

جامعة 8 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال مالية

تحت عنوان:

دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية

في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج - قالمة - .

تحت إشراف الأستاذ:

- قيدوم لزهر.

إعداد الطلبة:

- صغايري يزيد.

- شوالي هارون.

السنة الجامعية: 2016/2015.

إهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أبي وأمي، أطال الله في عمرهما، وحفظهما لي.

إخوتي "ابتسام واکرام"، وكنکوت الاسرة "نوفل" حفظه الله، ووفقه في مشواره الدراسي.

أصدقائي وزملائي في الدراسة "يزيد"، "بلال"، "حمزة"، "فاتح".

إلى كل من يعرفني، وإلى كل حبيب فارق الحياة.

إهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أمي وأبي أطال الله في عمرهما، وحفظهما لي.

أخي "علاء الدين وزوجته إيمان"، وأختي "إيمان وزوجها عماد

الدين"، ومدلل الأسرة "رياض" متمنيا لهم حياة سعيدة

وإلى كتكوتة الأسرة "ضحى" أطال الله في عمرها.

والى صديق العزيز على قلبي "هارون شوالي" الذي رافقني في

إعداد هذه المذكرة حفظه الله.

إلى كل من يعرفني، وإلى كل حبيب فارق الحياة.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرهان
	إهداء
VI- I	فهرس المحتويات
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الجداول
أ-هـ	مقدمة الموضوع
الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة التنافسية.	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: البيئة والميزة التنافسية
03	المطلب الأول: ماهية البيئة
03	1. تعريف البيئة:
03	2. الخصائص البيئية
04	3. العناصر البيئية المؤثرة في المنظمة
05	المطلب الثاني: التحليل البيئي
05	1. تعريف تحليل البيئة ومستوياته
07	2. تحليل البيئة الخارجية الكلية
08	3. تحليل البيئة الصناعية والقوى التنافسية في السوق
10	4. تحليل البيئة الداخلية
10	المطلب الثالث: ممارسات تنافسية
10	1. تعريف التنافسية
11	2. أهمية التنافسية
11	3. أنواع التنافسية
11	4. استراتيجيات التنافس

الفهرس

12	المطلب الرابع: الميزة التنافسية
12	1. تعريف الميزة التنافسية وأهميتها
13	2. خصائص وأنواع الميزة التنافسية
15	3. محددات جودة الميزة التنافسية
16	4. مصادر الميزة التنافسية
17	المبحث الثاني اليقظة التنافسية
17	المطلب الأول: ماهية اليقظة
17	1. تعريف اليقظة
17	2. خصائص اليقظة وتطورها التاريخي
19	3. العلاقة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي
20	4. أنواع اليقظة
22	المطلب الثاني: ممارسات اليقظة التنافسية
22	1. اليقظة التي تعنى بالمنافسين
22	2. اليقظة التي تهتم بالزبائن
23	3. اليقظة التي تعنى بالموردين
23	المطلب الثالث: وظائف وأهداف اليقظة التنافسية
23	1. وظائف اليقظة التنافسية
24	2. أهداف اليقظة التنافسية
24	المطلب الرابع: مفاهيم مرتبطة باليقظة التنافسية
24	1. نظام الذكاء التنافسي
25	2. الاستخبارات التسويقية
25	المبحث الثالث: تنظيم خلية اليقظة التنافسية
25	المطلب الأول: : المعلومة كمورد استراتيجي لليقظة
25	1. تعريف المعلومة
26	2. المعلومات أساس اتخاذ القرار
26	3. سمات المعلومة الجيدة

27	4. أنواع المعلومات
30	المطلب الثاني: شروط ومتطلبات عملية اليقظة
30	1. شروط فعالية اليقظة
31	2. متطلبات عملية اليقظة
31	المطلب الثالث: مراحل وممثلو اليقظة التنافسية
31	1. مراحل عملية اليقظة التنافسية
33	2. ممثلو عملية اليقظة التنافسية
35	المطلب الرابع: الرابع: أساليب اليقظة
35	1. طريقة المعايرة (القياس المقارن)
37	2. الأنترنت كوسيلة لليقظة
40	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار
43	المطلب الأول: ماهية القرار
43	1. مفهوم القرار وأهميته
44	2. عناصر القرار
45	3. أنواع القرارات
46	المطلب الثاني: عملية اتخاذ القرار
46	1. تعريف عملية اتخاذ القرار
47	2. خصائص عملية اتخاذ القرار
48	المطلب الثالث: خطوات وأساليب عملية اتخاذ القرار
48	1. خطوات عملية اتخاذ القرار
49	2. أساليب اتخاذ القرارات
51	3. معوقات عملية اتخاذ القرار
52	4. المعوقات الخارجية في عملية اتخاذ القرارات

52	المطلب الرابع: نماذج اتخاذ القرارات
52	1. تعريف
52	2. أنواع النماذج
54	المبحث الثاني: القرارات المالية
54	المطلب الأول: الوظيفة المالية
55	1. قرارات في حالة التأكد التام
55	2. القرارات في حالة المخاطرة
55	3. القرارات في حالة عدم التأكد
56	المطلب الثاني: قرار التمويل
56	1. تعريف قرار التمويل
57	2. مصادر التمويل
62	المطلب الثالث: قرار الاستثمار
62	1. مفهوم قرار الاستثمار
63	2. اتخاذ قرار الاستثمار
65	3. مبادئ القرار الاستثماري
65	المطلب الرابع: قرارات توزيع الأرباح
65	1. مفهوم قرار توزيع الأرباح
66	2. العوامل المؤثرة في قرار توزيع الأرباح
67	3. نظريات توزيع الأرباح
67	4. السياسات المعتمدة في توزيع الأرباح
68	المبحث الثالث: اليقظة التنافسية كأداة لاتخاذ القرار المالي
68	المطلب الأول: أهمية اليقظة في المؤسسة
68	1. دور اليقظة في اتخاذ القرارات
70	2. دور اليقظة في أداء المهام الإدارية
70	3. دور اليقظة في القيام بأنشطة المؤسسة
71	المطلب الثاني: نظام معلومات التمويل

الفهرس

71	1. تعريف نظام المعلومات التمويلي
72	2. النظم الفرعية لمدخلات نظام المعلومات التمويلي
74	3. النظم الفرعية لمخرجات نظام المعلومات التمويلي
75	المطلب الثالث: دور المعلومات في اتخاذ القرارات الاستثمار
75	1. أثر المعلومة على قرار الاستثمار
76	2. دور المعلومات الداخلية في اتخاذ قرار الاستثمار
78	المطلب الرابع: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار التمويل
78	1. مساهمة اليقظة التنافسية في اتخاذ قرار التمويل
79	2. علاقة اليقظة التنافسية بالقرار المالي
81	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة	
83	تمهيد
84	المبحث الأول: توصيف عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
84	المطلب الأول: : نشأة وتطور مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
85	1. التعريف بالمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
86	2. الموقع الجغرافي للمؤسسة
87	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
87	1. مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة
89	2. شرح مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة
93	المطلب الثالث: طبيعة نشاط المؤسسة
93	المطلب الرابع: أهداف نشاط المؤسسة
94	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية
94	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة
94	1. خصائص افراد عينة الدراسة وفق الجنس
95	2. خصائص أفراد عينة الدراسة وفق السن
97	3. خصائص أفراد الدراسة وفق المستوى التعليمي

الفهرس

98	4. توزيع أفراد الدراسة وفقا للوظيفة الحالية في المؤسسة
99	5. توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية
100	المطلب الثاني: منهجية الدراسة
100	1. منهج الدراسة
100	2. مجتمع الدراسة
101	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
101	1. الملاحظة
102	2. المقابلة
103	3. الاستبيان
108	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية
109	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج وفق الفرضيات
109	المطلب الأول: قياس مدى استيعاب مؤسسة عمر بن عمر لنظام اليقظة التنافسية
111	المطلب الثاني: قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة
115	المطلب الثالث: قياس مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية
118	المطلب الرابع: نتائج الدراسة
118	1. نتائج اختبار الفرضيات
119	2. النتائج الميدانية
121	خلاصة الفصل
125-123	خاتمة الموضوع
134-127	قائمة المراجع
	الملاحق

الفهرس

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	يوضح مستويات البيئة	1-1
9	نموذج porter للقوى الخمس المحددة لجاذبية الصناع	2-1
15	يوضح أنواع الميزة التنافسية	3-1
19	يوضح العلاقة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي	4-1
21	يوضح عناصر اليقظة التنافسية	5-1
26	يوضح هرمية المعلومة في المنظمة	6-1
27	يوضح خصائص المعلومة الجيدة	7-1
28	يوضح العلاقة بين التوقع وشدة الإشارة	8-1
33	يوضح مراحل عملية اليقظة التنافسية	9-1
34	يوضح المشاركين في عملية اليقظة التنافسية	1-1
53	يوضح كيفية صناعة القرار	1-2
56	يوضح الأشكال المختلفة لعملية اتخاذ القرارات المالية	2-2
69	يوضح سيرورة مراقبة البيئة	3-2
72	يوضح التصميم المعماري لنظم المعلومات التمويلي	4-2
88	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	1-3
95	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	2-3
96	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	3-3
98	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	4-3
99	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	5-3
100	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	6-3
102	يوضح شروط الملاحظة الجيدة	7-3

الفهرس

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
4	يوضح نموذج لخصائص البيئة	1-1
18	يوضح أهم مراحل تطور اليقظة وخصائصها	2-1
22	يوضح أنواع اليقظة ومختلف الخبراء الموجودين	3-1
30	يوضح الفرق بين المعلومة وإشارات الإنذار المبكرة	4-1
34	يوضح دور ممثلوا عملية اليقظة	5-1
64	يوضح الجوانب المختلف التي يجب دراستها في المشروع عند اتخاذ قرار الاستثمار	1-2
86	يوضح مختلف منتوجات المؤسسة	1-3
95	يوضح توزيع أفراد الدراسة وفق الجنس	2-3
96	يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير السن	3-3
97	يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	4-3
98	يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمركز الوظيفي	5-3
99	يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب الاقدمية	6-3
101	يوضح الإطار العام لعينة الدراسة	7-3
105	يوضح قيمة ألفا كرونباخ لمحاو الاستبانة	8-3
106	يوضح معاملات الارتباط بين محور مدى استيعاب اليقظة التنافسية والعبارات	9-3
107	يوضح معاملات الارتباط بين عبارات الوظيفة الاستباقية	10-3
107	يوضح معاملات الارتباط بين عبارات الوظيفة الإعلامية	11-3
108	يوضح معاملات الارتباط بين عبارات الوظيفة التحليلية والتركيبية	12-3
110	يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى استيعاب المؤسسة محل الدراسة لنظام اليقظة التنافسية	13-3
111	يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية	14-3
115	يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية	15-3

الفهرس

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
138	يوضح تأشيرة المؤسسة محل الدراسة	01
139	يوضح نموذج الاستبيان	02
143	يوضح منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	03

مقدمة الموضوع:

1. طبيعة وأهمية الموضوع:

إن بيئة الأعمال هي بيئة شديدة التعقد سممتها الأساسية التغير الدائم والمستمر، ويرجع هذا إلى العولمة الاقتصادية وما انجر عنها من انفتاح الأسواق، وتحول العالم إلى قرية صغيرة تحتدم بها المنافسة بين المؤسسات الناشطة بها، من أجل الاستمرار، خاصة بزيادة وعي مسيريتها بأن الاستمرار سيكون للقادر على التكيف والتأقلم مع هذه البيئة وليس الانعزال عنها.

وفي ظل هذا أصبحت المؤسسات تسعى لتحقيق المواءمة بين نقاط القوة والضعف لديها، مع الفرص والتهديدات المطروحة بالبيئة الخارجية، بغية تقليل الفجوة بين الأهداف المسطرة والمحققة، لهذا لجأت للتخطيط الاستراتيجي من اجل ضمان ذلك، إلا أنها أدركت أنه وفي ضل هذه البيئة لم يعد التخطيط الاستراتيجي وحده كافيا للتنبؤ بما قد يحصل آجلا، كون الخطط الطويلة والأهداف بعيدة المدى، تعترضها تغيرات كثيرة غير متوقعة لم يعد بإمكان المؤسسة السيطرة عليها بصفة مطلقة، وأدركت أنها بحاجة إلى فهمها ووضعها في حجمها الصحيح والتعامل معها في الوقت المناسب.

وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال توفر المعلومة في الوقت والمكان المناسبين كون المعلومات التي تخص محيط المؤسسة الداخلي والخارجي أصبحت كثيرة ومتشعبة ومتجددة بشكل سريع جدا، الأمر الذي أثر على فاعلية اتخاذ القرارات المالية، ذلك أن اتخاذ قرار مالي فعال يعتمد بشكل كبير على مدى توفر معلومات أكيدة، كاملة وذات مصداقية، وجودة عالية.

كل هذه الحتميات أدت إلى بروز نظام لليقظة التنافسية الذي يقوم برصد وجلب كل ما يتعلق بشأن منافسيها، من خلال معرفة الرائدین منهم في السوق، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وأهدافهم وتطلعاتهم المستقبلية وصولا الى استراتيجياتهم المتبعة، هذا ما جعل المؤسسات المعاصرة تتخذها كأسلوب ومنهج عمل يساعد صانعي القرارات المالية على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها وتسير الأمثل لمواردها المالية، وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها ونشرها ثم استخدامها من أجل اتخاذ قرارات مالية فعالة في طابع استباقي وتوقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية.

إذ أنه بالنسبة للشركات فإن الشيء الذي يحدث الفرق بينه وبين غيرها في مجال اتخاذ القرار المالي هو قدرتها على ادماج الاحداث الخارجية والتصدي لها، وقدرتها على تلقي إشارات وتحليلها قبل غيرها، هذه المهارات هي ميزة تنافسية لها.

مقدمة

وتكمن أهمية البحث في هذا الموضوع من أهمية عملية اليقظة التنافسية ودورها في اتخاذ القرارات المالية، فمن الناحية النظرية تعتبر دراسة اليقظة وتحليل دورها مهمة جدا لارتباطها وتعلقها بمصير المؤسسة، على اعتبار أن رصد البيئة ومختلف تغيراتها يمكن المؤسسة من ترجمة المعلومات المحصلة الى قرارات مالية تتعلق بالتمويل والاستثمار وتوزيع الأرباح، أما من الناحية التطبيقية فالبحث مهم بالنسبة لمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ يساهم في إبراز أهمية اليقظة التنافسية على مستوى المؤسسة ودورها في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي بغية تحقيق البقاء والاستمرار.

2. إشكالية الدراسة:

تتجسد الإشكالية الرئيسية للدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى اعتماد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على نظام اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية؟

3. التساؤلات الفرعية:

تنبثق من التساؤل الرئيسي السابق التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما تكمن أهمية نظام اليقظة التنافسية؟ وما مدى استعاب مؤسسة محل الدراسة لهذا النظام؟
- ما مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى اعتماد مؤسسة محل الدراسة على معلومات اليقظة التنافسية في أداء الوظيفة المالية؟

4. فرضيات الدراسة:

تدعيما للتساؤلات السابقة قام الباحثان بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تكمن أهمية نظام اليقظة التنافسية في توفير المعلومة المناسبة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، حيث تستوعب المؤسسة محل الدراسة نظام اليقظة التنافسية بدرجة متوسطة وهذا يرجع إلى غياب خلية خاصة تقوم بتسيير نظام اليقظة.

الفرضية الثانية: آلية عمل نظام اليقظة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة تتم بدرجة متوسطة من الكفاءة والتطور نظرا لنقص فعالية الوظائف الأساسية القائمة على هذا النظام.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين اليقظة التنافسية والوظيفة المالية، حيث تعتمد المؤسسة محل الدراسة على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار بدرجة عالية.

5. دوافع اختيار الموضوع:

إن ما دفع الباحثان لاختيار هذا الموضوع هو الاعتبارات التالية:

مقدمة

- توافق الموضوع مع محتوى التخصص العلمي المتمثل في "إدارة أعمال مالية".
- أهمية الموضوع في وقت الراهن خاصة مع ما يشهده العالم (المحيط) من تطورات وتقلبات سريعة، أين صار أداء المؤسسات مرتبطا بمدى قدرتها على فهم بيئتها الخارجية، وما ستوفره اليقظة التنافسية من مزايا للمؤسسات.
- محاولة إضافة مرجع جديد للرصيد المكتبي والمعرفي نظرا لندرة المراجع المتعلقة بهذا الموضوع وخاصة فيما يتعلق بدراسة العلاقة بين اليقظة التنافسية والقرارات المالية.
- توفير قاعدة نظرية قاعدة نظرية وتطبيقية فيما يتعلق بالوضعية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية في مجال إدارة الأعمال المالية.
- تقديم طريقة عملية علمية للمؤسسات كي تقوم بدراسة بيئتها الخارجية حتى تزيد من فعاليتها في أداء الوظيفة المالية، خاصة أن هذا الجانب مهم من قبل مؤسساتنا.

6. أهداف الدراسة:

- في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته فإن الباحثان يسعيان إلى تحقيق الأهداف التالية:
- إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمعرفة كل ما يتعلق باليقظة التنافسية ودورها في اتخاذ القرارات المالية، وقياس مدى تبني المؤسسة محل الدراسة لنظام اليقظة التنافسية.
- التعرف على مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية.
- تصوير بعض التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تساعد على تحسين الوضعية المالية للمؤسسة من خلال اتخاذ قرارات مالية فعالة بناء على معلومات اليقظة التنافسية.

7. الدراسات السابقة:

- على سبيل الذكر وليس الحصر، نستعرض فيما يلي أهم الدراسات التي تناولت جزءا من هذا الموضوع:
- محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية خلال الفترة 2000-2012، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 2013-2014: هدفت هذه الدراسة لتوضيح وتبيان المفاهيم الأساسية المتعلقة باليقظة التنافسية والأداء المستدام،

من أجل كشف وتحديد العلاقة التي تجمع بينهما، وتبيان أهمية تفاعل المؤسسات مع البيئة التي تتواجد فيها من أجل الحفاظ على مكانتها وتحسين قدراتها.

حيث توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج من أهمها كون اليقظة التنافسية تساعد المؤسسة على تحليل كل التغيرات التي تطرأ على بيئتها التنافسية، ما يمكنها من مقارنة أدائها ببدء أفضل المنافسين ومن ثم العمل على تحسينه وتطويره، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد بينت الدراسة مساهمة اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية من خلال تحديد مختلف الرهانات، والنزاعات، الفرص والتهديدات التي تميز مجال الصناعات الصيدلانية من أجل تمكينها من تبني استراتيجيات وإجراءات تساعد على التأقلم مع مختلف التغيرات.

- بوتيفور الزهراء ولكحل فريدة، اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهرا، حيث تهدف هذه المداخلة إلى تبيان دور نظام اليقظة في اتخاذ القرار ولكي تحصل المنظمات على المعلومات الاستراتيجية عليها انتهاز خطة بحث منظمة لهذه المعلومات تمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة، واعتبار نظام اليقظة من بين الأنظمة المعلوماتية التي توفر للمؤسسة ما تحتاجه انطلاقاً من مرحلة البحث وصولاً إلى مرحلة الاستغلال للمعلومات.

8. هيكل الدراسة:

يرى الباحثان أن أفضل طريقة للإجابة على الإشكالية المطروحة تكمن في تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، تسبق كل هذه الفصول مقدمة تختص بتوضيح إشكالية الموضوع، أهمية الموضوع وأهداف الموضوع، دراسات سابقة ملمة بالموضوع.

أما عن محتويات الفصول التي تتكون منها الدراسة فهي كالآتي:

يتناول الفصل الأول إطار نظري لليقظة التنافسية، متطرقاً في هذا الإطار إلى البيئة والميزة التنافسية حيث تناول عناصر التحليل البيئي الذي يستند على تحليل مكونات الداخلية والخارجية للمنظمة، كما تم التطرق إلى الممارسات التنافسية التي تعتبر أبعاد لليقظة، بالإضافة إلى ذكر أهم تعاريف للميزة التنافسية من مصادر مختلفة، كما عالج هذا الفصل كل المفاهيم المتعلقة باليقظة التنافسية من خلال تسليط الضوء على ماهية اليقظة، وإبراز ممارسات ووظائف اليقظة التنافسية وتحديد المفاهيم المرتبط بها، وفي الأخير تتم الطرق في هذا الفصل إلى كيفية تنظيم خلية اليقظة مروراً بالمعلومة كمورد استراتيجي وصولاً إلى وسائل وأساليب للقيام بها.

أما الفصل الثاني فيهتم بالأخص بالإطار النظري لعملية اتخاذ القرارات المالية حيث مهدنا لها بصفة عامة من خلال مدخل للقرار مبرزين فيه كل من الماهية القرار وكيفية اتخاذ القرار التي تتم وفق مجموعة من الخطوات

مقدمة

والأساليب، مع ذكر مجموعة من النماذج، بالإضافة الى إبراز مفاهيم للقرارات المالية التي تشمل قرار التمويل وقرار الاستثمار وقرار توزيع الأرباح، وفي الأخير تم إبراز العلاقة بين اليقظة التنافسية والقرارات المالية ميزين في ذلك أهمية اليقظة، ودور نظام المعلومات التمويلي في اتخاذ القرار المالي، والتطرق الي عنصر اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي على اعتبار مخرجات اليقظة هي مدخلات عملية اتخاذ القرار المالي.

ثم فصل ثالث وأخير يختص بالدراسة التطبيقية، هدفه الأساسي هو إسقاط الدراسة النظرية على حالة المؤسسة محل الدراسة، ويتم ذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار آراء ووجهات نظر العاملين في المؤسسة، من أجل معرفة درجة استعاب نظام اليقظة التنافسية، كذلك معرفة كفاءة وتطور نظام اليقظة، بالإضافة إلى استعراض وجهة نظرهم حول درجة اعتمادهم على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية.

وفي الأخير تم استعراض خلاصة للدراسة، والخروج بنتائج تبين مدى تحقق أو عدم تحقق فرضيات البحث المختبرة من خلال مختلف التحليلات الواردة في الدراسة، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات تخص أهم عناصر الموضوع.

9. صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا خلال إعدادنا لهذا البحث العديد من الصعوبات أهمها:

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع اليقظة باللغة العربية، مما يصعب ترجمة بعض المصطلحات الاقتصادية لأنها لغة علمية تقنية بحتة.
- صعوبة قياس الأثر بدقة بين متغيرات الدراسة، نظرا لعدم وجود مصداقية تامة في الإجابات على أسئلة الاستمارة الموزعة على أفراد العينة، بحجة تلقي تعليمة في المؤسسة تمنع تسريب المعلومات الخاصة بالنشاط وذلك للمحافظ على السرية التامة.

تمهيد:

تنشط المؤسسة في بيئة تتميز بالتعدد والتغير المستمر الذي يؤثر على أدائها، لذلك عليها معرفة مكونات بيئتها الخارجية وتحليلها قصد اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، هذا الأمر يسمح لها بالاستمرار في السوق والتفوق على المنافسين ويمكنها من اكتساب ميزة تنافسية واكتشاف مصادرها الحقيقية وتنميتها بما يناسب التغيرات والظروف الخاصة.

وهذا ما يحتم على المؤسسة اعتماد أسلوب يتماشى مع متغيرات ومستجدات البيئة الخارجية السريعة التغير بطبيعتها، حيث أن هذا الأسلوب بكونه مفتوح على البيئة الخارجية في شكل نظام يسمح للمؤسسة برصد وتتبع كل ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها وقد يؤثر على نشاط المؤسسة، ويعبر عن هذا النظام باليقظة التنافسية.

بناء على ما سبق سيتضمن الفصل الأول النقاط التالية:

- البيئة والميزة التنافسية
- اليقظة التنافسية
- تنظيم حلية اليقظة التنافسية

المبحث الأول: البيئة والميزة التنافسية

انطلاقاً من اعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً تتفاعل مع باقي الأنظمة الاجتماعية، أدى الباحثين إلى الاهتمام بالبيئة ومحاولة فهم علاقاتها مع المؤسسة، إذ لا يمكن تصور مؤسسات في فراغ بل تعتبر نظاماً مكملاً لنظام أشمل هو البيئة.

المطلب الأول: ماهية البيئة

للبيئة علاقة قوية مع المؤسسة يمكن إبرازها من خلال التعاريف التالية:

1. تعريف البيئة:

- هي الوسط الذي تتواجد فيه المؤسسة، وهي بذلك الجزء من العالم الخارجي الذي يتطور وينمو في تفاعل مباشر أو غير مباشر معها، وهذا التكوين يتغير مع الوقت¹.
- بتعبير آخر هي جميع العوامل المحيطة بالمنظمة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية اتخاذ القرار².
- ومن زاوية استراتيجية فإن البيئة هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إنشاء الفرص والتهديدات للمنظمة³.

2. الخصائص البيئية: يمكن إبراز الخصائص البيئية انطلاقاً من درجة تأثير مكوناتها على المؤسسة، وتمثل في:

1.2 التعقد: وهو التعدد والتنوع في مكونات العوامل المؤثر على المؤسسة والتي تستوجب طاقة كبيرة من اجل السيطرة والتكيف مع هذه العوامل، فالمنظمة التي تعمل في بيئة معقدة يمكن أن تستعين باستشاريين ذوي خبرات لإدارة والتعامل مع هذه العوامل.

2.2 الديناميكية: ويقصد بها معدل التغير في عوامل البيئة إذ يمكن للمؤسسة الانتقال من بيئة مستقرة ساكنة إلى بيئة ديناميكية غير مستقرة وهذا حسب ارتفاع أو انخفاض درجة النمو.

3.2 عدم التأكد: وهو من أهم خصائص البيئة حيث يجد المسير نفسه في هذه الحالة عاجزاً عن تحديد احتمال

وقوع الحدث وهذا يرجع لقلّة المعلومات عن العوامل والمتغيرات المحيطة به وبالتالي عدم القدرة على التحكم في تأثير المتغيرات البيئية مستقبلاً.

¹ بن خديجة منصف، محددات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، شعبة علوم التسيير جامعة باجي مختار-عنابة-الجزائر، 2011-2012، ص20.

² كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص118.

³ محمد رشدي سلطان، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس زمان، عمان، 2014 ص32.

الإطار النظري لليقظة التنافسية

وفي ما يلي عرض لنموذج دونكان الذي يقوم على أساس التداخل بين ثلاثة خصائص بيئية هي التغيير، التعقد، عدم التأكد¹.

الجدول رقم (1-1): نموذج لخصائص البيئة.

	Simple environment	Complex environment
static environment	<p>خلية (1)</p> <p>-عدم التأكد منخفض:</p> <p>قلة عدد العناصر البيئية</p> <p>هناك تسابه في العناصر</p> <p>تتسم العناصر بالثبات وعدم التغيير</p> <p>-الهيكل الملائم:</p> <p>درجة مرتفعة من التعقيد، والرسمية، والمركزية.</p>	<p>خلية (2)</p> <p>- عدم التأكد يميل إلى الانخفاض:</p> <p>كثرة عدد العوامل البيئية</p> <p>عدم تسابه بين هذه العناصر</p> <p>تتسم العناصر بعدم التغيير</p> <p>- الهيكل الملائم:</p> <p>درجة عالية من التعقيد والرسمية، ودرجة منخفضة من المركزية.</p>
Dynamic Eneirment	<p>الخلية (3)</p> <p>-عدم التأكد يميل إلى الارتفاع:</p> <p>وجود عناصر بيئية قليلة أو محدودة</p> <p>وجود قدر كبير من التشابه بين العناصر</p> <p>العناصر تتغير بشكل مستمر</p> <p>-الهيكل الملائم:</p> <p>وجود قدر منخفض من التعقيد والرسمية وقدر مرتفع من المركزية.</p>	<p>الخلية (4)</p> <p>-عدم التأكد مرتفع:</p> <p>وجود العديد من العناصر في البيئة</p> <p>هناك اختلاف /عدم تشابه بينها تغيير العناصر البيئية</p> <p>بشكل مستمر.</p> <p>-الهيكل الملائم:</p> <p>درجة منخفضة من التعقيد، الرسمية، والمركزية.</p>

المصدر: علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء، عمان، 2011، ص396.

3. العناصر البيئية المؤثرة في المنظمة:

- هي مختلف العوامل المحيطة والمؤثرة في النشاط الإداري، والتي تتمثل فيما يلي:
- المواد الخام: التجهيزات التكنولوجية المعدات والأثاث المكتبي.
 - الموارد البشرية: جامعات والمعاهد والكليات وسوق العمل.

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء، عمان، 2011، ص393-395.

الإطار النظري لليقظة التنافسية

- المصادر المالية: الميزانية العامة للدولة، الضرائب، الرسوم، الهبات.
- المستفيدون من الخدمة: المستشفيات، المدارس، خطوط الجوية
- تقنيات الحديثة: معدات وآلات وأجهزة لتقديم الخدمات كلها تحتاج إلى قدرات ومهارات لتشغيلها وصيانتها.
- الحالة الاقتصادية: القوة الشرائية للمستهلكين، نسبة البطالة والتضخم
- الأنظمة الحكومية: اللوائح والقوانين والأنظمة وتحديثها لصلاحيات المنظمة أو طريقة أدائها لعملها
- القيم: المعايير المقبولة التي تحكم المجتمع.¹ كما توجد عناصر أخرى لا يقل تأثيرها عن العناصر السابقة كموقع الجغرافي للمشروع، مزايا العمل والظروف المحيطة به، علاقات الإدارة مع الاتحادات العمالية، وسائل الراحة المتوفرة في المشروع... الخ.²

المطلب الثاني: التحليل البيئي.

يستند التحليل البيئي على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية. وفيما يلي عرض لأهم مكونات التحليل البيئي:

1. تعريف تحليل البيئة ومستوياته:

1.1 تعريف التحليل البيئي: يتمثل في العمليات التالية:

- هي الوسيلة التي تطور بواسطتها متخذو القرار الرئيسيون فهما للبيئات التنظيمية أي العوامل التي يمكن ان تؤثر على الأداء والعمل التنظيمي حاليا أو مستقبلا.³
- هو استعراض و تقييم البيانات و المعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية و الخارجية، ومن ثم تقديمها إلى المديرين الاستراتيجيين في الشركة أو المنظمة، والذين يقومون بتحليلها استراتيجيا بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال.⁴

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال، عالم الكتب الحديث، عمان، 2010، ص 60.

² بشير عباس العلاق، المعجم الشامل لمصطلحات المعلومات الإدارية-المحاسبية-التمويل والمصارف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 2004، ص 192.

³ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

⁴ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص 89.

الإطار النظري لليقظة التنافسية

- ويعتبر التحليل البيئي الخطوة الثانية مباشرة بعد عملية المسح البيئي حيث يعرف هذا الأخير كجامع للمعلومات، ويمهد النتائج للقرارات التنظيمية¹.
قبل بدا المنظمة بصياغة الاستراتيجية، تقوم الإدارة بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة، لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها.

1.11 تحليل القوى: وهو أحد الأساليب المستخدمة في الجودة الشاملة، ويستخدم لحل المشكلات أو توليد الأفكار، حيث يعتمد على تحديد نقاط القوة والضعف².

2.11 التحليل الاستراتيجي: هو مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة من اجل السيطرة على بيئتها الداخلية، بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة³.

كما تتمثل البيئة الخارجية العامة للمنظمة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتغير خارج المنظمة والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المنظمة، ولكن لا تستطيع أن تؤثر فيها، فهي بذلك العملية التي يطور بواسطتها متخذو القرار الرئيسيون فهمهم للبيئات التنظيمية⁴.

2.1 مستويات التحليل البيئي:

تقوم الإدارة الاستراتيجية بتصنيف عملية التحليل البيئي إلى ثلاثة مستويات:

- المستوى الأول: يتضمن عوامل البيئة الخارجية الكلية، والتي تقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابتها وتتمثل في العوامل الاقتصادية، عوامل اجتماعية وثقافية وعوامل تكنولوجية، ديمغرافية، سياسية وقانونية.
- المستوى الثاني: ينطوي على البيئة الصناعية والتي تقع على حدود المنظمة وتشمل المستهلكين، الموردين والمنافسين...إلخ.

¹ : Souad kamoun-chouk, **la veille stratégique, comment amorcer le processus**, centre de publication universitaire, 2008, p12.

² سمير الشوبكي، **المعجم الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص88.

³ مطلق الدوري زكريا، **الإدارة الاستراتيجية**، دار البازوري العلمية، عمان، 2005، ص83.

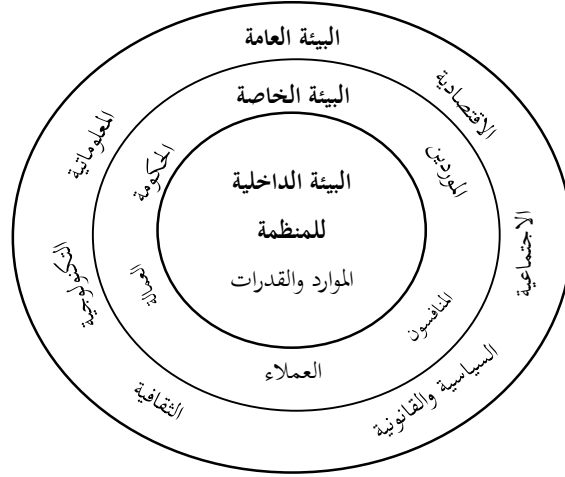
⁴ سعيد سالم مؤيد، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص88.

الإطار النظري لليقظة التنافسية

- المستوى الثالث: فهو مجموعة العوامل الداخلية المتضمنة فلسفة المنظمة، ونمط الإدارة العليا وقيم الثقافة واتجاهات الأفراد والجماعات في المنظمة وتحديد أوجه نقاط القوة والضعف للمنظمة من اجل تعزيز نقاط القوة وتوخي المخاطر التي تواجهها¹.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): مستويات البيئة



مصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2007، ص 261.

2. تحليل البيئة الخارجية الكلية:

تتضمن عملية التحليل الاستراتيجي لأبعاد وعوامل البيئة الخارجية ما يلي:

- تحديد القوى الأهمية الأكبر في البيئة لتي يمكن أن تعكس الفرص والتهديدات أمام المؤسسة.
- التخطيط والتنبؤ بالأبعاد والتغيرات التي قد تطرأ في تلك القوى مستقبلا.
- تصنيف تلك النتائج للتنبؤات المستقبلية من أجل المساهمة ففي عملية اتخاذ القرار.

وبناء على ما سبق، يتطلب من المدراء الاستراتيجيين:

- إدراك البيئة الخارجية، وفهم القوى المؤثرة في تلك العملية، لتمكينهم من تحديد اتجاهات تلك القوى، وما تعكسه من فرص وتهديدات، لتبني استراتيجيات ناجحة وتحقق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.
- ان المدراء الاستراتيجيين بحاجة إلى وضع الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من استغلال الفرص البيئية وتعظيم العائد على الاستثمار، وتقليل الأثار ناجمة عن التهديدات البيئية التي تضغط على أرباح الشركة.

¹ مطلق الدوري زكريا، مرجع سبق ذكره، ص 83.

الإطار النظري لليقظة التنافسية

كما يتطلب أيضا من المدراء الاستراتيجيين، صياغة الاستراتيجيات التي تدافع عن ربحية المنظمة مقابل التهديدات التي تواجهها، إن مختلف البدائل الاستراتيجية تستطيع تبني استراتيجيات تعظيم الفرص والتصدي للتهديدات المحيطة بالمنظمة.

وعليه فإن عملية التحليل تساعد في تحديد العديد من النقاط منها:

- المساعدة في وضع الأهداف التي يتوجب تحقيقها، فإن دراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف بحسب النتائج المستخلصة من تلك الدراسات، هذا إلى جانب قدرتها في وضع الأهداف التشغيلية، لمختلف الإدارات.
- المساهمة في تحديد السمات الأساسية لثقافة المجتمع أو المجموعات التي ستعمل معها المنظمة من خلال الوقوف على القيم السلوكيات السائدة، مما يؤدي أو يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها... إلخ بما يتماشى والقيم والسلوكيات السائدة.
- مساعدة الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب، وبالتالي تصميم استراتيجية كفؤة فادرة على مواجهة التهديدات والتقليل من أثارها¹.

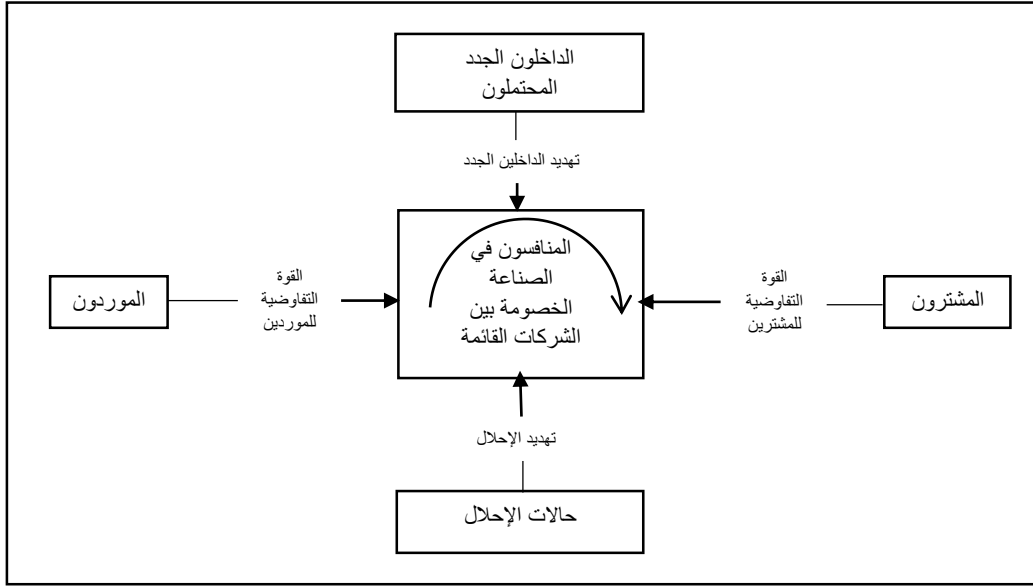
3. تحليل البيئة الصناعية والقوى التنافسية في السوق:

ستظل عملية تحليل البيئة وعمليات التطوير التنظيمي من أهم العمليات التي تواجه الإدارة أو القيادات في المنظمات على اختلاف أنواعها و أحجامها، باعتبار ما تتطلبه عمليات التخطيط لها وحشد الموارد المتنوعة لتنفيذ هذه المخططات للتمكن من التفاعل الإيجابي مع التغيرات المستمرة على مستوى بيئي العمل الداخلي والخارجي وعن طريق اغتنام الفرص والتقليل من تأثير تهديدات خارجية للمؤسسة والتي قد تنشأ من المنافسين أو العملاء أو غيرها من القوى الموجودة في السوق حيث يجب على المؤسسات أن تعما على ترشيد استغلال نقاط القوة لديها وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف، والشكل التالي أهم القوى المؤثرة على المؤسسة حسب تحليل بورتر للقوى الخمس:

¹ المرجع السابق، ص 84.

الإطار النظري لليقظة التنافسية

الشكل رقم (1-2): نموذج porter للقوى الخمس المحددة لجاذبية الصناعات



المصدر: خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 177.

- تحديد المنتجات البديلة: إن عملية ظهور منتجات جديد قد يكون تهديدا للمنظمات التي تنتج منتجات شبيهة حيث أدى التطور في الاتصالات والأترنت إلى ظهور منتجات جديدة مثل: التعليم الإلكتروني وغيرها مما أثر على كثير من الشركات التي لم تستخدم هذه التقنيات الجديدة وأدى إلى ضياعها أو ضعفها أو موتها.
- التهديدات من دخول منافسين جدد: وهذا أمر طبيعي أن عملية زيادة المنافسين في السوق قد تؤثر على العائدات والأرباح للمنظمات.
- حدة المنافسة من الخصوم: إن وجود منظمات منافسة له أثر كبير على عائدات المنظمات.
- القوة التفاوضية للعملاء: إن كثير من العملاء يشر على التفاوض من أجل إجراء تغيير إما في السعر أو وقت التسليم أو طريقة التسليم... إلخ مما قد يشكل تهديدا وعبئا على إضافيا للمنظمات.
- القوة التفاوضية للموردين: كما أن هناك خطر من العملاء أيضا هنا خطر من الموردين الذين يعملون على تزويد المنظمات بالمواد الخام فقد تعمل هذه على زيادة الاسعار أو تأخيرها.. إلخ مما قد يشكل خطر على المنظمة¹.

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 175-177.

4. تحليل البيئة الداخلية:

يشار إلى البيئة الداخلية بأنها "القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته" والتي تتضمن: أهداف الشركة طبيعة منتجاتها، الهيكل التنظيمي، القوى العامل بها. حيث تواجه المنظمات في هذا العصر تحديات كبيرة معقدة ومتغيرة تفرض عليها تطوير استراتيجيات و أساليب وتقنيات جديدة ومبتكرة في اجراء العمل واكساب القوى العاملة المهارات والقدرات اللازمة للانتقال بالأداء في المنظمة الى المستوى التنافسي المنشود، فعلى المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بعملية تحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بهدف بيان وتحديد نقاط القوى وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلا وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بها، وكذلك تحديد نقاط الضعف من اجل التغلب عليها او معالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة بما يساعد مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية واختيار البديل المناسب لها¹.

المطلب الثالث: ممارسات تنافسية.

تقوم المؤسسة بعمليات ومهام اتجاه الأطراف ذات العلاقة، تكون في شكل فهم سلوك معين لمنافس أو زبون وردة فعل مشابهة أو مغايرة، يعبر عنها في مجال الأعمال بالتنافسية.

1. تعريف التنافسية:

تعرف على أنها "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق التي تقلل من نصيب الشركة في السوق المحلي أو العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما. فهي "تقوم على مبدأ (السلعة الأفضل بالسعر الأقل)، أي تتحدد بلحظة التوافق بين (السعر والنوعية) و(نوعية السلعة وذوق المستهلك).

كما تعرف التنافسية على أنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات مبتكرة أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، وقدرة المنظمة على خلق القيمة والحفاظة على العملاء، أي تشير إلى مدى قدرة بضائع الشركة أو صناعة ما على المنافسة في السوق، وهذه المنافسة تتوقف على الأسعار النسبية ومواصفات المنتجات².

¹ المرجع السابق، ص 186-188.

² عبد الكريم كاكي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، لبنان، 2013، ص 113-114.

الإطار النظري لليقظة التنافسية

تضم التنافسية عناصر الإنتاجية، الفعالية والربحية، وهي ليست غاية أو هدفا في حد ذاتها، بل تعد كأداة للوصول إلى الهدف¹.

2. أهمية التنافسية:

تلعب التنافسية دورا مهما في إيجاد مكانة للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في الأسواق الدولية، بمنتجات ذات جودة عالية وتكاليف أقل وسعر تنافسي، فهي بذلك ترفع من تنافسية الاقتصاد الوطني، وبالتالي الاندماج في الاقتصاد العالمي للاستفادة بكل ما يوفره من مزايا. والتنافسية ليست حكرا على المؤسسات، فالدولة تدفع الشركات الوطنية إلى خلق منتجات ذات جودة عالية وتكاليف أقل لاختراق الأسواق الدولية والتموقع فيها، وبالتالي تثبيت المنتج الوطني في الأسواق، ومنه الرفع القدرات التنافسية للاقتصاد الوطني².

3. أنواع التنافسية:

يمكن القول بأن هناك نوعين من التنافسية بالنسبة لدنيا الأعمال:

- تنافسية المباشرة: هي تلك المنافسة التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد.
- التنافسية غير المباشرة: تتمثل في صراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة³.

4. استراتيجيات التنافس:

تعرف استراتيجية التنافس (competitive strategy) على أنها عبارة عن خطة مصممة أو معدة مسبقا بغرض مساعدة المنظمة على تحقيق أداء أفضل من منافسيها، وتشمل:

- استراتيجية قيادة التكلفة: الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الأثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة... الخ.
- استراتيجية التميز: هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطاع الغيار... الخ.

¹ عابد شريط وعلي سدي، دراسة لمفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الإسقاط على المستوى الوطني، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد الأول، سبتمبر 2012، ص32.

² عبد الكريم كافي، مرجع سبق ذكره، ص127.

³ المرجع السابق، ص123-124.

- استراتيجية التركيز: التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلا من تغطية السوق ككل وذلك من اجل بناء ميزة تنافسية والوصول الى موقع أفضل في السوق¹.

المطلب الرابع: الميزة التنافسية.

ظهر مصطلح الميزة التنافسية في أواخر السبعينات من القرن الماضي، حيث أصبح التحدي الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية التي تكتسبها أغلبية المؤسسات إلى ميزة تنافسية، وفيما يلي عرض لمفاهيم الميزة التنافسية:

1. تعريف الميزة التنافسية وأهميتها.

1.1 تعريف الميزة التنافسية:

لقد شغل تحديد مفهوم "الميزة التنافسية" اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن العشرين، فنظرا لاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال، فكانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم "الميزة التنافسية".

هذا الاختلاف يرجع إلى الوحدة التي يتم النظر إلى قدرتها التنافسية، حيث يهتم الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد القدرة التنافسية للاقتصاد القومي ككل (التنافسية القومية)، على حين ينصب اهتمام رجال الأعمال على تنافسية المؤسسة الصناعية وهي الوحدة التي تهتمنا في هذا البحث².

فستطيع القول إن الشركة تستحوذ على مزايا تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في مجالها الصناعي، كما يمكن القول إن الشركة تستحوذ على مزايا تنافسية راسخة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل الربح العالي على مدار عدد من السنوات، وهناك عنصرين أساسيين يساهمان في تحديد معدل ربح الشركة، وتحديد ما إذا كانت تستحوذ على مزايا تنافسية أم لا:

- مقدار القيمة التي يوليها المستهلكون لبضائع وخدمات الشركة.
- تكاليف إنتاج الشركة، وهذا مقارنة بالمنافسين³.

¹ كريمة بن صالح، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة-الجزائر-2010، ص17.

² عياري أمال ونصيب رحم، الاستراتيجيات الحديثة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، ملتقى دولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر 2002، ص13.

³ السبي جريبي ومنصف بن خديجة، اليقظة التنافسية كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز"، 26-27 نوفمبر 2007 ص104.

الإطار النظري لليقظة التنافسية

ويعتبر تعريف بورتر porter من أكثر التعريفات رواجاً للميزة التنافسية حيث يرى أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزبائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة. لكن رغم ذلك يمكن القول أن التنافسية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في قدرتها المستمرة على بيع منتجاتها بربحية في الأسواق.

من جهتها عرفت هيئة التجارة والصناعة البريطانية التنافسية على أنها: " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب في الوقت المناسب. وهذا يعني تلبية حاجات ورغبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى¹.

وهناك من يرى أن الميزة التنافسية هي "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي حققته جراء اعتمادها استراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو استراتيجية التمييز، وبالتالي فإن الميزة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية والتي تشمل الموارد التقنية والبشرية والنظام والإنتاج.

وعليه فإن الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما في مواجهة منافسيها².

2.1 أهمية الميزة التنافسية:

إن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية تحقق لها مجموعة من المزايا والتي من أبرزها:

- يكون ولاء ورضا الزبائن أكبر اتجاه منتجات المؤسسة وبذلك يصعب اختراق المنافسين لها.
- تحصل المنظمة على حصة سوقية أكبر من خلال قدرتها على تقديم قيمة أعلى للزبائن³.

تسمح بالتموقع في الأسواق العالمية وللإفادة من مختلف المنافع، وتجدر الإشارة إلى أن ضيق السوق المحلية يكون عاملاً من العوامل التي تدفع للبحث عن الأسواق الخارجية وتحسين الميزة التنافسية، ويجب القول أن سعة السوق تتحدد بمساحة البلد و تعدد سكانه وقدراتهم الشرائية، لكنها تتحدد من ناحية أخرى بعدد المنافسين داخل هذا السوق.

¹ أحمد زغدار، المنافسة والتنافسية، دار حرير، الجزائر، 2011، ص 27.

² ليلي عبد الرحيم، أثر التسويق المصرفي في اكتساب وزيادة الميزة التنافسية للبنوك، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور الحلفة، العدد الثالث، سبتمبر 2011، ص 5.

³ السبي جريبي ومنصف بن خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 105.

ويشير تقرير التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي "أن شركات الدول الصغيرة هي التي تكون مدفوعة أكثر للبحث عن أسواق خارجية"¹.

2. خصائص وأنواع الميزة التنافسية:

1.2 خصائص الميزة التنافسية:

تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:

* تبنى على أساس الاختلاف عن المنافسين، وتجنب التشابه لتحقيق التميز.

* تؤسس على المدى الطويل لأنها تهتم بالفرص المستقبلية.

* مركزة جغرافيا لضمان التخصص.

2.2 أنواع الميزة التنافسية: هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما:

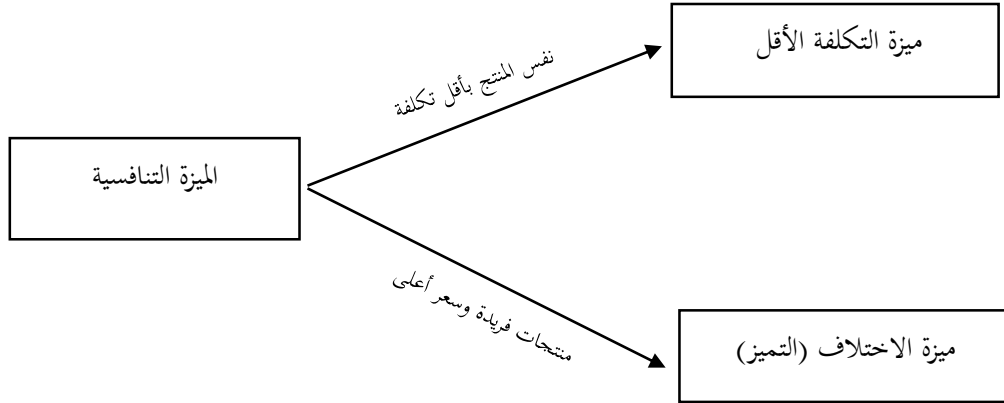
- ميزة التكلفة الأقل: معناها قدرة الشركة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ولتحقيق هذه الميزة يجب مراقبة عوامل تطور التكاليف، والفهم الجيد للأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للشركة والتي تعد مصدر هام لميزة التكلفة.
- تمييز المنتج: معناها قدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريدا واه قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى _ خصائص خاصة للمنتج _ خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة و عوامل التفرد، وتوظيف قدرات و كفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز².

¹ أحمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص31.

² مرسي محمد نبيل، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص97.

الإطار النظري لليقظة التنافسية

الشكل رقم (1-3) يوضح أنواع الميزة التنافسية



المصدر: عبد الفتاح بوخمحم وعائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص4.

3. محددات جودة الميزة التنافسية: تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية وفق ثلاثة عناصر أساسية هي:

1.3 مصادر الميزة: يمكن ترتيبها وفق درجتين:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: حيث يسهل نسبيًا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: وهي عكس سابقتها حيث يصعب على المنافس محاكاتها أو تقليدها.

2.3 عدد مصادر الميزة التنافسية: إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة فإنه يمكن للمنافس التغلب على آثارها (تقليدها ومحاكاتها)، أما إذا تعددت مصادرها فمن الصعب على المنافس تقليدها جميعًا.

3.3 درجة التجديد المستمر للميزة: تسعى المؤسسة دومًا بأن تكون سباقة في خلق مزايا جديدة، في فترة زمنية وجيزة لتجنب تقليد المؤسسات المنافس لها، لذا يتحتم عليها خلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة بالاعتماد على معايير معبرة تختار طبقًا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

ولهذا نجد من الضروري كي تكون الميزة التنافسية فعالة أن تتوفر على الشروط التالية:

- حاسمة، يعني أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافس أو المنافسين.
- الديمومة، لأي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها، أو محاكاتها، أو إلغائها من طرف المنافسين.

4. مصادر الميزة التنافسية:

يمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في العناصر التالية:

- الكفاءة والفعالية: تتجلى في تحسين الإنتاجية وتقليص تكاليف الإنتاج مما يساعد الشركة على تحقيق مزايا تنافسية.
 - الجودة: الجودة العالية تسمح للمؤسسة بالبقاء في السوق وبيع منتجاتها بسعر أعلى، وفي هذا الإطار يتعين على المؤسسة تحسين جودتها من خلال عمليات البحث والتطوير.
 - التجديد والابتكار: يمكن النجاح الاستراتيجي للمؤسسات في قدراتها التجددية والابتكارية بحيث يعبر عن الطريقة التي تأخذ بها المبادرة وتغيير قواعد لصالحها، وفي هذا الإطار يمكن النظر إلى المنافسة على المدى البعيد كعملية موجهة للتجديد.
 - المرونة: ويقصد بها مدى نجاح المنظمة في تكيف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية، تقلبات الطلب وتنوعه من خلال القدرة على الاستجابة للتغيرات بتكاليف أقل وبأسرع وقت ممكن¹.
 - المعرفة: تتمثل في مجموع الأفكار التي تسمح للمؤسسة بتحسين فعاليتها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتجات، وهذه المعرفة تتمثل في براءات الاختراع، وطرق التسيير².
 - الإبداع: وذلك عن طريق ترجمة التحديات التنافسية إلى أهداف تدريبية طموحة، تتناسب مع هذه التحديات، ثم ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف تدريبية مع اعتبار ذلك ضرورة أساسية³.
 - الموارد البشرية: يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة للمنظمة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير وتدريب هذه الموارد، والتي تمثل ميزة تنافسية⁴.
- وبالرغم من تناول كل عامل بشكل منفرد إلا أن هناك علاقة متشابكة تضمهم، مثلاً يمكن القول أن الجودة العالية يمكن أن تقود إلى الكفاءة، كما أن التجديد يدعم الكفاءة، الجودة، الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن وتطوير المرونة، ونفس الشيء يمكن قوله عن المعرفة.

¹ السبتي حريبي ومنصف بن خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 106-107.

² أحمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

³ عبد الحريم فاعوري رفعت، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 191.

⁴ عزالدين علي سويسي ونعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية، دار الأيام، عمان، 2014، ص 74.

المبحث الثاني: اليقظة التنافسية.

اليقظة التنافسية عملية استراتيجية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس، ومقاييس علمية فهي مفتاح الأساسي للتنافس، لذا سنحاول من خلال هذا العنصر تسليط الضوء على المفاهيم التي أعطيت لها، وتبيان غاياتها وسيورتها، وتحديد الأساليب القائمة عليها.

المطلب الأول: ماهية اليقظة.

سنحاول من خلاله إبراز مفاهيم لليقظة بشكل عام.

1. تعريف اليقظة:

يمكن توضيح مصطلح اليقظة من خلال التعاريف التالية:

تعريف 01: قبل التطرق لمفهوم اليقظة في مجال الأعمال، نفتح قوس حول مصطلح اليقظة. فهي تعني "أن يكون الشخص على تيقظ- حالة الوعي والإحساس - وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يرد من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال وأقوال دون معرفة ماهي بالضبط، ومتى أين تحدث"، فهي مشتقة من اللفظ اللاتيني *vigila* والذي يعني القيام بالحراسة، والمراقبة حرصا على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها¹.

أما في مجال الأعمال تعرف كالآتي:

تعريف 02: عرفها *jacobiak*: بأنها رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة، وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية².

تعريف 03: هي عملية مستمرة لجمع المعلومات التي تكون في شكل إشارات ضعيفة (*signaux faibles*)، ثم تعالج وتحلل في شكل فرضيات وسيناريوهات عن طريق الخبراء لتقدم إلى الجهات المسؤولة مباشرة، حيث يتم ترجمتها إلى أعمال بفضل اتخاذ القرار.

2. خصائص اليقظة وتطورها التاريخي:

من خلال التعاريف السابقة لليقظة يمكننا إبراز جملة من الخصائص أهمها:

- اليقظة سيرورة إيراديه تتطلب التزاما قويا وحركيا من قبل الإدارة وأعضاء التنظيم.

¹ عبد الفتاح بومخيم وعائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (د.ت)، ص 6.

² رتيبة حديد ونوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09-2005، ص 189.

الإطار النظري لليقظة التنافسية

- معلومات اليقظة هي معلومات استشرافية (مستقبلية) من نوع الإشارات الضعيفة (signaux faibles) على حد تعبير، تسمح للمؤسسة بفهم جيد واستباق التغيرات المستقبلية لبيئتها.
 - يعتبر نشاط اليقظة تطبيق خلاق، حيث لا يمكن تعميم المعلومات انطلاقاً من الاتجاهات البيئية، فعلى العكس البناء يكون على أساس قاعدة المعلومات المستقبلية المجمعة.
 - اليقظة سيرورة معقدة تشمل العديد من الممثلين (الأعوان) ذوي الكفاءات المتنوعة والمكملة لبعضها البعض. ظهر مصطلح اليقظة في اليابان في منتصف القرن 19م وفي الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية الخمسينات وظهر في فرنسا في نهاية الثمانينات، وذلك بإنشاء الجمعية المهنية لليقظة الاستراتيجية SCIP سنة 1986 حيث لقي هذا المصطلح رواجاً وشهرة كبيرين وبمعدل نمو يقارب 40% سنوياً من خلال أنشطة الترويج لليقظة والمتمثلة في تنظيم ملتقيات ومؤتمرات وورشات تكوين وكذا توزيع مجالات متخصصة.
- ويمكن تلخيص هذه التطورات في الجدول التالي:

جدول رقم (1-2): أهم مراحل تطور اليقظة وخصائصها.

الفترة	المرحلة (الطور)، الاهتمام	خصائص اليقظة			
		الطريقة	التوجه	التحليل	الارتباط مع الأفراد
1960 1970	البحث عن معطيات حول المنافسين	غير رسمية	تكتيكي	قليل أو غير موجود	ضعيف بيع/تسويق
فترة الثمانينات	تحليل المنافسين والصناعة	رسمية	تكتيكي	كمي	متوسط تسويق/تخطيط
1990 الى يومنا هذا	ذكاء المؤسسة لاتخاذ قرارات الاستراتيجية	رسمية	تكتيكي واستراتيجي	كمي ونوعي	مرتفع تسويق/تخطيط/ خلية اليقظة

المصدر: قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، دراسة ميدانية بوحدة

مطاحن سيدي ارغيس-أم البواقي- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار -

عنابة- 2012، ص44.

3. العلاقة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي:

اليقظة ليست فقط هدف وإنما طريق يؤدي نظريا إلى الذكاء الاقتصادي، فهذا الأخير يعتمد اعتمادا وثيقا على نتائج اليقظة والتي دورها جمع المعلومات (التكنولوجية، التنافسية، التجارية،...) واستخدام كل هذه المعلومات من أجل تحقيق أهداف استراتيجية.

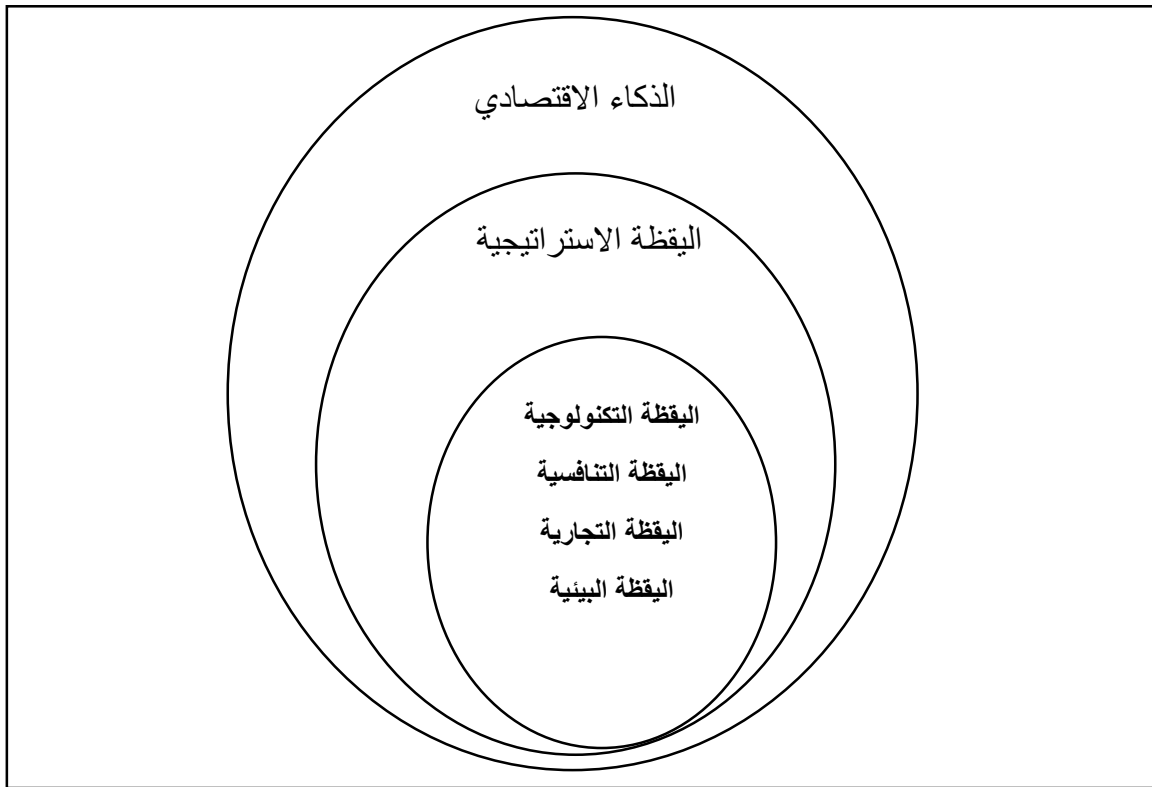
إذ يقول Baumard: "اليقظة ليست إلا وسيلة في حين الذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام متكامل".

أما Martre ومن خلال تعريفه يبين أن الذكاء الاقتصادي يفوق أعمال اليقظة من خلال وظيفة حماية الممتلكات التنافسية ووظيفة التأثير.

وبالتالي نستنتج من التعاريف أن اليقظة هي "الجزء من الكل" الذي هو الذكاء الاقتصادي هذا ما يعبر عنه

الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): العلاقة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي



Source : Nicol corsyn, **approche comparative de la veille dans le contexte de la formation**, mémoire pour obtenir le titre professionnel « chef de projet en ingénierie documentaire » INTD niveau, 27novembre2009, p15.

4. أنواع اليقظة: تنقسم انواع اليقظة على حسب ميدان النشاط المستهدفة الى:

1.4 اليقظة التجارية (يقظة التسويق): تهتم اليقظة التجارية برصد ومتابعة المعلومات المتعلقة بالزبائن، الأسواق والموردين ومدى كفاءة القائمين بالمهام التسويقية في المؤسسة مقارنة بأهم المنافسين بإحداث تفوق تسويقي فهي بمعنى آخر تتيح للمؤسسة إمكانية كشف تطور حاجيات وتطلعات الزبائن مسايرة مصادر التمويل الجديدة¹.

2.4 اليقظة المحاسبية والمالية: اليقظة المحاسبية والمالية هي عبارة عن نظام يقوم بتزويد المؤسسة بمعلومات عن طريق حساباتها الدورية وفي نفس الوقت تزودها بمعلومات تخص ضعفها وحظوظها في التطور كما تزودها كذلك بمعلومات لتغطية مخاطرها عن طريق أسهم التأمينات من أجل التطور في مجالاته.

3.4 اليقظة التكنولوجية: هي فن اكتشاف، جمع، معالجة، تخزين المعلومات والإشارات الملائمة (القوية والضعيفة) التي تزود المؤسسة على كل المستويات بالريح، تسمح بتوجيه المستقبل. وتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:

- جمع المعلومة العلمية، التقنية، والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
- تحديد التقنيات او التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.
- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من: الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في الطرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديد².

4.4 اليقظة الاستراتيجية: يقصد بها "السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المنظمة من الإصغاء المسبق والإداري (الطوعي) الى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من أثارها. وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الاستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية.

¹ Hichem Benromdhane, comme exigence partiel de la maitrise en gestion de pme et leur environnement prisente a université du Québec a trois rivières, Mai 2005, p11.

² Daniel Rouach, la veille technologique et l'intelligence économique, cinquième Edition, chambre decommerce et d'industrie, paris, 2010, p19.

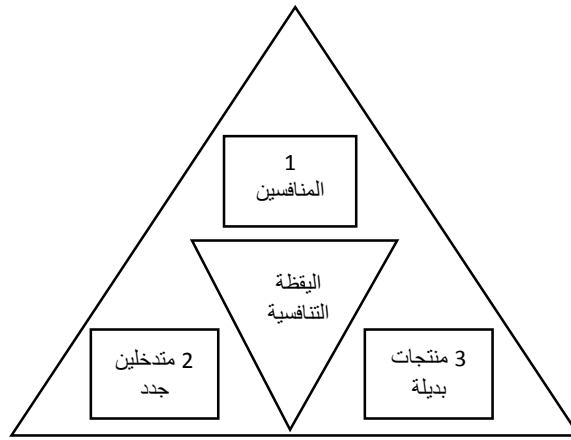
الإطار النظري لليقظة التنافسية

ومن هذا التعريف يمكن الإشارة الى اهم خاصية التي تميز اليقظة الاستراتيجية عن مختلف الأنواع الأخرى في كونها تقدم معلومات لا تخص العمليات الحالية والمتكررة، إنما تخص تزويد القرارات الاستراتيجية ذات الطابع المستقبلي¹.

5.4 اليقظة البيئية: هي عملية البحث، الجمع والمعالجة للمعلومات المتعلقة بالمحيط الكلي للمؤسسة، القانون والتطورات السياسية، الاجتماعية والثقافية، كما تسمح اليقظة البيئية بمراقبة قانون المالية والتطورات الجبائية والشروط المنظمة للسوق².

6.4 اليقظة التنافسية: التي هي مجال بحثنا فمن خلالها يمكن الوصول الى إيجاد الترابط بين الأنواع الأخرى، وهذا لكونها تهتم بمختلف المعلومات الخاصة بالمنافسين والتي تعد جد مفيدة لكل نشاطات المنظمة. وتهدف اليقظة التنافسية الى تفصيل وتحديد منتوجات المنافسين التي يمكن أن تدخل السوق من أجل تحليل استراتيجياتهم، والاهتمام بوظائف المنتج من جهة نظر المستهلك، وحساب تكاليف هذه الوظائف وذلك كما هو مبين في الشكل الموالي³:

الشكل رقم (1-5): عناصر اليقظة التنافسية



مصدر: حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الاعمال وجذب الاستثمارات الاجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران الجزائر، العدد 02/2012، ص15.

¹ سعيد كرومي وأحمد عمر سبي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية (د.ت)، ص4.

² بومدين يوسف، ألية اليقظة والذكاء الاستراتيجي: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية (د.ت)، ص16.

³ حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجل أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة وهران، العدد 02، 2012، ص15.

الإطار النظري لليقظة التنافسية

كما يوضح الجدول التالي أنواع اليقظة ومختلف الخبراء الموجدين في كل نوع.
الجدول رقم (1-3): أنواع اليقظة ومختلف الخبراء الموجودين.

أنواع اليقظة	مختلف الخبراء والموارد الموجودة
اليقظة البيئية	قدرة المجتمع، المحامين، الموثقين... إلخ.
اليقظة التجارية	غرفة التجارة والصناعة، غرفة المهنة... إلخ.
اليقظة التكنولوجية	الشبكة العلمية والتكنولوجية للسفراء، المهندسون... إلخ.
اليقظة المحاسبية والمالية	الخبراء المحاسبين، محافظ حسابات، مسيرين السوق المالي، محللين ماليين... إلخ.
اليقظة التنافسية	رجال التسويق، المدراء، خبراء السوق... إلخ.
اليقظة الاستراتيجية	المدراء، المسؤولين، متخذو القرار... إلخ.

Source : Philippe Gloaguen, **répondre aux besoins en information des entreprises**, le guide de l'intelligence économique, hachette livre (hachettetourisme), France, 2012, p21-22.

وفيما يلي سيتم عرض تفصيلي لليقظة التنافسية في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: ممارسات اليقظة التنافسية:

انطلاق من التصور المنتهج في هذا البحث يمكن إبراز ممارسات واهتمامات اليقظة التنافسية فيما يلي:

- 1. اليقظة التي تعنى بالمنافسين:** من خلالها تستطيع المؤسسة فهم سلوك المنافسين انطلاقاً من معرفة اداءاتهم الحالية واستراتيجياتهم وأهدافهم الجديدة وقدراتهم وفرضياتهم التي تتضمنها أنشطتهم وقراراتهم وهذا بغرض توقع أعمالهم المستقبلية وردود أفعالهم. كما تتمكن من حصر (تحديد) منافستها الحالية والمحتملة من زاوية اقتصادية ومالية (عدد، علامات، استثمارات، مشاريع جارية،...) ويمكنها بذلك المقارنة المستمرة لقوتها وضعفها في شتى المجالات مع قوى وضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح لها بالالتخاذ الإجراءات الملائمة والقرارات المناسبة قصد تحسين مكانتها في السوق.

- 2. اليقظة التي تهتم بالزبائن:** تسمح للمؤسسة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل، قدرة الزبائن على الدفع (السداد)، قياس عدم الرضا، دراسة العلاقة بين زبائنها وموزعيها، وبما أن المؤسسة تقدم منتجات

الإطار النظري لليقظة التنافسية

جديدة وتخلق أسواقا وقنوات توزيع جيدة فلا بد لها من متابعة تطور عرض السلع الجديدة وتطور العلاقات التي تربطها بهم دون أن تهمل المؤسسة سوق العمل كحالة خاصة إذ يجب عليها تتبع تطور عرض المهارات الجديدة وأسعار اليد العاملة.

3. اليقظة التي تعنى بالموردين: يأخذ الموردون أيضا حصة كبيرة من اهتمامات المؤسسة لما لهم من دور كبير في تحديد مصيرها، كما أن لهم وزن لا يستهان به في العمل النهائي للمؤسسة باعتبارهم الممون والمزود لها بمستلزمات الإنتاج لما للموردين من قوة تفاوض تؤثر على نشاطها. لهذا تطور المؤسسات يقظة نشطة حول الموردين لمعرفة قدراتهم على تمويلها بأقل التكاليف وأحسن جودة، إمكانياتهم المالية وكذا تتبع العلاقات الدائمة بينهما.

وقد يكون أيضا من بين أسباب اهتمام المؤسسات بمورديها وتشكيل يقظة تنافسية حول الموردين أن المؤسسة قد تلجأ الى اتباع استراتيجية التكامل العمودي الخلفي (نحو المنبع) وحينئذ تتوفر لها البدائل للمفاضلة بين الموردين. زيادة على أن الموردين يعتبرون من أهم مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين والتكنولوجيا وتطور أسعار المواد الأولية¹.

المطلب الثالث: وظائف وأهداف اليقظة التنافسية.

تعتبر اليقظة التنافسية عملية استراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها، فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن عن طريق مجموعة من الوظائف، محققة بذلك منافع ومزايا تنافسية للمؤسسة.

1. وظائف اليقظة التنافسية: تشمل اليقظة على مجموعة من الوظائف:

1.1 الوظيفة الاستباقية/ التداركية: تتمثل في تدارك التهديدات واقتناص الفرص التي تتواجد في المحيط.

2.1 الوظيفة الإعلامية: تتمثل في التزويد والتغذية بالمعلومات ذات الأهمية والعلاقة بتخصيص المؤسسة حيث يتم البحث عنها وجمعها ومعالجتها من خلال وسائل، تقنيات ومنهجيات متعددة لإرضاء حاجات المستفيدين من المعلومات.

3.1 الوظيفة التحليلية والتركيبية: هي تحليل المعلومات المجمعة أو تفكيكها من أجل استنتاج العناصر المهمة، اما التركيب فيقوم بجمع عناصر المعرفة في مجموعة مترابطة تستخدم في تسهيل اتخاذ القرارات حيث يسمح بإيجاد علاقات وصلات بين بقايا المعلومات بمعنى وضعها في شكل ذي معنى وجودة.

¹ السبتي جريبي ومنصف بن خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 110-111.

4.1 وظيفة التنشيط والاتصال: يجب إيصال المعلومات المجمعة، المحللة، والمركبة إلى المستفيدين المناسبين وتكون

من أجل وظيفة تنشيط شبكات اليقظة بهدف فهم وإنجاح المعلومات المنقولة.

5.1 وظيفة تعريف الاحتياجات من المعلومات: تستوجب هذه الوظيفة أن تلبّي الرغبات المعدة من طرف

المستفيدين وأيضاً التنبؤ وارضاء بالحاجيات والرغبات غير المعلنة "الرغبات الضمنية"¹.

1.3 أهداف اليقظة التنافسية:

تهدف اليقظة التنافسية إلى تحقيق ما يلي:

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدمتها المبتكرة في السوق.
- الزيادة من التأزر أو التعاضد في المنظمة.
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون.
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة والوعي في اتخاذ القرارات.
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان.
- اكتساب زبائن وأسواق جديدة و إيجاد شركاء وحلفاء جدد².

المطلب الرابع: مفاهيم مرتبطة باليقظة التنافسية.

إن المتتبع لأدبيات إدارة الأعمال يلاحظ وجود العديد من المفاهيم القريبة والمرتبطة باليقظة التنافسية مكتملة

لبعضها البعض، نذكر منها نظام الذكاء التنافسي، والاستخبارات التسويقية.

1. نظام الذكاء التنافسي:

يعرف على أنه الأنواع الحيوية لمعلومات المنافسة ويعتبر أفضل مصادر لهذه المعلومات حيث يجمع المعلومات

باستمرار من الميدان (قوة المبيعات والقنوات، والموردين، شركات أبحاث السوق، الجمعيات المهنية ومواقع الويب)

ومن البيانات المشورة (المطبوعات الحكومية، المقالات) بعد ذلك يتأكد النظام من صحة المعلومات، ويفسرهما

¹ عزالدين بودريان وآخرون، اليقظة وتطبيقاتها في مؤسسة بنكية، المؤتمر الثاني والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، جامعة -

قسنطينة- الجزائر (د.ت)، ص 6-7.

² سعيد كرومي وأحمد عمر سبي، مرجع سبق ذكره، ص 7-8.

الإطار النظري لليقظة التنافسية

وينظمها بطريقة مناسبة. أخيراً، يرسل المعلومات الرئيسة إلى متخذي القرارات المناسبين، ويجب على المديرين الاستفسار على المنافسين¹.

2. الاستخبارات التسويقية:

هي نشاط يقوم على عملية جمع بيانات من مصادرها الميدانية والمكتبية، واستخدام كافة الأساليب التي تمكن من الوصول إلى هذه البيانات، وبالتالي فإن الاستخبارات التسويقية هي المجال الحيوي لجمع البيانات، والوصول منها إلى المعلومات لتحقيق المعرفة لمتخذ القرار (و تشمل المنتجات التي ينتجها الكيان الإداري، السياسات التي يتبناها المنافسين في مجالات الإنتاج والتسويق، والتمويل و الكوادر البشري، المستهلكين الحاليين والمرتبين... الخ)².

المبحث الثالث: تنظيم خلية اليقظة التنافسية.

إن تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة، فهي تجيب عن الأسئلة التالية:

- ماهي المراحل المتبعة للقيام بهذه العملية؟
- من هم الممثلون الذين يقومون بهذه العملية؟
- كيف، أي ماهي الوسائل والطرق للقيام بهذه العملية؟

المطلب الأول: المعلومة كمورد استراتيجي لليقظة.

أصبحت الحرب الاقتصادية اليوم بين المؤسسات تقوم على أساس المعلومة، وتتنافس لتكون الأولى في حصولها على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب، لأن استغلال الأمثل للمعلومة الجيدة يحقق للمؤسسة أسبقية الميزة التنافسية.

1. تعريف المعلومة:

المعلومات مصطلح يندرج في طياته عناصر ثلاثية الأبعاد وهي: البيانات، المعلومات، المعرفة، ويمكن إضافة عنصر رابع وهو الذكاء بصفته وسيلة لتوليد المعرفة وتوظيفها.

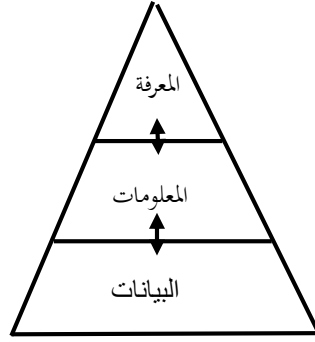
- البيانات: هي المادة الأولية التي نستخلص منها المعلومات مثل: البنود، البطاقة الشخصية، الاشارات التي تنبعث من جهاز الارسال، هي ما ندركه مباشرة بجواسنا.
- المعلومات: ناتجة عن معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً لاستخلاص ما تتضمنه البيانات، تطبيق عملية محاسبية، موازنات، طرق إحصائية ورياضية ومنطقية وتعرف المعلومات أيضاً: بأنها تلك التي تؤدي إلى تغيير سلوك وفكر الأفراد واتخاذ القرارات.

¹ فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، أساسيات التسويق، الجزء الثاني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 977.

² محسن أحمد الخضيرى، الاستخبارات التسويقية، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2014، ص 30-31.

الإطار النظري لليقظة التنافسية

- المعرفة: وهي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم. والشكل التالي بين هيكلية البيانات والمعلومات والمعرفة على مستوى المنظمة.¹
- الشكل رقم (1-6): هرمية المعلومة في المنظمة



مصدر: سيد صابر تعلب، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص38.

2. المعلومات أساس اتخاذ القرار:

المعلومات هي أساس اي قرار يتخذه كل مسؤول في موقعه، وبقدر توافر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب للشخص المسؤول بقدر ما تكون دقة القرار وصحته، وإذا كانت نوعية القرارات التي يتخذها الفرد تتوقف على قدرته على اتخاذها، فإنها أيضا تتوقف على نوعية المعلومات المتصلة بالمشكلة المطروحة، ومدى صلاحية هذه المعلومات، وهنا يكمن الدافع الأساسي وراء حرص متخذ القرار على تجميع المعلومات المرتبطة بإنجازات السابقة وتنظيمها.

وهناك من يقول أن المعلومات هي الفيصل بين الإدارة بالتجربة والخطأ والإدارة بالمخاطرة المحسوبة، وأن المعلومات تخدم المدير متخذ القرار في تحديد البدائل الممكنة، وبالتالي لاتخاذ القرار المناسب بدون هذه المعلومات فإن النتيجة تكون نوعا من العشوائية في اتخاذ القرارات، حيث أثبتت إحدى الدراسات أن القرار الموفق يعتمد بنسبة 90% على المعلومات، و10% على الإلهام وسرعة البديهة والموهبة الشخصية².

3. سمات المعلومة الجيدة:

إن من أهم السمات التي يجب أن تتميز بها المعلومات الجيدة:

- 1.3 **الدقة والوضوح:** ويعني أن تكون المعلومات خالية من الغموض، وأن وضوح المعلومات يجعلها أكثر فائدة في المجال المطلوب بها.

¹ سيد صابر تعلب، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص37-38.

² محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات I.T، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009، ص284.

الإطار النظري لليقظة التنافسية

2.3 الشمولية: بمعنى أن تكون المعلومات من الاتساع والامتداد الى جميع جوانب الموقف أو الظاهرة أو الحدث الذي تمثله.

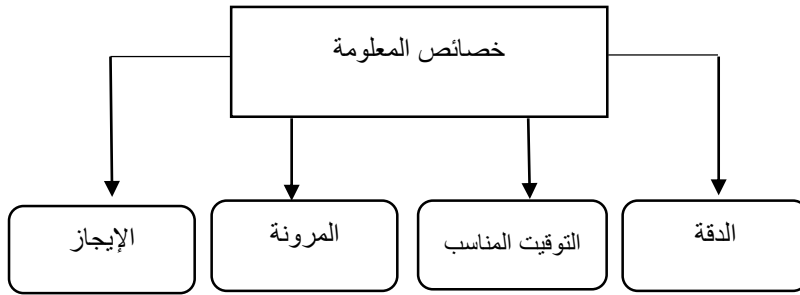
3.3 التوقيت المناسب: من المفروض أن تتصف المعلومات بالحدث، وأن تصل الى متخذ القرار في الوقت المناسب.

4.3 المرونة (الملائمة): تعني قابلية المعلومات على التكيف للاستخدام بأكثر من مستخدم، وكذلك قابيتها للتطوير والتحديث.

5.3 الإيجاز: تعد المعلومات الجيدة هي تلك التي تكون موجزة وذلك لتخفيض التكلفة في المعالجة غير الضرورية، وهدر في الوقت¹.

والرسم التالي يوضح خصائص المعلومات الجيدة في نظام المعلومات:

الشكل رقم (1-7) يوضح: خصائص المعلومة الجيدة.



المصدر: مصدر: سيد صابر تعلب، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص45.

4. أنواع المعلومات: في هذا المجال يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة التنافسية كالآتي:

1.4 معلومات التحكم: تضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي وتمكن المنظمة من مقارنة أدائها بأداء أحسن المنظمات، فيتم سير هذه المعلومات عن طريق نظم معلوماتية كنظم معلومات الإنتاج، أو نظم الجودة، غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة التنافسية، وتعتبر معلومة مدعمة فقط.

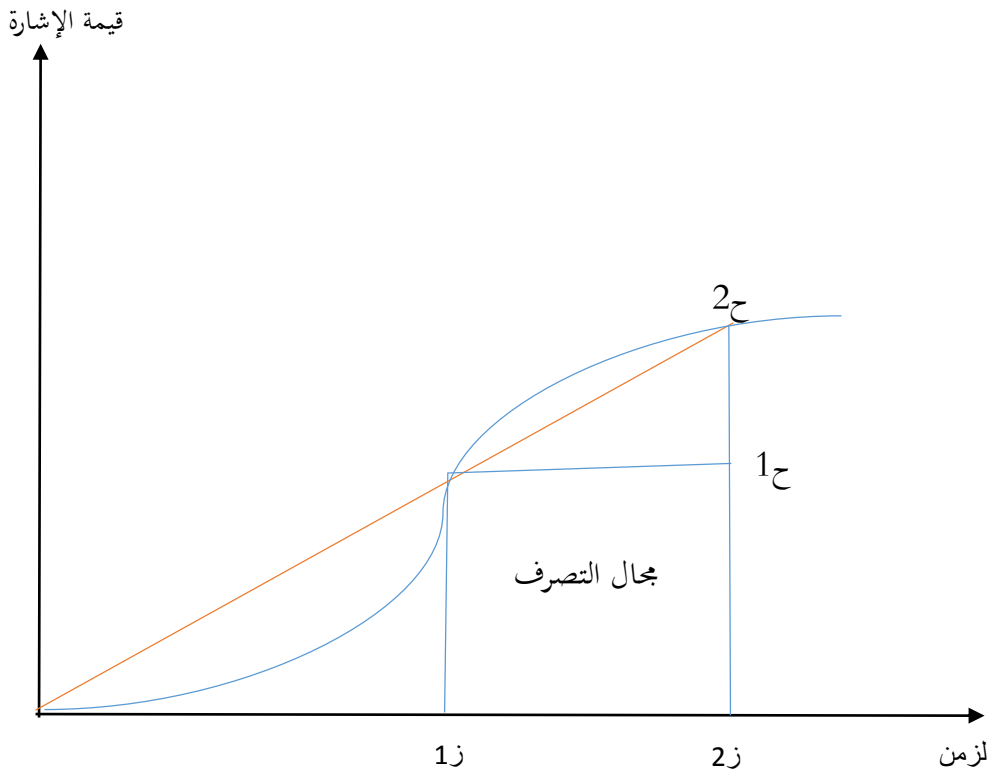
¹ محمد قاسم القابلة، الإدارة المعلوماتية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2013، صص 12-13.

الإطار النظري لليقظة التنافسية

2.4 معلومات التأثير: وهي المعلومات التي أنتجت داخل المنظمة والموجهة للاستعمال الخارجي أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة (كالعميل والمورد)، وتعتبر نظم المعلومات التوثيقية من الأنظمة التي تقوم بسيرها، وتبقى هي الأخرى مدعمة لمعلومات اليقظة التنافسية¹.

3.4 علامات الإنذار المبكرة وخصائصها.

- تعريف علامات الإنذار المبكرة: استخدم مصطلح إشارات الإنذار المبكرة من طرف ANSSOF، ويعبر عن المعلومات التوقعية والاستباقية، التي تنبه المسير وتحسسه أن شيئاً هاماً سيحدث في بيئة المؤسسة، وهذا الحدس مصدره المعلومات التي تم الحصول عليها من المحيط الخارجي والموجهة للاستغلال الداخلي². وهذه المعلومات عبارة عن مؤشرات مبكرة وغامضة تطور وتتضح مع مرور الزمن، كما يلي:
- الشكل (1-8): يوضح العلاقة بين التوقع وشدة الإشارة



المصدر: قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، دراسة عينية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بوقرة بومرداس، 2014/2013، ص48.

¹ سعيد كرومي وأحمد عمر ستي، مرجع سبق ذكره، ص5.

² قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بوقرة بومرداس، 2014/2013، ص47.

يتضح من خلال الشكل أنه عند الزمن (ز2) قد تحقق الحدث ح المعبر عنه بالإشارة (ح2) بالكامل، وهي الحد الأقصى لقيمة الإشارة، ويتطلب هذا الحدث القليل من الجهد ليتم التقاطه كونه معروف في اللحظة (ز2)، وبهذا يوضع المسير أمام الأمر الواقع ولا يكون لديه الوقت من أجل التصرف.

كما يتضح أيضا أنه عند الزمن (ز1) يكون الحدث (ح) لم يتحقق بعد، ويعبر عنه بالإشارة (ح1) ويكون عندها الاعلان صغيرا نسبيا ويتطلب المزيد من الجهد ليتم التقاطه، ويعتبر الزمن (ز1) هو زمن التنبؤ بالحدث، والفترة (ز1 - ز2) هي مجال التصرف بغية تفادي الوقوع أمام الأمر الواقع ويكون حينها قد تأخر وقت التصرف. لكن المؤسسات تبقى دائما تبحث عن إشارات أكثر استباقية، وتعتبر عملية البحث هي تكلفة الحصول على هذه الاشارات واعطاء هامش المناورة.

● خصائص إشارات الإنذار المبكرة: إن علامات الإنذار المبكرة هي عبارة عن معلومات متميزة أساسا بالخصائص التالية:

- النوعية: إن معلومات اليقظة التنافسية غالبا ما تكون نوعية مقارنة بالمعلومات الأخرى، فهي لا تكون في شكل أرقام تبين الماضي وتستنبط منه فقط، بل الأهم من هذا أنها أحداث يحتمل وقوعها مستقبلا.
- جزئية: تكون الإشارات الضعيفة في شكل معلومات مشتتة، تم انتقاؤها، جمعها، تفسيرها والمصادقة عليها وتعتبر كل واحدة منها دون الأخرى مشبوهة وغير مهمة.
- ناقصة: إن طبيعة هذه المعلومات وصعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب، تجعلها مبكرة، ناقصة، لكن هذا لا يمنع استغلالها بطريقة مريحة.
- غامضة: تفتقر هذه المعلومات الى الدقة في أغلب الأحيان، وهذا أمر حتمي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار في اختيار الوسائل المستعملة في نشر المعلومة¹.

● الفرق بين المعلومة وإشارات الإنذار المبكرة:

¹ المرجع السابق، ص 49.

الإطار النظري لليقظة التنافسية

الجدول رقم (1-4): يوضح الفرق بين المعلومات الجيدة وإشارات الإنذار المبكرة

المصدر(الأساس)	المعلومات الجيدة	اشارات الإنذار المبكرة
النوعية	واقعية	احتمال وقوعها
الدقة	واضحة	غامضة
المجال	شاملة	مشتتة وجزئية
المدة الزمنية (الوقت)	حينية وفي الوقت المناسب	مبكرة وناقصة، صعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب
التكلفة	مرتفعة نظرا للمعالجة	منخفضة (قد تكون إنذار من منافس، أو إشارة من زبون)

مصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على: قمان انيسة محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، دراسة عينية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بوقرة يومرداس، 2013/2014، ص 47-49.

المطلب الثاني: شروط ومتطلبات عملية اليقظة:

إنشاء نظام لليقظة يقتضي مجموعة من الشروط والمتطلبات تتمثل في:

1. شروط فعالية اليقظة:

- هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة، وهي:
- إرادة ثابتة من قبل الإدارة، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا.
- اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس فردي.
- التحكم في الوقت، يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك.
- الهياكل المناسبة، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.
- روح جماعية قوية وهذا بين مختلف الموظفين¹.

¹ رتيبة حديد ونوفيل حديد، مرجع سبق ذكره ص 197.

2. متطلبات عملية اليقظة:

تتطلب تنظيم خلية اليقظة موارد بشرية، وسائل تقنية وموارد مالية:

1.2 وسائل تقنية: تتطلب خلية اليقظة وسائل تقنية تسمح بالبحث والحصول على المعلومات ومن ثم معالجتها،

تخزينها ونشرها، ففي كل خطوة من الخطوات يتم استخدام برمجيات ملائمة.

ولا تستطيع أي مؤسسة جمع وتخزين المعلومات، تحليلها ونشرها والاستفادة منها دون توفر أساليب وتقنيات

حديثة ومتطورة.

2.2 موارد مالية: تتطلب اليقظة ميزانية خاصة، وذلك أن تكلفة التعامل مع المعلومات معتبرة، فهي تتطلب ثلاثة

عناصر أساسية: تكلفة الموارد البشرية، تكلفة الوسائل التقنية (أدوات معلوماتية ومعدات مكاتب)، وتكلفة

المقتنيات (الكتب والمراجع، والاشتراكات...)¹.

3.2 موارد بشرية: تتطلب خلية اليقظة تخصيص موارد بشرية نوعية، فقد أدخل دكر تعبير "عمال المعرفة" للدلالة

على التحول الجذري الذي يحدث في مختلف مجالات العمل حيث ركيزة النجاح الآن ليس من يستخدمون

السلطة أو المهارات اليدوية، بل المسلحون بالمعرفة من باحثين وخبراء ومصممين في فروع العلم والمعرفة

المختلفة يوظفونها لتحقيق أهداف منظماتهم².

المطلب الثالث: مراحل وممثلو اليقظة التنافسية:

اليقظة عملية دقيقة وصعبة، تنطوي على تدخل مجموعة من الأشخاص الأكفاء، والمؤهلين (المتقنين) وغالبا

ما تستند على الأدوات والبرامج، والتقنيات العلمية، كما تتبع مجموعة من المراحل، وهذا ما سيتم التطرق إليه.

1. مراحل عملية اليقظة التنافسية: تمر عملية اليقظة التنافسية بثلاثة مراحل رئيسية متناسقة وهي:

1.1 مرحلة الجمع: يتم خلال هذه المرحلة جمع المعلومات المطلوبة من البيئة بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد عناصر البيئة المستهدفة من عملية المراقبة ونوعية المعلومات المطلوبة بناء على أهداف المؤسسة

وحاجاتها. فالبيئة تحوي كما هائلا من المعلومات التي لا يمكن جمعها كلها والتي لا تحتاجها المؤسسة كلها.

- القيام بعملية جرد لكل المصادر الشرعية التي يمكن الحصول منها على المعلومات المستهدفة.

- كذلك جرد ما تتوفر عليه المؤسسة من معلومات حول العنصر المستهدف المحدد مسبقا.

¹ كرعلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بوقرة،

بومرداس، 2013-2014، ص60.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، دار الرواد، عمان، 2014، ص323.

- وضع خطة مفصلة لليقظة تتضمن: تحديد الوسائل، تحديد التقنيات، توزيع المهام، وضع رزنامة العمل وميزانيته.

- جمع كل ما أمكن من معلومات عن العناصر المستهدفة من المصادر المعنية تبعا للخطة الموضوعية.

2.1 مرحلة التحليل والتركيب: بعد جمع المؤسسة لكم معين من المعلومات تأتي مرحلة تحليل وتركيب ما تم جمعه كما يلي:

- فرز وترتيب المعلومات بالاحتفاظ بتلك الملائمة والمفيدة، وترتيبها حسب أهميتها.

- تحليل المعلومات بتفسير دلالاتها الحالية والتنبؤ بآثارها المستقبلية، بالاعتماد على الوسائل المتخصصة وقدرات الخبراء من داخل أو خارج المؤسسة.

- تركيب ما تم التوصل إليه من تحاليل، قصد الخروج بنتائج دقيقة ذات مصداقية وملائمة لحاجة المؤسسة¹.

3.1 مرحلة التخزين والنشر: كمرحلة لاحقة يتم تخزين المعلومات ونشرها (la stockage et la diffusion de l'information)، وإن كان البعض يؤكد على أن المعلومة الاستراتيجية تخزن في أذهان وعقول المسيرين ليس

في ملفات ملموسة، لكن المعلومة المنتقاة لا بد من توزيعها ونشرها وإيصالها داخل التنظيم من أجل تسهيل

تقاسم المعارف واستعمال المعلومات في الأنشطة والأفعال التنظيمية، ويكون ذلك في أشكال مخزون معلومات

(مستودعات، بيانات، قاعدة الوثائق، تكنولوجيا المعلومات...) أو تحت أشكال يحملها الأفراد (مهارات

كفاءات)، حتى يسهل نشرها والدخول إليها (شبكات الاتصال) ووضعها في متناول المستخدمين المحتملين

وليس مجرد تخزين وإثراء ذاكرة المؤسسة².

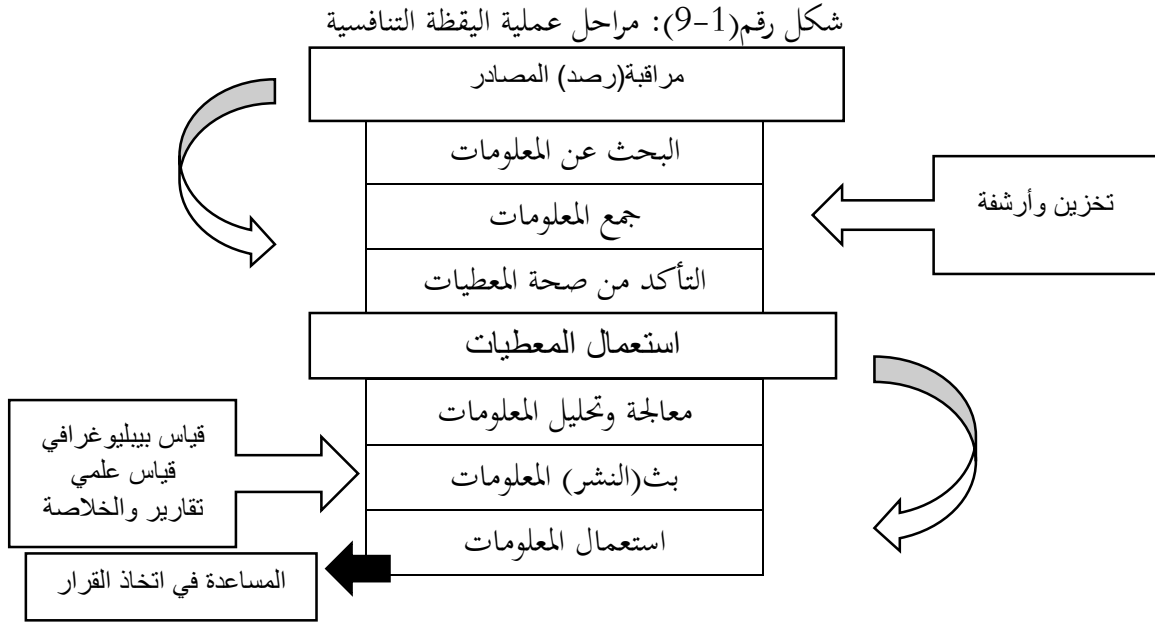
وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ : بومعة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة

مشوري قسنطينة، 2009/2008، ص126.

² بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره، ص42.

الإطار النظري لليقظة التنافسية



المصدر: السبتي جريبي ومنصف بن خديجة، اليقظة التنافسية كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز"، 27/26 نوفمبر 2007، ص 112.

2. ممثلو عملية اليقظة التنافسية:

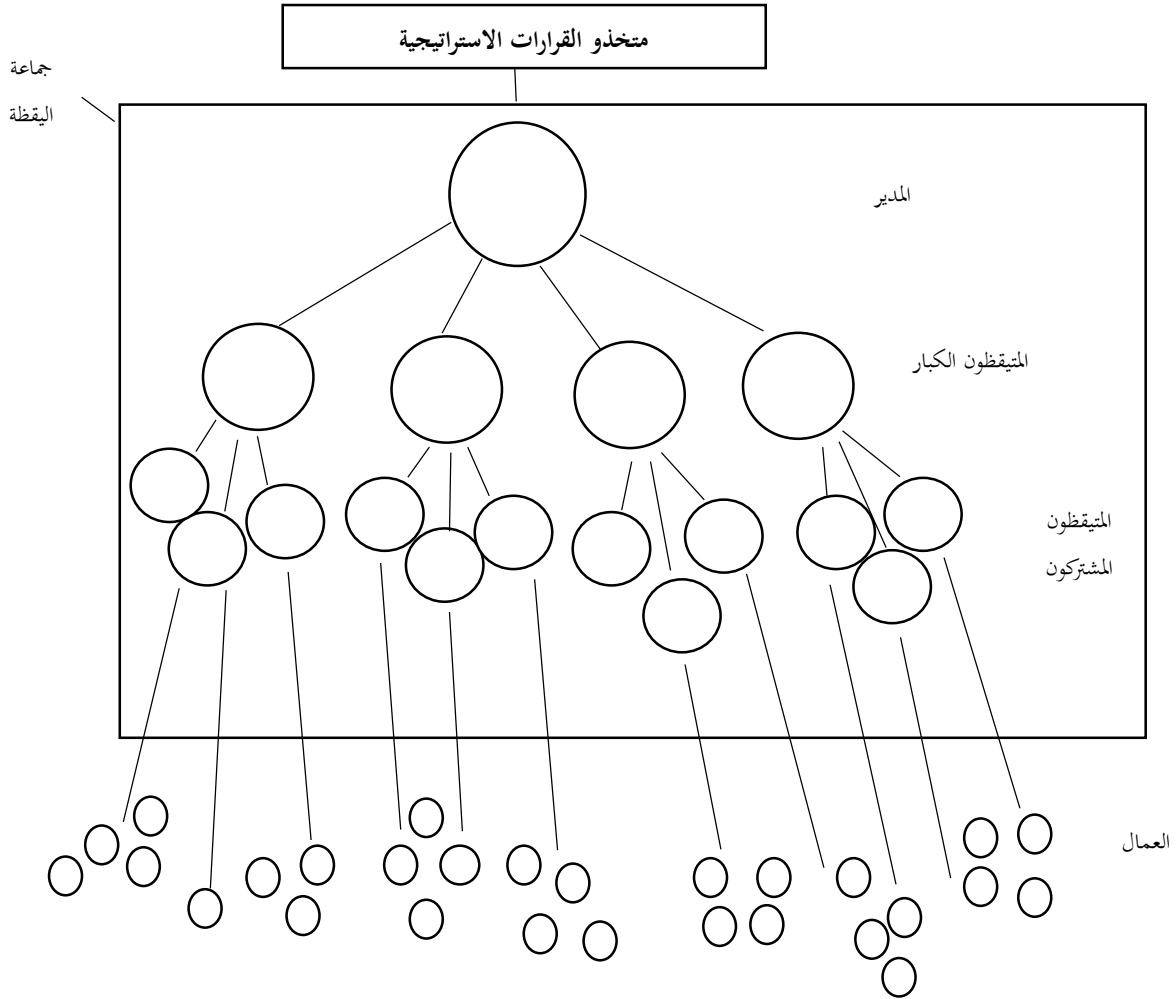
تقوم عملية اليقظة التنافسية على أساس شبكة متكاملة من الأفراد الذين يعملون وفق تقسيم معين للأدوار والمهام من أجل جمع، تحليل ونشر المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات¹.

ويوضح الشكل التالي المشاركين في عملية اليقظة التنافسية:

¹ محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013-2014، ص 31.

الإطار النظري لليقظة التنافسية

شكل رقم (1-10): يوضح ممثلو عملية اليقظة التنافسية



مصدر: محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013-2014 ص31.

من أجل توضيح أكثر للشكل السابق سيتم إبراز دور وخصائص كل ممثلي اليقظة في الجدول التالي:

جدول رقم (1-5): دور ممثلوا عملية اليقظة.

الخصائص	الدور	ممثلوا اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد جيد لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المرجوة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. - تحليل نتائج اليقظة التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات. - ترجمة السيناريوهات الى أعمال بفضل اتخاذ القرار. - البحث عن الإبداع: أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> متخذو القرارات الاستراتيجية

الإطار النظري لليقظة التنافسية

<p>-منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</p> <p>-مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.</p> <p>-معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.</p>	<p>-همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة.</p> <p>-الإعداد والإشراف على دفتر الشروط.</p> <p>-مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة</p>	<p>المدير</p>
<p>-القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا.</p> <p>-القدرة على التحليل، التركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.</p> <p>-المعرفة التامة بمحمل عملية اليقظة</p>	<p>-تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمع.</p> <p>-المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات.</p> <p>-تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</p>	<p>المتيقظون الكبار</p>
<p>-الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة روح الفضولية</p> <p>-الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينها.</p> <p>-قدرة التحكم في فائض المعلومات.</p>	<p>-تحليل مصادر المعلومات.</p> <p>-استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</p>	<p>المتيقظون المشركون</p>
<p>-نشاط دائم الحيوي في العمل.</p> <p>-روح عمل جماعية عالية</p>	<p>-دعم اليقظة من خلال العمليات الأولية التي تسهل مرحلة جمع ومعالجة العمليات.</p> <p>-إضافة الى الدعم الخاص بالجانب التقني والمعلوماتي.</p>	<p>العمال</p>

مصدر: محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013-2014، ص32.

المطلب الرابع: أساليب اليقظة.

هناك العديد من الأساليب التي يتم من خلالها ممارسة عملية اليقظة والتي تمكن من الحصول على المعلومات المفيدة والمطلوبة، ومن بين الأساليب الأكثر إتباعا من قبل المؤسسات نذكر المعايير كأسلوب والانترنت كوسيلة:

1. طريقة المعايرة (القياس المقارن): تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية، فيعرف القياس المقارن على أنه مجموعة من المراحل (سيرورة) التي

الإطار النظري لليقظة التنافسية

تسمح بمعرفة وتحديد أفضل الفرص في قطاع معين، وتحديد المؤسسات بغية تحقيق أفضل النتائج الممكنة لهذا القطاع¹.

كما يعرف المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية (APQC, 1993) القياس المقارن B.M على أنه عملية مستمرة لمقارنة وقياس أداء أي منظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها².
وحاليا هناك عدة أنواع من المقارنة المرجعية:

1.1 المقارنة المرجعية الداخلية: وبموجبها تجري المقارنة داخل المنظمة بين العمليات المتشابهة في الأقسام أو الفروع المختلفة.

2.1 لمقارنة المرجعية الخارجية: وتجري مع منظمات أخرى وهناك أنواع منها تتمثل في:

- التنافسية: وتجري المقارنة مع المنافسين المباشرين أو غير المباشرين في الصناعة (والمنافس الغير المباشر ذلك الذي يعمل في نفس الصناعة لكن في سوق مختلف).
- غير التنافسية: تميل إلى أن تكون تعاونية بين المنافسين. وتتفجع الأطراف المشاركة من المعلومات الجاري التشارك فيها.
- المقارنة المرجعية بالممارسات الأفضل: وتجري المقارنة مع عمليات متشابهة مميزة ومن الصنف الدولي بغض النظر عن الصناعة³.
فوائد المتوقعة من عمليات القياس المقارن:
 - تحسين الأداء حيث تسمح عمليات القياس المقارن بأفضل أداء تحديد فجوات الأداء واختيار عمليات التحسين.
 - تغير المناخ الثقافي حيث تسمح بوضع أهداف واقعية وفعالية وقوية مما يؤدي إلى إقناع الأفراد بجدوى الأهداف المطلوب تحقيقها. فالفكرة الأساسية محاولة دراسة الاخرين والبحث عن أفكار وحلول تثبت جدواها.

¹ Yvon mougin, **processus :les outils d'optinasation de la performance**, edition organisation, paris, 2004, p97

² توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن "أساليب حديثة في المعايرة والقياس"، دار الفكر العربي، مصر، 2003-2004، ص194.

³ رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية، الأردن، 2008، ص ص218-219.

الإطار النظري لليقظة التنافسية

- الموارد البشرية: تقدم عمليات القياس المقارن بأفضل أداء أساس جيد للتدريب، فعندما يدرك العاملون الفجوة بين ما يقوم بعمله وطريقة عمل الأفضل أداء فإن تحقيق أو القضاء على الفجوة يتطلب اشتراك الأفراد في حل المشاكل وتحسين العمليات.

- يؤدي القياس المقارن بأفضل أداء إلى ترشيد التكاليف حيث أنه لا يتطلب تحديد أو اختراع بل هو عملية تكيف وتطبيق لطرق مجربة ونموذج عملي لتحسين العمليات مما يؤدي إلى تخفيض جهود أنشطة التخطيط والاختيار والنماذج المبدئية¹.

2. الأنترنت كوسيلة لليقظة:

1.2 تعريف الأنترنت: تتمثل في البنية التكنولوجية للشبكة التي تركز على تنظيم ثابت ومتمركز، يسمح بمقاومة أي تدمير يحدث لعنصر من عناصره، كما يشمل مختلف أنواع الاتصال².

2.2 خدمات الأنترنت: تقدم الأنترنت خدمات مهمة للمؤسسة في مجالها التنافسي، تتمثل في:

• البريد الإلكتروني: يعتبر البريد الإلكتروني من أكثر خدمات الأنترنت استخداماً، حيث أنه يمتاز بالعديد من الميزات والتي جعلته ينتشر في كل العالم ومن هذه الميزات:

- أنه مجاني أو شبه مجاني.

- الرسائل تصل بشكل فوري.

- يمكن إرسال بريد إلكتروني حتى وإن كان المستقبل غير متصل بالأنترنت.

- يمكن إرسال رسالة لأكثر من شخص في نفس الوقت³.

• خدمة الشبكة العالمية العنكبوتية (World Wide Web(WWW): تعتبر الطريقة الرئيسية للوصول الى المواقع الخاصة بعرض أي معلومات متوفرة على شبكة الأنترنت والتي تشمل على مجموعة هائلة من الوثائق معروضة على الويب التي تم تخزينها وحفظها في أجهزة الحاسوب حول العالم. وإمكانية ربط جميع وثائق المعلومات في الشبكة من خلال الارتباط التشعبي مع إدخال الأصوات والصور والفيديو في عرض المعلومات.

¹ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 282-283.

²Xavier Delengaigne, **organiser sa veille sur internet Au-delà de Google ..., outillés et astuces pour le professionnel, 2eme édition**, édition Eyrolles, paris, 2014, p4-5.

³ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، أساسيات أمن المعلومات والحاسوب، دار الحامد، عمان، 2010، ص 376.

الإطار النظري لليقظة التنافسية

- خدمة الأنترنت Intranet: شبكة داخلية تستخدم في المؤسسات الكبيرة، وتستخدم تقنية الأنترنت لإظهار المعلومات وتبدو وتتصرف كالأنترنت تماما. وتمكن من مشاركة معلومات وموارد الشركة بين الموظفين، وموظفو الشركة فقط هم المخولون بالوصول الى الأنترنت¹.
- تطوير هذا النظام يتبع نفس المسار الذي تتبعه الأنترنت ويكون كالتالي:
 - تطوير البريد الإلكتروني.
 - قائمة توزيع موازية.
 - إنشاء مواقع ويب لكل الأقسام.
 - وضع دليل للتطوير، للمعايير والنظم.
 - دليل بحث داخلي (من نوع Yahoo) غالبا يوضع من قبل مركز توثيق أو خلية يقظة.
 - محركات بحث داخلية مثل Altavista، قائمة عادة على تكنولوجيات الشركة.
 - منتديات².

- خدمة الإكسترنات: هي امتداد لشبكة إنترنت الخاصة بمؤسسة معينة، بحيث يستطيع الأشخاص المخولون مثل الزبائن والموردين من خارج الشركة الوصول إلى البيانات والتطبيقات الموجودة على الأنترنت. ويتم تنظيم عمليات وصلاحيات استخدام إكسترنات بواسطة الجدران النارية³.

3.2 الأنترنت وتطوير اليقظة التنافسية:

تدعم الأنترنت اليقظة التنافسية من خلال العناصر التالية:

- مراقبة عروض عمل المنافسين: تعتبر المنتديات وموزعي الويب من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين، وقد تستعملها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعملها منافسوها للغرض ذاته. ومن ثم فمن المهم اختبار عروض عمل المنافسين التي نشرت حيث تعطينا بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية وهذا عن طريق المهارات التي تبحث عنها.
- مراقبة رسائل موظفي المنافسين: تعتبر المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين جميع شرائح مستعملي الإنترنت، فمن دون أي شك يوجد العديد من موظفي المؤسسات المنافسة من يستعملون تلك المنتديات

¹ أكاديمية الفيصل العالمية، أساسيات تكنولوجيا المعلومات، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2008، ص22.

² Bruno Martinet et Yves-Michel Marti, *L'intelligence économique –comment donner de la valeur concurrentielle del'nformation*, Edition d'organisation, paris, 2001, p233,234.

³ أكاديمية الفيصل العالمية، مرجع سابق، ص22.

الإطار النظري لليقظة التنافسية

للبحث عن المعلومات. فبالمتبع الدقيق لكل الرسائل الصادرة من موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها أو زبائنها، تستطيع المؤسسة جمع عدد معتبر من المعلومات المفيدة. وتجدد الإشارة أن الأخذ بعين الاعتبار المعلومات وهي متفرقة لا يجدي نفعا، وإنما يجب الربط بين المعلومة والأخرى حتى يتسنى لنا الحصول على عناصر تساعدنا على فهم نشاط المنافسين.

● استعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الويب: أصبح موزع الويب الأساس في كل المؤسسات وخاصة لتلك التي تعمل في قطاع التكنولوجيا المتطورة، فهو عبارة عن واجهة حقيقية للمؤسسة. فقد أصبح موزع الويب المكان المفضل للزبائن للاستعلام عن جديد إعلانات المؤسسة وبالتالي المتكفح المنتظم لموزعي المنافسين نستطيع الحصول على معلومات ثمينة حول منتجاتها الجديدة.

● تحليل التجاوب الذي تحظى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر: إن مراقبة المنتديات المتخصصة وقوائم النشر المتعلقة بالمنتجات التي نهتم بها، نستطيع أن نحلل سبب انجذاب زبائن منافسينا لمثل تلك المنتجات وكذلك معرفة ثغرات ونقائص المنتجات المنافسة ونظرة الزبون لهذه الأخيرة، مما يساعد المؤسسة في الحصول على المعلومات الحرجة الخاصة بالمؤسسات المنافسة، إذ تمكننا تلك المعلومات من إنشاء تسويق جيد وكذلك يسمح لنا بتحسين منتجاتنا من مواجهة المنافسة. الأتريت قد تكون الوسيلة المساعدة في هذا المجال¹.

¹ نحاسية رتبية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة ضمن شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص ص88-89.

خلاصة:

إن طبيعة البيئة الديناميكية وما تمتاز به من التقلبات وعدم الاستقرار، فرضت على المؤسسة تبني توجه أو وسيلة ضرورية جديدة لمواجهة المنافسة وهذا لضمان بقائها واستمرارها، هذه الوسيلة الجديدة تقوم على أساس توفير المعلومة وتسييرها وهذا ما تتكفل به اليقظة.

إذ تطرقنا في هذا الفصل إلى تبيان ماهية اليقظة بشكل عام واليقظة التنافسية بشكل خاص أهميتها في حياة المؤسسة، حيث أصبحت اليقظة في غضون السنوات الأخيرة وسيلة عصرية وعنصرًا مهمًا للتنافسية المؤسسة في ظل بيئة متقلبة ومتميزة بالتعقد وعدم التأكد.

ومن جملة ما تسمح به اليقظة التنافسية للمؤسسة:

- البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها وكذا الحفاظ عليها.
- الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها.
- التنبؤ والتخطيط لتحديد وتسيير النشاط اليومي.
- المساهمة في عملية اتخاذ القرارات.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار في أية مؤسسة اقتصادية بمثابة الوظيفة المحورية لإدارتها، ذلك لأن مصير المؤسسة ومن ثم نجاحها في تحقيق أهدافها الاقتصادية أصبح مرهونا وإلى حد كبير بقدرة إدارتها على اتخاذ قرارات رشيدة تضمن توظيف مواردها المتاحة بين استخداماتها البديلة استخداما أمثالا يحقق للمؤسسة أكبر عائد ممكن على الأموال المستثمرة في نشاطها، فالمؤسسة تواجه مواقف بصفة متكررة تتطلب اتخاذ قرارات تمكنها من اقتناص فرص مواتية أو حل مشاكل معينة، لذا تعتبر القرارات المالية من أهم القرارات في المؤسسة ذات التأثير في القرارات الأخرى والتأثر بها، ويتوقف اتخاذ القرارات المالية الفعالة على توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب. وعليه، فإن المؤسسة تعتمد نظام اليقظة التنافسية كأسلوب من أجل تحديد الإشارات وتوفير المعلومات حول عملية اتخاذ القرار.

بناء على ما سبق ذكره سيتناول الفصل النقاط التالية:

- مدخل إلى عملية اتخاذ القرار.
- القرارات المالية.
- اليقظة التنافسية كأداة لاتخاذ القرار المالي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار

تتطلب الممارسة الإدارية بالمؤسسات اتخاذ القرارات لحل المشاكل اليومية المختلفة التي تواجهها الإدارة لذلك يقضي المدير أغلب وقته في التفكير في عملية اتخاذ القرارات المناسبة، لأجل تحقيق أهداف المرسومة بأقل التكاليف، وهذا لا يتم إلا بإدراك المدير لأسس وأساليب اتخاذ القرارات وأهم المعايير التي يجب أخذها في الحسبان لتصنيف القرارات.

المطلب الأول: ماهية القرار

القرار في الفكر الإداري يعد جوهر العملية الإدارية، وبالنظر لأهمية القرار، فقد أشار العديد من الكتاب والباحثين المختصين بالعلوم الإدارية، الى تحديد مفهوم علمي للقرار كما هو وارد أدناه.

1. مفهوم القرار وأهميته:

1.1 تعريف القرار:

يتركز تعريف "القرار" على مبدأ عملية اختيار بديل معين من بين عدة بدائل لمواجهة موقف معين أو لمعالجة مشكلة أو مسألة تنتظر الحل المناسب. والمقصود بالبديل هنا اختيار أحد الاتجاهات أو الحلول المعروضة للاختيار¹.

كما عرف (Simon) القرار بأنه: "اختيار بديل معين من البدائل لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، وهو جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال"².

يتضح من التعريفات السابقة أن القرار هو التزام بتصرف واع قابل للتنفيذ بأقل ما يمكن من التكاليف وأقصى العوائد، يصدر عن فرد أو مجموعة من الأفراد في المنظمة اتجاه مشكلة أو اغتنام فرصة أو التعامل مع موقف معين في ضل وجود أكثر من حل أو بديل يتم المفاضلة بينها بعد الدراسة والتحليل بهدف اختيار بديل واحد من بينها باعتباره الحل الأمثل أو الأكثر ملائمة بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف³.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص15.

² مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، اثرء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص49.

³ حسين أحمد الطراونه ومحمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص29.

2.1 أهمية القرارات:

1.2.1 أهمية القرارات من الناحية العلمية:

- تعتبر القرارات وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات الاستراتيجية للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.
- تلعب القرارات دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية، مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكييف، تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة.
- تؤدي القرارات عن طريق عملية اتخاذ القرار، دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال الوسائل العلمية والتكنولوجية المتعددة والمختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

2.2.1 أهمية القرارات من الناحية العملية:

- تعتبر القرارات وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها، بأسلوب علمي وعملي.
- تعتبر القرارات ميدانا واسعا للرقابة الإدارية.
- تكشف القرارات عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية والضاغطة على متخذي القرار. الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة¹.

2. عناصر القرار: يتكون القرار الإداري من العناصر التالية:

- #### 1.2 متخذ القرار:
- سواء كان فردا مديرا للمؤسسة أو جماعة، وقد اشارت أدبيات الإدارة بهذا الصدد أن مهارة صنع القرار هي إحدى أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها المديرون في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة².

2.2 القرارات البديلة: والمتمثلة في مجموعة البدائل التي تشكل حلولا بديلة للمشكلة المطروحة.

3.2 القيود: المتمثلة في الظروف المحتملة الوقوع والتي تؤثر على البدائل المتاحة ونتائجها³.

¹ حسين بلعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 99-100.

² فريد كورتل وإلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 154.

³ كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 24.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

4.2 الهدف: لا بد أن يسعى القرار لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المرجوة، وهذا يعني ضرورة أن يكون

القرار موجهاً لتحقيق هدف محدد مسبقاً ويتسم بالوضوح¹.

3. أنواع القرارات: تتعدد أنواع القرارات بتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساساً للتصنيف، حيث يمكن تصنيف

القرارات إلى عدة مجموعات على النحو التالي:

1.3 أنواع القرارات وفقاً للوظائف الأساسية في المؤسسة:

• قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على العاملين وطرق الاختيار والتعيين وغير ذلك.

• قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب اتباعها والسياسات وبرامج العمل.

• قرارات تتعلق بالإنتاج: وتتضمن القرارات الخاصة بتحديد حجم الإنتاج وطرقه، وسياسات الإنتاج وغير ذلك من القرارات الإنتاجية.

• قرارات تتعلق بالتسويق: وتتضمن القرارات الخاصة بتخطيط المنتجات وتحديد منافذ التوزيع وتحديد الأسعار².

• قرارات المالية: كالقرارات الخاصة بتحديد الهيكل المالي ومقدار رأس المال الثابت.

2.3 أنواع القرارات وفقاً لأهميتها: ولقد صنف I. ANSOF القرارات وفق لهذا المعيار إلى:

• القرارات الاستراتيجية: تتصف القرارات الاستراتيجية بأنها مرتبطة بالمستقبل، لذلك فهي ترتبط بالخطط الطويلة المدى التي تؤثر على المؤسسة بأكملها، وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة، تتوفر على معلومات قليلة، كما أنها تتطلب اجتهاد وتركيب إبداعي، وإن الإدارة العليا هي المسؤولة على اتخاذ هذا النوع من القرارات.

• القرارات التكتيكية: وتتعلق بمشكلات روتينية متكررة، حيث تتوفر المعلومات، كما أنها تعني بتحقيق أهداف قصيرة الأجل ورسم سياسات للوصول إلى الأهداف التي وضعتها القرارات الاستراتيجية والإدارة الوسطى هي المسؤولة عن اتخاذها.

¹ حسين أحمد الطراونه ومحمد ياسين موسى، مرجع سبق ذكره، ص32.

² فريد كورتل وإلهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص ص163-164.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

- القرارات التشغيلية: تعني القرارات التشغيلية بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وفعالية، وتتخذ هذه القرارات من قبل رؤساء في مستويات الإدارة الدنيا، والقرارات التنفيذية غالباً ما تكون مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ.

3.3 أنواع القرارات وفق لإمكانات برمجةها: ولقد صنف H. Simon القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى:

- قرارات قابلة للبرمجة: في هذا النوع من القرارات تكون القواعد التي تحكم اتخاذ القرارات واضحة، ولا تتطلب جهداً كبيراً في جمع المعلومات ووضع البدائل والاختيار بينها، ويمكن برمجة هذه القرارات ألياً، بحيث يتم وضعها دون تدخل العنصر البشري، وتعد درجة البرمجة في هذه الحالة تامة.
- قرارات غير قابلة للبرمجة: تكون القرارات غير قابلة للبرمجة إذا كانت تواجه مواقف مستحدثة أو غير متوقعة يتطلب اتخاذها جهداً أكبر لأن الاختيار يعتبر أصعب والبدائل عديدة وتتطلب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل واختيار أفضلها¹.

المطلب الثاني: عملية اتخاذ القرار

ينسحب مفهوم القرار الإداري على العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة مهما كانت طبيعة هذه المشكلة، وأن هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وفنية وبيئية. لم تعد عملية اتخاذ القرارات في وقتنا الحالي أسلوباً من أساليب التجربة والخطأ، بل أصبحت تعتمد على أساليب علمية ودقيقة بغرض الوصول إلى القرارات السليمة، ومن أجل اتخاذ قرارات تكون أكثر نجاعة وفعالية.

1. تعريف عملية اتخاذ القرار:

تعددت آراء كتاب الإدارة في تعريفهم لاتخاذ القرارات بحيث أصبح لكل منهم مفهومه الخاص، حيث عرف Nigor اتخاذ القرار بأنه "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين".

تعد عملية اتخاذ القرار عملية فكرية، نفسية، سلوكية، معقدة، تتضمن السعي لجمع أكبر عدد من المعلومات المتعلقة بالبدائل الممكنة للحل، ثم اختيار البديل المناسب ضمن استراتيجيات مناسبة للوصول إلى الهدف المرغوب².

يعرف أحمد محمد غنيم اتخاذ القرار بأنه "استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بدائلين محتملين أو أكثر.

¹ مرجع سابق، ص 164-166.

² أمل أحمد طعمه، اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تدريبي، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 15.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

أما محمد عبد الفتاح الصيرفي فيعرف اتخاذ القرار بأنه "عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين البدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة¹.

2. خصائص عملية اتخاذ القرار: يمكن تحديد الخصائص التي تتميز بها هذه العملية فيما يلي:

1.2 أنها عملية قابلة للترشيد: فليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، وإنما يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد.

2.2 أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية: وهذه الصفة ناتجة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار، وعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية.

3.2 أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل: تعتبر هذه العملية حلقة من سلسلة القرارات، حيث تبني القرارات الجديدة على قرارات سابقة حيث تمتد عملية هذه العملية في المستقبل من كون آثار القرار تنصرف إلى المستقبل.

4.2 أنها تقوم على الجهود الجماعية المشتركة: حيث تتطلب هذه العملية لجهود جماعية مشتركة وذلك لما تمر به من مراحل الإعداد والتحضير وجمع المعلومات وتحليلها وتقييمها وتنفيذ القرار.

5.2 أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول: فهي تتصف بالعمومية من حيث أن نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكون عامة بالنسبة لجميع المؤسسات الإدارية، كما تتصف بالشمول حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع من يستغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها.

6.2 أنها عملية معقدة وصعبة: وتنبع صعوبة هذه العملية من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المتعددة، وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات ومهارات لإنجازها².

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 60.

² نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية - بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 87-90.

المطلب الثالث: خطوات وأساليب عملية اتخاذ القرار

إن اتخاذ قرارات فعالة وهادفة يعتمد على مجموعة من الخطوات التي يمكن تبنيها وفق أساليب كمية وأخرى وكيفية والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

1. خطوات عملية اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرارات بمجموعة من الخطوات نوجزها فيما يلي:

1.1 تحديد المشكلة: إن أول ما يحتاجه المدير هو تشخيص المشكلة التي تواجهه بشكل واضح ففي هذه

المرحلة يركز على التفاهم الواسع والعميق للمشكلة التي هو بصدد معالجتها، فأى اخفاق في تحديد وتعريف المشكلة يمكن ان يقود إلى إنحراف الخطوات اللاحقة من عملية اتخاذ القرار عن مسارها الصحيح. فالتشخيص

الصحيح للمشكلة يعني قطع أكثر من نصف المسافة نحو الحل المناسب¹.

ويمكن تقسيم المشاكل الى ثلاثة أقسام:

- المشاكل التقليدية: وهي التي تتكرر بصورة دائمة.

- المشاكل الحيوية: وهي التي تتعلق بالخطط والسياسات التي تتبعها المؤسسة.

- المشاكل الطارئة: هي التي تحدث دون توفر مؤشرات بحدوثها.

2.1 تحديد البيانات والمعلومات اللازمة وتحليلها: في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها

ومن أكثر أخطار التي تقع عند اتخاذ القرارات سببها عدم وجود المعلومات الكافية أو جمع معلومات خاطئة أو وجود معلومات كثيرة لا علاقة لأكثرها بالمشكلة.

3.1 تطوير البدائل: يقصد بالبدائل الحل أو الوسيلة الممكنة والمتاحة للتعامل مع المشكلة وحلها وتوجد عدة

بدائل لحل أي مشكلة، فمن النادر وجود بديل واحد لأي عمل، حتى أنه يمكن القول أن توفير بديل فقط يعني خطأ في هذا البديل، ويعتمد تطوير البدائل على التخيل والابتكار، وإجراء البحوث والدراسات العلمية المرتبطة بالمشكلة، واستخدام الأساليب العلمية التي تمكن من اكتشاف البدائل وتنميتها².

4.1 تقييم البدائل: بعد الحصول على البدائل المناسبة يتم دراسة كل حل من الحلول البديلة دراسة وافية بناء على

ما توفر من بيانات ومعلومات كافية وحديثة ودقيقة³. وفي هذه المرحلة تتم معرفة نقاط قوة وضعف كل بديل

¹ باسم الحميري، مهارات إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص59.

² فريد كورتل وإلهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص ص 169-170.

³ منى عطية حزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية "من منظر الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009،

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

وعوائده وتكاليفه، ومزاياه وسلبياته، وإن تقييم البدائل يعتمد على مجموعة من المعايير حسب طبيعة المشكلة والوقت المتاح لحلها¹.

5.1 اختيار البديل: يتم في هذه الخطوة اختيار البديل الذي يعتبر الأكثر ملائمة بالنسبة للشركة اعتماداً على معايير القرار وأوزانها التي تم تحديدها مسبقاً، البديل الأفضل هو البديل الذي يعطي أعلى قيمة بين كافة البدائل².

6.1 تنفيذ البديل: بعد الإجهاد الذي عانى منه متخذ القرار في تحديد المشكلة، والبحث عن البدائل، وتقييم البدائل، فإنه غالباً ما سيهمل خطوة تنفيذ القرار، ولن يضع لهذا التنفيذ خطة مناسبة، وتكون النتيجة كارثة وذلك لإهمال المديرين خطوة إعداد خطة تنفيذ القرار.

ولتحويل القرار الى خطة تنفيذية يجب على المدير في هذا المقام الانتباه للاعتبارات التالية:

- وضع الأهداف الخاصة بتنفيذ القرار.

- وضع جداول تنفيذية للقرار.

- وضع خرائط زمنية للتنفيذ، وضع ميزانيات للتنفيذ³.

7.1 متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج: بعد اختيار البديل الملائم فإن عملية اتخاذ القرار لم تنته بعد، بل يأتي دور المتابعة، وحمية متابعة تنفيذ مهمة للغاية لأنه يعتمد عليها نجاح القرار في تحقيق أهدافه، والمتابعة أولاً بأول تساعد على اكتشاف الانحرافات أثناء التنفيذ وتصحيحها فوراً، كما تساعد على اكتشاف الأمور التي غابت عن ذهنه عند اتخاذ القرار، وعند عملية التقييم النهائية أي بعد تنفيذ القرار يقوم متخذ القرار بمقارنة الإنجاز الفعلي مع ما هو محدد في القرار وبذلك يتأكد من مستوى النجاح الذي حققه قراره⁴.

2. أساليب اتخاذ القرارات:

تتعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الإدارية، وإن استخدام هذه الأساليب يتوقف على طبيعة المشكلة وعلى طبيعة الظروف المحددة لها، وعلى تقدير المدير ورأيه وكذلك على الإمكانيات المتوفرة لاستخدام هذا الأسلوب ولذا يمكن القول بأنه لا يوجد أسلوب يعتبر أفضل من غيره يمكن تطبيقه في شتى الظروف بل أن كل ظرف يملئ نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه وتنقسم أساليب اتخاذ القرارات الى أساليب كمية وأساليب كمية.

¹ فريد كورتل وإهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 170.

² حسين أحمد الطراونه ومحمد ياسين موسى، مرجع سبق ذكره، ص 42.

³ أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 454.

⁴ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2004، ص 105-106.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

1.2 الأساليب الكيفية: توجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في اتخاذ القرارات، وأهمها ما يلي:

1.1.2 الحكم الشخصي أو البديهية: إن المعيار في اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي هو نظرة المدير

للأمور وتقديره لها، والتي تبنى عادة على أسس شخصية غير موضوعية، وتنطلق من التكوين النفسي والأفضلية والتأثر بمجريات الأحداث، والمدير عند اتخاذه للقرارات في هذه الحالة يستند الى معلومات سابقة.

2.1.2 الحقائق: تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات، فحين تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة

تصبح ذات جذور قوية ومنطقية، غير أن المشكلة هي أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة في كل وقت يجب اتخاذ قرار إجزاء موقف أو مشكلة.

3.1.2 التجربة (الخبرة): تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات، إلا أنها قد

تكون غير كافية للحكم على موقف ما، فعلى المدير ألا يتقيد بهذه التجارب ويجعلها المقياس الوحيد لاتخاذ القرارات.

4.1.2 الآراء: إن القرار المبني على المشاركة وإعطاء الرأي يشجع العناصر المعنية بتنفيذه كل في المجال الذي يخصه

غير أن هذا الأسلوب لا يكون الوسيلة المثلى في اتخاذ القرارات العاجلة والتي لا تحتمل المداولة والتأخير¹.

2.2 الأساليب الكمية: تعتمد هذه الأساليب على استخدام النماذج الرياضية وبحوث العمليات والحاسبات

الإلكترونية التي تعمل على تحليل البيانات للوصول الى القرار المناسب بعيدا عن الحدس والتخمين الفردي² وأهمها ما يلي:

1.2.2 بحوث العمليات: تتبع بحوث العمليات الطريقة العلمية في حل المسائل، والتي تبدأ بالملاحظة الدقيقة

وتحديد المسألة ثم بناء النموذج العلمي الذي عادة ما يكون نموذجا رياضيا على أن يمثل بقدر الإمكان جميع

الأبعاد الحقيقية للمسألة في الواقع العلمي وتهدف بحوث العمليات للوصول الى الحل الأمثل، وهذا يعني أن

الحل الذي يتم التوصل اليه هو أفضل الحلول ولا يوجد بديل آخر يعطي نتائج أفضل، وإن استخدام هذا

الأسلوب لا يزود المدير بقرار نهائي ولكن يساعده في اتخاذ القرارات في ضوء الحلول التي يضعها والتي يمكن

المقارنة بينها على أسس رقمية.

¹ فريد كورتل والهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 173-174.

² خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية "مدخل اتخاذ القرار"، دار البازوري العلمية، عمان، 2014، ص 85.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

2.2.2 نظرية الاحتمالات: إن تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات يساعد متخذ القرار في مواقف وحالات عدم التأكد، وحالات المخاطرة في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة.

3.2.2 البرمجة الخطية: وهي مجموعة من النماذج الرياضية والرسوم البيانية تعتمد على التفكير المنطقي المسبق والأهداف وصولاً إلى حل المشكلات.

4.2.2 الأسلوب الجماعي: وهو أسلوب لاتخاذ القرارات من خلال الاجتماعات الموسعة أو اللجان المشكلة لاتخاذ القرار في مجال معين، وتتم صياغة القرار عن طريق المناقشات ويتبنى المناقشون قرار يطرحه فرد واحد من بينهم، وتتأثر القرارات الجماعية بالمتغيرات الداخلية (ال نفسية) والخارجية.

3. معوقات عملية اتخاذ القرار:

تشمل معوقات عملية اتخاذ القرارات القيود والقوى التي تؤثر على فعالية عملية اتخاذ القرارات أو على مرحلة من مراحل هذه العملية، وتصنف المعوقات إلى نوعين داخلية وأخرى خارجية.

1.3 المعوقات الداخلية في عملية اتخاذ القرار:

وتتمثل في مجموعة القوى أو العوامل الداخلية التي تتحكم فيها الإدارة وتتمثل فيما يلي:

1.1.3 السياسة الحالية: تعتبر السياسة الحالية التي تتبعها الإدارة العليا من القيود الداخلية المفروضة على مديري العمليات والتسويق وغيرهم عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بتطوير المنتج، ويجب أن يكون في ضوء السياسة الحالية المطبقة في المؤسسة والتي ربما تكون ممثلة في خفض تكاليف التشغيل والتركيز على رفع مستوى الأداء.

2.1.3 الإمكانيات المالية المتاحة: إن حجم الإمكانيات المالية المتاحة يعتبر أيضاً من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرارات، حيث يتم اختيار البديل الذي يكون في حدود هذه الإمكانيات¹.

3.1.3 عدم توفر الكفاءة الإدارية: من معوقات اتخاذ القرارات عدم توافر الكفاءة الإدارية ذات الدراية بالأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات بجانب الخبرة المتراكمة في هذا المجال.

4.1.3 نقص المعلومات: تمثل عدم كفاية المعلومات إلى جانب عدم دقتها وتوقيتها أحد المعوقات الهامة التي تؤثر على فعالية عملية اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية، فالمعلومات ضرورية لمتخذ القرار سواء من حيث الكم أو النوع أو التوقيت، إن الخبرة وحدها ليست كافية للاعتماد عليها عند اتخاذ القرار، بل لا بد أن يتم تدعيمها بأحدث المعلومات عن الموقف المحيط بالمشكلة.

¹ فريد كورتل والهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 175-179.

4. المعوقات الخارجية في عملية اتخاذ القرارات:

على الجانب الآخر توجد المعوقات الخارجية التي مصدرها البيئة المحيطة بالمؤسسة وتحد من فعالية عملية اتخاذ القرارات هذا النوع من المعوقات لا يقع تحت سيطرة أو حكم الإدارة وإن كان هذا لا يمنع محاولة متخذ القرار دراسة هذه المعوقات والتنبؤ بها بقدر الإمكان والعمل لا تجنبها أو التكيف معها، وتمثل هذه المعوقات في القوى البيئية ذات الصبغة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها.

المطلب الرابع: نماذج اتخاذ القرارات

إن التعقد في عملية اتخاذ القرار أدى بكبار قادة الفكر والتنظيم الإداري إلى صياغة بعض النماذج يمر بها القرار مهما كان نوعه.

1. تعريف: يعرف نموذج اتخاذ القرار "بأنه الطريقة التي تتم بها عملية اتخاذ القرار، وفي الحياة العملية نلاحظ نماذج متعددة لاتخاذ القرارات وكل نموذج له مؤيديه ومنتقديه، بمعنى أنه لا يوجد نموذج مثالي كامل لاتخاذ القرار، لأن النموذج الكامل الذي يمكن تطبيقه بصورة عالية يجب أن يكون قادرا على وصف أعقد الحالات التي تصادف عملية اتخاذ القرارات، كما يجب أن يكون قادرا على تمييز جميع الأبعاد الموجودة في حالات اختيار القرار المناسب وهذا ما لم يتوفر حتى الآن بنموذج محدد"¹.

2. أنواع النماذج: كما أشرنا في السابق أنه لا يوجد نموذج مثالي، إنما هناك عدد من النماذج هذا مرده من اختلاف الظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرار والتي أشرنا إليها بظروف التأكيد والمخاطرة وعدم التأكيد.

1.2 النموذج المثالي: صاغ هذا النموذج رواد المدرسة الكلاسيكية الذين انطلقوا من فكرة الرجل الاقتصادي الرشيد الذي يستند في اتخاذ القرارات الى العقلانية والرشد وتقوم على فكرة أساسية مفادها تحقيق الربح²، أي توازن مبدأي المنفعة المكتسبة دائما أعلى من المنفعة المضحي بها، تشكل مراحل هذا النموذج في نظر الكلاسيك نموذجا رشيدا لصنع القرار على اعتبار أن مراحله تخضع الى المنهج العلمي التجريبي، وأنها أكثر واقعية كونها تركز على الطرق والوسائل وعلى دراسة عامل الزمن والحركة وأثار الفعل أو النشاط ورغم واقعية هذا التوجه، غير أنه تعرض للنقد من قبل أنصار المدرسة السلوكية التي ركزت على النواحي السلوكية للأفراد داخل التنظيم، وأعطت أهمية للعوامل الاجتماعية في التأثير على الموقف³.

¹ كاسر نصر منصور، مرجع سبق ذكره، ص 41.

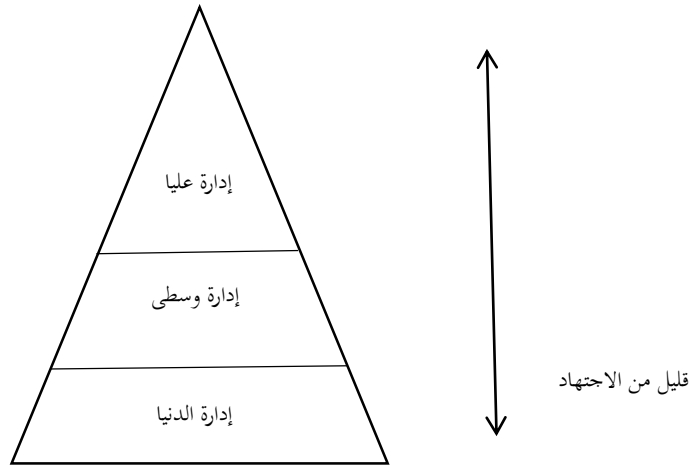
² شهزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 38.

³ رباح سرير عبد الله، القرار الإداري، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 58.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

2.2 النموذج العقلاني لسايمون: يرى هربرت سايمون بأن "فرضيات العقلانية الكاملة مناقضة للحقيقة. ليست مسألة تقريب، فهي لا تصف ولو قليلا العمليات التي تستخدمها الكائنات البشرية لصناعة القرارات في الوضعيات المعقدة". واقترح بأن صناعة القرار مقيدة بالقدرة المحدودة للمديرين في تشغيل المعلومات، وهذا ما سماه "العقلانية الحدة". وتفترض نظريته أن المديرين في الحياة العملية لا يبحثون عن الحل الأفضل بقدر ما يبحثون عن الحل المرضي، بمعنى أنهم يختارون الحل الذي يكون جيدا كفاية لحل المشكلة والتعامل معها. ويعتبر هذا النموذج وصفي ويحاول صاحبه من خلاله توضيح كيفية صناعة المديرين للقرارات فعلا في العالم الحقيقي¹.

شكل رقم (2-1): يوضح كيفية صناعة القرار.



المصدر: محمد حافظ حجازي، دعم القرار في المنظمات، دار الوفاء للطباعة والنشر، اسكندرية، مصر، 2006، ص110.

3.2 نموذج القرار الاستراتيجي: صاغه تشارلز ليند بلوم Charles lind bloom الذي وجه سهام نقده الى النموذج العقلاني، واعتبر أن المبادئ التي نادى بها سايمون مثالية كسابقتها، وأن القرار يأتي نتيجة لعمليات متتالية ومتراكمة أساسها المحاولة والخطأ، ويتميز القرار في هذا النموذج بما يلي:

- توظيف تجربة المديرين، ومنحهم حرية المبادرة في طرح الحلول المناسبة، ومدى ثقتهم في تلك القرارات.
- تقدير الظروف وتكييف القرار بما يتلاءم وظروف المرحلة وهذا يستلزم مرونة في التعامل مع الأهداف، ومتطلبات المرحلة.
- يسمح هذا الأسلوب باستغلال الفرص المتاحة، وهذا يتطلب نظام دقيق للمعلومات ونظام دعم القرارات.

¹ اسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009، ص40.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

درجة الفعالية في مثل هذه القرارات محدودة نتيجة تفويض القرار كلياً لتقديرات رئيس المؤسسة، وعدم ادخال عامل التكلفة والوقت والأهداف والرضا كمعايير للتقييم وهو ما حتم وجود نموذج رابع لاتخاذ القرار.

4.2 النموذج المختلط: عبارة عن نموذج توفيقى للنماذج الثلاثة السابقة وقد اجتهد في هذا الاتجاه أمتاي اتزوني

Amitai Etzioni الذي يرى أن بعض القرارات الأساسية يجب أن تتم على ضوء الموضوعية وبالتالي تحكيم مبادئ النموذج المثالي، في حين قرارات أخرى يجب مراعاة العوامل السلوكية والنفسية وبالتالي الحصول على الرضا، أما القرارات المهمة والمتعلقة بالأهداف الاستراتيجية العامة فإن ضرورة وضعها تحت المجهر وتقييمها وفق حسابات استراتيجية تصبح ضرورة لا غنى عنها.

وبهذه الكيفية يمكن هذا النموذج أو الأسلوب متخذ القرار من التكيف مع أي مستوى تنظيمي كان، كما أن هذا النموذج لا يقف عند استعمال مبادئ النموذج الكلاسيكي بل يمتد الى استعمال مبادئ السلوك الإنساني وتحقيق الرضا وصولاً الى القرار المقبول، كما أنه يعتبر القرار مظهر من مظاهر الاستراتيجية، وبالتالي فهو النموذج المختلط الذي يقدر لموضوع القرار حق تقديره باستعمال مختلف نتائج البحث العلمية¹.

المبحث الثاني: القرارات المالية.

تميزت الإدارة المالية الحديثة كأسلوب اتخاذ القرارات باهتمام كبير في الفكر المالي المعاصر، وتعد وظيفة متكاملة بالقرارات المالية المتمثلة أساساً في قرارات التمويل، قرارات الاستثمار، قرارات توزيع الأرباح، وسنحاول من خلال هذا المبحث إبراز أساسيات هذه القرارات من مفهوم واهمية.

المطلب الأول: الوظيفة المالية

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في نشاط المؤسسة، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطاتها من انتاج أو تسويق أو غيرها من وظائف أخرى دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط وأوجه الإنفاق المتنوعة.

ومن هنا يمكن اسقاط مفهوم القرارات المالية على الوظيفة المالية:

- هي تلك الوظيفة التي تهتم بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة.
- هي الوظيفة التي تهتم بالحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة وإدارة هذه الأموال.
- هي وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية².

¹ رابح سرير عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 61-63.

² يوسف حسن يوسف، التمويل في المؤسسات الاقتصادية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص 207.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

وبالتالي تهدف القرارات المالية إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، فالتوليف الجيد بين قرارات الاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح يساهم في تحقيق أهداف الوظيفة المالية، وترتبط القرارات السابقة مع بعضها البعض ارتباطاً وثيقاً.

وعلى مستوى الإدارة المالية، فإن جوهر عملها وفق المنهج الحديث كونها إدارة قائمة على "اتخاذ القرارات المالية" ومضمونها يدور حول تحقيق هدف استراتيجي متمثل بتعظيم القيمة السوقية للسهم أو تعظيم ثروة الملاك¹. وفيما يلي الأشكال المختلفة لعملية اتخاذ القرارات المالية:

1. قرارات في حالة التأكد التام: في هذه الحالة تتوفر كل المعلومات الملائمة واللازمة لاتخاذ القرارات، كما أن البدائل متوفرة لحل المشكلة ومردود تكلفة كل منها معروف ومعلوم، بحيث يكون المدير متخذ القرار متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة، وفي العادة تكون هناك نتيجة واحدة فقط لكل بديل، غير أن معرفة المدير الكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار هذه مستحيلة لأن المدير مخلوق بشري غير كامل، فالكمال لله وحده.

2. القرارات في حالة المخاطرة: في هذه الحالة يكون متخذ القرار يعلم بالنتائج المحتملة ولكنه لا يعلم أي من هذه النتائج سوف تحدث لأن هناك عدد متشعب من النتائج لكل بديل ولا توجد معرفة كاملة باحتمالات وقوعها، وهذا راجع لعدم توفر المعلومات الكافية، وخاصة فيما يخص قرارات الاستثمار.

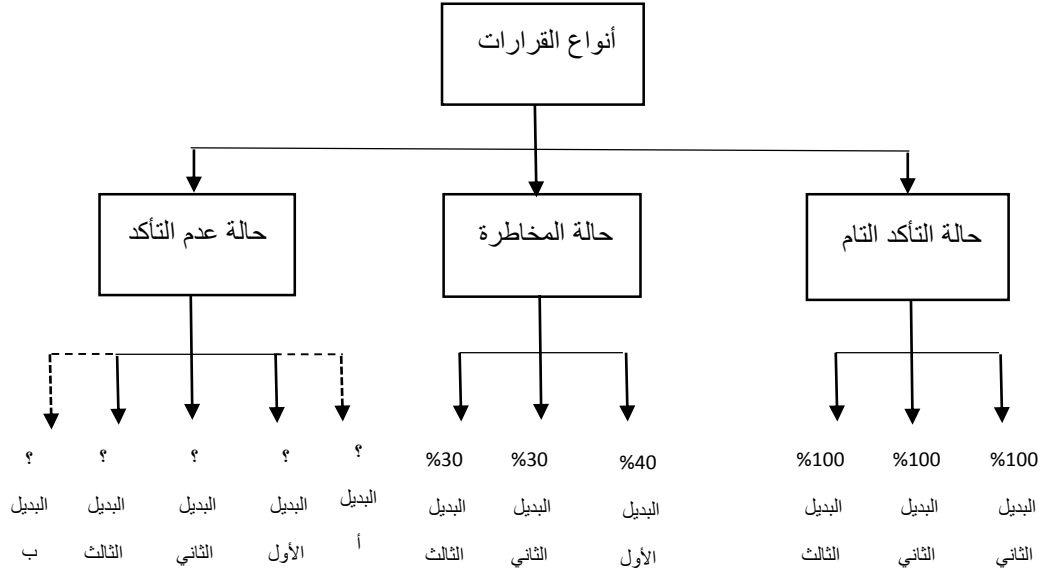
3. القرارات في حالة عدم التأكد: هذا النوع هو الأكثر صعوبة، لأن البدائل واحتمالات حدوثها والعوائد المحتملة من كل بديل غير معروفة².

¹ حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 56

² علي حسن علي، نظرية القرارات الإدارية (مدخل نظري وكمي)، دار زهران، عمان، 2007، ص 20.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

الشكل رقم (2-2): يوضح الأشكال المختلفة لعملية اتخاذ القرارات المالية.



المصدر: فريد كورتل وإهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 167.

وعلى الرغم من عدم وجود نموذج واحد لشكل القرار المالي الذي تلجأ إليه الإدارة المالية إلا أن مضمونه عادة يكون متماثل في غالبية شركات الأعمال، حيث تتوزع هذه القرارات بين قرارات للاستثمار Investment Décisions وقرارات للتمويل Financing Décisions وقرارات توزيع الأرباح Dévident Décisions¹.

المطلب الثاني: قرار التمويل.

1. تعريف قرار التمويل:

هو اختيار بين الأشكال المختلفة ويتركز على موقف المتعامل الاقتصادي حيث لا يقبل هذا الأخير على أموال إلا للمقابل تحقيق ربح وذلك بعد مدة زمنية معينة، وبالتالي الاختيار يكون بعد التأكد. تتعلق قرارات التمويل بتحديد حجم ونوع الأموال اللازمة لتمويل كل نوع من أنواع أصول المنظمة الحالية والجديدة وتحديد مصادر الحصول على كل منها، وتحديد الهيكل المناسب، وكذلك حساب تكلفة ودرجة المخاطرة الخاصة به، وتشمل قرارات التمويل:

- قرارات التمويل طويلة الأجل لتمويل الأصول الثابتة والجزء الثابت في الأصول المتداولة.
- قرارات التمويل قصيرة الأجل (الائتمان التجاري والائتمان المصرفي)².

¹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 11.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

يعتبر تمويل كل المصادر الضرورية لإنشاء مؤسسة أو شركة وضمن سير نشاطها وكذا توسيعها أي كل الموارد التي تجعل الشركة تنتج أكثر في ظروف أحسن مما يجعلها قادرة على تحقيق تدفقات نقدية.

2. مصادر التمويل: يمكن تقسيم مصادر التمويل بصفة عامة الى ثلاثة مصادر أساسية:

1.2 مصادر تمويل قصيرة الأجل: ويقصد به الأموال التي تزيد فترة استعمالها عن سنة تتمثل في مبالغ نقدية

التي تخصص في دفع الأجور وشراء المواد والتوسع الموسمي وغيرها من المدخلات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية والتي يتم تسديدها من الحصيلة المنتظرة للفعاليات الجارية نفسها، وهي مخصصة لتمويل الاستغلال¹.

وتتمثل أهم مصادر التمويل قصيرة الأجل في كل من الائتمان التجاري، والائتمان المصرفي والتي يمكن القاء

الضوء عليهما فيما يلي:

1.1.2 الائتمان التجاري: يمكن تعريف الائتمان بأنه نوع من أنواع التمويل قصير الأجل تحصل عليه الشركة من

الموردين ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر بها أو تستخدمها في العملية الصناعية، وتعتبر فترة

تأجيل الدفع مصدر من مصادر التمويل قصير الأجل، وتلجأ الشركة الى الائتمان التجاري في حالة عدم كفاية

رأس المال العامل لمقابلة الحاجات الجارية وعدم مقدرته على الحصول على القروض المصرفية وغيرها من

القروض القصيرة ذات التكلفة المنخفضة².

ويوجد شكلان أساسيان للائتمان التجاري، ويمكن توضيحهما بإيجاز فيما يلي:

● الشكل الأول: الحساب المفتوح (الحساب الجاري): ويعد هذا الشكل أكثر الأشكال شيوعا وانتشارا من

اشكال الائتمان التجاري، ووفقا له فإن البائع يرسل البضاعة مرفقا بها الفاتورة وشروط الدفع الى المشتري

الذي لا يقوم بتوقيع أي مستند رسمي لإثبات مديونيته لهذا المورد. حيث تظهر هذه القيمة بالميزانية العمومية

للمنظمة التي حصلت على هذا الائتمان وذلك في جانب الأصول تحت بند "مدينون" أو "حسابات القبض"

كما تظهر هذه القيمة أيضا في جانب الخصوم من ميزانية البائع.

● الشكل الثاني: أذونات الدفع (أوراق الدفع): وفقا لهذا الشكل يقوم المشتري (المدين) بتوقيع ورقة تجارية

(سند إذني أو كميالية) يتعهد فيها بسداد قيمة معينة لفرد معين (الدائن) في تاريخ محدد. وتظهر هذه الأوراق

¹ محمد إبراهيم عبد الرحيم، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2008، ص39.

² محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، دار الجامعة، للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص293.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

التجارية في جانب الخصوم من ميزانية المشتري تحت اسم "أوراق الدفع"، كما تظهر أيضا في جانب الأصول من ميزانية الدائن تحت اسم "أوراق القبض"¹.

2.1.2 الائتمان المصرفي: يقصد بالائتمان المصرفي terme Bank loans-short القروض قصيرة الأجل التي

تحصل عليها المنشأة من البنوك بغرض تمويل التكاليف العادية والمتجددة للإنتاج ومتطلبات الصندوق والتي تستحق عادة عندما تحصل المنشأة على عوائد مبيعات منتجاتها. ويأتي هذا النوع من الائتمان في المرتبة الثانية بعد الائتمان التجاري وذلك من حيث درجة اعتماد المنشأة عليه كمصدر للتمويل قصير الأجل².

أنواع الائتمان المصرفي (القروض المصرفية):

سوف نركز بالأساس على التمييز بين نوعين من القروض هما:

- قروض غير مكفولة بضمان: في هذا النوع من القروض line of credit يقوم البنك ولمدة معينة بتمويل مشاريع المنشأة أو المؤسسة كلما لزم الأمر ذلك مع تحديد الحد الأقصى للأموال المقترضة لتجنب المشاكل التي تنتج عن كثرة الاقتراض الأمر الذي يتطلب ويستوجب التفاوض بين الطرفين خاصة إذا كانت المؤسسة تقترض باستمرار³.

- القروض المكفولة بضمان: تعتبر هذه القروض الأكثر شيوعا لكون البنك التجاري يقوم بالاقتراض من أموال المودعين وبالتالي في اغلب الأحيان يكون بضمان من أجل منح المؤسسة قرضا معيناً. وهناك عدة أسباب لوضع ضمانات من قبل الشركات المقترضة مقابل الحصول على القرض، كأن تكون الشركة حديثة التكوين وبذلك فهي لا تتمتع بسمعة مالية أو تجارية كافية لضمان استرداد القرض، أو ضعف المركز المالي والائتماني للشركات المقترضة⁴.

2.2 مصادر التمويل متوسط الاجل: يوجد مصدران أساسيان للتمويل متوسط الأجل، يتمثلان فيما يلي:

1.2.2 القروض متوسطة الأجل: وتتراوح مدته من سنتين الى خمسة سنوات وهي تستخدم في تحقيق الأغراض

التالية:

- تمويل الجزء الدائم من رأس مال العامل: وذلك مثل مخزون الأمان أو الحد الأدنى من النقدية الواجب الاحتفاظ بها في المنظمة، حيث يكون التناسب بين مدة القروض وطبيعة الأصول الواجب تمويلها.

¹ أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 101-102.

² أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر، عناية، 2008، ص 38.

³ قاسم نايف علوان، إدارة الاستثمار بين النظري والتطبيقي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 302-303.

⁴ يوسف حسن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 251.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

- تمويل الأنشطة المتعلقة بالبحوث وتطوير المنتجات: حيث تتطلب عملية إعداد البحوث لتطوير المنتجات ضرورة إنفاق مبالغ ضخمة تستثمر لفترات زمنية طويلة تتناسب مع التمويل متوسط الاجل.
- **2.2.2 الاستئجار:** يمكن تعريف الاستئجار بأنه اتفاق بين طرفين أحدهما المؤجر والآخر المستأجر، بمقتضاه يسمح المؤجر للمستأجر بالاستفادة من الخدمات التي يؤديها أصل معين خلال فترة زمنية معينة مقابل القيام بسداد مبلغ معين من المال (القيمة الإيجارية) وذلك على فترات زمنية معينة.
ويمكن التمييز بين نوعين من الاستئجار:
- الاستئجار التشغيلي: يعرف هذا النوع من الاستئجار بأنه عقد استئجار خدمة، أو أصل بغية تنفيذ أعمال محددة غالباً تكون لفترة قصيرة، بعدها يسترد المؤجر الأصل لتأجيره مرة أخرى.
ويتسم هذا النوع من الاستئجار بعدة خصائص تتمثل في قلة المدة التي يغطيها اتفاق هذا الاستئجار حيث تكون غالباً أقل من العمر الإنتاجي للأصل مما يتيح لمالك هذا الأصل فرصة إعادة تأجيره لفترات زمنية أخرى، كما يسمح بقيام المؤجر بإجراء خدمات الصيانة للأصل، ووجود إمكانية لقيام المستأجر بإلغاء اتفاق الاستئجار وإعادة الأصل إلى مالكه خلال فترة التعاقد.
- الاستئجار الرأسمالي: وفقاً لهذا النوع من الاستئجار يقوم المستأجر باستخدام الأصل المؤجر خلال فترة زمنية طويلة الأجل غالباً ما تمتد لتغطية العمر الإنتاجي للأصل مقابل سداد مبلغ من المال (قيمة إيجارية) كل فترة زمنية من فترات عقد الإيجار.
ويتصف الاستئجار الرأسمالي بعدة سمات، تتمثل بصفة أساسية في عدم قابليته للإلغاء أثناء فترة التعاقد وطول الفترة الزمنية التي يغطيها الاتفاق، بالإضافة إلى قيام المستأجر بإجراء خدمات الصيانة للأصل المؤجر.
- **3.2 مصادر التمويل طويلة الأجل:** تستخدم معظم المنظمات التمويل طويل الأجل لتغطية الإنفاق اللازم لشراء الأصول الثابتة وتمويل الجزء الدائم من الأصول المتداولة وتزيد مدته عن خمسة سنوات مثل عمليات التوسيع وهي مخصصة للاستثمار¹.
وتتمثل مصادر التمويل طويلة الأجل فيما يلي:
- الأسهم العادية: السهم هو سند ملكية لحامله ويتمتع صاحبه بحق التصويت في الجمعية العمومية، وحق الاطلاع على دفاتر المؤسسة والمشاركة في الأرباح والخسائر وحق البيع والتداول وتكون مسؤولية محدودة حسب حصته من رأس المال.

¹ أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 118-120.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

تتعدد قيم وأسعار الأسهم حيث أن للسهم قيمة إسمية وهي مدونة على صك السهم وقيمة إصدار هي القيمة التي يتم على أساسها إصدار السهم، وقد تكون قيمة الإصدار أكبر من القيمة الإسمية حيث يتم إصدار الأسهم بعلاوة إصدار وقد تكون أقل حينما يتم الإصدار بخصم إصدار كما أن للأسهم قيمة سوقية تتحدد حسب قوى العرض والطلب في سوق الأوراق المالية وقيمة دفترية محاسبية تتحدد بقسمة حقوق الملكية على عدد الأسهم. وتعتبر تكلفة الأسهم العادية كبيرة نسبياً مقارنة بتكلفة مصادر التمويل الأخرى وذلك نظراً لارتفاع درجة المخاطرة حيث أن حامل السهم العادي مشارك في الخسائر المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة بعكس الدائنين، كما أنه في حالة الإفلاس وتوزيع أموال التصفية يأتي حملة الأسهم العادية في المرتبة الأخيرة بعد الدائنين وحملة الأسهم الممتازة.

ولحساب تكلفة السهم العادي تعطى الصيغة التالية:

$$r = \frac{bi}{fi - si} + t$$

r : تكلفة السهم العادي.

bi : الأرباح المتوقعة توزيعها سنوياً عن ملكية السهم الواحد.

fi : قيمة إصدار السهم العادي.

si : مصاريف الإصدار للسهم الواحد.

t : معدل النمو المتوقع¹.

● الأسهم الممتازة: وهي تمثل سند ملكية حيث يتمتع حامل السهم الممتاز بكافة الحقوق والمزايا التي يتمتع بها حامل السهم العادي ما لم يكن هنالك نص على خلاف ذلك في عقد الإصدار، وللسهم الممتاز أيضاً قيمة إسمية وقيمة دفترية محاسبية (حقوق الملكية الممتازة على عدد الأسهم الممتازة) وقيمة إصدار وقد تفوق القيمة الإسمية (من خلال علاوة الإصدار) أو تقل عنها بتحمل المؤسسة خصم الإصدار وتختلف الأسهم الممتازة عن الأسهم العادية كما يلي:

- حامل السهم الممتاز له الحق في استرجاع قيمة سهمه عند التصفية.

- لا يحق لحامل السهم الممتاز التصويت في الجمعية العامة.

- عائد السهم الممتاز ثابت ولا يتأثر بمستوى نشاط ووضوح المؤسسة.

¹ معراج هوارى وآخرون، القرار الاستثماري في ظل عدم التأكد والأزمة المالية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص184.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

- يحق لحامل السهم الممتاز تحويله لسهم عادي.
- لإدارة المؤسسة الحق في شراء الأسهم الممتازة من أصحابها متى أرادت ذلك. وتحدد تكلفة السهم الممتاز من خلال العلاقة التالية:

$$r = \frac{bi}{fi - si}$$

حيث يستثنى هذا النوع من الأرباح الإضافية وذلك بالنظر إلى قلة درجة المخاطرة التي يتحملها أصحاب الأسهم الممتازة مقارنة بأصحاب الأسهم العادية.

- السندات: السند هو أداة من أدوات المديونية طويلة الاجل تصدره المؤسسات بهدف الحصول على أموال لتمويل نفقاتها الاستثمارية وتمثل بذلك قيمة السند التزاما على المؤسسة يتعين الوفاء به في تاريخ الاستحقاق المتفق عليه.

إن حامل السند له الحق في استرداد القيمة الإسمية للسند عند تاريخ الاستحقاق وله الحق أيضا في الحصول على معدل فائدة دوري ثابت دون الأخذ بعين الاعتبار ربحية أو خسارة المؤسسة، وللسند قيمة سوقية قد تزيد أو تقل عن القيمة الاسمية فقد يحقق حامل السند أرباحا رأسمالية حينما تزيد قوة المركز المالي للمؤسسة المصدرة له ويزيد الطلب على سنداتهما في سوق الأوراق المالية، وبذلك تصبح القيمة السوقية للسند أكبر من قيمته الاسمية كما أن العكس وارد حيث قد يتكبد السند خسائر رأسمالية نتيجة انخفاض في قيمة السند السوقية مقارنة بقيمته الاسمية¹.

- الأرباح المحتجزة: تعتبر الأرباح المحتجزة أحد المصادر الهامة للتمويل طويل الأجل، وتظهر هذه الأرباح في الميزانية العمومية للمنظمة كجزء من حقوق الملكية، وبالتالي تمثل بديلا تمويليا أمام المنظمة لشراء أصول جديدة دون الحاجة للاقتراض أو بيع أسهم إضافية، حيث تتمكن المنظمات من تمويل عمليات النمو لديها وذلك في ظل ظروف معينة كصعوبة بيع الأوراق المالية، وعندما يريد الملاك تجنب زيادة حقوق التصويت والمشاركة في السيطرة، وإذا كانت الأرباح المحققة مرتفعة وكافية لمقابلة النمو، وأنها تتمكن المنظمات أيضا من تخفيض عبء الاقتراض عن طريق استبدال هذه القروض تدريجيا بالأرباح المحتجزة².

¹ المرجع السابق، ص 185-187.

² أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 128.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

المطلب الثالث: قرار الاستثمار.

لا يخرج القرار الاستثماري في طبيعته عن أي قرار آخر من حيث كونه اختيار البديل الملائم، والقرار الاستثماري يعتمد على هدف رئيسي للمستثمر وهو تعظيم العائد المحقق على الاستثمار في حدود مستوى مقبول من المخاطرة.

1. مفهوم قرار الاستثمار:

1.1 تعريف الاستثمار:

يقصد بالاستثمار التخلي عن أموال يمتلكها الفرد في لحظة زمنية معينة ولفترة من الزمن بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوضه عن القيمة الحالية للأموال المستثمرة وكذلك عن النقص المتوقع في قيمتها الشرائية بفعل عامل التضخم وذلك مع توفير عائد معقول مقابل تحمل عنصر المخاطرة المتمثل في احتمال عدم تحقق هذه التوقعات¹.

ويعرف الاستثمار أيضا بأنه:

- توظيف الأموال المتاحة في اقتناء أو تكوين أصول، بقصد استغلالها لتحقيق أغراض المستثمر، ومن ثم يقوم الاستثمار على أربعة مقومات هي:

أ- الموارد المتاحة: وتمثل في الأموال التي توفرها مصادر التمويل المختلفة.

ب- المستثمر: وهو الشخص الطبيعي أو الاعتباري الذي يقبل قدرا من المخاطر لتوظيف مواردها الخاصة ليحقق أكبر قدر من الربح.

ج- الأصول: وتعني ممتلكات الشركة (ثابتة ومتغيرة)، وهي تلك الاستثمارات التي يوظف فيها المستثمر أمواله، وتمثل في العقارات ومحافظ الأوراق المالية وغيرها، مما ينعكس أثرها على الإنتاج.

د- أغراض المستثمر: أي النتائج التي يتوقعها المستثمر من استثماراته².

ويمكن تصنيف الاستثمارات إلى ثلاثة أنواع أساسية وهي كما يلي:

- الاستثمارات الاستبدالية Replacement: تعني الاستثمارات الاستبدالية استبدال أصل جديد محل أصل قديم على سبيل المثال إحلال الآلات والمكائن بآلات جديدة أكثر كفاءة، وهذا النوع الاستبدالي أو الاحلالي يتطلب اجراء دراسة تقييمية مفصلة لتحديد جدوى الإحلال من عدمه مع الإشارة إلى أن عملية الإحلال

¹ محمد مطر، إدارة الاستثمارات - الإطار النظري والتطبيقات العملية - ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 22.

² علي لطفي، الاستثمارات العربية ومستقبل التعاون الاقتصادي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 4.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

أو استبدال قد لا تعرض المشروع لمخاطر جديدة بسبب استمراره في إنتاج نفس السلعة التي يتعامل بها، وفي ضوء الحصة السوقية التي يمتلكها.

- الاستثمارات التوسعية Expansions: الاستثمارات التوسعية عبارة عن استثمارات تهدف إلى إضافة خطوط إنتاجية جديدة تؤدي إلى توسيع الطاقة الإنتاجية الحالية لتلبية حاجات السوق أو بهدف الحصول على أسواق جديدة.

- الاستثمارات الابتكارية Different Type of Product: هي تلك الاستثمارات التي تؤدي إلى إنتاج سلع جديدة مبتكرة أو استعمال طرق جديدة في الإنتاج تؤدي إلى تحسين السلعة المنتجة وإضافة إليها خصائص جديدة تختلف عن خصائصها القديمة بنسبة كبيرة¹.

2.1 قرار الاستثمار: هو القرار الذي يهدف إلى تحديد مبلغ الأموال التي ستستثمر، وكذلك اختيار نوع الأصول التي تكون موضوع هذه الاستثمارات ويترتب عن قرار الاستثمار أخطار على المؤسسة أو المستثمر بسبب أن الآثار المستقبلية للمشاريع الاستثمارية لا تكون معروفة بدقة.

ويرى آخرون بأن قرار الاستثمار يتضمن ارتباط مالي ضخم لفترة زمنية طويلة بقصد الحصول على عائد في المستقبل².

2. اتخاذ قرار الاستثمار:

يعد اتخاذ قرار الاستثمار من أهم وأخطر القرارات التي تنفذها إدارة المؤسسة كونها تؤثر على نموها وبقائها أضف إلى ذلك يعتبر الاستثمار بمثابة تجميد للأموال على المدى الطويل على أمل تحقيق عوائد مستقبلية، لذلك يصعب التراجع عن قرار الاستثمار عند الانطلاق في تجسيده، كل ذلك يجعل من هذا القرار قراراً استراتيجياً يتطلب دراسة دقيقة ومعقدة للاستثمار³.

يشمل قرار الاستثمار على عدة مراحل هي:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة: إن الهدف من وراء الحيازة أو إنجاز الاستثمارات هو تحقيق أهداف المؤسسة على المدى المتوسط والطويل والتي تحدد بناء على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

¹ دريد كامل آل شبيب، إدارة مالية الشركات المتقدمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 78-79.

² فاطمة الحاج قويدر، التمويل كأداة لاستمرارية المشاريع الاستثمارية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011-2012، ص 21.

³ مبارك لسوس، التسيير المالي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، (دون بلد)، 2012، ص 116.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

- البحث عن الاستثمارات والمشاريع: تبدأ هذه المرحلة بالبحث عن الاستثمارات الضرورية لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ثم تتبع بعملية وصف وتحليل المشروع الاستثماري الذي يتكون من عدة استثمارات (أراضي، مباني، آلات...).
 - جمع المعلومات: يتطلب كل استثمار تقوم به المؤسسة سلسلة من الدراسات والبحوث بغرض جمع المعلومات الضرورية عنه، والمتمثلة في (تكلفة الاستثمار والعمر الإنتاجي،...)¹.
- لاتخاذ القرار الاستثماري يجب دراسة المشروع من جوانب مختلفة، كما هي موضحة في الجدول التالي:
- جدول رقم (1-2): يوضح الجوانب المختلف التي يجب دراستها في المشروع عند اتخاذ قرار الاستثمار.

الدراسة التجارية	-تحديد السوق ومعدل نموه، سعر البيع، سياسة التوزيع، آجال التحصيل. -تحديد حصة المؤسسة من السوق التي ترغب في تحقيقها.
الدراسة التقنية والاقتصادية	-تحديد الاستثمارات الضرورية، تكاليف الاستغلال، آجال الاستلام والإنجاز، مدة حياة الاستثمارات
الدراسات البشرية	-تحديد احتياجات المستخدمين من حيث العدد والكفاءة. -التكوينات الضرورية .
الدراسة الجبائية والقانونية	-تحديد الامتيازات، الرسم على القيمة المضافة، معدل الضريبة على أرباح الشركات.
الدراسة المالية	-تحديد موارد التمويل، قدرة المؤسسة على الاستدانة -تحديد معدل الفائدة في السوق المالي للاستثمار. -سياسة التمويل التي ترغب المؤسسة في تبنيها بالنسبة للاستثمار.

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على زغود تبر، محددات سياسة التمويل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009، ص06.

¹ زغود تبر، محددات سياسة التمويل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009، ص05.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

3. مبادئ القرار الاستثماري:

يقوم القرار الاستثماري على العديد من المبادئ من أهمها:

- مبدأ الاختيار: وفق هذا المبدأ تقوم المؤسسة باختيار المناسب لها من بين فرص الاستثمار بدلا من توظيفها في أول فرصة تتاح لها.
- مبدأ المقارنة: حسب هذا المبدأ تقوم المؤسسة بالمقارنة بين البدائل المتاحة لاختيار المناسب من بينها.
- مبدأ الملائمة: تقوم المؤسسة باختيار الاستثمار يلائم احتياجاتها وعلى ضوء الإمكانيات المتوفرة لديها.
- مبدأ التنوع: أي أن المؤسسة تقوم بتنوع استثماراتها بهدف تقليل مخاطر الاستثمار¹.

المطلب الرابع: قرارات توزيع الأرباح.

تقوم سياسة توزيع الأرباح على أساس اتخاذ قرار بالمفاضلة بين بديلين أحدهما توزيع الأرباح والآخر احتجاز هذه الأرباح بغية إعادة استثمارها مرة ثانية داخل المنظمة

1. مفهوم قرار توزيع الأرباح: يقصد بقرار توزيع الأرباح قيام المنظمة بتوزيع هذه الأرباح على المساهمين وذلك إما في شكل نقدي أو في شكل أسهم².

- مفهوم التوزيعات: توجد عدة مفاهيم للأرباح الموزعة نوجز بعضها في النقاط التالية:
 - التوزيعات هي تلك الدفعات النقدية المقرر توزيعها على حملة الأسهم العادية وفقا لربحية المؤسسة وسيولتها.
 - تعرف التوزيعات أيضا على أنها "توزيعات الملكية لحملة الأسهم من الأرباح الحالية أو المتراكمة عن سنوات سابقة، وأن توقيت التوزيع يخضع لمصادقة مجلس إدارة المؤسسة.

وقد ورد مفهوم الأرباح الموزعة في (language the Random House Dictionary of the English) على أنه مجموعة النقود المدفوعة الى حملة الأسهم في المؤسسة من الأرباح، ويدفع هذا المقسوم عندما تحقق أرباحا حالية، أو أن يتم دفعة من الأرباح المحتجزة عن فترة سابقة³.

¹ سمية دربال، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012، ص6.

² أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص207.

³ علي بن الضب، دراسة تأثير الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة بالبورصة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009، ص122.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

من الناحية النظرية نجد الشركة عليها أن تختار بين حجز الأموال وإعادة استثمار هذا الفائض بمعدل عائد لا يقل عن تكلفة الأموال، أو توزيع هذه الأموال إذا كان معدل العائد المتوقع لهذه الأموال الإضافية أقل من تكلفة الأموال¹.

2. العوامل المؤثرة في قرار توزيع الأرباح:

توجد العديد من العوامل التي تؤثر في قرار توزيع الأرباح، يتمثل أهمها فيما يلي:

1.2 قيود توزيع الأرباح: وتشمل هذه القيود كل من:

- عقود الحماية: تتمثل في القيود المترتبة على عقود الدين، فعند لجوء المنشأة إلى القروض ذات الفائدة الثابتة فقد يفرض عليها شرطا بعدم توزيع الأرباح على المساهمين ما لم تكن نسبة السيولة ومعدل تغطية الفوائد تزيد عن حد أدنى معين.
- توافر النقدية: فقد تحقق المنشأة مكاسب ولكن لا تتوافر لديها سيولة نقدية كافية لتوزيع الأرباح وهذا ما يدل على عدم جودة ربحية المؤسسة.

2.2 فرص الاستثمار: تتوقف سياسة توزيع الأرباح في المنشأة أيضا على فرص الاستثمار المتاحة أمامها. فإذا كانت المنشأة في مرحلة النمو فإن حاجتها إلى الأرباح لإعادة استثمارها تكون أكبر من حاجتها إلى توزيع أرباحها.

3.2 بدائل التمويل المتاحة: وتشمل هذه البدائل ما يلي:

- تكلفة إصدار أسهم جديدة: إذا احتاجت المنشأة إلى سيولة إضافية فإنها يمكن أن تصدر أسهم جديدة أو تحتجز الأرباح، ولكن إذا كانت تكلفة الإصدار كبيرة مما يرفع تكلفة الملكية، فإن المنشأة قد تلجأ إلى تخفيض نسبة توزيع الأرباح واحتجازها لتمويل حاجتها من الأموال.
- إمكانية استبدال الدين: إذا لم تستطع المنشأة زيادة الدين في هيكل التمويل لأنه يزيد في تكلفة التمويل (تكلفة الملكية والدين معا) فإنها لا بد وأن تستخدم الملكية (بما فيها الأرباح المحتجزة) الأمر الذي يقلل من نسبة توزيعات الأرباح على المساهمين.
- التحكم: إذا ما كانت إدارة المنشأة أو الملاك من النوع الذي يريد التحكم في المنشأة، فلن تلجأ إلى التمويل بإصدار أسهم عادية جديدة لمساهمين جدد، بل تلجأ إلى الأرباح المحتجزة كمصدر للتمويل مما يخفض نسبة التوزيعات.

¹ عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 421.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

4.2 أثر سياسة التوزيع على تكلفة الملكية: يتوقف اختيار سياسة التوزيع على الأثر الذي قد تتركه على تكلفة

الملكية، وما قد تتركه سياسة توزيع معينة على تكلفة الملكية يعتمد على عدد من العوامل وهي:

- رغبة المساهمين في الحصول على التوزيعات حالياً مقابل الدخل المتوقع في المستقبل.
- مخاطر توزيع الأرباح مقابل مخاطر المكاسب الرأس مالية.
- المزايا الضريبية التي يحصل عليها المساهمون عند احتجاز الأرباح وحصولهم على المكاسب الرأس مالية حيث (أن الضريبة على المكاسب الرأس مالية أقل من الضريبة على الأرباح الموزعة).
- مضمون المعلومات أو الإشارة عن التوزيعات التي تجريها المنشأة¹.

3. نظريات توزيع الأرباح:

1.3 نظرية الأرباح المتبقية: يتم وفقاً لهذه النظرية دفع توزيعات الأرباح للمساهمين من قيمة الأرباح المتبقية في

المنظمة وذلك بعد القيام بتمويل جميع الفرص الاستثمارية المرحة المتاحة للمنظمة.

2.3 نظرية تأثير المحتوى المعلوماتي: بمقتضى هذه النظرية تنقل سياسة توزيع الأرباح معلومات إلى المستثمرين،

وأن لردود أفعال هؤلاء المستثمرين تجاه هذه المعلومات تأثير إما إيجابي أو سلبي على أسعار الأسهم.

وفي ضوء ذلك فقد يفسر المستثمرون زيادة توزيعات الأرباح على أنها إشارة جيدة من مستقبل المنظمة.

3.3 نظرية عصفور في اليد: تعرف هذه النظرية أيضاً بنظرية تفضيل العائد، ويمثل توزيع الأرباح صورة هذا العائد

وطبقاً لهذه النظرية فإن المستثمرين يفضلون الاستثمار في المنظمات التي تقوم بتوزيع نسبة أكبر من الأرباح.

4.3 نظرية تفضيلات المستثمرين: يندفع المستثمرون وفقاً لهذه النظرية نحو المنظمات التي تحقق سياسات

توزيعات الأرباح فيها رغبتهم واحتياجاتهم المختلفة، وفي ضوء ذلك فإنهم يحددون قيمة أكبر لهذه المنظمات².

4. السياسات المعتمدة في توزيع الأرباح:

توجد العديد من أنواع سياسات توزيعات الأرباح، وتتمثل أهم هذه السياسات فيما يلي:

1.4 سياسة توزيع الأرباح بمعدل ثابت: تقوم المنظمة وفقاً لهذه السياسة بتوزيع نسبة مئوية ثابتة من الأرباح

كعائد نقدي على المساهمين، ويصبح من السهل على المنظمات تنفيذ هذه السياسة ظالماً لأنها حددت التوزيع

المبدئي لها.

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص ص 401-404.

² أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 209-211.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

ويترتب على هذه السياسة عدم ثبات توزيعات الأرباح، بالإضافة الى عدم قدرة المساهمين على التنبؤ بها في حالة تقلب أرباح المنظمة.

2.4 سياسة توزيع مبلغ نقدي ثابت: يتم وفقا لهذه السياسة توزيع مبلغ نقدي ثابت على المساهمين وذلك بغض النظر عن مستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة كل سنة.

وفي ضوء ذلك فإن هذا المبلغ النقدي الثابت يعتبر مبلغا مستقرا من توزيعات السهم الواحد، وبالتالي فإن معظم المنظمات ترفض خفض توزيعات أرباحها حتى في أوقات المحن المالية التي تتعرض لها.

3.4 سياسة توزيع الأرباح المنتظمة زائد الإضافات: تأتي هذه السياسة في مكان وسط بين السياستين السابقتين لتوزيعات الأرباح، وبمقتضاها تحافظ المنظمة على توزيعات للأرباح منتظمة ومنخفضة، بالإضافة إلى زيادات إذا سمحت أرباح هذه المنظمة بذلك¹.

المبحث الثالث: اليقظة التنافسية كأداة لاتخاذ القرار المالي:

تعتبر اليقظة نشاطا استراتيجيا لا يمكن الاستغناء عنه، فهو يزود المؤسسة بالمعلومات المفيدة التي تؤهلها لمواجهة المنافسة والتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها بفضل اتخاذ الإجراءات والقرارات المالية المناسبة في الوقت المناسب.

المطلب الأول: أهمية اليقظة في المؤسسة

تبرز أهمية اليقظة في المؤسسة من خلال النقاط التالية:

1. دور اليقظة في اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يعتبر من أهم أسس النجاح. فمهما كان نوع القرار (تشغيلي، تكتيكي أو استراتيجي) فهو يستوجب توفر معلومات ذات جودة وتعمل على تخفيض حالة عدم التأكد التي تواجه متخذ القرار. إذ أن جودة القرار تعتمد بالدرجة الأولى على جودة المعلومات، ويتجلى دور اليقظة في اتخاذ القرارات من خلال ما توفره من المعلومات بالكمية والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب. هذه المعلومات تعطي صورة واضحة عن مجال القرار وعن البدائل الممكن اتباعها.

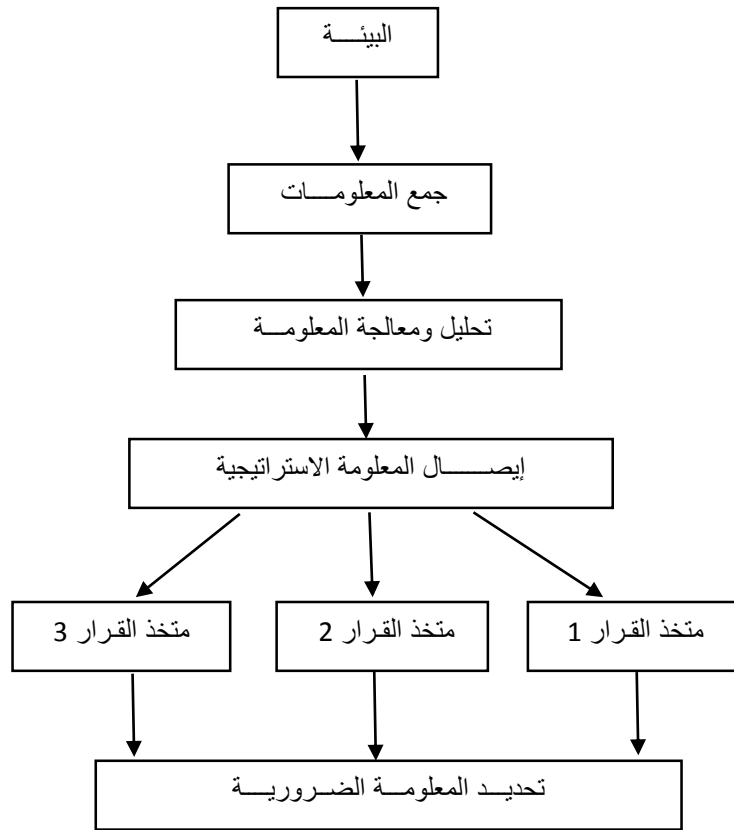
إن ممارسة اليقظة عملية استراتيجية وصعبة في آن واحد. وتزداد صعوبتها مع تزايد أهمية القرار الواجب اتخاذه. فبيئة المؤسسة تتكون من كثير من المتغيرات من ثم تحوي كما هائلا من المعلومات، لذلك يكون على عاتقها أن

¹ مرجع سابق ، ص ص 217-219.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

تختار بعناية عناصر أكثر أهمية أي التي تمكنها من الحصول على مزايا تنافسية وتضعها تحت المراقبة وتوجيه اليقظة في اتجاه الذي يخدمها ويضمن حصولها على المعلومات المفيدة. بعدها يتم ارسالها لمتخذي القرار ليحددوا بدورهم المعلومات الضرورية لوضع الأهداف والخيارات الاستراتيجية التي تتناسب مع البيئة وما تحمله من تحديات، فرص وقيود، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (2-3): سيرورة مراقبة البيئة



المصدر: بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موييليس، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص139.

وبما أن عملية صنع القرارات تعني الاختيار من بين البدائل المتاحة بعد تقييم النتائج المترتبة عن كل بديل ثم اختيار أفضلها، ونظرا لأن عدد هذه البدائل قد يكون كبيرا أو غير محدد فضلا عن صعوبة صنع الكثير من القرارات في ظل التقدم التكنولوجي ومتطلبات البيئة والمنافسة الشديدة، الأمر الذي يستلزم بذل جهود كبيرة واستنفاد وقت كبيرة. ولتذليل هذه الصعوبات يمكن الاستفادة من الأساليب الرياضية الحديثة في مجال صنع القرارات غير أن تطبيق

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

هذه الأساليب يتعذر في ظل غياب المعلومات الضرورية، لذلك فنظام اليقظة هو الذي يكفل توفير هذه المعلومات التي تسمح بتسهيل عملية صنع القرار وترشيدها وكذا تعمل على تخفيض حالة عدم التأكد التي تميز البيئة المعاصرة.

2. دور اليقظة في أداء المهام الإدارية:

تهدف الإدارة الى استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة من خلال ممارسة مهام التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف المنشودة. هذه المهام لا تتم إلا بوجود معلومات التي يوفرها نظام اليقظة. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1.2 التخطيط: يعني إعداد التنبؤات، تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، الموازنات والسياسات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف. ولا يمكن إعداد هذه الخطط ولا تنفيذها ولا متابعتها في ظل غياب المعلومات.

2.2 التوجيه: هو مجموعة من الأنماط السلوكية التي تستخدمها الإدارة في حفز الأفراد لإنجاز العمل، كما تقتضيه الخطة وما يستلزمه النظام. والتوجيه بهذا المعنى يتضمن القيادة، التحفيز والاتصالات. وعلى الرغم من اختلاف الإدارات في أنماطها السلوكية عند مواجهتها لنفس المواقف إلا أن الحد الأدنى من متطلبات التوجيه يتمثل في توفير المعلومات عن الأفراد.

3.2 الرقابة: تعني قياس أداء الأفراد، الجماعات والمؤسسة بهدف كشف الانحرافات وتصحيحها بالشكل الذي ينسجم مع الأهداف المحدد سلفاً. فالعناصر الجوهرية لوظيفة الرقابة تشتمل على القياس، المقارنة، التغذية العكسية والنشاط التصحيحي. وكل عنصر من هذه العناصر يحتاج الى المعلومات.

مما سبق يتضح لنا مدى أهمية المعلومات ليس فقط في أداء كل المهام الإدارية، بل وفي توفير ظروف التطبيق الصحيح والعقلاني لها وتحقيق التكامل فيما بينها. هذه الأهمية تعكس الدور الاستراتيجي لليقظة على مستوى كل إدارة التي باعتمادها على المعلومات المناسبة يمكنها من تحقيق أداء عالي وممارسات مبدعة تميز المؤسسة عن منافسيها¹.

3. دور اليقظة في القيام بأنشطة المؤسسة:

تقوم المؤسسة بمجموعة من الأنشطة الخالقة للقيمة بدرجات متفاوتة، ولتحقيق هذه القيمة يجب ممارسة كل نشاط بطريقة صحيحة ومبدعة وهو ما يتطلب توفر المعلومات المناسبة، ولن يتأتى ذلك ما لم يتم الاعتماد على نظام يقظة فعال، وفيما يلي عرض لبعض هذه الأنشطة:

¹ بومعزة سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 139-140.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

1.3 التمويل: وهو يهتم بالموارد المالية المتاحة للمؤسسة واختيار الأسلوب المناسب في إدارتها من خلال تحديد كيفية الحصول ومصادر هذه الموارد وسبل إنفاقها بما ينسجم والأهداف الكلية. فالمهمة الأساسية لهذا النشاط هي مقابلة الالتزامات المالية للمؤسسة باستخدام الممكن من تلك الموارد وبالشكل الذي يتوافق مع هامش الأمان المخطط. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التحكم بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة والمترتبة على اجمالي النشاط الذي تمارسه هذه المؤسسة وصولاً الى أهدافها المنشودة. والسبل الوحيدة الى تحقيق هذا التحكم بشكل سليم وهو في توفير المعلومات الضرورية.

2.3 الإنتاج والعمليات: يستلزم هذا النشاط تحويل المواد الى سلع وخدمات. وبغض النظر عن إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، فالأمر يقتضي في كلتا الحالتين توفر المعلومات عن جميع الجوانب هذه العملية.

3.3 التسويق: يتولى تحديد الأسواق أو أجزاء السوق التي تعمل المؤسسة على خدمتها وتوجيه الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة ورضا زبائنها. فمن ناحية نجد الوظيفة التسويقية توجه نحو تحديد وتلبية احتياجات ورغبات الزبائن، ومن ناحية ثانية تسعى لتحقيق أكبر كمية ممكنة من المبيعات التي تعظم عائدات المؤسسة. وهذا يعني أن هدف هذا النشاط هو تسهيل تدفق السلع من المؤسسة الى الأسواق، ولأجل تحقيق ذلك لابد من وجود تدفق موازي من المعلومات وكذا بالاتجاه المعاكس أي من الأسواق الى المؤسسة¹.

المطلب الثاني: نظام معلومات التمويلي

يعتبر نظام المعلومات التمويلي أحد مقومات اليقظة التنافسية، فهو يساعد متخذ القرار في اتخاذ القرار المالي بصفة عامة والقرار التمويلي بصفة خاصة.

1. تعريف نظام المعلومات التمويلي: يعرف على أنه إحدى نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية التي تقوم بدعم عملية اتخاذ المديرين الماليين لقراراتهم المتعلقة بالأنشطة التمويلية وتحديد المخصصات المالية والرقابية على الموارد المالية للمنظمة².

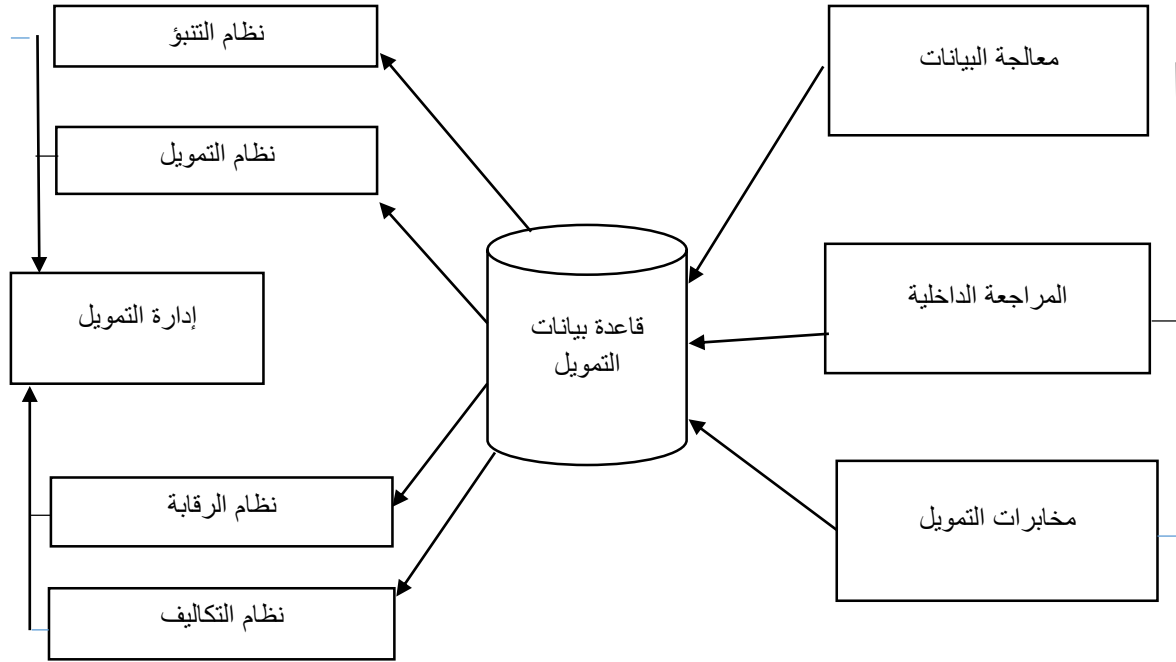
وفيما يلي نتناول موجز هذا النظام من خلال التعرف على العناصر الأساسية المكونة للنظام:

¹ مرجع السابق، ص 141.

² نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 194.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

الشكل رقم (2-4): التصميم المعماري لنظم المعلومات التمويلية.



المصدر: نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص198.

2. النظم الفرعية لمدخلات نظام المعلومات التمويلي: فيما يلي نتناول موجز للنظم الفرعية لمدخلات نظام

المعلومات التمويلية والتي تمثل المصادر التي تستقي منها قاعدة بيانات التمويل مدخلاتها:

1.2 نظام مخبرات التمويل: يقوم نظام بتوفير المعلومات المالية الخارجية التي ترتبط وتؤثر على التدفقات المالية

الداخلة والخارجة من المنظمة باعتبار أن التمويل هو النشاط المسؤول عن تلك التدفقات وتمثل تلك المعلومات ذات الصلة بالمصادر المالية كالمساهمين والبنوك، والأسواق المالية، والمؤسسات المالية الكبرى، وفي المقابل يقوم نظام مخبرات التمويل بنشر المعلومات المالية عن المنظمة والتي تهم المؤسسات المالية الأخرى، فعلى سبيل المثال يهم البنك قبل تقديم القروض أو أي تسهيلات ائتمانية ترغبها المنظمة التعرف على المركز المالي لها، ونسب الربحية والسيولة ومعدل دوران الأصول وغيرها.

ويستهدف نظام المخبرات من وراء تجميع تلك المعلومات المالية تحديد أفضل مصادر التمويل للمنظمة وكذا انساب الاستثمارات التي يمكن توجيه أموال المنظمة إليها. وتعتبر المعلومات التي تهم المساهمين من أكثر الأنشطة أهمية بالنسبة للنظام معلومات التمويل والهيكل التنظيمي للإدارة المالية في الكثير من منظمات الأعمال، يتضمن قسم خاص بشؤون المساهمين ويتولى نشر المعلومات المالية عن المنظمة في صورة تقارير دورية ملخصة ومبسطة تعكس لهم الوضع المالي ونسب الربحية والعائد على الاستثمار وغيرها من المعلومات التي يهم المساهمين التعرف عليها.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

بالإضافة للمعلومات السابقة المتعلقة بالمساهمين يقوم نظام معلومات التمويل بتجميع المعلومات عن البنوك وشركات التأمين فالتعاملات المالية التي تتم بين المنظمة وهذه المؤسسات تؤثر على القرارات التمويلية التي يتخذها المدير المالي وغالبا ما يأخذ التدفق المعلوماتي الداخلي للمنظمة الشكل الرسمي حيث يتم نقل المعلومة في شكل تقارير دورية وتتضمن بعض المؤشرات حول الاقتصاد القومي. ويمكن القول ان نظام مخابرات التمويل يعتمد على عدد من قنوات للحصول على المعلومات الخارجية مثل، قنوات الاتصال الرسمي وتتمثل في المنشورات والتقارير المطبوعة في المجالات المالية والعلمية المختصة، وقنوات الاتصال غير رسمية وتتضمن مختلف الاتصالات الشفهية او الهاتفية التي يجريها مسؤولي المنظمة مع المؤسسات المالية المتعاملة مع المنظمة للحصول على المعلومات المتعلقة بالنشاط التمويلي.

قواعد بيانات الحاسب وشبكة الأنترنت، يمكن لنظام المخابرات التمويلية أن يستوفي العدد من المعلومات من خلال قواعد البيانات العامة المتاحة للجمهور التي توفرها مؤسسات الخدمة الفورية للمعلومات، ويمكن اقتناص المعلومات المالية من شبكة الانترنت والتي اتاحت لمستخدميها قدرة هائلة من المعلومات المختلفة وبالتالي يمكن القول أن نظام معلومات التمويل أصبح حاليا يعكس صورة جيدة لما يحدث من تطورات مالية تحيط بالعالم الخارجي للمنظمة وأسواقها المحلية بالإضافة إلى أنها توفر أساس من المعلومات يمكن الاعتماد عليها في عمليات التنبؤ المالي¹.

2.2 نظام المراجعة الداخلية: الذي يتولى تقديم نتائج التقييم لأوضاع المنظمة وبالتالي فهو يماثل النظام الفرعي لبحوث التسويق، وذلك بهدف التأكد من تنفيذ السياسات الإدارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية ومعلوماتها سليمة ودقيقة وكافية².

توجد ثلاثة أنواع رئيسية للمراجعة:

- مراجعة المالية: يشمل هذا النوع اجراء فحص شامل للسجلات وتقارير الإدارة المالية، بهدف التأكد من سلامة المركز المالي للشركة وفحص التحليل المالي للتدفقات النقدية³.

¹ مرجع سابق، ص ص198-200.

² كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد سيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص162.

³ يحي سعيدي، لخضر أبيض، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الخامس، 2012، ص192.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

● مراجعة العمليات التشغيلية: يتم تقييم التنفيذ أو الإنجاز، أي مراجعة كاملة وتحليلية للإجراءات التشغيلية للدوائر والضوابط الداخلية لتقييم مدى الملائمة الاقتصادية والكفاءة والفعالية¹.

● مراجعة الإدارة: الغرض من هذه المراجعة هو فحص وتقييم الأعمال والوسائل الإدارية، فالنتائج من هذه المراجعة هي إبداء الرأي في القضايا الاستراتيجية وإعطاء الحلول والتوصيات².

3.2 نظام معالجة البيانات: يستهدف هذا النظام إنتاج البيانات المالية وحفظها داخل قاعدة البيانات التمويلية وتحديثها ثم إعداد التقارير ومستندات بناء على ذلك ومن الملاحظ أن نظام معالجة البيانات المالية يلتزم بعدد من الإجراءات النمطية حتى يمكن اجراء عمليات المراجعة والتقييم على أساسها، كما يوفر الحد الأدنى من المعلومات التي يمكن استخدامها فيما بعد لحل المشكلات المالية التي تواجه المنظمة، ويعتمد بدوره نظام معالجة البيانات على نظامين فرعيين هما:

● نظام البيانات المحاسبية: التي تهتم بمسار وتدفق الأموال وكمياتها وزمن صرفها أو الحصول عليها.

● نظام بيانات التكلفة: وينصب على تجميع وإعداد البيانات المتعلقة بمختلف التكاليف التي تتكبدها المنظمة لممارسة أنشطتها، وهناك العديد من البرامج الجاهزة التي تساعد مدري التمويل على احتساب الأنواع المختلفة من التكلفة وعرض النتائج بصورة تساعد الإدارة العليا والمساهمين على التعرف عليها بسهولة³.

3. النظم الفرعية لمخرجات نظام المعلومات التمويلي: تعكس هذه النظم الأنشطة الأساسية التي يخدمها هذا النظام وهذه النظم هي:

1.3 نظام التنبؤ المالي: يقوم هذا النظام بتوفير المعلومات حول الاحتياجات المالية المستقبلية للمنظمة على نحو يتيح الوقت الكافي لاتخاذ إجراءات اللازمة لتدبير تلك الاحتياجات ومن ناحية أخرى تساهم المعلومات المتوفرة من نظام التنبؤ في تحديد واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة مستقبلا.

ويتضح أن القرارات التي تشملها عملية التنبؤ هي قرارات شبه مهيكلية، فجزء منها يعتمد على بعض التغيرات والتي يمكن قياسها وهي التي تتناول الأحداث الماضية، وفي المقابل يعتمد الجزء الآخر على متغيرات أخرى لا يمكن قياسها على وجه الدقة لأنها تتعلق بالظروف المستقبلية.

¹ داوود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، اتحاد المصارف العربية، ط2، 2010، ص54.

² يحي سعيدي، لخضر أبيضيف، مرجع سبق ذكره، ص194-195.

³ نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص200-201.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

2.3 الرقابة المالية: يستهدف نظام الرقابة المالية التأكد من أن الموازنات التشغيلية التي تم رصدتها لتمويل الأهداف والاستراتيجيات قد تم انفاقها في البنود المخصصة من أجلها وفقا للإجراءات الموضوعة من قبل المنظمة. تبرز أهمية الحاسبات الآلية بصورة كبيرة في مجال الرقابة المالية فبمجرد تدوين قاعدة البيانات المالية وإدخال جميع البيانات المتعلقة بالموازنات الى الحاسب الآلي يصبح من السهل مقارنة الأداء الفعلي بما رود في الموازنة لتحديد الانحرافات وحساب النسب المالية المختلفة ليتم المحاسبة والتقييم على أساسها.

3.3 نظام إدارة التمويل: يهتم هذا النظام بمسار التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من المنظمة فالمدير المالي يحتاج إلى معلومات تساعد على إجراء التحليلات التي ترصد تأثير تغير قيم عدد من المتغيرات على سلوك باقي المتغيرات الأخرى فبناء على الإجابات التي يعرضها الحاسب على مستخدم النظام يتم تعديل التوقعات المالية الداخلة والخارجة. فعلى سبيل المثال ماذا يمكن أن يحدث إذا قامت المنظمة بتأجيل السداد النقدي لإحدى الموردين. هذا التصرف له تداعيات مؤثرة على أكثر من متغير فهو سيحقق فائض بخزينة المنظمة وفي الوقت نفسه لن تقل التزامات المنظمة اتجاه الموردين¹.

المطلب الثالث: دور المعلومات في اتخاذ قرارات الاستثمار:

يعد موضوع صناعة القرارات الاستثمارية للمنظمة من المواضيع المهمة، مما لها من تأثير فعال في حاضر المنظمة ومستقبلها مما يتطلب الاهتمام بصنعها ودور المعلومات فيها.

1. أثر المعلومة على قرار الاستثمار:

يواجه المدراء الماليون اليوم مهمة صعبة في اتخاذ القرارات ضمن بيئات متزايدة التعقيد ومضطربة، "وإن التفكير في التخطيط السليم لأي قرار مالي يعتمد بالدرجة الأولى على دقة ومصداقية المعلومات وفي هذه الحالة لا بد أن ترتبط استراتيجية المعلومات باختبار القرارات المالية الرئيسية والفرعية ومسارات عمل منظمة في المستقبل". تتوقف كفاءة صنع قرار مالي على دقة المعلومات التي تصل إلى قيادة المنظمة وكل حسب مستواه، حيث يطلب من صانعي القرار عملية تدقيق هذه المعلومات أثناء الحصول عليها من أكثر من مصدر واحد، فقد تأتي التقارير المالية من مصادر عديدة وبخصائص مختلفة وتحتاج إلى تحديد مدى موثوقية المعلومات الواردة فيها. "وتظهر نتائج سيل المعلومات في مفكرات الذين يتلقونها ويحلونها في هيكل صنع قرار. يصعب توقع المستقبل اتجاه المعلومات المتغيرة بسرعة، ويمثل تحديا في هذا الفائض من المعلومات، ويتطلب من الحكمة استخراج ما هو مفيد منها لدعم وصنع القرار".

¹ مرجع سابق، ص 201-203.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

"بين العديد من الباحثين الدور المهم الذي تلعبه المعلومات بعملية صناعة وفعالية القرارات، باعتبارها إحدى العناصر الرئيسية التي تأثر في إعداد خطط وبرامج الأنشطة المختلفة للمنظمة، وتمثل مصدر رئيسيا وشريانا حيويا لاستمرارية المنظمة".

تعرض العديد من القرارات المالية للإخفاق والفشل، ولا تحقق أهدافها بسبب إهمال تهيئة المعلومات المطلوبة التي تساعد في استكمال مقومات القرار، وغالبا ما يجري تشخيص نقاط الضعف في صناعة القرار عند المقارنة بين القرار الفاعل والقرار الغير الفاعل من الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة نظم المعلومات التي استند إليها ذلك القرار، وقد بين لوكاس أن المعلومات هي البيانات التي تم معالجتها بالشكل الذي تكون فيه ذات معنى لصانع القرار، وقيمة حقيقية يمكن تفعيلها في القرارات الحالية والمستقبلية.

تعد عملية التخطيط للفعاليات وإدارتها العنصر الأساسي لقيادة المنظمة، والتخطيط للفعاليات يتطلب توفير البيانات التي اللازمة لتقدير الموقف في صنع واتخاذ القرار. أما إدارة الفعاليات يتطلب تبادل البيانات والمعلومات بين قيادة المنظمة على مختلف مستوياتها من خلال وسائل الاتصال المختلفة وإجراء معالجة لها لكي تصبح المعلومات هي بيانات مصنفة ومفسرة للاستفادة منها في صناعة القرار.

وتتبع أهمية المعلومات من الدور الذي تلعبه في بناء المنظمات واستمرارها في دنيا الأعمال، وتعد بمثابة العمود الفقري في عملية صناعة القرارات وخاصة الاستراتيجية منها.

يعد تأثير الأجهزة البيروقراطية وبطئ حركتها بالحصول على المعلومات عاملا مؤثرا في القرار، مما يجعلها تعتمد على ما هو متوفر من معلومات سابقة، أو على ما يقدمه جهاز المستشارين الموجودين على مستوى القمة. تقدم إدارة نظم المعلومات لصانع القرار ما يساعده على معرفة جوانب المشكلة بتبويب المعلومات القديمة للمساعدة في تفهم موقف جديد ذي صلة مع المعلومات الحديثة، وتمكنه من السيطرة على الموقف، وكذلك توظف معلوماتها لخدمة التخطيط المستقبلي، وكلما كانت المعلومة متعلقة بالموقف سريعة، كلما كان الزمن بين وصولها لصانع القرار والزمن المقرر لاتخاذ قرار أقل، كلما كان القرار اقرب إلى النجاح¹.

2. دور المعلومات الداخلية في اتخاذ قرار الاستثمار:

تمثل المعلومات الداخلية كافة المعلومات المرتبطة بالبيئة الداخلية للشركة وتتضمن كافة أنواع البيانات والتقارير المتعلقة بالوضع الداخلي والتي لا تتوافر لجميع المستثمرين وهذه المعلومات متوفرة لحائزها إمكانية تحقيق أرباح غير

¹ السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 193-196.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

عادية نتيجة استخدامها في التعامل في اتخاذ قراراته ويمثل هذا الوضع ضررا لبعض المستثمرين وتتضمن المعلومات الداخلية على سبيل المثال ما يلي:

- خطط الإدارة اتجاه توزيع الأرباح ونسبة التوزيع وكذلك الأشكال المقترحة للتوزيعات سواء كانت نقدا أو في شكل أسهم ممنوحة وحصول بعض المستثمرين على معلومات ومؤشرات أولية حول النسبة المقترحة للتوزيع، وشكل التوزيع يؤثر على عمليات التداول مما يؤثر على أسعار الأسهم ويؤدي إلى إرباك السوق.
- خطط الشركة المستقبلية نحو النمو أو التوسع أو التنوع ومصادر التمويل المقترحة لإتمام ذلك مما يكون له أثر على قرارات التوزيع من ناحية بالإضافة إلى أثره على الالتزامات المستقبلية والهيكلة التمويلية بالنسبة للشركة.
- كفاءة الإدارة وسمعتها، وذلك من خلال قدراتها على تحقيق أرباح الشركة، علاقتها بالعاملين والموردين في الفترات الحالية والماضية واحتمالات المستقبل، قدرتها على التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية للبيئة المحيطة، والتغيرات التي تحدث في مجلس الإدارة واحتمالاتها المستقبلية وآثارها المختلفة وكيفية تعاملها مع المخاطر المنظمة وغير المنظمة.

ولهذه المعلومات آثار عديدة على المستثمرين وعلى كفاءة السوق من حيث أثرها على المستثمرين نجد أن حصول البعض على هذه المعلومات من شأنه خلق عدم التكافؤ في الحصول على المعلومات ما يؤدي إلى تحقيق أرباح غير عادلة لفئة على حساب الأخرى، كما ستقوم الفئة التي لديها المعلومات بالعمل على عدم إتاحتها للفئة الأخرى مما يؤدي إلى مضاربة غير عادلة داخل السوق بالإضافة إلى أنها قد تدفع بعض اتخاذ قرارات غير سليمة متعلقة باختيار بدائل استثمارية وبالتالي تحملهم مستويات مخاطرة غير متوقعة.

أما بالنسبة لأثرها نجد أنها تعتبر من أهم عوائق تطوير ورفع كفاءة السوق حيث أنها تؤدي إلى خلق نوع من الإرباك والفوضى لمستوى الأداء داخل السوق وإحداث تعاملات لا تستند إلى أسس صحيحة كما أن حدوث تداول غير عادي لأسهم شركة معينة بناء على معلومات داخلية يكون من شأنها التأثير على حركة أسعار أسهم الشركات الأخرى حيث يسارع المستثمرون لإتمام عمليات شراء وبيع غير سليمة يكون لها تأثير سلبي على اتجاه الأسعار للشركات الأخرى المسجلة. ولهذا الأسباب دور مهم في حصول الوحدات الاقتصادية في الدولة على مصادر التمويل الخارجي وعمليات الاقتراض لأن الكثير من المؤسسات الاقتراض لطلب العديد من المعلومات الداخلية المتعلقة بأداء الشركة قبل إتمام عملية التمويل، كما أن توافر أو نقص هذه المعلومات من شأنه التأثير على

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

انسياب وتدفق حجم الاستثمارات الأجنبية داخل الدولة وذلك لأن معظم المستثمرين الأجانب يهتمهم الحصول على معلومات كاملة تتعلق بقيمة الأسهم الحقيقية والمراكز المالية السليمة لهذه الشركات¹.

المطلب الرابع: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار التمويل.

يعتمد المدير المالي في اتخاذ قراراته على معلومات تقدمها اليقظة التنافسية حيث تعتبر مخرجات هذه الأخيرة هي مدخلات القرار المالي.

1. مساهمة اليقظة التنافسية في اتخاذ قرار التمويل.

تساهم اليقظة التنافسية في اتخاذ القرار التمويل وفق مجموعة من الخطوات، حيث تختلف هذه الأخيرة من مؤسسة إلى أخرى نظرا لاعتبارات كثيرة منها الحجم وطبيعة النشاط والبيئة وغيرها وعليه نذكر ما يلي:
الخطوات الأساسية لاتخاذ قرار التمويل في المؤسسة:

تختلف خطوات التمويل من مؤسسة إلى أخرى وفقا لاعتبارات كثيرة منها الحجم وطبيعة النشاط والبيئة وغيرها وعليه نذكر ما يلي:

1.1 التعرف على الاحتياجات المالية: على أصحاب المؤسسات التعرف بشكل مستمر ودقيق على الاحتياجات المالية في الفترة الحالية والمستقبلية والقريبة والبعيدة، وبعدها يجب ترتيب هذه الاحتياجات وفقا لأهميتها وأولويتها، حيث تسمح اليقظة التنافسية بالتنبؤ لمختلف الاحتياجات المالية عن طريق جمع مختلف المعلومات الخاصة بالتمويل، وهذا ما يعبر بالاستباقية.

2.1 تحديد حجم الأموال المطلوبة: تتميز هذه الخطوة بالصعوبة من حيث تقدير كمية الأموال بشكل دقيق، فقد يتم تقدير دون مستوى أو أقل من المستوى المطلوب، ولهذا لا يد من تحديد حدين للتمويل هما الحد الأعلى والحد الأدنى وهذا ما تقدمه الوظيفة الإعلامية لليقظة التنافسية والتي تتمثل في تقديم معلومات أكثر دقة بعد مرحلتي التحليل والتركيب.

3.1 تحديد شكل التمويل المطلوب: قد تلجأ المؤسسة إلى الاعتماد على القروض أو اصدار بعض الأسهم والسندات، وعادة وما يتم تمويل الأنشطة الموسمية بقروض موسمية ذات دفعات موسمية، وتجدر الإشارة إلى ضرورة عدم الإسراف في اصدار السندات والأسهم لأن ذلك سوف يترتب عنه زيادة الالتزامات على المؤسسة

¹ سليمة نشنش، دور المعلومة المحاسبية في اتخاذ قرار الاستثمار المالي، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية 14-15 أبريل 2009، منشورات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، ص547.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

وهذا حال القروض أيضا، ولهذا تأتي وظيفة اليقظة التنافسية لأحداث تناسب بين مدة التمويل وأسلوب التمويل.

4.1 وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية: بعد أن يتم تحديد الاحتياجات ومقدارها وشكل التمويل فإنه من الأفضل أن يتم وضع جدول زمني من أجل تدفق هذه الأموال لكي لا تتكبد المؤسسة تكاليف أموال التي ستكون ضرورية في مرحلة زمنية قادمة، وأثناء وضع جدول زمني لا بد من أخذ بعين الاعتبار المدة الزمنية التي يحتاجها الممول لكي يلي طلبات التمويل المقدمة.

5.1 وضع وتطور الخطة التمويلية: تتضمن الخطة التمويلية النشاطات التي ستنفق بها الأموال، والعائدات المتوقعة منها بالإضافة إلى الضمانات التي تساعد في الحصول على الأموال اللازمة، وتجنب المشاكل المتعلقة بالسداد وهذه الخطة تبين أيضا مقدار التدفقات الداخلة والخارجة.

6.1 تنفيذ الخطة التمويلية والرقابة عليها وتقييمها: إن تنفيذ الخطة التمويلية يتطلب أن تكون موضوعة بشكل جيد قابل للتطبيق، كما يتطلب المتابعة المستمرة وتصحيح الانحرافات الناتجة عن تنفيذ من خلال وضع إجراءات رقابة فعالة، واستخدام أسلوب التحليل المالي لمعرفة جوانب الإيجابية والسلبية وتقييم كفاءة التنفيذ المالي والتشغيلي للمشروع خلال فترة زمنية معينة، مما لا شك فيه أن الخطة التمويلية يمكن أن تتقادم ولهذا لا بد من العمل على تحديثها وكذا تعديلها وفق المتطلبات الحديثة.

2. علاقة اليقظة التنافسية بالقرار المالي:

التخطيط يعني أخذ القرارات هو يعني استعمال المعلومات التي هي بحوزة المنظمة لتشكيل مخططات لحل المشاكل المطروحة أو لاستغلال الفرص المتاحة¹.

وإذا تتبعنا كيفية أخذ القرارات في إطار التخطيط، نجد أنها تمر بالمراحل التالية:

1.2 تحديد المشكلة أو الفرصة وتعريفها: يتم هذا عن طريق جمع المعلومات والحقائق حتى يتمكن من تحديد نقاط قوة أو ضعف المنظمة والفرض والتهديدات (يجب تجنب الخلط بين العوارض والمشاكل) ومثال عن ذلك، قد ترى الإدارة أن المشكلة هي الاصطدام بين الأفراد بينما قد تكون المشكلة الحقيقية هي ضعف الهيكل التنظيمي وقد ترى أن المشكلة تتعلق بتكاليف التصنيع وتبدأ في برنامج لتخفيض التكاليف بينما

¹ أبو بكر بو سالم، عمار بن النوار، تطبيقات الطرق الكمية لاتخاذ قرار التمويل بالإستدانة وأثرها على العائد والمخاطرة "دراسة قياسية على الهيكل المالي لمجمع صيدال للفترة الممتدة 2000-2012" الملتقى: تجارب نموذجية للتطبيقات الأدوات والطرق الكمية في تسيير المؤسسات، الأغواط، ص 4-5.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

المشكلة الحقيقية هي سوء التصميم الهندسي أو ضعف تخطيط المبيعات، بالتالي المهمة الأولى هي العثور على المشكلة الحقيقية وتحديدّها، وبعد تعريفها يجب تجميع الحقائق، ليس من الضروري معرفة كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم ولكن من الضروري معرفة ماهية المعلومات الناقصة حتى يتمكن من تقدير درجة الخطر.

2.2 تنمية الحلول البديلة وتقديمها: بعد تحديد وتحليل المشكلة يصبح من الضروري تحديد عدة حلول بديلة للمشكلة وفي هذه المرحلة يجب جمع العديد من المعلومات وتحليلها وتعين إيجابيات والسلبيات المقترحة وكلما كانت الحلول المقترحة ذات أهمية كلما كانت احتمالات إيجاد الحل السليم، هذه الحلول يجب تقييمها باستعمال تحليل التكاليف/الأرباح وعادة المقاييس التي تؤخذ في تقييم حلول التخطيط هي:

- التكاليف: ماهي التكاليف تنفيذ الحل المقترح (الاستثمارات المباشرة)

- سرعة تحقيق النتائج: من يحقق النتائج الإيجابية.

- القبول: هل الحل المقترح مقبول من طرف كل المعنيين.

- العدالة المبدئية: هل الحل المقترح يحترم المعايير المتفق عليها من طرف المعنيين.

3.2 اختيار الحل المناسب: في ظل هذا يتم تقييم مختلف الحلول والبدائل المقترحة، واختيار البديل المناسب،

الذي يحقق أكبر منفعة بأقل تكلفة¹.

¹ بوتيفور الزهراء، لكحل فريدة، اليقظة أداء مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهرا، الملتنقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية 14-15 أبريل 2009، منشورات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، ص121-122.

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية مدخل اتخاذ القرار المالي

خلاصة:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة من أهم العمليات الإدارية، وهذا لما ينطوي عليها من آثار سواء على المدى القصير أو على المدى الطويل، من هذا الباب جاء الفصل الثاني لهذه الدراسة تحت عنوان اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة حيث قدمنا في البداية مدخل اتخاذ القرار تم تناول مختلف التعاريف المتعلقة بالقرار، أساليب اتخاذه، وتوصلنا إلى أن القرار هو اختيار بديل من البدائل المختلفة بعد تنفيذ مراحله. كما تم عرض بسيط للوظيفة المالية التي على أساسها تم تصنيف القرارات إلى قرارات التمويل، الاستثمار، توزيع الأرباح حيث تهدف هذه القرارات بصفة أساسية إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة. وفي آخر الفصل تم التطرق إلى عنصر الربط بين اليقظة التنافسية التي تعتبر كأداة اتخاذ القرارات المالية، وهذا من خلال ما توفره اليقظة من معلومات وإشارات عن البيئة الاقتصادية بصفة عامة والبيئة التسويقية بصفة خاصة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

تمهيد:

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع اليقظة التنافسية ودوره في اتخاذ القرارات المالية، وعرض مختلف المفاهيم المرتبطة به في الفصول السابقة، سيخصص هذا الفصل لمعرفة وتحديد واقع اليقظة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومدى الاهتمام بهذا المفهوم، وآليات عمله.

ويعتبر قطاع المواد الغذائية من بين القطاعات في الجزائر التي تشهد نموا كبيرا ومنافسة شديدة خاصة في مجال السميد والعجائن حيث تنشط في هذا المجال مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية وهذا ما يوحي ان تطبيق اليقظة التنافسية قد يكون واردا ضمن هذه المؤسسات.

وقد تم اختيار المؤسسة الاقتصادية "مطاحن عمر بن عمر" من أجل دراستها ومحاولة تطبيق المفاهيم النظرية السابقة لمعرفة وقياس دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية، وهذا من خلال اسقاط ما جاء في الدراسة النظرية في شكل استبيان يضم مجموعة من الأسئلة الهادفة إلى الإحاطة بأبعاد الظاهرة، بعدها يتم تحليل النتائج في ضوء الإجابات المجمعة.

وسوف يتناول هذا الفصل المباحث التالية:

- توصيف عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية.
- تحليل النتائج وتفسيرها.

المبحث الأول: توصيف عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

خصص هذا المبحث لتقديم مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" من خلال التعريف بها ونشأتها وتحليل هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد أهدافها ودراسة طبيعة نشاطها.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة

سنقوم من خلال هذا المطلب بالتعرف على كيفية نشأة وتطور مطاحن عمر بن عمر، وكذلك تقديم بطاقة فنية عن المؤسسة من خلال إبراز طبيعتها القانونية، رأس مالها، موقعها الجغرافي، بالإضافة إلى المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

1. نشأة وتطور مؤسسة مطاحن عمر بن عمر:

تأسست مؤسسة عمر بن عمر لأول مرة سنة 1984 من طرف السيد عمر بن عمر الأب، حيث تعتبر مؤسسة عائلية اختصت في مجال المنتجات الزراعية الوطنية الغذائية كما امتازت منجاعتها بالجودة العالية وهو ما جعلها الرائدة في مجال الإنتاج الغذائي على مستوى الوطن، وكانت البداية بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB ببلدية بوعاتي محمود، ليتوسع بعدها نشاط المجمع في مجال الصناعة الغذائية ويشمل المؤسسات التالية:

- مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB.
- مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB ويعتبر مصنع العجائن الغذائية تابع إداريا للمؤسسة محل الدراسة.
- مؤسسة التنمية الفلاحية (المشاتل).

بعد وفاة الأب عمر بن عمر رحمه الله، تولى أبنائه مسؤولية إدارة المؤسسة، ومع زيادة طموحهم وقيامهم بدراسة العوامل البيئية المحيطة الداخلية والخارجية، تقرر إنشاء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بداية سنة 2000 ببلدية الفجوج، وقد شرع في بنائها يوم 28 ماي 2000 من طرف مؤسسة إيطالية متخصصة في هذا المجال، معتمدين على كفاءات جزائرية، ودائمة مدة الإنجاز 18 شهرا بالنسبة للمطحنة الأولى التي تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 300 طن خلال 24 ساعة

ومع زيادة الطلب على منتجات المؤسسة والتي تتميز بالجودة العالية، ولتحقيق هدف التوسع الذي يعتبر من بين أهدافها الأولى والأساسية، بدأت أشغال البناء مطحنة جديدة يوم 4 مارس 2005 من أجل تغطية هذا الطلب وهذا بطاقة إنتاجية تقدر بـ 400 طن في 24 ساعة والتي بدأت العمل شهر جويلية 2006.

أما بالنسبة للتطورات والتحسينات التي تم إدخالها للمؤسسة فهي تتمثل في:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

- في عام 2006 تم إدخال آلات جديدة في العملية الإنتاجية بالنسبة للمطحنة الأولى، وذلك بهدف زيادة جودة المنتجات من خلال نزع الحبوب السوداء قبل عملية الطحن.
 - إدخال برنامج يعمل على التحكم في جميع الآلات ويساعد على اكتشاف العطل الحاصل فيها وتحديد مكانه والوقت الذي حصل فيه الخلل مما يسرع من عملية التصحيح.
- بعد النجاح الكبير الذي حققته مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وبعد الدراسة التفصيلية التي قامت بها إدارة المؤسسة، تقرر إنجازه فرع جديد في مجال الصناعة الغذائية والذي شرع في إنجازه يوم 15 أوت 2008 لتبدأ العملية الإنتاجية في يوم 01 جوان 2009، حيث يعتبر هذا المصنع تابع إداريا للمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- وقد تداعم فرع العجائن الغذائية بخط إنتاج جديد خلال عام 2011 والذي ضاعف حجم الإنتاج خمسة مرات ما كان ينتج سابقا، أما في مجال إنتاج الكسكس فقد تم رفع القدرات الإنتاجية وهذا بعد دخول التجهيزات الجديدة حيز التنفيذ في أفريل 2012.
- وفي بداية سنة 2013 بدأت المؤسسة في بناء مخازن جديدة بقدرة تخزين تقدر بـ300000 طن، وهذا لتخزين المادة الأولية (القمح الصلب) ببلدية عين الباردة التابعة لولاية عنابة، وفي نفس الفترة تم شراء مركب صناعي بولاية بومرداس يتضمن عدة مصانع من أجل زيادة الإنتاج، الذي من شأنه أن يلبي حاجات السوق الجزائرية والتوسع إلى الأسواق العالمية خاصة بعد حصول المؤسسة على شهادتي الإيزو 9000، 9001، 22000 ISO
- وفي ستمبر 2014 بدأت المؤسسة في إعادة تأهيل المخابز، بطاقة إنتاجية تصل إلى 460000 خبزة في اليوم، وإعادة تأهيل مطحنتين، مع قدرات تفوق 1000 طن في القمح اللين و600000 طن في اليوم بالنسبة للقمح الصلب، بالإضافة إلى إعادة تأهيل وحدة العجائن والكسكس بطاقة إنتاجية تصل 4800 كغ في الساعة بالنسبة للكسكس، و9500 كغ في الساعة بالنسبة للعجائن، كما تم إعادة تأهيل صوامع تخزين القمح بالسعة 125000 طن.

2. التعريف بالمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من الناحية القانونية شركة ذات مسؤولية محدودة (ش ذ م م) برأس مال قدره 50000000000 سنتيم، وتأخذ المؤسسة التسمية التالية:

ش ذ م م مطاحن عمر بن عمر (MAB) Sarl les moulins Amor ben amor

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قالمة-

3. الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ببلدية الفجوج في الشمال الشرقي لولاية قالمة وتبعد بحوالي 04 كلم عن عاصمة الولاية، يحددها من الشمال بلدية الفجوج، ومن الشرق بلدية هيليوبوليس، ومن الغرب بلدية مجاز عمار، ومن الجنوب بلدية قالمة، تقدر مساحتها الإجمالية 42500م²، وتملك طاقة بشرية تقدر بـ 851 عامل. أما بالنسبة للطاقة الإنتاجية والتخزينية للمؤسسة فهي تقسم كما يلي:

فرع المطاحن:

- 300 طن في 24 ساعة بالنسبة للمطحنة الأولى.
- 400 طن في 24 ساعة بالنسبة للمطحنة الثانية.
- 27500 طن بالنسبة لقدرتها على تخزين القمح.

فرع العجائن:

- 50000 طن في السنة بالنسبة للعجائن الغذائية.
- 10000 طن في السنة بالنسبة للكسكس.

تقوم مؤسسة مطاحن بن عمر بإنتاج المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك خاصة في الجزائر وهذا راجع للعادات والتقاليد في المجتمع الجزائري، حيث سعت المؤسسة إلى تقديم باقة من المنتجات بجودة عالية والتي تلبي حاجات ورغبات كل طبقات المجتمع، والعمل على الاستحواذ على أكبر عدد ممكن من القطاعات السوقية المتاحة، سواء على المستوى المحلي او الدولي، وذلك بهدف زيادة حصتها السوقية، ومنه يمكن تقييم منتجات المؤسسة كما يلي:

- فرع المطاحن لإنتاج السميد ومشتقاته، وتمثل منتجاته في:

جدول رقم (3-1): يوضح مختلف منتجات المؤسسة.

Papillon (n1) 500 g ●	● سميد عادي من القمح الصلب بوزن 25 كلغ.
Farfalle (n1) 500 g ●	● سميد رفيع من القمح الصلب بوزن 25 كلغ 10 وكلغ.
Lasagne 500 g ●	● سميد ممتاز رطب بوزن 25 كلغ.
Cannelloni 250 g ●	● سميد خاص بالعجائن (SSSE) بوزن 25 كلغ.
Penne 500 g ●	● سميد خاص للمواشي (SSSF).
Plombs 500 g ●	● فرينة القمح الصلب (EB) بوزن 50 كلغ.
Pates long 500 g ●	● نخالة بوزن 40 كلغ.
Coudes (n4) 500 g ●	● Serpentin 500 g
Coudes (n6) 500 g ●	● Langue d'oiseaux 500g
	● Tlitli (n2) 500g

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

• Coquillage 500 g	• Tlitli (n4) 500g
• Coquillettes 500 g	• Vernicelles 500 g
• Macaron 500 g	• Couscous 500 g

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يعتبر الهيكل التنظيمي في مؤسسة أداة فعالة في تنظيم العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية وهو أيضا يساهم في تنظيم عملية الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف الأقسام ورؤساء والمرؤوسين، وكذا مساعدة الإدارة على تتبع سير العمل لتسهيل عملية المراقبة والتدقيق من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات التي ينيها الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

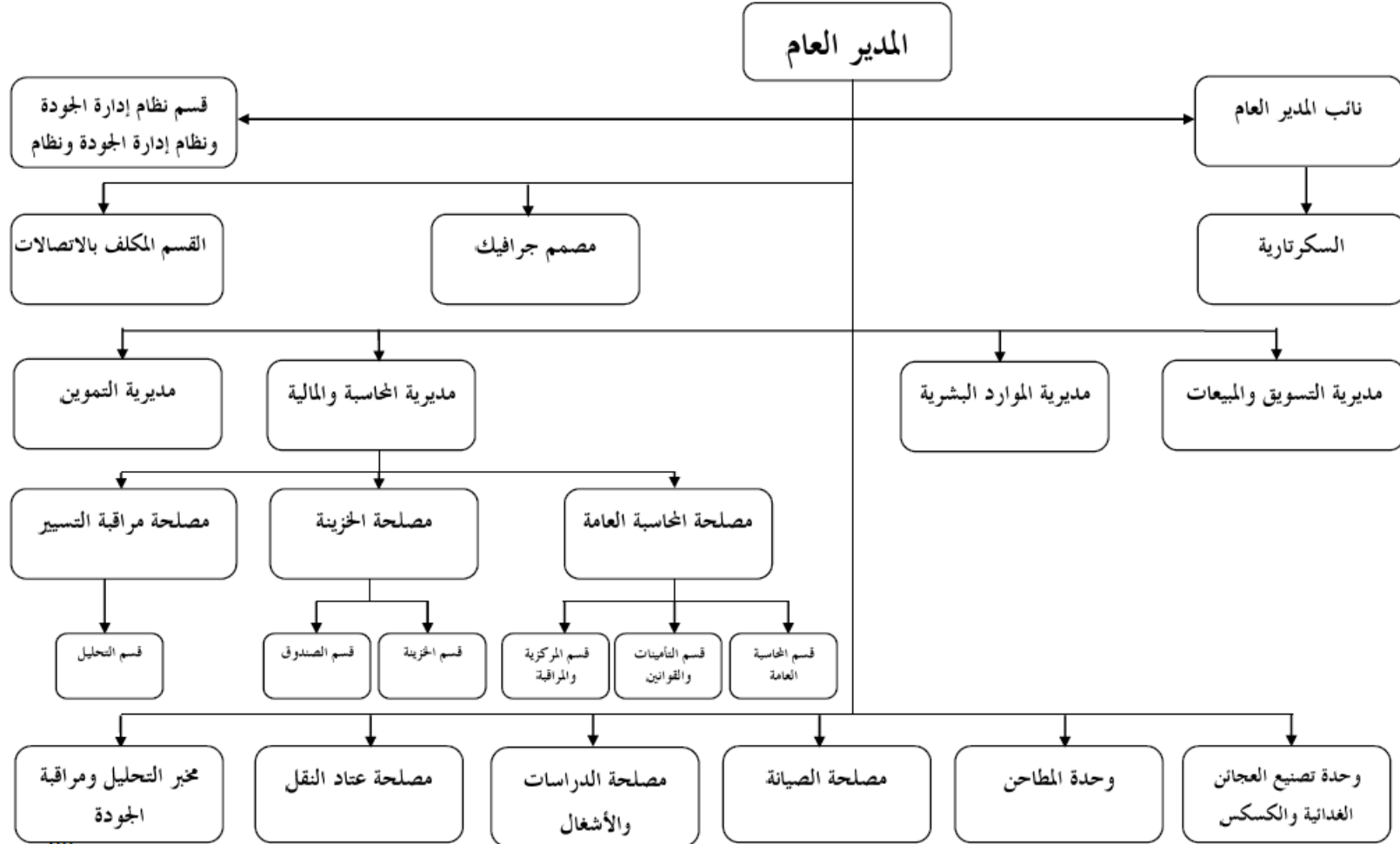
أما بالنسبة لمجمع عمر بن عمر فإن كل المؤسسات التابعة له تتمتع بالاستقلالية، وهذا من أجل الحفاظ على النظام وتوزيع المهام بشكل صحيح وعادل ومنح المسؤوليات حسب الوظائف، وبالنسبة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر فيمكننا توضيح هيكلها التنظيمي وشرح مختلف المهام والوظائف الموجودة فيه وذلك من خلال ما هو مبين في الشكل الموالي:

1. مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يمكن عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال الشكل الموالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

2. شرح مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر من:
- المدير العام (Directeur Général): هو المسؤول الأول عن إدارة أعمال ونشاطات المؤسسة، فهو يمثل المؤسسة في جميع الحالات، ويمارس سلطته الإدارية وعلى عمالها.
 - نائب المدير العام (Assistante Directeur Général): ينوب عن المدير العام في حالة غيابه، وله صلاحيات المدير العام، إذ ينوبه قانونيا مثل صلاحيات التوقيع.
 - السكريتاريا/موظف استقبال (Secrétaire/Standardiste): تتمثل المهام في هذا المكتب في تنظيم وتسيير مهام المدير العام وعلاقته بجميع الأطراف سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وكذلك العمل على تنظيم المواعيد وترتيب الاجتماعات وحفظ الأرشيف والمعلومات المتداولة أثناء العمل، ومن جهة أخرى تسجيل البريد الإلكتروني والعادي سواء الصادر أو الوارد باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
 - قسم نظام إدارة الجودة وعلامات الجودة الغذائية (R.SMQ/SDA): من خلال شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة نلاحظ أن هذا القسم مرتبط مباشرة بالمدير العام، وهذا يعكس الأهمية الكبيرة التي يحظى بها، ويعتبر رئيس هذا القسم هو المسؤول الأول عن نظام إدارة الجودة وسلامة المواد الغذائية، حيث يقوم بتطبيق متابعة هذا النظام وينسق بين جميع الأنشطة في إطار الجودة.
 - ويقوم مسؤول الجودة والفريق المكلف بالعمل معه بالتطبيق والصيانة والتحسين المستمر لعملية المؤسسة وفقا للمعايير الموضوعية، ويتم ذلك عن طريق:
 - القيام بالتدقيق اليومي (L'audit journalier) داخل المؤسسة ومنه إعداد التقارير كل يوم.
 - إعداد حوصلة عامة (Le revue général) ويكون ذلك مرتين في السنة.
 - مصمم جرافيك (Infographe) وتتمثل مهامه في إعداد الرسومات والأشكال لمختلفة المنتجات، وأخذ الصور لمختلف العمليات خاصة في حالة بناء مصنع أو مخزن جديد.
 - القسم المكلف بالاتصالات (Chargé de la communication) ويتم في هذا القسم العمل على الترويج للمؤسسة وعلامتها وتحسين صورها كذلك بالنسبة لمنتجاتها عن طريق الإعلام والاتصال.
 - مديرية التسويق والمبيعات (Direction Marketing et ventes): تهتم هذه المصلحة ببيع وتسويق المنتج النهائي (السميد والعجائن الغذائية والكسكس) ويتم ذلك بواسطة مجموعة من المراحل والإجراءات من طرف مدير التسويق والمبيعات بناء على مرافقة مدير المؤسسة، ووفق السياسات والبرامج المسطرة يقوم المسؤولون في هذه المديرية بـ:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

- إعداد برامج البيع وتنفيذها من خلال العقود والاتفاقيات المبرمة مع مختلف المتعاملين الاقتصاديين.
- لإعداد الفواتير الخاصة بعملية البيع والتسويق والتي تشمل مختلف البيانات الخاصة بها وتحويل نسخ منها إلى مديرية المالية والمحاسبة.
- وزن المادة الأولية عند دخولها للمؤسسة، حيث تتم هذه العملية عن طريق وزن الشاحنة وهي محملة بالمادة الأولية وبعدها وزنها فارغة ويحدد الفرق بينهما الذي يمثل الوزن الصافي للشحنة، بعد عملية الوزن للمادة الأولية يقوم مسؤول المصلحة بتحرير وصل يضع فيه جميع المعلومات اللازمة.
- تعاد نفس العملية السابقة في حالة عملية البيع للمنتج النهائي، ولكن بإضافة نوع وكمية السميد أو العجائن الغذائية وأنواعها إلى الوصل.
- من مهامها أيضا تسليم المنتج المباع وباعتبار أن زبائن المؤسسة هم تجار الجملة فإن المؤسسة تتبع قناة توزيع ثنائية أو أكثر حيث يمكن التعبير عنها كما يلي:
المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك النهائي
- مديرية الموارد البشرية (DARH): تسعى هذه الإدارة إلى التسيير الحسن للشؤون الاجتماعية والمهنية للعمال وتطبيق الإجراءات الخاصة بهم واحترام قوانين العمل وانتظامه، من خلال المهام التالية:
 - القيام بعمليات التوظيف ومتابعة الأفراد من حيث: الغايات، ظروف العمل والإجراءات التأديبية.
 - الاحتفاظ بملفات العاملين يدويا وإلكترونيا وإعداد كشوف الأجور والمنح والعلاوات.
 - الإشراف على الخطط التدريب والتكوين المهني.
 - العمل على تطبيق قوانين العمل الداخلية للمؤسسة بما يتفق مع قوانين العمل الوطنية.
 - استقبال مختلف الطلبة الجامعيين وتوجيههم للقيام بتربصات وزيارات ميدانية للمؤسسة.
- مديرية التموين (Direction des Approvisionnements): تنقسم عملية التموين إلى قسمين:
 - عملية الشراء (L'achat): وتتم بعد تحديد الاحتياجات من المواد الأولية للمصنع حيث يتم إعداد مختلف الوثائق اللازمة لمباشرة عملية الشراء.
 - عملية التخزين (Stockage): بعد القيام بعملية الشراء وبعد وصول المواد الأولية يتم تخزينها في المخازن بما يتلاءم مع ظروف الإنتاج والمعايير المنصوص عليها.
- كما تتكفل مديرية التموين أيضا القيام بالمهام التالية:
 - تسيير مخزون المنتجات التامة من لحظة خروجها من ورشات الإنتاج إلى غاية تسليمها للزبائن.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

- شراء المستلزمات التي تتطلبها مختلف المديريات والأقسام بالمؤسسة.
- ضمان نقل وتخزين مختلف المشتريات بعد مراقبتها والتأكد من صلاحيتها.
- مراقبة دخول وخروج مختلف المواد الأخرى من غير المنتجات التامة من المخازن باستمرار.
- مديرية المحاسبة والمالية (Direction des finances et comptabilité) : تعمل على تسيير أموال المؤسسة وتوفير الموارد المالية اللازمة للقيام بنشاطاتها، من خلال قيامها بعدة مهام نذكر منها:
 - متابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية خلال الدورة.
 - دراسة الوضعية المالية للمؤسسة كل دورة لتحديد مركزها المالي والاقتصادي وهذا من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة.
 - تهتم بالعلاقات مع الأطراف الخارجية المختلفة كالمؤسسات المالية والعمومية.
 - القيام بالرقابة والتدقيق خاصة الداخلي منها لتسهيل تحديد النتيجة والكشف عن الأخطاء المحاسبية والعمل على تصحيحها.
- وتنقسم هذه المديرية إلى ثلاثة أقسام هي:
 - ✓ قسم المحاسبة العامة: مهمة هذا القسم تسجيل وتقييد جميع العمليات اليومية التي تجرى على مستوى المؤسسة والمتعلقة بنشاطاتها، كذلك متابعة مختلف الديون والإيرادات والمصاريف/ كما يسمح لهذا الفرع بالمشاركة في إعداد الخطة المالية للمؤسسة، مسك القوائم المالية والمحاسبية، إعداد التصريحات الضريبية التي تتطلبها مصالح الضرائب من المؤسسة.
 - ✓ قسم الخزينة: من مهام هذا القسم تسجيل مختلف المدفوعات والمقبوضات، ثم تتم عملية الدمج بينهما لإعداد الميزانية الختامية.
 - ✓ قسم مراقبة التسيير: يساهم هذا القسم بتحديد الأهداف والإجراءات الإدارية واستقبال المعلومات والتأكد من مصداقيتها ودقتها كما أنه يساعد في مراقبة الأداء ويتابع باستمرار تحقيقات الأقسام.
- وحدة تصنيع العجائن الغذائية والكسكس (Unité de Fabrication pâtes Alimentaires et Couscous) : وهي تمثل الورشة التي تحتوي على الآلات التي يتم بواسطتها تحويل المواد الأولية إلى المنتجات تتمثل في العجائن الغذائية والكسكس، وذلك بالمرور بعدة مراحل في العملية الإنتاجية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

- وحدة مطاحن (Unité semoulerie): وهي أيضا ورشة تعمل على تحويل القمح الصلب بالإضافة إلى مواد أخرى إلى المنتج النهائي والمتمثل في مادة السميد ومشتقاته وهذا بالكمية والنوعية المطلوبة، وذلك بمرور القمح بعدة مراحل داخل ورشة الطحن ثم انتقال السميد إلى ورشة التعبئة ليعبأ في الأكياس.
- مصلحة الصيانة (DPRT de Maintenance): يتركز نشاطها بشكل كلي على آلات الإنتاج، حيث تضم مجموعة من المهندسين المتخصصين والإطارات، وتحتوي هذه المصلحة على عدة فروع منها: فرع الكهرباء، الميكانيك، ورشة تبديل القطع، ويتمثل دور هذه المصلحة في:
 - تزويد المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد وقطع الغيار.
 - مراقبة آلات الإنتاج وإصلاحها في حالة العطل.
 - إعداد التقارير الشهرية عن الأعطال التي تحدث لوسائل الإنتاج والتدخلات التقنية التي قامت بها.
 - الاحتفاظ بالوثائق الخاصة بكل التجهيزات وتوفير المعلومات الكافية للعمل.
- مصلحة الدراسات والأشغال (DPRT Etudes et Travaux): تتمثل مهامها في الاهتمام بكل التعديلات والتحسينات والتوسعات الجديدة للمؤسسة، كعملية بناء وحدة جديدة أو تركيب آلة جديدة أو إدخال تحسينات على آلة وتحديثها بتزويدها ببعض البرامج التي من شأنها تسريع وتيرة الإنتاج أو زيادة جودته.
- مصلحة عتاد النقل (service parc automobile): تهتم هذه المصلحة بكل وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة نظرا لكون المؤسسة تمتلك حظيرة تحتوي على عدد معتبر من السيارات والشاحنات.
- مخبر التحليل ومراقبة الجودة (Laboratoire de L'analyse et de la Qualité): خصص هذا المخبر للبحث عن مكونات وأساليب جديدة وتقديم المنتجات وكذا القيام بالأبحاث والفحوصات والتحليل الفيزيوكيميائية على المواد الأولية وكذلك المنتج النهائي، وإعداد تقارير يومية ترفع لمختلف الجهات المعنية وهذا لكون المؤسسة تعتمد على الجودة وسلامة موادها الغذائية بالدرجة الأولى، ويتحقق ذلك من خلال:
 - مراقبة نوعية المنتجات بمدى مطابقتها للمواصفات المعمول بها.
 - مراقبة النوعية الفيزيائية والكيميائية للمنتج من خلال إجراء التحاليل اللازمة.
 - إجراء الفحوص والتحليل على المادة الأولية التي تتعلق بنسبة البروتين، نسبة الماء، كمية النشاء، حجم حبة القمح.
 - القيام بالفحوصات بهدف مراعاتها عند تخزين المادة الأولية وكمية الماء الواجب إضافتها للمادة الأولية في المراحل التالية من عملية الإنتاج.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

المطلب الثالث: أهداف نشاط المؤسسة

- استطاعت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من احتلال موقع ريادي للسوق المحلية وتعدت ذلك الى السوق العالمية، وهذا راجع بالأساس إلى طبيعة الأهداف المسطرة من الإدارة بالإضافة إلى طبيعة نشاطها في مجال المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، وتهدف من خلال نشاطها إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ضمان التحقيق المستمر للأرباح من خلال زيادة حصتها السوقية وحجم مبيعاتها باعتبارها هدف عام تسعى إليه جميع المؤسسات الاقتصادية من أجل البقاء.
 - احتلال مكانة هامة في قطاع المواد الغذائية خاصة مع الظروف الاقتصادية الحالية التي تتميز بالاستخدام الواسع للتكنولوجيا وتحرر التجارة وزيادة حدة المنافسة المحلية والأجنبية.
 - العمل على الاحتفاظ بحصتها السوقية الحالية والتطلع لزيادتها من خلال اختراق أسواق جديدة وتغطية أكبر عدد ممكن من القطاعات السوقية خاصة بعد حصول المؤسسة على الأيزو.
 - العمل كعلى إنتاج منتجات بكميات كبيرة وبجودة عالية من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن ويتعدى ذلك إلى كسب رضا الزبون وولائه لمنتجات المؤسسة.
 - التنوع في المنتجات المقدمة من أجل محاصرة الزبون.
 - من الأهداف الرئيسية أيضا للمؤسسة هدف التوسع وإنجاز وحدات ومصانع جديدة.
 - الوصول إلى الأسواق الإقليمية والعالمية.

المطلب الرابع: طبيعة نشاط المؤسسة

- ينقسم نشاط مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى قسمين هما:
- إنتاج مادة السميد مشتقاته.
 - إنتاج العجائن الغذائية والكسكس.
- ويتميز نظام العمل بالمؤسسة بالاستمرارية والتواصل وعدم التقطع، حيث يكون العمل بواسطة التناوب من خلال ثلاث فرق في حالة عمل لمدة 08 ساعات والفرقة الرابعة تكون في حالة راحة، ومواقيت العمل كالاتي:
- الفرقة الأولى: تعمل من الساعة 05:30 صباحا إلى الساعة 13:30 زوالا.
 - الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 13:30 زوالا إلى الساعة 21:30 ليلا.
 - الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 21:30 ليلا إلى الساعة 05:30 صباحا.
 - الفرقة الرابعة: تكون في فترة راحة لمدة يومين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

هذا وتقوم المؤسسة بالإضافة إلى القمح الجزائري من استيراد كميات معتبرة من القمح من أربعة مناطق مختلفة من العالم هي: المكسيك، كندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية.

كما تتعرض المؤسسة لمنافسة شديدة من عدة مؤسسات محلية وأجنبية نذكر منها:

- مطاحن مرمورة (هيلوبوليس).
- مطاحن ميكسيكالي (قسنطينة).
- مطاحن البلدي (عنابة).
- مطاحن رياض سطيف (فرجوة).
- مطاحن سيدي إبراهيم (عنابة).
- مطاحن SPAK (سطيف).
- مجمع سيم (SIM) (البليدة) بالنسبة للعجائن الغذائية والكسكس.
- الوردة البيضاء (تونس) بالنسبة للعجائن الغذائية والكسكس.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية.

بعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمجتمع المدروس فانه لا بد من توضيح الطريقة التي أجريت بها هذه الدراسة، وكيفية جمع المعلومات التي تم الاعتماد عليها في تحليل ظاهرة اليقظة التنافسية ودورها في اتخاذ القرارات المالية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر حيث يتناول هذا الجزء منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية، وذلك من خلال مناقشة المنهج المتبع في الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة المختارة، كما يوضح هذا الجزء كيفية بناء أداة الدراسة.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة.

للقوف على مدى مصداقية الدراسة، وإبراز عينة الدراسة كعنصر مكمل للجانب التطبيقي، تم تحديد

خصائص أفراد عينة الدراسة كالتالي:

1. خصائص افراد عينة الدراسة وفق الجنس: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

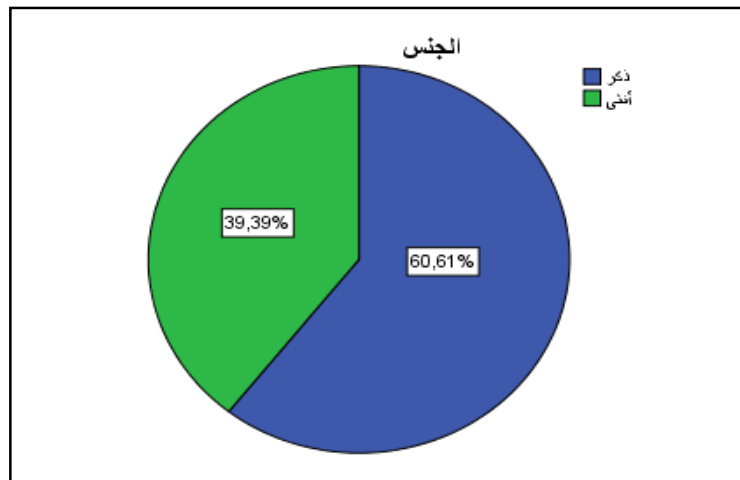
الجدول رقم (3-2): توزيع أفراد الدراسة وفق الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
60,6%	20	ذكر
39,4%	13	أنثى
100%	33	المجموع

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه فإن عينة الدراسة تتكون من 20 ذكر بنسبة 60,6%، و13 أنثى بنسبة 39,4%، وهذا التفاوت النسبي يرجع إلى طبيعة العمل الإداري في المؤسسة الذي يناسب كلا الجنسين (الرجل والمرأة) وكل حسب مؤهلاته وخبراته. ويمكن تجسيد ذلك بالشكل الموالي:

الشكل رقم (3-2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

2. خصائص أفراد عينة الدراسة وفق السن: للتعامل مع سنوات العمر فقد تم تقسيم متغير السن إلى (4) فئات عمرية، يوضحها الجدول الموالي والذي يوضح أيضا توزيع أفراد الدراسة وفقا لهذه الفئات:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

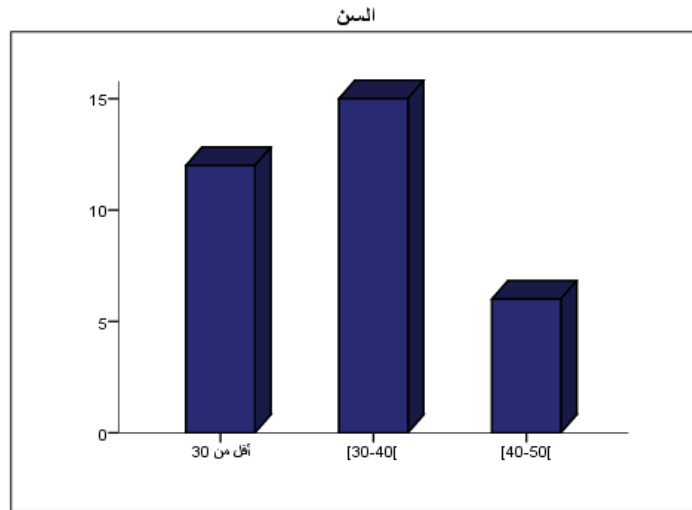
الجدول رقم (3-3): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
36,4%	12	أقل من 30 سنة
45,5%	15	من 30 إلى 40 سنة
18,2%	6	من 40 إلى 50 سنة
0%	0	50 سنة فأكثر
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر فئة في عينة الدراسة هم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة، التي بلغت نسبتهم 45,5%، وتليها الفئة الأقل من 30 سنة التي تمثل فئة الشباب بنسبة 36,4%، ثم الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة تقدر بـ 18,2%، في حين انعدمت الفئة الأكثر من 50 سنة، وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة هم شباب، مما يوفر للمؤسسة فرصة الاستثمار في هذا المجال من خلال إجراء دورات تدريبية وتكوينية للرفع من معارف وخبرات الأفراد. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير السن:

الشكل رقم (3-3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

3. خصائص أفراد الدراسة وفق المستوى التعليمي: للتعامل مع المستويات التعليمية المختلفة لأفراد الدراسة تم اقتراح أربعة خيارات يرى الباحث أنها تغطي كل عينات الدراسة، وهي موضحة في الجدول الموالي والذي يبين إلى جانب ذلك توزيع أفراد الدراسة وفقا لهذه الخيارات: يمكن تحديد أغلب نسبة من حيث المستوى التعليمي في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

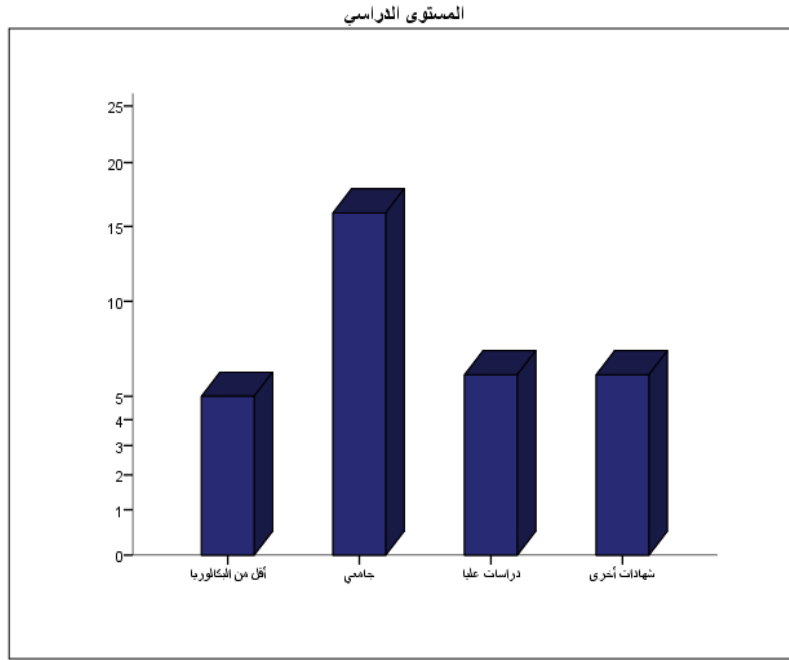
النسبة المئوية	التكرار	البيان
15,2%	5	أقل من البكالوريا
48,5%	16	جامعي
18,2%	6	دراسات عليا
18,2%	6	شهادات أخرى
100%	33	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذوي مستوى جامعي بنسبة مرتفعة تقدر بـ48,5% وهو ما يمثل تقريبا نصف عينة الدراسة، فهذا العامل يسمح للمنظمة بتسيير عملية التعلم التنظيمي وإدخال المناهج الإدارية العصرية مع وجود مقاومة صغيرة للتغيير باعتبار أن القاعدة تقول أنه "كلما كان المستوى التعليمي لعينة الدراسة عال كلما كانت درجة مقاومة التغيير قليلة"، هذا وكان النصف الآخر من العينة موزعون على المستويات التالية: ثانوي، دراسات عليا، شهادات أخرى، حيث بلغت نسبتهم على التوالي بـ15,2%، 18,2%، 18,2%. ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

الشكل رقم (3-3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة ح سب المستوى الدراسي.



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

4. توزيع أفراد الدراسة وفقا للوظيفة الحالية في المؤسسة: نظرا لطبيعة متغيرات الموضوع اختار الباحثان خمسة وظائف مناسبة للحصول على إجابة أكثر مصداقية، والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا لهذه الوظائف:

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد الدراسة وفقا للمركز الوظيفي.

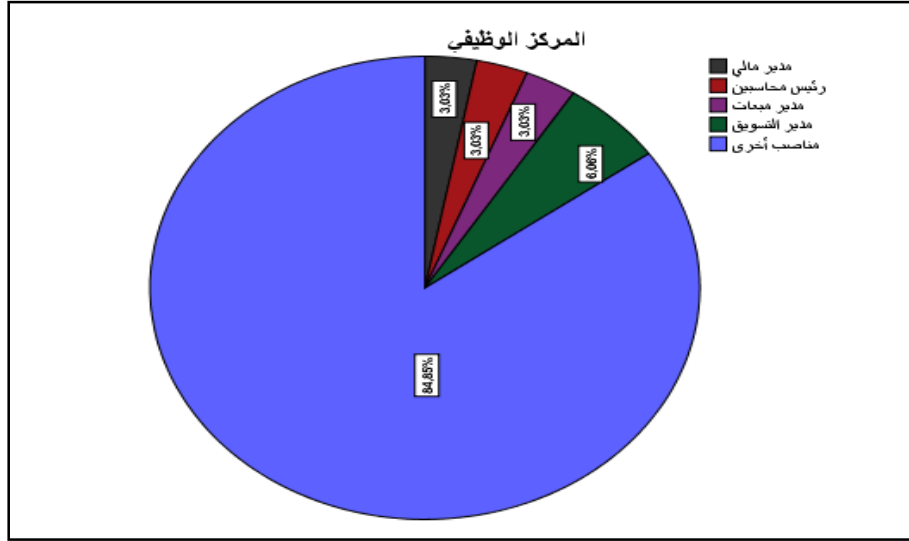
النسب المئوية	التكرار	البيان
3%	1	مدير مالي
3%	1	رئيس محاسبين
3%	1	مدير المبيعات
6,1%	2	مدير التسويق
84,8%	28	مناصب أخرى
100%	33	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الوظائف المالية والمحاسبية، ووظيفة التسويق والمبيعات تشمل على الأكثر مدير واحد لكل وظيفة وذلك بنسب متساوية تقدر بـ3%، في حين كانت أغلبية أفراد عينة الدراسة يشغلون مناصب أخرى بنسبة كبيرة تقدر بـ84,8%، والمتمثلة في المحاسبين والموظفين بمديرية التسويق والمبيعات، وكذلك العاملين بالمخابر نظرا لارتباطهم بجودة المنتج. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي.



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

5. توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية: الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية:

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات.	10	30,3%
من 5 إلى 10 سنوات.	12	36,4%
أكثر من 10 سنوات.	11	33,3%
المجموع	33	100%

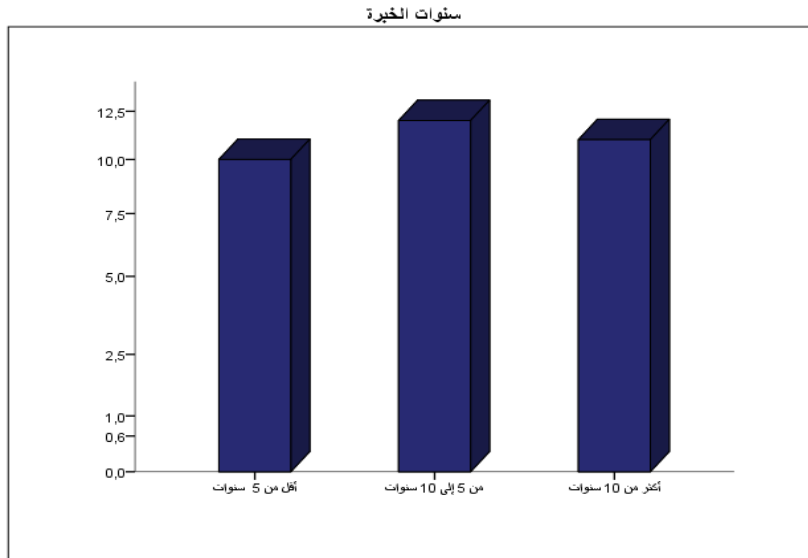
المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة الأقدمية لأفراد عينة الدراسة متقاربة فيما بينها حيث نجد ان أكبر نسبة قدرها (36,4%) تمثل لأفراد ذوي الخبرة التي تتراوح سنوات خدمتهم من 5 الى 10 سنوات وتمثل (12) عاملا، وتليها نسبة (33,3%) والتي تمثل الأفراد ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات وتمثل (11) عاملا

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

وهذا دليل على أن المؤسسة محل الدراسة تملك من العمال ذوي الخبرة ما يسهل عليها تطبيق مخططاتها بأريحية، في حين كانت نسبة 30,3% تمثل العمال الذين تقل خبرتهم عن خمسة سنوات وهم أفراد جدد يشتغلون بعقود دائمة وأخرى مؤقتة في اطار عقود ما قبل التشغيل. والشكل لموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية.



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة.

تقتصر منهجية الدراسة على أدوات ومجالات، وهذا لتسهيل على الباحث عملية دمج المعلومات، وسيتم عرض هذه الأدوات والمجالات كما يلي:

1. منهج الدراسة:

بما أن الدراسة الميدانية تهدف إلى التعرف على آراء عمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر حول مدى اعتمادهم على اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية، فإن أنسب منهج يمكن من تحقيق أهداف الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها وتحديد وظيفتها، وأهدافها، وطرق التعامل معها، وتحليل النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد عينة الدراسة ومن ثم تفسيرها.

2. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية المحاسبة والمالية بالإضافة الى موظفي مديرية التسويق والمبيعات وكذلك العاملين بمخابر تحليل الجودة، وهذا راجع لطبيعة الموضوع الذي يتكون من متغيرين هما اليقظة التنافسية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

التي هي من اختصاص مديرية التسويق والمبيعات، أما المتغير الثاني فهو القرارات المالية الذي هو من اختصاص مديرية المحاسبة والمالية، أما فيما يخص عينة المخابر فالهدف منها تزويد مديرية التسويق والمبيعات بالمعلومات التي تخص جودة منتجات المؤسسة مقارنة مع منتجات المنافسين.

وبصدد هذا قمنا بتوزيع (43) استبانة على عينة الدراسة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ويوضح الجدول الموالي مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي والنسب المئوية من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة.

الجدول رقم (3-7): الإطار العام لعينة الدراسة.

الاستبانات الموزعة على الباحثين	الاستبانات المستردة من الباحثين	الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي	
43	37	33	العدد
%100	% 86,04	% 76,74	النسب المئوية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نسبة الردود.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة.

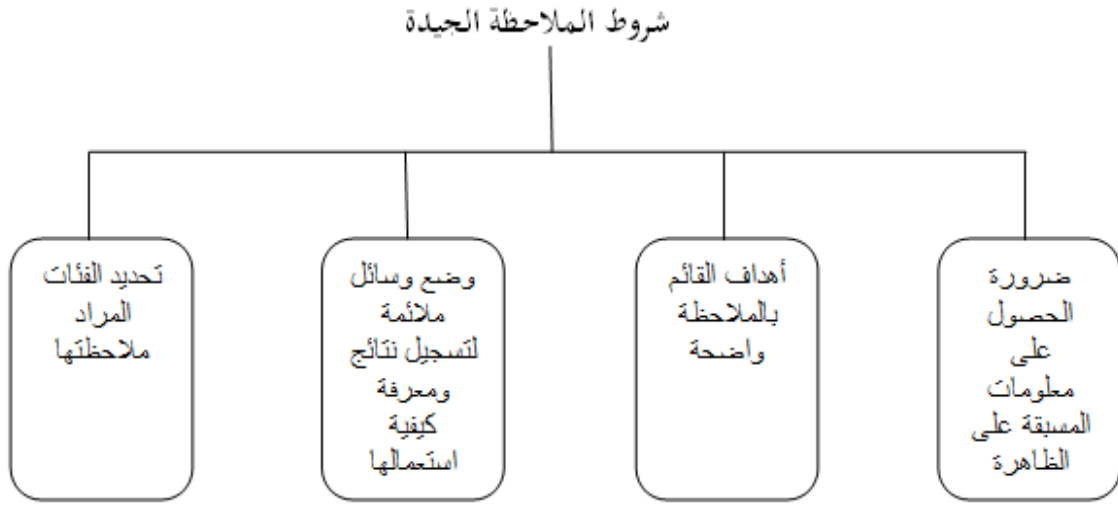
تعد مرحلة المسح النظري التي قام بها الباحثان من خلال الاطلاع على أدبيات وقراءات الموضوع المدروس الأساس في تكوين جملة من الأفكار التي تصب في إطار إشكالية الدراسة وطبيعتها، ولتغطية الجانب التطبيقي تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان التي يراها الباحثان تناسب كثيرا طبيعة الموضوع وخصائص أفراد عينة الدراسة، وكذلك بغرض الاستفادة من مزايا كل أداة والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1. الملاحظة: تعد لملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، لأنها تسهم إسهاما أساسيا في البحث الوصفي. فهي بذلك تعرف على أنها "المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك معين أو ظاهرة معينة، وتسجيل المعلومات عنها أولا بأول".

وقد استخدمنا هذه الأداة بغرض التعرف على مدى وعي العاملين بمؤسسة عمر بن عمر بأهمية اليقظة التنافسية في التسيير، وهذا يظهر مثلا في سلوكهم وتصرفاتهم اتجاه تعاملهم لأبعاد اليقظة، كما يظهر في ردت فعلهم أثناء الإجابة على كل سؤال من أسئلة الاستبيان أو المقابلة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

شكل رقم (3-7): يوضح شروط الملاحظة الجيدة



المصدر: حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد مرسي، إجراءات البحث العلمي والإنتاج العلمي عامة والتربية البدنية والرياضية، دار الوفاء، مصر، 2012، ص201.

2. **المقابلة:** تعد المقابلة من الوسائل الجيدة في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية وتعرف على أنها "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يتطلب الإجابة عليها والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث أو عينة ممثلة لهم"¹.

وبعد إجراء مقابلة مع السيد "لمزادمي سليم" والتشاور معه فيما يخص آلية عمل نظام اليقظة التنافسية في المؤسسة كانت الأجوبة كالتالي:

- اليقظة التي تهتم بالمنافسين:
- جمع المعلومات حول منتجات مختلف المنافسين الخاصة بالتنوع والسعر.
- التركيز على ثلاثة منافسين الرائدة في السوق، ومنافس واحد جديد والمقارنة على أساس النوعية.
- الاعتماد على مخابر تحليل الجودة لمعرفة مستوى جودة منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين.
- انتهاز سياسة ثقافة الجودة وذلك بالتحكم في المادة الأولية وطريقة الإنتاج وضبط التكنولوجيا والآلات وتوفير اليد العاملة المؤهلة.
- وضع سعر تنافسي يكون على أساس تكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة والحصة السوقية.

¹ إسماعيل محمد علي الدباغ، أصول البحث العلمي ومناهجه في علم السياحة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص238، 242.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

- الضغط على التكاليف عن طريق نظام اليقظة التنافسية.

● اليقظة التي تهتم بالزبائن:

يضع قسم المبيعات استراتيجية للبيع، حيث يتم عقد اتفاقيات بين المؤسسة والزبائن (تجار الجملة) تنص على تغطية السوق بمنتجات المؤسسة بنسبة لا تقل عن 70% حتى لا يكون احتكار للسوق من قبل تجار الجملة، وتكون الرقابة من قبل فريق التسويق (رجال التسويق)، وهذا ما يمنح للمؤسسة قدرة التحكم في هامش ربح الزبون، وبالتالي وصول المنتج الى المستهلك النهائي بأقل سعر.

● اليقظة التي تهتم بالموردين:

فيما يخص اليقظة التي تهتم بالموردين فهناك نوعين، يقظة على مستوى المحلي والتي تكون ضمن نطاق المؤسسة، حيث تهتم بالموردين المحليين من ناحية السعر والكمية والنوعية وطرق التسديد، ويرجع القرار إلى إدارات المؤسسة، وهناك يقظة على مستوى الدولي والتي تكون خارج نطاق المؤسسة، حيث تهتم بالموردين الأجانب لكن سلطة القرار ترجع إلى صاحب المؤسسة.

3. الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أو الاستمارة أكثر الوسائل شيوعاً المستخدمة لجمع البيانات، وتعرف على أنها وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل العينة ممثلة من الأفراد ويسمى الشخص الذي يقوم بملء الاستمارة بالمستجيب².

1.3 بنية أداة الدراسة: تنقسم استمارة الأسئلة إلى جزئين هما:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: وكان الغرض من هذا الجزء هو التعرف على بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمبحوثين وذلك من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة داخل المنظمة.

الجزء الثاني: وقد اشتمل المحاور التالية:

● المحور الأول: مدى استيعاب مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لنظام اليقظة التنافسية: وكان الهدف من هذا المحور معرفة مدى دراية أفراد المنظمة لنظام اليقظة التنافسية، والأهمية النسبية المعطاة لهذا النظام، وقد اشتمل

² يحيى مصطفى عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لغرض البحث العلمي، دار الصفاء، الأردن، 2009، ص 91.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

على سبع عبارات، وفي لمقابل وفقد تم اقتراح خمسة إجابات ممكنة هي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.

● المحور الثاني: مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية:

يهدف هذا المحور إلى معرفة أليات عمل نظام اليقظة التنافسية من خلال إبراز مجموعة من الوظائف، والتي بصدها يمكن الحكم على كفاءة وتطور نظام اليقظة، حيث يحتوي هذا المحور على خمسة عشر عبارة تترجم الوظائف التالية:

- الوظيفة الاستباقية (التداركية).
- الوظيفة الإعلامية.
- وظيفة التحليل والتركيب.

● المحور الثالث: مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية:

يهدف نظام اليقظة التنافسية إلى تقديم معلومات، حيث تعتبر هذه الأخيرة أساس عملية اتخاذ القرار لذلك فإن فعالية القرار المالي تعتمد بالدرجة الأولى على توفر خصائص المعلومات الجيدة، وبصدد هذا المحور يهدف الباحثان إلى إبراز دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وكذلك قياس مدى اعتماد المسيرين على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرار بصفة عامة والقرارات المالية بصفة خاصة، وقد اشتمل هذا المحور على خمسة عشر عبارة مقسمة كالاتي:

- العبارات من 01 الى 09 تعبر عن مساهمة معلومات اليقظة التنافسية في زيادة كفاءة وفعالية الوظيفة المالية.
- العبارات من 10 الى 12 تعبر عن مساهمة اليقظة التنافسية في اتخاذ قرار التمويل.
- العبارات من 13 الى 15 تعبر عن مساهمة اليقظة التنافسية في اتخاذ قرار الاستثمار.

2.3 صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق استمارة الأسئلة قدرتها على قياس ما ينبغي قياسه، من خلال ملائمة عباراتها لكافة أبعاد المتغير المختلفة بحيث يجب أن تشتمل الاستمارة على كل العناصر الضرورية لتحليل الظاهرة محل الدراسة من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، ولضمان تحقيق ذلك فقد قام الباحثان بإجراء عدة مقابلات للوقوف على أبعاد الظاهرة في المؤسسة محل الدراسة، والتي تم على أساسها بناء عبارات الاستمارة الهادفة لإمكانية دراسة الظاهرة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

وللتأكد من صدق بيانات الاستبيان وقوته على تحقيق أهدافنا المرجوة منه، استخدمنا معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات أداة الدراسة من ناحية الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-8) قيمة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة.

عدد الأسئلة	ألفا كرونباخ
37	0,938

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

بلغ معامل الثبات "ألفا كرونباخ" للمحاور الثلاثة نسبة 0,938% وهي نسبة ذات اعتمادية عالية، تعني هذه النسبة أنه إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة فأنهم سيعيدون نفس إجاباتهم وهو ما يدل على درجة عالية من الثبات لجميع أسئلة الاستبيان.

3.3 التناسق الداخلي لأداة الدراسة.

تم الاعتماد على معامل (بيرسون) لقياس درجة الترابط والتناسق الداخلي بين العبارات المكونة للمحور الأول "مدى استيعاب المؤسسة محل الدراسة لنظام اليقظة التنافسية" والمحور الثاني "مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة"، كون العبارات تخدم محاورها وفي اتجاه واحد أي تحقق عبارة يقتضي تحقق أخرى التي تليها، ولم يتم حساب معامل درجة الترابط للمحور الأخير لانعدام الهدف من حسابه كون لكل عبارة اتجاه ومعنى منفرد عن العبارات الموالية لها، ولا يقتضي تحقق احداها تحقق أخرى، ويمكن توضيح نتائج هذا القياس فيما يلي:

- معاملات الارتباط بين محور مدى استيعاب اليقظة التنافسية والعبارات:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

الجدول رقم (3-9): معاملات الارتباط بين محور مدى استيعاب اليقظة التنافسية والعبارات:

M1	7	6	5	4	3	2	1	رقم العبارة معامل بيرسون
								معامل بيرسون للعبارة 1
							**0,490	معامل بيرسون للعبارة 2
						**0,502	*0,379	معامل بيرسون للعبارة 3
					**0,468	**0,647	*0,349	معامل بيرسون للعبارة 4
				**0,462	**0,565	**0,454	*0,422	معامل بيرسون للعبارة 5
			0,344	**0,656	*0,415	**0,701	0,284	معامل بيرسون للعبارة 6
		0,316	**0,572	**0,462	**0,505	*0,414	*0,364	معامل بيرسون للعبارة 7
	0,690	**0,744	**0,744	**0,800	0,741	0,821**	**0,605	M1

(*) دال عند المستوى 0,05.

(**) دال عند المستوى: 0,01.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن العبارات مرتبطة ومتناسقة فيما بينها، ويظهر ذلك جليا من خلال معامل الارتباط القوي والذي يظهر عند مستوى ادناه يقدر بـ 10%، كما أن العبارات تخدم المحور الرئيسي بشكل جيد، ويظهر هذا من خلال المعاملات المرتفعة في السطر الأخير.

● معامل الارتباط بين محور مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية والعبارات

- الوظيفة الاستباقية (التدراكية):

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

الجدول رقم (3-10): معاملات الارتباط بين عبارات الوظيفة الاستباقية:

12	11	10	9	8	العبرة معامل بيرسون
					معامل بيرسون للعبارة 8
				**0,665	معامل بيرسون للعبارة 9
			**0,722	**0,686	معامل بيرسون للعبارة 10
		*0,441	0,228	0,253	معامل بيرسون للعبارة 11
	0,160	0,317	**0,663	*0,427	معامل بيرسون للعبارة 12

(*) دال عند المستوى 0,05

(**) دال عند المستوى: 0,01.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل العبارات مرتبطة ومتناسقة فيما بينها، والدليل على ذلك هو معامل الارتباط الموجب والقوي، أما العبارة 11 الملاحظ أن معامل ارتباطها منخفض، ويفسر الباحثان ذلك بكون العبارة مصاغة في استمارة الأسئلة بطريقة معاكسة لباقي العبارات.

- الوظيفة الإعلامية:

الجدول رقم (3-11): معاملات الارتباط بين عبارات الوظيفة الإعلامية

18	17	16	15	14	13	رقم العبارة معامل بيرسون
						معامل بيرسون للعبارة 13
					**0,592	معامل بيرسون للعبارة 14
				**0,529	*0,440	معامل بيرسون للعبارة 15
			0,301	**0,651	**0,736	معامل بيرسون للعبارة 16
		0,152	0,282	0,199	0,75	معامل بيرسون للعبارة 17
	0,272	0,137	0,219	*0,409	0,85	معامل بيرسون للعبارة 18

(*) دال عند المستوى 0,05

(**) دال عند المستوى: 0,01.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط موجب وقوي، مما يعني أن كل العبارات الخاصة بالوظيفة الإعلامية مرتبطة ومتناسقة فيما بينها.

- الوظيفة التحليلية والتركيبية:

الجدول رقم (3-12): معاملات الارتباط بين عبارات الوظيفة التحليلية والتركيبية

رقم العبارة	معامل بيرسون	معامل بيرسون للعبارة 19	معامل بيرسون للعبارة 20	معامل بيرسون للعبارة 21	معامل بيرسون للعبارة 22
19					
20	0,514**				
21	0,433*	0,489**			
22	0,106	0,090	0,264		

(**) دال عند المستوى: 0,01. (*) دال عند المستوى 0,05.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه ترابط كل عبارة مع باقي العبارات وذلك عند درجة (0,05) او أقل، وهو ما يؤكد على أن العبارات المتعلقة بالوظيفة التحليلية والتركيبية كلها متجانسة وتهدف إلى جمع البيانات المتعلقة بهذه الوظيفة.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية.

لقد تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية التي يرى الباحثان أنها كانت المناسبة والأفضل

للتعامل مع بيانات الدراسة، وكانت هذه الأساليب كالآتي:

- 1-معامل (الفاكرونباخ) لقياس درجة ثبات أداة الدراسة.
- 2-معامل الارتباط (بيرسون) لقياس درجة التناسق والتجانس الداخلي للعبارات المكونة لأداة الدراسة.
- 3- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة والتحقق من إجابات الفرد.
- 4-المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات افراد الدراسة نحو كل محور من محاورها ولترتيب إجاباتهم.
- 5- الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس إجابات الافراد وتشتتها حول متوسطات اجاباتهم.
- 6- وحساب طول خلايا مقياس (لكرت) الخماسي بمعنى الحدود الدنيا والعظمى فقد تم حساب المدى وفقا للقانون $E=X \max-X \min$ ، أي أعظم مشاهدة مطروح منها أدنى مشاهدة (4=5-1)، ثم تقسيم النتيجة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلايا الصحيح وذلك على النحو التالي: (4/5=0,8)، بعد ذلك تم

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى والذي يصبح (1,8)، ثم نظيف إلى هذه النتيجة نفس القيمة الأولى للحصول على الحد الأعلى للخلية الثانية والذي يكون (2,6)، وبإضافة القيمة ذاتها مرة أخرى نحصل على الحد الأعلى للخلية الثالثة والذي سيكون بطبيعة الحال (3,4)، وبإضافة القيمة ذاتها مرة أخرى نحصل على الحد الأعلى للخلية الرابعة (4,2)، وبإضافة القيمة ذاتها نحصل على الحد الأعلى للخلية الخامسة وهو (5)، وهكذا يصبح طول الخلايا على النحو التالي:

- من 1 إلى 1,8 يمثل غير موافق بشدة أو درجة ضعيفة جدا.
- من 1,8 إلى 2,6 يمثل غير موافق أو درجة ضعيفة.
- من 2,6 إلى 3,4 يمثل محايد أو درجة متوسطة.
- من 3,4 إلى 4,2 يمثل موافق أو درجة عالية.
- من 4,2 إلى 5 يمثل موافق بشدة أو درجة عالية جدا.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج وفق الفرضيات.

سنحاول في هذا المبحث عرض محاور الدراسة وفق الفرضيات وتحليل النتائج المتحصل عليها من المؤسسة وتفسيرها، وذلك لتغطية أبعاد الظاهرة والوقوف على مؤشرات كمية ورقمية ليتم تقديمها للمؤسسة للإحاطة بها وإعادة النظر فيما هو سلمي.

المطلب الأول: قياس مدى استيعاب مؤسسة عمر بن عمر لنظام اليقظة التنافسية:

للإجابة على هذا التساؤل تضمنت الدراسة حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة، وكانت نتائج هذه الحسابات كالتالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

الجدول (3-13): التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى استيعاب المؤسسة محل الدراسة لنظام اليقظة التنافسية.

رقم العبارة	العبارات	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
		غير موافق بشدة.	غير موافق.	محايد.	موافق.	موافق بشدة.			
1	درجة التعقد ونسبة التغير في البيئة الخارجية لمؤسستكم مرتفعة مما يقتضي دراسة وتحليل المتغيرات البيئية.	ت	4	19	4	5	1	9,98	محايد
		%	12,1	57,7	12,1	3			
2	تولي مؤسستكم أهمية كبيرة للمعلومات الخارجية .	ت	4	6	8	9	6	1,29	محايد
		%	12,1	18,2	24,2	27,3	18,2		
3	هناك قسم خاص في مؤسستكم يتولى رصد وجمع المعلومات.	ت	9	5	8	10	1	1,26	محايد
		%	27,3	15,2	24,2	30,3	3		
4	تركز مؤسستكم على جمع معلومات تخص المنافسين.	ت	5	5	5	1	8	1,4	محايد
		%	15,2	15,2	15,2	30,3	24,2		
5	تقوم مؤسستكم بإجراء تحقيقات حو الزبائن والموردين بصفة مستمرة.	ت	7	1	9	8	8	1,44	محايد
		%	21,2	3	27,3	24,2	24,2		
6	تقوم مؤسستكم بدراسات السوق وتحليل منتجات المنافسين	ت	7	3	5	10	8	1,48	محايد
		%	21,2	9,1	15,2	30,3	24,2		
7	تتحمل مؤسستكم تكاليف معتبرة في سبيل الحصول على المعلومات.	ت	5	2	8	17	1	1,13	محايد
		%	15,2	6,1	24,2	51,5	3		
متوسط الحسابي العام							3,05	متوسط	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن المؤسسة محل الدراسة تستوفي أبعاد اليقظة التنافسية بدرجة متوسطة، حيث يبلغ متوسط رؤية أفراد عينة الدراسة للظاهرة المدروسة (3,05)، وهذه القيمة تدخل في الفئة الثالثة، وقد تراوحت متوسطات مدى استيعاب نظام اليقظة التنافسية لكل عبارة حسب وجهة نظر أفراد العينة ما بين (2,39)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

و(3,33)، مما يدل على أن معظم العبارات متوفرة لكن بدرجة متوسطة وحسب ترتيب متوسطها الحسابي تصاعديا وفق درجة استيعاب نظام اليقظة التنافسية تكون كالتالي:

نالت العبارة الأولى متوسط حسابي قدره (2,39) وهي تدخل في الفئة الثانية بدرجة ضعيفة، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤسستهم تنشط في بيئة قليلا ما تتصف بالتعقد والاضطراب، وهذا ما يدل على تكيف المؤسسة مع محيطها الخارجي، وقدرتها على التحكم في مختلف العوامل البيئية الخاصة بالمؤسسة (كالمنافسين والموردين والزبائن...)، اما فيما يخص دراسة وتحليل المتغيرات الخارجية يكون عند الضرورة، أي عند حاجة المؤسسة لذلك، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (3)، (2,67) والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤسستهم ليست في حاجة لوجود قسم خاص يتولى رصد وجمع المعلومات وهذا نظرا لعدم زيادة تكاليف إضافية أخرى على عاتق المؤسسة، لكن هذا لا يعني أن المؤسسة بعيدة عن محيطها الخارجي من منافسين وموردين وزبائن وهذا ما دلت عليه العبارات 4، 5، 6، التي نالت متوسطات حسابية على الترتيب كما يلي (3,33)، (3,27)، (3,27) حيث تركز المؤسسة محل الدراسة على جمع المعلومات التي تخص المنافسين بدرجة أكبر والذي يعتبر مصدر خطر، كما تقوم بإجراء تحقيقات حول الزبائن والموردين بصفة دورية ويعتبر ذلك مصدر معلومات للمؤسسة، إضافة الى قيامها بدراسات السوق وتحليل منتجات المنافسين لتحديد نقاط القوة والضعف، وهذا ما يركز عليه نظام اليقظة التنافسية.

المطلب الثاني: قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

للحكم على كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية تم تقسيم المحور إلى ثلاثة وظائف أساسية تساهم بدرجة عالية في فعالية نظام اليقظة وكانت نتائجها كالتالي:

الجدول (3-14): التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية.

رقم العبارة	العبارات	الإجابات						الاتجاه الإجابة	
		غير موافق بشدة.	غير موافق.	محايد.	موافق.	موافق بشدة.	المتوسط الحسابي		
أولا: الوظيف الاستباقية (التدراكية).									
1	تعتمد مؤسستكم على مواقع الانترنت في جمع المعلومات.	ت	5	17	4	7	00	2,39	9,98
		%	15,2	51,5	12,1	21,2	00		
2		ت	5	8	6	5	9	3,15	1,46

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

			27,3	15,2	18,2	24,2	15,2	%	تشارك مؤسستكم في المعارض والصالونات، التي تساعد في جمع المعلومات على باقي المؤسسات في مجالها الصناعي.	
محايد	1,37	2,91	5	7	8	6	7	ت	3	تتم عملية جمع المعلومات بشكل منتظم.
			15,2	21,2	24,2	18,2	21,2	%		
غير موافق	0,65	4,21	11	18	4	00	00	ت	4	يتم البحث عن المعلومة فقط عند الحاجة إليها.
			33,3	54,5	12,1	00	00	%		
محايد	1,3	3,09	3	15	2	8	5	ت	5	يعمل نظام اليقظة التنافسية على تدارك التهديدات المحتملة.
			9,1	45,5	6,1	24,2	15,2	%		
محايد		3,15	متوسط الحسابي الأول							
ثانيا: الوظيفة الإعلامية.										
محايد	1,47	3,12	7	9	5	5	7	ت	1	تستعمل مؤسستكم وسائل تقنية تسمح بالبحث والحصول على المعلومات.
			21,2	27,3	15,2	15,2	21,2	%		
محايد	1,29	2,94	1	16	6	3	7	ت	2	تستعمل مؤسستكم وسائل تقنية تسمح بتخزين المعلومات.
			3	48,5	9,1	18,2	21,2	%		
محايد	1,14	3,06	1	13	12	1	6	ت	3	يتم معالجة ونشر المعلومة بواسطة تقنيات وأساليب متطورة.
			3	39,4	36,4	3	18,2	%		
محايد	1,34	3,12	4	12	8	2	7	ت	4	تمتلك مؤسستكم معلومات كافية حول منافسيها.
			12,1	36,4	24,2	6,1	21,2	%		
محايد	1,34	3,06	4	12	5	6	6	ت	5	تعتبر أغلبية المعلومات التي تصلك دقيقة وواضحة.
			12,1	36,4	15,2	18,2	18,2	%		

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

موافق	1,08	3,67	5	20	2	4	2	ت	هناك نظام معلومات داخلي فعال، حيث تمر المعلومة بسهولة بين مختلف المستويات.	6
			15,2	60,6	6,1	12,1	6,1	%		
محايد	3,28		المتوسط الحسابي الثاني							
الوظيفة التحليلية والتكيفية.										
موافق	1,37	3,45	7	15	2	4	5	ت	تستعين مؤسستكم بخبراء ومختصين لدراسة وتحليل المعلومات.	1
			21,2	45,5	6,1	12,1	15,2	%		
محايد	1,27	3,55	9	10	7	4	3	ت	تقوم مؤسستكم بتكوين العاملين من أجل اكسابهم القدرة والمهارة لتلقي المعلومات وتحليلها.	2
			27,3	30,3	21,2	12,1	9,1	%		
محايد	1,2	3,27	3	15	8	2	5	ت	تقوم مؤسستكم بتحليل الشكاوي من الزبائن فيما يخص السعر ونوعية المنتج.	3
			9,1	45,5	24,2	6,2	15,2	%		
موافق	0,83	4,27	15	14	2	2	00	ت	يساهم نظام اليقظة التنافسية في تحضير ردود الأفعال حسب كل وضعية في السوق.	4
			45,5	42,4	6,1	6,1	00	%		
موافق	3,63		المتوسط الحسابي الثالث							
متوسط	3,31		المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن ممارسات اليقظة التنافسية تتم بدرجة متوسطة من الكفاءة والتطور، حيث بلغ متوسط رؤيتهم مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية (3,31) وهذه القيمة تدخل في الفئة الثالثة، هذا وقد تراوحت متوسطات كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية حسب وجهة نظر افراد العينة ما بين (2,39) و(4,27)، ومعنى ذلك ان العبارات متوفرة بدرجة تتراوح بين المتوسط والعالية، هذا وقد تم تقسيم المحور إلى ثلاثة وظائف أساسية يمكن الحكم من خلالها على كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية، والتي تم ترتيبها تنازليا وفقا لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

نالت الوظيفة التحليلية والتركيبية أكبر متوسط حسابي والمقدر بـ (3,63) ما يقابلها اتجاه موافق، حيث نالت العبارة الأخيرة في هذه الوظيفة متوسط حسابي قدر بـ (4,27) أي بدرجة عالية، ويعود ذلك إلى أن المؤسسة على دراية لما يحدث في بيئتها التسويقية سواء فرصة يمكن اقتناصها أو خطر يمكن مواجهته كما يرجع الباحثين ذلك إلى أن المؤسسة تركز على وظيفة التحليل والتركيب من أجل بناء استراتيجيات تنافسية.

وتأتي الوظيفة الإعلامية في المركز الثاني بنسبة تبلغ (3,28) بدرجة متوسطة، ويرجع الباحثين ذلك إلى أن العاملين في هذا المجال لا يعتمدون كثيرا على الوسائل التقنية التي تسمح بالمعالجة ونشر المعلومات، وهذا ما دلت عليه العبارتين الثانية والثالثة اللذان يبلغان متوسطات حسابية تقدر بـ (2,94) و(3,06) على الترتيب وهما نسبتين ضعيفتين مقارنة بالمجال الذي تنشط فيه المؤسسة الذي يتميز بكثرة المعلومات المتعلقة بالمنافسين والموردين والزبائن، مما يفرض على المؤسسة تبني نظام معلومات داخلي فعال يسمح بتسهيل عملية مرور المعلومة بين مختلف المستويات وهذا ما دلت عليه العبارة الأخيرة في هذه الوظيفة التي بلغ متوسطها الحسابي (3,67) بمستوى عالي لكن يبقى على المؤسسة توفير وسائل تقنية تسمح بمعالجة وتخزين ونشر المعلومات وذلك للرجوع إليها وقت الحاجة، بالإضافة إلى تخفيض التكلفة واختصار الجهد والوقت.

وفي الأخير تأتي الوظيفة الاستباقية (التداركية) بمتوسط حسابي يبلغ (3,15) أي بدرجة متوسطة، حيث نالت العبارة الرابعة في هذه الوظيفة أعلى متوسط حسابي يقدر بـ (4,27) التي مفاده أن المؤسسة لا تبحث عن المعلومة إلا وقت الحاجة، مما يعني استمرارية البحث عن المعلومة رغم عدم وجود مشكلة تتطلب ذلك لكن يبقى هذا في درجة متوسطة نظر للوسائل والأساليب المتبعة في ذلك، كما يجب على المؤسسة أن تكون السبابة إلى ذلك، مما يسمح لها باتخاذ قرارات مالية صائبة والهادفة إلى اقتناص الفرص التسويقية وتدارك التهديدات.

ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة تعتمد بدرجة عالية على الوظيفة التحليلية والتركيبية، لكن هذا لا يكفي للقيام بممارسات تنافسية فعالة إن لم يكن هناك استباقية وسرعة في الوصول للمعلومات، لأن جودة المعلومة مرتبطة بالوقت، بالإضافة إلى أهمية الوظيفة الإعلامية في المؤسسة التي يمكن من خلالها تزويد متخذي القرار بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

المطلب الثالث: قياس مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على معلومات اليقظة التنافسية في أداء الوظيفة المالية.

انطلاقاً من أهداف وتساؤلات الدراسة التي تم تحديدها مسبقاً، فإننا سنحاول في هذا الجزء معرفة وتحليل ما تم التوصل إليه ميدانياً، والهدف من ذلك هو التعرف على مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على معلومات اليقظة التنافسية في أداء الوظيفة المالية.

الجدول رقم (3-15): التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على معلومات اليقظة التنافسية في أداء الوظيفة المالية.

رقم العبارة	العبارات	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
		غير موافق بشدة.	غير موافق.	محايد.	موافق.	موافق بشدة.			
أولاً: الوضعية المالية.									
1	يساعد نظام اليقظة التنافسية في مؤسستكم على التنبؤ بالأوضاع المالية	ت	6	11	00	15	1	2,82	محايد
		%	18,2	3,33	00	45,5	3		
2	تتوفر مؤسستكم على معلومات كافية لاتخاذ قرارات مالية صائبة.	ت	3	9	5	15	1	3,06	محايد
		%	9,1	27,3	15,2	45,5	3		
3	تساعدك المعلومات المتوفرة لديك للقيام بوظيفتك على أكمل وجه.	ت	9	4	4	15	1	2,85	محايد
		%	27,3	12,1	12,1	45,5	3		
4	تتحصل على معلومات هامة لاتخاذ القرار المالي من كل فرد يدخل في نطاق عمله.	ت	3	7	5	15	3	3,24	محايد
		%	9,1	21,2	15,2	45,5	9,1		
5	تحصلون دائماً على المعلومات المحدثة اللازمة لاتخاذ القرار المالي.	ت	7	3	12	8	3	2,91	محايد
		%	21,2	9,1	36,4	24,2	9,1		
6	تساهم اليقظة التنافسية في مؤسستكم على اتخاذ	ت	4	5	5	9	10	3,48	موافق
		%	12,1	15,2	15,2	27,3	30,3		

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

									القرار المالي قبل وقوع المشكلة.	
محايد	1,14	3,36	3	17	5	5	3	ت	تستغل مؤسستكم	7
			9,1	51,2	15,2	15,2	9,1	%	المعلومات المحصلة من رصد البيئة الخارجية في أداء الوظيفة المالية.	
موافق	1,34	3,61	8	16	2	2	5	ت	تقدم اليقظة التنافسية مؤشرات كمية وكيفية عن	8
			24,2	48,5	6,1	6,1	15,2	%	الوضعية المالية لمؤسستكم مقارنة مع المنافسين.	
موافق	1,21	3,7	9	13	6	2	3	ت	تساهم اليقظة التنافسية في	9
			27,3	39,4	18,2	6,1	9,1	%	مؤسستكم في تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق.	
محايد	3,22		المتوسط الحسابي الأول.							
ثانيا: قرارات التمويل.										
محايد	1,32	3,58	9	12	5	3	4	ت	تستند إدارة المؤسسة على	10
			27,3	36,4	15,2	9,1	12,1	%	نظام معلومات تمويلي يتعكس إيجابيا على فعالية قرار التمويل.	
موافق	0,93	3,76	6	17	7	2	1	ت	تساهم اليقظة التنافسية في	11
			18,2	51,5	21,2	6,1	3	%	تحديد حجم ومصدر الحصول على الأموال.	
محايد	1,43	3,55	10	12	2	4	5	ت	يساهم نظام المعلومات	12
			30,3	36,4	6,1	12,1	15,2	%	التمويلي في تحديد الاحتياجات المالية.	
موافق	3,63		المتوسط الحسابي الثاني.							
ثالثا: قرارات الاستثمار.										
موافق	1,27	3,61	8	14	5	2	4	ت	يعمل نظام اليقظة	13
			24,2	42,4	15,2	6,1	12,1	%	التنافسية على تحديد الفرص التسويقية التي تحسن الوضع المالي.	
موافق	1,33	3,67	10	13	3	3	4	ت		14

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

			30,3	39,4	9,1	9,1	12,1	%	. تقوم مؤسستكم بإضافة خطوط إنتاج جديدة لتدعيم المركز المالي.	
موافق	1,57	3,67	15	7	2	3	6	ت	تساهم معلومات اليقظة التنافسية في خلق استثمارات ابتكارية (إنتاج سلع جديدة).	15
			45,5	21,2	6,1	9,1	18,2	%		
موافق	3,65		المتوسط الحسابي الثالث.							
متوسط	3,39		المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لمجموع إجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (3,39) وهو يدخل ضمن الفئة الثالثة التي توافق الدرجة المتوسطة وبترتيبها تنازليا وفق درجة الأثر تكون كالآتي:

- نالت قرارات الاستثمار أكبر متوسط حسابي يقدر بـ (3,65) وهو يدخل ضمن الفئة الرابعة التي توافق الدرجة العالية وذلك حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الذين يرون بأن معلومات اليقظة التنافسية تساهم بدرجة عالية في اتخاذ قرارات الاستثمار، ويظهر ذلك من خلال مساهمة معلومات نظام اليقظة التنافسية في خلق استثمارات ابتكارية (إنتاج سلع جديدة)، وكذلك قيام المؤسسة محل الدراسة بإضافة خطوط إنتاج جديدة تدعيما للمركز المالي وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3,67)، عن طريق إجراء دراسات معمقة ومتشعبة تنطوي على دراسات السوق ودراسات الجدوى الاقتصادية وتحليل القيمة المتوقعة للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة وغير بعيد عن ذلك يعمل نظام اليقظة التنافسية على تحديد الفرص التسويقية التي تؤدي الى اتخاذ قرارات استثمارية، وبالتالي تحسين الوضع المالي للمؤسسة.

- ثم تأتي بعد ذلك قرارات التمويل في المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3,63) ما يقابل درجة عالية حيث نالت العبارة (2) في هذا الجزء أكبر متوسط حسابي قدره (3,76) وذلك حسب وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الذين يرون بأن اليقظة التنافسية تساهم بدرجة عالية في تحديد حجم ومصدر الحصول على الأموال، كما يرجع الباحثان ذلك الى اهتمام اليقظة التنافسية بالموارد المالية المتاحة للمؤسسة واختيار الأسلوب المناسب في إدارتها من خلال تحديد كيفية الحصول على مصادر هذه الموارد وسبل إنفاقها بما ينسجم والأهداف الكلية، فالمهمة الأساسية لهذا النشاط هي مقابلة الالتزامات المالية للمؤسسة باستخدام الممكن من تلك الموارد وبشكل الذي يتوافق مع هامش الأمان المخطط، وذلك عن طريق تجميع مختلف

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

المعلومات ذات الصلة بالمصادر المالية كالمساهمين والبنوك، والأسواق المالية، والمؤسسات المالية الكبرى ضمن نظام اليقظة التنافسية.

- فيما يخص كيفية تسيير الوضع المالي فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,22) وهو يدخل ضمن الفئة الثالثة التي توافق الدرجة المتوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي للعبارة الأخيرة في هذا الجزء (3,7) التي مفادها ان نظام اليقظة التنافسية يساهم بدرجة عالية في تخفيض تكاليف الإنتاج، مما يعطي للمؤسسة مصدر قوة يجعلها متحركة في الحصة السوقية وذلك بخلق حواجز الدخول بالنسبة للمنافسين عن طريق الضغط على التكاليف، وبالتالي تحسين الوضعية المالية للمؤسسة، كما تعتبر اليقظة التنافسية عنصر فعال في تقديم مؤشرات كمية وكيفية عن الوضعية المالية للمؤسسة مقارنة مع المنافسين، وهذا ما دلت عليه العبارة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,61).

بينما جاءت العبارة الأولى في المركز الأخير بمتوسط حسابي بلغ (2,82)، ويفسر الباحثان ذلك بأن عمال المؤسسة يوافقون بدرجة متوسطة على أن نظام اليقظة التنافسية يساعد المؤسسة على التنبؤ بالأوضاع المالية وهذا نظرا لحجم المعلومات والمؤشرات التي يقدمها عن الوضعية المالية ومقارنتها مع المنافسين مما يسمح له التنبؤ لما يحدث مستقبلا ويبقى ذلك في حدود ما توفره اليقظة من معلومات.

المطلب الرابع: نتائج الدراسة.

بعد الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقلمة، وبعد المعاينة والملاحظة، وجملة اللقاءات والأحاديث التي جمعناها بمختلف المسؤولين، وبعد تحليل بيانات الاستمارة، توصلنا الى النتائج التالية:

1. نتائج اختبار الفرضيات:

من اجل الإجابة على الإشكالية قمنا في بداية الدراسة بصياغة مجموعة من الفرضيات، وفيما يلي سنقوم باختبار صحتها أو خطئها وفقا للنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة:

- بالنسبة للفرضية الأولى والتي تم صياغتها كالتالي: تكمن أهمية نظام اليقظة التنافسية في توفير المعلومة المناسبة لاتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب، حيث تستوعب مؤسسة مطاحن عمر بن عمر نظام اليقظة التنافسية بدرجة متوسطة فقد تم اثبات صحة هذه الفرضية، من خلال الإجابة نظريا على الشرط الأول من هذه الفرضية أما فيما يخص الشرط الثاني فقد تم التأكد تطبيقيا أن المؤسسة لا تملك قسم خاص بنظام اليقظة يتولى رصد وجمع المعلومات وتحليلها، ما جعلها تكتفي بالقيام بممارسات تنافسية تدرج ضمن أبعاد ومعالم اليقظة التنافسية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

- بالنسبة للفرضية الثانية والتي تم صياغتها كالتالي: آلية عمل نظام اليقظة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة تتم بدرجة متوسطة من الكفاءة والتطور، فقد تم كذلك اثبات صحتها، بدليل الوسائل والأساليب المستعملة في ذلك والتي تعتبر تقليدية وغير سريعة، مما يؤثر على الوظيفتين الاستباقية والإعلامية، فالاعتماد على وظيفة التحليل والتركيب لا يكفي للقيام بممارسات تنافسية فعالة.
- اما بالنسبة للفرضية الثالثة والتي تم صياغتها كالتالي: ان هناك علاقة بين نظام اليقظة التنافسية والوظيفة المالية، حيث تعتمد المؤسسة محل الدراسة على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار بدرجة عالية، فقد تم اثبات صحة هذه الفرضية حيث توصل الباحثان إلى أن مسيري المؤسسة محل الدراسة يعتمدون بدرجة عالية على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات الاستثمارية بالدرجة الأولى، إذ يقدم نظام اليقظة معلومات تسويقية مستمدة من بحوث التسويق تترجم معظمها إلى قرارات مالية تتعلق بالاستثمار، بالإضافة إلى اعتماد المسيرين بدرجة عالية على نظام المعلومات التمويلي في اتخاذ القرارات التمويلية، لكن درجة الاعتماد الكلية تبقى متوسطة نظرًا لمحدودية الارتباط بين معلومات اليقظة التنافسية والوظيفة المالية.

2. النتائج الميدانية:

- بالإضافة إلى نتائج السابقة الخاصة بالفرضيات، وبعد محاولة اسقاط المفاهيم النظرية على عينة الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:
- تمتلك مؤسسة مطاحن عمر بن عمر العديد من نقاط القوة التي تجعلها قادرة على احتلال مكانة متقدمة ليس على المستوى المحلي والجهوي فقط، بل على المستوى الوطني وحتى الدولي، ومن أهم هذه النقاط الموقع الاستراتيجي، القدرات المادية والبشرية الهائلة، المساحة المعتبرة، القدرة الإنتاجية (16800طن/يومياً) ... الخ.
 - تتميز مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بثقافة الجود، حيث يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر في ادخال تحسينات على المنتوجات ومراجعة أسعارها، إلى جانب تطوير وسائل الإنتاج والتعرف على نقاط قوة وضعف المنافسين.
 - نظام اليقظة القائم في المؤسسة هو نظام غير رسمي، حيث لا توجد إجراءات رسمية تتعلق بهذا الميدان، وكل عامل يختار الطريقة التي يراها مناسبة لجمع المعلومات، وذلك حسب مؤهلاته وأولوياته.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

- توجد لدى عمال المؤسسة محل الدراسة دراية تامة بأهمية المعلومة وضرورة توفرها في الوقت والمكان المناسبين وللشخص المناسب، حيث تعتمد المؤسسة على الطرق الرسمية والغير رسمية في جمع المعلومات لكن تتوفر لديهم الدراية التامة بأن اليقظة التنافسية هي الكفيلة بذلك.
- مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة محل الدراسة لرصد التغيرات الخارجية هي الزبائن والموردين والمنافسين وشبكة الانترنت بدرجة متوسطة، في حين تغفل عن استخدام مصادر الرسمية كالوسائل الإخبارية ومنشورات الهيئات الرسمية والتي لا تقل من حيث الأهمية على المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة.

خلاصة الفصل:

تمارس مؤسسة عمر بن عمر نشاطها في بيئة شديدة المنافسة نظر للقطاع الحساس المتمثل في إنتاج المواد الغذائية (السميد، العجائن والكسكس)، وهذا ما يفرض عليها فهم المعادلات التي تتحكم في سير المنافسة حتى تتمكن من تبني استراتيجيات تنافسية في المدى القصير او الطويل، محققة بذلك الأرباح من أجل ضمان البقاء والاستمرار ويتم ذلك بواسطة نظام اليقظة التنافسية.

وقمنا من خلال هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على ما هو مجسد على أرض الواقع، حيث حاولنا تحديد مدى استيعاب مؤسسة عمر بن عمر لنظام اليقظة التنافسية، ووجدنا الاستيعاب متوسط، وذلك أن المؤسسة تمارس مهام ونشاطات تنافسية تدرج ضمن نظام اليقظة، كما تمكن الباحثان من معرفة الوظيفة التي تركز عليها المؤسسة وهي التحليل والتركيب بدرجة عالية، حيث تساعد هذه الأخيرة على زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات المالية، لكن يبقى على المؤسسة الاهتمام أكثر بكل من الوظيفتين الاستباقية والإعلامية، وذلك باستعمال وسائل تقنية سريعة تسمح بتحصيل المعلومة ومعالجتها ونشرها، فإن كانت فرصة فتكون لها الأسبقية، وإن كان خطر يتم الاستعداد له وتجنبه بأقل تكلفة، وفي الأخير استنتجنا أن مسيري المؤسسة يعتمدون بدرجة متوسطة على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية، حيث تستمد اليقظة التنافسية معلومات من بحوث التسويق تترجم إلى قرارات مالية تتعلق بالتمويل او الاستثمار.

خاتمة الموضوع

دفعت التطورات الاقتصادية المتسارعة إلى إيجاد نوع من التفكير الاستراتيجي يتجسد في الاعتراف بالمعلومات كأهم الموارد الاقتصادية التي تملكها المؤسسة وبذلك أصبحت المعلومات في المؤسسات الحديثة موردا اقتصاديا استراتيجيا يخلق الميزة التنافسية حيث تعتبر المعلومات المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات.

وفي ظل الضغط الهائل لقوى المنافسة، والتغيرات السريعة في بيئة المؤسسة، دفعت العديد من المؤسسات إلى الاعتماد على إدخال تغيرات جذرية على طرق وأساليب تسيرها بهدف الانفتاح على بيئتها الخارجية ومحاوله التحكم فيها، حيث أصبح بقاء المؤسسة متوقفا على مدى قدرتها على مواجهة المنافسة الشرسة التي يجب التعاطي والتفاعل معها أكثر، وذلك من خلال ترصد المؤسسة لبيئتها الخارجية ومتابعة التغيرات الحاصلة فيها باستمرار وهذا ما يعرف باليقظة التنافسية، فهي بذلك النشاط الذي عن طريقه تتمكن المؤسسة من جمع، تحليل ونشر المعلومات التي تحتاجها لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية بصفة عامة والقرارات المالية بصفة خاصة، ولا يتم هذا إلا من خلال توفر ثلاثة وظائف أساسية تتمثل في الوظيفة الاستباقية (التدراكية)، الإعلامية، ووظيفة التحليل والتركيب.

حيث تقوم المؤسسة من خلال الوظيفة الاستباقية، باقتناص الفرص وتجنب التهديدات التي تتواجد في المحيط، وذلك من أجل اكتساب موقع قوة يسمح بطرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق، والأهم من هذا التنبؤ بالتغيرات التي ستحصل في هذه البيئة مستقبلا وكيف تكون المؤسسة في ظل هذه التغيرات، مما يؤدي الى حل المشاكل بصفة سريعة والوعي في اتخاذ القرارات المالية، كذلك تعمل الوظيفة الإعلامية على التزويد والتغذية بالمعلومات ذات الاهمية والعلاقة بتخصيص المؤسسة لإرضاء حاجات المستفيدين من المعلومات، اما فيما يخص الوظيفة التحليلية والتركيبية تتضمن تحليل المعلومات المجمعة أو تفكيكها من أجل استنتاج العناصر المهمة كخطوة أولى، ثم التركيب الذي يقوم بجمع عناصر المعرفة في مجموعة مترابطة تستخدم في تسهيل اتخاذ القرارات حيث يسمح بإيجاد علاقات وصلات بين بقايا المعلومات بمعنى وضعها في شكل ذي معنى وجودة.

وبالتالي فاليقظة التنافسية تقدم منافع كثيرة للمؤسسة، على رأسها القدرة على اتخاذ قرارات مالية صائبة من خلال ترجمة المعلومات التسويقية المحصلة إلى قرارات تتعلق بالتمويل أو الاستثمار، تحقيق المعرفة لمتخذي القرار فيما يخص السياسات التي يتبعها المنافسين في مجالات الإنتاج والتسويق، والتمويل، حيث تصبح المؤسسة قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت، وهذه الأهمية تكسب اليقظة التنافسية مكانة في الهيكل التنظيمي كوظيفة من وظائف المؤسسة.

وقد حاولنا من خلال بحثنا هذا ابراز دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث انطلقنا من مجموعة من التساؤلات والفرضيات التي سعينا إلى اختبارها من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية التي اجريناها بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالفجوج، وهو ما سمح لنا بالوصول إلى:

- الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والمتمثل في "ما مدى اعتماد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على نظام اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية؟" حيث تم التوصل إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على نظام لليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية بدرجة متوسطة، وهذا نظر لحداثة تطبيق هذا النظام وعدم الدراية الكاملة لأفراد عينة الدراسة بمفهوم اليقظة التنافسية مما أدى إلى عدم وجود خلية خاصة تقوم على تسيير هذا النظام، بالرغم من هذا فإن المؤسسة تعتمد بدرجة عالية على معلومات المحصلة من الممارسات التنافسية التي تعتبر هذه الأخيرة أحد أبعاد اليقظة التنافسية في اتخاذ قرار التمويل والاستثمار.

1. التوصيات:

على ضوء ما ورد في البحث، والنتائج التي توصلنا إليها في دراستنا نقتراح جملة من التوصيات التي نرى أن اعتمادها سيعود بالفائدة على المؤسسة محل الدراسة:

- إنشاء خلية لليقظة التنافسية بمختلف أبعادها، وذلك بإعداد على الأقل مصلحة خاصة تتولى جمع المعلومات ومعالجتها ونشرها.
- تفعيل الوظيفة الاستباقية والإعلامية من خلال استخدام وسائل وتقنيات حديثة وسريعة تسمح بجمع المعلومات وتخزينها ونشرها، للرجوع إليها وقت الحاجة، وريح الوقت، وتخفيض التكاليف مما يؤدي إلى زيادة جودة المعلومة.
- ممارسة نشاط اليقظة في مختلف نشاطات المؤسسة، المالية والإنتاجية، التسويقية، التجارية... إلخ.
- التحسيس المستمر لجميع أفراد المؤسسة بأهمية مساهمتهم في تطبيق وإنجاح نظام اليقظة التنافسية، وخلق الوعي بأهمية وفوائد اليقظة على المؤسسة ككل، حيث تعتبر مصدر اتخاذ القرارات الإدارية، ووسيلة لحل المشاكل، بناءا عليها يمكن اتخاذ قرارات مالية تتعلق بالتمويل والاستثمار، ووضع استراتيجيات تنافسية ورسم سياسات مستقبلية، نظرا لما تقدمه من معلومات آنية ومستقبلية.
- يجب أن يتكون جهاز اليقظة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر من ثلاثة لجان، لجنة مختصة بالممارسات تنافسية حول الزبائن، ولجنة مختصة بممارسات تنافسية حول الموردين، لجنة مختصة بممارسات تنافسية حول المنافسين.

الخاتمة

- تقوم اللجنة المعنية بالزبائن بمتابعة تطور احتياجات الزبائن بواسطة طرق عديدة منها المسح البيئي، واجراء تحقيقات حول الزبائن.
- تهتم اللجنة المعنية بالمنافسين بمراقبة المؤسسات المنافسة والمحيط التنافسي المتمثل في انتاج المواد الغذائية، وهذا لتحليل المنافسة من اجل معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة وتحليلها واستخراج النتائج.
- تهتم اللجنة المعنية بالموردين بدراسة المادة الأولية من حيث السعر والكمية والتنوع المعروضة في السوق، كذلك تقوم بدراسة طرق التسديد المتمثلة في الائتمان التجاري والتخفيضات التجارية والمالية.

2. آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع اليقظة التنافسية ودورها في اتخاذ القرارات المالية، يرى الباحثان أن هناك جوانب أخرى لها علاقة باليقظة، خاصة وأن هذا النظام له تأثير كبير على وظائف المؤسسة، لذا يمكن اقتراح مواضيع تتم في كل من يريد البحث في نظام اليقظة، وتتمثل في:

- دور اليقظة التنافسية في تفعيل القرارات التسويقية.
- واقع نظام اليقظة التنافسية في المؤسسات الرائدة.

I - المراجع باللغة العربية:

أولاً-القواميس:

1- بشير عباس العلاق، المعجم الشامل لمصطلحات المعلومات الإدارية-المحاسبية- التمويل والمصارف، الدار الجماهيرية، ليبيا، 2004.

2- سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ثانياً-الكتب:

1- أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر، عنابة، 2008.

2- أحمد زغدار، المنافسة والتنافسية، دار حرير، الجزائر، 2011.

3- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.

4- أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.

5- إسماعيل محمد علي الدباغ، أصول البحث العلمي ومناهجه في علم السياحة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

6- أكاديمية الفيصل العالمية، أساسيات تكنولوجيا المعلومات، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2008.

7- أمل أحمد طعمه، اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تدريبي، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

8- باسم الحميري، مهارات إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

9- توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن "أساليب حديثة في المعايرة والقياس"، دار الفكر العربي، مصر، 2003-2004.

10- حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد مرسي، إجراءات البحث العلمي والإنتاج العلمي عامة والتربية البدنية والرياضية، دار الوفاء، مصر، 2012.

11- حسين أحمد الطراونه ومحمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

12- حسين بلعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.

13- حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

قائمة المراجع

- 14- خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية "مدخل اتخاذ القرار" دار اليازوري العلمية، عمان، 2014.
- 15- خضر مصباح إسماعيل الطيبي، أساسيات أمن المعلومات والحاسوب، دار الحامد، عمان، 2010.
- 16- خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 17- داوود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، اتحاد المصارف العربية، الطبعة الثانية، 2010.
- 18- دريد كامل آل شبيب، إدارة مالية الشركات المتقدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 19- رابع سرير عبد الله، القرار الإداري، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 20- ربحي مصطفى عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لغرض البحث العلمي، دار الصفاء، الأردن، 2009.
- 21- رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008.
- 22- سعيد سليم مؤيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 23- السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
- 24- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- 25- سيد صابر تغلب، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 26- شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 27- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2007.
- 28- عاطف جابر طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 29- عبد الحرير فاعوري رفعت، إدارة الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 30- عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 31- عبد الكريم كاكي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، لبنان، 2013.
- 32- عزالدين علي السويسي ونعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية، دار الأيام، عمان، 2014.
- 33- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء، عمان، 2011.
- 34- علي حسن علي، نظرية القرارات الإدارية (مدخل نظري وكمي)، دار زهران، عمان، 2007.
- 35- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2004.

قائمة المراجع

- 36- علي لطفي، الاستثمارات العربية ومستقبل التعاون الاقتصادي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
- 37- فريد كورتل وإلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 38- فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، أساسيات التسويق، الجزء الثاني، دار الريخ، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 39- قاسم نايف علوان، إدارة الاستثمار بين النظري والتطبيقي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 40- كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 41- كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 42- كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد سيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 43- مبارك لسوس، التسيير المالي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، (دون بلد)، 2012.
- 44- محسن أحمد الخضيرى، الاستخبارات التسويقية، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2014.
- 45- محمد إبراهيم عبد الرحيم، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2008.
- 46- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات I.T، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009.
- 47- محمد حافظ حجازي، دعم القرار في المنظمات، دار الوفاء للطباعة والنشر، اسكندرية، مصر، 2006.
- 48- محمد رشدي سلطان، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس زمان، عمان، 2014.
- 49- محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، دار الجامعية، للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 50- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 51- محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- 52- محمد قاسم القابلة، الغدارة المعلوماتية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2013.
- 53- محمد مطر، إدارة الاستثمارات - الإطار النظري والتطبيقات العملية - ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.

قائمة المراجع

- 54- مرسي محمد نبيل، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
- 55- مصطفى يوسف كافي، ادارة الموارد البشرية، دار الرواد، عمان، 2014.
- 56- مطلق الدوري زكرياء، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2005.
- 57- معراج هواري وآخرون، القرار الاستثماري في ظل عدم التأكد والأزمة المالية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 58- منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية "من منظر الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 59- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 60- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.
- 61- نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال، عالم الكتب الحديث، عمان، 2010.
- 62- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية - بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 63- نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
- 64- وفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، "أساليب حديثة في المعايرة والقياس"، دار الفكر العربي، مصر، 2003-2004.
- 65- يوسف حسن يوسف، التمويل في المؤسسات الاقتصادية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2012.
- ثالثا- الرسائل الجامعية:
- 66- اسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009.
- 67- بن خديجة منصف، محددات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة - الجزائر، 2011-2012.
- 68- بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منثوري قسنطينة، 2008/2009.
- 69- زغود تبر، محددات سياسة التمويل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009.

قائمة المراجع

- 70- سمية دربال، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012.
- 71- علي بن الضب، دراسة تأثير الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة بالبورصة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009.
- 72- فاطمة الحاج قويدر، التمويل كأداة لاستمرارية المشاريع الاستثمارية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011-2012.
- 73- قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بوقرة بومرداس، 20014/2013.
- 74- قوجيل نورالعابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس-أم البواقي - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة باجي مختار -عنابة- 2012.
- 75- كرعلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بوقرة، بومرداس، 2013-2014.
- 76- كريمة بن صالح، دور تكنولوجيا المعلومات الاتصال نفي اكساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة-الجزائر - 2010.
- 77- ليلي عبد الرحيم، أثر التسويق المصرفي في اكساب وزيادة الميزة التنافسية للبنوك، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد الثالث، سبتمبر 2011.
- 78- محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013-2014.
- 79- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة ضمن شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002-2003.

رابعاً- الملتقيات:

- 80- أبو بكر بو سالم، عمار بن النوار، تطبيقات الطرق الكمية لاتخاذ قرار التمويل بالاستدانة وأثرها على العائد والمخاطرة "دراسة قياسية على الهيكل المالي لمجمع صيدال للفترة الممتدة 2000-2012" الملتقى: تجارب نموذجية للتطبيقات الأدوات والطرق الكمية في تسيير المؤسسات، الأغواط.
- 81- بوتيفور الزهراء، لكحل فريدة، اليقظة أداء مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهرا، الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية 14-15 أبريل 2009، منشورات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة.
- 82- بومدين يوسف، ألية اليقظة والذكاء الاستراتيجي: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (د.ت).
- 83- السبتي جريبي ومنصف بن خديجة، اليقظة التنافسية كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي الثاني حول تسيير المؤسسات: "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز" 26-27 نوفمبر 2007.
- 84- سعيد كرومي وأحمد عمر سيبي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (د.ت).
- 85- سليمة نشنش، دور المعلومة المحاسبية في اتخاذ قرار الاستثمار المالي، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية 14-15 أبريل 2009، منشورات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة.
- 86- عبد الفتاح بوخمحم وعائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، (د، ت).
- 87- عياري آمال ونصيب رجم، الاستراتيجيات الحديثة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، ملتقى دولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر 2002.

خامسا-المجلات:

- 88- حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الاعمال وجذب الاستثمارات الاجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران الجزائر، العدد 2012/02.
- 89- عابد شريط وعلاء سدي، دراسة لمفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الاسقاط على المستوى الوطني، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد الأول، ستمبر 2012.
- 90- ليلي عبد الرحيم، أثر التسويق المصرفي في اكتساب وزيادة الميزة التنافسية للبنوك، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد الثالث، سبتمبر 2011.
- 91- يحي سعيدي، لخضر أبيض، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الخامس، 2012.

سادسا-المؤتمرات:

- 92- رتيبة حديد ونوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09-2005.
- 93- عزالدين بودريان وآخرون، اليقظة وتطبيقاتها في مؤسسة بنكية، المؤتمر الثاني والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، جامعة -قسنطينة- الجزائر (د.ت).

II - مراجع باللغة الفرنسية:

• Les ouvrages :

- 94- Bruno Martinet et Yves-Michel Marti, **L'intelligence économique –comment donner de la valeur concurrentielle de l'information**, Edition d'organisation, paris, 2001.
- 95- Daniel Rouach, **la veille technologique et l'intelligence économique**, cinquième Edition, chambre de commerce et d'industrie, paris, 2010.
- 96- Souad kamoun-chouk, **la vielle stratégique, comment amorcen le processus**, center de publication universitaire, 2008.
- 97- Xavier Delengaigne, **organiser sa veille sur internet Au-dela de Google : ..., utiles et astuces pour le professionnel**, 2eme édition, edition Eyrolles, paris, 2014.
- 98- Yvon mougin, **processus : les outils d'optinasation de la performance**, Edition organisation, paris, 2004.

- **Les mémoires**

- 99- Hichem Benromdhane, comme exigence partielle de la maîtrise en gestion de pme et leur environnement présentée à l'université du Québec à Trois Rivières, Mai 2005.
- 100- Nicol corsyn, approche comparative de la veille dans le contexte de la formation, mémoire pour obtenir le titre professionnel « chef de projet en ingénierie documentaire » INTD niveau, 27 novembre 2009.

- **Autres:**

- 101- Philippe Gloaguen, **répondre aux besoins en information des entreprises**, le guide de l'intelligence économique, hachette livre (hachette tourisme), France, 2012.

	<p>Les Moulins Amor Benamor S A R L Capital Social 500 000 000DA BP 63 Zone Industrielle El Fedjoudj W. Guelma Tel. Usine : 037 23 62 42 Fax Usine 037 23 65 65 -E mail : mbguelma@yahoo.fr IF : 099924201065620 AI : 24202003564 RC : 00 B 0382275</p>	 
	<p>Systemes de management de la qualité et de la sécurité des aliments certifiés en date du 06 /09/ 2012 par AFAQ-AFNOR-ISO 9001V2008 ET ISO 22000V2005 Direction des Ressources Humaines</p>	

N 334 /2016

EL FEDJOU DJ LE : 24/05/2016

ATTESTATION

Nous Soussignés Le Chef de Département de l'administration et
Ressources Humaines de la SARL Les Moulins Amor Benamor attestons par
la présente que Messieurs :

- **CHOUALI HAROUN**
- **SEGHAIRI YAZID**

Ont suivis un stage pratique au sein de notre société pour la période allant
du : 15/01/2016 au 15/03/2016

Le Chef de Département de l'administration
et Ressources Humaines



A. OUARTSI

جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال مالية

تحت عنوان

دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة

الاقتصادية

-دراسة حالة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر (قالمة)-

تحية طيبة وبعد:

هذا الاستبيان في إطار بحث علمي، الرجاء الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية، وثق أنها لن تستخدم سوى لغرض البحث العلمي مع احتفاظنا بالسرية التامة للمعلومات التي سنتحصل عليها والتي تقتضيها جوانب البحث، هدفنا إثراء البحث العلمي. ونشكركم مسبقا على وقتكم وتعاونكم، ونقدر بعمق المساعدة التي قدمتموها لنا لإنجاز هذا البحث.

إشراف الأستاذ:

قيدوم لزهري

إعداد الطلبة:

شوالي هارون

صغاييري يزيد

السنة الجامعية 2015/2016

الملاحق

ملاحظة: الرجاء وضع العلامة (X) أمام العبارة المناسبة:

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية.

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>				
العمر	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/>	من 30 إلى 40 سنة <input type="checkbox"/>	من 40 إلى 50 سنة <input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>		
المستوى التعليمي	أقل من البكالوريا <input type="checkbox"/>	جامعي <input type="checkbox"/>	دراسات عليا <input type="checkbox"/>	شهادات أخرى <input type="checkbox"/>		
الوظيفة الحالية	مدير مالي <input type="checkbox"/>	رئيس محاسبين <input type="checkbox"/>	مدير المبيعات <input type="checkbox"/>	مدير التسويق <input type="checkbox"/>	مناصب أخرى <input type="checkbox"/>

القسم الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: قياس مدى استيعاب مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لنظام اليقظة التنافسية.

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	درجة التعقد ونسبة التغير في البيئة الخارجية للشركة مرتفعة.				
02	تولي مؤسستكم أهمية كبيرة للمعلومات الخارجية.				
03	هناك قسم خاص في مؤسستكم يتولى رصد وجمع المعلومات.				
04	تركز مؤسستكم على جمع معلومات تخص المنافسين.				
05	تقوم مؤسستكم بإجراء تحقيقات حول الزبائن والموردين بصفة مستمرة.				
06	تقوم مؤسستكم بدراسات السوق وتحليل منتجات المنافسين.				
07	تتحمل مؤسستكم تكاليف معتبرة في سبيل الحصول على المعلومات.				

الملاحق

المحور الثاني: قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: الوظيفة الاستباقية (التداركية)							
01	تعتمد مؤسستكم على مواقع الانترنت في جمع المعلومات.						
02	تشارك مؤسستكم في المعارض والصالونات، التي تساعد في جمع المعلومات على باقي المؤسسات في مجالها الصناعي.						
03	تتم عملية جمع المعلومات بشكل دائم ومنتظم.						
04	يتم البحث عن المعلومة فقط عند الحاجة إليها.						
05	يعمل نظام اليقظة التنافسية على تدارك التهديدات المحتملة.						
ثانياً: الوظيفة الإعلامية.							
01	تستعمل مؤسستكم وسائل تقنية تسمح بالبحث والحصول على المعلومات ومن ثم معالجتها ونشرها.						
02	تمتلك مؤسستكم معلومات كافية حول منافسيها.						
03	تعتبر أغلبية المعلومات التي تصلك دقيقة وواضحة.						
04	يساهم نظام اليقظة التنافسية في تحضير ردود الأفعال حسب كل وضعية في السوق.						
05	هناك نظام معلومات داخلي فعال، حيث تمر المعلومة بسهولة بين مختلف المستويات.						
ثالثاً: الوظيفة التحليلية والتركيبية.							
01	تستعين مؤسستكم بخبراء ومختصين لدراسة وتحليل المعلومات.						
02	تقوم مؤسستكم بتكوين العاملين من أجل اكسابهم القدرة والمهارة لتلقي المعلومات وتحليلها.						
03	تقوم مؤسستكم بتحليل الشكاوي من الزبائن فيما يخص السعر ونوعية المنتج.						
04	تشارك في قرارات تدخل في مجال عملك.						

الملاحق

المحور الثالث: قياس مدى اعتماد مؤسسة محل الدراسة على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية.

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	محايد	موافق بشدة
01	يساعد نظام اليقظة التنافسية على عملية التنبؤ بالأوضاع المالية للمؤسسة.						
02	اتخاذ القرارات المالية الصائبة تتطلب دائما معلومات دقيقة وكافية.						
03	تساعدك المعلومات المتوفرة لديك للقيام بوظيفتك على أكمل وجه.						
04	تتحصل على معلومات هامة لاتخاذ القرار المالي من كل فرد يدخل في نطاق عمله.						
05	تحصلون دائما على المعلومات المحدثه اللازمة لاتخاذ القرار المالي.						
06	تساعد اليقظة التنافسية على اتخاذ القرار المالي قبل وقوع المشكلة.						
07	تقدم اليقظة التنافسية مؤشرات كمية وكيفية عن الوضعية المالية للمؤسسة مقارنة مع المنافسين.						
08	تساهم اليقظة التنافسية في تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق.						
09	تستند إدارة المؤسسة على نظام معلومات تمويلي ينعكس إيجابيا على فعالية قرار التمويل.						
10	تساهم اليقظة التنافسية في تحديد حجم ومصدر الحصول على الأموال.						
11	يساهم نظام المعلومات التمويلي في تحديد الاحتياجات المالية.						
12	يعمل نظام اليقظة التنافسية على تحديد الفرص التسويقية التي تحسن الوضع المالي للمؤسسة.						
13	تقوم مؤسستكم بإضافة خطوط إنتاج جديدة لتدعيم المركز المالي.						
14	تساهم معلومات اليقظة التنافسية في خلق استثمارات ابتكارية (إنتاج سلع جديدة).						

I-1 Présentation des moulins Amor Benamor :

Les **Moulins Amor BENAMOR** constituent un important complexe industriel Implanté dans la zone industrielle d'El-Fedjoudj dans la wilaya de Guelma à L'est d'Alger. Créé en septembre 2000, ce complexe occupe une superficie de 42.500 m²



Figure (1.1) : Les moulins Amor Benamor

Les **Moulins BENAMOR** ont pour activité principale la transformation du blé Dur en divers types de semoules. Pour cela, ces Moulins disposent de grands Atouts, tant en termes humains que de potentiel de production.

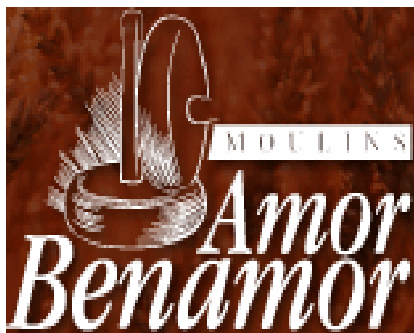


Figure (1.2) : Logo des moulins

Ainsi, grâce à un effectif d'environ 300 personnes dont une quarantaine de

Cadres et à des équipements de production de dernière génération, les **Moulins BENAMOR** peuvent répondre efficacement aux besoins des consommateurs Avec une capacité actuelle de production de plus de 700 T/jour.

Cette logistique est complétée par d'importants espaces de stockage : 27.500 Tonnes de blé peuvent ainsi être emmagasinés sur place alors que 50.000 autres Tonnes peuvent être stockées dans des espaces loués en cas de besoin.



Figure (1.1) : Les silos des moulins

I-1-1 Les produits des moulins :

Les produits des **Moulins Amor BENAMOR**, soigneusement Développés, se présentent sous la forme des semoules suivantes :

Semoule supérieure



Destinée aux gâteaux Traditionnels, mets traditionnels, ...

Figure (1.3) : semoule supérieur

Semoule courante



Galettes exclusivement (pain traditionnel)

Figure (1.4) : semoule courante

Semoule SSSF



Galettes (pain)

Figure (1.5) : semoule SSSF

Semoule SSSE



Destinée à la transformation (pâtes, couscous, ...)

Figure (1.6) : semoule SSSE

Il est à noter que les **Moulins Amor BENAMOR** produisent également Des issues de meunerie comme le son par exemple.

I-1-2 Qualité

Chez les **Moulins BENAMOR**, la démarche qualité adoptée vise L'amélioration de la qualité du produit mais également celle du service; Ce, à tous les niveaux de la chaîne de production, à savoir la commande Des matières premières, leur réception et leur stockage, la Transformation, le conditionnement et enfin la vente, dernière étape Liant les consommateurs au groupe.

La mise en place du système HCCP nous permet ainsi de suivre et de Maîtriser la qualité de leurs produits depuis la réception des matières Premières jusqu'à la consommation des produits finis. Ce système Permet aux **Moulins BENAMOR** d'être en parfaite adéquation avec les Normes internationales actuellement en vigueur.

I-1-3 Laboratoire

Situé à l'intérieur du complexe minotier, le laboratoire de contrôle de Qualité des Moulins **AMOR BENAMOR** dispose d'une équipe scientifique Spécialisée dans l'agro-alimentaire, qui grâce à son savoir-faire et à son Expérience assure quotidiennement le suivi de la qualité du blé lors de sa réception puis pendant toutes les phases de son traitement et de son Conditionnement.



Figure (1.7) : LABORATOIRE DE L'ENTREPRISE

Afin d'offrir au consommateur une sécurité alimentaire optimale, Ingénieurs et techniciens conjuguent leurs efforts pour définir, planifier Et organiser régulièrement des analyses pertinentes, à même de déceler D'éventuelles anomalies présentées par certains produits. Ces derniers Seront alors immédiatement éliminés

I-2 Présentation de l'usine des pâtes Amor Benamor

L'usine des pâtes Amor Benamor situé dans le coté gauche des Moulins, il occupe une superficie m². Créé en 2009 avec une Capacité de production 10.000 tonnes par an et 50.000 tonnes pâtes Par an.



Figure (1.8) : Logo des moulins et pâtes

L'usine des pâtes Amor Benamor a pour activité principale du Transformation de semoule supérieure super extra (SSSE) en divers Types des pâtes et couscous.

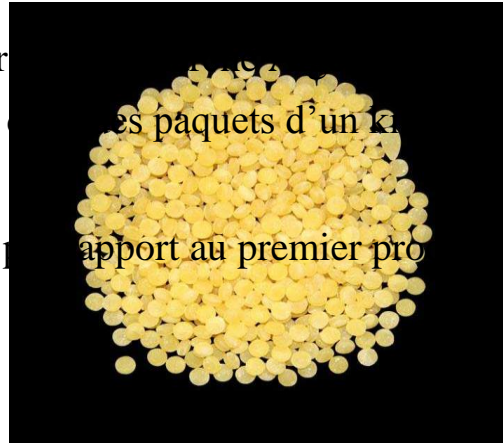
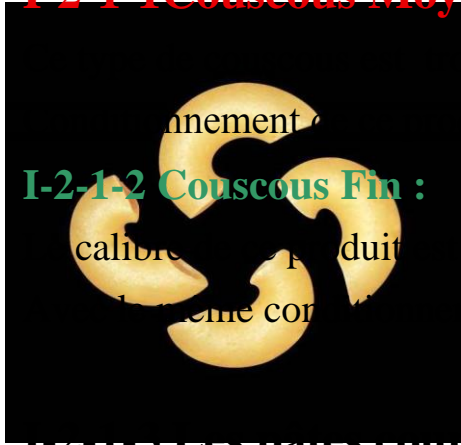
Il dispose un effectif d'environ 370 personnes dont : 70 superviseurs, 60 Exécutives et 240 agents.

I-2-1 Les produits d'usine des pâtes Amor Benamor

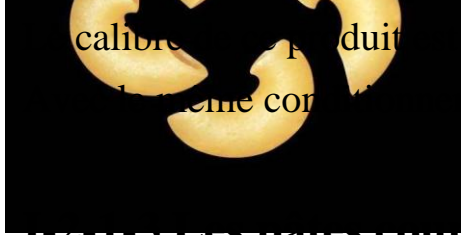
Les pâtes Amor Benamor sont développées soigneusement sous forme des

Pâtes Courtes et couscous suivant :

I-2-1-1 Couscous Moyen :

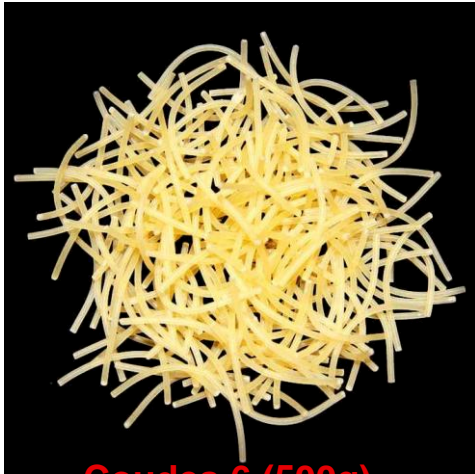


I-2-1-2 Couscous Fin :



I-2-1-3 Les pâtes courtes :

Il y a douze genres des pâtes courtes dans l'usine Amor Benamor sont :



Coudes 6 (500g)



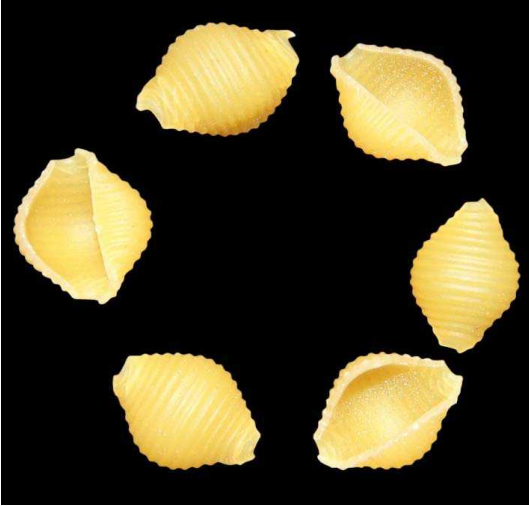
Millet (500g)



Vermicelle (500g)



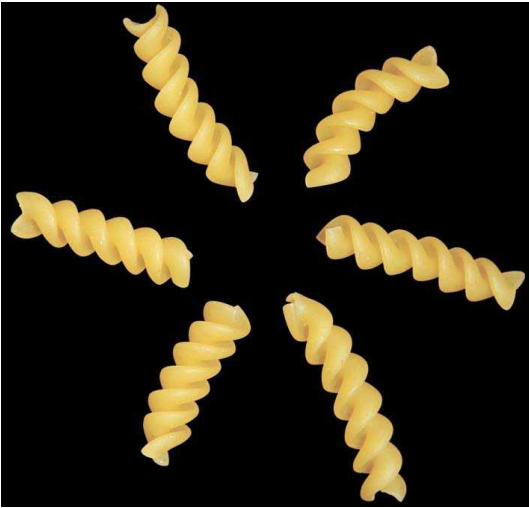
Plomb (500g)



Langue d'oiseaux (500g)



Millet (500g)



Coquillages



Coquillettes (500g)

Coquillettes (500g)

PENNE (500g)

Coquillages

I-2-3 La stratégie de vente et marketing de l'entreprise :

Chez Amor Benamor la vente est indirecte par l'intermédiaire des grossistes.

Avec un groupe de marketings très ambitieux, motivés et compétents les

Moulins Amor Benamor sui une stratégie de marketing à long terme pour

Assurer la vente durable des produits des moulins.

I -3 L'organigramme de l'entreprise

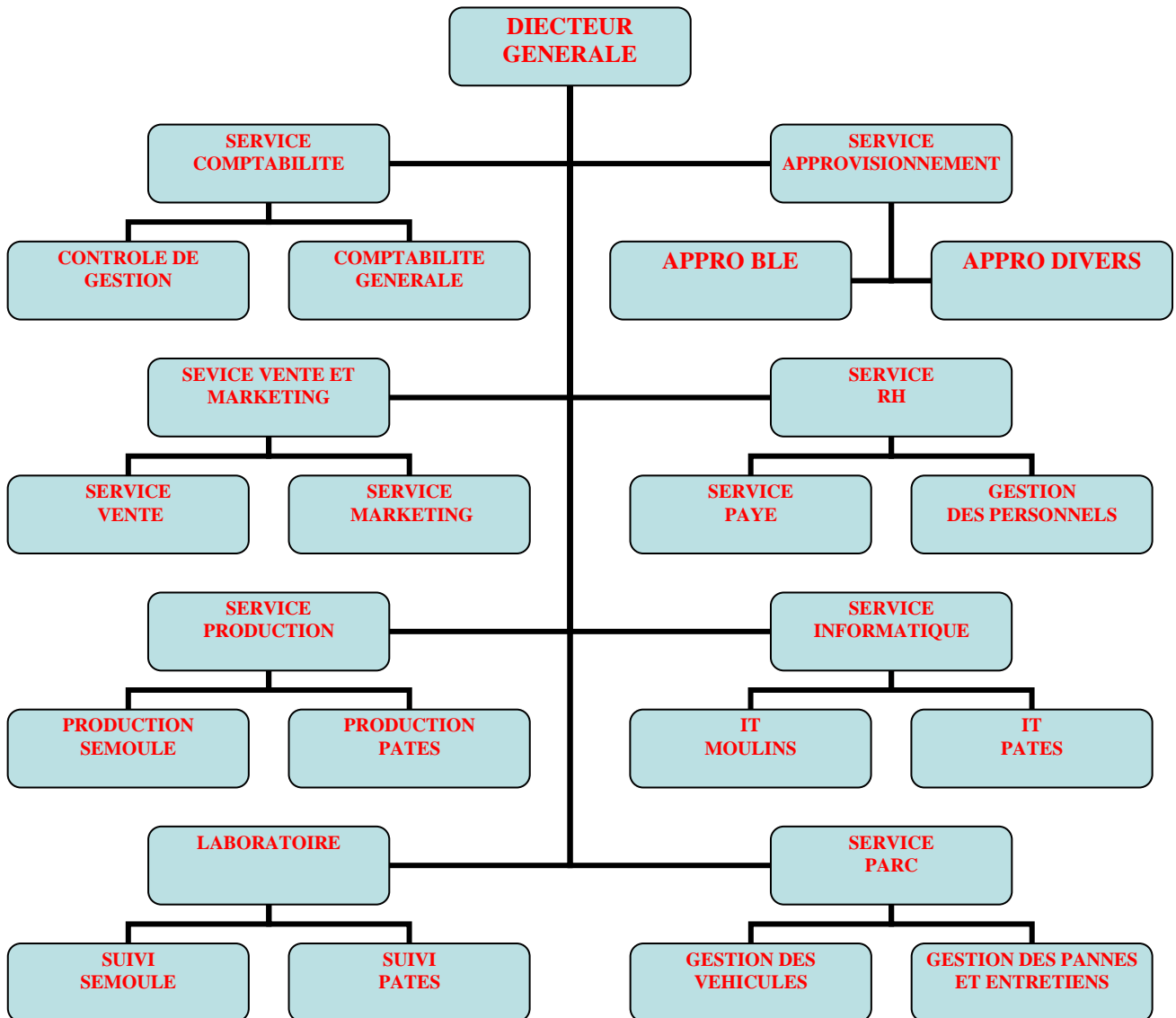
Les structures hiérarchisées des moulins Amor Benamor est



on

suit :

L'organigramme de l'entreprise



ملخص:

إن التطور السريع للأحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة في جميع المجالات، جعل الكثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة هذه التطورات السريعة في الميادين المختلفة، ولهذا تعتبر اليقظة التنافسية أحد المداخل الإدارية لتعامل المؤسسة مع محيطها بما يحمله من متغيرات داخلية وخارجية.

وفي هذا صدد عاجلت هذه الدراسة دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث تبرز أهمية اليقظة في توفير المعلومات الآنية والمستقبلية اللازمة للسير الحسن للوظيفة المالية، وبذلك فاليقظة التنافسية تساعد المسيرين الماليين على اتخاذ القرارات المالية في طابع استباقي انطلاقاً من ترجمة المعلومات المالية والتسويقية الى قرارات متعلقة بالتمويل والاستثمار.

الكلمات المفتاحية: اليقظة التنافسية – التحليل البيئي – المعلومة – اتخاذ القرار – القرارات المالية – قرار التمويل – قرار الاستثمار.

Résumé :

Le développement rapide d'événements dans l'ère de l'information, et l'énorme pression de forces du marché et la concurrence, le mouvement permanent de marchés et des consommateurs et les grands développements dans toutes les domaines, et laissant beaucoup d'institutions trouvent des difficultés de suivre le rythme des développements rapides dans des domaines divers, c'est pourquoi la veille concurrentiel et l'une des entrées de l'institution administrative traitant son environnement incluant les variables intérieures et extérieures.

À cet égard avait traité l'étude du rôle de la veille concurrentielle de prendre les décisions financières dans l'entreprise économique algérienne, aussi la veille concurrentielle Mettre en évidence l'importance dans la fournir les informations instantanés et futur pour le bon déroulement de la fonction financière, à cet effet la veille concurrentiel aide les gestionnaires de prendre les décisions financières dans la nature proactive de l'interprétation d'informations financières, Et commercialisant aux décisions relative au financement et à l'investissement.

Mots-clés : la veille concurrentielle - Analyse environnementale - Informations – prise financement - Décisions Financières - La décision financière - La décision d'investissement