جامعة يحي فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم مالية المؤسسة

الموضوع:

دور نظام اليقظة المالية في تعزيز تنافسية المؤسسة

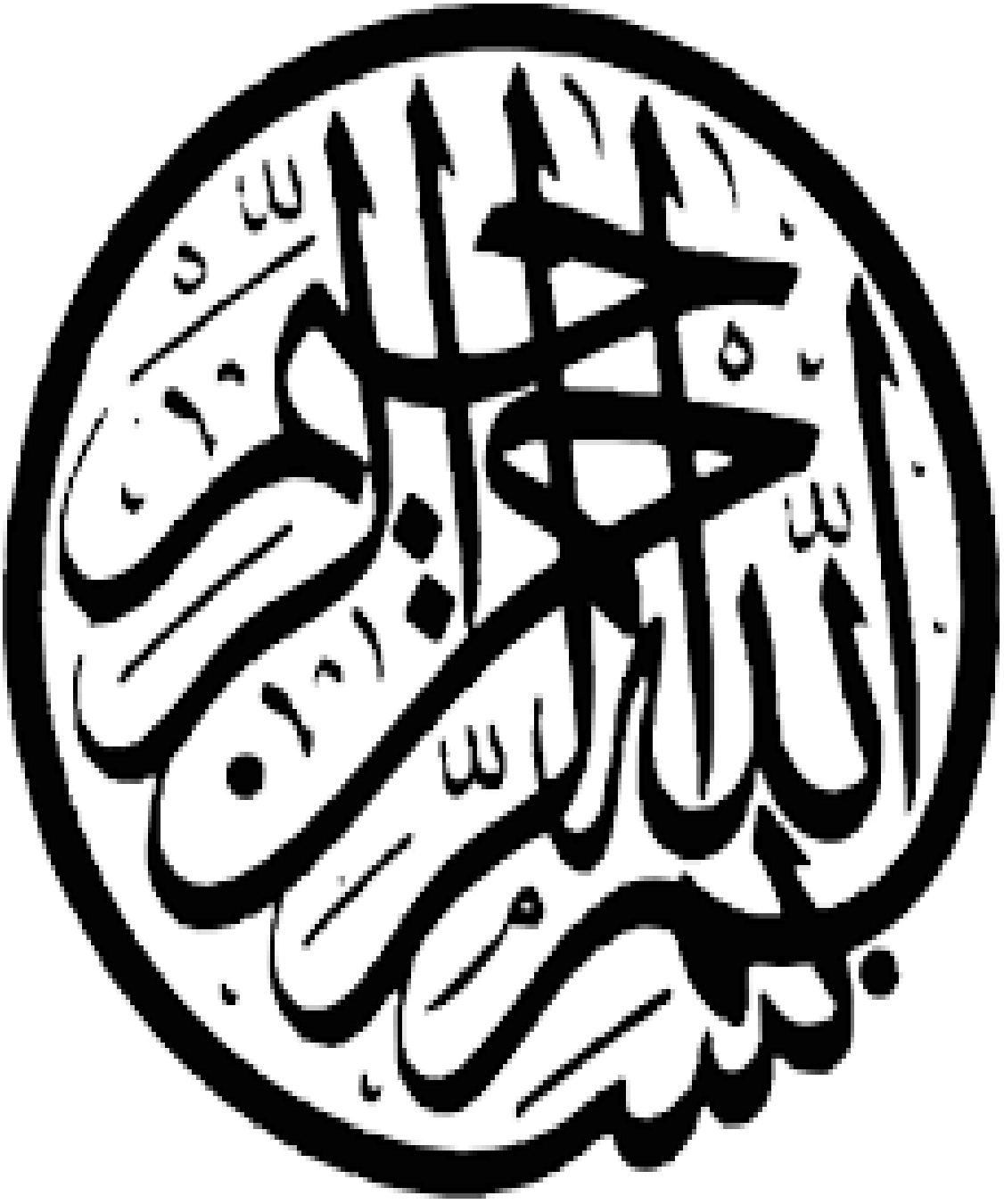
- دراسة حالة مؤسسة صيدال المدية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة
تخصص مالية المؤسسة

من إعداد الطالبتين:
-بن هلال شهيناز
-والي مريم

تحت إشراف الأستاذ:
-علوطي لمين

السنة الجامعية : 2022 - 2023



شكر وعرفان

الشكر و الثناء لله عز ،وجل أولا على نعمة الصبر و القدرة على انجاز العمل ، فنحمد الله على هذه النعم .

و نتقدم بالشكر و التقدير إلى أستاذنا علوطي لمين الذي تفضل بإشرافه على هذا البحث، و لكل ما قدمه من دعم و إرشاد لإتمام هذا العمل على ماهو عليه فلهو أسمى عبارات الثناء و التقدير.

الاهداء

اللهم لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك..
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ..
ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله.
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمدﷺ
إلى من قال في شأنها عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم .
وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "
صدق الله العظيم
من كان ولازال رضاها غماما يقيني هجير الأيام ويحثني دوما على المضي
إلى الأمام لمن أعطتني وحرمت نفسها لمن من أجلنا ضحت بكل ما لديها لنور قلبي
ودربي إلى معنى السعادة الحنونة وطيبة القلب إلى الغالية أمي حفظها الله لنا
"عطاف سميرة"

لروح من كافح من أجلنا وتخجل الكلمات حين نكره إلى من أعطنا من دمه
ولو أعطيته الدنيا بأسرها لما وفيته حقه إلى أعز الناس ،و أطيبهم الحنون الذي
زعزع رحيله قلبي ،فطر روحي و جعل دمعي لا يجف على خدي أبي رحمة الله عليه
"بن هلال ميسوم"

إلى رفيق دربي، سندي في الحياة و منبع قوتي، أملي و عوضي من الله، و به أستمد طاقتي زوجي و مؤنسي حفظه الله "سكيني إبراهيم"

فلذة كبدي،نور عيوني ،قطعة من قلبي أولادي حفظهم الله و جعلهم بلسم جروحي
"أسيل" و "مريم" و "ياسين"

أولادي الذي لم يحملهم رحمي و حملهم قلبي "جود"و"رسيم"و"ياقين"
إلى من اقتسمت معهم رحم أمي إلى أجمل هدية في حياتي وأعز الناس، إلى عوضي من أبي و برؤيته تقر عيني أخي الوحيد "محمد" وزوجته، إلى الياسمينة التي بها يتعطر بيتنا أختي "ياسمين" و زوجها ، أميرتي و أميرة البيت و بهجتها أختي "أميرة " أتمنى لهم من صميم قلبي السعادة والنجاح وأن تتحقق جميع أحلامهم

إلى أعز الصديقات "والي مريم " التي أثق فيها وكانت طوال المشوار الدراسي نعمة الصديقة والمسندة لي ولكل عائلتها الطيبة.جزاك الله على طيبة قلبك و حسن خلقك.
ولكل فرع المالية و المحاسبة وبالخصوص تخصص مالية المؤسسة دفعة

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم، وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله، وصحبه أجمعين:

فبعد شكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل العلمي، نقدم ثمرة

جهدنا لمن كانا سببا في وجودنا، وقاما على تربيتنا وتعليمنا: الوالدين الكريمين، والى كل أفراد العائلة كبارا وصغارا، والى جميع الأصدقاء

والأحبة الذين قضينا معهم أجمل أيام عمرنا، والى كل من قدم لنا يد العون من

قريبا و من بعيد.

نسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم، وان يدخره لنا

في ميزان الحسنات يوم الدين.

مريم والي

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور اليقظة المالية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، حيث أن طبيعة اقتصاد السوق التي تعيشها المؤسسات في وقتها الحالي تفرض عليها تبني نظام فعال لمسايرة هذا التطور و مواجهة خصومها على مضمار المنافسة و يتطلب منها الحرص على تطوير ميزتها التنافسية و تفعيلها من خلال تبنيها لنظام يقظة فعال تدعم قدراتها الدفاعية و كذا الهجومية.

تعتبر اليقظة المالية الوظيفة التي تمكن المؤسسات من مراقبة أسواقها و منافسيها و محيطها و بالتالي تمكنها من الصمود و تعزز مركزها التنافسي و زيادة أرباحها. و بذلك فان تناولنا لهذا الموضوع هو من بين احد الإشكالات الحالية التي تطرح نفسها في المؤسسات الجزائرية، أي مدى استعدادها لتبني فكرة اليقظة المالية لمواجهة المنافسة الدولية أو المحلية على الأقل.

قمنا بإجراء دراسة تطبيقية (دراسة حالة) في شركة صيدال اعتمدنا فيها على القوائم المالية للفترة 2020-2022 بغرض تحليل البيانات المالية و تقييم أدائها المالي و مقارنته مع شركة منافسة لها و هي شركة بيوفارم (اعتمدنا على القوائم المالية التي تم نشرها في البورصة)، و قد توصلت الدراسة الى أن المؤسسة تعتمد في صياغة إستراتجيتها التنافسية على المعلومات التي تزودها بها اليقظة حول المنافسين الحاليين ،و نقاط قوتهم و ضعفهم و كل ما من شأنه أن يؤثر على مركزها التنافسي و حصتها السوقية ،كما خلصنا أن نظام اليقظة المالية في شركة صيدال يحتاج إلى أن يدرك حاجة السوق الجزائري باعتباره سوق في طريق النمو و في طريق التفتح على الأسواق الدولية و يعمل على تنويع القرارات المالية و الإستراتجية ليصعب على المنافسين محاكاته ،فيحقق بذلك أداء تنافسي فعال في قطاع صناعة الأدوية.

قائمة المحتوى	الصفحة
الشكر والتقدير	**–**
الاهداء	**–**
ملخص	**–**
الفهرس	**–**
قائمة الاشكال	**–**
قائمة الجداول	**–**
قائمة الملاحق	**–**
مقدمة	أ
الفصل الأول : الأسس النظرية حول التنافسية	**–**
تمهيـــد	**6**
المبحث الأول : المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية	**7**
المطلب الأول : مفهوم المنافسة	**8**
المطلب الثاني : مفهوم التنافسية	**9**
المطلب الثالث : مفهوم الميزة التنافسية	**16**
المبحث الثاني : مستويات، مجالات ومؤشرات قياس التنافسية	**22**

المطلب الأول : مستويات التنافسية	**22**
المطلب الثاني : مجالات التنافسية	**23**
المطلب الثالث : مؤشرات قياس التنافسية	**24**
المبحث الثالث : استراتيجيات، قوى وأبعاد التنافسية	**26**
المطلب الأول : استراتيجيات التنافسية	**26**
المطلب الثاني : قوى التنافسية	**33**
المطلب الثالث: أبعاد التنافسية	**37**
خلاصة	**40**
الفصل الثاني : نظام اليقظة المالية في المؤسسة	**–**
تمهيد	**42**
المبحث الأول : عموميات حول نظام اليقظة	**43**
المطلب الأول : مفهوم اليقظة	**43**
المطلب الثاني : أهداف وأنواع اليقظة	**45**
المطلب الثالث :معلومات اليقظة	**49**
المبحث الثاني : القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية	**55**
المطلب الأول : ماهية إتخاذ القرارات	**55**

المطلب الثاني :مفهوم اتخاذ القرارات المالية	**59**
المطلب الثالث :معايير اتخاذ القرارات المالية	**68**
المبحث الثالث : علاقة اليقظة بتنافسية المؤسسة	**72**
المطلب الأول : تقييم فعالية نظام اليقظة	**72**
المطلب الثاني :تأثير اليقظة على تنافسية المؤسسة	**77**
خلاصة	**83**
الفصل الثالث :دراسة حالة مؤسسة صيدال للفترة 2020-2022	**-**
تمهيد	**85**
المبحث الأول :مجمع صيدال- أهدافه وهيكله التنظيمي	**86**
المطلب الأول :تقديم مجمع صيدال	**86**
المطلب الثاني :التعريف بوحدة أنتيبيوتيكال- أهدافه وهيكلها التنظيمي	**90**
المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة	**94**
المبحث الثاني :عرض القوائم المالية للمؤسستين صيدال وبيوفارم وتقييم أدائهما المالي خلال الفترة 2020- 2022.	**97**
المطلب الأول :عرض الميزانية المالية لكل من مؤسسة صيدال وبيوفارم وتقييم أدائهما للفترة 2020-2022.	**97**
المطلب الثاني :عرض جدول حسابات النتائج لكل من مؤسسة صيدال وبيوفارم للفترة 2020-2022.	**106**

المطلب الثالث :مقارنة الاداء المالي للمؤسستين صيدال وبيوفارم للفترة 2020-2022.	**111**
المبحث الثالث :التحليل المالي لشركتين صيدال وبيوفارم للفترة 2020-2022.	**120**
المطلب الأول :التقييم بواسطة مؤشرات التوازن المالي	**120**
المطلب الثاني :التقييم بواسطة النسب المالية	**123**
المطلب الثالث: تقييم نظام اليقظة في المؤسسة صيدال بواسطة نتائج التحليل المالي لشركة والشركة المنافسة لها في السوق بيوفارم.	**129**
خلاصة	**132**
الخاتمة	**134**
قائمة المراجع	**137**
الملاحق	**-**

قائمة الاشكال :

رقم	عنوان	الصفحة
(1-1)	الاستراتيجية التنافسية	27
(2-1)	مكونات استراتيجية التنافسية	28
(3-1)	نموذج بور تر لقوى المنافسة	37
(1-2)	مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين	54
(2-2)	مراحل عملية اتخاذ القرار	58
(3-2)	المنظور المالي في بطاقة الاداء المتوازنة	74
(4-2)	منظور العملاء في بطاقة الاداء المتوازنة	75
(5-2)	سلسلة القيم الداخلية	76
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	89
(2-3)	الهيكل التنظيمي لفرع انتيبيوتيكال	92
(3-3)	الهيكل التنظيمي الخاص بمدرية المالية والمحاسبة	96

قائمة الجداول :

رقم	عنوان	الصفحة
(1-1)	مصادر بناء الميزة التنافسية	19
(1-3)	يمثل جانب الاصول من الميزانية المالية لمؤسسة صيدال للفترة 2020-2022	97
(2-3)	يمثل جانب الخصوم من الميزانية المالية لمؤسسة صيدال للفترة 2020-2022	101
(3-3)	يمثل جانب الاصول من الميزانية المالية لمؤسسة بيوفارم للفترة 2020-2022	103
(4-3)	يمثل جانب الخصوم من الميزانية المالية لمؤسسة بيوفارم للفترة 2020-2022	105
(5-3)	يمثل حسابات النتائج لمؤسسة صيدال للفترة 2020-2022	107
(6-3)	يمثل حسابات النتائج لمؤسسة بيوفارم للفترة 2020-2022	109
(7-3)	يوضح نسب الميزانية المالية للمؤسسة صيدال للفترة 2020-2022	112
(8-3)	يوضح نسب الميزانية المالية للمؤسسة بيوفارم للفترة 2020-2022	116
(9-3)	يوضح مقارنة بين راس المال العامل وانواعه للمؤسستين للفترة 2020-2022	120

(10-3)	يوضح مقارنة بين احتياجات راس المال العامل للمؤسستين للفترة 2020-2022	122
(11-3)	يوضح مقارنة لنسب السيولة للمؤسستين للفترة 2020-2022	124
(12-3)	يوضح مقارنة لنسب التمويل لشركة للمؤسستين للفترة 2020-2022	125
(13-3)	يوضح مقارنة لنسب الربحية لشركة صيدال وشركة بيوفارم للفترة 2020-2022	127

المـقدمــة

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر مجموعة من التحولات المتلاحقة والمتسارعة وهذا بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي أدّت إلى ظهور العالم كقرية صغيرة تسودها المنافسة القوية والصارمة ، وعلى إثر هذه التغيرات صار عالم الأعمال يعيش توجها جديدا يعتمد أساسا على المعلومات في كل الميادين، وهذا نظرا للتقدم المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي يشهد تطورا متواصلا ما أسفر بتزايد حدّة المنافسة التي أضحت تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع الدول وكافة القطاعات، ولهذا ألحّت الضرورة مؤسسات اليوم مسايرة نهج التطور التكنولوجي والمعلوماتي معًا لِمزامنة هذا التوسع الحاصل بهدف ضمان ديمومة نشاطها وتدعيم قدراتها التنافسية.

وقد صاحب هذا التطور في تكنولوجيا المعلومات بظهور وبروز مفاهيم وأساليب جديدة التبني في مجال إدارة المعلومات وحسن تسييرها لمواكبة مؤسسات اليوم هذا العصر ولعل من أهم هذه الديباجات حديثة النشأة وخصوصا في العالم العربي نجد مفهوم اليقظة بصفة عامة، فهذه الأخيرة تعتبر نمط ومنهج معلوماتي منظم تعتمد عليه المؤسسة في التسيير الأمثل والديناميكي للمعلومات.

والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي الأخرى تعاني اليوم من التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها الاقتصادية الاجتماعية والثقافية وخصوصا بعدما أصبح أحد عوامل نجاح أو فشل المؤسسات يحدد تبعا لمدى تنبئها وتأقلمها مع محيطها وهذا ما يدفعها إلى البحث عن طرق وأساليب فعالة لترصد بيئتها و وسائل جديدة لتدعيم مصادر معلوماتها إضافة إلى تدعيم قدرتها لمواجهة المنافسة وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة .

ولهذا تستدعي الضرورة اليوم الاحتياج إلى حيازة المعلومة أكثر من رؤوس الأموال حيث أصبحت المعلومة موردا جوهريا لا يستهان به والتحكم في رصدها وحسن استعمالها يعد من نقاط القوة لدى المؤسسة، وبالتالي فإن عملية اليقظة تعد أحد المداخل والسبل التي توفر للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية السيرورة المعلوماتية التي تساعد على التنبؤ والتتبع للتغيرات التي قد تحصل في محيطها البيئي بهدف اكتشاف وخلق فرص للمؤسسة والتقليص من حجم الأخطار وتجنب التهديدات الممكنة، وكذلك تسمح بالاحتياط وبالاكتشاف السريع والمسبق للمفاجآت الاستراتيجية التي قد تنتج عن المنافسة خاصة في ظل الظروف التنافسية الحالية، وهذا من أجل الحفاظ على استمرار الميزات التنافسية الحالية للمؤسسة وحمايتها من التقليد ومحاولة لتحقيق أهدافها لضمان نشاطها وبقاءها في السوق لمدة أطول، وهذه العملية تكون انطلاقا من مراحل سيرورة متكاملة التي تبدأ بتعقب وجمع المعلومات من محيط المؤسسة الداخلي والخارجي ثم معالجتها وتحليلها وفيما بعد نشرها وتخزينها وفي الأخير تستغل من طرف صانعي القرار حسب احتياجات المؤسسة.

ولإحراز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمختلف أحجامها كبيرة، متوسطة وصغيرة الحجم هذا التوجه ضمن مضمار المنافسة الحالية أصبحت مدعوة لتبني آلية اليقظة المالية وذلك من خلال إرساء نظام فعال لليقظة على مستوى إداراتها والذي يساهم بدوره بتوفير المعلومة اللازمة وفي الوقت المناسب والتي تساعد في توفير البدائل لاتخاذ القرار الملائم وفق أهداف المؤسسة المنشودة، بالإضافة إلى تدعيم تنافسية المؤسسة والتقليل من حالة ألّا التأكد البيئي ومواجهة التحديات والأزمات الاستراتيجية الممكنة.

إشكالية البحث:

وعلى إثر ما تقدمنا به يمكن طرح وصياغة الإشكالية التالية :

- هل لنظام اليقظة المالية دور في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي ماهية التنافسية؟ وما هي مستوياتها و مجالاتها ومؤشرات قياسها؟
- ما هو مفهوم اليقظة ؟ وما هي أهميتها و أهدافها؟
- ما هو دور إرساء نظام لليقظة المالية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هو واقع اليقظة المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مؤسسة صيدال فرع المدية ؟

فرضيات البحث:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة، قمنا بإدراج الفرضيات التالية:

– الفرضية الأولى: يعتبر نظام اليقظة المالية نظام معلوماتي مفتوح على بيئة المؤسسة ويعد أحد العوامل الأساسية لتعزيز تنافسيتها وضمان بقاءها أمام منافسيها.

– الفرضية الثانية :و عي وإلمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالضرورة الحتمية والأهمية البالغة لليقظة المالية في ظل الظروف التنافسية الراهنة.

منهجية البحث :

من أجل الوصول إلى أهداف البحث وللإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية، سيتم الاعتماد على جانب المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري من موضوع البحث، بالإضافة إلى جانب تطبيقي الذي سوف يعتمد على الأسلوب التحليلي بدراسة الحالة وذلك من خلال الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وحدة المدية صيدال بولاية المدية التابعة ل"مجمع صيدال".

أسباب اختيار موضوع البحث:

من بين دوافع وأسباب اختيار الموضوع ما يلي:

– يعد نظام اليقظة المالية والتنافسية من القضايا ذات الطابع الحديث ومن ضمن الانشغالات الراهنة.

– الفضول العلمي في معرفة مدى إدراك وتبني اليقظة المالية في المؤسسة الجزائرية.

– ندرة البحوث في هذا الموضوع في الجزائر.

– التحسيس بالدور المنوط الذي تلعبه اليقظة المالية في كسب وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة .

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في إظهار دور وأهمية اليقظة في استمرارية نشاط المؤسسة وضمان بقائها، مع الحاجة المتزايدة لتطبيق وإرساء نظام لليقظة الذي يسهر من أجل الحفاظ على مكانة ويساهم في توفير المعلومة اللازمة والمساعدة على اتخاذ القرار، وكذلك رفع من قدرتها التنافسية.

أهداف البحث: تتلخص أهداف موضوع البحث في النقاط التالية :

– تسليط الضوء على مفهوم اليقظة باعتباره من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال .

– عرض المزايا التنافسية لليقظة في المؤسسات الاقتصادية .

– تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق اليقظة لتطوير تنافسية المؤسسة.

– محاولة تحسيس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالدور الفعال لليقظة في خلق وتطوير الميزة التنافسية.

الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي عالجت موضوع اليقظة سابقا :

– زواو ضياء الدين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، بعنوان " دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية غلى بعض المؤسسات الاقتصادية "، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2012–2013، ومن خلال بحثه توصل أن ممارسة المؤسسات محل الدراسة ليقظة غير منظمة في شكل دراسة للمحيط الخارجي والارتكاز على جميع معلومات روتينية عادية من مصادر غير رسمية في الغالب، أي أن المؤسسات تمارس عملية اليقظة في مفهومها البسيط، كما أنها تفتقد لخاصية الاستراتيجية .

– كعبيش نور الهدى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، بعنوان " دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة شركة الجزائر لانتاج الحليب ومشتقاته سكيكدة "، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2019–2020، ومن خلال بحثها توصلت الى ان المؤسسة محل الدراسة لها وظيفة رسمية لليقظة يشرف عليها المدير وهذه الاخيرة تهتم بجمع المعلومات المرتبطة بالبيئة الخارجية خاصة التنافسية تتوفر على شبكة اتصال داخلية وخارجية، تهتم باليقظة الاستراتيجية لصياغة الاستراتيجية التنافسية لها. .

نلاحظ من خلال هذه الدراسات السابقة أن الدراسات خصّت دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، ونحاول أن نضيف من خلال موضوع بحثنا معالجة وعرض دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة وتبيان دوره في تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

خطة البحث:

في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة، وبهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول: الفصل الأول يعرض الأسس النظرية لتنافسية وماهيتها، والذي تطرق إلى ثلاث مباحث فالأول تناول مفهوم المنافسة والتنافسية وكذا الميزة التنافسية، والمبحث الثاني تطرق إلى مستويات ومجالات التنافسية، مع الإشارة إلى مؤشرات قياس التنافسية في المؤسسة. أما المبحث الثالث فقد خصص إلى استراتيجيات التنافسية مع التطرق إلى قوى وأبعاد التنافسية.

أما الفصل الثاني تناول نظام اليقظة المالية في المؤسسة، وتطرق لثلاث مباحث، المبحث الأول تطرق إلى عموميات حول نظام اليقظة من عرض مفهوم لليقظة وأهدافها وأنواع اليقظة وأهم المعلومات، والمبحث الثاني القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مفهوم القرار المالي ومعايير اتخاذ القرارات

المالية، والمبحث الثالث يعرض إرساء اليقظة في المؤسسة ودورها في تنمية وتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية .

وأما الفصل الثالث والأخير تم الإشارة إلى واقع اليقظة المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وبالتحديد على مستوى مؤسسة صيدال وحدة المدية بولاية المدية، وتضمن ثلاث مباحث: المبحث الأول فقد خصص لتقديم معلومات حول بيئة ونشاط مؤسسة صيدال، أما المبحث الثاني: تطرقنا فيه للإطار المنهجي للدراسة التطبيقية بعرض القوائم المالية للمؤسستين صيدال وبيوفارم. وفي المبحث الثالث والأخير: تطرقنا لتحليل المالي لشركتين وتقييم الأداء المالي لشركة صيدال وتقديم نتائج الدراسة التطبيقية وتحديد واقع اليقظة المالية ودورها في تنافسية المؤسسة "صيدال" .

صعوبات الدراسة:

يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة في جملة النقاط التالية :

- قلة البحوث والدراسات حول موضوع اليقظة المالية في الجزائر.
- صعوبة إيجاد مؤسسات تتيح كل المعلومات اللازمة للبحث وذلك بحجة السرية المهنية.

الفصل الأول: ماهية التنافسية

تمهيـد

يعتبر كوتلر أن نجاح وبقاء المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على قدرة المؤسسة في التفاعل والتأقلم مع الظروف البيئية المحيطة، بحيث يقول :" يجب عليكم الركض بسرعة أكبر للبقاء في نفس المكان ". لأجل ذلك لا بد من مراقبة أحوال المنافسة والمنافسين في القطاع، إضافة إلى مراقبة كل التغيرات والتطورات البيئية لكي تستطيع المؤسسة التعايش معها والتنبأ بها والرد الفعال بوضع استراتيجية تنافسية تكسب بها ميزة تنافسية وتفشل خطط واستراتيجيات منافسيهاّ.

يمكن القول أن تنافسية المؤسسة تتلخص في القيمة المضافة المقدمة من طرف المؤسسة لزبائنها وتكون أحدث من المستعملة من قبل المنافسين، كما تعتبر الميزة التنافسية هدف إستراتيجي تسعى لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية، فكل مؤسسة تحدد الطريقة التي يمكنها المنافسة بها فقد تنافس بالجودة العالية أو الكلفة المنخفضة لتنال رضا ووفاء عملائها وريادة السوق وتعظيم الربح على المدى الطويل .

نتنـاول في هذا الفصل الأسس النظرية حول التنافسية

المبحث الأول: المنافسة، التنافسيـة والميزة التنافسية

المبحث الثاني: مستويات، مجالات ومؤشرات قياس التنافسية

المبحث الثالث : استراتيجيات، قوى وأبعاد التنافسية

المبحث الأول: المنافسة، التنافسيـة والميزة التنافسية

يعتبر مفهوم التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال، مصطلح جديد جدير بالاهتمام في ظل بيئة الأعمال المتغير والمعقدة وتعني التنافسية بصفة عامة قدرة المؤسسة على إيجاد مكانة لها في السوق والمحافظ عليها لأكبر فترة ممكنة، وفي هذا المبحث سوف نتناول مختلف مفاهيم المنافسة والتنافسية وأهم المؤشرات والمستويات التي يعتمد عليها في الحكم على مؤسسة ما بأنها تنافسية وقادرة على توسيع حصتها السوقية وتعظيم أرباحها.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة

يأخذ مفهوم المنافسة معان متعددة ومختلفة ، حيث تظهر في عدة أشكال وتختلف شدتها من قطاع لآخر ، باختلاف وتعدد مجموعة من العوامل .

الفرع الأول: تعريف المنافسة

تعبر المنافسة بمفهومها البسيط عن حالة الصراع الحاصل بين مجموعة من المؤسسات المتكافئة في سبيل الحصول على حصة أكبر من العملاء ، كذلك هي الصراع المتواصل بيم المؤسسات ليس فقط من أجل البقاء بل من أجل الحصول على موقع تنافسي متميز ، فهي تعبر ببساطة عن التنافس بين أعضاء مجموعة اقتصادية واحدة من أجل التعامل مع مجموعة اقتصادية أخرى ، كما تعرف أيضا بأنها : تعداد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار ،الجودة ،المواصفات ،توقيت البيع وأسلوب التوزيع خدمات ما بعد البيع ،بناء علاقة مع العميل ،تحقيق الولاء.[1]

وتعرف ، المنافسة صفة لحالة الصراع والتسابق بين مجموعة من المنتجين أو الموزعين ، تنشأ نتيجة للحركية والسلوكيات التي يمارسونها ،ليس فقط لأجل استقطاب أكبر عدد ممكن من المشترين ، وإيجاد أسواق جديدة ، بل أيضا في سبيل الحصول على مصادر توريد جديدة وتنافسية .[2]

كما تعرف المنافسة بأنها : المحرك الأول لاقتصاد السوق، والميكانيزم التام لتنظيم الاقتصاد ، والديناميكية التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى ربح ممكن في ظل أقصى حرية .[3]

---

[1] فريد النجار ،المنافسة والترويج التطبيقي ،مؤسسة شباب الجامعة ،الاسكندرية ،2000، ص20

[2] صلاح الشنواتي ،اقتصاديات الاعمال ،الجلال للطباعة ،الاسكندرية ، 2000، ص 97

[3] مليكة علالي ،أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،2003-2004، ص77 .

وهناك أيضا من يميز في تعريفه للمنافسة بين أربعة أنواع:[1]

ـ المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم نفس الخدمات للمستهلكين، وبأسعار متقاربة، أي إلى نفس السوق المستهدف .

ـ المنافسة بين المنتجات المتشابهة، ولكن تخدم قطاع تسويقي مختلف .

ـ المنافسة بين المنتجات المختلفة والتي تشبع نفس الحاجة .

ـ المنافسة بين المؤسسات المختلفة، والتي تنتج سلع متنافسة، وذلك من أجل زيادة الحصة السوقية.

ومنه يتضح لنا أن المنافسة هي مواجهة المؤسسة لمؤسسات أخرى تنتج نفس المنتوج أو تشبع نفس الحاجة أو تستعمل نفس الموارد.

هذا وتعرف المنافسة أيضا على أنها : مكون أساسي للنظام التسويقي وتتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة، أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي، مزيج المنتوج .[2]

من هذه التعاريف نستنتج أن المنافسة تتم بين المؤسسات والمنظمات داخل الأسواق في الدولة أو خارجها، وتعتمد المنافسة في عملها على تقديم نفس السلع أو الخدمات والتي تلبي نفس حاجات ورغبات الافراد، من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في السوق .

الفرع الثاني: أنواع (أشكال) المنافسة

للمنافسة أشكال وتقسيمات، آذ يمكن تقسيمها وفقا لمصدرها إلى منافسة محلية ومنافسة عالمية، وبناءا على حالتها إلى منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة، أو بالنسبة إلى موضوعها إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية وحسب هيكل السوق إلى منافسة في سوق تتميز بالشفافية ومنافسة في ظل ظروف احتكارية .[3]

1-المنافسة المباشرة والمنافسة الغير مباشرة

يمكن القول أن المنافسة بين المؤسسات تنقسم إلى قسمين : منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة، وتشير المنافسة المباشرة إلى المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي لها نفس مجال النشاط أو التي تنشط في قطاع صناعي واحد. أما المنافسة الغير مباشرة فتشير إلى الصراع الموجود بين المؤسسات

[1] منير نوري، التسويق مدخل للمعلومات والاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2007، ص 219.

[2] توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص 152 .

[3] توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 152-153 .

القائمة في مجتمع ما، في سبيل الحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، كالتسابق في الحصول على الموارد البشرية الكفأة، الموارد المالية ... وطبعا استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء، والتنافس على إرضائهم وتحقيق ولائهم .[1]

2-المنافسة المحلية والمنافسة العالمية

تشير المنافسة المحلية إلى حالة الصراع الناشئة بين المؤسسات في السوق المحلي لبد ما، بينما المنافسة العالمية فهي تعبر عن حالة التسابق بين المؤسسات في السوق الدولية .

3-المنافسة السعرية والمنافسة غير السعرية

المنافسة السعرية تعني التركيز على عامل السعر في سبيل مواجهة شدة المنافسة، من خلال التأثير على عنصر الخصومات، تحقيق مبدأ التكلفة المستهدفة أو تبني استراتيجية الزيادة بالتكلفة ... بينما تشير المنافسة غير السعرية إلى التركيز على عوامل أخرى غير السعر، كالجودة، التمييز، التنويع، خدمات ما بعد البيع لمواجهة المؤسسات المنافسة .

4-المنافسة حسب هيكل السوق

المنافسة الكاملة : هي المنافسة التي تكون في السوق تتميز بالشفافية المطلقة، وضوح وحركة انتقال المعلومات، وجود عدد كبير من البائعين والمشترين، وتكون السلعة متماثلة تماما، حرية دخول المنتجين إلى ميدان إنتاج معين، عدم وجود أي اتفاق بين المنتجين لتوحيد سياستهم، الأمر الذي من شأنه أن يرفع من شدة المنافسة في مثل هذه الأسواق. بينما المنافسة الاحتكارية تشير إلى التنافس الذي يكون في السوق يتميز بعدد قليل من المنتجين نسبيا، يقدمون منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض، وتتميز كل منها بعلامتها التجارية، وفي السوق الاحتكارية يمكن أن نجد شكلين:

-سوق احتكار القلة، حيث تتميز هذه الأخيرة بسيطرة عدد من المؤسسات على قطاع معين تكون عوائق الدخول إليه مرتفعة، ونظرا لإمكانية وجود تحالفات وشراكات فيما بينهم من أجل توحيد سياساتهم، فالمناسبة فيما بينهم تنحصر في أمور بسيطة كخفض طفيف في السعر.

-سوق احتكار كامل (مطلق) تتميز بوجود منتج واحد أو عدد قليل جدا من المنتجين المتفقين على توحيد سياساتهم الإنتاجية والتسويقية لاستغلال سوق معين، فالمناسبة فيما بينهم منعدمة تماما.

وللمنافسة أربعة أشكال أخرى هي : المنافسة الكاملة، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية، الاحتكار الكامل.[1]

[1] محمد توفيق عبد المحسن، مرجع سابق، ص 152-153.

-المنافسة التامة والحرة (الكاملة) : تتميز هذه المنافسة بوجود عدد كبير من البائعين والمشترين للسلعة حيث أن السعر يتحدد حسب قوى العرض والطلب في السوق .

-المنافسة الاحتكارية : تتم هذه المنافسة في سوق يضم قليل من المؤسسات التي تقدم منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض وتتميز كل منها بعلامتها التجارية .

-احتكار القلة : وتعني تلك الحالة وجود عدد محدود أو قلة من البائعين بحيث أن كل منهم له تأثير قوي على حجم التعامل في السوق وعادة ما تكون المنتجات متجانسة أو متغيرة ويتم تحديد السعر بإجماع.

-الاحتكار التام : ويتضمن التعريف العام للاحتكار "وجود منتج واحد لسلعة ليس لها بديلا قريبا، ويمكن القول " الاحتكار هو أحد صور تنظيم السوق الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها ". وطالما أن الإنتاج في ظل الاحتكار يتمثل بسلعة واحدة يقوم المحتكر بإنتاجها لذلك فإنه هو المنتج الوحيد في الصناعة .

الفرع الثالث : أهداف المنافسة

هناك عدة أهداف للمنافسة نذكر من بينها:[2]

-تحقيق درجة عالية من الكفاءة، بمعنى أن المؤسسة تحقق نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالمنافسة تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة.

-التطور والتحسين المستمر للأداء، وهذا من خلال التركيز على الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكونت تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.

-الحصول على نمط مفيد للأرباح، آذ تتمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تميزها وتفوقها في أدائها، والشكل التالي يوضح أهداف المنافسة بالنسبة للمؤسسات.

المطلب الثاني : مفهوم التنافسية

الفرع الأول : تعريف التنافسية

---

[1]بوران سمية، دور أدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، تلمسان، 2011، ص 57-56

[2]علة مراد، إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير، تلمسان،2011-2012، ص196 .

يصعب تحديد وضبط تعريف دقيق للتنافسية، وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات نظر الباحثين في هذا المجال وتجربة الممارسين في الميدان، لذا سنحاول عرض بعض التعاريف التالية :

يتميز مفهوم التنافسية بالحداثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، و أول ظهور له كان خلال الفترة 1981 –1987. التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في مبادلاتها مع اليابان)، وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجددا بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كناتج لنظام الاقتصادي العالمي الجديد. وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.[1]

تعرف التنافسية بأنها [2] " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب " فمن خلال التعريف نلاحظ إن التنافسية تمثل تنافسية المنتج كشرط أساسي لتنافسية المؤسسة،

كما تعرف التنافسية بأنها [3] " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسيع، ابتكار وتجديد ".

يمكن تعريفها أيضا بأنها : القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي او العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول الى مركز تنافسي أفضل.

تعرف التنافسية أيضا على أنها قدرة المؤسسة على تحمل المنافسة في السوق عن طريق امتلاك مزايا تساعد على الحصول والاحتفاظ بحصة السوق، والأحسن من ذلك ترقيتها.[4]

كما يمكن القول أن مفهوم التنافسية يعني استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة والبلد أحسن استغلال لمواجهة المنافسين، وعليه يمكن التمييز بين تنافسية الدول وتنافسية المؤسسة:[5]

أ- مفهوم التنافسية من وجهة نظر الدولة :

---

[1] دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول –حالة الجزائر، مذكرة ماجيستير، جامعة ورقلة، 2005، ص 02.

[2] بوران سمية، مرجع سابق، ص54.

[3] فريد النجار، مرجع سابق، ص 11.

[4] محمد قويدري، وصاف سعيدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 09، جانفي 2004، جامعة باتنة، الجزائر، ص 10.

[5] العشابي فاطمة الزهرة، بن وسعد زينة، دور اليقظة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون، العدد رقم 01 يناير 2016، الجزائر ،ص 271.

بعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد بأنها : ((القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة في دخل الفرد الحقيقي، مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي)).[1]

أما منظمة التعاون والتنمية OCDE، فقد عرفة تنافسية الدولة بأنها ((الدرجة التي يستطيع بلد ما، في ظل أسواق حرة وعادلة، أنتاج سلع وخدمات تنجح في اختبار الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توزيع المداخيل الحقيقة لمواطنيها في المدى الطويل.[2]

ويؤكد المجلس الأمريكي أن التنافسية الدولية هي ((قدرة الدولة على خلق منتجات يمكن أن تنافس في الأسواق العالمية)).[3]

وعليه يتضح جليا أن التنافسية على المستوى الكلي تهتم وتأخذ بعين الاعتبار المؤشرات الكلية مثال ذلك التضخم، التشغيل، معدلات النمو... الخ. كما أن تنافسية الدولة تتحقق إلا بتحقيق تنمية مستدامة للاقتصاد الوطني ككل.

ب- مفهوم التنافسية بالنسبة للمؤسسة :

ازدادت أهمية التنافسية لدى المؤسسات خلال السنوات الماضية، نتيجة لعوامل عدة جعلت من المناخ الاقتصادي غاية في التعقيد والخطورة، فزوال الحواجز الجغرافية، السياسية الاقتصادية وارتفاع شدة المنافسة. كلها عوامل أدت إلى نوع من السباق فيما بينها، لتحقيق أفضليات تسمح لها بالاستمرارية. فتنافسية المؤسسة تعني بعبارة مختصرة، مدى فهم المؤسسة لبيئتها التي تنشط فيها.

يعتبر مايكل بور تر M PORTERأول من استند للمتغيرات الجزئية، معتبرا أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات، لتتمكن من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها.

يعرف بور تر تنافسية المؤسسة : الميزة التنافسية تنشأ أساسا، من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها. بحيث يمكن أن تأخذ شكلين، إما أن تكون عبارة عن أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين، بمنافع متساوية. أو أن تقوم بتقديم منافع منفردة في المنتج.[4]

ويؤكد بور تر على نشأة الميزة التنافسية، فيقول : تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة، أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.[1]

---

[1]زغدار احمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2011، ص 25.

[2]زغدار احمد، نفس المرجع السابق، ص 25.

[3]Abdallah alouai, La compétitivité Internationale Stratégique pour Les entreprises Françaises, L^harmattan, France,2005, p 41.

[4]M. Porter, L avantageconcurrentielde nations, lnter Edition, Paris,1993, P48.

ومنه يمكن القول أن تنافسية المؤسسة تتلخص في القيمة المضافة المقدمة من طرف المؤسسة لزبائنها تكون أحدث من المستعملة من قبل المنافسين. كما تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا للمؤسسات لضمان ولاء العملاء وريادة السوق وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

الفرع الثاني :أنواع التنافسية

يمكن تحديد الأنواع بالاعتماد على مجموعة من المعايير هي[2]:

أ- المعيار الموضوعي :وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى .

- تنافسية المنتج : وتعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافيا، وغالبا ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير، ويعد هذا أمر غير صحيح، باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

- تنافسية المؤسسة : يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلا يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات.

ب- المعيار الزمني: تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

-التنافسية اللحظية : تعتمد على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه لا يجب أن نتفاءل بشأنها لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.

-القدرة التنافسية : تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

الفرع الثالث :مستويات ومؤشرات قياس التنافسية

1- مستويات التنافسية :للتنافسية ثلاث مستويات، إذ يمكن أن تكون على مستوى الدولة ككل، على مستوى القطاع أو على مستوى المؤسسات.

أ- على مستوى الدولة :

[1]M. Porter, op cit ,P 48.

[2]داودي الطيب، محبوب مراد، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، نوفمبر 2007، ص39.

لا يعتبر اقتصاد تنافسي، إلا إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل (حسب تعريف منتدى الاقتصاد العالمي)، كذلك التنافسية على المستوى الدولي تمثل قدرة الدولة على خلق منتجات يمكن أن تتنافس مع منتجات أخرى في السوق العالمية، أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تعتبر تنافسية الدولة، أنها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية ضمن متطلبات السوق الحرة.[1]

وبصفة عامة، تعتبر تنافسية الدولة على المرتبة التي يصل إليها بلد معين، حيث يكون قادرا على إنتاج سلع وتقديم خدمات تقابل الأذواق في الأسواق الدولية، وتحت ظروف الطلب والتغير السريع للأسواق، وكذلك على قدرة الدولة على تحقيق معدلات نمو مستقرة، وعلى قدرتها علة التحكم في المؤشرات الكلية، كالتضخم، سعر الصرف، نسبة البطالة، الدخل الوطني... وقدرتها على تحقيق المحيط الاقتصادي المناسب لجلب الاستثمار الأجنبي ولتشجيع الصناعات المحلية.

ب- على مستوى القطاع :

تشير تنافسية القطاع، إلى قدرة هذا الأخير على تحقيق معدلات أرباح تفوق معدل النمو الاقتصادي، وهذا لأنه يضم مؤسسات ذات تنافسية وذات قدرة على تحقيق النجاح بشكل مستمر في الأسواق الدولية، وذلك دون الاعتماد على دعم أو حماية الدولة.[2]

ت- على مستوى المؤسسات :

تشير تنافسية المؤسسات إلى قدرة هذه الأخيرة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيرتها في نفس القطاع، فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل البقاء، ومن أجل رفع الحصص السوقية، لذلك فالمؤسسة التنافسية هي التي تستطيع أن تتحقق من أحسن نتيجة من حيث الثنائية معدل النمو/ الحصة السوقية، ذلك أن المؤسسة يمكن أن تسجل نمو في رقم أعمالها نتيجة نمو القطاع بصفة عامة ولكنها قد تحقق تراجع في الحصة السوقية ما يعني ضعفها تنافسيا.[3]

2- مؤشرات قياس التنافسية :

إن الحكم على مستوى تنافسية المؤسسة عامة يتم من خلال تحليل مكوناتها وتقييم قدراتها بالاعتماد على أدوات تحليل مختلفة (التشخيص الداخلي، سلسلة القيمة، ...) وباستخدام مؤشرات

[1] Abdallahalauoiopcit,op cit P 41

[2] قويدري محمد، وصاف سعيدي، مرجع سابق، ص 11.

[3] زواو ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجيستير، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012-2013، ص 73.

متعددة، ومن ثم مقارنة النتائج بمنافسيها المباشرين. أغلب هذه المؤشرات هي مؤشرات لقياس الأداء، ويعود ذلك للتداخل الاصطلاحي بين الأداء والتنافسية، وبالإضافة إليها هناك مؤشرات أخرى ضرورية يجب مراعاتها، مثل : السعر، الجودة، مستوى تميز المنتجات، الالتزام بوقت التوريد... والتي من خلالها أيضا يمكن الحكم على مستوى تنافسية المؤسسة، ويمكن ذكر أهم المؤشرات الدالة على تنافسية المؤسسة في النقاط التالية : [1]

-مدى نمو مبيعات المؤسسة بمعدل أكبر أو أقل أو بنفس معدل السوق ككل، مما ينتج عنه تحقيق نصيب متزايد أو متدهور أو ثابت في السوق.

-مدي اكتساب المؤسسة لعملاء جدد بمعدل جذاب، مع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

-اتجاهات الربح الصافي في المؤسسة وعائد الاستثمار والقيمة الاقتصادية المضافة، ودى تناسب هذه العوامل مع نفس اتجاهات المؤسسات الأخرى العاملة في الصناعة.

-مدى تحسن ميزات الشركة المالية الكلية ومعدلات الائتمان أو تدهورها.

-مدى قدرة المؤسسة على إجراء تحسين مستمر في مقياس الأداء الداخلي، مثل : تكلفة الوحدة ومعدل المخلفات ومعدل العيوب وأداء الموظفين في العمل وسلوكهم، معدل تأخير طلبات شراء العملاء، وغيرها من مقاييس الأداء الداخلية.

-مدى اعتبار المؤسسة قائدة في التكنولوجيا أو في إبداع المنتج، أو نوعية المنتج، أو الوقت الوجيز بين الطلب والتسليم، أو الحصول على أفضل الأسعار، أو غيرها من العوامل المؤثرة التي يعتمد عليها العملاء في اختيارهم للعلامة التجارية.

وهناك مؤشرات أخرى لا ترتبط مباشرة بقياس التنافسية وإنما ترتبط بقياس المردودية المالية للمؤسسة وبالكفاءة في تشغيل الأصول، لكنها تعكس حقيقة مستوى تنافسية المؤسسة، هذه المؤشرات هي [2]:

-مؤشرات الاستغلال : الهامش التجاري / رقم الأعمال، القيمة المضافة / رقم الأعمال، نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال، النتيجة الصافية / رقم الأعمال.

[1] أرثر أيه تومسون، أيه جي ستريكلاند، الادارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات التعملية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت ، الطبعة الاولى، 2006، ص 124.

[2] زواو ضياء الدين، مرجع سابق، ص 75-76.

-مؤشرات الهيكلة المالية : نتيجة الاستغلال / الأصول الإجمالية، رقم الأعمال / الأصول الإجمالية، النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة.

-مؤشرات رقم الأعمال : معدل نمو رقم الأعمال / النصيب من السوق.

-مؤشرات الكفاءة :الإنتاج / عدد الأفراد، الأصول الثابتة الإجمالية / عدد الأفراد، أعباء المستخدمين / القيمة المضافة، القيمة المضافة / عدد الأفراد.

ومن هذا يمكن القول، أن كلما كان أداء المؤسسة المالي ومكانتها في السوق أقوى، مقارنة بأهم المنافسين، دل ذلك على أن المؤسسة تمتلك من القدرات والمؤهلات الداخلية ما يجعلها مؤسسة تنافسية، مؤثرة في محيطها.

المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها.

تباينت التعاريف للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين:

يعرفهاIgor Ansoff عام 1965 على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج، سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية.[1]

أما Kotler فيرى الميزة التنافسية على أنها مقدرة المنظمة على أداء التنافسية بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التمييز.[2]

كما عرفها بور تر على أنها تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.[3]

وتعرف كذلك الميزة التنافسية بأنها، المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من جهة

[1]بن خليفة أحمد، مسعي محمد سليمة، بقاط حنان، دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة، مجلة العلوم الانسانية، الجلد 22/العدد 02، جامعة الواد، 14 نوفمبر 2022، ص1074.

[2]بن خليفة أحمد، مسعي محمد سليمة، بقاط حنان، نفس المرجع السابق، ص 1074.

[3]

نظر العملاء الذين يتقبلون هذا التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون[1] .

وتعرف أيضا بأنها، ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.[2]

وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الانفراد والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها من خلال تبني استراتيجية تنافسية فعالة والإبداع في منتجاتها، والذي سيؤهلها إلى تحقيق نمو نشاطها وبقائها في السوق لمدة أطول، ويمكن القول عن المؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك ويعصب تقليدها.

- أنواع الميزة التنافسية :

الميزة هي تلك الأعمال التي تعرف المؤسسة بإتقان القيام بها، أو السمات التي توفر لها تنافسا قويا مدعما في السوق، ويمكن لهذه السمات أن تتخذ العديد من الأشكال والصيغ[3]، إلا أنه يمكن أن نميز بين نوعين من المزايا التي يمكن للمؤسسات تأسيسها وامتلاكها :

أ- ميزة التكلفة الأقل

إذا كانت التكاليف المتراكمة الخاصة بالأنشطة المنتجة للقيمة في المؤسسة، أقل من نظيرتها عند المنافسين، نقول أن هذه المؤسسة تمتلك ميزة التكلفة الأقل. ولتحقيق ميزة التكلفة الأقل، يجب أن تكون التكاليف التراكمية الإجمالية للشركة عبر سلسلة القيمة الخاصة بها، أقل في مجموعها من التكاليف التراكمية لمنافسيها، وينبع النجاح في تحقيق مميزات التكلفة الأقل والتفوق بها على المنافسين، من استكشاف كل الطرق لتقليل من التكاليف والإصرار على الخفض المستمر لها، عبر كل أوجه العمليات في المؤسسة، ولتحقيق ذلك لابد من [4]:

- التحكم في أداء الأنشطة الداخلية لسلسلة القيمة والإدارة الفعالة للعناصر التي يمكن أن تقلل من تكاليف أنشطة حيوية في سلسلة القيمة، بشكل أفضل وأكثر كفاءة من المنافسين.

---

[1] علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2001، ص 102.

[2] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية لنشر والطباعة، الاسكندرية، مصر، 1996، ص 37.

[3] ارثر ايه تومسون، ايه جي ستريكلاند، المرجع السابق، ص 125.

[4] ارثر ايه تومسون، ايه جي ستريكلاند، نفس المرجع السابق، ص 163-168 .

-تجديد سلسلة القيمة الخاصة بالشركة لتجاوز بعض الأنشطة التي تتسبب في تحقيق التكاليف المرتفعة.

لي يتم تحقيق النجاح والحصول على ميزة التكلفة الأدنى، يجب على مديري المؤسسة دراسة كل نشاط يؤدي إلى إنشاء تكلفة وتحديد ما يؤثر على خلق هذه التكلفة، ثم يجب عليهم بعد ذلك استخدام هذه المعرفة لخفض تكاليف كل نشاط، في نفس الوقت السعي وراء اقتصاد التكاليف بشكل شامل في جميع أنحاء سلسلة القيمة. كما يجب عليهم أن يأخذوا زمام المبادرة في إعادة هيكلة سلسلة القيمة للتخلص من خطوات العمل غير الضرورية أو غير الأساسية.

ب- ميزة التميز

نقول عن مؤسسة أنها تحظى بميزة التميز عن المنافسين إذا كانت بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل عملائها متعلقين بها. إذ يتمثل أساس التميز بالنسبة للميزة التنافسية في عرض المنتج/ الخدمة التي تختلف سماتها بشكل كبير عن عروض المنافسين أو في توافر مجموعة من الإمكانات الكفيلة بتقديم قيمة مضافة للعملاء لا يوفرها المنافسون أو لا يمكنهم مطابقتها أو مجاراتها.

لي يتم تحقيق النجاح والحصول على ميزة التميز، يجب على المؤسسة أن تركز على مجموعة عوامل تدعى عوامل التفرد، تحددها من خلال التعرف على إمكاناتها وقدرتها (تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها) ومقارنتها بما يمتلكه المنافسون، حتى تكتشف العناصر التي يمكن أن تتميز بها، ومن جهة أخرى عليها دراسة احتياجات المشترين وسلوكهم بعناية ودقة للتعرف على ما يعتبرونه مهما بالنسبة لهم، وما يعتقدون أن له قيمة يدفعهم للدفع مقابل الحصول على تلك القيمة، من ثم دمج تلك السمات أو الخصائص التي يرغب فيها المشترون في المنتج أو الخدمة التي ستقدمها، بحيث تتميز بشكل واضح عن المنافسين. وبمجرد اقتناع المشترين بالسمات التي تميز المنتج عن غيره تتحقق الميزة التنافسية، وكلما زادت جاذبية العروض المميزة التي تقدمها المؤسسة لهم، زاد ارتباط العملاء بالمؤسسة وزادت قوة ميزتها التنافسية.[1]

[1] ارثر ايه تومسون، ايه جي ستريكلاند، المرجع السابق، ص 163-168.

الفرع الثاني: مصادر بناء المزايا التنافسية

يمكن أن تكون المصادر المستخدمة في بناء الميزة التنافسية متصلة بعمليات المنظمة وسياستها الحالية والمستقبلية من جانب. وباستجابتها لحالات التغير في القوى المكونة لبيئتها التنافسية من جانب أخر.[1]

ويبين الجدول الموالي المصادر التي ينبغي أن تفكر فيها المؤسسة لبناء الميزة التنافسية وفقا لنوع الميزة.

جدول رقم 1-1: مصادر بناء الميزة التنافسية

1- ميزة العلاقات	يمكن تحقيق ميزة العلاقات من خلال : - تحقيق ولاء الزبائن للعلامات التجارية - عقد اتفاقيات التحالفات الاستراتيجية - بناء العلاقات بعيدة الأمد مع شركاء سلسلة التوريد - التنسيق والتكامل مع شركاء سلسلة التوريد وكثافة قوة المساومة
2- ميزات قانونية	يمكن تحقيق ميزة قانونية من خلال : - تسجيل براءة الاختراع والعلامات التجارية - الحصول على امتيازات ضريبية - العمل ضمن مناطق التجارة الحرة
3- ميزات تنظيمية	يمكن تحقيق ميزة تنظيمية من خلال : - وفرة الموارد المالية -مصانع ومعدات حديثة - قوة السمعة التنفيذية - الثقافة والتصور والأهداف المشتركة - فعالية نظم الاستخبارات عن الزبائن والمنافسين

[1] محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي،نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ط 1، 2009 ، ص 158.

4- ميزات الموارد البشرية	يمكن تحقيق ميزة الموارد البشرية من خلال : - إدارة المواهب بتفوق – قوة الثقافة التنظيمية - استثمارها بالعمل الجاد – التزام العاملين – تدريب العاملين
5- ميزات المنتج	يمكن تحقيق ميزة المنتج من خلال : - حقوق الملكية، الاسم والعلامة التجارية - منتجات راقية – التفوق بالنوعية أو الخصائص - الضمانات والتراخيص – البحث والتطوير - التفوق بتصور المنتج
6- ميزات التسعير	يمكن تحقيق ميزات التسعير من خلال : - كلف إنتاج منخفضة – وفرات اقتصادية، حجم إنتاج - انخفاض كاف التوزيع – ضخامة حجم عملية الشراء - قوة مساومة مع البائعين
7- ميزات الترويج	يمكن تحقيق ميزات الترويج من خلال : - سمعة وصورة المؤسسة – موازنة ضخمة لترويج - تفوق قوة البيع –الإبداع – كثافة الخبرة التسويقية
8- ميزات التوزيع	يمكن تحقيق ميزات التوزيع من خلال : - كفاءة نظام التوزيع – رقابة فورية مباشرة - كثافة تكامل سلسلة التوريد –ملائمة المواقع - قوة الاستعداد للتجارة الالكترونية

المصدر : محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية، منظور الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 158 -159

الفرع الثالث : معايير قياس القدرة التنافسية ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

1- معايير قياس القدرة التنافسية :

تعتمد المؤسسة في قياس قدرتها التنافسية على جملة من المعايير هي : الربحية، معدلات النمو، التغير في نصيب المؤسسة من السوق الداخلي أو الدولي. تتوقف القدرة التنافسية، على قدرة المؤسسة على تمييز عن منافسيها من حيث الجودة، السعر، وتوقيت التسليم والخدمات ما بعد البيع.[1]

2- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث عناصر وهي :[2]

مصدر الميزة : يمكن ترتيب الميزة وفق درجتين هما : مزايا من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الاقل لكل من قوة العمل والمواد الخام حيث يصعب نسبيا تقليدها، ومزايا من مرتبة مرتفعة مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة.

عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة : في حالة تعدد مصادر الميزة يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

درجة التحسين والتطوير المستمر في الميزة : يجب على المؤسسات خلق مزايا جديدة أو تطوير الميزة القائمة قبل تقليدها أو محاكاتها من طرف المنافسين

[1] أحمد زغدار، المرجع السابق، ص31.

[2] نبيل مورسي خليل، المرجع السابق، ص 99.

المبحث الثاني : مستويات، مجالات ومؤشرات قياس التنافسية

تختلف مؤشرات القدرة باختلاف مستوياتها، كما أن القدرة التنافسية تستند إلى عدة عوامل لتحقيقها، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول : مستويات التنافسية

للتنافسية ثلاث مستويات، اذ يمكن أن تكون على مستوى الدولة ككل، على مستوي القطاع أو على مستوي المؤسسات.

1- على مستوى الدولة

لا يعبر اقتصاد دولة ما، انه اقتصاد تنافسي، إلى إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل(حسب تعريف منتدى الاقتصاد العالمي) كذلك التنافسية على المستوى الدولي تمثل قدرة الدولة على خلق منتجات يمكن أن تتنافس مع منتجات أخرى في سوق العالمية، أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تعتبر تنافسية الدولة، أنا القدرة على أناج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية ضمن متطلبات السوق الحرة[1].

وبصفة عامة، تعبر تنافسية الدولة على المرتبة التي يصل إليها بلد معين، حيث يكون قادرا على إنتاج سلع وتقديم خدمات تقابل الأذواق في الأسواق الدولية، وتحت ظروف الطلب والغير السريع للأسواق، وكذلك على قدرة الدولة على تحقيق معدلات نمو مستقرة، وعلى قدرتها على التحم في المؤشرات الكلية، كالتضخم، سعر الصرف، نسبة البطالة، الدخل الوطني ... وقدرتها على تحقيق المحيط الاقتصادي المناسب لجلب الاستثمار الأجنبي ولتشجيع الصناعات المحلية.

2- على مستوى القطاع :

تشير تنافسية القطاع إلى قدرة هذا الأخير على تحقيق معدلات أرباح تفوق معدل النمو الاقتصادي، وهذا لأنه يضم مؤسسات ذات تنافسية وذات قدرة على تحقيق النجاح بشكل مستمر في الأسواق الدولية، وذلك دون الاعتماد على دعم أو حماية الدولة.[2]

3- على مستوي المؤسسات

تشير تنافسية المؤسسات، غلى قدرة هذه الأخيرة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيرتها في نفس القطاع، فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل البقاء ومن أجل رفع الحصص

[1]Abdallahalauoi, op cit, p 41.

[2] محمد قويدري، وصاف سعيدي، مرجع سابق، ص 11.

السوقية، لذلك فالمؤسسة التنافسية هي التي تستطيع أن تحقق أحسن نتيجة من حيث الثنائية معدل النمو / الحصة السوقية، ذلك أن المؤسسة يمكن أن تسجل نمو في رقم أعمالها نتيجة نمو القطاع بصفة عامة ولكنها قد تحقق التراجع في الحصة السوقية ما يعني ضعفها تنافسيا.

وتتمثل في قدرة المؤسسات على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين المختلفة وهذا بالعمل على توفير منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة وسعر مناسب، وفي الوقت المناسب أي تحقيق حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.[1]

العلاقة بين مستويات التنافسية :

إن العلاقة بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا هي علاقة تكاملية بحيث أن احدها يأدي على الأخر فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية في ظل غياب مؤسسا ذات قدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي فان تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد، يعد دليلا على أن الأنشطة الاقتصادية المختلفة تمتلك بمجملها ميزة تأهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.[2]

المطلب الثاني : مجالات التنافسية

تعبر التنافسية أيضا عن الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من اجل الحصول على شريحة اكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها ،هذه الجهود والإجراءات يمكن آن تمارسها المؤسسة في جميع نشاطاتها ، فتحقق بذلك تنافسية في مجالات عديدة ، من بينها : [3]

1التنافسية المالية : وتعكس قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد مالية جيدة مقارنة بما يحققه المنافسون ، ويمكن معرفة ذلك من خلال القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة ، بحساب النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب المنافسين في نفس القطاع .

[1] حليمي لامية، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة ماجستير، شعبة الاعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، كلية ادب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، 2011-2012، ص 102

[2] حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصدرها ودورها الابداع التكنولوجي في تنمينها، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2006-2007 ص10

[3] زواو ضياء الدين، مرجع سابق، ص 73-74.

2. التنافسية التجارية :أي القدرة على تقديم خدمات تجارية وإرضاء العملاء ، كذلك تعكس الاستجابة السريعة لرغباتهم وتطلعاتهم اتجاه المؤسسة ومنتجاتها ، وتمكن التنافسية التجارية المؤسسة من أن تموضع نفسها في قطاعات سوقية جديدة ، ومغرية (بحث التموقع)،...

3. التنافسية التقنية : تتمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتوجات ذات جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة ، وذلك يحتم عليها أن تساير التطور التقني مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مداخل سيرورة الإنتاج ، كما أن درجة تأهيل العمال وتوفر جو عمل مناسب يشجع على العمل الإبداعي يساعد على تدعيم تنافسية التقنية للمؤسسة .

4. التنافسية التنظيمية والتسيرية : تعني القدرة على تنظيم وتسيير وظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة . وبطبيعة الحال ، يرتبط مصدر التنافسية التسيرية بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسة ، وبنوعية الأنشطة وطبيعة التنظيم ، درجة الاندماج ونسبة المشاركة في اتخاذ القرار والاستماع لرأي الآخر ...

المطلب الثالث : مؤشرات قياس التنافسية

للتنافسية أوجه متعددة أدت إلى تعدد مؤشرات قياسها وعليه سيتم التركيز في هذا العنصر على مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة ولهذا فان الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة السوقية تشكل جميعا أهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة وتتمثل في :[1]

1. الربحية :تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية ، فربحية المؤسسة التي تريد البقاء في سوق ينبغي أن تمتد إلى مدة من الزمن وان القيمة الحالية لأرباح المؤسسة ويجب أن تتعلق بالقيمة السوقية لها ويمكن أن تكون المؤسسة تنافسية في السوق يتجه نجو التراجع وبذلك لا تضمن تنافسيتها الحالية ربحيتها المستقبلية وتعتبر الربحية قياس العائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين ، أو ربحية الأصول التابعة وغيرها .

وتقاس الربحية من خلال النسب التالية :

. العائد على حقوق الملكية :توضح هذه النسبة ربحية المؤسسة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه المساهمين .

[1] كعيبش نور الهدى، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة شركة الجزائرية لانتاج الحليب ومشتقاته، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، جامعة بسكرة، 2019-2020، ص 9-10.

. عائد رأس المال : تهدف هذه النسبة إلى تقديم المعلومات على أداء المؤسسة بالتركيز على الكفاءة التي تستخدم معها رأس المال .

إن ارتفاع هذه النسب مقارنة بالمنافسين يدل على احتلال المؤسسة لموقع تنافسي معهم .

2. تكلفة الصنع :تعتبر تكلفة الإنتاج المتوسطة تعتبر لمؤسسة ما بالنسبة إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على تنافسيتها وذلك في فرع نشاط ذو أنتاج متجانس شرط ألا يكون انخفاض التكلفة عللا حساب الربحية المستقبلية ، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ، ويدل انخفاض التكلفة المتوسطة فعلا على حسن أداء المؤسسة ولكنه مرهون فقط بالمنتجات المتجانسة ولا ينطبق على المنتجات المنافسة أو البديلة.

3. الإنتاجية الكلية للعوامل: يقيس مؤشر الإنتاجية قدرة المؤسسة على تحويل مجموع عوامل الإنتاج إلى منتجات فيمكن للمؤسسة أن تدعم تنافسياتها من خلال زيادة الإنتاج آذ أن انخفاض إنتاجية مؤسسة معينة يعني أنها تنتج بتكاليف أكبر من منافسها، مما يجعل أسعارها مرتفعة في السوق مقارنة بمنافسيها مما يؤدي إلى انخفاض مبيعاتها وبالتالي حصتها السوقية، هذا ما يؤثر سلبا على تنافسية المؤسسة.

4. الحصة السوقية : يعير مؤشر الحصة السوقية عن نصيب أو حصة المؤسسة في السوق ، ويرتبط هذا المؤشر بالمؤشرات السابقة الذكر ، آذ أن زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف يؤدي إلى حصول مؤسسة على حصة سوقية اكبر وينتج عن هذا زيادة الأرباح وذلك كله في حالة النشاط دون إنتاج المتجانس ، وقد يكون المنتج مربحا والمؤسسة تتمتع بحصة سوقية دون أن تكون تنافسية في سوق الدولية ، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية ولهذا يجب مقارنة تكاليف المنتج المحلي مع منتجات المنافسين الأجانب حيث انه كلما ارتفعت هذه النسبة كلما كانت المؤسسة في موقف تنافسي قوي في السوق ، ولكسب المؤسسة المعركة التنافسية والحصول على حصة في السوق يجب عليها ان تكون قادرة على :

. تقديم منتجات ذات جودة عالية .

. التحرك بسرعة ونجاح أكبر من المنافسين نجو الإبداع .

. المحافظة على سمعة السوق القوية .

من خلال ما سبق نلاحظ أن العلاقة بين المؤشرات المذكورة سابقا مرتبطة ومتكاملة ، كما انه يمكن قياس تنافسية المؤسسة بالاعتماد على مؤشرات أخرى لكون أن مؤشرات تنافسية المؤسسة عديدة ومتنوعة منها مؤشرات كمية وأخرى نوعية .

المبحث الثالث: استراتيجيات، قوى وأبعاد التنافسية

تواجه المؤسسة الاقتصادية منافسة كبيرة تصل في بعض الأسواق إلى درجة المزاحمة، مما يخلق أمام المؤسسة تهديدات تنقص وتقلص من فرصها في الاستمرار بطريقة منتظمة دائمة في السوق الذي تنشط فيه، كما أن لاقتصاد السوق وما ينجر عنه من تحرير الأسواق وترك المجال للمنافسة التامة يجعل المؤسسة مجبرة على تبني استراتيجيات تنافسية تدعم مركزها في السوق وتحد من شدة المنافسة واتجاهها خاصة وفي إطار العولمة وما تفرضه من تداعيات جديدة على المؤسسة، من خلال المبحث سنتطرق إلى استراتيجيات التنافسية والقوى التنافسية، أبعاد التنافسية.

المطلب الأول : استراتيجيات التنافسية :

الفرع الأول : مفهوم استراتيجية التنافسية:

قبل التطرق إلى مفهوم الاستراتيجية التنافسية نقوم بتقديم مفهوم مختصر للاستراتيجية من أجل توضيح الاستراتيجية التنافسية.

مصطلح الاستراتيجية ظهر منذ القدم وان التفكير الاستراتيجي نشأ وتبلور في المجال الحربي منذ مرحلة ما قبل الميلاد، ومن هذا المنطلق يمكن ذكر أهم التعاريف :

هي إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.[1]

هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا تكييف المؤسسة مع التغيير وكذا تحديد الغايات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الاستراتيجية تعتبر جزء منه.[2]

هي مجموع القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل ومفصل الموارد من اجل الوصول إلى الأهداف.[1] وبالتالي يمكن القول أن الاستراتيجية هي مجموعة الخيارات والأهداف التي تعمل المؤسسة على تحقيقها على مدى زمني معين.

[1]A.D.Chandler, Stratégies et structures de l 'entreprise, Editions D'organisation, Paris, 1972, p 76.

[2] ناصر دادي عدون، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 9.

ومن هذا الأخير يمكن التطرق إلى تعريف الاستراتيجية التنافسية :

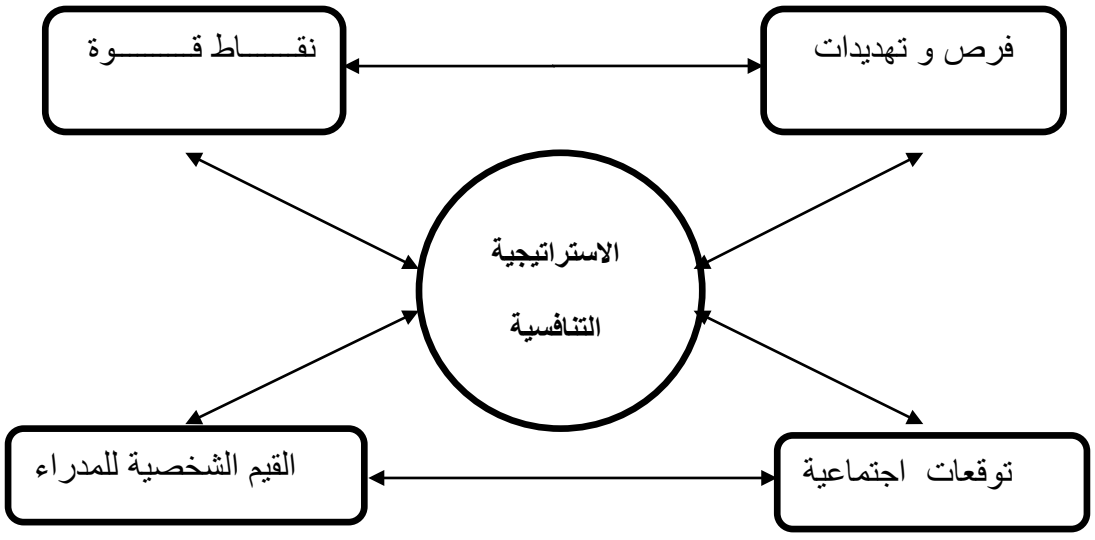
تعرف الاستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف .[2]

كما يمكن تعريفها أيضا على أنها الاستراتيجية التي تهتم بخلق الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter. وتشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية :[3]

- نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- القيم الشخصية لمسيري المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية).
- الفرص والتهديدات.
- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي)

والشكل الآتي يبين ذلك :

الشكل رقم 1-1: الاستراتيجية التنافسية



المصدر : فلاح حسين عدادي الحسيني، مرجع سابق، ص 17.

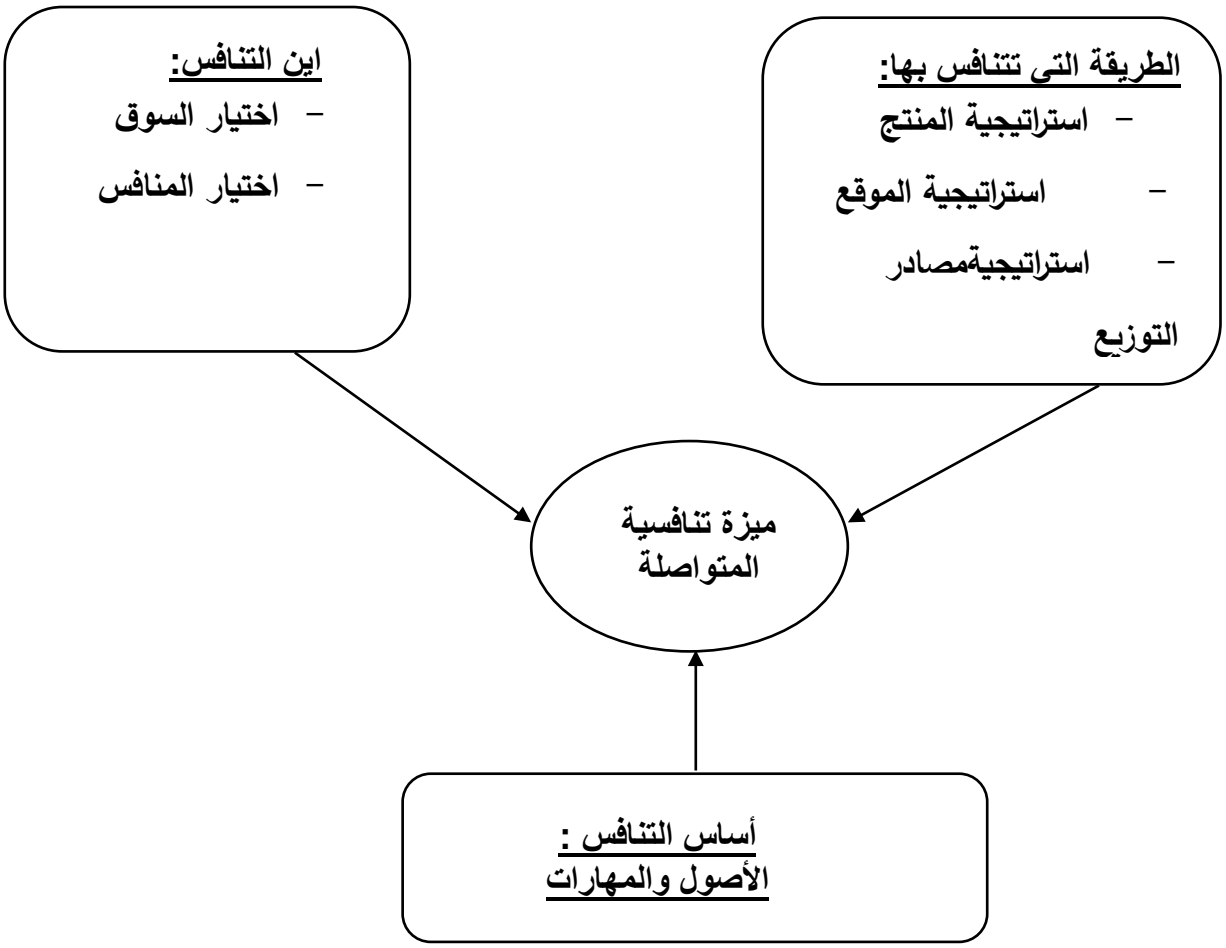
[1]R.A.Thietart, La stratégie d'entreprise, 2eme Edition MC graw-hill, Paris, 1991, p 02.

[2] فلاح حسين عدادي الحسيني، الادارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها-عمليات المعاصرة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 17-18

[3] فلاح حسين عدادي الحسيني، نفس المرجع السابق، ص 18.

أما Porter فيعرفها على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف. وعلى أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية، وهي طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس. [1]كما هو موضح في الشكل الآتي :

الشكل رقم 1-2 : مكونات استراتيجية التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 80.

[1] نبيل مورسي خليل، مرجع سابق، ص 79.

الفرع الثاني : أهداف الاستراتيجية التنافسية

يمكن تلخيص الأهداف قيما بلي :

1- الحيازة على الميزة التنافسية : تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى أخر بمجرد أحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، بالتالي فهي عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشترين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة. وبطبيعة الحال قد يكون تحقيق التفوق هذا عاملا وقتيا أو قصير المدى، ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الأخرى في السوق.[1]

أما من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفا قويا اتجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأية مؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (ينتج بتكاليف تنافسية وبيع بسعر منخفض)، أو تتمكن المؤسسة من تميز منتجاتها فيزيائيا (رفع جودة المنتجات) أو انطباعيا (الإعلان والاسم والشهرة).

2- اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية : كون أن صياغة الاستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، من أجل تحديد التموضع المناسب لها. وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية والمتمثلة في :[2]

- الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.
- امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة والقطاع يتحدد حسب Porter بخمس قوى أساسية .
- درجة التكامل في المؤسسة.
- امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات والزبائن.

[1] M.Porter, op cit, p48.

[2] كاريش صليحة، دور انظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000، ص 24.

فالاستراتيجية التنافسية تساعد في معرفة وضعية المنافسة، لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية، التي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة والتأقلم مع المتغيرات وتجنب المخاطر والتهديدات .

الفرع الثالث: الاستراتيجيات التنافسية :

لتحديد استراتيجية المنافسة الملائمة لظروف المؤسسة، يمكن القيام باختيار واحدة أو عدة استراتيجيات مناسبة لها والملائمة لإمكانياتها ، بحيث تمكنها من تحقيق أهدافها .

1- استراتيجيات التنافس لكلوتر kotler

تتمثل انواع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة ، والتي اقترحها فيليب كولتر فيما يلي :[1]

- استراتيجية الرائد la stratégie de leader: في كل سوق توجد مؤسسة تكون هي الرائدة ، والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة وتتحكم في تغيير الأسعار وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع وفعال ، كما يكون لها نظام توزيع قوي وفعال ، فهي بالتالي تلك المؤسسة المسيطرة والمتحكمة في السوق وهذا التحكم مشهود ومعترف لها به من قبل كل الشركات المنافسة فهي إذا المرجع الذي تبذل جل المؤسسات الأخرى قصارى جهدها للاستحواذ على مكانته ، بحيث تقوم بتقليدها أو مسايرتها

- استراتيجية المتحدي la stratégie de challenger : كل مؤسسة تحتل المرتبة الثانية ، الثالثة أو الرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي ، ومعظم هذا النوع من المؤسسات لا ترضى بوضعيتها الحالية وتبحث عن زيادة حصتها . فالعديد من المؤسسات كانت في مرتبة المتحدي وأصبحت في وقت أخر رائدة .فمهمة المتحدي هي زيادة الحصة السوقية عن طريق مهاجمة المنافس .

- استراتيجية التابع la stratégie de suiveur :وهي المؤسسة التي لا يمكن لها أن تلعب دور القائد ولا دور المتحدي وظروفها تلزمها على المحافظة على عملائها الحاليين ، وتقوم أما بالتقليد الكامل للقائد أو بالمحاكات (أي محاولة التقليد بنسبة قليلة للقائد) ، أو تكتفي بالمحاكاة المختارة لبعض الجوانب فقط .

[1] العشابي فاطمة الزهرة، بن وسعد زينة، دور اليقظة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة Samsung– samha، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون، العدد 01 ، جامعة، يناير 2016، ص272–273.

- استراتيجية المتخصص la stratégie de spécialiste : هناك البعض من المؤسسات التي تسعى للحصول على حصة سوقية صغيرة ، بحيث تتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها نحوه ، عن طريق التعريف بالمنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن .

2 . الاستراتيجيات العامة للتنافس لمايكل بور تر porter :

إن واقع الحال يبين أن للمنظمة ثلاث أنواع من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين :

- استراتيجية القيادة بالتكاليف : ترتكز هذه الاستراتيجية على تكلفة الإنتاج مقارنة مع المنافسين ، بحيث تصبوا المؤسسات من خلال هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة ، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة [1]. فالتركيز في هذه الاستراتيجية يكون على إنتاج منتج أو تقديم خدمة وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر .

- استراتيجية التمايز : تستطيع المؤسسة آن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا (تكتسب ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون ، ومثل ذلك التمايز يمكن للمؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسبا .

وهناك طريقتان لتحقيق هذا التمايز : الطريقة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض التكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة ، أما الطريقة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا متميزة في المنتج ، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين [2].

- استراتيجية التركيز : تعني استراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة ، وتسعى المنظمة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار اقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات[3] .

وهنا قد تستعمل المؤسسة بديلان لتطبيق هذه الاستراتيجية هما :

- التركيز مع خفض التكلفة : هي استراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق .

---

[1] فلاح حسن عدادي الحسيني، مرجع سابق، ص 189.

[2] العشابي فاطمة الزهرة، بن وسعد زينة، مرجع سابق ، 274.

[3] العشابي فاطمة الزهرة، بن وسعد زينة، نفس المرجع السابق، ص274.

●التركيز مع التمايز : هي استراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج في قطاع سوقي مستهدف ، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم .

3 . البدائل الااستراتيجية :

بعد الانتهاء من تحليل الموقف الاستراتيجي على مستوى المنظمة تتوجه هذه الأخيرة نحو وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية الممكنة على مستوى المنظمة ثم اختيار أفضلها في ضوء المتغيرات الحاصلة.

- استراتيجيات النمو :ويقصد بها الزيادة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة والتي عادة ما تكون متعلقة بنمو حجم المبيعات أو زيادة الحصة السوقية للمنظمة وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت توضع ضمن الأهداف في الماضي[1] ، وتعتبر استراتيجيات النمو اكثر الاستراتيجيات استخداما من قبل المنظمات .

- استراتيجية الاستقرار : ويقصد بها تلك الاستراتيجية التي بمقتضاها تحاول المنظمة الاستمرار بنفس مستوى خدماتها المقدمة للسوق والعملاء ، ففي ظل هذه الاستراتيجية يظل كل شيء على حاله : القطاع السوقي المستهدف ، معدل نموها في السوق ، منافذها التوزيعية ، دون ان يطرأ اي تغيير[2]

بالرغم من أن الاستقرار قد يبدو في بعض الأحيان بأنه لا يمثل استراتيجية ، لكن يمكن ان يكون ملائما لشركة ناجحة تعمل في ظل بيئة مستقرة نسبيا .

- استراتيجيات الانكماش: فالانكماش هو احد الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لمواجهة الأزمات الطارئة التي تأمل في مرورها ، ويعني بالانكماش محاولة تخفيض التكلفة للبقاء في نفس الصناعة لمدة أطول ومواجهة المشكل المؤقت ، يتم غالبا بتخفيض التكلفة أو تصفية وحدة أعمال معينة .

وهناك من حصر أهم الأسباب التي تقود المنظمة إلى اعتماد استراتيجية الانكماش في:

1.الظروف الاقتصادية السائدة , 2. ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية .

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية: ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2004، ص 234.

[2] عبد العزيز صالح بن حبتور، نفس المرجع السابق، ص 234.

المطلب الثاني : قوى التنافسية الخمس ل Porter

الفرع الأول : قوى التنافسية

إن الهدف من وضع الاستراتيجية التنافسية لأي مؤسسة هو إنشاء موقف معين لها تستطيع أن تقيم وسائل دفاعية فاعلة أمام القوى التنافسية أو تستطيع التأثير في هذه القوى، حيث أن المؤسسة تتأثر بهذه القوى ولكن بدرجات متفاوتة.

ومن بين المقاربات الأكثر أهمية في تحليل المنافسة تلك المقترحة من قبل بور تر والتي تعتبر أن أهم ما يشغل المؤسسة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، إذ يتوقف مستوى قوة المنافسة على ما يعرف بالقوى التنافسية الخمس لبور تر، بحيث ينبغي على المؤسسة مسح الصناعة ومراجعتها وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه القوى التنافسية ودرجة تأثيرها على الصناعة حيث قدم إطارا لتصنيف وتحليل العوامل التي تؤثر على المنافسة والربحية.[1]

وحسب بور تر المنافس لا يعني دوما المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس البضاعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسسة ما لإشباع حاجات الزبائن وان ما هو كل من يساومها ويحاول أن يقطع جانبا من أرباحها .[2]

تتمثل القوى الخمس لبور تر في[3]:

1- المنافسة بين مؤسسات القطاع
2- تهديد المنافسين الجدد المحتملين
3- تهديد المنتجات البديلة (سلع / خدمات)
4- القوة التفاوضية للموردين
5- القوى التفاوضية للعملاء

الفرع الثاني : نموذج القوى الخمس لعملية التنافس

قدم Porter في إطار تحليله لهيكل الصناعة وضمن دراسات مؤشرات البيئة الخارجية على تنافسية المؤسسات خمس مجموعات من القوى التنافسية : إحداها توجد داخل المؤسسة نفسها أما المجموعات الربعة الأخرى فهي تأثر على المؤسسة من خارجها، إذ تعتمد الأرباح والمكاسب الممكن

[1] Jean-Marie Ducreux, Maurice Maechand-Tonel, Les Clés du Succès Concurrentiel, Editions d'organisation ; paris , 2004, p161.
[2] Philipe Kolter , François dubois, Marketing management, chronique sociale, Lyon, 2001, p 40.
[3] Porter ME, p5

تحقيقها على تأثير الإجمالي لهذه القوى التنافسية الخمس، وذلك بالرغم من عدم وجود حاجة إلا لواحدة أو اثنين من هذه القوى، وذلك لتحقيق ظروف تنافسية قوية.[1] تتمثل فيما بلي :

1- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع

يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع ...، وأن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددا مهما وقويا لجاذبية وربحية تلك الصناعة على اعتبارها أنها تتطلب التخفيض من الأسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي شكل تهديدا قويا على الربحية[2] .وتحدد شدة المنافسة وفقا لأربعة عوامل: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، التمركز والتوازن بين المنافسين. فإذا كان قطاع ما يتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة أقل نسبيا، مدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمركز. فان الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في القطاع.[3]

2- تهديد المنافسين المحتملين

إن تحليل هيكل الصناعة يأخذ بعين الاعتبار حتى الداخلين المحتملين، وما قد يحمله معه من قدرات جديدة وموارد وفيرة، مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق وما ينتج عنه من انخفاض في أسعار العرض، وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة.

لذا فعلى المتنافسين الحاليين إقامة حواجز الدخول المرتفعة لضمان الربحية، ومن ثم تحقيق عوائد مرتفعة على المدى الطويل.

وأن خطر دخول منافسين محتملين هو دالة لصعوبة وارتفاع عوائق الدخول والتي تتمثل في[4] :

- الولاء للماركة،
- مزايا التكلفة المطلقة،

---

[1] اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية ، المكتب العربي، الاسكندرية،1999 ص 51.

[2] روبرت بيتس، ديفيد لي، الادارة الاستراتيجية: بناء المزايا التنافسية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص 156.

[3] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 68.

[4] شارل هيل، جاريث جونز، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد احمد سيد عبد المتعال، اسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 108-113.

- اقتصاديات الحجم،
- تكاليف تحول المستهلك،
- اللوائح والأنظمة الحكومية.

3- تهديدات المنتجات البديلة

تتمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تعرضها مؤسسات في صناعات أخرى بإمكانها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك، إن هذه القوى يمكن أن تأثر على ربحية الصناعة إذ أن وجود بدائل قوية ودقيقة لمنتجات المؤسسة يشكل تهديدا تنافسيا قويا يؤثر على السعر الذي تفرضه المؤسسة في صناعة ما ومن ثم تتأثر ربحيتها. حسب بور تر فإن المنتجات التي ينبغي على مؤسسات القطاع مراقبتها أكثر [1] :

- المنتجات التي يتجه فيها السعر أو الأداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية،
- منتجات القطاعات التي تتمتع بأرباح عالية.

هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة حيث توجد مؤسسات تقدم بدائل تحل محل منتجات أو خدمات القطاع وتؤثر تأثيرا جزئيا في النشاط الاستراتيجي لمؤسسة ما.[2]

4- القوة التفاوضية للموردين والعملاء

أن القوة التفاوضية للموردين والعملاء هي دالة لمجموعة من الخصائص مثل : وضعية كل منهم في السوق، الأهمية النسبية للمشتريات والمبيعات من إجمالي مشتريات أو مبيعات القطاع.[3]

يمكن للموردين ممارسة قوتهم التفاوضية على مؤسسات القطاع من خلال رفع الأسعار أو من خلال تخفيض نوعية المنتجات أو الخدمات المشتريات، وبالتالي فالقوة التفاوضية للموردين يمكن أن تأثر على مردودية القطاع الذي لا يكون قادرا على تغطية التكاليف من خلال الأسعار.

ويكون الموردين في موضع قوة إذا توفرت فيهم الشروط التالية[4] :

- إذا كانت سوق التوريد مسيطر عليها من قبل عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج،

[1]Porter ME,CompetitiveAdvantage–Creating and Sustaining Superior Performance New Yoek, Paris, 1985, p 142.

[2]نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 72.

[3]Porter ME, op cit p 140.
[4]Porter ME, op cit, p 140.

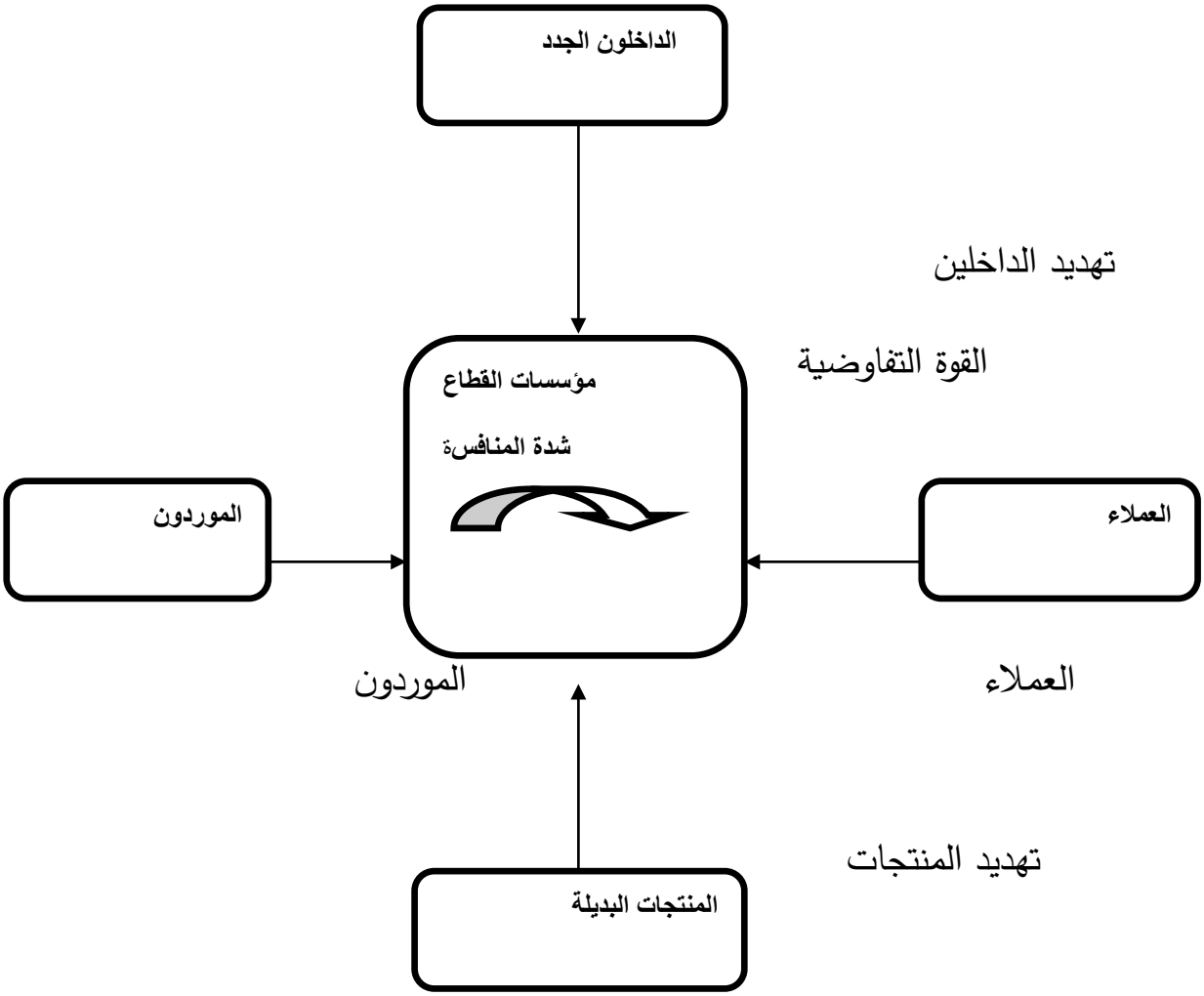
- إذا كانت منتجات الموردين متفردة أو متميزة أو ان تتحمل المؤسسات تكاليف تحول مرتفعة إذا ما تحولت إلى منتجات موردين آخرين،
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع،
- إذا كان للموردين القدرة علة التكامل نحو الأمام بدخول صناعة عملائهم واستخدام مداخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات، حيث يمكنها منافسة منتجات المؤسسات الحالية في الصناعة،
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسات المشترية زبونا مهما للموردين بمعنى أن أرباح الموردين لا تتأثر بمشتريات المؤسسات في صناعة معينة.

يمكن للعملاء أن يمارسوا ضغوطا على المؤسسات، وأن قوتهم التفاوضية هي دالة لمجموعة من الخصائص مثل: وضعية كل منهم في السوق، الأهمية النسبية للمشتريات من إجمالي مشتريات القطاع. ويكون العملاء أكثر قوة في الحالات التالية:

- في حالة ما إذا كان العملاء يملكون معلومات حول أحوال الطلب، أسعار السوق الحقيقية، تكاليف الموردين،
- عندما يقوم العملاء بشراء كميات كبيرة وبذلك يكونون أكثر حساسة للسعر،
- إذا كانت مشترياتهم من منتجات القطاع نمطية أو غير متميزة، حيث يدرك العملاء أن بإمكانهم الحصول على المنتجات من موردين آخرين،
- إذا كانت أرباح العملاء قليلة ،
- إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون،
- إذا كان للعملاء القدرة على التكامل نحو الخلف بدخول الصناعة عملائهم وتصنيع المنتجات للحصول على احتياجاتهم.

يكون الموردون أو العملاء أكثر قوة وبذلك يشكلون تهديدا للمؤسسة عندما تعتمد عليهم المؤسسة وبنسبة كبيرة في إنجاز الأعمال ولا يعتمدون عليها في ذلك، والعكس من ذلك بحيث يقل تهديدهم إذا كانوا يعتمدون عليها في إنجاز أعمالهم

شكل رقم 1-3: نموذج بورتر لقوى المنافسة



المصدر : **Porter ME, CompetitiveAdvantage- Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York,1985,p 5**

المطلب الثالث : ابعاد تنافسية المؤسسة

للتنافسية ثلاثة أبعاد تتمثل فيما يلي :[1]

الفرع الأول : التفوق على المنافسين

الكفاءة بصفة عامة هي نسبة المخرجات على المداخلات ، فكلما قلت قيمة المداخلات لإنتاج مخرجات معينة ، كانت المؤسسة أكثر كفاءة من غيرها ، وتشير المداخلات إلى عوامل الإنتاج

[1] زواو ضياء الدين، مرجع سابق، ص86-89.

الأساسية: العمالة ، الأرض ، رأس المال ، الإدارة والمهارة التكنولوجية ، بينما المخرجات هي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة .

تساهم كفاءة المؤسسة العالية والمتفوقة في تحسين تنافسيتها ، من منظور أن الكفاءة لها اثر مباشر على التكاليف ، إذ تسمح بتحقيق الاقتصاد في التكلفة ، الأمر الذي يسمح للمؤسسة بامتلاك مزايا مرتكزة على عنصر التكلفة ، ما يعني التفوق والتقدم على المنافسين وبالتالي تحقيق الريادة .

يشير التفوق بالجودة إلى قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات مزايا فريدة تترك انطباعا حسنا في نفس العميل ولقد ازدادت أهمية الجودة في بناء المزايا التنافسية بشكل كبير ، خاصة وان للجودة العالية تأثير مضاعف على تنافسية المؤسسة ، فمن جهة ، تسمح الجودة العالية لمنتجات المؤسسة في بناء صورة جيدة للمؤسسة وترفع من قيمة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها .

ومن جهة أخرى ، يساهم تحقيق مفهوم الجودة في المؤسسة في تحقيق الكفاءة العالية وخفض التكاليف ، فالمنتج العالي الجودة لا يسمح للمؤسسة فقط يفرض أسعار عالية لمنتجاتها ، ولكن يؤدي أيضا إلى خفض التكلفة ، المر الذي من شانه أن يحسن تنافسية المؤسسة ، من منظور زيادة أرباحها مقارنة بما يحققه المنافسين .

الفرع الثاني :تنمية الإبداع والابتكار

الابتكار ،الإبداع والتجديد ، هي مصطلحات مرتبطة ب بعضها البعض ، إذ يعتبر الابتكار عملية سابقة للإبداع يتعلق أساسا بالموارد البشرية ، الأفراد ، لأنه عبارة عن بناء فكرة جديدة متميزة ، بينما الإبداع هو تطوير فكرة نتجت من داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من محيطها الخارجي ، ووضعها موضع التنفيذ على شكل عملية ، سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزبائنها ، بشرط أن تكون الفكرة جديدة للمؤسسة وقت التنفيذ .

وبصفة عامة ، يشير التفوق بالإبداع والابتكار أو التفوق بالتحديد ، إلى قدرة المؤسسة على تقديم شيء جديد أو حديث يتعلق بإدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها ، فهو يشتمل على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة .

ويعتبر الإبداع والتجديد احد أهم الأسس البنائية للتنافسية وعلى المدى الطويل ،إذ بالرغم من أن كل عمليات الإبداع لا يكتب لها النجاح ، إلا أن عمليات الإبداع التي تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسا لتحسين التنافسية ، لأنها تمنح المؤسسة شيئا متفردا ، شيئا يفتقر إليه المنافسون ويسمح هذا

التفرد للمؤسسة بتمييز نفسها ، وبالتالي اختلافها وتميزها ، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها .

الفرع الثالث : بناء علاقة دائمة مع العملاء

يشير التفوق بالاستجابة للعميل إلى قدرة المؤسسة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها ،الأمر الذي يمنح لها اهتمام العملاء بمنتجاتها إعطاء قيمة اكبر للمؤسسة ، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على هذا العامل ، فعملية تحسين المنتج أو تطوير المنتجات الجديدة ، يجب أن تتماشى مع حاجات ورغبات العملاء ، وتأخذ صفات تفتقر إليها المنتجات الحالية ، سواء كانت منتجات المؤسسة أو منتجات المنافسين .

إن عنصر الاستجابة للعميل يعتبر احد أهم عوامل بناء المزايا التنافسية لما له من نتائج مباشر على الرفع من ربحية المؤسسة وتحسين صورها ،وأكثر من ذلك التمكن من تحقيق هدف إرضاء العملاء ،وتحقيق ولائهم للمؤسسة .

وبالإضافة إلى الجودة والمواءمة ووقت الاستجابة، نجد ان المصادر الأخرى للاستجابة للعميل هي التصميم المتفوق والخدمة المتفوقة قبل أثناء وما بعد البيع ،بالإضافة عمليات الدعم ، وكل تلك العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وتهيئ الفرصة للمؤسسة لتمييز نفسها عن منافسيها الآخرين .

خلاصة الفصل

من خلال ما تم تقديمه تعرفنا على مفهوم التنافسية بمختلف مستوياتها، ولقد ركزنا على تنافسية المؤسسة والتي هي عبارة عن قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين، والاستمرار في السوق المحلية أو الدولية وتعد انفتاح الاسواق والتطورات التكنولوجية والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية سببا لها، اذ تم التطرق في المجث الاول الى مفهوم كل من المنافسة ،التنافسية والميزة التنافسية، والى مختلف الجوانب المتعلقة بكل مصطلح باختصار.

بينما تم تناول المبحث الثاني مستويات التنافسية على مستوى كل من الدولة، القطاع والمؤسسات، وكما تم التطرق الى مجالاتها المختلفة ومؤشرات قياسها.

اما المبحث الثالث والاخير فقد تم التحدث فيه عن استراتيجيات وابعاد التنافسية، ففي الاستراتيجيات تطرقنا الي مفهوم الاستراتيجة ،الاهداف الاستراتيجية التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية لكل من كوتلر ومايكل بور تر.

الفصل الثاني : نظام اليقظة المالية

تمهيـــد

في ظل الظروف التنافسية الراهنة بات من الضروري على المؤسسات الاقتصادية تبني أنماط وأساليب ناجعة لحيازة المعلومة الضرورية وحسن تسيرها واستخدامها، ولعل من أبرز إرساء نظام لليقظة، الذي يعتبر من أحد الديباجات والطرق الحديثة النشأة والتطبيق خاصة في دول العالم العربي، بحيث تحاول المؤسسات من خلال اليقظة تحقيق التفوق التنافسي وكسب مزايا تنافسية، وكما تساهم اليقظة بتوفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة والتقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة المضطربة .

وفي هذا الاطار سنتطرق في هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول : عموميات حول نظـام اليقظـة

المبحث الثاني : القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث : علاقة اليقظة بتنافسية المؤسسة

المبحث الأول: عموميات حول نظام اليقظة

في ظل البيئة الاقتصادية الحالية ومع تزايد شدة و حدة المنافسة من خلال تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، مما أدى إلى وفرة في المعلومات وتعدد مصادرها و تسارع حلقة الحصول عليها لدى المنافسين، أصبح من الضروري على المؤسسات تبني أساليب جديدة لعل أبرزها اليقظة والتي بدورها تضمن لمتخذي القرار توفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة والتقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة الآنية المضطربة والمعقدة.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة

إن مصطلح اليقظة من المفاهيم الحديثة النشأة، ظهر ونشأ في الأوساط التي تعتني بالمعلومة وتسييرها، لذلك فسنتطرق إلى كيفية ظهور اليقظة اليقظة بصفة عامة ومفهوم اليقظة المالية بصفة خاصة.

الفرع الأول: ظهور اليقظة

إن استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، ويقصد به المراقبة في تسيير ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نموها.

وقد وضح كل من Martnetو Marty في كتابهما أن الرادار أو كما سمياه برادار اليقظة يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما وهدفه إشعار الأشخاص بالمسؤولية عن أيخطر يداهمهم، لكن هدا لا يكفي حيث أن هناك نوع أخر من الرادار وهو رادار المتابعة. فإذا أطلق الرادار الأول إشارات الإنذار قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه وجمع المعلومات الهامة عنه.[1]

وتجدر الإشارة على أن مفهوم اليقظة في أوربا مرتبط بالمعلومة التكنولوجية، في حين المفهوم الثاني في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة فضلا عن ذلك فقد بين Porterفي الثمانينات أن الدور الأول لنجاح المؤسسات راجع إلى عملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسة .[2]

يعتبر أصل مصطلح اليقظة "Veille " لاتيني "Vigila " والذي يعني حسب موسوعة لاروس " القيام بالحراسة، المراقبة، اهتم وانتبه إلى شيء، راقب ". وقد استخدم هذا المصطلح بالغة الفرنسية بأنه

---

[1] قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة ماجيستير، كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية قسم الاعلام والاتصال، جامعة عنابة، 2012، ص 26-27.

[2] قوجيل نور العابدين، نفسالمرجعالسابق ، ص27.

ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، ونقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة و الذي يهتم بالكشف المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نمو المؤسسة، والمراقبة تلعب هجوما تنساب المعارف به حول البيئة وتلعب دورا دفاعيا لحماية تلك المعارف.[1]

الفرع الثاني: تعريف اليقظة

نجد العديد من التعاريف لعملية اليقظة نتطرق إلى البعض منها :

يرىMichel cartier" اليقظة هي النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله ".[2]

عرفها Jakobiak " اليقظة رصيد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية " .[3]

في حين عرفها موربي على أنها " طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصيد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة، التهديدات والفرص وبأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية " .[4]

كما تعرف ايضا " الرادار الخاص بالمؤسسة والذي يمكنها من رصد المخاطر والفرص، عن طريق المسح الشامل لبيئتها ".[5]

ويقصد باليقظة كذلك بأنها " التصنت الدائم للتغيرات الحاصلة في جميع الميادين، قصد التصرف بشكل مسبق. فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل، فإنها هي التي تدفع إلى التغيير، بحيث تكون طرفا فيه ".[6]

كذلك عرفت بأنها " عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها ".[1]

---

[1]العشابي فاطمة الزهراء، بن وسعد زينة، دور اليقظة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة، مجلة المشكاة في الاقتصاد, التنمية والقانون، العدد رقم 01، يناير 2016، ص 275.

[2] معيوف هدى، لجنف منيرة، اهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 13، العدد 2022/01، جامعة سوق أهراس، الجزائر، ص146.

[3]معيوف هدى، لجنف منيرة، نفس المرجع السابق، ص 146

[4] علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتفسير في المؤسسة، اطروحة دكتورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011، ص 81.

[5]C.Marcon, N.Moinet, « L'intelligence économique »,Dunod, Paris,2006,p12.

[6]العشابي فاطمة الزهراء، بن وسعد زينة، المرجع السابق، ص 275.

وعرفت على أنها " النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغلة".[2]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان اليقظة هي نشاط أو نظام متكامل مرتبط بجمع المعلومات بطريقة ديناميكية بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة يجعلها قادرة على الاستجابة للتطورات التي قد تحصل في بيئتها سواء في المدى الطويل أو القصير.

الفرع الثالث : تعريف اليقظة المالية

تطرق العديد من الباحثين في إدارة الأعمال إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

وتعرف كذلك بأنها" العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فيتتبعون ويتعقبون و من ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة".

اليقظة الاستراتيجية هي[3] "عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر لبيانات أو معلومات ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة" .

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن اليقظة المالية هي عملية مستمرة من بحث وترصد للمعلومات حول التغيرات المالية التي تحدث في محيط المؤسسة ثم معالجة هذه المعلومات والقيام بنشرها من أجل استغلالها من طرف متخذي القرار المالية لانتهاز الفرص وتقليص التهديدات.

المطلب الثاني : أنـــواع وأهميـــة اليقظة

الفرع الأول :أنـــواع اليقظة

توجد عدة أنواع لليقظة المرتبطة باليقظة طبقا لقوى التنافسية :

1- اليقظة التنافسية : اليقظة التنافسية والاستعلام التنافسي هي النشاط الذي تتعرف من خلاله المؤسسة على منافسيها الماليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة

---

[1] العشابي فاطمة الزهراء، بن وسعد زينة، نفس المرجع السابق، ص275.

[2] نحاسة رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 66.

[3] –بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية،الملتقىالدوليالرابعحولالمنافسةوالاستراتيجياتالتنافسية، 9/8 نوفمبر 2010،ص21.

المنافسة ذلك من خلال جمع المعلومات الملائمة والتي يتم تحصيلها من تحليل البيئة المنافسة (نقاط القوة والضعف) فاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة.[1]

2- اليقظة الاستراتيجية : تعتبر اليقظة الاستراتيجية النشاط الشامل والجامل لمختلف عمليات اليقظة[2]، وهي عملية التوقع ، والتنبؤ المسبق من الملاحظة والتحليل الدقيقين لبيئة المؤسسة متبوعة بنشر مستهدف للمعلومات المنتقاة والمعالجةّ، والتي تفيد وتساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة حيث تكون عملية تكنولوجية، قانونية، مالية، تنافسية وتجارية .

3- اليقظة التكنولوجية : يشير الترصد التكنولوجي إلى تلك الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة والاجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية التي تهم المؤسسة حاليا أو مستقبلا .[3]

4- اليقظة التجارية : تهتم بالزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة) والموردين (السوق الامامية للمؤسسة مثل سوق العمل).[4]

- الزبائن : الاهتمام بالتطور احتياجاتهم على المدى الطويل.
- الموردون : تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة.
- سوق العمل: تتبع تطور عرض المهارات الجديدة وتطور سعر اليد العاملة.

5- اليقظة البيئية : وتخص هذه الأخيرة ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة، واليقظة الثقافية[5]، حيث أن هذه الأنواع لا تقل أهمية عن سابقتها.

الفرع الثاني :أهميــة اليقظة

إن اليقظة في ظل عالم المعلوماتية و الوثائق المعاصرة نتيجة الانفتاح العالمي الذي أتاحته العولمة، قد اكتست أهمية بالغة بالنظر إلى الفوائد التي تحققها للمؤسسة من خلال رصد كل المعلومات المعبرة عن مختلف القوى المحيطة بها، والتي يمكننا ابرازها فيما يلي :[6]

---

[1] معيوف هدى، لجنف منيرة، المرجع السابق، ص 146.

[2] F.Boumois, P.J.Romani, L'intelligence Economique et stratégique dans les entreprises Française, édition economica ,Paris, 2000, p30.

[3] Pateyrone, La Veille stratégique, édition Economica, Paris, p143.

[4] معيوف هدى، لجنف منيرة، نفس المرجع السابق، ص 147.

[5] H.Lesca, M.Schuller, Veille stratégique comment ne pas être noyé sous les informations, Ibid, p45.

[6] العشابي فاطمة الزهراء، بن وسعد زينة، المرجع السابق، ص 278-279.

-التعرف على بيئة المؤسسة، فاليقظة تسمح للمسؤولين برصد التغيرات التي تطرأ على قطاعاته السوقية مثل تزايد وتجدد حاجات الزبائن، ظهور المنافسين، وبذلك فاليقظة تساهم في رصد التغير الذي يميز الاسواق

-تطوير منتجات وخدمات جديدة تتلاءم مع رغبات المستهلكين المتزايدة.

-تسمح اليقظة بالتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي يمكن أن تواجه المؤسسة ومحاولة مواجهتها.

-اتخاذ القرارات : فاليقظة تساهم بشكل فعال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال البحث عن المعلومة المناسبة في الوقت المناسب للشخص المناسب وبالكمية المناسبة.

-القدرة على المنافسة المستمرة، فاليقظة تسمح للمؤسسة بجمع المعلومات الضرورية ودورها لا يقتصر في توفير احتياجات المعلومات فقط، بل يتعدى إلى قدرتها على التغيير وخلق الابداع بما يحقق الميزة التنافسية لها .

-تعتبر عملية اليقظة وسيلة استراتيجية للتسيير، حيث تمكن من التعرف والكشف على التهديدات و الفرص التي قد تغير من استراتيجية المؤسسة وبالتالي من المنافسة في السوق.

الفرع الثالث : سيــرورة اليقظة

تمر عملية اليقظة بمراحل مختلفة يقوم بأنجازها ممثليها، فتعددت الطرق والمراحل التي تمر بها هذه العملية، كما تعدد وسائلها.

1- مراحل عملية اليقظة : اختلف كثيرا الباحثون في تحديد مراحل اليقظة، فيرى بعضهم أن لليقظة ثلاث (03) مراحل، في حين يرى آخرون أن لها ستة (06) مراحل ويذهب بعضهم إلى حصرها في عشرة (10) مراحل.

ولقد حدد النادي الاعلامي لكبريات المؤسسات الفرنسية « CIGREF » اليقظة في إطار يشمل ثماني (08) مراحل .وذلك كما يلي :[1]

- المرحلة الأولى : تحديد جوانب اليقظة وأهدافها.
- المرحلة الثانية : تحديد أنواع المعلومات المهمة والمفيدة.
- المرحلة الثالثة : التعرف وتحديد مصادر المعلومة.
- المرحلة الرابعة : جمع وانتقاء المعلومات.
- المرحلة الخامسة : معالجة وتحليل المعطيات المحصل عليها.

[1] العشابي فاطمة الزهراء، بن وسعد زينة، المرجع السابق، ص 279.

- المرحلة السادسة : النتائج.
- المرحلة السابعة : تبليغ ونشر نتائج اليقظة.
- المرحلة الثامنة : التجديد وإعادة التعديل.

2- ممثلوا عملية اليقظة : يصطلح على القائم على عملة اليقظة بـ " المتيقظ " وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بمؤسسة المعلومات.

وهو لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في العملية. حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي. وفيما يلي أهمها:[1]

- متخذو القرارات الاستراتيجيين : يقومون بعرض الأهداف المسطرة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة على جماعة اليقظة. كما يحللون نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات: ويترجمونها إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات. ومن مهامهم كذلك البحث عن الإبداع ، أبي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.

- المتيقظون الكبار :مهامهم تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة، المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.

- المتيقظون المشتركون :من مهامهم المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة. وكذا استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها.

- العمال : من بينهم يوجد مستخدمين دورهم هم دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر ، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة معالجة المعلومات.

[1] العشابي فاطمة الزهراء، بن وسعد زينة، المرجع نفسه، ص 280.

المطلب الثالث: معلومات اليقظة

الفرع الأول: مراحل تحديد وجمع المعلومات

تتمثل مرحلة تحديد وجمع البيانات والمعلومات في تحديد الاحتياجات الحقيقية واللازمة للبحث، ولهذا يجب في البداية حصر المجال الفعلي للبحث لعدم تضيع الوقت والجهد وحتى التكاليف في البحث عن معلومات غير هامة ثم جمع المعطيات اللازمة وهذا يكون خلال مرحلتين :[1]

1- الاستهداف : تتمثل عملية استهداف اليقظة في الطريقة التي يتم من خلالها تحديد وحصر مجال البحث أي الجزء من محيط المؤسسة الذي يتم وضعه تحت الترصد والمراقبة، لإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها. والمبتغى من الاستهداف هو اعطاء فعالية أكبر لليقظة من خلال تقليص حجم التكاليف والمجهودات والوقت.

وبالتالي من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة، ويتمثل الهدف في النتيجة الاستنتاج عن عملية الاستهداف، المتمثلة في وثيقة تحدد الجزء من بيئة المؤسسة الذي تريد أن تراقبه من طرف فريق أو ممثلي اليقظة، وهذه الوثيقة هي عبارة عن جدول ذو مدخلين : مدخل المتعاملين (الاعوان) والاخر مدخل المواضيع (المجالات)، وايضا عملية الاستهداف تكمن المؤسسة من معرفة مصادر المعلومات التي تريدها. ويمكن تعريف كل من المتعاملين المواضيع كما يلي:

المتعاملين (الأعوان) :يقصد بالمتعاملين أو المتعامل هو أي شخص طبيعي أو معنوي تكون قراراته وأفعاله ذات تأثير (ايجابي أو سلبي بحسب الحالة) على مستقبل المؤسسة، إلا أن هذا التاثير إما أن يكون مباشر أو غير مباشر، بحيث يظهر من خلال الجدث الذي ينتج عن المتعامل ، مثلا ابتكار خدمة أو منتوج جديد، وبالتالي يجب على المؤسسة الاهتمام بكل متعامل سواء كان حاليا أو محتملا بحيث تتوقع منه إحداث أو خلق تغييرات في بيئتها، لأنه من الممكن جدا أن يصبح المتعاملين المحتملين في ظرف وجيز بمعاملين في غاية الأهمية، ومن أمثلة المتعاملين : المنافسين، العملاء، الموردون، السلطات، وغيرها.

ان المتعامل يتسم باسم وعنوان الى جانب العنوان الالكتروني، وينحصر عدد المتعاملين المحتملين والحاليين في عدد قليل (مثلا أقل من مئة) حتى تكون عملية الاستهداف ممكنة.

---

[1] بوخريصة خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، تخصص، ادارة اعمال، جامعة وهران ، 2014-2015 ، ص 58.

المواضيع (المجالات) : ينوه الموضوع إلى الخصائص المميزة للمتعامل (مهما كان نوعه حاليا أو محتملا) التي تهم المؤسسة في عملية اليقظة الاستراتيجية وتفيدها في قراراتها، أي الموضوع يبين نشاط المتعامل، فمن الممكن لمتعامل مستهدف عدة مجالات أو مواضيع، والعكس صحيح أي لموضوع عدة متعاملين.

تعقب وجمع المعطيات والمعلومات: التعقب هو العملية التي من خلالها يتحصل أعضاء المؤسسة أو وحدة من وحداتها على المعلومات لليقظة، وهذه العملية تتطلب بذل مجهودات وارادة قوية لترصد وتراقب المعلومات والبحث عنها، وتعتبر عملية التعقب لدى العديد من الباحثين في غاية الاهمية وعامل من عوامل النجاح أو الفشل حسب لعملية اليقظة الاستراتيجية".

2- وبالتالي فالشخص المكلف بتعقب المعلومات يطلق عليه بالمتعقب ونميز بين نوعين من المتعقبين:

المتعقبين المستقرين (المقيمين) : هذه الفئة من المتعقبين يمارسون عموما التعقب بالمكاتب، حتى يتمكنوا من الحصول على مصادر المعلومات الرسمية(من وثائق، قواعد بيانات، أنترنت ...الخ).

المتعقبين المنتقلين : ويطلق عليهم بالمتعقبين الميدانيون أو المتجولون الذين يكونون في الميدان لالتقاط ورصد المعلومات من مصادر خارجية بحيث هم على اتصال بمختلف الاشخاص مثل: الزبائن، النافسين، الموردون،...إلخ.

اختيار وتكوين المتعقبين:

يتضح من خلال ما سبق أن عملية التعقب ليست سهلة، بل تتطلب القدرة وبذل مجهودات إرادية من المتعقب، لذا فاختيار المتعقبين من بين أفراد المؤسسة عملية جد حساسة، ترتكز على مجموعة معايير ومن بينها ما يلي:

معيار الهدف: تتعلق عملية الاختيار بهدف اليقظة الاستراتيجية، أي محاولة الإجابة على السؤال: من المعني؟ (من هم المتعاملين وما هي المواضيع؟).

معيار مصادر المعلومات : يتم اختيار وتحديد المتعقب وفقا لمن هو في اتصال مستمر مع مصدر المعلومات قيد الترصد حسب أنشطته المعتادة.

معيار الشخصية: يجب التعرف على الأسلوب الإدراكي للشخص الذي يتم اختياره وهل أسلوبه مناسب لتعقب المعلومات.

معيار الدافع: يجب اختيار المتعقب الذي يظهر اهتمامه و رغبته لمهمة التعقب.

معيار روح الفريق: يجب على المتعقب الذي يتم اختياره أن يتمتع بروح الفريق و يكون جزء من شبكة المتعقبين.

ومن ناحية تكوين المتعقبين يجب على المتعقب امتلاك عدة معارف حتى يتسنى له التعامل مع مهمته ومواجهة الصعوبات التي يتلقاها بحذر ويقظة، ومن بين هذه المعارف نذكر منها ما يلي:

- الوصول إلى مصادر المعلومات المحددة ومحاولة اكتشاف مصادر جديدة.
- يجب على المتعقب الاعتماد على ذكائه وخبرته لاختيار المعلومة المناسبة حتى يتفادى تراكم المعلومات وتضييع الوقت والجهد.
- تمرير المعلومات المرصودة وربطها بالمعلومات المتوفرة سابقا.
- تكوين الذكاء الجماعي بالتفاعل مع المتعقبين الآخرين.

ولاكتساب هذه المعارف يجب على المتعقبين التكوين والذي يمكن توضيح أهم مراحله فيما يأتي:

- التدريب على سلوك الفضول والتساؤل.
- التدريب على الانتقال من الفرد إلى الجماعة أي التدريب على الذكاء الجماعي.
- التدريب على التوقع والاستباقية للمعلومة و على حسن استعمال المعلومة.

الفرع الثاني: مرحلة تحليل وتقيم المعلومات

إن عملية تحليل والمعالجة تأتي بعد ترصد وجمع البيانات والمعلومات، فهذه الأخيرة هي عبارة عن معطيات غامضة أو إشارات ضعيفة، فلابد من تفسيرها وتحليلها حتى تصبح ذات قيمة وفائدة لمتخذي القرار وهي عملية تمر بمراحل والتي سنتطرق لها في ما يلي:[1]

1-انتقاء المعلومات:

يقصد بعملية انتقاء المعلومات فرز وغربلة المعلومات الهامة و الضرورية من الكم الهائل المتحصل عليه من عملية التعقب والتي تهم أعضاء وممثلو اليقظة الاستراتيجية، وتكمن أهمية هذه العملية في أنها تحصر عملية اليقظة الاستراتيجية ويجب أن لا يتجاوز الحد والمبالغة في الانتقاء الذي قد يؤول إلى تضييق و إفراغ عملية اليقظة الإستراتيجية. يعتبر نجاح عملية الإنتقاء من مسؤولية الأفراد المكلفين بعملية الإنتقاء، وهذا يحتاج إلى جهد وتفاني جماعي، وهذه العملية تمر بمرحلتين:

- المرحلة الأولى :هي الإنتقاء الفردي ويقوم به المتعقبون خلال ترصدهم المعلومات.

[1] بوخريصة خديجة، المرجع السابق، ص 61.

– المرحلة الثانية :هي الإنتقاء الجماعي بعد وصول المعلومات إلى الأشخاص المكلفين، يقومون بعملية الإنتقاء بأنفسهم إذا كان لديهم التكوين المناسب، أو يمكن الاستعانة بالخبراء.

من أجل القيام بعملية الإنتقاء يتوجب احترام معيارين:

طابع الاستباقية للمعلومة: تكون المعلومة استباقية إذا كانت ترجمتها تسمح باستشعار وقوع حدث مستقبلي محتمل، ويمكن الإشارة إلى نوعين من المعلومة الاستباقية:

المعلومات المحتملة: هي المعلومات التي تعطي ترجمتُها استعلام حول قدرات المتعامل المستهدف بهدف تحليل وتقييم القدرة على العمل في الحاضر والمستقبل، مثلا إذا كان المتعامل المستهدف منافس من المهم جدا الاستعلام حول قدراته المالية، الابتكارية... إلخ.

إشارات الإنذار المبكرة: هي المعلومات التي ينتج عن ترجمتها التنبؤ بوقوع حدث محتمل له تأثير مستقبلي على المؤسسة.

طابع العلاقة بمعلومة اليقظة الاستراتيجية: يعني مدى صلة المعلومة التي تم جمعها بالمعلومات التي تخص اليقظة الاستراتيجية، ومدى منفعتها الحالية أو ممكنة لمتخذي القرار.

وفي الأخير يكون نتائج هذه العملية قائمة المعلومات الأساسية و المفيدة لعملية اليقظة الاستراتيجية.

2- صعود المعلومات: إن عملية صعود المعلومات تضمن تمرير المعلومات وانتقالها من المتعقبين أو المترصدين إلى الشخص المكلف وفي غالب الأحيان ما يكون ممثل اليقظة الاستراتيجية ، وتتطلب هذه العملية من المتعقبين:

– معرفة واضحة لمن يتم تقديم المعلومات له حتى يتم تفادي تضييع الوقت.

– توفر الوسائل والمعدات المناسبة لتسهيل نقل المعلومات، حيث تصبح يسيرة الاستخدام.

3- معالجة المعلومات:

تتم هذه المرحلة لتحويل المعلومات غير الكاملة إلى شكل مضبوط ودقيق، ويعتبر الهدف منها تقديم معلومات توقعية للتغيرات الحاصلة بمحيط المؤسسة. "وتسمى هذه المرحلة بتكوين المعنى جماعيا لأنها تحتاج إلى تكاثف الجهود جميع العاملين بالمؤسسة، حيث أن الترجمة الجماعية للمعلومة وسيلة

لتخفيض أثر الإنحراف الإدراكي للفرد وتفاعل الجميع يساهم في إعطاء تحليلات أكثر مصداقية حسب ما يمتلكه كل شخص من خبرة ومعلومات."[1]

تختلف معالجة معلومات اليقظة حسب نوع المعلومات: إشارات الإنذار المبكرة أو معلومات محتملة. معالجة المعلومات المحتملة تكون أولًا بتحديث هذه المعلومات، وبعدها إن أمكن تقديم توضيحات ديناميكية لتغيراتها عبر الزمن .وبهذا يمكن ملاحظة التغيرات على إمكانية المتعاملة المستهدفة واستخراج بعض النتائج حول قدراته على العمل للسنوات القادمة. ويمكن الاستعانة بالطرق الإحصائية والسلاسل الزمنية في عملية التقدير.

أما معالجة إشارات الإنذار المبكرة تحتاج إلى أساليب مساعدة في معالجتها من أجل تحويلها من معلومات غامضة إلى معلومات ذات دلالة ومعنى ،" يمكن الاستعانة بطريقة الرقعة أو اللغز" Puzzle" وهي طريقة طورت من طرف Humbert Lesca ومجموعته، وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات المترابطة التي يهدف تجميعها من الوصول إلى معنى. حيث تُمَكِن مجموعة استدلالات الرقعة من توضيح عملية التفكير الجماعي أي العمل بمساهمة الجميع في ترجمة المعلومات والاستدلالات المجمعة"[2].

4- تخزين المعلومات

يمكن القول أن عملية التخزين للمعلومات تتم بعد كل مرحلة من المراحل السابقة لعملية اليقظة، وهذا من أجل الحفاظ على الرصيد المعلوماتي للمؤسسة وسهولة استعمالها وفي أي وقت ممكن، وكذلك حمايتها وصيانتها من الضياع، السرقة والإهمال.

يشكل تخزين المعلومات ما يسمى "بذاكرة" المؤسسة، وتتمثل في أحد الأشكال التالية:

- تخزين غير منتظم: وهو في أذهان العاملين بالمؤسسة.
- تخزين رسمي: لكنها مبعثرة في ملفات ووثائق مشتتة وغير منظمة.
- تخزين في قواعد البيانات المتصلة فيما بينها.

ويكون التخزين بأحد النموذجين: إمّا تخزين مركزي أي في مكان واحد، أو تخزين موزع إلى عدة أماكن متصلة فيما بينها.

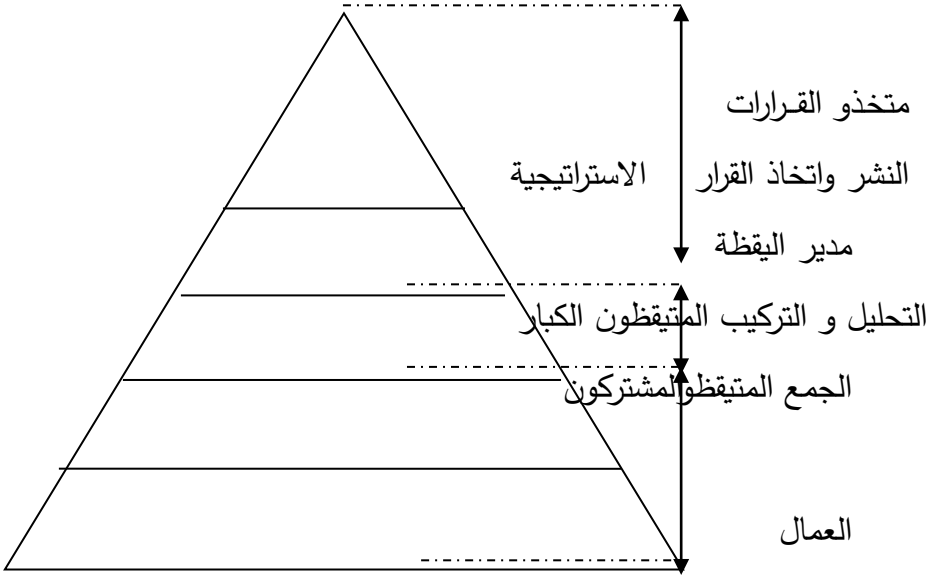
[1] كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية وتفعيل قرارات المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، 2009،ص 127-128.

[2] بوخريصة خديجة، المرجع السابق، ص 62.

الفرع الثالث :مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين

لقد تم تمثيل الممثلين لليقظة حسب مختلف أنماطهم في شكل هرم تبعا لمستوياتهم التنظيمية ووفقا لمراحل عملية اليقظة الاستراتيجية، كما هو موضح في المخطط الموالي.

الشكل رقم (2-1) :مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين



المصدر: تشوار خير الدين، " اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة" المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية، عدد 2009/04،، ص 280.

ويمثل قمة الهرم متخذو القرارات الاستراتيجيين، أما قاعدته فيمثلها العمال. لكن قراءة الشكل تتم من الأسفل إلى الأعلى حسب ترتيب المراحل، حيث يقوم بعملية جمع المعلومات جانب من العمال وفئة المُتيقِّظين المشتركين، بينما يقوم المُتيقِّظين الكبار بالمرحلة الثانية وأخيرا يتم نشر المعلومات واتخاذ القرار من طرف كل من المدير و متخذي القرارات الاستراتيجية.

المبحث الثاني :القـرارات المالية في المؤسسة

يعتبر القرار أمرا ضروريا في حياة الشخص ولا يمكن للمؤسسة أن تنمو وتحافظ على بقائها إلا من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات التي بتنفيذها تستمر المؤسسة، وبالتالي فان عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة، ففي الوظيفة المالية نجد أن المدير المالي هو المسؤول عن اتخاذ القرارات المالية.

المطلب الأول : ماهية اتخاذ القرارات المالية

الفرع الأول: مفهوم اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار هي استخدام المنهجية العلمية والتحليل الكمي لاتخاذ بديل من عدة بدائل، شريطة أن يحقق هذا البديل المنفعة الأكثر والتنظيمات الإدارية وقد أورد كل من عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف تعريفا يتوافق وأراء أغلبية.

المؤلفين في هذا المجال، إذ أوردا أن عملية اتخاذ القرار هي : عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الاهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة.[1]

وبالنسبة للقصبي فإن عملية اتخاذ القرار هي : أسلوب معرفي لمعالجة المشكلات والمواقف عن طريق توفير المعلومات الكافية، لاختيار البديل الأنسب من البدائل المتاحة في سبيل تحقيق الهدف.[2]

كما أن عملية إتخاذ القرار هي : إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل التي يمكن إتباعها، ومن ثم اختيار بديل معين بعد تقييم بدائـل مختلفة وعديدة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار.[3]

يمكن تحديد معنى القرار بأنه الاختيار بين عدة بدائل مختلفة، حيث نجد ان متخذ القرار دائما في موقف يطلب منه ان يختار بديلا مناسبا من بين عدة بدائل متاحة، فاذا كام المسؤول فردا عندئذ سوف

---

[1] مناصرية إسماعيل، دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات، مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2004، ص3.

[2] المنصور زينة، الذكاء وعلاقته بمهارات اتخاذ القرارات، مذكرة ماجيستير، كلية التربية، جامعة دوشق، سوريا، 2015، ص 61.

[3] عيدوني العياشي، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2014،ص 35.

يتأثر القرار بالدوافع الشخصية لمتخذ القرار، أما اذا كان القرار عملية جماعية عندئذ يكون القرار حصيلة تبادل الأراء بين المجموعات ضمن المؤسسة كالإداري والمنظم والعامل.[1]

أنواع القرارات المالية :

هناك عدة معايير لتصنيف الاستثمار يمكن أن نعرضها فيما يلي:

1- حسب الغرض : وتقسم الى قرارات استراتيجية وقرارات تكتيكية وقرارات تشغيلية.[2]

- القرارات الاستراتيجية : هذه القرارات تهتم بوضع الخطط والسياسات المستقبلية للمؤسسة، أي أنها تحدد ما تكون عليه المؤسسة في المستقبل مثل حجمها، مركزها التنافسي، ويتول إتخاذ هذه القرارات الادارة العلية في المؤسسة.

- القرارات التكتيكية : هي القرارات التي تتخذ لتنفيذ قرارات الادارة العليا، ويتخذ هذا القرارات لفترة قصيرة عادة ما تكون سنة.

- القرارات التشغيلية : تتخذها الادارة الدنيا لتعامل مع المشاكل اليومية المصلة بتنفيذ خطط المؤسسة، وتعديل خطط النشاط لكي تتماشى مع الظروف المستجدة[3].

2- حسب طبيعة المشكلة : وينقسم هذا النوع من القرارات إلى[4]:

- قرارات مبرمجة : هي قرارات مخططة مسبقا تهدف إلى حل المشاكل المعروفة والروتينية مثل القرارات الخاصة بالمخزون...الخ.

- قرارات غير مبرمجة : هي قرارات غير مخطط لها مسبقا، تتناول مشاكل جديدة مثل قرار دمج المؤسسة مع غيرها...الخ.

3- حسب ظروف اتخاذ القرار : وتنقسم إلى أربعة قرارات هي[5]:

- حالة التأكد : هو قرار سهل الإعداد له، تحيط به ظروف وعوامل معروفة، حيث في هذه الحالة توجد جميع المعلومات لإتخاذ القرار بحيث أن القرارات المعلومة تعطي نتائج معلومة.

---

[1] وليد اسماعيل السيفو، عبد الحفيظ قدور بلعربي، سعد خضير عباس الرهيمي، الاقتصاد الاداري، الاهلية للنشر والتوزيع، الاردن 2007، ص49.

[2] وليد اسماعيل السيفو، عبد الحفيظ قدور بلعربي، سعد خضير عباس الرهيمي، المرجع نفسه، ص51.

[3] علي فهمي، نظم اتخاذ القرار والانظمة الذكية، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2004، 94.

[4] علي حسين علي، مؤيد عبد الحسين،نمذجة القرارات الادارية، دار البازوري، عمان، 1999، ص13.

[5] وليد اسماعيل السيفو، عبد الحفيظ قدور بلعربي، سعد خضير عباس الرهيمي، المرجع نفسه، ص 51.

- حالة عدم التأكد : هو قرار يتم إتخاذه في أقصى درجات عدم الدراية والمعرفة، بحث يتطلب جهدا كبيرا من طرف متخذ القرار حتى يحقق الهدف المطلوب.

- حالة المخاطرة : يتم اتخاذ القرار في ظل أنواع مختلفة من العوامل والظروف الاحتمالية التي قد تأثر سلبا أو إيجابا في اتخاذه وتزداد درجة المخاطرة كل ما زادة العوامل والظروف الاحتمالية والعكس صحصح.

- حالة المنافسة : اتخذ هذا القرار عندما يكون أمام متخذ القرار منافسين مستعدين لاتخاذ قرارات مشابهة ويبحثون عن بدائل وفرص، التي تكون محدودة العدد، تحقق الهدف المطلوب .

الفرع الثاني : تقنيات إتخاذ القرارات

1- تعريف تقنية اتخاذ القرار : تكمل تقنيات اتخاذ القرار في الوسائل الرياضية والإحصائية والقياسية التي تم تطويرها من قبل النظرية الاقتصادية الجزئية والكلية لاستعمالها في صنع قرارات المؤسسة وذلك بهدف تحقيق والحصول على الحلول المثلى لقراراتها، ويتوقف ذلك على توفر منهجية واليت خطوات اتخاذ القرارات المعتمدة من طرف المؤسسة.[1]

2- مراحل اتخاذ القرار :يصف علماء الإدارة أبو معمر (2000) وروبرت هيرس (1998) سالم آخرون (1983) مراحل اتخاذ القرار بأنها[2]:

4- تحديد المشكلة وهي عبارة عن تشخيص للمشكلة بدقة حيث يسهل وضع حلول ملائمة لتلك المشكلة.

5- تحديد الاهداف التي ينبغي تحقيقها وذلك لتوجيه القرار إلى الوجهة الصحيحة التي سيتم تحقيقها.

6- للحصول على حقائق ومعلومات فلا بد من الحصول على أكبر عدد ممكن من الحقائق حول القرار ضمن الحدود الزمنية المفروضة.

7- البحث عن بدائل بعد عملية التشخيص يجب البحث عن بدائل ملائمة للمشكلة وعملية البحث هذه ليست بالسهلة.

8- تقويم البدائل بعد عملية البحث السابقة يتم اجراء غربلة وتقييم لتلك البدائل المتاحة ليتسنى للإدارة اختيار البديل المناسب.

---

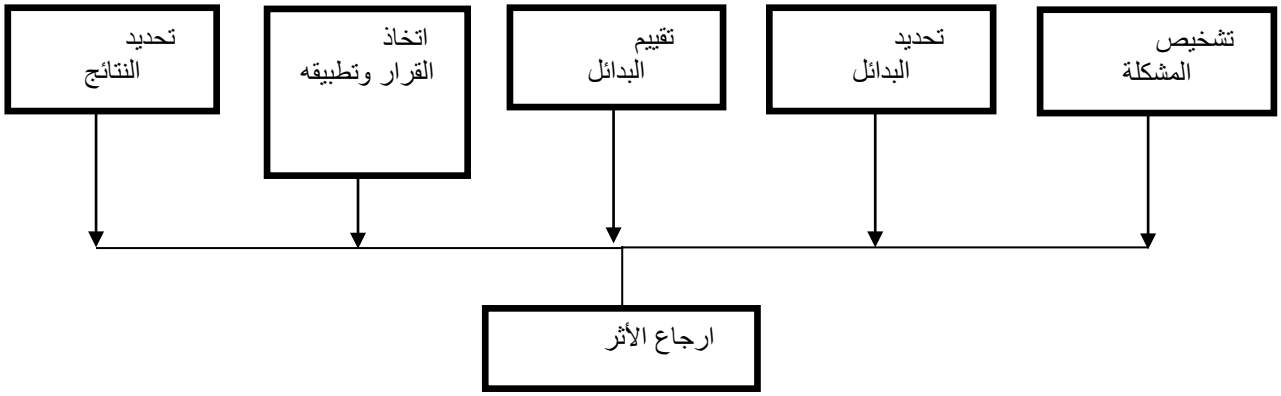
[1] وليد اسماعيل السيفو، عبد الحفيظ قدور بلعربي، سعد خضير عباس الرهيمي، المرجع السابق، ص81.

[2] عياش جابر محمد، واقع استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الاهلية بقطاع غزة، مذكرة ماجيستير، كلية التجارة، ، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص31.

9- التنفيذ والمتابعة وبطبيعة الحال، لا تنسى تنفيذ القرار وتقييم التنفيذ أحد البنود الهامة وهناك أمر كثرا ما يغفل في التنفيذ وهو شرح القرار لأولئك الذين يشاركون في تنفيذه فهم أكثر استعدادا لدعم القرارات.

كما يمكن القول بأن النشاط الاساسي المؤثر على الاداء هو اتخاذ القرارات وان عملية اتخاذ القرار تتضمن تصورا فكريا ومنطقيا مبني على أسس عملية[1]، والشكل التالي يبين مراحل عملية اتخاذ القرار.

الشكل رقم 2-2 : مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر : جمال الدين لعويسات، الإدارة المالية وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2005،ص26،

الفرع الثالث : العوامل المؤثرة في عملية اتخـاذ القـرارات

يمكن تلخيص أهم العوامل المؤثر على عملية إتخاذ القرار في عوامل داخلية وعوامل خارجية

أ- العوامل الداخلية : تبداء من عملية التسيير في ذاتها من تخطيط تنظيم، توجيه، رقابة وما يحيط بها من ظروف تميز البيئة الداخلية سواء كانت تأكد، مخاطرة، أو عدم التأكد، كما أن هناك عوامل تخص متخذ القرار نفسه شخصية ونفسية، وعوامل تتعلق بخصائص المؤسسة كمبادئ التنظيم، حجم المؤسسة، درجة تطور نظم المعلومات الادارية...إلخ، كلها عوامل مركزها ثقافة المنظمة، أو تكون متكاملة مع ثقافة المؤسسة.[2]

ب- العوامل الخارجية : منافسة، القوانين التشريعية الظروف الاقتصادية والعلاقات الاجتماعية، عادات وتقاليد (ثقافة)، التطورات التقنية، شروط الانتاج ...الخ.[3]

---

[1]وليد اسماعيل السيفو، عبد الحفيظ قدور بلعربي، سعد خضير عباس الرهيمي، المرجع السابق، ص49.

[2]شتاتحةعائشة ، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الاغواط،14-15 افريل 2009، ص 6.

[3]شتاتحة عائشة، المرجع نفسه، ص 7.

المطلب الثاني : مفهوم القرارات المالية

الفرع الأول : تعريف القرارات المالية

يمكن تعريف القرار المالي نظريا من حيث شكله ومضمونه فمن حيث الشكل فهو يعبر عن طبيعة الامر والتوجيه بين مستويات التسلسل الاداري، أما من حيث المضمون فهو يعتبر اتخاذ موقف في مواجهة موضوع معين ذو صيغة مالية أي متعلق بجانب المالي للمؤسسة.[1]

وقد عرفه yongبأنه الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو لمجموعة حالات محتملة في المؤسسة.[2]

هو اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين، واعي قائم على التدابير و اكتساب في تفاصيل الهدف المراد تحقيقه والوسائل التي ينبغي استخدامها.[3]

هي مسار فعل بحيث يقوم المقرر باختيار أفضل البدائل المالية من أجل الوصول للنتائج المالية المرغوبة للمؤسسة الاقتصادية.

الفرع الثاني : أهمية القرارات المالية

يتميز القرار المالي مهما كان شكله بأن له تأثيرات على مختلف جوانب المؤسسة، وعليه فإن أي قرار يتخذ داخل المؤسسة لابد من اجراء دارسة مالية سابقة لعملية القرار وذلك من أجل الإحاطة بكل الظروف والنتائج المحتمل وقوعها بعد تنفيذ هذا القرار.

وتتضمن القرارات المالية مجموعة من القرارات المرتبطة بكل من التمويل ومتبعة المحاسبة بأنواعها العامة والتحليلية، قرارات الاستثمار، الإحصاءات والمؤشرات والمراقبة الداخلية، وتسيير السيولة وتسيير المخاطر المالية الداخلية والخارجية...الخ، كل هذه القرارات تندرج ضمن سلم تنظيمي محدد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما تقوم الوظيفة المالية بالتسيير المالي حيث تستخدم التخطيط والتوجيه والمراقبة وتوزيع الموارد المالية، ويستخدم في ذلك منظومة متكاملة من الادوات وتقنيات التسيير بداية من التحليل المالي، طرق وتقنيات اختيار الاستثمارات، المحاسبة العامة والتحليلية...الخ.

فبعد معاينة الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، تأتي مرحلة اتخاذ القرارات المالية وتطبيقها وتشمل قرارات المشاريع الاستثمارية ومصادر تمويلها، وقرارات قصيرة الاجل تتضمن تمويل دورة وتسيير الخزينة، وقرارات المالية ومرتبطة بتسيير المخاطر المالية.[1]

---

[1] رمضانزياد سليم، اساسيات التحليل المالي، طبعة1، دار وائل للنشر، 1997، ص11.

[2] كنعان نوفل، اتخاذ القرارات الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص75.

[3] بالعجوز حسين، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 99.

- **دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية :**

عملية اتخاذ القرارات المالية تشمل كافة الجوانب الإدارية من التخطيط المالي والتنظيم والرقابة، كما أن التخطيط المالي وبعده الاستراتيجي له دور كبير في صنع القرار المالي بحيث يظهر النتائج المترتبة عن اتخاذ القرار المالي في المدى البعيد، كما أن قدرة المؤسسة أو الجهة المسؤولة لاتخاذ وصنع القرار المالية سليمة وناجحة يتوقف إلى حد بعيد على كفاءتها وقدرتها على تحليل بيئتها المالية واستنباط نقاط القوة والضعف والاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات وتجنب التأثير السيئ لعوامل البيئة المالية على القرارات المالية.[2]

الفرع الثالث : أنواع القرارات المالية الإستراتيجية

1- قرار التمويل:

تعتبر القرارات المتعلقة بصياغة الهيكل التمويلي للمؤسسة من أصعب المهام التي تقوم بها الإدارة المالية والتي تتمثل في إختيار هيكل التمويل الامثل الذي يسمح بتعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للأسهم.

- تعريف التمويل : يعرف التمويل بأنه الإمداد بالأموال في أوقات الحاجة إليها.[3]

التمويل في اللغة يقصد به الإمداد بالمال وفي الاصطلاح هو قيام الشخص بتقديم شيء ذي قيمة مالية لشخص آخر أما على سبيل التبرع أو على سبيل التعاون بين الطرفين من أجل استثمار بقصد الحصول على أرباح تقتسم بينهما على نسبة يتم الاتفاق عليها مسبقا وفق طبيعة عمل كل منهما ومدى المساهمة في رأس المال واتخاذ القرار الإداري والاستثماري، ويعني أيضا تقديم المال إلى مستخدمه بصورة تشرك التمويل ومستخدم المال في نتيجة توظيف المال.[4]

- الأهداف الإستراتيجية لقرار التمويل :يتمثل الهدف الإستراتيجي للمؤسسة من اتخاذ قرار التمويل في تعظيم ثروة الملاك من خلال تعظيم قيمة المنشأة التي تقاس بالقيمة السوقية لأسهمها العادية، لذلك يتعين على المؤسسة تحديد الكيفية التي من خلالها تحصل على الأموال اللازمة وبأقل تكلفة ممكنة.[5]

---

[1] بن الساسي الياس، قريشي يوسف، التسيير المالي، الطبعة1، دار وائل للنشر، الاردن 2006، ص34.

[2] زهواني رضا، وصيف فائزة خير الدين، سمير بوعافية، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد01، العدد01، ديسمبر 2017، ص242.

[3] طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 21.

[4] عبد الغفار حنفي، اساسيات التمويل والادارة المالية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 349.

[5] سفيان خليل المناصير، القرارات المالية، دار حليس الزمان، عمان، 2010، ص40.

●القواعد المتحكمة في عملية التمويل : يمكن عرض بعض القواعد المتحكمة في عملية الاختيار، والقيود اللازمة لاختيار التوليفة المثلى في عملية التمويل، وفيما يلي عرض لمختلف هذه القواعد:[1]

-قاعدة التوازن المالي الادنى وتعني استخدام الموارد المالية الدائمة لتمويل الاستخدامات الثابتة، على سبيل المثال كأن تمويل الاستثمارات بديون متوسطة الأجل، أو طويلة الاجل، او عن طريق التمويل الذاتي، او الاموال الخاصة كما يتوجب أن تمول استخدامات الاسغلال باستخدام موارد الاستغلال، اي يجب تغطية حقوق العملاء والمخزون عن طريق ديون الموردين وما يماثلها.ان الخلال بهذه القاعدة عند اتخاذ القرار التمويلي قد يأدي غلى عدة مشاكل أهمها العجز المفاجئ في الخزينة وانخفاض حاد في رأس المال العامل.

-قاعدة الاستدانة العظمى (الاستقلالية المالية) : مفاد هذه القاعدة ان مجموع الديون المالية (باستثناء الاعتمادات البنكية) يجب أن لا تفوق الاموال الخاصة، ويمكن التعبير عن هذه القاعدة بإستعمال نسبة الاستقلالية المالية والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال:

الاستقلاليـــة المالية = الأمـــــوال الخاصة / الديـــــون الماليـــــة

الالتزام بهذه القاعدة يوجب أن تكون هذه النسبة أكبر من 1.

تهدف هذه القاعدة الى منح هذه المؤسسة الاستقلالية المالية اي ان أموالها الخاصة تفوق مجموع ديونها وان تضل مساهمة ملاك الاسهم في المؤسسة في احتياجاتها المالية اكثر من مقرضيها.

-قاعدة القدرة غلى السداد : ترتكز هذه القاعدة على ان الديون المالية للمؤسسة يجب ان لا تفوق ثلاث اضعاف قدرتها على تمويل الذاتي السنوية المتوسطة المقدرة، ويستعمل متخذ القرار المالي النسبة التالية كأداة تساعده على المراقبة :

القـدرة علـــى الســـداد = الديـــون الماليـــة / القـــدرة علـــى التمـويـــل الذاتـــى

تعبر هذه النسبة عن المدة المتوسطة بين المؤسسة ودائنيها والتي تقل عن ثلاث سنوات ولهذا يجب أن تكون النسبة أقل من 3، فهي تترجم مدى استطاعة المؤسسة على تغطية مجمل ديونها بإستعمال قدرتها على التمويل الذاتي، وذلك مؤشر على زيادة احتمال عدم القدرة على السداد وبالتالي

[1] الياس بن الساسي، يوسف قرشي، المرجع السابق، ص 315.

التوقف عن دفع الديون في أجال استحقاقها وبالتالي ارتفاع احتمال الافلاس، كما قد تأثر هذه النسبة على سمعة المؤسسة تجاه القروض فهي بالنسبة اليهم قدرة المؤسسة على السداد.

-قاعدة الحد الادنى لتمويل الذاتي : تهدف هذه القاعدة الى تنويع مصادر التمويل المشاريع الاستثمارية بالنسبة لمؤسسة اي أن يكون تمويل مشاريع المؤسسة على الاقل بثلث الاموال الذاتية للمؤسسة، وما تبقى يكون بالاستدانة وهذا حتى يتسنى للمؤسسة الابتعاد عن جملة المخاطر كزيادة مصاريف خدمة الديون مقارنة بمردودية المشروع الاستثماري.

- مصادر التمويل الداخلية والخارجية :

أ. مصادر التمويل الداخلية

أ.1. التمويل الذاتي : هو مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجاتها التمويلية بنفسها، وأيضا يمثل تلك الموارد الجديدة المتكونة بواسطة النشاط الاساسي للمؤسسة والمعتمدة كمصدر تمويل دائم للعمليات المستقبلية اي تلك النتائج الاجمالية التي سيعاد استثمارها في المستقبل بعد توزيع مكافئات رأس المال لينتج عنها فائض نقدي محقق بواسطة النشاط الاساسي والموجه نحو تمويل النمو في الاحتياجات المالية مستقبلا.[1]

✓ محددات التمويل الذاتي : ان التمويل الذاتي يتوقف على دراسة المكونات الأساسية لهذا التدفق المالي وذلك حسب منظورين مباشر وغير مباشر[2]

المنظور المباشر : التمويل الذاتي هو ذلك الرصيد الناتج عن الفرق بين التدفقات المحصلة والتدفقات المسددة أي انه يستبعد التدفقات الوهمية المتمثلة في مخصصات الاهتلاكات والمؤونات

المنظور الغير مباشر : التمويل الذاتي يكون في شكل تدفق نقدي حقيقي محقق من طرف المؤسسة.

✓ دور التمويل الذاتي في تلبية احتياجات المؤسسة : بقاء المؤسسة واستمرار نشاطها مرهون على تحديدها للأهداف طويلة المدى وتخصيصها للموارد الضرورية، كأهداف الاستراتيجية المالية، الحفاظ على الموارد المالية، تحقيق معدلات نمو تسمح لها بالصمود أمام منافسيها.

التمويل الذاتي = النتيجة الصافية غير الموزعة + اهتـــــلاك السنة الجـــاريـــة + مـــؤونات ذات طابع احتيـــاطي +الاستـــرجـــاعـــات

[1] الياس بن الساسي، يوسف قرشي، المرجع السابق، ص259.

[2] الياس بن الساسي، يوسف قرشي، المرجع السابق، ص260.

✓ ايجابيات وسلبيات التمويل الذاتي : ان اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي يجعلها تستفيد من العديد من المزايا كما تنجر عنها بعض السلبيات هي كالتالي :

- ايجابيات التمويل الذاتي : التمويل الذاتي مصدر لتكوين رأس مال المؤسسة بأقل تكاليف ممكنة، يسمح للمؤسسة باختيار نوعية التمويل دون التقيد بشروط معينة، يمكن المؤسسة من تجنب تكاليف الوساطة المالية

✓ سلبيات التمويل الذاتي : من بين النقائص التمويل الذاتي كونه يمنع المؤسسة من تجميع الادخارات وكذلك التأثير الاجتماعي بسبب الأرباح المتراكمة الغير الموزعـــة والتي تؤدي إلى إعـادة توزيع الدخل لصالح عوائد الملكية على حساب عوائد العمل.

أ.2. الرفع من رأس المال عن طريف الأرباح غير الموزعة : عند الحديث عن الأرباح غير الموزعة كمصدر من مصادر التمويل الداخلي تأتي هنا مشكلة توزيع هذه الارباح، لأن المساهمين يفضلون في كثير من الاحيان الحصول على عائدات أسهمهم التي اكتتبوها، ولذلك فإن هناك ضرورة لتوزيع نسبة معينة من الأرباح على المساهمين العادين لكي لا يفكروا بنقل ملكيتهم الى مؤسسة اخرى وهذاما يساعد على المحافظة على قيمة الاسهم الاسمية وزيادتها لأن التوزيع يشجع المستثمرين الجدد على الاكتتاب في الشركة وإعادة توظيف الجزء المتبقي، ومن مزايا الأرباح المحجوزة ما يلي :

زيادة ربحية رأس المال الخاص وزيادة العائد السهمي، وزيادة قدرة المؤسسة على الحصول على قروض جديدة، تكلفة الارباح المحتجزة تعد أقل من مصادر التمويل الاخرى، الاعتماد على التمويل الذاتي يعطي المؤسسة درة من الاستقلالية المالية.[1]

ب. مصادر التمويل الخارجية:

قد لا يكفي التمويل الداخلي في بعض الاحيان لتلبية احتياجات المالية للمؤسسة، مما يجعلها تلجأ للبحث عن مصادر خارجية لزيادة رأس مال الاسهم أو الاقتراض او غيرها من السبل التي تجلب من خلالها مصدرا تمويلية جديدة.[2]

ب.1. مصادر التمويل طويلة الأجل : وتشمل أموال الملكية والأموال المقترضة :

✓ أموال الملكية : تتكون أموال الملكية من الأسهم الممتازة والأسهم العادية

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، تمويل والمؤسسات مالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،2011، ص 183-184.

[2] عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 385.

الأسهم العادية : يعبر هذا النوع من الاسهم عن رأس المال الاصلي الذي تم تأسيس الشركة بموجبه، حيث يحصل حامل السهم العادي على الأرباح في حال تحقيقها.[1]

الأسهم الممتازة : تتشابه الأسهم الممتازة مع الأسهم العادية في كون كليهما أموال الملكية في شركة المساهمة وكذلك أن الشركة غير ملزمة بدفع عائد محدد على هذا النوع من الأوراق المالية لان توزيع الأرباح يتوقف على تحقيق الشركة للأرباح وكذا رغبتها في توزيع الأرباح.[2]

- ✓ الأموال المقترضة : تتكون الأموال المقترضة من السندات والقروض طويلة الأجل

السندات : هي عبارة عن قروض طويلة الأجل إلى أن هذا القرض ينقسم إلى أجزاء صغيرة مساوية في القيمة يطلق على كل منها (السند) وتعتمد شركات المساهمة السندات كمصدر رئيسي في تمويلها، رغم أنه يمكنها الحصول على تلك الأموال عن طريق اصدار الأسهم بنوعيها ، بالإضافة إلى ذلك تأدي السندات إلى زيادة موارد التمويل المتاحة لشركة واستخدام أموال الغير دون اشراكهم في الإدارة.[3]

القروض طويلة الأجل : تضم الديون طويلة الأجل عدة أنواع من السندات والمتمثلة في سندات الدين غير المضمونة أو العادية بالاضافة إلى سندات الدين المضمونة أو سند الدين نظير الرهن، أو السندات القابلة للتحويل، وسندات الدين متأخرة المرتبة

ب.2. التمويل قصير الأجل : يتلخص التمويل قصير الأجل في القروض التي لا تتعدى فترة استحقاقها سنة واحدة، وذلك لحاجة المؤسسة لها من أجل تمويل مثلا احتياجات دورة الاستغلال نظرا لعد كفاية الأموال الخاصة.

- ✓ الائتمان التجاري : يمثل الائتمان التجاري المبيعات والبضائع التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة دون أن تدفع قسمتها نقدا، وغالبا ما يكون للبضائع وليس للألات أو الأصول الثابتة، ويمنح حسب العوامل الشخصية مثل المركز المالي للبائع و رغبته في التخلص من مخزونه السلعي أو حسب العوامل الناتجة عن حالة التجارة والمنافسة وغالبا مايتم منحه لسلع التي تتميز بالطلب الكبير، يتخذ الائتمان التجاري عدة أشكال منها الحساب الجاري(الحساب المفتوح) الكمبيالة أو السند الادنى، هذه الأشكال تمكن المشتري من ان يحصل من البائع على ما يحتاج اليه من البضائع بصفة عاجلة

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع السابق، ص182.

[2] عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 487-488.

[3] عبد العزيز النجار، اساسيات الادارة المالية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2007، ص490.

مقابل وعد منه بسداد قيمتها في تاريخ أجل، وتفاوت شروط الائتمان التجاري تفاوتا كبيرا، ومن هذه الشروط نجد الدفع نقدا قبل التسليم، الدفع نقدا عند التسليم.[1]

✓ الائتمان المصرفي : هذا النوع من الائتمان مهم في التمويل القصير الأجل حيث يتمتع بعدة خصائص منها

اعتباره مصدر لتمويل الاصول الثابتة، كونه أكثر مرونة من الائتمان التجاري لأن البنك أو المؤسسة المالية تدفع القرض على شكل نقد بينما الائتمان التجاري يتم الحصول عليه في شكل بضاعة، أقل تكلفة من الائتمان التجاري في حالة عدم الاستفادة من الخصم النقدي.

2- قرار الاستثمار :

تعتبر قرارات الاستثمار من أهم قرارات الإدارة المالية أو عقدها بسبب طبيعتها الاستثمارية والغالب أن الإدارة المالية تلجأ لها أملا في زيادة العائد الاستثماري من أجل تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القسمة السوقية للسهم الواحد.

●تعريف الاستثمار : هو استخدام رأس المال لتمويل نشاط معين قصد تحقيق ربح مستقبلي بحيث يكون الاستثمار مقبولا إذا تطابق مع المعايير المعمول بها أو حقق الأرباح المنتظرة، وعليه فأساس تقيم واختيار الاستثمار يرتكز على [2]:

تكلفة الأموال المستثمرة في مشروع الاستثماري، العوائد المنتظرة من هذا المشروع الاستثماري ، هنا يمكن اعتبار الاستثمار بأنه رهان تقوم به المؤسسة مقابل نتائج غير مضمونة في المستقبل (سلبية أو ايجابية)، كأن تقدم على شراء أسهم تدر عليها إيرادات معتبرة سنويا، وتحمل بذلك خطر وقوع خسارة.

●خصائص الاستثمار : يتميز كل مشروع استثماري بعدة خصائص تجعله منفرد على باقي المشاريع ومنها [3]:

-راس المال المستثمر : ويقصد به التكلفة المستعملة في تحقيق المشروع

-مدة المشروع : ان تحديد المدة للمشروع يساعد على تقيم الجيد للأرباح المنتظرة وعادة ما يمكن تحديدها بمدة الاهتلاك

-تدفقات الخزينة الناتجة عن والمشروع : تدفقات الخزينة معروفة بأنها العوائد النقدية المتولدة عن الفرق بين التحصيلات المستلمة والنفقات المسددة.

---

[1] عبد العزيز النجار،المرجع نفسه، ص 474.

[2] الياس بن الساسي، يوسف قرشي، المرجع السابق، 335.

[3] الياس بن الساسي، يوسف قرشي، المرجع نفسه، ص337.

●أهداف الاستثمار : يسعى المستثمر إلى الحفاظ على مكانته وتحسين علاقته مع غيره من الأعوان الاقتصادين تتمثل أهداف الاستثمار فيما يلي [1]: – تحقيق العائد أو الربح أو الدخل ، – تكوين الثروة وتنميتها .

●أنواع الاستثمار : يمكن تصنيف الاستثمارات حسب أدات الاستثمار التي يختارها المستثمر إلى :[2]

-الاستثمار الحقيقي والاستثمار المالي: الحقيقي هو الاستثمار في الأصول، أما الاستثمار المالي فيكون في الأوراق المالية كالسندات والأسهم وغيرها

-الاستثمار طويل الأجل والاستثمار قصير الأجل: الطويل الأجل هو الذي يكون في شكل الأسهم والسندات ويسمى أيضا الاستثمار الرأس مالي، أما الاستثمار القصير الأجل فيعني الاستثمار في الأوراق المالية التي تأخذ شكل أذونات الخزينة الودائع المصرفية ويسمى بالاستثمار النقدي.

-الاستثمار المستقل والاستثمار المحفز : الاستثمار المستقل هو الأساس في زيادة الدخل والناتج القومي من قبل القطاع الخاص او القطاع الحكومي أو الاستثمار الأجنبي، أما الاستثمار المحفز فهو الذي يأتي نتيجة لزيادة الدخل.

3- قرار توزيع الأرباح

تصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل قرارات أخرى هي قرارات توزيع الأرباح ومن المؤكد أن مجموعة من القرارات التي تدخل في عملية التوزيع تكون مهمة للإدارة المالية نظرا لرغبات المتعارضة فيها بين المستثمرين والإدارة، فالمستثمرين يرغبون بزيادة مكاسبهم النقدية من خلال توزيع أكبر من الأرباح عليهم في حين تفضل الإدارة زيادة الجزء المحتجز لضمان أموال مهمة لأغراض التوسع الاستثماري داخل المؤسسة.[3]

●نظرية توزيع الأرباح على المساهمين : تأثر سياسة توزيع الأرباح على القيمة السوقية للأسهم، فمن المعلوم أن قيمة الأسهم تساوي القيمة الحالية لتدفقات النقدية المخصومة بسر الخصم الذي يمثل كلفة رأس المال والعلاقة التالية توضح ذلك

$$Po=D/K-g$$

حيث: Po يمثل قيمة السهم، D هي الارباح الموزعة، K هو سعر الخصم وg معدل النمو.

[1] دريد كامل ال شيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص25.

[2] قاسم نايف علوان، ادارة الاستثمار، دار الثقافة، الاردن، 2009، ص36.

[3] محمد قاسم خصاونة، أساسيات الادارة المالية، دار الفكر، عمان،2011، ص107.

يلاحظ من العلاقة السابقة ان المؤسسة يمكن لها الزيادة في قسمة الأسهم من خلال الرفع من قسمة البسط والذي مثل قيمة الأرباح الموزعة للسهم الواحد، ولكن الزيادة في قيمة الأرباح الموزعة يعني أن قيمة الأرباح المحتفظ بيها قليلة وبالتالي سيأدي إلى حرمان المؤسسة من الاستفادة من استثمار هذه الأموال في أغراض التوسع ورفع القدرة الإنتاجية للمؤسسة وبالتالي تقليل معدل النمو في المؤسسة، وعليه فان القرار الأمثل لتوزيع الأرباح هو ذلك الذي يضع توازنا بين التوزيعات الحالية والتوقعات المستقبلة لتعظيم قيمة السهم في السوق.[1]

•بعض العوامل المؤثرة على سياسة توزيع الأرباح :

عند الحديث عن سياسات توزيع الأرباح في تطبيق العملي لدينا عنصرين هامين يمكن أن يأثران على اتجاه سياسة توزيع الأرباح وهما : فرضية الإشارات والأثر الزبائني.

✓ فرضية المحتوى المعلوماتي (نظرية الإشارة) : إذا توقع المستثمر زيادة في معدل التوزيعات بنسبة تساوي نفس الزيادة الفعلية، فإن سعر السهم لن يرتفع بشكل مهم عند إعلان هذه الزيادة، لأن المعلومة المتوقعة قد يتم أخذها بعين الاعتبار في تقسيم السهم ولكن في حالة كانت الزيادة في معدل التوزيعات المتوقع من طرف المستثمر أقل من الزيادة الفعلية، فان هذا الفرق من شأنه ان ينجر عنه زيادة في قيمة السهم، والعكس في حالة الزيادة الفعلية أقل من الزيادة المتوقعة

فالزيادة في التوزيعات بشكل كبير تسبب زيادة في سعر السهم اي أن المستثمر يفضل التوزيعات على العوائد الراس مالية، وقد لاحظا (ميلر وميد كلياني) بأن الشركة تكون دوما ليست راغبة بزيادة التوزيعات وبالتالي فالمدراء لا يرفعون التوزيعات الا اذا توقعو ايرادات مستقبلية أعلى أو على الأقل مستقرة، وبالتالي فان وجهة (ميلر وميد كلياني) هي (Signal) بأن توقعات إدارة الشركة للعوائد هي الزيادة، بينما انخفاض التوزيعات هي إشارة عن ضعف العوائد القادمة (المستقبلية)، أو بالتالي حسب هذا المفهوم فإن تقيم المستثمرين لتغيرات في توزيعات الأرباح لا تظهر أن المستثمرين يفضلون توزيعات الأرباح على الأرباح المحتجزة بل أن سعر السهم يتغير ليعكس المعلومات المهمة المحتوات في إعلان توزيع الأرباح، ومن خلال هذا المفهوم اطلقت على هذه النظرية (نظرية محتوى المعلومات أو نظرية الإشارة).[2]

[1] محمد قاسم خصاونة، المرجع السابق، ص208.

[2] زهواني رضا، وصيف فائزة خير الدين، سمير بوعافية، المرجع السابق، ص249.

✓ الأثر الزبائني : باعتبار الأثر الزبائني موجود فإن هذا سيساعد في فهم سبب تغير سعر السهم بعد الإعلان عن تغير في سياسة التوزيع ويظهر هذا الأثر من خلال اتباع الشركة سياسة توزيع أرباح معينة من أجل جذب مجموعة من الزبائن تعجبهم هذه السياسة، ومن وجهة نظر حملة الأسهم من حيث رغبتهم للحصول على توزيعات أو استثمارها.

المطلب الثالث : معايير اتخاذ القرارات المالية

يتعين على متخذ القرار في كل مرة يحتاج فيها لاتخاذ قرار مالي بشأن مشكلة ما الى التفكير في معيار أو مجموعة من المعايير للمفاضلة بين البدائل الممكنة للحل، تكون بمثابة الميزان الذي يزن به حلوله ويفاضلها.

الفرع الأول : من حيث النوعية والتركيبة والتغير والزمان والمكان

يتعين على متخذ القرار في كل مرة يحتاج فيها لاتخاذ قرار بشأن مشكلة ما الى التفكير في معيار أو مجموعة من المعايير، لمفاضلة البدائل الممكنة للحل، تكون بمثابة الميزان الذي يزن به حلوله ويفاضلها.

المعيار (criterion) : عبارة عن مؤشر كمي أو كيفي، يعكس جانبا من جوانب المشكلة، ذو أهمية خاصة ويلخص من منظور معين الهدف العام والأساسي للقرار.[1]

تختلف معايير اتخاذ القرار باختلاف المواقف والحالات الإدارية، كما تختلف من حيث عمقها وشموليتها ونوعيتها وتركيبها، يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات[2]:

- من حيث نوعية المعيار :

1- المعايير الكمية :وهي المعايير القابلة للقياس الكمي، والتي يمكن التعبير عنها بالأرقام ذات الدلالات الإحصائية أو الرياضية أو الطبيعية أو الاجتماعية أو الاقتصادية كمقاييس النزعة المركزية، ومقاييس التشتت والانحراف، ومعاملات الارتباط والانحدار والتوابع الرياضية والأرقام القياسية والمؤشرات التي تعكس الجوانب الكمية لظاهرة الأرباح والتكاليف وعدد العمال والأوزان والقيم والأسعار...الخ .

[1] شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الادارية، مركز تطوير الادارية والانتاجية، دوشق، ،2005، ص 17.

[2] شمس الدين عبد الله شمس الدين، المرجع نفسه، ص 19.

2- المعايير الكيفية : وهي المعايير التي تعبر عن الحالة الذاتية للمشكلة ولا تقبل القياس الكمي أو من المتعذر قياسها كميا كالتشائم والحزن والفرح والذكاء وكل ما يتعلق بالجوانب المعنوية للقرار.

ومن الجدير بالذكر أن غالبية معايير اتخاذ القرار تحتوي على جوانب ومعان كمية وكيفية في أن واحد، يتم تجاوزها عند تصميم المعيار وإقراره.

- من حيث تركيبة المعيار:

1- معايير معقدة : وهي المعايير المركبة ذات الصفة الشمولية، التي تعكس الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية العميقة للمشكلة، كمستوى المعيشة ومستوى الرفاه العام، والقدرة الشرائية للمواطنين والمردود الاجتماعي للتوظيفات الاستثمارية في مجالات التصنيع والتعليم وغيرها

2- معايير بسيطة : وهي المعايير البسيطة في تركيبها وذات صفة خصوصية تعكس جانب بسيط واحد من جوانب المشكلة كالربح والتكاليف والحمولة والسرعة والمسافة والقيم والحجم وما شابه ذلك.

- من حيث الغير في الزمان :

1- معايير ستاتيكية : هي تلك المعايير التي لا تتغير قيمتها بتغير الزمان، بل تبقى كدرجة الحرارة الغريزية وضغط الدم في الأجسام الحية أو مؤشرات الجذب الكتلي على سطح الأرض وغيرها. إلا أنه لا بد من الملاحظة أن مثل هذه المعايير نادرا ما نجدها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

2- معايير ديناميكية : تتغير قيمتها بتغير الزمان، كمية كانت أو كيفية، وهي الأكثر شيوعا في عالم الإدارة الاقتصادية والاجتماعية. كالقيم الأخلاقية والأذواق وكالمردودية الاقتصادية، ودرجات الإشباع المادية، والأرباح والتكاليف وغيرها.

وهنا يمكن الإشارة إلى أن متخذ القرار يمكن أن يستخدم أي نوع من أنواع المعايير في أي حالة أو موقف إداري انطلاقا من الهدف كما يمكن للمعايير أن تحمل صفات متعددة في أن واحد فتكون، على سبيل المثال، كمية ومعقدة وديناميكية في أن واحد ولكنها لا يمكن أن تكون معقدة وبسيطة في نفس الوقت، كما أن حالات ومواقف اتخاذ القرار تفرض على متخذ القرار نوع المعيار الذي سيعتمده في تقييم بدائل الحل وتجسيد هدفه. وسيكون من المفيد دراسة معايير اتخاذ القرارات الإدارية في كل موقف من مواقف اتخاذ القرار.

الفرع الثاني : معايير اتخاذ القـرارات في حالة المخاطرة

المخاطرة هي عدم التأكد أو الشك في تحقيق العائد أو نتائج قرار معين كنتيجة للتعامل مع المستقبل غير مؤكد وبالتالي سيكون هناك احتمال لوجود قصور في التنبؤ الخاص بالقرار وهذه نتيجة

منطقية بسبب نقص كمية ونوعية المعلومات المتوفرة لدى صانع القرار مما يؤدي إلى عدم تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف. ولما كان لكل نوع من القرارات الإدارية أو الاستثمارية نتائجه فان لكل نوع مخاطرة وعليه تنقسم المخاطر الى قسمين رئيسيين هما [1]:

1- المخاطر العامة (المنتظمة) :هي المخاطر التي تتعلق بالنظام العام في الأسواق وحركتها وعوامل طبيعية وعوامل سياسية واجتماعية...الخ. وهذا النوع من المخاطر يؤثر على كافة القطاعات بصرف النظر عن نوعية النشاط وبالتالي لا يمكن تجنب هذا النوع من المخاطر.

2- المخاطر الخاصة (غير المنتظمة) : وهي التي تؤثر في منشأة معينة أو قطاع معين من القطاعات وبالتالي يمكن في الكثير من الحالات تجنب هذا النوع من المخاطر والتغلب عليها ومن الأمثلة على هذه المخاطر توفير المواد الخام أو ما يرتبط بمدى جودة الأداءالإداري وقدراته وكفاءته وأمانته من حيث بذل الجهد المناسب والتزام السبل السليمة لتحقيق كفاءة استخدام وحسن استغلال الموارد المتاحة أو مخاطر ترتبط بالرفع المالي (نسبة الأصول الممولة بقروض) حيث كلما زادت هذه النسبة وانخفض معدل العائد على الأصول كلما تعرضت الوحدة الاقتصادية إلى فشل مالي وتراكم للديون أو مخاطر تشغيلية ترتبط بالرفع التشغيلي مدى الاعتماد على الميكنة ومن ثم مقدار التكاليف الثابتة حيث كلما زادت التكاليف الثابتة كلما زاد الرفع التشغيلي ومن ثم المخاطر التشغيلية حيث يتطلب الأمر ضرورة زيادة حجم الإنتاج والمبيعات لتحقيق التعادل وبالتالي الخوف من عدم تحقيق معدلات أمان ملائمة.

ان التقسيم السابق لأنواع المخاطر يتطلب ضرورة دراسة وتحليل البيئة التي تعمل فيها المنشأة والتعرف على أهم خصائصها الداخلية والخارجية لأنها تمثل المصدر الأساسي للتغيير وما ينطوي عليه من مخاطر وعلى متخذي القرارات محاولة الاستفادة من ذلك التغيير والتعرف على كل من احتمالات واتجاهات حدوثه.

ولمواجهة التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية المستمرة فإن الأمر يتطلب ضرورة التطوير المستمر لنظم المعلومات المحاسبية لمواكبة جميع التطورات والتغيرات حتى تكون قادرة على مقابلة احتياجات الإدارة من المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار وهذا يستدعي أيضا ضرورة استكشاف ومحاولة تحليل وقياس آثار تلك المخاطر على تصميم نظم المعلومات المحاسبية. فالاختلاف في مصادر وأنواع المخاطر أدى إلى تعدد مداخل تحليلها وأساليب قياسها.

[1] قرامز فاطمة الزهراء، دور نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة ام البواقي، 2017، ص 135-136-137.

يعتبر اتخاذ القرار في حالة المخاطرة تطبيقا مباشرا لمبادئ الاحتمالات وتوضيحا لفكرة القيمة النقدية المتوقعة لأن قرارات المخاطرة توصف بالقرارات الاحتمالية التي تعتمد على ظهور عدد من الحالات البيئية المحددة باحتمالات. لذا فإن نتائج القرار في مثل هذه الحالات تكون احتمالية وليست محددة كما هو الحال في قرارات حالة التأكد أو غير معروفة كما هو الحال في قرارات عدم التأكد.

ولاتخاذ القرار في حالة المخاطرة ينبغي استخدام أحد الأساليب الكمية المعروفة بالقيمة المتوقعة حيث تقيم بدائل القرار على أساس قيمتها المتوقعة ويتم اختيار البديل الذي يتضمن أعلى قيمة نقدية.

أن هذه النماذج التي يتم استخدامها في اتخاذ القرار نعتبرها نظم لدعم القرار والتي تساعد نظام المعلومات المحاسبي على العمل للوصول غلى مختلف القرارات التي تصبو إليها الإدارة.

الفرع الثالث : معايير اتخاذ القرارات المالية في حالة التأكد التام

في هذه الحالة إما أن يكون للمشكلة حلا وحيدا ممكنا أو أن يكون للحل عدة بدائل[1].

1- عندما يكون للمشكلة حل وحيد ممكن، فما من شك هنا أن الجل سيفرض نفسه وليس أمام متخذ القرار أي إمكانية للمفاضلة وسيكون معيار القرار، تحقيق عائد ثابت، يمكن صياغته بدالة رياضية على الشكل التالي: $F= f(x)\ \beta$

حيث أن β عدد وجيد ومؤشر كمي عن حالة الربح أو الخسارة أو غيرها، أو كيفي يعبر عن حالة معينة لا يمكن قياسها كميا.

2- وفي حالة تعدد البدائل، على متخذ القرار أن يقوم بمفاضلة البدائل واختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد ممكن، أعلى ربح، أقل خسارة، أصغر حجم، أعلى مستوى رفاه، أقصر مسافة، أدنى تكاليف...الخ. وهذا ما يمكن التعبير عنه بصيغة رياضية عامة على النحو التالي:

$F= f\ (x)\ EXTR$، حيث أن (EXTR) قيمة متطرفة أعلى قيمة أو أدنى قيمة ممكنة.

3- أما إذا كان هناك عدد من الحلول الممكنة المتكافئة التي تحقق قيمة متطرفة (EXTR) فإن على متخذ القرار أن يحدد مجال هذه الحلول ويختار أحداها

$$F\ EXTR= y1+ (\lambda - y2\ )$$

Y1 , Y2 مجال الحلول الممكنة، λ عدد ثاب

[1] شمس الدين عبد الله شمس الدين، المرجع السابق، ص19.

المبحث الثالث : علاقة اليقظـة بتنافسيـة المؤسسـة

تفرض اليقظة على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها(بمختلف أنواعها)، وإذا كان هدفها الأساسي يتمثل في الإبداع وخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها،

المطلب الأول : تقييم فعالية نظام اليقظة

الفرع الأول : تقييم الأداء المتوازنة

من الضروري أن تقيس المؤسسة نتائج أعمالها وأنشطتها، فالمعلومات التي يمكن الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأفضل، كما تسمح عملية القياس بتحقيق الآتي[1]:

- الرقابة : لتقليل الانحرافات.
- التقييم الذاتي : لتقييم أداء العمليات والأنشطة.
- التحسين المستمر : لمنع الأخطاء وتحديد فرص التحسين
- تقييم الإدارة : بدون قياس، لا يمكن معرفة أن المؤسسة تعمل بكفاءة وفعالية.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازنة التي قدمها كل من (Kaplan ,Norton)أداة تقييم حديثة، فضلا عن كونها أداة استراتيجية تعتمد على أربعة مناظير أداء المؤسسة بدلا من التركيز على الأداء المالي فقط مع أهميته، إلا أنه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المؤسسة.

تشير بطاقة الأداء المتوازن إلى نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية[2]. فبطاقة الأداء المتوازن هي أداة قياس حديثة تبرر العلاقة بين الأهداف والمؤشرات وتسهل متابعة الإنجاز بطريقة

[1] العيداني حبيبة، اليقظة الاستراتيجية كخيار استلراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتورة، تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2016-2017، ص 204.

[2] صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقسيم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير، تخصص الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011-2012،ص23.

شمولية ومتوازنة تغطي الجوانب المالية وغير المالية وتمكن من تحليل الفجوات بين المحقق والمستهدف[1].

تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة من تعريف مجموعة من عمليات إدارية تساهم بشكل منفرد أو مجتمع على ربط الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل مع الأفعال ذات المدى القريب، وهذه العمليات يمكن تلخيصها في النقاط الآتية[2]:

●ترجمة الرؤية : تركز هذه العملية على مساعدة المؤسسة على تحقيق إجماع حول رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها وتحويلهما إلى مجموعات متكاملة من الأهداف والمقاييس القادرة على إيصال المؤسسة إلى النجاح.

●الاتصال والربط : هذه العملية تسمح للمدراء بإيصال الاستراتيجية إلى مستويات المؤسسة جميعها وربطها بأهداف الأقسام والأفراد، وتقترح هذه العملية أن تنفيذ الاستراتيجية يبدأ بتثقيف من سينفذها، وذلك عن طريق برنامج موسع للتواصل ومشاركة العاملين في المؤسسة بإعداد الاستراتيجية وتحديد الأهداف التي ستحقق في حالة نجاحها، وذلك بعقد اجتماعات موسعة مع العاملين، ونشر بطاقة الأداء المتوازنة والسماح للعاملين بالتشاور بشأنها، وتشجيع الحوار وتقديم الحلول المقترحة حول تحديد أهداف المؤسسة ورؤيتها واستراتيجياتها.

●تخطيط العمليات : تساعد هذه العمليات على تكامل خطط الأعمال والخطط المالية للمؤسسة، فأغلب المؤسسات تمتلك إجراءات ووحدات تنظيمية منفصلة لكل من وظيفة التخطيط الاستراتيجي، ووظائف تخصيص الموارد ووضع الميزانيات، وتعمل بطاقة الأداء على دمج التخطيط الاستراتيجي مع عمليات الميزانية وتساعد على ضمان دعم الميزانية للاستراتيجيات، إذ تعمل على تحديد المقاييس والمؤشرات القادرة على إيصال المؤسسة إلى أهدافها، وبعد ذلك وضع معلّمات قصيرة الأجل للتحقق أن التوجه بالاتجاه الصحيح.

●التغذية العكسية : أن أغلب المؤسسات تقوم بالتغذية العكسية وعمليات المراجعة، وذلك بالتركيز على مدى تحقق الأهداف المالية، إما في بطاقة الأداء المتوازنة فإن هناك ثلاثة أبعاد أخرى تشارك في

[1]عويرةمحاد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقويم الاداء المستدام للمؤسسة المتوسطة، مذكرة ماجيستير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص 69.

[2]العيدانيحبيبة،المرجع السابق، ص 205.

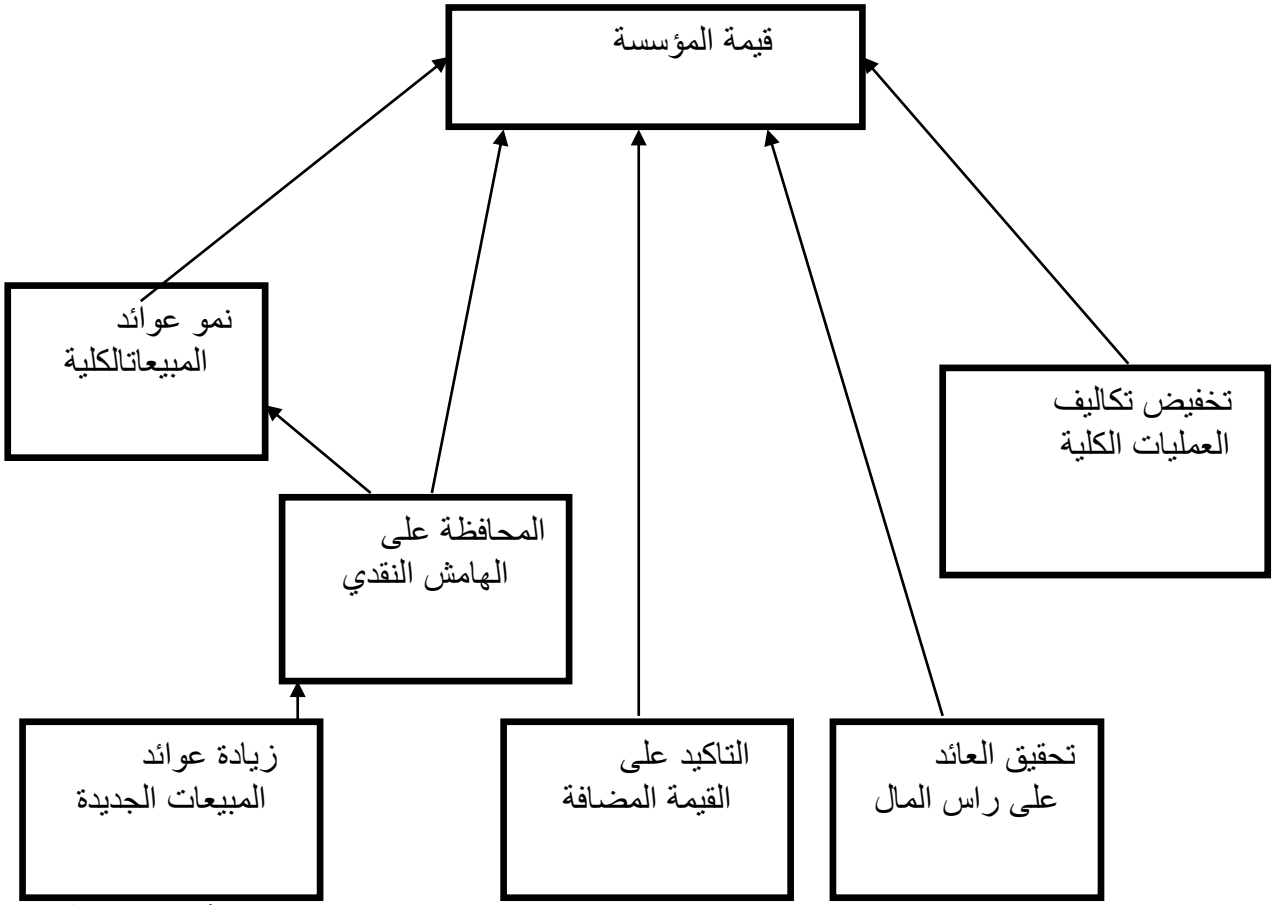
عملية المراقبة وهي : الزبون، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وبالتالي ستمكن المؤسسات من المراجعة المستمرة وتعديل الاستراتيجيات وذلك انعكاسا لعملية التعلم.

الفرع الثاني : محاور تقييم بطاقة الأداء المتوازنة

هناك أربعة محاور في تقييم بطاقة الأداء المتوازنة للمؤسسة.[1]

1. المحور المالي : يشير المحور المالي إلى متطلبات المالكين من عائد على رأس المال المستثمر من قبلهم ومستوى الدخل التشغيلي، وتخفيض التكاليف، والحصة السوقية، وقيمة الأصول، والتدفق النقدي. تلعب المقاييس المالية دورا مزدوجا : فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية وتلاءم الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل منظورات بطاقة الأداءالمتوازنة. الشكل الأتي يوضح المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازنة.

الشكل رقم 2-3 : المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازنة



المصدر : وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة المتوازن، سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، 2009، ص 175.

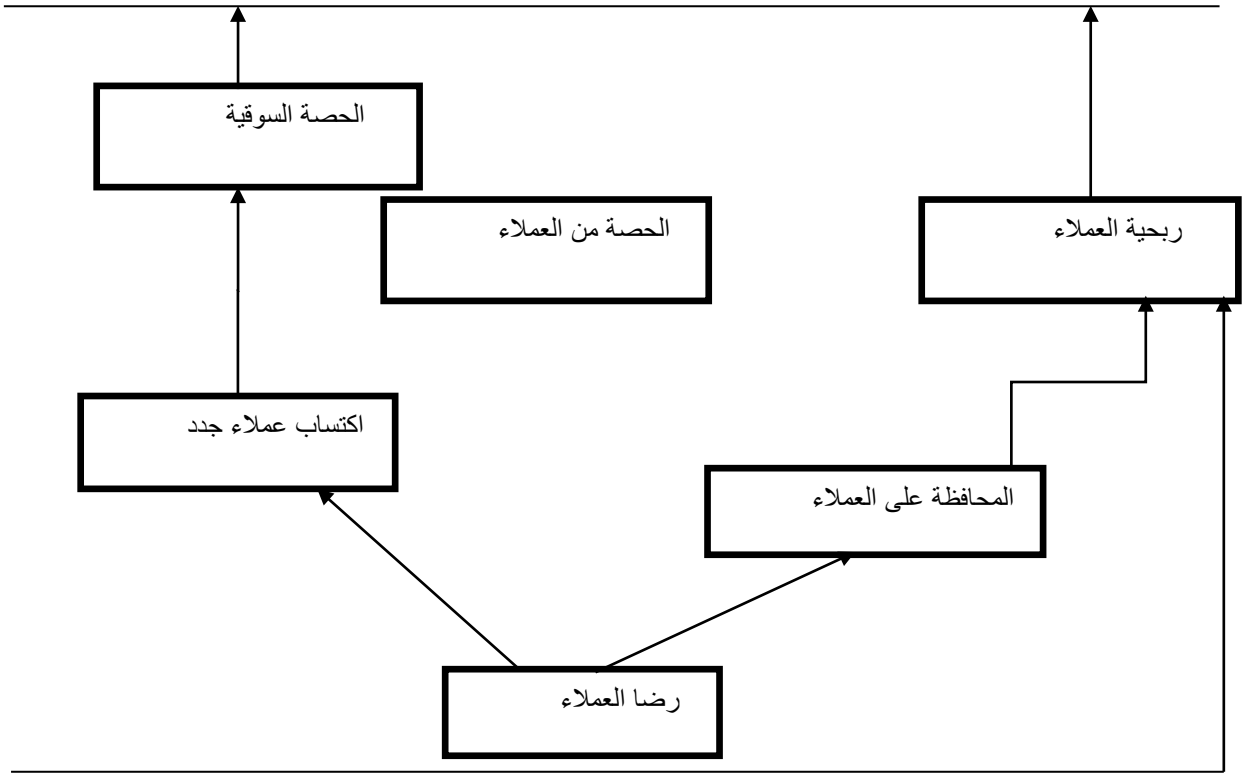
[1] محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الاداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 2، 2008، ص278.

2. محور العملاء : يركز هذا المحور على جميع الأنشطة والإجراءات التي تلبي حاجات العملاء، وتبدو هنا أهمية سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتلبية توقعاتهم مما ينعكس على العلاقة الجيدة مع العملاء. ومن أهم المقاييس المستخدمة في محور العملاء عدد العملاء، ونسبة العملاء إلى العاملين، ومؤشر رضي العميل، ومعدل الشكاوي، واكتساب عملاء جدد.

فالأهداف الاستراتيجية في منظور العملاء تعتمد بشكل أساس على إتباع المؤسسة تقنيات تحليل ربحية العملاء، لذلك ترتبط الأرباح بجانب كبير منها بقدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء، وبالتالي الحصول على حصة سوقية يتيح الحصول على هذه الأرباح، والشكل التالي يوضح منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازنة.

الشكل رقم 2-4 : منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازنة

المنظور المالي



منظور العمليات الداخلية

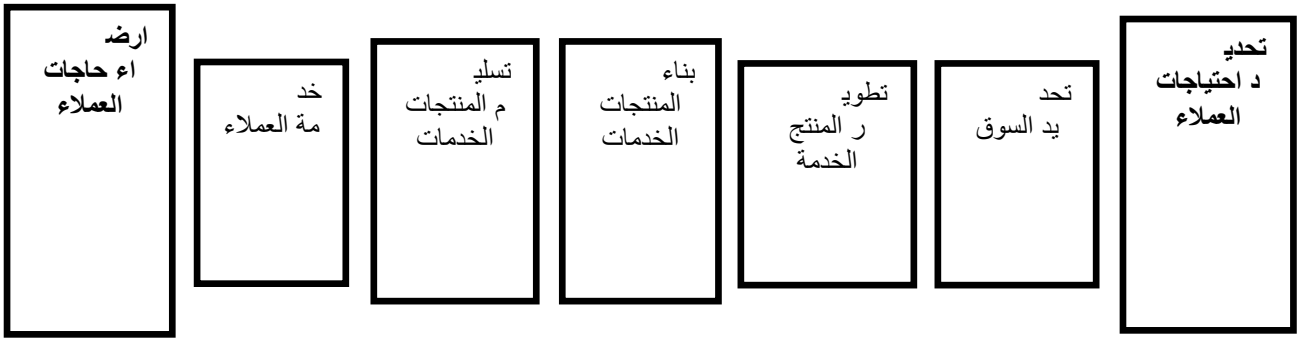
المصدر : وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الاداء وبطاقة المتوازن، المرجع السابق، ص 193.

من خلال الشكل تبين لنا أن أداء المؤسسة الموجه للعملاء يصب في تحقيق الغايات والأهداف المالية، ويتضح أن رضا العميل يعد أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة المؤسسة الذي يتحقق عند إنجازه، اكتساب عملاء جدد وخدمة منطقة جديدة في السوق التي تنعكس على المنظور المالي الأداء بزيادة الأرباح ونمو حجم المبيعات.

3. محور العمليات الداخلية : يعكس هذا المحور العمليات الحرجة التي ينبغي أن تتفوق فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات. ومن أهم المقاييس المستخدمة عدد مرات التسليم في الموعد، وجودة المنتج، ووقت دورة الإنتاج، والإنتاجية، ودرجة استخدام الأصول.

يستلزم على المؤسسات أن تقرر ما هي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منها، كما هو موضح في الشكل.

الشكل رقم 2-5 : سلسلة القيمة الداخلية



المصدر : وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة المتوازن، المرجع السابق، ص 193.

4. محور التعلم والنمو :يهدف هذا المحور إلى الاستثمار في الموارد البشرية لأجل رفع مستوى أدائهم. ومن أهم المقاييس المستخدمة في محور التعلم والنمو ومصاريف البحث والتطوير، وعدد ساعات البحث والتطور، ومصاريف التدريب، ومعدل عدد ساعات التدريب لكل عامل بالسنة.

أن الفكرة الأساسية التي يتضمنها منظور التعلم النمو هي أن نجاح المؤسسات يستند على أن صعود الأفراد إلى أعلى الهرم التنظيمي يوجد قيمة للمؤسسة، إذا كان هذا الصعود قائما على تراكم خبرة ومعرفة واسعة وتجربة مستنيرة، كما أن تدهور مستوى العاملين من ناحية الأداء قد يجد تفسيرا له في أحيان عديدة بنقص المعرفة والخبرة

المطلب الثاني :تأثير اليقظة على تنافسية المؤسسة

في ظل خصوصية البيئة المعاصر، وجب على المؤسسات اكتساب المعلومات ذات طبيعة الاستباقية تساعد على إعداد الخيارات الاستراتيجية التي تعزز بها تنافسيتها،

الفرع الأول : اليقظة التنافسية والرفع من تنافسية المؤسسة

اليقظة التنافسية هي العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من تحليل الوضع التنافسي والمقارنة بشكل دائم لنقاط قوتها وضعفها في شتى مجالات التنافس، مما يتيح إمكانية التصرف المسبق لتحسين وضعيتها التنافسي ،إذ يسمح التحليل التنافسي بمعرفة تحركات المنافسين داخل القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة. ومع زيادة حدة المنافسة، لا يجب أن تكتفي اليقظة التنافسية بتحليل الوضع التنافسي الدائم، وإنما تعمل على استشراف السلوكيات المتوقعة للمنافسين، حيث تعتبر الشارة الضعيفة أهم العناصر الأساسية وتلعب دورا كبيرا في معرفة الفرص الممكنة والتهديدات المحتملة.[1]

في ظل هذا الوضع، تكمن أحد مفاتيح التميز في قدرة نظام اليقظة على جمع المعلومات من مختلف مصادرها تدور حول المنافسين المحتملين والحالين، وأوضاع السوق، الفرص السوقية... إضافة إلى قدرة المؤسسة على استثمار هذه المعلومات لتحديد أفضل الاستراتيجيات لمواجهة المنافسين، لأنها تدرك أن أي تأخر في ذلك يعني تهديد المزايا التنافسية.

فالاستراتيجية التنافسية هي " الآلية التي تتنافس بها المنظمة لتحقيق التفوق على منافسيها، وذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل "[2]، كما تشير إلى " مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافس"[3]. أما Porter يرى أن الاستراتيجيات التنافسية هي " اتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية لخلق مركز يمكن الدفاع عنه ضمن الصناعة، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى التنافسية ضعيفة للحصول على عائد الاستثمار"[4]. حيث تثير التساؤلات الآتية:

- هل يجب أن، ننافس على أساس معيار التكلفة المنخفضة، أم ننافس على أساس التميز في منتجاتنا على أساسا معايير أخرى خلاف السعر مثل الجودة، خدمة العملاء...

- هل يجب أن ننافس على أساس الند للند من المنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية؟ أم يجب التركيز على قطاع سوقي صغير بشرط أن يكون مضمونا ومربحا.

---

[1] Bruno Bachy et All, Toute la fonction management, édition dunod, paris, p208.

[2] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 238.

[3] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 79.

[4] العيداني حبيبة، المرجع السابق، ص 175.

وفي هذا الصدد أشار Porter أن كل منظمة أمامها ثلاث استراتيجيات التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين، وتتمثل في :

1- استراتيجية قيادة التكاليف : تشير إلى " قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف لو تتم مقارنتها بمنافسيها، وذلك من خلال حذف الأنشطة غير الضرورية والرقابة المحكمة على عناصر التكاليف " [1]حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين مع قدرتها على الحفاظ على المواصفات أو الجودة المتوقعة من عملائها، ويتحقق ذلك من خلال توافر[2]: اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة عن منحى الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة، وفي الأخير وجود سوق مكون من مشترين وأعين تمام للسعر.

2- استراتيجية التميز : يقصد باستراتيجية التميز تلك " الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة بموجبها إلى التفرد في تقديم منتج معين إلى الزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر مرتفع "[3] والافتراض الذي تعتمده هذه الاستراتيجية، هو أن الزبون يكون قادرا وعلى استعداد للدفع بسعر أعلى مقابل منتجات ذات تميز عالي نتيجة تحقيقها للقيمة التي يرغب الحصول عليها بسبب جودتها العالية، وهو ما يحقق ميزة تنافسية إضافية الى ولادة الولاء لدى الزبون تجاه المؤسسة ومنتجاتها[4]. وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التميز [5]:

- محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند اقتناء المنتج.
- محاولة المؤسسة خلق مزايا تنافسية في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.

3- استراتيجية التركيز : أساس هذه الاستراتيجية هو تركيز المؤسسة على مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل فيه[6]، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة

---

[1] معاذ خلف ابراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، بغداد، المجلد7، العدد21، 2011، ص 77.

[2]كشيدة حبيبة، أليات تدعيم الميزة التنافسية من خلال رضا العميل دراسة حالة، اطروحة دكتورة ، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013-2014، ص 36.

[3] ثابت عبد الرحمن ادريس، الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية القاهرة، مصر، 2002-2003، ص 38.

[4]معاذ خلف ابراهيم الجنابي، المرجع السابق، ص 77.

[5] اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 2000، ص 202.

[6] القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 106.

المؤسسة، وتستخدم المؤسسة محورين : الأول تحقيق ميزة تنافسية في التركيز على التكلفة، والثاني تحقيق ميزة تنافسية في تحقيق التميز المركز في السوق المستهدفة في منتجات ومنطقة جغرافية محدودة.[1]

❖ **تأثير استراتيجيات التنافسة على الحصة السوقية وزيادة الأرباح**

تعد الحصة السوقية من أهم المؤشرات التي يتم من خلالها الحكم على نجاعة الأداء التنافسي، حيث من خلالها تسعى المؤسسة لتعزيز مركزها التنافسي في السوق وتحقيق أهدافها، وطبقا لذلك يمكن رؤية المؤسسات في سبق بينهما لاقتناص الفرص والحصول على اكبر حصة سوقية[2] . وان حلبة السباق هذه تتطلب اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية، فمن خلال هذه الاستراتيجيات تستطيع المؤسسة تقديم منتج متميز له قيمة مرتفعة من جهة نظر الزبائن من حيث الجودة العالية والخصائص الخاصة بالمنتج للاستحواذ على السوق، والوصول إلى الحصة السوقية الأكبر التي تعد عنصرا مهما جدا، فمن خلال ذلك تستطيع المؤسسة أن تحقق الربحية العالية التي بإمكانها ان تستخدمها في توسيع أعمالها، والذي سيقود ذلك إلى زيادة الإنتاجية وانخفاض التكاليف وزيادة الأرباح.

الفرع الثاني : اليقظة التجارية ورفع من تنافسية المؤسسة

ان المهمة الأساسية والهدف الوحيد لقيام المؤسسة واستمرارها في السوق هو الحصول على معلومات ذلك السوق، فعبر اكتشاف متطلبات وحاجات ورغبات الزبائن، إضافة إلى الموردين تتجه المؤسسة نحو بناء سياسات وبرامج في سعيها لتحسين تنافسيتها على المستوى العالمي، فالبحث عن تحسين تنافسية المؤسسة بات يشغل تفكير المؤسسات، وهو الدافع لسعي الكثير منها لتطبيق مفاهيم جديدة للحفاظ على المكانة السوقية، وكسب زبائن جدد، وبات مصطلح اليقظة التجارية أحد المرتكزات الأساسية وضرورة حتمية في ظل بيئة متسارعة التغير بوصفها أداة تستطيع من خلالها المؤسسة من مراقبة أجزاء السوق، وتتعرف على مواطن قوتها وضعفها أثناء تعاملها مع زبائنها وموردیها، وكذا معرفة سلوكيات هؤلاء العناصر من أجل الاستعداد لمواجهة التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة لهذه العناصر بالشكل الذي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من النفاذ إلى الأسواق والسيطرة عليها لمدة طويلة[3].

---

[1] يونس مقدادي، خالد الشورة، لؤي دحبور، خالد الصرايرة، المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الخامس، العدد 10، 2012، ص72.

[2] العيداني حبيبة، مالمرجع السابق، ص 180.

[3] سعدون حمود جثيرالربيعاوي، خيدر عبد الواحد الشويلي، اثر المعرفة السوقية في تحسين الاداء التسويقي، دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد رقم 20، العدد76، 2014،ص56.

فالمعرفة بالأسواق وما يحدث فيها من حراك وتحولات مؤثرة، أضحت معرفة منقوصة بشكل اكبر بكثير من أي وقت مضى، فالتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية قد عملت على تقليص الفجوة الزمنية التي يمكن أن توصف فيها عملية قهم السوق، وما يرتبط بها من تنبؤات بأنها صادقة، كما يمكن القول بأنه حتى استخدام المعرفة المتجددة بالعملاء والموردين من شأنه أن يظهر التغيرات السوقية بصورة ربما نجدها تقلل من صدق المعرفة الأساسية الأولى لهؤلاء العملاء والموردين. وبناءا على ذلك فالمؤسسة بحاجة إلى فهم أكثر عمقا عن العملاء والموردين بالشكل الذي يمكنهم من المبادرة والتنبؤ، أو حتى المشاركة في تشكيل سلوكهم وتصرفاتهم، كما تحتاج إلى البحث عن أفضل الطرق لجمع ما يُبصّرها عن عملائها ومورديها، في الوقت الذي تحتاج فيه أيضا إلى آليات تفكير فعالة عن ما تم جمعه، وذلك بغرض التقليل من الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها، فعلى سبيل المثال، قد يصل المديرين إلى افتراضات خاطئة مثل[1]:

-تستطيع الخبرات الشخصية للمدير تمثيل ومعرفة كل ما بمكن أن يحدث في السوق بأكمله.

-يستطيع المدير معالجة التغيرات التي تحدث في سلوك العملاء كأحداث منفصلة، بدلا من معالجتها كجزء من نظام معقد من الأحداث.

-يمكن اعتبار الطرق البحثية التي ثبت جدواها وفائدتها في الماضي ملائمة ومناسبة أيضا للاستخدام في الوقت الحاضر.

الفرع الثالث: تأثير اليقظة التكنولوجية على تنافسية المؤسسة

يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد الركائز الأساسية لبناء ميزة تنافسية للمؤسسة، فإذا أرادت هذه الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي، فإنه يتوجب عليها اتخاذ الإجراءات الضرورية لمواكبة التطورات التكنولوجية لتقديم المنتجات الجديدة، أو تطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات وبتكلفة أقل.[2]

1- **تأثير الإبداع التكنولوجي على مؤشرات تنافسية المؤسسة:** سنحاول أن نبين من خلال هذا العنصر تأثير الإبداع عدة مؤشرات تنافسية المؤسسة:[3]

[1] محمد عبد العظيم ابو النجا، ادارة العلاقات مع العملاء، مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات، الدار الجامعية، القاهرة، 2013، ص78.

[2] العيداني حبيبة، المرجع السابق، ص 180.

[3] بوزناق عبد الغني، مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج، مذكرة ماجيستير ،تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بسكرة، 2012-2013، ص 79.

أ- تأثير الإبداع التكنولوجي على الأرباح : يهدف الإبداع التكنولوجي إلى اكتساب معارف جديدة، والتي عند تطبيقها على الإنتاج سوف تؤدي إلى منتجات جديدة أو التوصل إلى طرق وعمليات إنتاج جديدة؟

قد تحاول المؤسسة وضع سعر تعظيم به مكاسبها ينتج عن ذلك المنتج الجديد، خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة نفسها محتكرة (إبداع تكنولوجي جذري) أو على الأقل متفوقة كثيرا على منافسيها في تكنولوجيا المنتج الجديد، وهذا يعني حصولها على قوة سوقية أو قدرة احتكارية ولو مؤقتة، بما أنه قد يعتمد أحد المنافسين إلى تقليد إبداع المؤسسة.

ب- تأثير الإبداع التكنولوجي على تحسين الإنتاجية : إن صعوبة إيجاد أفكار إبداعية جديدة والرغبة في المساهمة في نجاح المؤسسة، قد تكون أهم المحفزات لزيادة المورد البشري في المؤسسة، نظرا لأن اليد العاملة خاصة المتخصصة والمؤهلة تحتاجها المؤسسة في فهم واستغلال التكنولوجيا، وفي نجاح عمليات الإبداع التكنولوجي، الذي ينظر إليه كإنتاج لمعارف ومعلومات عملية وتكنولوجية تحتاج لمورد بشري متخصص.

ت- تأثير الإبداع التكنولوجي على تخفيض التكاليف : يعمل الإبداع التكنولوجي على جعل التكلفة النهائية في حدها الأدنى، وذلك من خلال التخفيض من تكلفة الوحدة وإدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج.

فالإبداع التكنولوجي له دور كبير في تخفيض التكاليف ومساهمته في تمييز المنتجات، إذن يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي له تأثير على استراتيجية التركيز (إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز).

ث- زيادة الحصة السوقية : يمكن أن يؤثر الإبداع التكنولوجي على الحصة السوقية للمؤسسة من خلال مساهمته في زيادة عدد الزبائن أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف من قبل المؤسسة، من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها.

2- **أثار الإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسة** : يعمل الإبداع التكنولوجي غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، حيث تظهر الإبداع التكنولوجي في إثارة المنافسة السوقية من خلال تأثيره على القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء من جهة وبين قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة

التي يمكن أن تشكل عائقا أمام إمكانية دخول المنتجين الجدد من جهة أخرى، هذا فضلا عن القوة التنافسية بين المشترين والزبائن والمنتجين والعارضين.

ويمكن توضيح أثاره على تنافسية المؤسسات من خلال النقاط الآتية :[1]

أ- أثر الإبداع التكنولوجي على تنظيم العمل :إن استخدام أسلوب جديد ومبتكر في الإنتاج لا يؤدي فقط إلى تحسين الطاقة الإنتاجية والرفع من جودة المنتج، بل يؤدي أيضا إلى تغيير تنظيم العمل وأساليبه، وبالتالي فإن التجديد في وسائل الإنتاج لابد أن يصاحبه تغيير في نوعية وكمية اليد العاملة المشتغلة بها، بتطويرها وتكوينها وتأهيلها لاستخدام هذه التجهيزات لحديثة.

ب- أثر الإبداع التكنولوجي على الجودة : يظهر دور الإبداع التكنولوجي في محاولة تحقيق كل المعايير باستخدام المعارف العلمية التقنية في الإنتاج، إذ أن الإبداع الذي يحقق جودة أعلى من المنتج السابق مع الاحتفاظ بنفس التكاليف يؤدي مباشرة إلى النمو الاقتصادي، وبذلك يتعين أن التجديد والتحسين في المنتجات يضمن سلامة الاستهلاك، كما يساعد الإبداع التكنولوجي على تنشيط الاستهلاك.

ت- أثر الإبداع التكنولوجي على التسويق: يعتبر التصدير من أهم المعايير التي يسند إليها قياس كفاءة الأداء للاقتصاد ومؤسساته على المستوى الخارجي وبالتالي فإن التحدي الأكبر للتجديد والإبداع هو القدرة على التسويق وعلى دخول أسواق جديدة من خلال التصدير، طالما أن زيادة الإنتاج تولد الحاجة لإيجاد حلول لتوزيع وتصريف هذا المنتج.

ث- تأثير الإبداع التكنولوجي على المنافسة : يمكن توضيح أثر الإبداع التكنولوجي على المنافسة من خلال مصفوفة النمو ثلاثية الأبعاد لـ (ANSOFF) .

خلاصة الفصل

[1] بن بركة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مساهمة الابداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في منظمات الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، يومي18-19ماي 2011.

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نستخلص إن اليقظة هي أداة لإبراز دور تنافسية المؤسسة، إذ تم التطرق في المبحث الأول إلى عموميات حول نظام اليقظة، مفهوم اليقظة ، أهداف وأنواع اليقظة ومعلومات اليقظة.

بينما تناول المبحث الثاني القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، ماهية اتخاذ القرارات (مفهوم القرار، أنواع القرارات، تقنيات اتخاذ القرار...الخ)، كما تم التطرق إلى مفهوم القرارات المالية (تعريف القرارات المالية، أهمية وأنواع القرارات المالية الاسراتيجية)، وكذا معايير اتخاذ القرارات المالية

أما المبحث الثالث والأخير، فقد تم التطرق إلى تقيم فعالية نظام اليقظة من خلال تقييم الأداء المتوازنة ومحاور تقييم بطاقة الأداء المتوازنة، كما تم التطرق أيضا الى تأثير اليقظة على تنافسية المؤسسة بدراسة تأثير اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة التكنولوجية على تنافسية المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة لدى مؤسسة صيدال

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين إلى تقديم الجانب النظري لدور نظام اليقظة المالية في استعمال المعلومات المالية بغرض وضع خطة إستراتجية تتناسب مع وضعية المؤسسة وتعزز تنافسيتها في السوق،سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة على أرض الواقع.

تعد الصناعة الدوائية من أهم الصناعات في العالم و هي صناعة تنافسية تتميز بالعائد المرتفع،و تسيطر على هذه الصناعة مؤسسات احتكارية عملاقة تمتلك قدرات عالية في مجال البحث و التطوير ،كشركة جونسون آند جونسون الأمريكية ،وشركة روش السويسرية ،شركة باير الألمانية ،شركة أبوت الأمريكية،.....الخ، و سوق الدواء في الجزائر يعرف منافسة بين الشركات الأجنبية و الشركات الوطنية إن سوق الأدوية الجزائري على الرغم من حيويته و أهميته إلا انه يعاني من عدم تحقيق كل احتياجاته إذ شهد في السنوات الأخيرة ندرة في قائمة بعض الأدوية ،وهذا دليل على أن هذا السوق يوفر للمؤسسات المتواجدة به فرص للتوسع و النمو و التطور باعتباره سوق غير مشبع ،و لهذا ظهرت منافسة بين مؤسسات الأدوية من أجل التوسع في السوق الداخلي و حتى الدولي ،ونظرا للمنافسة الشديدة المذكورة سابقا كان إلزاما على المؤسسات تبني نظام يقظة مالية فعال يعمل على التقييم المستمر لأدائها المالي وذلك باستخدام تقنيات أهمها أدوات التحليل المالي .

من بين شركات الأدوية في الجزائر نجد شركة **صيدال SAIDAL** هاته الشركة تتمتع بالطموح الهادف إلى التوسع في السوق الجزائري و الإفريقي ،و لمعرفة مدى قدرة هاته الشركة في تحقيق إستراتجيتها التوسعية لا بد من تقييم أداءها المالي باستخدام أدوات التحليل المالي و مقارنته مع شركة منافسة لها في السوق ،اخترنا في بحثنا هذا شركة **بيوفارم BIOPHARM** كشركة منافسة تفي بمتطلبات الدراسة .

المبحث الأول: مجمع صيدال -أهدافه و هيكله التنظيمي-

أن هذا المبحث هو بمثابة المرآة العاكسة لهوية المجمع و فروعه ،حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مطالب الأول خاص بتعريف مؤسسة "مجمع صيدال" ،وكذلك نشأة هذه المؤسسة ،أما المطلب الثاني فيضم أهم أهداف المجمع ،في حين أننا سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي في المطلب الثالث.

المطلب الأول : تقديم مجمع صيدال.

نستعرض في هذا المطلب تاريخ المجمع منذ انجازه و تطويره و توسعه مع مرور السنوات ،و كذا التعريف به و عنوانه الرئيسي.

الفرع الأول: تاريخ المجمع.

لقد تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية سنة 1969 من خلال القرار الرئاسي الذي أقر ضمان احتكار الدولة للاستيراد، إنتاج و توزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري.حيث و في إطار مهمة الإنتاج ،أنشئت في سنة 1971 وحدة إنتاج الحراش وقامت بشراء وحدة بيوتيك في سنة 1971 ثم وحد فارمال سنة 1975.

بعد إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية تم تحويل فرع الإنتاج إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني عن طريق المرسوم 82/161 المصادق عليه في سنة 1982 ،حيث كانت تتكون من وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة ،أما مشروع أنتبيوتيك فقد تم تحويله رسميا إلى المؤسسة سنة 1988 بعدما كان ملكا للمؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية(**SNIC**) التي عملت على إنشائه.

تم تغيير تسمية المؤسسة في سنة 1985 لكي يصبح "صيدال" و في 1989 و بعدالإصلاحات الاقتصادية التي شاهدتها الجزائر ،أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع باستقلالية التسيير ،و تم اختيارها من بين المؤسسات الوطنية الأولى التي اكتسبت طابع شركة بالأسهم ،و في سنة 1993 تم أجراء بعض التعديلات على الطابع القانوني للمؤسسة بما يسمح لها بالمشاركة في جميع العمليات الصناعية و التجارية عن طريق إنشاء فروع جديدة ،وفي سنة 1997 قامت صيدال بوضع حيز التنفيذ مخطط لإعادة الهيكلة و الذي نتج عنه تحويلها في الثاني من أبريل إلى مجمع صناعي يتكون من مؤسسات مستقلة إداريا و تابعة لمركز قرار واحد يدعى بمقر المجمع ،هذه المؤسسات تشمل الفروع الثلاثة (فارمال ،أنتبيوتيك ،بيوتيك).

الفرع الثاني : التعريف بمجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال شركة ذات أسهم ،يقدر رأس مالها ب 000 000 500 2 دينار جزائري ،و يقع مقره على الطريق الولائية رقم 11 ،ص ب 141 ،الدار البيضاء الجزائر العاصمة .عرضت أسهم مجمع صيدال في مارس 1999 للبيع في بورصة الجزائر حيث قدرت قيمة السهم الواحد 800 دج و كانت أول تسعيرة لأسهم المجمع.تحصل في تاريخ 05 فيفري 2005 على شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000، منحته إياها المنظمة الفرنسية للمراجعة و الجودة (AFFAQ).

تكمن مهمة المجمع في تطوير ،إنتاج ،و توزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري و البيطري و تتجسد رؤية المجمع في البقاء في موقع الريادة على المستوى الوطني و الإقليمي ،و هذا مع دخول السوق الأجنبية مستقبلا،و يركز المجمع على مجموعة من القيم تتمثل في الوفاء،الالتزام،الدقة و الانضباط.

الفرع الثالث :أهداف المجمع

يسعى المجمع إلى تحقيق أهداف اقتصادية و أخرى اجتماعية.

1-الأهداف الاقتصادية:

- تعظيم الربح،
- البحث عن النمو،
- تحقيق نتائج صافية و رأس مالي صافي الاستقلالية المالية،
- المردودية،

2- الأهداف الاجتماعية:

- توفير العمل الدائم،
- توفير الدواء و تغطية الطلب المحلي ،
- تقديم أجور لائقة للمستخدمين،
- المشاركة المالية

الفرع الرابع :الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.

إن مجمع صيدال يشمل ثلاثة فروع و عدد من المديريات المركزية و الوحدات المتحدة فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة ،ويتكون الهيكل التنظيمي للمجمع من :

فـرع أنتيبيوتيكـال:المتواجد بالمدية اذ يختص بصناعة المضادات الحيوية البنسيلينية و غير بنسيلينية .

فرع فارمال:المتواجد بواد السمار بالدار البيضاء الجزائر العاصمة ،و يحتوي على وحدات انتاجية و تتمثل هذه الوحدات في :

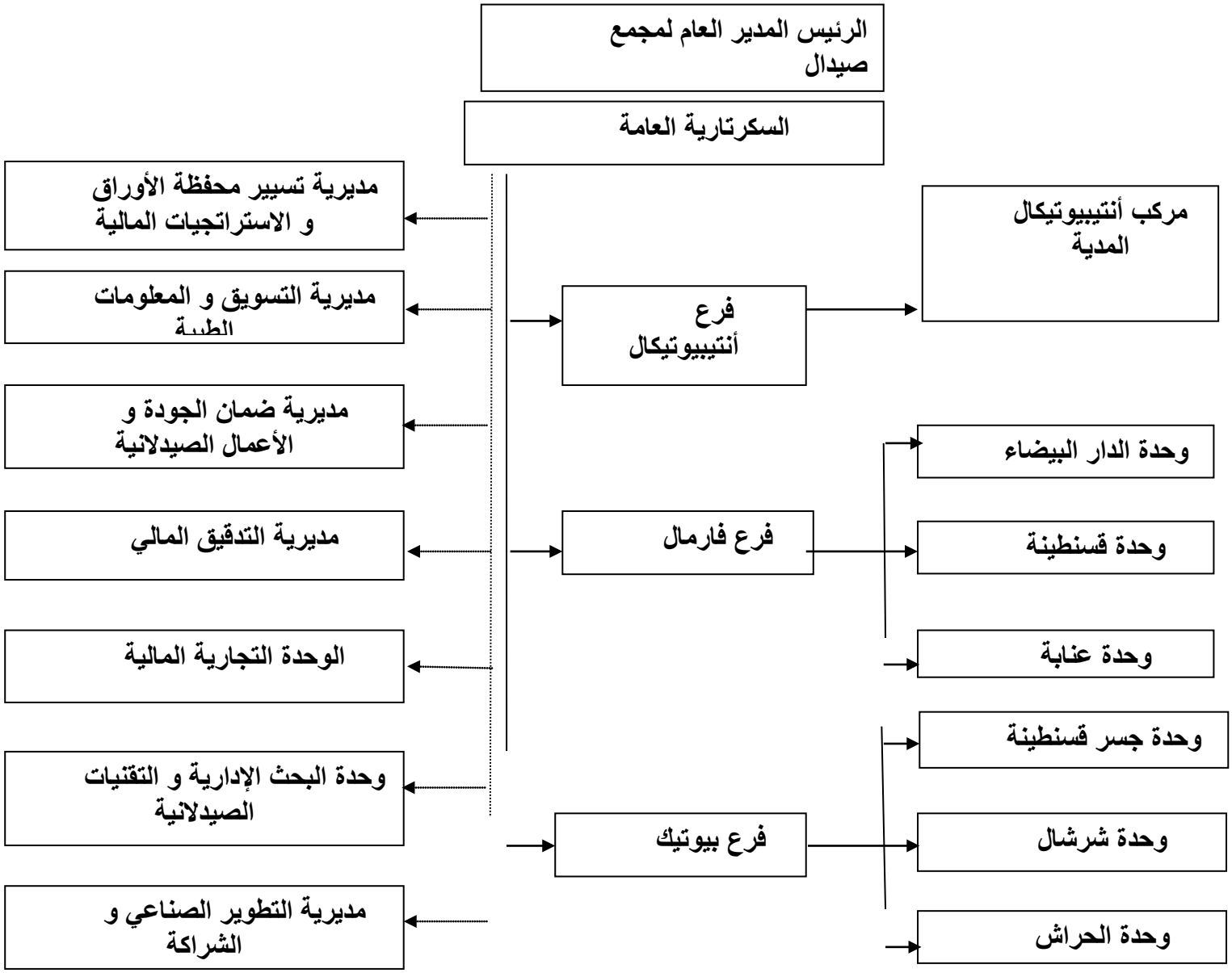
- وحدة الدار البيضاء،
- وحدة قسنطينة ،
- وحدة عنابة ،

فرع بيوتيك : ناتج عن إعادة هيكلة المؤسسة في شكل صناعي يوم 02 فيفري1998 ،يتواجد هذا الفرع بجسر قسنطينة بالحراش ،له ثلاث مصانع :

- مصنع شرشال،
- مصنع جسر قسنطينة،
- مصنع الحراش،

و تخضع العلاقة التي تربط بين المقر الرئيسي و الفروع الثلاثة لدستور مسؤولية منصوص و مصادق عليها من طرف مسئولين المجمع، و يرتكز دور مديرية المجمع في وضع سياسات و برامج تهدف لإرضاء الزبائن و هي مركز القرار الذي يتم من خلاله تسيير الاستثمارات و توجيه رأس المال حسب الأهداف المسطرة ،و الهيكل التنظيمي الموالي بين الفروع الثلاثة المشكلة للمجمع الأم و الوحدات التي يضمها كل فرع منها .

الشكل رقم 3-1 :الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.



.....: العلاقات الهرمية.

ـــــــــ: العلاقات الوظيفية.

المصدر :خلية المعلومات بفرع أنتيبيوتيكال.

المطلب الثاني :التعريف بوحدة أنتيبيوتيكال –أهدافها و هيكلها التنظيمي–

بعدما تعرفنا بصفة مختصرة على المؤسسة الأم "مجمع صيدال" الآن سنسلط الضوء على أحد فروعه

–فرع انتيبيوتيكال– "**IBIOTICALANT**" المتواجد بالمدية أين تمت دراستنا التطبيقية حيث سنقدم

الفرع ،مديرياته،هيكله التنظيمي و أهدافه.

الفرع الاول : التعريف بوحدة أنتيبيوتيكال.

يقع هذا الفرع في ولاية المدية ،طريق الخميس نواد حربيل، على بعد بعض الكليموترات على مركز الولاية و كذلك على بعد 100 كلم جنوب الجزائر العاصمة ،يشغل مساحة تقدر ب 25 هكتار ،منها 19 هكتار مغطاة ،و هو متخصص في انتاج المضادات الحيوية البنيسيلينية و الغير بنيسيلينية..

كانت بداية الإنتاج في مركب أنتبيوتيكال سنة 1988 ،وهو ينتج الصيغ الغالينية (galéniquesformesles) التالية:

المحتقنات (injectables) ،الحبيبات ،المراهم ،الشراب و الأقراص و يتمتع المركب بالمؤهلات التالية:

–قدرة إنتاج هامة في صناعة المواد الأولية كالخلائط (vracle) و المستحضرات الطبية

(les spécialités pharmaceutiques.)

–مخابر للتحليل تسمح بالمراقبة الكاملة للجودة .

–موارد بشرية تتمتع بالكفاءة في الإنتاج ذات الجودة العالية .

–مهارة عالية في تكنولوجيا الخلائطو الصيغ الصيدلانية المعقدة (أقراص و محتقنات).

–خبرة أكثر من 12 سنة في انتاج المضادات الحيوية عن طرق التخمير و التركيب الجزئي (seèhtnyssemi).

يحتوي فرع أنتيبيوتيكالعلى :

–وحدة البيوتكنلوجيا :وهي جد متطورة لإنتاج الطبعات الأصلية الناجعة (actifsincepsrp) البنيسيلينية و غير البنسيلينية،

–وحدة المستحضرات الطبية،

-محبر لمراقبة الجودة ،

-مركز للصيانة ووحدة للمصالح المساعدة (auxiliairesservices)،

-وحدة لمعالجة الفضلات (effluentsles)،

الفرع الثاني : أهداف الوحدة و هيكلها التنظيمي.

بعدما قمنا في المطلب السابق بإعطاء لمحة تاريخية عن مجمع صيدال ،و التعريف به ،سنقوم في هذا المطلب بتوضيح أهداف وحدة الأنتيبيوتيك و هيكلها التنظيمي .

1-أهداف الوحدة :لكي يستطيع المركب الاندماج في سياسة اقتصاد السوق و لعب الأدوار الأولى في السوق الصيدلانية و نظرا لثقل المنافسة المفرطة عليه و خاصة الخارجية منها تم تحديد العديد من الأهداف و هي :

-توسيع أداة الإنتاج و الاستغلال الأمثل لقدرات الإنتاج المتاحة و خاصة المنتجات التي لها سرعة دوران كبيرة (البيع و الرواج)،

-تطوير سياسة ترقية المنتوج،

-تطوير العلاقات مع العملاء حيث في هذه الحالة مصلحة التسويق تتكفل بإعلان كل ما هو جديد و إبلاغه للعملاء و هذا يتم دوريا،

-استخدام شبكة الإعلام الآلي في تسيير كل المصالح،

-و تتمثل الأهداف أيضا في استعمال الأدوية ذات الاستعمال الحيواني،

-تطوير صناعة المنتجات الصيدلية المرافقة لاحتياجات الدولة ثم تصدير الفائض ،

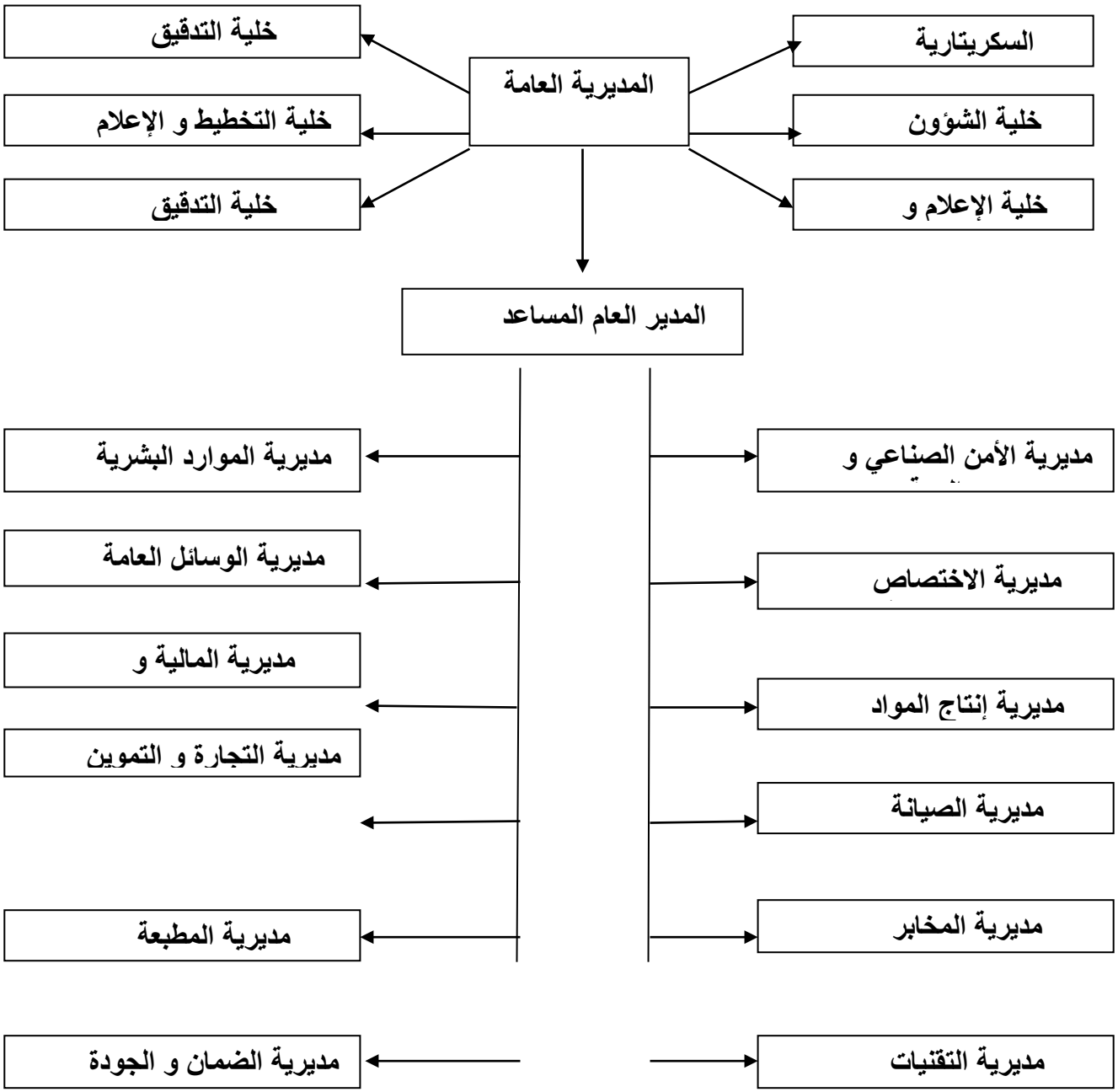
-التكوين المستمر للإطارات و العمل في ميدان مراقبة المنتجات الصيدلانية،

-العمل على البحث و اكتشاف أدوية جديدة ،

-تطوير قدرات المؤسسة من خلال وضع تسيير و تنظيم أكثر حداثة تسمح لها بتحسين وضعيتها في السوق الوطنية و حتى الخارجية.

2-الهيكل التنظيمي للوحدة :يمكن إبراز الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبيوتيكال من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 3-2 :الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبيوتيكال.



المصدر :خلية المعلومات بوحدة أنتيبيوتيكال

بعد عرضنا للهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية بالمدية، نجد أنه يتكون من المديريات التالية:

-المدير العام :هو المسؤول الرئيسي عن الفرع.

-السكرتارية أو الأمانة العلمية: و هي الجهة المسؤولة عن ترتيب المواعيد :و هناك أيضا مدي عام مساعد و الذي يحل محل المدير العام في حالة غيابه.

-الأمن الصناعي و البيئي :و الذي يعمل على معالجة النفايات الصلبة و السائلة للمحافظة على البيئة و كذا استرجاع المذيبات من أجل إعادة استعمالها في إنتاج المادة الفاعلة.

بالإضافة إلى عمليات أخرى خاضعة لمقياس التسيير الحديث الذي تسعى المؤسسة إلى انتهاجه و المتمثل في التدقيق ،التنظيم ،البرمجة و التخطيط ،ضمانات الجودة.

كما يضم الهيكل أيضا المديريات الرئيسية التالية:

1- مديرية التقنية الصيدلية :

تهتم هذه المديرية بالإصلاحات الكبرى التي قد تظهر في المستقبل و تتمحور هذه الإصلاحات في الميدان الصيدلاني فقط مثل عملية استبدال دواء قديم بدواء آخر جديد تتكون هذه المديرية من :

- مصلحة التفتيش.
- مصلحة الدراسات الهندسية الصيدلانية.

2-مديرية الصيانة المركزية :DMC

تعمل هذه المديرية على صيانة وسائل الإنتاج الرأسمالية من مباني و آلات و أنابيب ،كما تقوم بفحص كل هذه المعدات و تضع قائمة للتي لم يعد لها جدوى من صيانتها من استبدالها ،تكون هذه المديرية من مصلحة الأدوات و الوسائل ،مصلحة الكهرباء ،مصلحة الميكانيك ،مصلحة الطرق و المناهج ،مصلحة التفحص.

3-مديرية المالية و المحاسبة:DFC

هي المسؤولة عن التكفل المالي لمختلف الاستثمارات و مشتريات الفرع ،كما تهتم بالقيام بالمحاسبة العامة و تقييم المخزون.

4-مديرية الموارد البشرية : DRH

تعمل هذه المديرية على توفير الشروط اللازمة لكل المديريات و معرفة حاجتهم من الطاقات البشرية ،تتكون هذه المديرية من :فرع التسيير ،التسيير الإداري للأشخاص ،فرع الإحصاء.

5-مديرية التموين:DAP

تقوم هذه المديرية بعملية تموين المركب بجميع مستلزمات الإنتاج من مواد أولية و مواد و لوازم إنتاج من أجل أن تبقى عملية الإنتاج مستمرة.

6-مديرية التجارة :DC

تقوم هذه المديرية بعملية تسويق المنتجات، و عقد الصفقات مع المتعاملين الاقتصاديين و دراسة حالة السوق المالي و تحديد العائد على المبيعات .

7-مديرية إنتاج المواد الأولية:VRAC

هذه المديرية هي ثاني أكبر وحدة في المركب، تختص في صناعة المضادات الحيوية على شكل مواد أولية أو منتوج نصف مصنع ثم معالجتها و إتمام صنعها.

8-مديرية العلاقات العامة :DSG

تقوم هذه المديرية بمساعدة مديرية الاختصاصات الصيدلانية و هذا عن طريق تقديم بعض الوسائل اللازمة لها لصناعة الأدوية كما تقدم لها مستلزمات تغليف و تعليب مختلف الأدوية.

9-مديرية المخابر :DLAB

هذه المديرية تعمل علو مراقبة تحليلية كيميائية لمختلف المواد المنتجة المشتريات أو المنتجة في مركب و مطابقتها مع المعايير المطلوبة كما تقوم بتحسين و تطوير و البحث في المعايير المتبعة في عمليات الرقابة من أجل تحسين النوعية.

10- مديرية الاختصاصات الصيدلانية: DSP

تعمل على صناعة المنتوج النهائي القابل للإستعمال من طرف الإنسان و الحيوان، و تعتبر آخر محطة يمر بها المنتوج، تتكون من خليتين:

- خلية اختصاصات البينيسيلين.
- خلية اختصاصات غير البينيسيلين.

11- مديرية الطباعة:

تقوم هذه المديرية بطباعة و انتاج مستلزمات التغليف و التعليب لجميع المنتوجات، كما تقوم بطبع الوثائق و البيانات الخاصة لكل ادارة، و تضم فرع النشر، فرع الترتيب، فرع التغطية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية المالية و المحاسبة

يتكون فرع انتيبيوتيكال من عدة مديريات نوضح فيما يلي الهيكل التنظيمي لمديرية المالية و المحاسبة:

الفرع الاول : تقديم المديرية

تعمل هذه المديرية على تسجيل العمليات اليومية التي يقوم بها المركب محاسبيا، و تسجيل العمليات الخاصة بشراء أو تنازل عن الإستثمارات، كما تقوم بحساب النتيجة الجبائية و حساب النتيجة الصافية للسنة المالية و إعداد الميزانية الختامية، و تتكون هذه المديرية من دائرتين هما: دائرة المالية و دائرة المحاسبة[1]

[1] لقاء مع السيد بن ناوة فضيل مدير المالية و المحاسبة بمجمع صيدال المدية

1- دائرة المالية: تتكون هذه الدائرة من أربع مصالح و تتمثل في:

مصلحة الخزينة: تضم رئيس المصلحة، أمين الصندوق و محاسب، تتمثل مهامها في:

- استقبال جميع الملفات و طلبات التسديد للقيام بعمليات الدفع
- استقبال مختلف الأوراق التجارية لإرسالها للبنك
- مراقبة ومعالجة مختلف الملفات
- العلاقة مع البنك
- تمويل الصناديق الفرعية لمختلف المديريات
- وضع مخطط للخزينة
- مراقبة المطعم
- تطبيق الإجراءات

مصلحة التحصيل (الزبائن): تضم رئيس مصلحة و محاسب و الوظيفة الأساسية لهذه المصلحة هي تسيير و متابعة الزبائن، و كذلك تحصيل الحقوق.

مصلحة الموردين الأجانب: تتكون من رئيس مصلحة و محاسب مكلفين بتنفيذ المهام التالية:

- استقبال ملفات الإسترداد
- تسيير ملفات الموردين الأجانب
- التوطين البنك
- تطبيق الإجراءات

مصلحة الجباية: هذه المصلحة تضم إطار من اجل القيام بجمع المعلومات الخاصة بالتصريح الشهري أو السنوي المتعلق بالرسم على القيمة المضافة، الرسم على النشاط المهني، الضريبة على أرباح الشركات و رسم اخرى، الإتصال بمدبرية الجباية و متابعة ملفات المنازعات الجبائية.

2- مصلحة المحاسبة العامة: تتكون هذه الدائرة من أربعة مصالح:

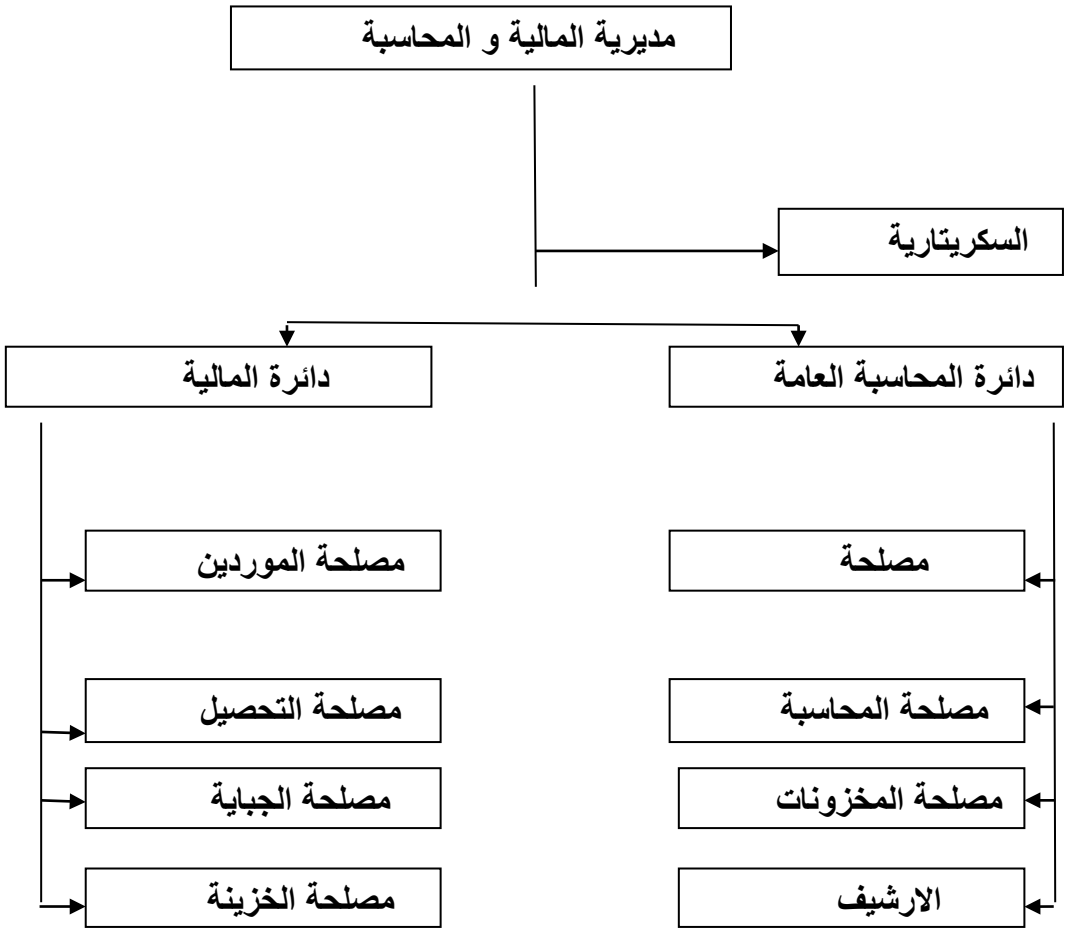
مصلحة الإستثمارات: تتكون من إطارين من أجل تسجيل العمليات المتعلقة بالإستثمارات، وضع حسابات خاصة بالإستثمارات، معالجة الجرد المادي و تطبيق الإجراءات.

مصلحة المحاسبة العامة: هذه المصلحة تتكون من رئيس مصلحة و ثلاثة محاسبين من أجل التسجيل المحاسبي لعمليات الخزينة، التسجيل المحاسبي للأجور، التسجيل المحاسبي للعمليات التي تتم بين الفروع و التسجيل المحاسبي لعمليات مختلفة و تطبيق الإجراءات.

مصلحة المخزونات: تتكون من رئيس مصلحة ومحاسبين من أجل التسجيل المحاسبي لمدخلات عمليات الشراء المحلية والأجنبية، التسجيل المحاسبي لعمليات البيع والخدمات وتطبيق الإجراءات.

الأرشيف:كل ارشيف مديرية المالية والمحاسبة يعتبر تحت مسؤولية دائرة المحاسبة العامة.

الشكل رقم 3-3: الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية المالية والمحاسبة



المصدر: مديرية المالية و المحاسبة.

المبحث الثاني :عرض القوائم المالية للمؤسستين صيدالوبيوفارم وتقييم أدائهما االيخلال الفترة 2020-2022

بغرض تقييم الأداء المالي لكل من شركة صيدال و بيوفارم من خـــلال التحليل المالي قمنا بتحديد فترة الدراسة و هي ممتدة من سنة 2020الى 2022 و التي تمثل خمسة سنوات .تعتبر القائم المالية من أهم المعلومات المالية فـي المؤسسـات الاقتصادية ،والتـي تبين الوضع المالي للمؤسسة ،و من أهم القوائم التي سنقوم باستعراضها في هـــذا المبحث نجد الميزانية المالية و جدول حسابات النتائج،كما سنقوم بتحليلهما .

المطلب الأول :عرض الميزانية المالية لكل من مؤسسة صيدال و بيوفارم للفترة (2020-2023).

نستعرض في هذا المطلب جانب الأصول و جانب الخصوم من ميزانية المؤسستين .

1-عرض الميزانية المالية لشركة صيدال للفترة (2020-2022).

كما هو مقرر في الجريدة الرسمية الجزائرية تتكون الميزانية المالية من جانبين أساسيين،الأول خاص بالأصول و الثاني بالخصوم و فيما يلي نقوم بإبراز كل جانب على حدى.

الجدول 3-1 :جدول يمثل جانب الأصول من الميزانية المالية لمؤسسة صيدال للفتـــرة (2020-2022).

الوحدة (مليون دينار جزائري).

ملحق رقم (1-2)

رقم الحساب	الأصول	سنة 2020	سنة 2021	سنة 2022
	أصول غير جارية			
	فارق الاقتناء	142	142	142
	تثبيتات معنوية	125	99	49
	تثبيتات عينية	0	0	0
	أراضي	4398	4398	4398
	مباني	7417	7114	7251
	تثبيتات عينية أخرى	5416	5434	5436
	تثبيتات في شكل امتياز	0	323	323

	تثبيتات جارية	3524	3702	4358
	سندات المساهمة المعاد تقييمها	2134	2020	2008
	الحسابات الدائنة الملحقة بمساهمات	277	264	384
	المجمع	2002	2002	2001
	قيم ثابتة أخرى	14	19	88
	خسائر و الأصول المالية غير جارية	353	288	272
	الضرائب المؤجلة على الاصول			
	مجموع الأصول الغير جارية	**25803**	**25806**	**26710**
	أصول جارية			
	حسابات المخزونات و الحسابات الجارية	**6550**	**6522**	**9864**
	حسابات دائنة و استخدامات مماثلة	4025	3074	4369
	الزبائن	1316	1342	1381
	مدينون آخرون	189	167	264
	الضرائب و ما شابهها			
	الموجودات و ما شابهها	19	19	19
	الأموال الموظفة و الأصول المالية	2786	3576	2909
	الجارية الأخرى			
	حسابات البنوك و المؤسسات المالية			
	المماثلة			
	مجموع الأصول الجارية	**14885**	**14699**	**18806**
	مجموع الأصول	**74068**	**40505**	**45516**

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية المقدمة من طـرف المؤسسة المستقبلة صيدال

الجدول 3-2 :جدول يمثل جانب الخصوم من الميزانية المالية لمؤسسة صيدال للفترة (2020-2022).

الوحدة (مليون دينار جزائري).

ملحق رقم (1-2)

رقم الحساب	الخصوم	سنة 2020	سنة 2021	سنة 2022
	صافي رؤوس الأموال			
	رأس المال المدفوع	2500	2500	2500
	إعانات الدولة	0	412	412
	حقوق ملكية أخرى	412	0	0
	احتياطات	14634	15318	15796
	فارق إعادة التقييم	3063	3063	3056
	فارق المعادلة	1408	1398	1403
	حساب نتيجة الدورة	190	426	340
	رؤوس اموال اخرى- حساب محول من جديد	(797)	(1330)	(1307)
	ما بين الوحدات و الفروع	824	819	825
	مجموع صافي رؤوس الأموال	**42223**	**22607**	**23024**
	خصوم غير جارية			
	حساب الاقتراضاتو الديون المالية	10405	10719	14241
	ديون أخرى غير جارية	0	323	323
	الضرائب المؤجلة و المخصصة	24	25	7
	حساب مؤونات الأعباء -خصوم غير جارية	1626	1157	1089
	مجموع الخصوم الغير جارية	**12055**	12223	15660
	الخصوم الجارية			

	الموردون و الحسابات التابعة لهم	1247	1197	1685
	الضرائب	176	113	18
	الشركاء (ديون أخرى)	4053	4084	4152
	خزينة الخصوم	922	281	978
	مجموع الخصوم الجارية	**6398**	**5675**	**6832**
	مجموع الخصوم	**74068**	**40505**	**45516**

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة صيدال

2-عرض الميزانية المالية لشركة بيوفارم للفترة (2020-2022).

كما هو مقرر في الجريدة الرسمية الجزائرية تتكون الميزانية المالية من جانبين أساسيين،الأول خاص بالأصول و الثاني بالخصوم و فيما يلي نقوم بإبراز كل جانب على حدى.

الجدول 3-3 :جدول يمثل جانب الأصول من الميزانية المالية لمؤسسة بيوفارم للفترة (2020-2022).

الوحدة (مليون دينار جزائري).

ملحق رقم (1-2)

رقم الحساب	الأصول	سنة 2020	سنة 2021	سنة 2022
	أصول غير جارية			
	فارق الاقتناء	683	703	703
	تثبيتات معنوية	114	78	59
	تثبيتات عينية	0	0	0
	أراضي	2018	2018	2018
	مباني	617	556	523
	تثبيتات عينية أخرى	4259	3420	5413
	تثبيتات في شكل امتياز	0	0	0
	تثبيتات جارية	4139	8600	7399
	سندات المساهمة المعاد تقييمها	0	0	0
	الحسابات الدائنة الملحقة بمساهمات	5	5	5
	المجمع	0	0	0
	قيم ثابتة أخرى	392	204	31
	خسائر و الأصول المالية غير جارية	850	767	767
	الضرائب المؤجلة على الاصول			
	مجموع الأصول الغير جارية	**13078**	**16351**	**16918**

	أصول جارية			
	حسابات المخزونات و الحسابات الجارية	**23628**	**21655**	**21488**
	حسابات دائنة و استخدامات مماثلة	24060	26607	25568
	الزبائن	5798	6069	6153
	مدينون آخرون	1211	1575	1914
	الضرائب و ما شابهها			
	الموجودات و ما شابهها	1002	1001	201
	الأموال الموظفة و الأصول المالية الجارية الأخرى	5560	6301	10727
	حسابات البنوك و المؤسسات المالية المماثلة			
	مجموع الأصول الجارية	**61259**	**63208**	**66050**
	مجموع الأصول	**74336**	**79559**	**82968**

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية المنشورة في البورصة من طرف المؤسسة بيوفارم.

الجدول 3-4 :جدول يمثل جانب الخصوم من الميزانية المالية لمؤسسة بيوفارم للفترة (2020-2022).

الوحدة (مليون دينار جزائري).

ملحق رقم (1-2)

رقم الحساب	الخصوم	سنة 2020	سنة 2021	سنة 2022
	صافي رؤوس الأموال			
	رأس المال المدفوع	5104	5104	5104
	إعانات الدولة	-	-	-
	حقوق ملكية أخرى	-	-	-
	احتياطات	9874	11340	12489
	فارق إعادة التقييم	-	-	-
	فارق المعادلة	-	-	-
	حساب نتيجة الدورة	5570	7814	4046
	رؤوس اموال اخرى- حساب محول من جديد	19867	21035	23234
	ما بين الوحدات و الفروع	303	306	286
	مجموع صافي رؤوس الأموال	**40416**	**45293**	**44873**
	خصوم غير جارية			
	حساب الاقتراضات و الديون المالية	3600	4160	3478
	ديون أخرى غير جارية	-	-	-
	الضرائب المؤجلة و المخصصة	638	562	562
	حساب مؤونات الأعباء -خصوم غير جارية	1	-	-
	مجموع الخصوم الغير جارية	**4238**	**4772**	**4041**

	الخصوم الجارية			
	الموردون و الحسابات التابعة لهم	19729	19869	17979
	الضرائب	1558	1712	1171
	الشركاء (ديون أخرى)	5565	5405	10161
	خزينة الخصوم	2831	2558	4744
	مجموع الخصوم الجارية	**29683**	**29544**	**34055**
	مجموع الخصوم	**74336**	**79559**	**82968**

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية المنشورة في البورصة من طرف المؤسسة بيوفارم.

المطلب الثاني : عرض جدول حسابات النتائج لكل من مؤسسة صيدال و بيوفارم للفترة (2020-2023).

الجدول 3-5 :جدول يمثل جدول حسابات النتائج لمؤسسة صيدال للفترة (2020-2022).

الوحدة (مليون دينار جزائري)

ملحق رقم (1-2)

رقم الحسابات	جدول حسابات النتائج	2020	2021	2022
	رقم الأعمال	9810	4454	6491
	تغير المخزونات و المنتجات قيد التصنيع	265	432	2362
	الإنتاج الثابت	0	-	-
	إعانات الاستغلال	0	-	-
	1-إنتاج السنة المالية	**10074**	**4886**	**8853**
	المشتريات المستهلكة	(4245)	(1988)	(5822)

	الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى	(911)	(454)	(495)
	2-استهلاكات السنة المالية	**(5156)**	**(2443)**	**(6317)**
	3- القيمة المضافة للاستغلال	**4918**	**2444**	**2536**
	أعباء المستخدمين	(3609)	(1911)	(1894)
	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة	(202)	(70)	72
	4-الفائض الإجمالي عن الاستغلال	**1107**	**462**	**570**
	المنتجات العملياتية الأخرى	205	101	14
	الأعباء العملياتية الأخرى	(109)	(27)	(30)
	مخصصات للاهتلاكات و المؤونات	(1088)	(547)	(313)
	استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات	215	487	59
	5-النتيجة العملياتية	**329**	**476**	**301**
	المنتوجات المالية	129	49	55
	الأعباء المالية	(155)	(59)	(84)
	6-النتيجة المالية	**(26)**	**(9)**	**(28)**
	7-النتيجة العادية قبل الضريبة (5+6)	**304**	**466**	**272**
	الضريبة الواجب دفعها عن النتيجة العادية	(88)	-	-
	الضريبة المؤجلة (تغيرات)حول النتيجة العادية	(19)	66	(12)
	مجموع منتجات الأنشطة العادية	10623	5524	8982
	مجموع أعباء الأنشطة العادية	(10389)	(5123)	(8697)
	8-النتيجة الصافية للأنشطة	**234**	**400**	**284**

	العادية			
	العناصر الغير عادية (منتجات)	0	0	0
	العناصر الغير عادية (أعباء)	0	0	0
	9- النتيجة الغير عادية	**0**	**0**	**0**
	10- النتيجة الصافية	**234**	**400**	**285**
	Résultat minoritaires		19	34
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	(44)	6	21
	10- النتيجة الصافية	**190**	**426**	**340**

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة صيدال

الجدول 3-6 :جدول يمثل جدول حسابات النتائج لمؤسسة بيوفارم للفترة (2020-2022).

الوحدة (مليون دينار جزائري).

ملحق رقم (1-2)

رقم الحسابات	جدول حسابات النتائج	2020	2021	2022
	رقم الأعمال	71475	37550	41418
	تغير المخزونات و المنتجات	148	672	360
	قيد التصنيع	0	-	-
	الإنتاج الثابت	0	-	-
	إعانات الاستغلال			
	1-إنتاج السنة المالية	**71623**	**38522**	**41778**
	المشتريات المستهلكة	(55447)	(30220)	(32387)

	الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى	(1481)	(763)	(1089)
	2-استهلاكات السنة المالية	**(56928)**	**(30982)**	**(33476)**
	3- القيمة المضافة للاستغلال	**14694**	**7540**	**8302**
	أعباء المستخدمين	(3510)	(1846)	(1980)
	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة	(1180)	(620)	(464)
	4-الفائض الإجمالي عن الاستغلال	**10004**	**5074**	**5858**
	المنتجات العملياتية الأخرى	482	79	45
	الأعباء العملياتية الأخرى	(2093)	(72)	(56)
	مخصصات للاهتلاكات و المؤونات	(2356)	(2492)	(2498)
	استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات	1380	1952	1792
	5-النتيجة العملياتية	**7418**	**4541**	**5141**
	المنتوجات المالية	392	138	161
	الأعباء المالية	(921)	(182)	(234)
	6-النتيجة المالية	**(529)**	**(44)**	**(73)**
	7-النتيجة العادية قبل الضريبة (6+5)	**6889**	**4497**	**5067**
	الضريبة الواجب دفعها عن النتيجة العادية	(1670)	(892)	(1021)
		351		
	الضريبة المؤجلة	-	-	-
	(تغيرات)حول النتيجة العادية	-	-	-

	مجموع منتجات الأنشطة العادية مجموع أعباء الأنشطة العادية			
	8-النتيجة الصافية للأنشطة العادية	**5570**	**3605**	**4046**
	العناصر الغير عادية (منتجات) العناصر الغير عادية (أعباء)	0 0	0 0	0 0
	9- النتيجة الغير عادية	**0**	**0**	**0**
	10- النتيجة الصافية	**5570**	**3605**	**4046**
	Dont part du groupe	**5554**	**3590**	**4067**
	Part des minoritaires	**16**	**15**	**(21)**
	Bénéfice par action, part du groupe(DZD) - 10	**218**	**141**	**159**

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية المنشورة في البورصة من طرف المؤسسة بيوفارم.

المطلب الثالث :مقارنة الأداء المالي للمؤسستين صيدال و بيوفارم للفترة (2020-2022)

من أجل تسهيل قراءة الميزانية المالية للمؤسستين نقوم بتمثيل المعطيات بيانيا عن طريـق الدوائر النسبية، نقوم في البداية بتحويل القيم المالية إلى نسب مئوية ثم نقوم باسقاط النسب على التمثيل البياني .

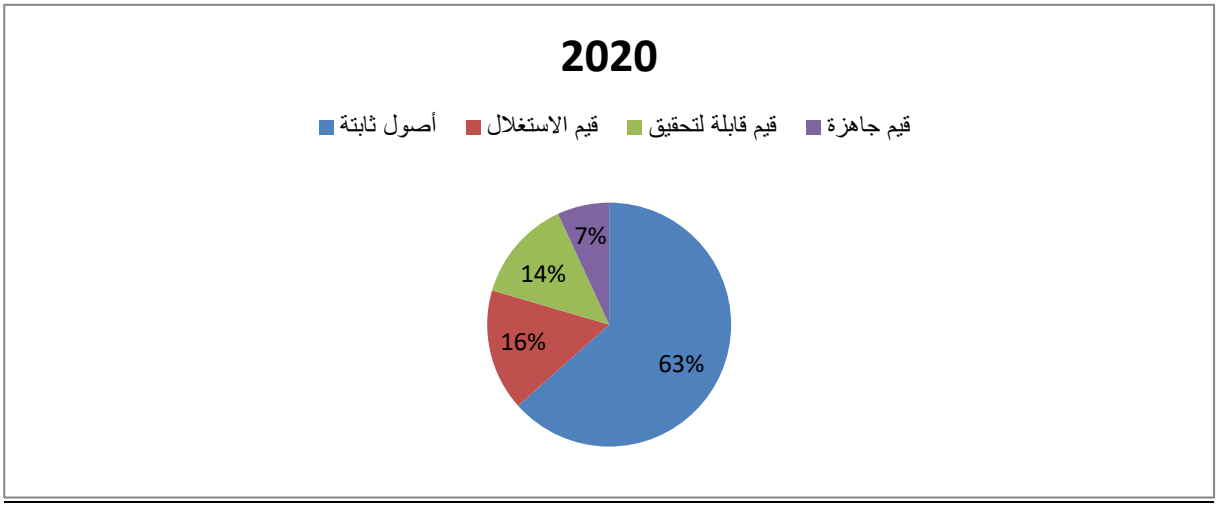
الجدول 3-7 :جدول يوضح نسب الميزالية المالية للمؤسسة صيدال للفترة (2020-2022).

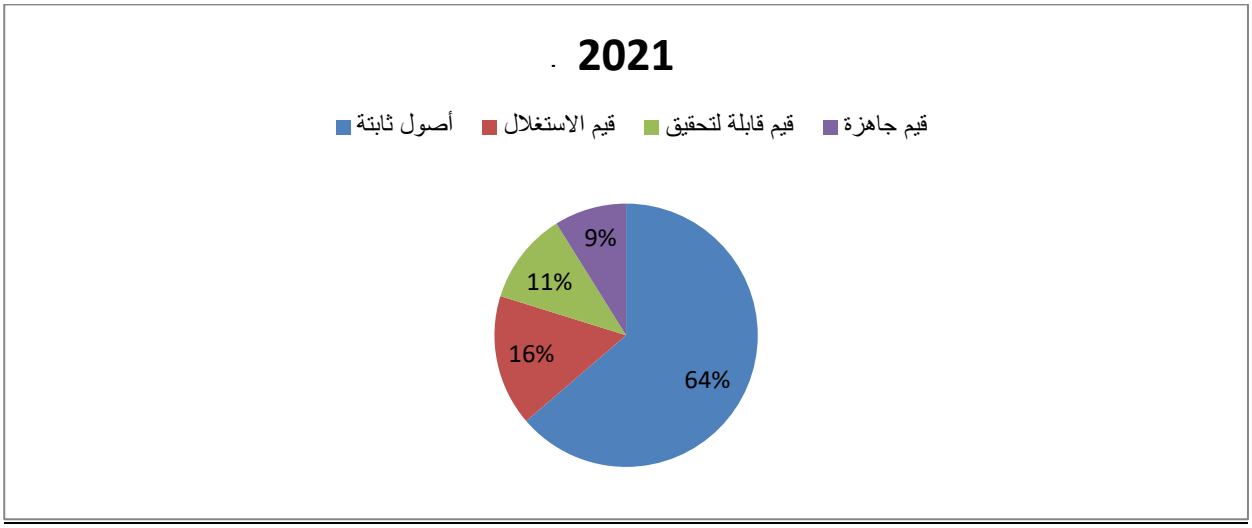
الوحدة (مليون دينار جزائري).

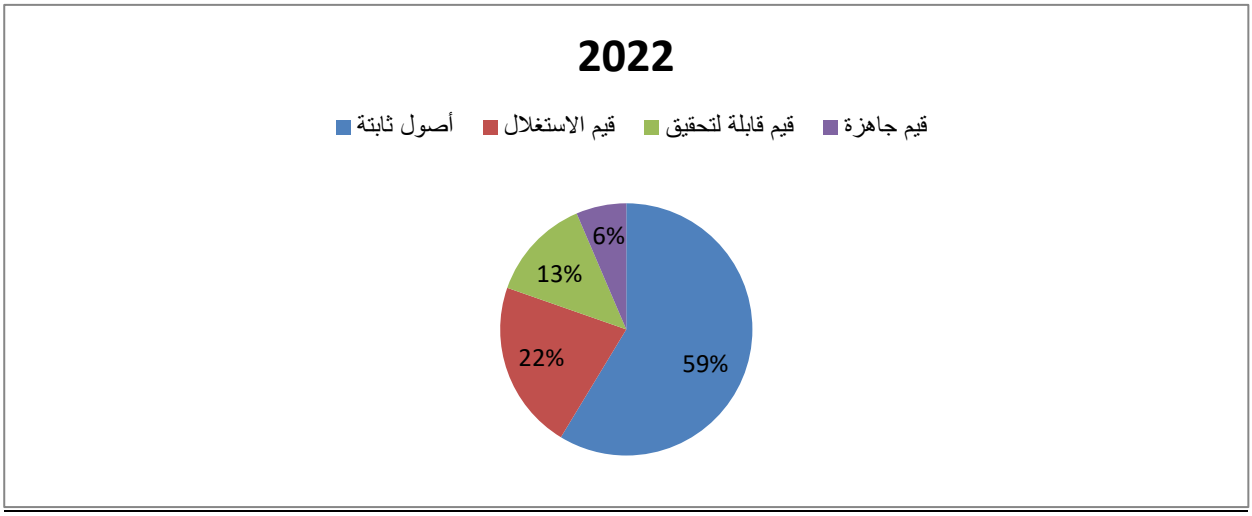
البيانات	2020	%	2021	%	2022	%
الأصول الغير جارية						
الأصول الغير جاريةΣ	**25803**	**%263.4**	**25806**	**63.71%**	**26710**	**58.68%**
الأصول الجارية						
قيم الاستغلال	6550	16.10%	6522	16.10%	9864	21.67%
قيم قابلة لتحقيق	5530	%13.59	4582	%11.31	6014	%13.21
قيم جاهزة	2804	%6.89	3595	%8.88	2928	%6.44
الأصول الجاريةΣ	**14884**	**%5836.**	**14699**	**36.29%**	**18806**	**41.32%**
مجموع الأصولΣ	**40687**	**%100**	**40505**	**%100**	**45516**	**%100**
الأموال الدائمة						
الأموال الخاصة	22234	54.65%	22607	55.81%	23024	50.58%
ديون طويلة و متوسطة	12055	29.63%	12223	30.18%	15660	34.41%
الأموال الدائمةΣ	**34289**	**85.28%**	**34830**	**85.99%**	**38684**	**84.99%**
الديون قصيرة الاجلΣ	**6398**	**15.72%**	**5675**	**14.01%**	**6832**	**15.01%**
مجموع الخصومΣ	**40687**	**100%**	**40505**	**100%**	**45516**	**100%**

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة صيدال

التمثيل البياني لجانب الأصول:



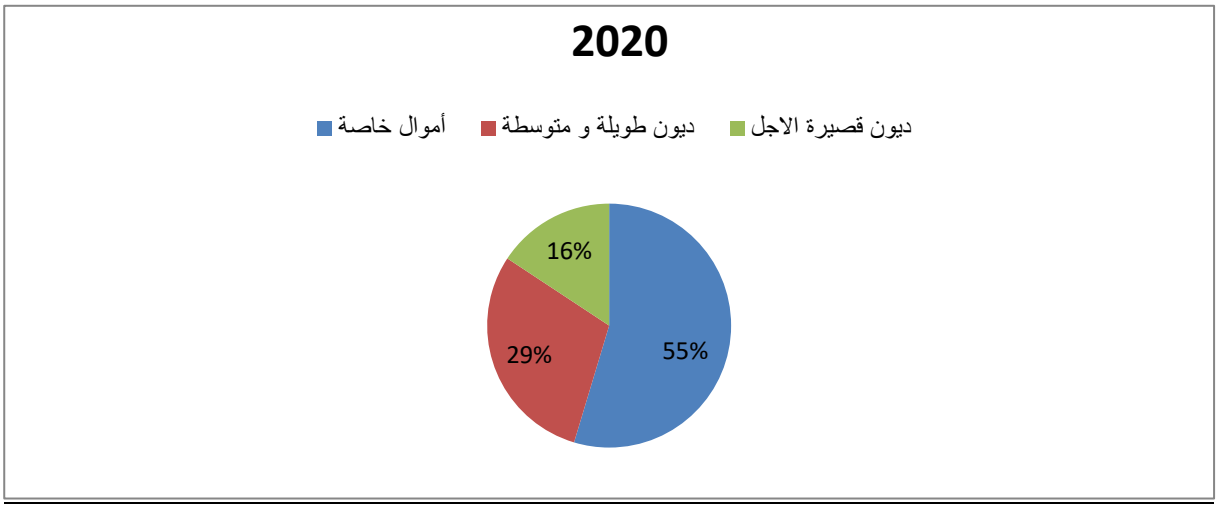


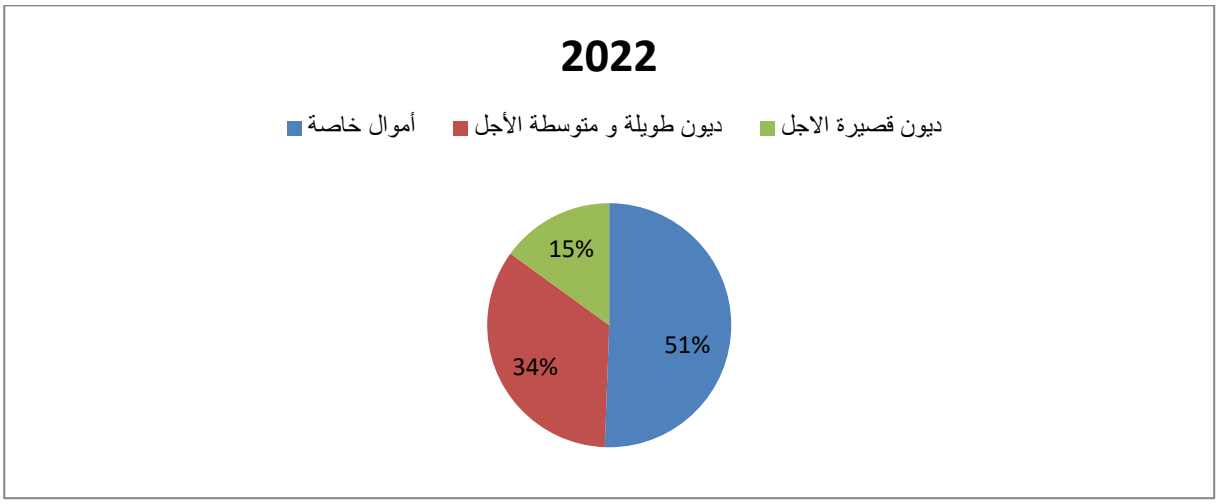


المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جانب الأصول من الميزانية المالية المختصرة

ما نلاحظه أن مؤسسة صيدال تعتمد في ميزانيتها على الأصول الثابتة فهي تشغل نسبة مرتفعة من جانب الأصول شهدت خلال السنوات الدراسة انخفاض بنسبة خمسة بالمائة رغم زيادة قيمتها في الميزانية أما بالنسبة للأصول الجارية فنجد تذبذب بالنسبة للقيم الجاهزة و القيم القابلة لتحقيق خلال سنوات الدراسة أما بالنسبة لقيم الاستغلال فنلاحظ استقرارها خلال السنتين الأوليتين و ارتفاعها في السنة الثالثة بنسبة ستة بالمائة.

التمثيل البياني لجانب الخصوم:





المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جانب الخصوم من الميزانية المالية المختصرة

نلاحظ أن الأموال الخاصة تشكل بالتقريب أكبر نسبة في الخصوم وشهدت السنة الأخيرة انخفاض بنسبة خمسة بالمائة أما بالنسبة للدون الطويلة و المتوسطة أجل فنلاحظ أنها في ارتفاع مستمر عكس الديون قصيرة الأجل فهي في تذبذب و انخفاض

الجدول 3-8 :جدول يوضح نسب الميزانية المالية للمؤسسة بيوفارم للفترة (2020-2022).

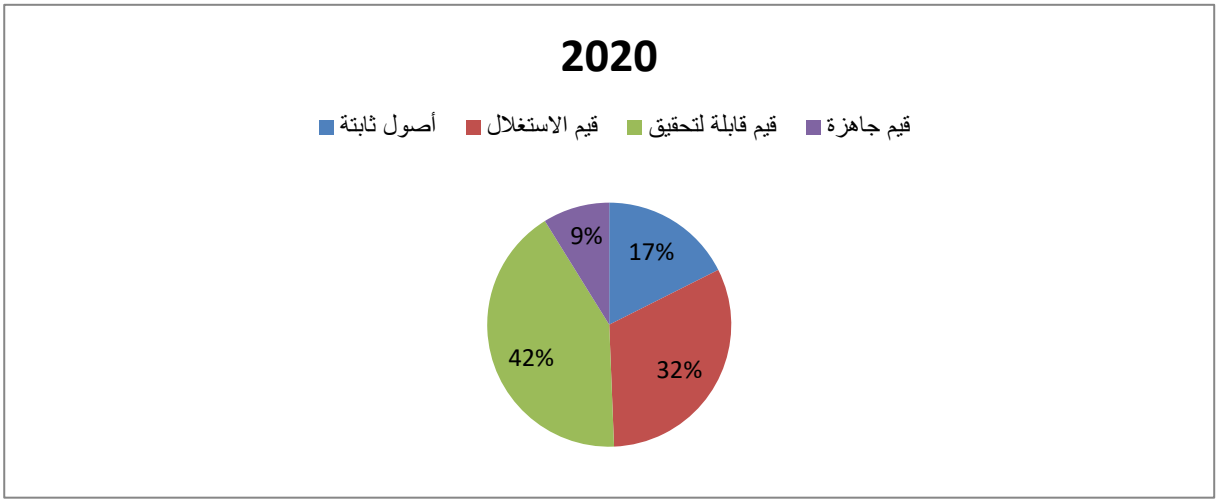
الوحدة (مليون دينار جزائري).

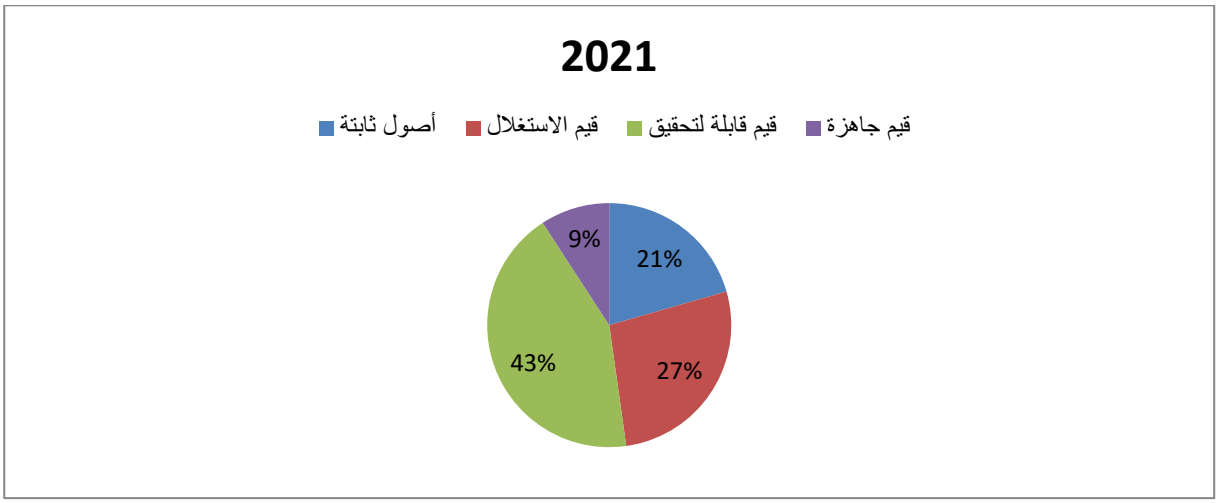
البيانات	2020	%	2021	%	2022	%
الأصول الغير جارية						
الأصول الغير جاريةΣ	**13078**	**%17.59**	**16351**	**%20.55**	**16918**	**%20.39**
الأصول الجارية						
قيم الاستغلال	23628	**%31.78**	21655	**%27.22**	21488	%25.90
قيم قابلة لتحقيق	31069	**%41.79**	34251	**%43.05**	33635	%40.54
قيم جاهزة	6562	**%8.84**	7302	**%9.18**	10928	%13.17
الأصول الجاريةΣ	**61259**	**%82.41**	**63208**	**%79.45**	**66051**	**%79.61**
مجموع الأصولΣ	**74337**	**%100**	**79559**	**%100**	**82969**	**%100**
الأموال الدائمة						
الأموال الخاصة	40416	**54.37%**	45293	**%56.93**	44873	%54.08
ديون طويلة و متوسطة	4238	**5.70%**	4722	**%5.93**	4041	%4.87
الأموال الدائمةΣ	**44654**	**60.07%**	**50015**	**%62.86**	**48914**	**%58.95**
الديون قصيرة	**29683**	**39.93%**	**29544**	**%37.14**	**34055**	**%41.05**

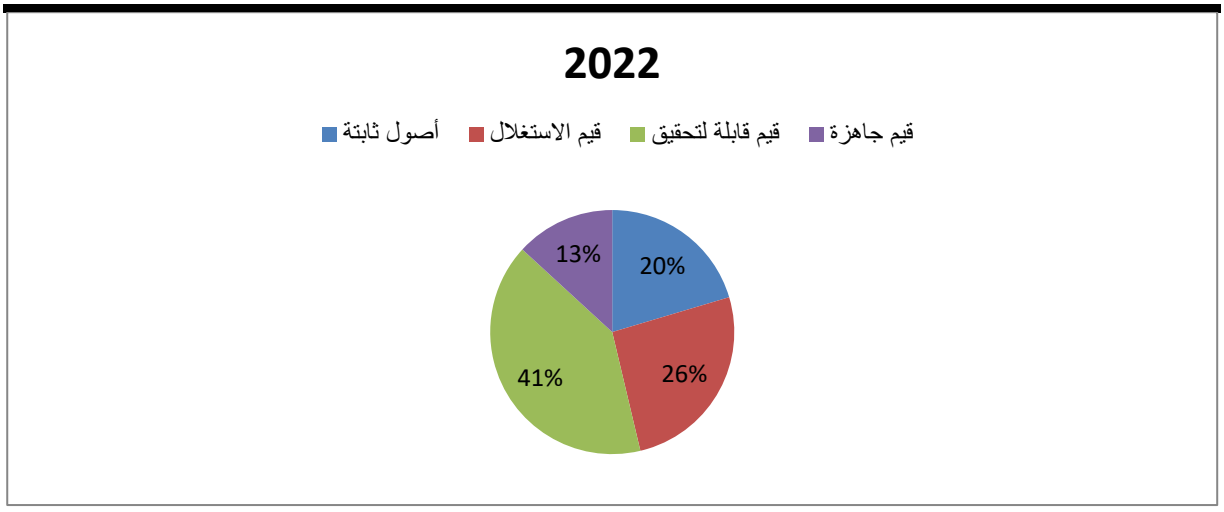
الاجلΣ						
مجموع الخصومΣ	74336	100%	79559	100%	82968	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة بيوفارم

التمثيل البياني لجانب الأصول:



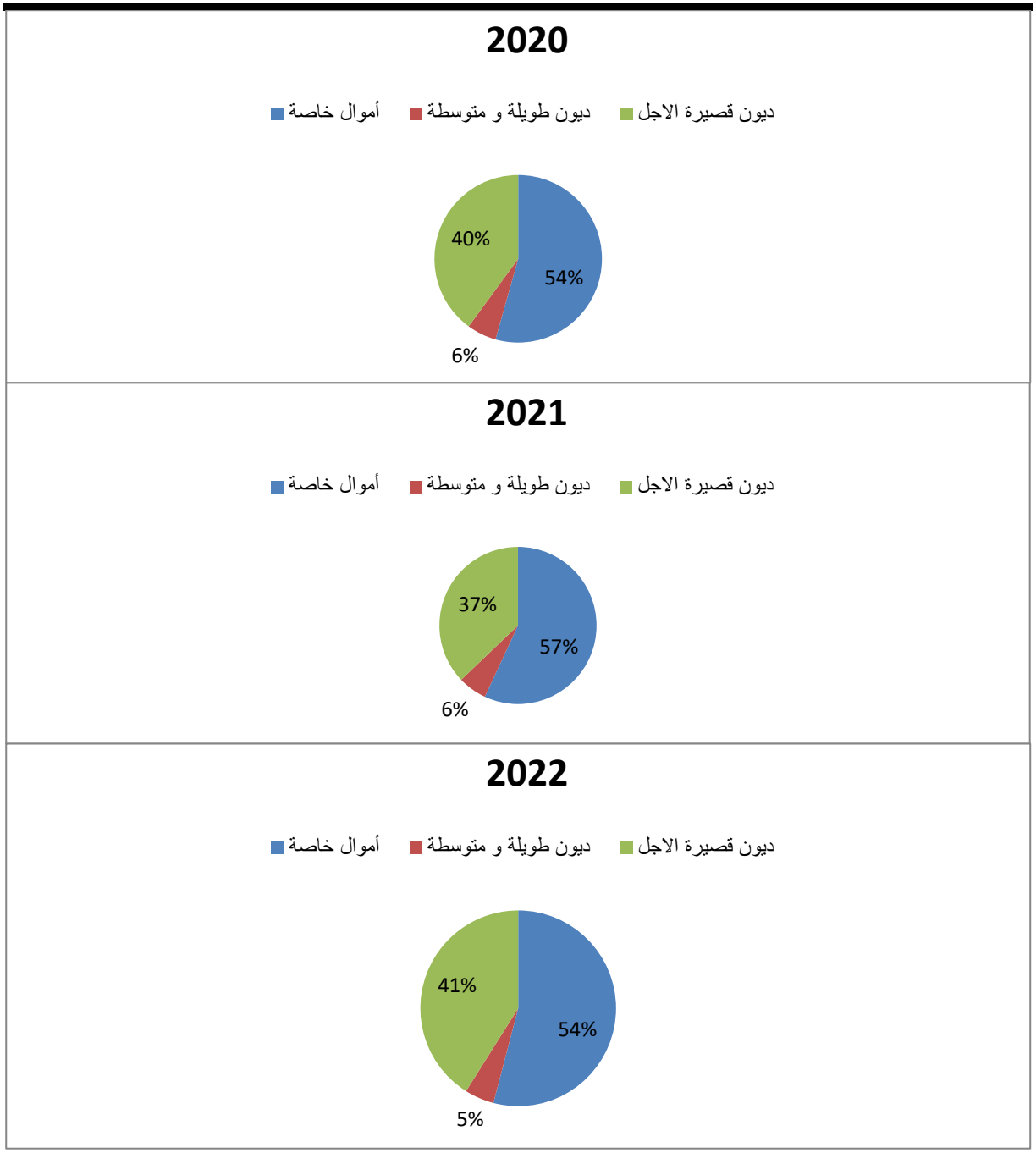




المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جانب الأصول من الميزانية المالية المختصرة

نلاحظ ارتفاع قيمة الأصول الثابتة خلال الثلاث سنوات في ميزانية الأصول ،نفس الملاحظة بالنسبة للقيم القابلة لتحقيق و القيم الجاهزة و العكس بالنسبة لقيم الاستغلال.

التمثيل البياني لجانب الخصوم:



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جانب الخصوم من الميزانية المالية المختصرة

نلاحظ أن ميزانية الخصوم للمؤسسة تشهد تذبذبات طفيفة خلال السنوات الثلاث كما نلاحظ أن ارتفاع طفيف في الديون قصيرة الأجل، عكس الأموال الخاصة.

المبحث الثالث: التحليل المالي لشركتي صيدال وبيوفارم و تقييم الأداء المالي للمؤسسة صيدال

المطلب الأول :التقييم بواسطة مؤشرات التوازن المالي

سنقوم من خلال هذا المطلب بحساب المؤشرات المالية لكلتا المؤسستين صيدال و بيوفارم خلال الفترة 2020-2022 بغرض اكتشاف السياسة المالية لكلتا المؤسستين.

الفرع الاول: رأس المال العامل و أنواعه

الجدول 3-9 :جدول يوضح مقارنة بين رأس المال العامل و أنواعه للمؤسستين للفترة (2020-2022).الوحدة (مليون دينار جزائري).

		SAIDAL			BIOPHARM		
القيم/السنوات	العلاقة	2020	2021	2022	2020	2021	2022
رأس المال العامل الصافي	الأموال الدائمة-الأصول الثابتة	8486	9024	11974	31576	33664	31997
رأس المال العامل الخاص	الأموال الخاصة-الأصول الثابتة	(3569)	(3199)	(3686)	27338	28942	27955
رأس المال العامل الأجنبي	إجمالي الديون	18453	17989	22492	33921	34266	38096
رأس المال العامل الإجمالي	الأصول -الأصول الثابتة	14884	14699	18806	61259	63208	66051

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة للمؤسستين.

من خلال النتائج المتحصل عليها لكلتا المؤسستين تمكنا من تسجيل عدة ملاحظات وهي:

- **رأس المال العامل الصافي:** من خلال الجدول نلاحظ أن رأس المال العمل الصافي موجب خلال الفترة المدروسة لكلتا المؤسستين و هو في ارتفاع خلال السنوات بالنسبة لصيدال و متذبذب بالنسبة

لبيوفارم و هو ما يؤكد على أن كلتا المؤسستين تمتلك هامش أمان مرتفع ،و هو ما يفسر إضافة على قدرتهما على تغطية أصولهما الثابتة انطلاقا من أموالهما الدائمة قدرتهما على تسديد ديونهما القصيرة الأجل في حالة عدم توافق أجال تحول الأصول المتداولة إلى سيولة مع آجال استحقاقات الديون قصيرة الأجل.

-**رأس المال العمل الخاص:** بالنسبة لصيدال نجد انه سالب خلال الفترة المدروسة و غير مستقر و هذا يعني أن المؤسسة غير قادرة على تمويل أصولها الثابتة من مواردها الخاصة دون أن تعتمد على موارد خارجية .أما بالنسبة لبيوفام فنلاحظ العكس تماما و يبين أنها قادرة على تمويل أصولها الثابتة بأموالها الخاصة و دون اللجوء إلى موارد خارجية.

-**رأس المال العامل الأجنبي** :نلاحظ أن كلتا المؤسستين قيمة رأس مالها الأجنبي منخفض بالنسبة لأموالها الخاصة و هذا يعني أن المؤسستين مستقلتين ماليا و ليس هناك تدخل لإطراف خارجية في سياستهما المالية، وبإمكانهما الحصول على قروض إضافية بسهولة.

-**رأس المال العامل الإجمالي** :نلاحظ أن صيدال لديها رأس المال العامل الإجمالي منخفض بالنسبة لرأس المال العامل الأجنبي و هذا يدل على أن المؤسسة لا تمتلك سيولة معتبرة و العكس تماما بالنسبة لبيوفارم نلاحظ أنها تعمل على رفع رأس المال العامل الإجمالي إلى قيمة معتبرة مقارنة مع رأس المال الأجنبي دلالة على امتلاكها سيولة كافية.

الفرع الثاني :احتياجات رأس المال العامل BFR

الجدول 3-10 :جدول يوضح مقارنة بين احتياجات رأس المال العامل للمؤسستين للفترة (2020-2022).

الوحدة (مليون دينار جزائري).

		SAIDAL			BIOPHARM		
	العلاقة	2020	2021	2022	2020	2021	2022
BFR	(قيم الاستغلال+القيم القابلة لتحقيق)-(الديون قصيرة الأجل-السالفات المصرفية)	5682	5429	9046	25014	26352	21068

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة للمؤسستين .

نلاحظ أن **BFR >0** بالنسبة لكلتا المؤسستين و بالتالي فان الاستخدامات تفوق الموارد أي أن القروض القصيرة لا

تغطي احتياجات الدورة و منه فان المؤسستين كلتهما بحاجة لأموال إضافية تغطي الجزء المتبقي.

الفرع الثالث : الخزينة TR.

الجدول 3-10 :جدول يوضح مقارنة بين خزينة المؤسستين للفترة (2020-2022).

الوحدة (مليون دينار جزائري).

		SAIDAL			BIOPHARM		
	العلاقة	2020	2021	2022	2020	2021	2022
الخزينة TR	رأس المال العامل- احتياجات رأس المال	2804	3595	2928	6562	7312	10928

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة للمؤسستين.

نلاحظ أن كلتا المؤسستين تقومان بتجميد قسط أو جزء من أموالها لتغطية احتياجات رأس المال العمل مما يطرح لنا مشكلة الربحية و عليه على المؤسستين أن تعالج بعض التزاماتها أو تعظم قيم استغلالها عم طريق شراء المواد الأولية أو تمديد أجال الزبائن أو تقديم تسهيلات لتسديد

المطلب الثاني: التقييم بواسطة النسب المالية.

من خلال حساب النسب المالية المختارة يمكن أن نقيم الأداء المالي لشركة صيدال ومقارنته بالأداء المالي لشركة بيوفارم وفقا للسيولة ،التمويل، الربحية، المديونية و النشاط كما يلي :

الفرع الاول : نسب السيولة:

سنقوم باستخدام نسب السيولة كأداة لتقييم المركز الائتماني لشركة صيدال ومقارنته بالمركز الائتماني لشركة بيوفارم.

الجدول 3-11 :جدول يوضح مقارنة لنسب السيولة لشركة صيدال و شركة بيوفارم للفترة (2020-2022).

		SAIDAL			BIOPHARM		
نسبة السيولة	**العلاقة**	**2020**	**2021**	**2022**	**2020**	**2021**	**2022**
نسبة السيولة العامة	الأصول المتداولة/الخصوم المتداولة	**%2.33**	**%2.59**	**%2.75**	**%2.06**	**%2.14**	**%1.94**
نسبة السيولة المختصرة	(الأصول المتداولة-المخزونات)/الخصوم المتداولة	**%1.30**	**%1.44**	**%1.31**	**%1.27**	**%1.41**	**%1.31**
نسبة السيولة الفورية	القيم النقدية و الشبه نقدية/الخصوم المتداولة	**%0.44**	**%0.63**	**%0.43**	**%0.19**	**%0.21**	**%0.31**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة للمؤسستين.

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن نسبة السيولة العامة في شركة صيدالو بيوفارم توضح أن الأصول المتداولة تكفي لسداد و تغطية الخصوم المتداولة دون أن تتأثر الأنشطة المختلفة و لكن بما أن المقياس النمطي المتعارف عليه هو 01 و بالتالي الزيادة عن هذه النسبة يعتبر جيد و لكن دون المبالغة فيه و هذا ما نجده في بيوفارم و لكن صيدال نجد أنها في السنتين 2021 و 2022 قارب 03 و هذا يعني أن المؤسسة كانت تكدس

الأموال و لتستثمرها بطريقة سليمة .

أما بالنسبة لنسبة السيولة المختصرة فعند حسابها نستبعد المخزونات باعتبارها من الأصول المتداولة الأقل سيولة و تحتاج مدة لكي تتحول إلى نقديات ،و من هنا نجد أن النسبة اكبر من 01 أي كلتا المؤسستين تستطيعان سداد ديونهما القصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع مخزوناتها.

أما نسبة السيولة الفورية فهنا نجد أن مؤسسة صيدال لديها تغطية جيدة للديون القصيرة الاجل بواسطة السيولة المتوفرة لديها مقارنة ببيوفارم .

الفرع الثاني : نسب التمويل:

لمعرفة سياسة التمويل لكلتا المؤسستين سنرسم جدول يوضح نسب التمويل كما يلي:

الجدول 3-12 :جدول يوضح مقارنة لنسب التمويل لشركة صيدال و شركة بيوفارم للفترة (2020-2022).

BIOPHARM			SAIDAL				
2022	2021	2020	2022	2021	2020	العلاقة	نسبة السيولة
%2.98	%3.06	%3.41	%1.45	%1.35	%1.33	الأموال الدائمةΣ / الأصول الثابتةΣ	نسبة التمويل الدائم
%2.65	%2.77	%3.09	%0.86	%0.88	%0.86	الأموالΣ الخاصة / الأصول الثابتةΣ	نسبة التمويل الذاتي
%1.18	%1.32	%1.19	%1.02	%1.26	%1.20	الأموالΣ الخاصة / الديونΣ	نسبة الاستقلالية المالية
%2.18	%2.32	%2.19	%2.02	%2.26	%2.20	الأصولΣ / الديونΣ	نسبة القدرة على الوفاء

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة للمؤسستين

من خلال الجدول نلاحظ نسبة التمويل الدائم في كلتا الشركتين أكبر من 01 أي هناك تغطية كاملة للأصول الثابتة بواسطة الأموال الدائمة مع تسجيل هامش أمان يمكن الشركتين من مواجهة الاحتياجات الناتجة عن دورة الاستغلال، كما نلاحظ أن شركة بيوفارم تمتلك تغطية اكبر مقارنة بشركة صيدال.

–فيملا يخص نسبة التمويل الذاتي فنجد أن صيدال و خلال الثلاث سنوات أقل من الواحد و هذه وضعية غير جيدة للشركة عكس بيوفارم فنسبها الكبيرة تدل على أنها تمول أصولها الثابتة بأموالها الخاصة و هي الحالة المثلى ،و هذه الوضعية تسمح للشركة بالحصول على قروض إضافية بسهولة كلما أرادت ذلك.

– أما بالنسبة للاستقلالية المالية و القدرة على الوفاء فنجد تقارب بين نسب المؤسستين و كلتهما أكبر من الواحد أي أنهما مستقلتين ماليا كما أن أصولهما تغطي الديون بأنواعها و هذه الوضعية هي المثلى لان هذه النسبة تؤدي الى زيادة عائداتهم.

الفرع الثالث :نسب الربحية:

تقيس النسب مدى قدرة الشركتين على تحقيق الارباح ،و تعتبر مقياس فعال لسياسة الشركتين الاستثمارية و التمويلية.

الجدول 3-13 :جدول يوضح مقارنة لنسب الربحية لشركة صيدال و شركة بيوفارم للفترة (2020-2022).

		SAIDAL			BIOPHARM		
نسبة السيولة	**العلاقة**	**2020**	**2021**	**2022**	**2020**	**2021**	**2022**
معدل العائد على الاصول	النتيجة الصافية / الأصول Σ	**%1.33**	**%1.35**	**%1.45**	**%3.41**	**%3.06**	**%2.98**
معدل العائد على حقوق الملكية	النتيجة الصافية / إجمالي حقوق الملكية	**%10.0**	**%0.02**	**%0.02**	**%0.14**	**%0.17**	**%0.09**
حافة مجمل الربح	النتيجة قبل الضريبة / المبيعات	**%0.03**	**%0.10**	**%0.04**	**%0.1**	**%0.12**	**%0.12**
نسبة صافي الربح	النتيجة الصافية / المبيعات	**%0.02**	**%0.1**	**%0.05**	**%0.08**	**%0.1**	**%0.1**

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة للمؤسستي

-**معدل العائد على الأصول:** تظهر النتائج الشركتين تملكان إستراتجية جيدة في استخدام أصولهما لتوليد أرباح أي انه ما تتحصل عليه الشركتان من خلال العملية التشغيلية كافي و هو مستمر في الارتفاع بالنسبة لصيدال و في انخفاض بالنسبة لبيوفارم و لكن الكفاءة التشغيلية لإدارة شركة بيوفارم أفضل من إدارة شركة صيدال و ذلك لان معدل العائد على الأصول أفضل.

- **معدل العائد على حقوق الملكية:** يظهر أن شركة بيوفارم قادرة على تعظيم عائد المساهمين و كذلك قادرة على توظيف حقوق الملكية بشكل مربح و هذا عكس شركة صيدال

نسبة حافة مجمل الربح : متذبذبة بالنسبة لصيدال أي أنها غير قادرة على التحكم في الظروف المسببة لارتفاع التكاليف نع انخفاض النتائج، في حين أنها ترتفع ببطئ و مستقرة لدى بيوفارم دليل على أنها قادرة على تحقيق الربح من نشاطها الرئيسي.

نسبة صافي الربح :فهي غير مستقرة للشركتين و تظهر نتائج ضعيفة و هذا مؤشر غير جيد لهما.

الفرع رابع : نسب المديونية

		SAIDAL			BIOPHARM		
نسب المديونية	**العلاقة**	**2020**	**2021**	**2022**	**2020**	**2021**	**2022**
نسبة الديون إلى حقوق الملكية	$\frac{\Sigma \text{الديون}}{\Sigma \text{ حقوق الملكية}}$	**0.83%**	**0.79%**	**0.98%**	**0.84%**	**0.76%**	**0.85%**
نسبة الديون إلى الأصول	$\frac{\text{الديون } \Sigma}{\Sigma \text{الأصول}}$	**0.45%**	**0.44%**	**0.49%**	**0.46%**	**0.43%**	**0.46%**

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة للمؤسستين

-**توضح نسبة الديون إلى حقوق الملكية:** أنها مرتفعة فهي أكثر من النصف بالنسبة للشركتين و تعبر أن الديون تعادل تقريبا الأموال الخاصة و هذا مؤشر غير جيد يدل على عدم قدرة المؤسستين على خدمة ديونهم مما يزيد مخاطر أصحاب القروض و المستثمرين على حد سواء

-**نسبة الديون إلى الأصول :** نجد أنها محصورة بين 0.43 -0.49 بالنسبة للشركتين و هذا يعني أن تعتمدان على الديون في اقتناء الأصول و هو مؤشر مقلق

الفرع الخامس : نسب النشاط :

و تسمى أيضا نسب إدارة الموجودات

		SAIDAL			BIOPHARM		
نسب النشاط	العلاقة	2020	2021	2022	2020	2021	2022
معدل دوران الأصول	المبيعات / Σالأصول	%0.24	%0.11	%0.14	%0.96	%0.47	%0.50
معدل دوران الأصول الثابتة	المبيعات / Σالأصول الثابتة	%0.38	%0.17	%0.24	%5.47	%2.30	%2.49
معدل دوران الأصول المتداولة	المبيعات / Σالأصول المتداولة	%0.66	%0.30	%0.35	%1.17	%0.59	%0.63

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة للمؤسستين .

من خلال معدلات الدوران الأصول نستنتج أن صيدال غر قادرة على استغلال أصولها لتوليد مبيعاتها بالمقارنة مع بيوفارم حيث تظهر معدلاتها نتائج عالية نسبيا تشير الى قدرة المؤسسة على استغلال أصولها بكفاءة و فعالية و هذا ينعكس على حجم مبيعاتها.

المطلب الثالث: تقييم نظام اليقظة في المؤسسة صيدال بواسطة نتائج التحليل المالي لشركة والشركة المنافسة لها في السوق بيوفارم

من خلال النتائج المتحصل عليها خلال فترة الدراسة الممتدة من 2020-2022 و التي استعملنا فيها التحليل المالي كأداة

لتقيم الأداء المالي للمؤسستين صيدال والمؤسسة المنافسة لها بيوفارم بغرض إظهار دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة تم التوصل إلى جملة من النتائج تساهم في إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف التي يمكن أن تحسن الوضعية المالية للمؤسسة صيدال وترفع من نتائجها وتجعلها من المؤسسات الرائدة في السوق.

سنقوم بذكر أهم النتائج المتوصل اليها خلال هذه الدراسة و منها:

-هناك تزايد كبير خلال فترة الدراسة للأصول الثابتة لشركة صيدال والعكس بالنسبة للأصول الجارية أثر ذلك عكسيا على المؤسسة فرغم امتلاكها لقيمة أكبر من الأصول الثابتة مقارنة بالشركة المنافسة إلا أن الشركة المنافسة أصولها أكبر.

- من خلال حساب رأس المال العامل نجد أنها تعتمد في اقتناء الأصول الثابتة على الأموال الدائمة و بالذات الديون المتوسطة والطويلة الأجل كما أن نسبة التمويل الذاتي كشفت لنا الوضعية غير جيدة على عكس الشركة المنافسة فهي تمول أصولها الثابتة بأموالها الخاصة و هي الحالة المثلى.

-أيضا نسبة التمويل الذاتي تظهر أنها لا تستطيع الاستفادة من قروض جديدة

-لا تمتلك سيولة معتبرة تكفي لتمويل دورة استغلالها فهي دائما بحاجة إلى تمويل خارجي يغطي هذا العجز رغم انخفاض قيمة الأصول الجارية.

-تقوم بتجميد جزء من أموالها لتغطية العجز في احتياجات رأس المال و بالتالي يطرح لنا مشكل الربحية عكس الشركة المنافسة.

-نسب السيولة العامة تكشف لنا أنها لا تستثمر الأموال بالشكل المناسب فهي تقوم بالتكديس عوض الاستثمار.

غير قادرة على تعظيم عائد المساهمين حسب معدل العائد على الحقوق الملكية و هذا ما يفسر انخفاض قيمة الأسهم بالمقارنة مع الشركة المنافسة .

-غير متمكنة من السيطرة على ظروف السوق في حالة ارتفاع و انخفاض الأسعار.

-تظهر النتائج أن الشركة المنافسة تمتلك كفاءة تشغيلية أضل من شركة صيدال.

-مبيعات تشهد انخفاض مستمر راجع إلى ضعف التسويق و عدم الاهتمام بتطوير الشكل و التغليف للمنتجات .

-انخفاض مستمر في النتيجة الصافية على عكس الشركة المنافسة .

و بالتالي يمكن أن نقيم نظام اليقظة في المؤسسة صيدال على أنه نظام يحتاج إلى ترميم ويجب أن تولي مديرية المالية أهمية قصوى للتحليل المالي و توفير إطارات مؤهلين بغرض وضع استراتجيات مالية تساعدها في استعادت مكانتها في السوق و ذلك انطلاقا من وضع أساس مالي متين يمكنها من أن تصبح من الشركات الرائدة في صناعة الأدوية ويعيد مكانتها التنافسية في السوق المحلية و لما لا الدولية.

اليقظة الإستراتجية لا تشمل فقط الوضعية المالية و لاكن مفهومها أوسع من ذلك فهي تشمل الجانب التسويقي و الجبائي و الإداري والى غير ذلك و بالتالي فان وجود نظام يقظة يجعل من المؤسسة على دراية بتغيرات السوق و الوضعية التنافسية لها و كيف تستغل نقاط القوة و أن تكتشف نقاط الضعف بغرض تعزيز تنافسيتها.

خلاصة الفصل:

بعدما تطرقنا في الفصول النظرية إلى أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع هذه الدراسة،حاولنا في هذا الفصل الأخير أن نجسدها على أرض الواقع من خلال دراسة القوائم المالية لشركة صيدال للفترة 2020-2022 بغرض تحليلها باستخدام أهم النسب و المؤشرات المالية و مقارنتها مع شركة منافسة لها بيوفارم خلال نفس الفترة بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة و هي دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة .

وتمكننا من الوصول بأنه لولا اليقظة الاستراتيجية لأي مؤسسة لما كانت هنالك منافسة بين المؤسسات.

الخاتمة

يعتبر العصر الذي نعيش فيه عصر السرعة والتطورات والمعرفة. فالمؤسسات الاقتصادية تتنافس اليوم في ظل ظروف مختلفة تماما عن تلك التي عاشتها في الماضي القريب، فعدم استقرار السياق الاقتصادي والاجتماعي وما انجر عن من زيادة ظروف عدم التأكد في بيئة تتميز بالتعقد والتغير المستمر، تقلص دورة حياة المنتجات، اضافة الى اشتداد حدة المنافسة وميل جوانب التميز والاختلاف لان تكون أكثر دقة وخصوصية وفي المقابل الزبون أصبح أكثر تطلبا.

فالمؤسسة التي لا تجاري التطورات الحاصلة في رغبات زبائنها وفي سياسات منافسيها بسرعة ويقظة تضاهي او اكبر سرعة من الاخيرة تجبر على الخروج من السباق التنافسي. وهذا ما يظهر اهمية وضع المؤسسة لنظام يقظة مالي بما فيه يقظة تكنولوجية، استراتيجية وتجارية وتنافسية، وذا بغرض رصيد وجلب كل ما يتعلق بشأن منافسيها بدءا بمعرفة اهم منافسيها في السوق، نقاط ضعفهم وقوتهم، أهدافهم المستقبلية وصولا الى استراتجياتهم المتبعة.

ولتحقيق هذا الغرض على المؤسسة القيام بتصميم نظام معلومات يتكفل لها بجمع ومعالجة ونشر المعلومات عند الضرورة الى مختلف المستويات الادارية واستغلالها في اتخاذ القرارات وانتهاز الفرص وتجنب التهديدات، والتي أصبحت موردا استراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد البشرية، المالية والمادية، حيث أصبحت المعلومة تتحكم في تسيير النشاطات الحيوية للمؤسسة وتمنحها قدرة أكبر وأسرع على الاستجابة لمتطلبات السوق. من خلال الفصول الثلاثة لهذا الموضوع يمكن القول أن تساؤلات الاولية والاهداف المدرجة ضمن الاشكالية والتي تم وضعها مسبقا كأساس لهذا الموضوع قد تم الاجابة عنها وابرازها والتطرق اليها. وبعد دراسة هذه العناصر تم التوصل الى النتائج التالية:

نتائج الدراسة :

- تكون أهمية اليقظة في الدفاع عن مكانة واستمرارية المؤسسة، الرفع من فرص التجديد الداخلية والخارجية، الحفاظ على الارث المعلوماتي والتسيير الجيد لمحفظة نشاطاتها وتنقسم هذه الاخيرة الى يقظة تنافسية تتعلق بمعرفة كل ماله علاقة بالمنافسين، اليقظة التجارية ذات صلة بالزبائن وكل ماله صلة بالسوق، اليقظة التكنولوجية التي تهدف للكشف عن التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، كمايوجد نوع اخر اليقظة المالية تتعلق بمصادر الاموال وكل ماله صلة بالاستثمار، كما نجد اليقظة البيئية والتي تشمل كل عناصر البيئة الاخرى (الاجتماعية، السياسية، المالية، القانونية...).
- وجب على المؤسسة معرفة وكيفية رصد، تسيير وتحليل الكم الهائل من المعلومات الموجودة في محيطها، لمواكبة التطور التكنولوجي ، وعليه تفرض اليقظة نفسها.

●يعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل الاصول والمهارات التي تمتلكها المؤسسة بكفاءة وجودة عالية عن تلك التي يمتلكها منافسوها.

●هناك علاقة طردية بين اليقظة واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

●تعتبر القرارات المالية (قرار التمويل، قرار الاستثمار، وقرار توزيع الارباح) من اهم القرارات في المؤسسة، اذ اساسها يحدد مستقبل هذه الاخيرة، فكلما كانت القرارات المالية صائبة ورشيدة كلما أدى ذلك الى تحقيق أهداف المؤسسة.

●ان عملية اتخاذ قرارات مالية رشيدة ومساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب توقير معلومات مناسبة في الوقت المناسب، وهذا ما يعمل نظام اليقظة على توفيره.

●ان المؤسسة محل الدراسة تمارس عملية اليقظة بدرجة متوسطة من خلال جمع المعلومات عن السوق وعن المنافسين لها واستخدام القرارات التمويلية والاستثمارية.

التوصيات

من خلال ما ورد في البحث والنتائج التي توصلنا اليها في دراستنا نقترح جملة من التوصيات التي نرى ان إعتمادها سيعود بالفائدة والنفع على المؤسسة:

- تحسيس المسيرين بأهمية اليقظة كأدات لاتخاذ القرارات المالية المناسبة
- توفير الوسائل المادية والبشرية اللازمة لإقامة نظام اليقظة التنافسية داخل المؤسسة.
- العمل على التدريب المكثف والمستمر لعمال المؤسسة لزيادة فعاليتهم في اتخاذ القرارات.
- يجب الحرص على مصدر المعلومة من أجل اتخاذ القرار المالي الجيد والذي يتحقق بتوفير خصائص المعلومات

أفاق البحث :

مخلا دراستنا لموضوع اليقظة المالية ودورها في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية نرى أن هناك جوانب اخرى لها علاقة بالموضوع محل الدراسة لذا يمكن اقتراح مواضيع تهتم في كل ما يريد البحث من نظام المالية واتخاذ القرارات المالية وتتمثل في :

- دور اليقظة المالية في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ؟
- دور اليقظة في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية ؟
- أثر مخرجات اليقظة المالية على الاستثمار في المؤسسة الاقتصادية ؟

قائمة المراجع

قائمةالمراجع:

قائمة المراجع بالعربية :

قائمة الكتب :

1- نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية لنشر والطباعة، الاسكندرية، مصر، 1996.

2- رمضانزياد سليم، اساسيات التحليل المالي، طبعة1، دار 1 ، وائل للنشر، 1997.

3- علي حسين علي، مؤيد عبد الحسين،نمذجة القرارات الادارية، دار البازوري، عمان، 1999.

4- اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية ، المكتب العربي، الاسكندرية،1999.

5- صلاحالشنواتي ،اقتصاديات الاعمال ،الجلال للطباعة ،الاسكندرية ، مصر، 2000.

6- فريد النجار ،المنافسة والترويج التطبيقي ،مؤسسة شباب الجامعة ،الاسكندرية ، مصر، 2000.

7- اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، القاهرة،مصر، 2000.

8- فلاح حسين عدادي الحسيني، الادارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها-عمليات المعاصرة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

9- ناصر دادي عدون، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

10- علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 2001.

11- عبد الغفار حنفي، اساسيات التمويل والادارة المالية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.

12- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2001.

13- ثابت عبد الرحمان ادريس، الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002-2003.

14- علي فهمي، نظم اتخاذ القرار والانظمة الذكية، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر، 2004.

15- عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية: ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2004.

16- شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الادارية، مركز تطوير الادارية والانتاجية، دشق،2005.

17- جمال الدين لعويسات، الإدارة المالية وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2005.

18- بن الساسي الياس، قريشي يوسف، التسيير المالي، الطبعة1، دار وائل للنشر، الاردن 2006.

19- أرثر أيه تومسون، أيه جي ستريكلاند، الادارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات التعملية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت ، الطبعة الاولى، 2006.

20- منير نوري، التسويق مدخل للمعلومات والاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2007.

21- وليد اسماعيل السيفو، عبد الحفيظ قدور بلعربي، سعد خضير عباس الرهيمي، الاقتصاد الاداري، الاهلية للنشر والتوزيع، الاردن 2007.

22- عبد العزيز النجار، اساسيات الادارة المالية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2007.

23- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

24- روبرت بيتس، ديفيد لي، الادارة الاستراتيجية: بناء المزايا التنافسية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008.

25-شارل هيل، جاريث جونز، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد احمد سيد عبد المتعال، اسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض.

26- دريد كامل ال شيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، دار اليازوري، الاردن، 2009.

27- قاسم نايف علوان، ادارة الاستثمار، دار الثقافة، الاردن، 2009.

28- كنعان نوفل، اتخاذ القرارات الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.

29- محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي،نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ط 1، 2009.

30- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة المتوازن، سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، 2009.

31- بالعجوز حسين، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

32- طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

33- سفيان خليل المناصير، القرارات المالية، دار حليس الزمان، عمان، 2010.

34- زغدار احمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2011.

35- محمد قاس خصاونة، اساسياتالادارة المالية، دار الفكر، عمان، 2011,

36- القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

37- محمد عبد العظيم ابو النجا، ادارة العلاقات مع العملاء، مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات، الدار الجامعية، القاهرة، 2013.

مذكرات :

1- كاريش صليحة، دور انظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000,

2- نحاسة رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003,

3- مليكة علالي ،أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،2003-2004,

4- مناصرية إسماعيل، دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات، مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2004,

5- دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول –حالة الجزائر، مذكرة ماجيستير، جامعة ورقلة، 2005.

6- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصدرها ودورها الابداع التكنولوجي في تنمينها، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2006-2007,

7- عياش جابر محمد، واقع استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الاهلية بقطاع غزة، مذكرة ماجيستير، كلية التجارة، ، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2008,

8- كرومي سعيد، اهمية اليقظة الاستراتيجية وتفعيل قرارات المؤسسة، مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2009,

9- بوران سمية، دور أدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، تلمسان، 2011,

10- علة مراد، إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير، تلمسان،2011-2012,

11- حليمي لامية، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة ماجستير، شعبة الاعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، كلية اداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، 2011-2012,

12- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقسيم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير، تخصص الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011-2012,

13- عويرةمحاد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقويم الاداء المستدام للمؤسسة المتوسطة، مذكرة ماجيستير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011,

14- علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتفسير في المؤسسة، اطروحة دكتورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011,

15- قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة ماجيستير، كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية قسم الاعلام والاتصال، جامعة عنابة، 2012,

16- زواو ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجيستير، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012-2013,

17-بوزناق عبد الغني، مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج، مذكرة ماجيستير،تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بسكرة، 2012-2013.

18- كشيدة حبيبة، أليات تدعيم الميزة التنافسية من خلال رضا العميل دراسة حالة، اطروحة دكتورة ، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013-2014,

19- عيدوني العياشي، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2014,

20-المنصور زينة، الذكاء وعلاقته بمهارات اتخاذ القرارات، مذكرة ماجيستير، كلية التربية، جامعة دوشق، سوريا، 2015,

21- العيداني حبيبة، اليقظة الاستراتيجية كخيار استلراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتورة، تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2016-2017.

22-[1]قرامز فاطمة الزهراء، دور نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة ام البواقي، 2017,

23- كعيبش نور الهدى، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة شركة الجزائرية لانتاج الحليب ومشتقاته، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، جامعة بسكرة، 2019-2020,

الملتقيات :

1- شتاتحة عائشة ، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الاغواط،14-15 افريل 2009,

2- بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية،،الملتقىالدوليالرابعحولالمنافسةوالاستراتيجياتالتنافسية، 9/8 نوفمبر 2010,

3- بن بركة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مساهمة الابداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في منظمات الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، يومي18-19ماي 2011.

المجلات :

1- محمد قويدري، وصاف سعيدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 09، جانفي 2004، جامعة باتنة، الجزائر.

2- داودي الطيب، محبوب مراد، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، نوفمبر 2007,

3- محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الاداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 2، 2008,

4- تشوار خير الدين، اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة" المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية، عدد 04، 2009,

5- معاذ خلف ابراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، بغداد، المجلد7، العدد21، 2011,

6- يونس مقدادي، خالد الشورة، لؤي دحبور، خالد الصرايرة، المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الخامس، العدد 10، 2012,

7- سعدون حمود جثيرالربيعاوي، خيدر عبد الواحد الشويلي، اثر المعرفة السوقية في تحسين الاداء التسويقي، دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد رقم 20، العدد76، 2014,

8- العشابي فاطمة الزهرة، بن وسعد زينة، دور اليقظة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة Samsung- samha، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون، العدد 01 ، جامعة، يناير 2016,

9- زهواني رضا، وصيف فائزة خير الدين، سمير بوعافية، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد01، العدد01، ديسمبر 2017.

10- معيوف هدى، لجنف منيرة، اهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 13، العدد 2022/01، جامعة سوق أهراس، الجزائر,

11- بن خليفة أحمد، مسعي محمد سليمة، بقاط حنان، دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة، مجلة العلوم الانسانية، الجلد 22/العدد 02، جامعة الواد، 14 نوفمبر 2022,

المراجع باللغة الاجنبية :

1- A.D.Chandler, Stratégies et structures de l 'entreprise, Editions D'organisation, Paris, 1972.

2- Porter ME,CompetitiveAdvantage–Creating and Sustaining Superior Performance New Yoek, Paris, 1985.

3- R.A.Thietart, La stratégie d'entreprise, 2eme Edition MC graw-hill, Paris, 1991.

4- M. Porter, L avantageconcurrentielde nations, lnter Edition, Paris,1993.

5- F.Boumois, P.J.Romani, L'intelligence Economique et stratégique dans les entreprises Française, édition economica ,Paris, 2000.

6- Philipe Kolter , François dubois, Marketing management, chronique sociale, Lyon, 2001.

7- Jean-Marie Ducreux, Maurice Maechand-Tonel, Les Clés du Succès Concurrentiel, Editions d'organisation ; paris , 2004.

8- Abdallah alouai, La compétitivité Internationale Stratégique pour Les entreprises Françaises, L^harmattan, France,2005

9- C.Marcon, N.Moinet, « L'intelligence économique »,Dunod, Paris,2006.

10- Pateyrone, La Veille stratégique, édition Economica, Paris.

11- H.Lesca, M.Schuller, Veille stratégique comment ne pas être noyé sous les informations, Ibid.

12- Bruno Bachy et All, Toute la fonction management, édition dunod, paris.

الملاحق

Etats financiers

1er semestre 2022

Etats financiers semestriels arrêtés au 30 Juin 2022

BIOPHARM SPA COMPTES CONSOLIDES AU 30 JUIN 2022

compte de résultat consodilé

(en millions de DZD)	Note	30/06/2022	30/06/2021	Var	%
Ventes et produits annexes	17	41,418	37,650	3,768	10%
Variation stocks produits finis et en cours		360	872	(512)	-59%
Production immobilisée		-	-	-	n/a
Subventions d'exploitation		-	-	-	n/a
Production de l'exercice		**41,778**	**38,522**	**3,256**	**8%**
Achats consommés		(32,387)	(30,220)	(2,168)	7%
Services extérieurs et autres consommations	18	(1,089)	(763)	(326)	43%
Consommation de l'exercice		**(33,476)**	**(30,982)**	**(2,494)**	**8%**
Valeur ajoutée		**8,302**	**7,540**	**762**	**10%**
Charges de personnel	19	(1,980)	(1,846)	(134)	7%
Impôts, taxes et versements assimilés	20	(464)	(620)	155	-25%
Excédent brut d'exploitation		**5,858**	**5,074**	**783**	**15%**
Autres produits opérationnels	21	45	79	(34)	-43%
Autres charges opérationnelles	22	(56)	(72)	16	-22%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	23	(2,498)	(2,492)	(5)	0%
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1,792	1,952	(159)	-8%
Résultat opérationnel		**5,141**	**4,541**	**600**	**13%**
Produits financiers		161	138	23	16%
Charges financières		(234)	(182)	(52)	29%
Résultat financier	24	**(73)**	**(44)**	**(30)**	**68%**
Résultat ordinaire avant impôt		**5067**	**4497**	**570**	**13%**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	25	(1,021)	(892)	(129)	15%
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-	-	-	n/a
Résultat net des activités ordinaires		**4,046**	**3,605**	**441**	**12%**
Eléments extraordinaires (produits)		-	-	-	n/a
Eléments extraordinaires (charges)		-	-	-	n/a
Résultat extraordinaire		**-**	**-**	**-**	**n/a**
Résultat net de l'exercice		**4,046**	**3,605**	**441**	**12%**
Dont Part du Groupe		**4,067**	**3,590**		
Part des minoritaires		(21)	15		
Bénéfice par action, part du Groupe (DZD)		**159**	**141**		

Bilan de la période - (Actifs)

(en millions de DZD)	Note	30/06/2022	31/12/2021	Var	%
Actifs non courants					
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif	1	**703**	**703**	**-**	**0%**
Immobilisations incorporelles	2.1	**59**	**78**	**(19)**	**-24%**
Immobilisations corporelles	2.2			-	**n/a**
Terrains		2,018	2,018	-	0%
Bâtiments		523	556	(34)	-6%
Autres immobilisations corporelles		5,413	3,420	1,994	58%
Immobilisations en concession		-	-	-	n/a
Immobilisations encours	**3**	**7,399**	**8,600**	**(1,201)**	**-14%**
Immobilisations financières	**4**			**-**	**n/a**
Titres mis en équivalence		-	-	-	n/a
Autres participations et créances rattachées		5	5	(0)	0%
Autres titres immobilisés		-	-	-	n/a
Prêts et autres actifs financiers non courants		31	204	(173)	-85%
Impôts différés actif	5	767	767	-	0%
Total actifs non courants		**16,918**	**16,351**	**567**	**3%**
Actifs courants				**-**	**n/a**
Stocks et encours	**6**	**21,488**	**21,655**	**(167)**	**-0.8%**
Créances et emplois assimilés				**-**	**n/a**
Clients	7	25,568	26,607	(1,039)	-4%
Autres débiteurs	8	6,153	6,069	83	1%
Impôts et assimilés		1,914	1,575	338	21%
Autres créances et emplois assimilés		-	-	-	n/a
Disponibilités et assimilés				**-**	**n/a**
Placements et autres actifs financiers courants	9	201	1,001	(800)	-80%
Trésorerie	10	10,727	6,301	4,427	70%
Total actifs courants		**66,050**	**63,208**	**2,842**	**4%**
Total actifs		**82,968**	**79,559**	**3,409**	**4%**

Bilan de la période - (Passifs)

(en millions de DZD)	Note	30/06/2022	31/12/2021	Var	%
Capitaux propres					
Capital émis		5,104	5,104	-	0%
Capital non appelé		(0)	(0)	0	-25%
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		12,489	11,340	1,149	10%
Ecart de réévaluation		-	-	-	n/a
Ecart d'équivalence (1)		-	-	-	n/a
Résultat net - Résultat net du Groupe (1)		4,046	7,814	(3,768)	-48%
Autres capitaux propores - Report à nouveau		23,234	21,035	2,199	10%
Part de la société consolidante (1)		44,587	44,987	(400)	-1%
Part des minoritaires (1)		286	306	(21)	-7%
Total Capitaux propores		**44,873**	**45,293**	**(420)**	**-1%**
Passifs non courants					
Emprunts et dettes financières	11	3,478	4,160	(681)	-16%
Impôts (différés et provisionnés)	12	562	562	-	0%
Autres dettes non courantes		-	-	-	n/a
Provisions et produits constatés d'avance	13	-	-	-	n/a
Total passifs non courants		**4,041**	**4,722**	**(681)**	**-14%**
Passifs courants					
Fournisseurs et comptes rattachés	14	17,979	19,869	(1,890)	-10%
Impôts		1,171	1,712	(541)	-32%
Autres dettes	15	10,161	5,405	4,757	88%
Trésorerie passif	16	4,744	2,558	2,186	85%
Total passifs courants		**34,055**	**29,544**	**4,511**	**15%**
Total passifs et capitaux propres		**82,968**	**79,559**	**3,409**	**4%**

BIOPHARM SPA COMPTES INDIVIDUELS AU 30 JUIN 2022

compte de résultat individuel

(en millions de DZD)	Note	30/06/2022	30/06/2021	Var	%
Ventes et produits annexes	15	6,613	5,582	1,031	18%
Variation stocks produits finis et en cours		417	872	(456)	-52%
Production immobilisée		-	-	-	n/a
Subventions d'exploitation		-	-	-	n/a
Production de l'exercice		**7,029**	**6,454**	**575**	**9%**
Achats consommés	16	(4,006)	(3,554)	(452)	13%
Services extérieurs et autres consommations	17	(584)	(478)	(107)	22%
Consommation de l'exercice		**(4,590)**	**(4,031)**	**(559)**	**14%**
Valeur ajoutée		**2,439**	**2,423**	**16**	**1%**
Charges de personnel	18	(924)	(853)	(71)	8%
Impôts, taxes et versements assimilés		(8)	(7)	(1)	13%
Excédent brut d'exploitation		**1,507**	**1,563**	**(56)**	**-4%**
Autres produits opérationnels	19	255	281	(27)	-9%
Autres charges opérationnelles	20	(47)	(48)	1	-2%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	21	(859)	(531)	(328)	62%
Reprise sur pertes de valeur et provisions		377	200	177	89%
Résultat opérationnel		**1,232**	**1,464**	**(232)**	**-16%**
Produits financiers	22	(1)	249	(250)	-101%
Charges financières		(66)	(38)	(28)	75%
Résultat financier		**(68)**	**211**	**(278)**	**-132%**
Résultat ordinaire avant impôt		**1,164**	**1,675**	**(511)**	**-30%**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	23	(186)	(230)	44	-19%
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-	-	-	n/a
Résultat net des activités ordinaires		**978**	**1,445**	**(467)**	**-32%**
Eléments extraordinaires (produits)			-	-	n/a
Eléments extraordinaires (charges)		-	-	-	n/a
Résultat extraordinaire		-	-	-	**n/a**
Résultat net de l'exercice		**978**	**1,445**	**(467)**	**-32%**

Bilan de la période - (Actifs)

(en millions de DZD)	Note	30/06/2022	31/12/2021	Var	%
Actifs non courants					
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles	1	**44**	**61**	**(17)**	**-28%**
Immobilisations corporelles		**-**	**-**	**-**	**n/a**
Terrains		714	714	-	0%
Bâtiments		32	34	(3)	-7%
Autres immobilisations corporelles		2,205	2,348	(143)	-6%
Immobilisations en concession		-	-	-	n/a
Immobilisations encours	**2**	**3,619**	**3,292**	**327**	**10%**
Immobilisations financières	**3**	**-**	**-**	**-**	**n/a**
Titres mis en équivalence		-	-	-	n/a
Autres participations et créances rattachées		1,734	5,714	(3,980)	-70%
Autres titres immobilisés		-	-	-	n/a
Prêts et autres actifs financiers non courants		18	171	(153)	-90%
Impôts différés actif	4	202	202	-	0%
Total actifs non courants		**8,567**	**12,535**	**(3,968)**	**-32%**
Actifs courants				**-**	**n/a**
Stocks et encours	**5**	**6,085**	**4,877**	**1,209**	**25%**
Créances et emplois assimilés	**6**	**-**	**-**	**-**	**n/a**
Clients		3,647	1,364	2,284	167%
Autres débiteurs		7,676	6,075	1,602	26%
Impôts et assimilés		771	1,132	(362)	-32%
Autres créances et emplois assimilés		-	-	-	n/a
Disponibilités et assimilés	**7**	**-**	**-**	**-**	**n/a**
Placements et autres actifs financiers courants		1	1	-	0%
Trésorerie		1,934	1,349	585	43%
Total actifs courants		**20,115**	**14,797**	**5,318**	**36%**
Total actifs		**28,682**	**27,331**	**1,350**	**5%**

Bilan de la période - (Passifs)

(en millions de DZD)	Note	30/06/2022	31/12/2021	Var	%
Capitaux propres	8				
Capital émis		5,104	5,104	-	0%
Capital non appelé		-	-	-	n/a
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		2,282	3,648	(1,366)	-37%
Ecart de réévaluation		-	-	-	n/a
Ecart d'équivalence (1)		-	-	-	n/a
Résultat net - Résultat net du Groupe (1)		978	3,100	(2,122)	-68%
Autres capitaux propores - Report à nouveau		-	-	-	n/a
Part de la société consolidante (1)		**-**	**-**	**-**	**n/a**
Part des minoritaires (1)		**-**	**-**	**-**	**n/a**
Total Capitaux propores		**8,364**	**11,852**	**(3,488)**	**-29%**
Passifs non courants				**-**	**n/a**
Emprunts et dettes financières	9	3,403	4,061	(659)	-16%
Impôts (différés et provisionnés)	10	10	10	-	0%
Autres dettes non courantes		-	3	(3)	-100%
Provisions et produits constatés d'avance	11	-	-	-	n/a
Total passifs non courants		**3,413**	**4,074**	**(661)**	**-16%**
Passifs courants				-	n/a
Fournisseurs et comptes rattachés	12	2,723	2,925	(202)	-7%
Impôts		200	428	(228)	-53%
Autres dettes	13	10,924	5,917	5,007	85%
Trésorerie passif	14	3,058	2,135	923	43%
Total passifs courants		**16,905**	**11,405**	**5,500**	**48%**
Total passifs et capitaux propres		**28,682**	**27,331**	**1,350**	**5%**

Le rapport semestriel d'activité ainsi que les informations financières sont disponibles sur le site web de la société : **www.biopharmdz.com**

Opinion sur les états comptables semestriels :

En application du règlement de la COSOB N° 02/2000 du janvier 2000 relatif aux informations à publier par les sociétés dont les actions sont cotées en bourse, en notre qualtié de commissaires aux comptes et sur la base de notre examen limité, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause la régularité et la sincérité des comptes semestriels arrêtés au 30 Juin 2022, établis conformément aux règles et principes comptables algériens, et l'image fidèle qu'ils donnent du résultat des opérations du semestre ainsi que la situation financière et du patrimoine de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation à la fin de cette période.

Les états financiers ci-dessus ont été certifiés par les commissaires aux comptes dûment mandatés Messieurs : **Droua aissa et Lakhdar SENEINA.**

Etats financiers consolidés

Exercice 2020

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020
États financiers consolidés exercice clos le 31 Décembre 2020

Compte de résultat consolidé de la période					
(en millions de DZD)	Note	31/12/2020	31/12/2019	Var	%
Ventes et produits annexes	17	71 475	67 838	3 637	5%
Variation stocks produits finis et en cours		148	(172)	320	-186%
Production immobilisée		-	-	-	n/a
Subventions d'exploitation		-	-	-	n/a
Production de l'exercice		**71 623**	**67 666**	3 957	6%
Achats consommés		(55 447)	(51 115)	(4 332)	8%
Services extérieurs et autres consommations	18	(1 481)	(2 086)	606	-29%
Consommation de l'exercice		**(56 928)**	**(53 201)**	(3 727)	7%
Valeur ajoutée		**14 694**	14 464	230	2%
Charges de personnel	19	(3 510)	(3 448)	(62)	2%
Impôts, taxes et versements assimilés	20	(1 180)	(1 123)	(56)	5%
Excédent brut d'exploitation		**10 004**	**9 893**	112	1%
Autres produits opérationnels	21	482	271	211	78%
Autres charges opérationnelles	22	(2 093)	(89)	(2 004)	2243%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	23	(2 356)	(1 844)	(512)	28%
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 380	1 171	209	18%
Résultat opérationnel		**7 418**	**9 401**	(1 983)	-21%
Produits financiers		392	120	272	226%
Charges financières		(921)	(129)	(792)	615%
Résultat financier	24	**(529)**	**(9)**	(520)	5899%
Résultat ordinaire avant impôt		**6 889**	**9 392**	(2 504)	-27%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	25	(1 670)	(1 493)	(176)	12%
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		351	(295)	646	-219%
Résultat net des activités ordinaires		**5 570**	**7 604**	**(2 034)**	**-27%**
Eléments extraordinaires (produits)		-	-	-	n/a
Eléments extraordinaires (charges)		-	-	-	n/a
Résultat extraordinaire		**-**	**-**	**-**	**n/a**
Résultat net de l'exercice		**5 570**	**7 604**	**(2 034)**	**-27%**
Dont Part du Groupe		**5 554**	7557		
Part des minoritaires		16	48		
Bénéfice par action, part du Groupe (DZD)		**218**	296		

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020
États financiers consolidés exercice clos le 31 Décembre 2020

Passif						
(en millions de DZD)		Note	12/31/2020	12/31/2019	Var	%
Capitaux propres						
Capital émis			5 104	5 104	-	0%
Capital non appelé			-	-	-	n/a
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			9 874	9 521	352	4%
Ecart de réévaluation			-	-	-	n/a
Ecart d'équivalence (1)			-	-	-	n/a
Résultat net - Résultat net du groupe (1)			5 570	7 604	(2 034)	-27%
Autres capitaux propores - Report à nouveau			19 867	15 507	4 360	28%
	Part de la société consolidante (1)		40 113	**37 494**	**2 619**	**7%**
	Part des minoritaires (1)		303	**244**	**59**	**24%**
Total Capitaux propres			40 416	**37 737**	**2 678**	**7%**
Passifs non courants						
Emprunts et dettes financières		**11**	3 600	3 505	95	3%
Impôts (différés et provisionnés)		**12**	638	647	(9)	-1%
Autres dettes non courantes			-	-	-	n/a
Provisions et produits constatés d'avance		**13**	1	1	(1)	-60%
Total passifs non courants			4 238	**4 154**	**84**	**2%**
Passifs courants						
Fournisseurs et comptes rattachés		**14**	19 729	19 169	560	3%
Impôts			1 558	1 347	211	16%
Autres dettes		**15**	5 565	3 481	2 084	60%
Trésorerie passif		**16**	2 831	812	2 019	249%
Total passifs courants			29 683	**24 809**	**4 874**	**20%**
Total passifs et capitaux propres			74 336	66 700	7 637	11%

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020
États financiers consolidés exercice clos le 31 Décembre 2020

Actif					
(en millions de DZD)	Note	31/12/2020	31/12/2019	Var	%
Actifs non courants					
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif	**1**	683	**445**	238	54%
Immobilisations incorporelles	**2.1**	114	**156**	(42)	-27%
Immobilisations corporelles	**2.2**			-	n/a
Terrains		2 018	1 508	510	34%
Bâtiments		617	576	41	7%
Autres immobilisations corporelles		4 259	3 216	1 042	32%
Immobilisations en concession		-	-	-	n/a
Immobilisations encours	**3**	4 139	**2 342**	1 797	77%
Immobilisations financières	**4**			-	n/a
Titres mis en équivalence		-	-	-	n/a
Autres participations et créances rattachées		5	5	-	0%
Autres titres immobilisés		-	-	-	n/a
Prêts et autres actifs financiers non courants		392	331	61	18%
Impôts différés actif	**5**	850	382	468	122%
Total actifs non courants		13 078	**8 961**	**4 116**	**46%**
Actifs courants					
Stocks et encours	**6**	23 628	24 438	(810)	-3%
Créances et emplois assimilés					
Clients	**7**	24 060	22 666	1 394	6%
Autres débiteurs	**8**	5 798	5 291	507	10%
Impôts et assimilés		1 211	1 258	(47)	-4%
Autres créances et emplois assimilés		-	-	-	n/a
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants	**9**	1 002	540	462	85%
Trésorerie	**10**	5 560	3 546	2 014	57%
Total actifs courants		61 259	**57 738**	**3 521**	**6%**
Total actifs		**74 336**	**66 700**	**7 637**	**11%**

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020
États financiers consolidés exercice clos le 31 Décembre 2020

Tableaux des flux de trésorerie consolidés		
(en millions de DZD)	31/12/2020	31/12/2019
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	**6 586**	**3 064**
Résultat net de l'exercice	5 570	**7 604**
Dotations aux amortissements	714	626
Dotations aux provisions et pertes de valeurs	261	(50)
Variation impôts différés	(353)	295
Plus ou Moins value de cession	(40)	(54)
Marge brute d'autofinancement	6 152	**8 421**
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	434	**(5 358)**
- Variation de l'actif courant	1 992	(10 023)
- Variation du passif courant	(1 558)	4 665
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement	**(3 218)**	**(2 510)**
Décaissements sur acquisition d'immobilisations	(3 090)	(2 624)
Encaissements sur cessions d'immobilisations	42	57
Variation des Titres de participation	-	-
Incidence des variations de périmètre	(118)	-
Créances rattachées à des participations	-	-
Variation des placements (DAT)	(52)	57
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement	**(2 910)**	**337**
Variation des dettes à long terme	-	-
Variation des dettes à court terme	-	-
Variation Intérêts courus non échus (compte 518)	-	-
Emprunts	360	3 400
Remboursement Emprunts	(417)	(118)
Subvention reçue	-	-
Compte courant d'associés	90	(1)
Augmentation de capital	-	-
Variation prêts et autres actifs financiers non courants	(8)	(8)
Dividendes payés	(2 936)	(2 936)
Variation de trésorerie	**457**	**890**
Trésorerie d'ouverture	3 274	**2 383**
Trésorerie de clôture	3 731	**3 274**
Variation de trésorerie	**457**	**890**

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019
États financiers consolidés exercice clos le 31 Décembre 2019

Tableau de variation des capitaux propres consolidé

(en millions de DZD)	31/12/2019	Distribution de dividendes	Résultat de la période	Variation du périmètre de consolidation	31/12/2020
Capitaux propres					
Capital émis	5 104	-	-	-	5 104
Réserves & reports à nouveau	25 028	4 669	-	44	29 741
Résultat net du Groupe	7 604	(7 604)	5 570	-	5 570
Part de la société consolidante (1)	**37 494**	**(2 935)**	**5 554**	**-**	**40 113**
Part des minoritaires (1)	**244**	**(1)**	**16**	**44**	**303**
Total Capitaux propores	37 737	(2 936)	5 570	44	40 416

1 OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDES

Nous certifions que les états financiers consolidés de la SPA BIOPHARM arrêtés au 31 Décembre 2020 avec un total Actif/Passif de 74 336 414 142 DA et un résultat net 5 570 193 316 DA, soumis à votre approbation, sont réguliers, sincères et donnent une image fidèle de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble comprenant les sociétés comprises dans la consolidation de l'exercice clos le 31 Décembre 2020 ainsi que sa performance financière et ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément au Système Comptable Financier.

2 JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS

En application des dispositions des normes d'audit relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Principes comptables

Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous avons examiné la correcte application de ces principes retenus pour la présentation des comptes consolidés.

Périmètre et Méthodes de consolidation

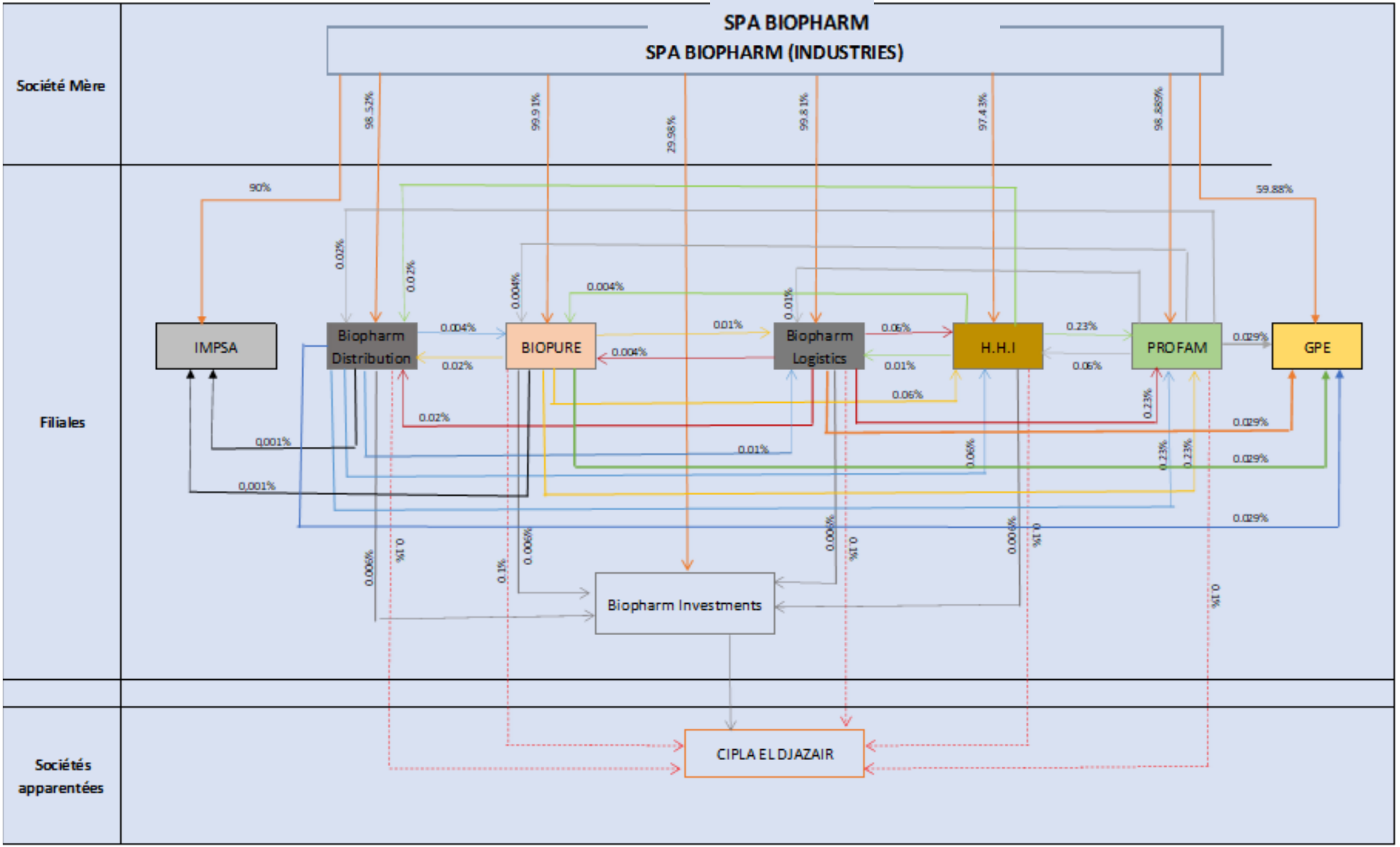
Compte tenu de la nature et du pourcentage de contrôle exercé par votre société sur les entités constituants l'ensemble du Groupe et la prise de participation à hauteur de 60% du capital de la SPA GPE en date du 15/10/2020, le périmètre de consolidation se présente tel que décrit sur le tableau ci-dessous.

A cet effet, la société a procédé à la consolidation des comptes suivant la méthode de l'intégration globale.

Nos travaux ont consisté à examiner les modalités mises en œuvre pour l'application de la méthode retenue, à revoir par sondage les calculs effectués par la société et à vérifier que les résultats obtenus donnent une image appropriée.

Nous vous informons que les sociétés par actions BIOPHARM Investment et CIPLA El Djazair n'ont pas été retenues dans la consolidation du fait que ces dernières ont été créées en 2016 et n'enregistrant aucune activité depuis.

Périmètre de consolidation



Ayant opté pour le régime fiscal de groupe, votre société a souscrit une déclaration fiscale «Groupe».
Notre travail a consisté à vérifier la conformité de cette déclaration par rapport aux dispositions fiscales régissant la fiscalité des groupes de sociétés, sa concordance avec les états financiers et de vérifier les calculs effectués pour la détermination du résultat fiscal imposable du « Groupe » et l'impôt afférent.
Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.
A titre d'information, la déclaration fiscale Groupe ayant servi de base à l'assiette de l'impôt sur les bénéfices (IBS) s'est traduite par un bénéfice global Groupe de **8 777 071 277 DA.**

DZD	Bénéfice	Abattement de 20% (entrée en bourse)	Base taxable	**IBS 2020**
Bénéfice taxé à 19%	2 751 863 254	550 372 651	2 201 490 603	418 283 214
Bénéfice taxé à 26%	6 025 208 023	1 205 041 605	4 820 166 417	1 253 243 270
Bénéfice exonéré (ANDI)	-	-	-	-
Total	8 777 071 277	1 755 414 255	7 021 657 021	1 671 526 483

3 ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

Les états financiers consolidés (bilan, comptes de résultats, tableau de flux de trésorerie, tableau de variation des capitaux propres et l'annexe) soumis à votre approbation sont en concordance avec les documents comptables examinés.
Ils sont présentés sous la forme prescrite par le Système Comptable Financier dit « SCF ».

4 VERIFICATIONS SPECIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en Algérie, à la vérification spécifique prévue des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.
Nous n'avons pas d'observations à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à ALGER, le 28 AVRIL 2021.

Les Commissaires aux comptes





Rabah BERARMA
Expert-comptable Diplômé
Commissaire aux comptes Agréé
Cité Beauséjour N°3- Bouzareah- ALGER
Agrément N° 0140
N° Inscription tableau 0604

Lakhdar SENEINA
Expert-comptable
Commissaire aux comptes Agréé
Lotissement EGZIB N°20-Birtouta-ALGER
Agrément N° 0298
N° Inscription tableau 0213

Groupe SAIDAL SPA

Etats financiers consolidés

Exercice 2020

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA
Direction des Finances et Comptabilité
DATE DE CLOTURE : 31/12/2020

BILAN CONSOLIDE DES FILIAES DU GROUPE ET PARTICIPATIONS MINORITAIRES

ACTIF	31/12/2020			31/12/2019
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIFS NON COURANTS				
Écart d'acquisition (ou godwill)	141 648 564,00	0,00	141 648 564,00	141 648 564,00
Immobilisations incorporelles	468 576 191,02	343 249 100,26	125 327 090,76	174 057 244,76
Immobilisations corporelles	0,00	0,00	0,00	0,00
Terrains	4 398 481 823,42	0,00	4 398 481 823,42	3 805 721 423,42
Bâtiments	13 261 407 322,31	5 844 143 212,84	7 417 264 109,47	7 492 164 949,94
Autres immobilisations corporelles	20 778 518 111,59	15 362 335 010,82	5 416 183 100,77	5 632 128 168,46
Immobilisations en concession	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations en cours	3 523 900 855,21	0,00	3 523 900 855,21	3 580 260 802,98
Immobilisations financières	0,00	0,00	0,00	0,00
Titres mis en équivalences - entreprises associées	2 134 015 175,22	0,00	2 134 015 175,22	2 960 993 718,84
Autres participations et créances rattachées	335 939 575,00	59 416 028,43	276 523 546,57	48 760 055,87
Autres titres immobilisés	2 002 300 000,00	0,00	2 002 300 000,00	2 500 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	14 614 749,45	0,00	14 614 749,45	107 512 187,56
Impôts différés actif	352 717 927,73	0,00	352 717 927,73	329 960 563,53
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	47 412 120 294,95	21 609 143 352,35	25 802 976 942,60	26 773 207 679,36
ACTIFS COURANTS	0,00	0,00		
Stocks et encours	7 191 992 769,17	641 539 237,02	6 550 453 532,15	6 887 530 621,19
Créances et emplois assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00
Clients	5 911 959 706,26	1 887 229 726,08	4 024 729 980,18	3 177 533 740,40
Autres débiteurs	1 316 384 098,39	7 500,00	1 316 376 598,39	1 436 859 091,79
Impôts	188 887 081,60	0,00	188 887 081,60	222 336 344,63
Autres actif courant	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19	0,00	18 559 989,19	18 559 989,19
Trésorerie	2 868 002 018,68	82 435 666,36	2 785 566 352,32	1 918 151 410,71
TOTAL ACTIFS COURANTS	17 495 785 663,29	2 611 212 129,46	14 884 573 533,83	13 660 971 197,91
TOTAL GENERAL ACTIF	64 907 905 958,24	24 220 355 481,81	40 687 550 476,43	40 434 178 877,27

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA
Direction des Finances et Comptabilité
DATE DE CLOTURE : 31/12/2020

BILAN CONSOLIDE DES FILIALES DU GROUPE ET PARTICIPATIONS MINORITAIRES

PASSIF	31/12/2020	31/12/2019
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Dotation de l'état	0,00	0,00
Autres fonds propres	411 677 000,00	411 677 000,00
Primes et réserves -(réserves consolidées)	14 634 151 624,90	14 047 153 641,65
Ecarts de réévaluation	3 063 429 710,86	2 686 752 011,24
Écart d'équivalence	1 408 146 175,93	1 905 284 336,88
Résultat Net	189 936 341,33	793 514 004,08
Autres capitaux propres -report à nouveau	-797 268 702,03	-1 178 074 235,34
Intérêts minoritaires	824 482 635,96	609 971 657,90
TOTAL I	22 234 554 786,95	21 776 278 416,42
PASSIFS NON COURANTS	0,00	
Emprunts et dettes financieres	10 404 842 508,14	10 403 266 267,81
Impots (différés et provisionnés)	24 094 670,27	21 011 203,32
Autres dettes non courantes	0,00	593 645 268,24
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 626 040 712,04	1 446 788 017,73
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	12 054 977 890,45	12 464 710 757,10
PASSIFS COURANTS	0,00	
Fournisseurs et comptes rattachés	1 247 407 073,70	1 556 885 668,31
Impôts	175 915 917,23	116 625 268,50
Autres dettes	4 052 684 542,80	3 708 972 235,69
Trésorerie passif	922 010 265,30	810 706 531,25
TOTAL PASSIF COURANT III	6 398 017 799,03	6 193 189 703,75
TOTAL GENERAL PASSIF	40 687 550 476,43	40 434 178 877,27

Direction des Finances et Comptabilité

DATE DE CLOTURE : 31/12/2020

BILAN CONSOLIDE DES FILILAES DU GROUPE ET PARTICIPATIONS MINORITAIRES

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	31/12/2020	31/12/2019
Chiffre d'affaires	9 809 929 760,98	9 392 750 935,10
Variation stocks produits finis et en cours	264 531 468,40	1 085 935 007,08
Production immobilisée	0,00	0,00
Subvention d'exploitation	0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	10 074 461 229,38	10 478 685 942,18
Achats consommés	-4 245 356 684,94	-4 577 729 592,68
Services extérieurs et autres consommations	-910 765 524,13	-1 113 922 480,89
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-5 156 122 209,07	-5 691 652 073,57
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	4 918 339 020,31	4 787 033 868,61
Charges de personnel	-3 609 396 024,60	-3 514 951 683,35
Impôts, taxes et versements assimilés	-201 768 850,04	-154 310 399,06
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 107 174 145,67	1 117 771 786,20
Autres produits opérationnels	205 038 628,28	687 941 345,58
Autres charges opérationnelles	-109 057 603,07	-75 628 723,04
Dotations aux amortissements,provisions et pertes de valeur	-1 088 338 701,82	-1 399 508 839,03
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	214 605 132,80	664 533 494,03
V - RESULTAT OPERATIONNEL	329 421 601,86	995 109 063,74
Produits financiers	129 016 705,12	152 968 301,58
Charges financières	-154 762 522,08	-343 123 098,91
VI - RESULTAT FINANCIER	-25 745 816,96	-190 154 797,33
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	303 675 784,90	804 954 266,41
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-88 374 651,00	-77 823 533,00
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-19 069 142,98	5 579 922,73
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 623 121 695,58	11 984 129 083,37
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-10 388 751 418,70	-11 262 578 272,69
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	234 370 276,88	721 550 810,68
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	234 370 276,88	721 550 810,68
Résultat minoritaires	-592 334,84	19 736 411,44
part dans le Résutat dans Stes mises en équivalence	-43 841 600,71	52 226 781,96
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	189 936 341,33	793 514 004,08

Sous réserves *des observations, remarques et recommandations, contenues dans le rapport général, nous* ***certifions*** *que les comptes annuels de la société mère et les comptes consolidés, tels qu'ils sont arrêtés au 31 décembre 2020 par le Conseil d'Administration et figurant en annexe, sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice ainsi que de la situation financière et patrimoniale du* ***Groupe Industriel SAIDAL Spa*** *arrêtée à la même date.*

Les comptes annuels clôturés au 31 décembre 2020, ont été arrêtés et validés sous la responsabilité du Conseil d'Administration, conformément aux dispositions statutaires et réglementaires avec les chiffres suivants :

- ***Etats financiers - Société Mère SAIDAL Spa***

○ *Total bilan – Actif/ Passif*	*37.293.447.457,12 DA*
○ *Résultat net, bénéficiaire*	*253.900.683,99 DA*
○ *Impact d'assainissement des comptes sur le cpte report à nouveau « Positif »*	*683.888.702,27 DA*

- ***Etats financiers – comptes consolidés Groupe Industriel SAIDAL Spa***

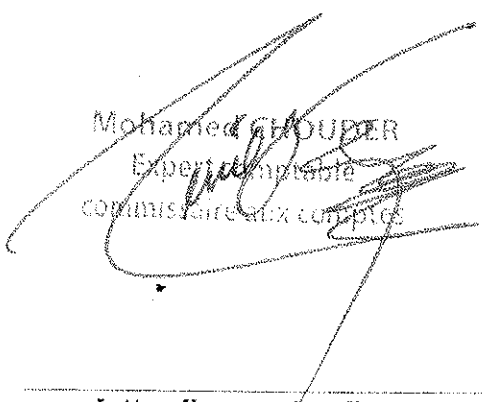
○ *Total bilan – Actif/ Passif*	*40.687.550.476,43 DA*
○ *Résultat net, bénéficiaire*	*189.936.341,33 DA*

En vous remerciant pour votre confiance, je vous prie d'agréer, Monsieur Le Président l'expression de ma haute considération.

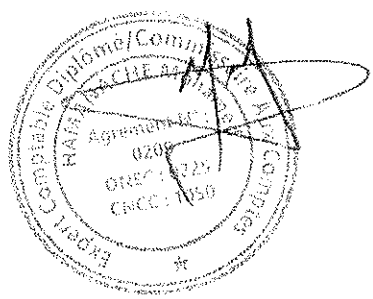
Fait à Alger, le 15 Juin 2021

Les Commissaires aux comptes

CHOUDER Mohamed



HAMANACHE Mohamed





Etats financiers consolidés

1er semestre 2022

États financiers consolidés Groupe SAIDAL Industriel SAIDAL Spa au 30/06/2022

« BILAN APRES RETRAITEMENTS »



Bilan consolidé des filiales du groupe au 30/06/2022 - Actif - (Avant affectation & autres traitements)

ACTIF	30/06/22			30/06/21
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIFS NON COURANTS				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	141 648 564.00	0.00	141 648 564.00	141 648 564.00
Immobilisations incorporelles	468 576 191.02	419 618 292.65	48 957 898.37	99 754 661.64
Immobilisations corporelles	0.00	0.00	0.00	0.00
Terrains	4 398 481 823.42	0.00	4 398 481 823.42	4 398 481 823.42
Bâtiments	13 341 236 298.43	6 090 066 151.32	7 251 170 147.11	7 113 909 870.30
Autres immobilisations corporelles	20 862 310 626.69	15 425 812 157.55	5 436 498 469.14	5 434 049 168.99
Immobilisations en concession	322 740 000.00	0.00	322 740 000.00	322 740 000.00
Immobilisations en cours	4 357 717 736.04	0.00	4 357 717 736.04	3 701 829 193.34
Immobilisations financières	0.00	0.00	0.00	0.00
Titres mis en équivalences - entreprises associées	2 007 608 179.30	0.00	2 007 608 179.30	2 020 141 333.37
Autres participations et créances rattachées	384 439 575.00	0.00	384 439 575.00	263 648 546.57
Autres titres immobilisés	2 001 000 000.00	0.00	2 001 000 000.00	2 002 300 000.00
Prêts et autres actifs financiers non courants	87 961 343.52	0.00	87 961 343.52	19 339 749.45
Impôts différés actif	272 024 187.07	0.00	272 024 187.07	288 236 060.20
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**48 645 744 524.49**	**21 935 496 601.52**	**26 710 247 922.97**	**25 806 078 971.28**
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	10 512 116 017.49	647 819 657.89	9 864 296 359.60	6 521 964 675.35
Créances et emplois assimilés	0.00	0.00	0.00	0.00
Clients	6 341 475 140.27	1 972 357 046.12	4 369 118 094.15	3 073 537 223.26
Autres débiteurs	1 380 883 489.11	7 500.00	1 380 875 989.11	1 342 379 530.01
Impôts	263 525 556.70	0.00	263 525 556.70	166 744 639.69
Autres actif courant	0.00	0.00	0.00	0.00
Disponibilités et assimilés	0.00	0.00	0.00	0.00
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989.19	0.00	18 559 989.19	18 559 989.19
Trésorerie	2 991 701 955.27	82 435 666.36	2 909 266 288.91	3 575 500 266.92
TOTAL ACTIFS COURANTS	**21 508 262 148.03**	**2 702 619 870.37**	**18 805 642 277.66**	**14 698 686 324.42**
TOTAL GENERAL ACTIF	**70 154 006 672.52**	**24 638 116 471.89**	**45 515 890 200.63**	**40 504 765 295.70**

Bilan Consolidé des filiales adoptant la présentation Minorée au 30/06/2022 - PASSIF -
En DZD

PASSIF	30/06/22	30/06/21
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 500 000 000.00	2 500 000 000.00
Dotation de l'état	411 677 000.00	411 677 000.00
Autres fonds propres	0.00	0.00
Primes et réserves -(réserves consolidées)	15 796 006 288.78	15 318 040 327.17
Ecarts de réévaluation	3 055 720 451.96	3 063 429 710.86
Écart d'équivalence	1 402 743 835.44	1 397 841 253.37
Résultat Net	339 755 196.01	426 192 433.81
Autres capitaux propres -report à nouveau	-1 307 179 061.21	-1 329 771 979.42
Intérêts minoritaires	825 002 890.34	819 364 454.05
TOTAL I	**23 023 726 601.32**	**22 606 773 199.84**
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	14 240 706 767.52	10 718 529 011.25
Impôts (différés et provisionnés)	7 110 987.15	24 620 982.15
Autres dettes non courantes	322 740 000.00	322 740 000.00
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 089 472 705.57	1 156 882 715.28
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	**15 660 030 460.24**	**12 222 772 708.68**
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 684 599 715.23	1 197 185 726.38
Impôts	17 698 336.30	113 539 110.30
Autres dettes	4 151 590 427.08	4 083 695 783.09
Trésorerie passif	978 244 660.46	280 798 767.41
TOTAL PASSIF COURANT III	**6 832 133 139.07**	**5 675 219 387.18**
TOTAL GENERAL PASSIF	**45 515 890 200.63**	**40 504 765 295.70**

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	30/06/22	30/06/21
Chiffre d'affaires	6 491 131 955.35	4 454 909 918.88
Variation stocks produits finis et en cours	2 361 841 939.55	431 550 576.48
Production immobilisée		
Subvention d'exploitation		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	**8 852 973 894.90**	**4 886 460 495.36**
Achats consommés	-5 822 330 088.38	-1 988 427 686.70
Services extérieurs et autres consommations	-494 627 890.89	-454 302 268.90
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	**-6 316 957 979.27**	**-2 442 729 955.60**
III - VALEUR AJOUTTEE D'EXPLOITATION (I - II)	**2 536 015 915.63**	**2 443 730 539.76**
Charges de personnel	-1 893 662 532.46	-1 911 234 944.28
Impôts, taxes et versements assimilés	-71 988 280.45	-70 292 469.71
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**570 365 102.72**	**462 203 125.77**
Autres produits opérationnels	14 168 890.55	101 069 022.97
Autres charges opérationnelles	-29 925 774.00	-26 953 430.60
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-313 098 747.73	-547 402 892.98
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	59 490 161.30	486 757 589.81
V - RESULTAT OPERATIONNEL	**300 999 632.84**	**475 673 414.97**
Produits financiers	55 132 955.86	49 479 739.30
Charges financières	-83 674 308.59	-58 638 233.02
VI - RESULTAT FINANCIER	**-28 541 352.73**	**-9 158 493.72**
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	**272 458 280.11**	**466 514 921.25**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-10 000.00	-10 000.00
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-12 064 229.15	66 206 007.97
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	8 981 765 902.61	5 523 766 847.44
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-8 697 253 393.35	-5 123 467 934.16
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	**284 512 509.26**	**400 298 913.28**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0.00	0.00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0.00	0.00
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**284 512 509.26**	**400 298 913.28**
Résultat minoritaires	33 836 788.80	19 304 040.53
part dans les Résultats nets des sociétés mises en équivalence	21 405 897.95	6 589 480.00
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**339 755 196.01**	**426 192 433.81**

Opinion sur les comptes du Groupe Industriel SAIDAL Spa au 30 juin 2022

En application du règlement de la COSOB N°2000/02 du 20 Janvier 2000 relatif aux informations à publier par les sociétés dont les actions sont cotées en Bourse, nous avons procédé à un examen limités des comptes consolidés du Groupe Industriel de SAIDAL Spa tels que arrêtés par le Conseil d'Administration en date du 06 Novembre 2022, sous sa responsabilité avec un total Actif/Passif d'un montant de 45 515 890 200,63 DA et un résultat bénéficiaire de 339 755 196,01 DA.

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur la sincérité, la régularité des comptes et de la situation financière et des informations fournies par les Dirigeants de SAIDAL Spa.

Suite à nos travaux d'audit limités, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause la régularité et la sincérité des comptes consolidés du groupe SAIDAL Spa ainsi que l'image fidèle de son résultat, son patrimoine et sa situation financière du premier semestre 2022.

Cependant, le groupe industriel SAIDAL Spa doit prendre en charge les observations et recommandations signalées par les Commissaires aux comptes des filiales et participations.

Fait à Alger, le 21 Novembre 2022

Les Commissaires aux comptes

HAMANACHE Mohamed

CHOUDER Mohamed