

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المبيعات في تناقص مستمر خلال فترة الدراسة وهذا راجع لنقص

الوعي التسويقي في المؤسسة ؛ وحسب مدير المؤسسة سيكون هناك زيادة في حجم المبيعات خلال نهاية السنة

2012 لأنه قام بعقد عدة صفقات من شأنها الرفع من حجم المبيعات.

## المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية و الأداء الإنتاجي

يعتبر تقييم الأداء المورد البشرية وأداء الإنتاجي مرتبطين مع بعضهما، وهذا لأن العمليات الإنتاجية في المؤسسة تعتمد بشكل كبير على المورد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي في المؤسسة .

## أولا : تقييم أداء المورد البشري

إن من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تقييم الأداء التي تبنى عليها قرارات هامة تتمثل أساس في الترقية والنقل والفصل. وتتم عملية تقييم الأداء بالمؤسسة بشكل يومي وتكون وفق المراحل التالية :

1\_ **الملاحظة :** عدد القليل للعاملين (30) في المؤسسة يساعد على اعتماد هذه الطريقة في عملية تقييم الأداء البشري ، والتي تكون من خلال المعاينة المباشرة في مكان العمل والملاحظة المستمرة، ويرعى المدير في تقييمه لأداء الأفراد ما يلي :

— الحضور والغيابات؛

— مدى الحفاظ على نظافة الآلات ؛

— مدى الالتزام بالتعليمات الداخلية ؛

— الانضباط في أوقات العمل .

2\_ **الحوار :** ويكون بين العامل والمدير الذي يشرف عليه، وهذا بهدف تقييم أداء الفرد واختيار مدى فهمه

الجيد للعملية الإنتاجية المكلف بها وكذا تحفيز الفرد على تحسين أدائه، والحوار يكون يتمحور حول ما يلي :

— مدى وضوح المهام المطلوب إنجازها من قبل العامل؛

— مدى ارتياح العامل في وظيفته وظروف العمل؛

— فتح المجال للمبادر أمام العاملين.

3 — التطبيق: بعد المرحلتين السابقتين يقوم مدير المؤسسة بترجمة نتائج تقييم الأداء، إلى قرارات تهدف إلى

تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة، وتتمثل أهم هذه القرارات في:

— مكافئة الأفراد على أدائهم العالي؛

— اتخاذ القرارات مثل: الترقية، التدريب، إعادة التأهيل؛

— معاقبة الأفراد على التقصير في أداء مهامهم من خلال: التوبيخ، الإنذارات، الخصم من الرتب، تنزيل الرتب،

الفصل النهائي.

— تطبيق مبادرات العمال كطريقة لتطوير في المنتجات .

### ثانيا: تقييم الأداء الإنتاجي

العمليات الإنتاجية تتم باستخدام العمل بأسلوب الفريق حيث يقسم العاملين إلى ثلاث فرق والمدير

يحثهم دائم على المنافسة فيما بينهم، أما بالنسبة للتقنيات الإنتاج أو التعامل مع الآلات فدائما وعند الشراء

يشترط مدير المؤسسة ضمن عقد الشراء ضرورة أن تكون الآلات مصحوبة بخبراء يعملوا على تدريب عاملين

من كل فريق على مختلف الأمور المتعلقة بالآلة تحرص المؤسسة على أن يكون مصدر مختلف الآلات واحد

لأن هذا يسهل من القدرة على التحكم فيها من طرف العاملين .

ولتقييم الأداء الإنتاجي للمؤسسة تحويل البلاستيك بالجنوب نعتمد على المؤشرات الموضحة في الجدول

التالي :

الجدول (3-6): الأداء الإنتاجي في مؤسسة تحويل البلاستيك بالجنوب خلال الفترة

(2012-2009)

الوحدة (%)

2012	2011	2010	2009	معايير الأداء
				<u>الكمية</u>
-	-	-	-	الإنتاجية
95	92	88	85	معدل إنجاز الإنتاج
				<u>الجودة</u>
05	08	12	15	معدل الإنتاج
-	05	-	-	المعيب
03	-	10	10	نسبة الإنتاج معاد التصنيع
-	-	-	-	نسبة ضياع التكنولوجيا
				<u>التكلفة</u>
64	57	60	-	نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج
-	-	-	-	نسبة تكاليف اللاحقة
12	15	19	25	نسبة تكاليف الصيانة
				<u>الوقت</u>
-	-	-	-	نسبة الإنتاج الساعي
-	-	-	-	نسبة إستغلال الوقت المخطط
0,023	0,023	0,023	0,023	نسبة الوقت الغير مستغل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول (1-1) والمقابلة مع السيد: محمد حجاج مدير المؤسسة

من الجدول نلاحظ أن المؤسسة وحسب النسب المقدمة من مديرها دائما وعبر السنوات الأربعة

حققت الإنتاج الذي خططت إليه بنسب معتبرة تتراوح من 85% إلى 95%، وبالنسبة للإنتاج المعيب

نلاحظ أنه دائما يكون بنسبة قليلة أقصها 15% في سنة 2009 حيث مقارنة مع الإنتاج المنجز وفي 2011 و2012 نستطيع القول عنه أنه ضئيلي وهي 05 في بداية 2012 ؛

أما بالنسبة لتكاليف فإن المدير لم يستطيع تحديد تكاليف الإنتاج في السنة 2009 بينما تمكن من ذلك في السنوات الأخرى ونلاحظ أن تكاليف الإنتاج فيها مرتفعة وذلك لأن معظم تكاليف المؤسسة تتمحور حول العمليات الإنتاجية، حيث بلغت 60% في بداية سنة 2012 ؛

أما فيما يتعلق بتكاليف اللاحقة فلم يتمكن المسؤول من تقديرها خلال هذه السنوات إلا أنه أشار أن المؤسسة تخصص ما نسبته 5% للخسارة ؛

وفيما يخص الوقت أشار المدير بأن المؤسسة تعمل بأسلوب المناوبة بين الفرق الثلاث أي أن الآلات لا يتم إغلاقها إلا في حالة انقطاع الكهرباء والحالات الاستثنائية، وهذه الحالات تسبب التعطيل الإنتاج وضياح الوقت لأن الآلات حسب المدير تأخذ ساعتين في عملية التسخين في حالة إعادة التشغيل وهذا يحمل المؤسسة تكاليف كهربائية دون عائد وتعتبر ضياح في الوقت.

#### المطلب الثالث : أثر تطوير منتجات على أداء المؤسسة

إن لتطوير المنتجات تأثير كبير على أداء المؤسسة وهذا ما سنحاول إثباته من خلال الجدول الذي يبين نسبة مبيعات المنتجات الجديدة من إجمالي المبيعات خلال الفترة ( 2010 – 2012 ) .

#### الجدول (3-7) : نسبة مبيعات المنتجات الجديدة (الوحدة%)

السنوات	2010 (أكياس خاص كبيرة صغيرة)	2011 (شريط بوليات)	2012 (الطبع على المنتجات)
نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة	70	60	40

المصدر : من إعداد الطالب باعتماد على المقابلة سابقة الذكر

من خلال الجدول نلاحظ أنه في سنة 2010 وهي السنة التي أصبحت فيها المؤسسة أكياس خاصة بالمواد الكيميائية و أكياس لتغليف المادة الأولية البلاستيكية ونسبة المبيعات من الكمية المنتجة منها هي حسب المدير 70% لأنه تم إنتاج هذه المنتجات نتيجة عقود موقعة مع الزبائن أي أن الإنتاج كان حسب الطلب ؛ أما في 2011 أين أصبحت المؤسسة تنتج شريط خاص بعزل المواد السامة للشركة البترولية وكانت نسبة مبيعات من هذا الشريط هي 60% لأنه حسب المسؤول إنتاج هذه الأشرطة كانت نتيجة الطلب وتوقيع عقود مسبقا ؛

وفي بداية 2012 وهي السنة التي أصبحت فيها المؤسسة تقوم بطبع على منتجاتها حسب طلب زبائنها ونسبة المبيعات هي 40%.

ومنه نستطيع القول بأن عملية تطوير المنتجات من أكياس خاصة بالمواد الكيميائية وأشرطة تقوم بعزل المواد السامة التي تفرزها المؤسسات البترولية تمكن المؤسسة من إبرام عقود مع زبائن جدد مثل B.J.S.P, B .A.S .F.P, MIN\_COM وبهذا تغطية حصة سوقية أكبر من ما كانت عليه في السابق، حيث كان عدد 20 54 زبون دائم أصبح 69 زبون دائم وهذا ينعكس على إيجابا أداؤها.

## خلاصة الفصل

لقد حاولنا دراسة حالة وحدة تحويل البلاستيك باعتبارها مؤسسة صغيرة ومتوسطة، حيث قمنا بإسقاط جزء من دراستنا النظرية على الجانب الميداني واعتمدنا على المعلومات حصلنا من خلال المقابلة مع مدير المؤسسة.

ومن بين أهم ما تعرضنا إليه في دراسة، مختلف أنواع منتجات المؤسسة وكذا مختلف التطورات التي عرفتها منتجات المؤسسة، ويبين لنا أن المؤسسة تعتمد في تطوير المنتجات إستراتيجيات مختلفة من أهمها مايلي:

— إستراتيجية التحسين في منتجات موجودة؛

— إستراتيجية إضافة منتج جديد كلياً؛

— إستراتيجية إضافة خطوط إنتاج لم يسبق إنتاجها.

وتطوير المنتجات يعود إيجاباً على أداء المؤسسة رغم الانخفاض في حجم المبيعات، لأنه حسب الدراسة نسبة المبيعات من الحجم المنتج من كل منتج جديد هي نسبة كبيرة.

خاتمه

من ما سبق نستخلص أن التحسين في أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يتأثر بنسبة كبيرة بالعملية الإنتاجية لأنه من خلال منتجاتها تضمن بقائها في السوق ولهذا عليها أن تسعى لتطوير منتجاتها وهذا التطوير يكون وفق استراتيجيات متنوعة حسب وضعية المؤسسة في السوق والإمكانيات المتاحة لها، وتختلف أيضا حسب المرحلة التي يكون فيها كل منتج من منتجات المؤسسة من مراحل دورة حياته .

ولتطوير المنتجات المؤسسة أهمية كبيرة، وخاصة في الوقت الحالي والظهور الكبير للعولمة والتطور التكنولوجي السريع والمستمر، واشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق؛ لذا أصبحت المؤسسة لا تسعى للإنتاج فقط بل لتطوير المستمر في منتجاتها لتحقيق التميز، ولتجاوب وتغير أذواق مستهلكيها وبهذا تكون قادرة على التحسين في أدائها.

ومن خلال دراستنا يمكن أن نحصل على جملة من النتائج النظرية وكذا الميدانية، وهذا لنفي أو تأكيد صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة .

### نتائج الدراسة النظرية:

- 1- يعبر عن الأداء بالكفاءة والفعالية في المدى القصير والمتوسط فقط؛
- 2- تتميز المؤسسة في أداءها عندما تكون أهدافها الأساسية واضحة ؛
- 3- يعتبر تحسين الأداء أحد متطلبات التميز في الأداء ؛
- 4- تحسين الأداء يتطلب تطبيقه ما يلي:

- اعتبار كل أدوار التي يقوم بها العمال في المؤسسة مهمة؛
- الوقت اللازم؛

• الأموال الكافية ؛

• الخبرة المطلوبة من كفاءات ومهارات. —

وهذه النتيجة تنفي صحة الفرضية الأولى لأن تحسين الأداء لا يتم من خلال زيادة الكفاءة والإنتاجية

فقط .

5— تحدد مؤشرات قياس الأداء المستعملة في أي مؤسسة حسب أهداف تلك المؤسسة؛

6— المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو المالك وهو متخذ القرار ؛

7 — محدودية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لجهلها بالتطورات والتغيرات الحاصلة في

مختلف منتجات المنافسة لعدم اهتمامها بدراسات السوق ؛

8— توجد عدة مقومات تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التميز في أداءها منها : (الخدمة

التميزة ، القدرة على الإبداع و الابتكار ،التكاتف ،التعلم....)؛

وهذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الثانية لأنه بفضل الخصائص التي تميز المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

من ( مرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات ،مركزية القرار، سهولة الانتشار....) تتمكن من تحقيق

مقومات التميز ؛

9— المنتج هو كل ما يلي احتياجات المستهلك ؛

10— تعتبر عملية تطوير المنتجات الجديدة هي مستقبل المؤسسة ومصدر قدرتها التنافسية ؛

11— تلجأ المؤسسة إلى إستراتيجية تطوير المنتجات لتحقيق التميز ؛

12— البيئة الاقتصادية المتغيرة تفرض على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للبقاء فيها ،التجديد والتطوير

في كفاءتها الإدارية ؛

ومن خلال النتيجة الأخيرة نستطيع القول أن الفرضية الثالثة صحيحة.

- 1\_ بساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومن خلاله يظهر مدى اهتمام المؤسسة بالعملية الإنتاجية وذلك لتخصصها لها مصلحة خاصة بالإنتاج؛
  - 2\_ من خلال أهداف المؤسسة يتضح مدى اهتمامها بالتميز؛
  - 3\_ من خلال الدراسة نلاحظ أن المؤسسة تهتم بمنتجاتها، وتسعى لتنوع في تشكيلتها ؛
  - 4\_ تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها بحيث تحصلت على شهادة الإيزوا في الإنتاج في ديسمبر 2011؛
  - 5\_ تتبع المؤسسة سياسة شراء موادها الأولية حسب الحاجة ؛
  - 6\_ الاستغلال الأمثل لمورد المادية والبشرية للمؤسسة ، وهذا لأنها تعمل بأسلوب المناوبة لتجنب هدر الموارد ؛
  - 7\_ نقص الكفاءات البشرية، وهذا راجع لقلة الاهتمام بالقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة ؛
  - 8\_ تسعى المؤسسة دائما لتطوير في منتجاتها ، عن طريق جلب وتجديد في آلاتها الإنتاجية ؛
  - 9\_ تتنوع الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في عملية تطوير منتجاتها.
- ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن المؤسسة تطور باستمرار في منتجاتها للتحقق التميز، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.
- 10\_ ضعف الوضع المالي للمؤسسة لتناقص هامش الربح فيها بشكل مستمر ؛
  - 11\_ عدم اهتمام المؤسسة بالتسويق وهذا ما عاد سلبا على حجم مبيعاتها ؛

الاقتراحات :

- 1- تطوير المنتجات مؤسسة بوتيرة أسرع لتجاوب والتطورات التكنولوجية ؛
- 2 - فتح المجال أمام الطالبة الجامعين للقيام بدراساتهم في المؤسسة، والاستفادة منهم كلا حسب تخصصه ؛
- 3 - تقوية العلاقة مع إدارة الجامعة لتمكن من اقتراح إضافة تخصصات في كيمياء تحويل البلاستيك والتي تخدم المؤسسة ،من خلال زيادة العمال المتخصصين الذين يعتبروا من النقائص في المؤسسة ؛
- 4 - التطوير في طريقة تسير المؤسسة ، باعتماد طرق جديدة ومتطورة في تقييم كل من الأداء الإنتاجي في المؤسسة وأداء موردها البشرية ؛ لأهميته في تحسين الأداء..

أفاق للدراسة :

- 1- دور جودة المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- 2- دور التكامل بين عناصر المزيج التسويقي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- 3- دور الإبداع في المنتج في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- 4- علاقة تطوير المنتجات بتحقيق التميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

## الكتب :

1. أحمد حموني ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في إقتصاد ، الطبعة الأولى، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع سنة 2011
2. إلهام فخري طمليّة، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن 2009 ص 154 .
3. بومدين يوسف ،إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،العدد الخامس ، 2007 ،ص 27
4. تأمر البكري ، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ،طبعة 2006
5. جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، طبعة الأولى دار الفجر للنشر والتوزي، القاهرة، 2001
6. حميد الطائي ،بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيورها ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 2008
7. حميد الطائي ،بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ،طبعة 2009
8. حميد الطائي ،بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ،طبعة 2006
9. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري ، عمان، الأردن طبعة 2009—
10. رايح خوافي، رفيق حساني ،مؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها ،الطبعة الأولى، إبتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008
11. سامح عبد المطلب عامر ترجمة ،الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2011 إدارة الأداء هيرمن أجينس،
12. صديق محمد عفيفي ، التسويق مبادئ علمية وبحوث تطبيقية ،جامعة القاهرة ، مصر ، 1996
13. طارق الحاج وآخرون ، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن 2010 ،

14. علي الحطاب، إستراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة. الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن عمان 2010
15. علي الخضر، بيان حرب ، إدارة المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، منشورات جامعة، دمشق 2009-2008
16. غسان قاسم اللامي، تقنيات ونظم معاصرة في ادارة العمليات ،الثراء للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008
17. كاترين فيو ، التسويق ،(ترجمة وردية واشد) ، الطبعة الأولى ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،بيروت ،لبنان،2008،
18. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش ، تطوير المنتجات الجديدة ، دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن الطبعة الأولى،2004،
19. محفوظ أحمد جودة ،إدارة الجودة الشاملة ،الطبعة الخامسة ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن ،2010،
20. محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة ،طبعة الرابعة ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2010،
21. محمد قاسم القربوني،مبادئ التسويق الحديث ،دار وائل لنشر ،عمان ،الأردن الطبعة الثانية ،2008،
22. محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، إدارة المنتجات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان الأردن .
23. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي،القاهرة،2009
24. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، مصر، 2008،
25. هيا جميل بشارت، التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة و المتوسطة، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر و التوزيع-الأردن،2008
26. وائل محمد صبحي إدريس ،طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 .
27. وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .

## الملتقيات

1. أحمد جميل ومحمد سفير، مداخلة بعنوان: التميز في الأداء : ماهية وكيف يمكن تحقيقه في المنظمة، ضمن فعاليات الملتقى الدولية الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، بجامعة ورقلة، 22- 23 نوفمبر 2011
2. برحومة عبد الحميد، زغبة طلال، مداخلة بعنوان: "بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتحسين أداء وفعالية المؤسسة . " ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 10- 11 نوفمبر 2009
3. خليفى عيسى، كمال منصوري مدخلة بعنوان: "مقومات التميز في الأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . " ضمن الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 17- 18 أبريل 2006
4. دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر مداخلة بعنوان: التقيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن فعاليات ملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، بجامعة الشلف 17- 18 أبريل
5. زروقي إبراهيم، لحول عبد القادر، مداخلة بعنوان : الجودة الشاملة في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات، ضمن فعاليات الملتقى الوطني :إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات جامعة :د ، مولاي الطاهر، سعيدة ، 13-14 ديسمبر 2010.
6. سامية خرخاش، نادية خرخاش مداخلة بعنوان: "معايير قياس أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة." ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 10- 11 نوفمبر 2009
7. عبد الكريم شوكال ،براهيمي سمير ، زموري كمال، مداخلة بعنوان: "دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية . " ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول الغربية ب جامعة حسبية بن بوعلي ليومي 8-9 نوفمبر 2010

8. عبد المجيد تيمماوي مداخلة بعنوان : تقييم تجربة الجزائر في تمويل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة من خلال المعوقات و الحلول من متطلبات ملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، بجامعة أم محمد بوفرة، بومرداس يومي 19/18 ماي 2011—

9. عثمان حسن عثمان، مداخلة بعنوان : "مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية الاقتصادية . "ضمن فعاليات الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاد ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بسطيف ،يومي 26/25 ماي 2003

10. عيسى مرزوقة ، محمد الشريف شخشاخ، مداخلة بعنوان : "الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء وفعالية في المنظمات الهادفة للربح."ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 10— 11 نوفمبر 2009

11. لخضر مداح ماجي عبد المجيد، مداخلة بعنوان " : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كآلية إستراتيجية لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية . "ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول لدور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية بالجزائر خلال الفترة 2010/2011 بجامعة أمحمد بوفرة بومرداس ، يومي 18—19 ماي 2011

12. مسعود صديقي، حجاج عبد الرؤوف، مدخلة بعنوان : " دور الإبداع التسويقي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال . "ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011

#### المجلات

1. عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الأولى، 2001
2. يحيى إي إهام، دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي ،دراسة ميدانية بشركة الإسمنت بعين توتة ،بتنة ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، بسطيف، العدد6، 2006

#### المذكرات

1. حان أحلام، تسيير الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق و الاقتصادية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2004

2. عادل عيشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص  
تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2004 .

#### المواقع الإلكترونية:

1. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN014153.pdf> تاريخ الإطلاع: 10 مارس 2012 على الساعة 11:33
2. [www.unfpa.org/monitoring/toolkit/tool\\_1\\_ara...](http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit/tool_1_ara...)
3. تاريخ التصفح: 28-2-2012 التوقيت: 10:43

#### المراجع اللغة الفرنسية :

1. Cedomir Nstorovic , marketing en environnement islamique ,dunod ,paris ,2009
2. Khemakhem. A, la dynami du contrôle de gestion. Paris , hermes. 2002
3. Robert fey , jeam, marie GOGUE\_ La matrise de gualite ,economica.paris,1991

الملاحق

## الملحق رقم (01)

### استمارة المقابلة

أستلة موضوع الدراسة مع مدير مؤسسة وحدات تحويل البلاستيك بالجنوب \_UTPS\_:

- السؤال رقم 1: سيادة مدير المؤسسة هل يمكنك التعريف بمؤسستكم؟
- السؤال رقم 2: هل يمكنك إعطاء فكرة عن أهم مراحل نشأة مؤسستكم؟
- السؤال رقم 3: هل للمؤسسة هيكل تنظيمي؟ وما هي أهم مصالحه؟
- السؤال رقم 4: ما هي أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؟
- السؤال رقم 5: ما هي أهم منتجات المؤسسة؟ وما هي مواصفاتها؟
- السؤال رقم 6: من هم أهم موردي المؤسسة؟ وما هي النسبة التعامل مع كل منهم؟
- السؤال رقم 7: هل هناك تغيير في أسعار المادة الأولية؟
- السؤال رقم 8: هل تقوم المؤسسة بالتطوير في منتجاتها؟
- السؤال رقم 9: إذا كانت الإجابة نعم ما هي طبيعة هذا التطوير؟
- السؤال رقم 10: ما هي الإستراتيجيات المتبعة في تطوير منتجات المؤسسة؟
- السؤال رقم 11: ما هو الوضع المالي للمؤسسة خلال الفترة 2009 — 2011؟
- السؤال رقم 12: هل تهتم المؤسسة أداؤها التسويقي؟
- السؤال رقم 13: كيف تحافظ المؤسسة على حصته السوقية؟
- السؤال رقم 14: للمؤسسة كيف يتم تقييم أداء العاملين في المؤسسة؟
- السؤال رقم 15: ما هو نظام تقييم العاملين؟
- السؤال رقم 16: كيف يتم تقييم أداء الإنتاجي المؤسسة؟
- السؤال رقم 17: ما هي نسبة تحقيق المؤسسة لمخططاتها؟
- السؤال رقم 18: كم تمثل نسبة تكاليف عملية الإنتاج من إجمالي تكاليف المؤسسة؟
- السؤال رقم 19: هل تتحمل المؤسسة تكاليف عن عدم جودة منتجاتها؟
- السؤال رقم 20: هل يوجد وقت ضائع خلال العمليات الإنتاجية؟
- السؤال رقم 21: ما هي نسبة مبيعات المنتجات الجديدة من إجمالي المبيعات؟
- السؤال رقم 22: ما هو حجم الإنتاج خلال 2010 — 2012؟
- السؤال رقم 23: ما هو رقم أعمال المؤسسة خلال 2010 — 2012؟

الملحق رقم (02)

شهادة الإيزو التي حصلت عليها المؤسسة



الملحق رقم (03)

قائمة الزبائن الدائمين للمؤسسة

**EURL**  **UTPS**

شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب ورققلة

**Unité de Transformation du Plastique Sud**

**B.P : 250 Zone Industrielle Ouargla**

**SOCIETE A CAPITAL SOCIAL DE 59.000.000,00DA**



E-mail : [utps\\_ogx@yahoo.fr](mailto:utps_ogx@yahoo.fr) -- Site : [www.utps-dz.com](http://www.utps-dz.com)  
Tél : 029.71.51.78 & 79 \*\*\* Fax : 029.71.78.78

## REFERENCES PROFESSIONELLES

N°	CLIENTELE	ADRESSES	PRODUITS LIVRES
01	POLYMED . SPA	SRIKDA	GAINÉ GAUFREE FFS-FILM HOUSSE
02	ENIP-UNITE PEHD	SKIKDA	GAINÉ GAUFREE FFS-FILM HOUSSE
03	ENIP-CP.I.K	SKIKDA	FILM THERMORETRACTABLE
04	E.N.A.C	ALGER	SACHERIE GRANDE CONTENANCE
05	CEVITAL	TIZI-OUZOU	GAINÉ HOUSSES
06	SARL-ISOLEX	ALGER	SACHERIE GRANDE CONTENANCE
07	SARL -KAHF -SERVICE	HASSI-MESSAOUD	FILM POLYANE
08	SARL-BOUSBIE-FILS	HASSI-MESSAOUD	FILM POLYANE
09	SARL-SLIMANI	EL-GOLEA	FILM POLYANE
10	AVICAT-LIGABUE-CATERING	ALGER	SACHERIE VARIEE ALIMENTAIRE
11	GEO-SERVICE	HASSI-MESSAOUD	SACHERIE VARIEE
12	B.J.S.P	HASSI-MESSAOUD	SACHERIE VARIEE
13	B.A.S.F.P	HASSI-MESSAOUD	FILM POLYANE
14	MIN-COM	HASSI-MESSAOUD	FILM POLYANE
15	ETREPRISE KAFI	TOUGGOURT	FILM POLYANE
16	ETS-SOUNDOUS	HASSI -MESSAOUD	SACHERIE VARIEE
17	BATISUD	OUARGLA	FILM POLYANE
18	ENASEL	OUARGLA	SACHERIE GRANDE CONTENANCE-HOUSSES PALETTES
19	EN.G.C.B	HASSI-MESSAOUD	FILM ET GAINÉ POLYANE
20	ENGTP	HASSI-MESSAOUD	SACHERIE ET FILM POLYANE
21	E.N.T.P	HASSI-MESSAOUD	FILM POLYANE
23	BATIGEC	HASSI-MESSAOUD	FILM POLYANE
24	BURLINGTON	HASSI-MESSAOUD	FILM POLYANE
25	AVA- ALGERIA	HASSI-MESSAOUD	SACHERIE ET FILM POLYANE
26	MI-ALGERIA	HASSI-MESSAOUD	SACHERIE + FILM THERMORETRACTABLE
27	MULTICATERING	HASSI-MESSAOUD	SACHERIE + FILM THERMORETRACTABLE
28	SCHLUMBERGER	HASSI-MESSAOUD	SACHERIE GRANDE CONTENANCE+HOUSSES PALETTES
29	ENAFOR	HASSI-MESSAOUD	SACHERIE ET FILM POLYANE
30	SOCIETE FORASOL	HASSI-MESSAOUD	SACHERIE VARIEE
31	SARL -KERROUCHE	HASSI-MESSAOUD	FILM POLYANE

ملحق رقم (03)

قائمة الزبائن الدائمين للمؤسسة

N°	CLIENTELE	ADRESSES	PRODUITS LIVRES
32	CONTINENTAL	HASSI-MESSAOUD	SACHERIE + FILM POLYANE
33	SOGETRAP	HASSI-MESSAOUD	FILM POLYANE
34	BECHTEL	HASSI-MESSAOUD	FILM POLYANE
35	ACS	HASSI-MESSAOUD	SACHERIE +GAINÉ POLYANE
36	BAYAT CATERING	HASSI-MESSAOUD	SACHERIE VARIEE + EMBALLAGE PLASTIQUE
37	CIPTAL CATERING	HASSI-MESSAOUD	SACHERIE VARIEE + EMBALLAGE PLASTIQUE
38	EURL HANCHI	HASSI-MESSAOUD	FILM POLYANE
39	SARL ZINE	HASSI-MESSAOUD	FILM POLYANE
40	ETAB ZINE	HASSI-MESSAOUD	FILM + GAINÉ POLYANE
41	SUPERETTE ACILA	HASSI-MESSAOUD	SACHERIE VARIEE IMPRIMEE
42	SARL NOUR SAHARA	HASSI-MESSAOUD	SACHERIE + FILM POLYANE
43	ETAB ADOUA SAHARA	HASSI-MESSAOUD	FILM POLYANE
44	E.N.G.C.B	HASSI-R'MEL	FILM ET GAINÉ POLYANE
45	GROUPE MEHRI	EL OUED	SACHERIE -HOUSSES-FILM
46	ETAB-L'KOT	EL OUED	SACHERIE VARIEE
47	ZAHRA PEINTURE	EL OUED	SACHERIE GRANDE CONTENANCE IMPRIMEE
48	PEINTURE CLASSIC	EL OUED	SACHERIE GRANDE CONTENANCE IMPRIMEE
49	ETAB DECOPLAST	ANNABA	SACHERIE GRANDE CONTENANCE IMPRIMEE
50	UNITE SEL MONT BLANC	STILL	SACHERIE GRANDE CONTENANCE IMPRIMEE
51	UNITE SEL HAMRAYA	HAMRAYA	SACHERIE GRANDE CONTENANCE IMPRIMEE
52	ETAB - IMMENASSENE	GHARDAIA	SACHERIE + FILM POLYANE
53	FEMAPS	GHARDAIA	SACHERIE GRANDE CONTENANCE
54	ETAB - HEIBIRECHE	GHARDAIA	FILM THERMORETRACTABLE
56	LA MOUSSE DU SUD	TOUGGOURT	HOUSSES MATELAS + EMBALLAGE PLASTIQUE
57	ENTREP- TIDJINI	TOUGGOURT	FILM POLYANE
58	ETAB-RAHMANI	TOUGGOURT	SACHERIE VARIEE
59	SBGEM (EAU MINERALE)	EL-GOLEA	FILM THERMORETRACTABLE-GAINÉ HOUSSE
60	LAITERIE CHENTIR	GHARDAIA	FILM-LAIT IMPRIME 1 COULEUR
61	LAITERIE KHOBZI	GHARDAIA	FILM-LAIT IMPRIME 1 COULEUR
62	LAITERIE DES ARRIBS	AIN DEFLA	FILM-LAIT IMPRIME 4 COULEURS
63	LAITERIE DU LITTORAL	MOSTAGANEM	FILM-LAIT IMPRIME 4 COULEURS
64	LAITERIE SIDI KHALED	TIARET	FILM-LAIT IMPRIME 4 COULEURS
65	LAITERIE CLO ORAN	ORAN	FILM-LAIT IMPRIME 4 COULEURS
66	LAITERIE KHERAISSIA	BLIDA	FILM-LAIT IMPRIME 4 COULEURS
67	LAITERIE MZI-LAIT	LAGHOUAT	FILM-LAIT IMPRIME 4 COULEURS
68	LAITERIE WESLAIT	AIN -TEMOUCHENT	FILM-LAIT IMPRIME 1 COULEUR
69	BRIQUETTERIE DJAMAA	DJAMAA	HOUSSES PALETTES

ملحق رقم (04)  
جدول حسابات النتائج لسنة 2009

ملحق رقم (05)  
جدول حسابات النتائج لسنة 2010

ملحق رقم (06)  
جدول حسابات النتائج لسنة 2011

ملحق رقم (06)  
جدول حسابات النتائج لسنة 2011



