

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أهمية اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة
دراسة حالة شركة الاتصالات موبيليس ورقلة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

سعاد معاليم

إعداد الطالب:

عديلة مدور

...../Master-GE/GO -GSO /2013	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

الأهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم

وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى:

الذرع الواقي والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتياقي، لك أقدم وسام الإستحقاق، أنت أباي العزيز أطال الله عمره. رمز العطاء وصدق الإيحاء، إلى ذروة العطف والوفاء، لك يا أجمل حواء، أنت أمي الغالية أطال الله عمره.

الذر النادر والذخر العامر أرجو التوفيق من القادر لأختي وأخواتي الأعراف: يوسف، فريدة، نسيم، سعاد، سليم، هبة الله، و إلى روح أخي الطاهرة "جمال" نطلب من المولى عز وجل أن يسكنه فسيح جنانه .

إلى رمز المحبة و الوفاء الذي أحيا بنبضه وبجسور محبته و الذي منحني ثقته زوجي الذي وقف معي في السراء و الضراء من أجل تحقيق أمنيته عبد السلام أطال الله في عمره.

إلى جميع أفراد العائلة: عمي المكي، عمتي حدة، جميلة، مراد، سورية، إسماعيل، عبد الحق، بلال، خديجة، مريم، يمينة...

إلى جيل المستقبل: هبة الله، عماد، أسامة، نجوى، عبد النور، ريتاج...

رمز الصداقة وحسن العلاقة إلى زملاء الدراسة دفعة التسيير الاستراتيجي للمنظمات

إلى من هم إنطلاقة الماضي وعون الحاضر وسند المستقبل صديقاتي و أخص بالذكر "نجاي محبوبة".

إلى جميع أساتذتي في مراحل تعليمي .

إلى كل من مدّ يد المساعدة من قريب أو بعيد وساهم معنا في تذليل ما واجهتنا من صعوبات .

إلى بلد المليون ونصف مليون شهيد.

إلى كل هؤلاء أهديهم سلاما لو رفع إلى السماء لكان قمرا منيرا ولو نزل إلى الأرض لكساها سندسا وحريرا ولو امتزج بماء البحر لجعل الملح الأجاج عذبا فراتا سلسبيلا.

ومن نساه القلم فلن ينساه القلب

عديلة

تشكرات

أشكر الله وأحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم والبصيرة.

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى نبع العون، إلى من وجهني دون وهن، إلى من زودني بكل شحن إلى أستاذتي الفاضلة " معاليم سعاد" المشرفف على هذه المذكرة، وإلى الدكتور الفاضل من جامعة ورقلة شعوبي محمد فوزي، وإلى الأستاذ رجم خالد لكم مني الشكر الجزيل وخالص الإحترام والتقدير ودمتم الشعاع المنير جزاك الله عنا كل خير.

الملخص

في مواجهة التغير التكنولوجي، وتقلب ظروف التشغيل و الأسواق، أصبحت المعلومات التكنولوجية أمراً حيوياً للمؤسسات، واليقظة الإستراتيجية تعد قوة حقيقية لهذه الأخيرة حيث تترجم قدرتها المتميزة على توقع المستقبل، فهي لا تسمح فقط باستغلال الفرص و تجنب التهديدات، وإنما تسعى إلى تحليل حركة الفعاليات الاقتصادية، وتأمين الحماية لها، وتحقيق مصالحها، فهي بذلك أداة حقيقية لصنع و اتخاذ القرار الإستراتيجي للمؤسسة و ذلك باتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية.

Résumé

Face à l'accélération du changement technologique, de la variabilité des conditions de fonctionnement des marchés, l'information technologique devient vitale pour les entreprises .

La veille stratégique consiste une véritable force pour les entreprises dans le mesure ou elle traduit une redoutable capacité à anticiper l'avenir, elle permet en effet non seulement d'exploiter les opportunités et de prévenir les menaces, mais également d'analyser les mouvements des acteurs économiques qu'il s'agisse de s'en prémunir ou d'en tirer avantage, elle constitue un véritable instrument de décision stratégique et va permettre à l'entreprise de se positionner sur l'échiquier concurrentiel de la meilleure façon qui soit pour réaliser un avantage concurrentiel.

فهرس المواضيع

مقدمة

- 01 الفصل الأول: الإطار النظري للقرارات الإستراتيجية
- 02 المبحث الأول: أساسيات حول عملية اتخاذ القرارات
- 02 المطلب الأول: مفهوم القرار و خصائصه
- 06 المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار
- 10 المطلب الثالث: أنواع القرارات
- 15 المبحث الثاني: مدخل إلى القرارات الإستراتيجية
- 15 المطلب الأول: مفهوم القرار الاستراتيجي و خصائصه
- 17 المطلب الثاني: أهمية القرار الاستراتيجي
- 18 المطلب الثالث: مميزات القرار الاستراتيجي
- 22 المبحث الثالث: هيكلية صنع القرار الإستراتيجي و كيفية صنعه و مراحل عملية صنعه
- 22 المطلب الأول: هيكلية صنع القرار الإستراتيجي
- 24 المطلب الثاني: كيفية صنع القرار الاستراتيجي و فاعليته
- 28 المطلب الثالث: مراحل عملية تحليل و صناعة القرار الإستراتيجي
- 43 المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي
- 43 المطلب الأول: تصنيف القرارات الإستراتيجية
- 46 المطلب الثاني: أسلوب اتخاذ القرارات الإستراتيجية
- 51 المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية
- 61 الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية
- 62 المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اليقظة الإستراتيجية
- 62 المطلب الأول: مفهوم مصطلح اليقظة والتفرقة بينها وبين الذكاء الاستراتيجي
- 70 المطلب الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية وشروط فعاليتها
- 72 المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية

74.....	المبحث الثاني: تنظيم اليقظة الإستراتيجية و مراحلها و مزاياها
74.....	المطلب الأول :ممثلو اليقظة الإستراتيجي
77	المطلب الثاني :مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية
82.....	المطلب الثالث :مزايا اليقظة الإستراتيجية
83	المبحث الثالث :أنواع اليقظة الإستراتيجية و معلوماتها
84	المطلب الأول :اليقظة التكنولوجية
91	المطلب الثاني : اليقظة التنافسية والتجارية
93	المطلب الثالث : أنواع أخرى لليقظة الإستراتيجية
96.....	المطلب الرابع : معلومات اليقظة الإستراتيجية
100	المبحث الرابع: منفعة اليقظة الإستراتيجية وأساليبها اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة
100	المطلب الأول: منفعة اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية
101	المطلب الثاني: أساليب اليقظة الإستراتيجية اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة
102	الفصل الثالث :دراسة ميدانية عن المؤسسة محل الدراسة
104	المبحث الأول :عموميات عن المؤسسة
104	المطلب الأول :التعريف بالمؤسسة
106	المطلب الثاني :أهداف المؤسسة
107	المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للمؤسسة
111.....	المبحث الثاني :المبادئ و الخدمات و الامتيازات التي تقدمها مؤسسة موبيليس
111	المطلب الأول:مبادئ مؤسسة موبيليس
111	المطلب الثاني :الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس
114.....	المطلب الثالث :الامتيازات التي تقدمها مؤسسة موبيليس
115.....	المبحث الثالث :تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس
115.....	المطلب الأول :منهجية الدراسة الميدانية
118.....	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الاستبيان
.....	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق

الخطة

الفصل الأول: الإطار النظري للقرارات الإستراتيجية

المبحث الأول: أساسيات حول عملية اتخاذ القرارات

المطلب الأول: مفهوم القرار و خصائصه

المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار

المطلب الثالث: أنواع القرارات

المبحث الثاني: مدخل إلى القرارات الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم القرار الاستراتيجي و خصائصه

المطلب الثاني: أهمية القرار الاستراتيجي

المطلب الثالث: مميزات القرار الاستراتيجي

المبحث الثالث: هيكلية صنع القرار الإستراتيجي و كيفية صنعه و مراحل عملية صنعه واتخاذ

المطلب الأول: هيكلية صنع القرار الإستراتيجي

المطلب الثاني: كيفية صنع القرار الاستراتيجي وفاعليته

المطلب الثالث: مراحل عملية تحليل و صناعة القرار الإستراتيجي

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي

المطلب الأول: تصنيف القرارات الإستراتيجية

المطلب الثاني: أسلوب اتخاذ القرارات الإستراتيجية

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اليقظة الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم مصطلح اليقظة والتفرقة بينها وبين الذكاء الاستراتيجي

المطلب الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية وشروط فعاليتها

المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثاني: تنظيم اليقظة الإستراتيجية و مراحلها و مزاياها

المطلب الأول: ممثلو اليقظة الإستراتيجية

المطلب الثاني: مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية

المطلب الثالث: مزايا اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثالث :أنواع اليقظة الإستراتيجية و معلوماتها

المطلب الأول :اليقظة التكنولوجية

المطلب الثاني : اليقظة التنافسية والتجارية

المطلب الثالث : أنواع أخرى لليقظة الإستراتيجية

المطلب الرابع : معلومات اليقظة الإستراتيجية

المبحث الرابع: منفعة اليقظة الإستراتيجية وأساليبها اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة

المطلب الأول: منفعة اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

المطلب الثاني: أساليب اليقظة الإستراتيجية اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة

الفصل الثالث :دراسة ميدانية عن المؤسسة محل الدراسة

المبحث الأول :عموميات عن المؤسسة

المطلب الأول :التعريف بالمؤسسة

المطلب الثاني :أهداف المؤسسة

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني :المبادئ و الخدمات و الإمتيازات التي تقدمها مؤسسة موبيليس

المطلب الأول:مبادئ مؤسسة موبيليس

المطلب الثاني :الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس

المطلب الثالث :الامتيازات التي تقدمها مؤسسة موبيليس

المبحث الثالث :تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس

المطلب الأول :منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الاستبيان

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	أنواع القرارات	01
14	مواصفات القرارات الإدارية	02
20	خصائص القرارات الإستراتيجية مقارنة بالقرارات الإدارية	03
64	المراحل الأساسية لتطور اليقظة الإستراتيجية	04
77-75	ممثلو عملية اليقظة	05
120	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
121	توزيع أفراد العينة حسب العمر	07
122	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	08
123	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	09

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
--------	-------------	-----------

05	مراحل تفكيك عملية اتخاذ القرار	01
09	خطوات صنع القرار	02
32	كيفية جمع المعلومات و الأفكار عن المشكلة	03
	الخطوات المنهجية لتحليل وصنع القرار الإستراتيجي	04
69	علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الإستراتيجي	05
70	مصطلح الذكاء الاقتصادي	06
74	ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية	07
78	مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية	08
82	انتاج المعلومات من خلال اليقظة الإستراتيجية	09
87	مراحل حياة دورة التكنولوجيا	10
90	الدور الرئيسي الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لإعداد القرارات المستقبلية	11
96	الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى الخمس ليور تر	12
100	معلومات اليقظة الإستراتيجية	13
102	خطوات دراسة السوق	14
108	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة موبيليس	15
120	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	16
121	توزيع أفراد العينة حسب العمر	17
122	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	18
123	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	19

المقدمة العامة

مقدمة

مع فتح الأسواق المحلية أمام المنافسة العالمية والتقدم التكنولوجي السريع وتحول العالم إلى قرية صغيرة، أصبحت المنظمات تعيش في بيئة تمتاز بدرجة كبيرة من عدم التأكد، وأصبحت فيه المعلومات التي تخص محيط المنظمة الخارجي أو الداخلي كثيرة و ومتشعبة ومتجددة بشكل سريع جدا، الأمر الذي أثر على فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ذلك أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية يعتمد بشكل كبير على مدى توفر المعلومة ونوعها وشموليتها ودرجة تحليلها وترجمتها.

وفي وقت أصبحت المعلومة كمورد أساسي للمنظمة ومصدر غنى تميز تفوق لها بدأت تظهر الحاجة إلى ضرورة معرفة ما يدور في محيط المنظمة وبيئتها وما يستجد من أحداث .وإزاء ثورة المعلومات والاتصالات التي يشهدها العالم لم يعد هناك بد من التحرك الجاد لمواكبة هذه التطورات والتغيرات المتسارعة وتحقيق الاستفادة القصوى مما تتيحه الفرص الإيجابية وتجنب ما يصاحبها من آثار ونتائج سلبية.

و تعتبر اليقظة الإستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ، فهي تختص بالتسيير الأمتل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة و ضمان نشاطها و تحسين تنافسيتها و هذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة و معالجتها و تحليلها ثم نشرها و استخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة و تجنب المخاطر المحتملة و كل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية، و تحث اليقظة الإستراتيجية على ضرورة الإنصات إلى بيئة المنظمة من زبائن، تكنولوجيا، موردين، منافسين، وذلك لمالها من أهمية في صناعة القرارات منها القرارات الإستراتيجية ، و ضمان نشاط المؤسسة و هذا من خلال خطوات عمل مدروسة في جميع القطاعات التي تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن محيطها، و تبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها، و تدعيم قدرتها على الدفاع و على الهجوم، وكذا السبيل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة في السوق.

من هنا سنحاول في هذا البحث التعرف على نظام اليقظة الإستراتيجية كوسيلة هامة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، وهو الأمر الذي يضمن لها مكانة تنافسية في ضل التغيرات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسة.

إشكالية الدراسة:

- على ضوء ما سبق يمكن بلورة إشكالية هذا البحث في التساؤل الجوهري التالي :
- كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة ؟**
- و لتدعيم هذه الإشكالية ،ارتأينا طرح التساؤلات التالية:
- 1- ما لمقصود باليقظة الإستراتيجية وما هي مكوناتها ومراحلها؟
 - 2- كيف يتم تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية؟
 - 3- كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة ؟
 - 4- كيف يمكن الاستفادة من وجود نظام لليقظة من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة ؟
 - 5- ما واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة الاتصالات موبيليس "ورقلة"؟

فرضيات الدراسة:

- للإجابة عن هذه الإشكالية ، واعتمادا على متغيرات النموذج تم وضع الفرضيات التالية:
- 1- هناك علاقة ارتباط بين اليقظة الإستراتيجية و عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية .
 - 2- الإدارة المسؤولة عن التردد البيئي هي الإدارة العليا، والمصلحة هي مصلحة التخطيط الاستراتيجي .
 - 3- هناك عدة أسباب تدفع العاملين في المؤسسة إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على اليقظة الإستراتيجية.
 - 4- توجد عدة متطلبات تؤدي إلى نجاح القرارات الإستراتيجية المتخذة في المؤسسة .

مكانة الموضوع من الدراسات السابقة:

موضوع بحثنا هذا يركز على اليقظة الإستراتيجية كوسيلة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة و هو بذلك يختلف عن الكثير من الدراسات التي ناقشت موضوع اليقظة الإستراتيجية و لكن بإشكاليات مختلفة .من بين هذه الدراسات نذكر:

1-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحثة " نحاسية رتيبة " بعنوان " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير 2003 ، و اقتصرت الباحثة في هذه الدراسة على دراسة أحد أنواع اليقظة الإستراتيجية و المتمثلة في اليقظة التنافسية و حاولت تطبيق دراستها على الخطوط الجوية الجزائرية ، و خلصت الدراسة إلى انعدام ثقافة اليقظة في هذه المؤسسة.

2- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحث " عليوات رفيق " بعنوان "إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس" ، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005 و الباحث حاول من خلال هذه الدراسة اقتراح نموذج لجهاز اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس للتحسين من تنافسيته.

3- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحث " كرومي سعيد " بعنوان " أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية" ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية الحقوق و العلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2008 / 2009، و حاول الباحث في دراسته توضيح كيف يمكن أن يساهم نظام اليقظة الإستراتيجية في تفعيل وتصويب قرارات المؤسسة الجزائرية و قام بإجراء دراسة مقارنة بين موبيليس جيزي و نجمة، و توصل من خلال دراسته أنه على مستوى المتعاملين الثلاث لا يوجد تطبيق لمفهوم اليقظة بشكل منتظم و رسمي و خاصة مؤسسة موبيليس التي تفنقر لثقافة اليقظة فهي تمارس هذا المفهوم بشكل عشوائي.

من خلال الدراسات السابقة التي أشرنا إليها نلاحظ أن هناك بعض النقاط المشتركة بينها و بين موضوع بحثنا في كونها تطرقت لموضوع اليقظة الإستراتيجية ، إلا أن كل دراسة ركزت على جانب معين بحيث ركزت الدراسة الأولى على دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية أما الدراسة الثانية ركزت على ضرورة إرساء نظام لليقظة من أجل تحسين تنافسية المؤسسة و الدراسة الثالثة على أهمية اليقظة في تفعيل القرارات . فما بين دور و ضرورة و أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية و تحسين تنافسية المؤسسة و أهميتها في تفعيل القرارات يأتي موضوعنا لمواصلة حلقة البحث حول اليقظة الإستراتيجية كوسيلة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

وقد تم اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب منها:

-الأسباب الذاتية:

-تتمثل في الرغبة و الفضول في الخوض في كل ما هو جديد كما أن قلة البحوث التي تتناول الموضوع بالغة العربية كان دافعا مشجعا لاختياره.

-الميل الشخصي والرغبة الذاتية في معالجة الموضوع.

- الأسباب الموضوعية:

- تتمثل في كون أن المؤسسات تعيش حاليا منافسة شرسة سواء على المستوى المحلي أو العالمي حيث يكون البقاء للأصلح الذي يتمكن من القيام بتحليل دقيق لبيئته و اكتشاف التهديدات و الفرص المتواجدة بها، و بالتالي مواكبة هذه التطورات و إجراء تغييرات للمحافظة على هذا التفوق و الريادة. إذن الدوافع الموضوعية تتمثل في كون الدراسة موضوع الساعة.

- محاولة التعرف على الأهمية التي تحققها اليقظة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة الاقتصادية التي ما زالت معالمها غير واضحة.

أهمية وأهداف البحث:

وتكمن أهمية هذا البحث من خلال تبين أهمية اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات.

و تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق و تبني نظام لليقظة يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة و يساهم في الرفع من تنافسيتها في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على جميع الأصعدة و على المستويين المحلي و العالمي و خصوصا مع دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق و فتح أسواقها أمام المستثمر الأجنبي.

* و من أسباب دراسة أي موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة، و بصفة عامة تتلخص أهداف الموضوع محل الدراسة في العناصر التالية:

- 1- محاولة إبراز مفاهيم اليقظة الإستراتيجية ، و كيفية إرساء نظام لليقظة داخل المؤسسة.
- 2- التعرف على القرار الإستراتيجي ومراحل و العوامل المؤثرة في عملية صنعه.
- 3- محاولة إيجاد صلة وثيقة بين أثر تبني وممارسة دور اليقظة الإستراتيجية كأحد العوامل الأكثر تفسيراً وتحليلاً للعلاقة الموجودة مع حسن تطبيقها لمواجهة التحديات المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- 4- لفت انتباه أقطاب القائمين على أمر المؤسسات إلى أهمية اليقظة الإستراتيجية والذي يعتبر من الإفرازات الهامة والذي أثبت كفاءته وأمكن من خلاله التغلب على ما يعترض المؤسسة من مشاكل تتعلق بكيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: تتمثل في اليقظة الإستراتيجية بمكوناتها.

المتغيرات التابعة: تتمثل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

منهجية البحث: للإجابة على إشكالية هذا البحث و إثبات أو نفي صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي

التحليلي ، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في بعض أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم تمس الموضوع، والمنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه، ولتحليل الأشكال والجدول الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها بتحليل بيانات الاستبيان الموجه لعمال مؤسسة الاتصالات "ورقلة"، والمخصص لإتمام انجاز الدراسة الميدانية.

هيكلة البحث:

قسمت الدراسة إلى 3 فصول، اثنان منها تعلق بالجانب النظري أما الثالث فهو دراسة حالة، حيث

تناولنا في :

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار النظري للقرارات الإستراتيجية وقد قسمناه إلى أربع مباحث حيث كان

المبحث الأول بعنوان أساسيات حول عملية اتخاذ القرار، و المبحث الثاني بعنوان مدخل إلى القرارات الإستراتيجية، أما المبحث الثالث فقد كان بعنوان هيكلية صنع القرار الإستراتيجي وكيفية صنعه، ومراحل عملية صنعه و اتخاذه.

الفصل الثاني: الإطار النظري حول اليقظة الإستراتيجية وفيه تطرقنا على أربع مباحث، حيث كان

المبحث الأول بعنوان مفاهيم أساسية حول اليقظة الإستراتيجية، والثاني بعنوان تنظيم اليقظة ومراحلها، أما المبحث الثالث فكان بعنوان أنواع اليقظة الإستراتيجية و معلوماتها، أما المبحث الرابع فتطرقنا فيه إلى أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية .

الفصل الثالث الذي يحمل عنوان الدراسة الميدانية للبحث تطرقنا فيه إلى ثلاث مباحث، الأول بعنوان

عموميات عن المؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني تناولنا فيه المبادئ و الخدمات و الامتيازات التي تقدمها مؤسسة موبيليس، أما المبحث الثالث فكان بعنوان تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس " ورقة" .

الفصل الأول: الإطار النظري للقرارات الإستراتيجية

الفصل الأول: الإطار النظري للقرارات الإستراتيجية

تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات الإدارية و السياسية و المهنية المهمة للأفراد و المجتمعات، حيث لا تقتصر هذه الأهمية على نجاح الشخصية متخذ القرار أو فشله، بل تتعكس على مصير المؤسسات و الجماعات المعنية بذلك القرار، و المتأثرة به من خلال النتائج و المردودات التي يتركها أثر القرار عليهم من جميع النواحي المادية و المعنوية وهذا الحديث ينطبق على مختلف أنواع القرارات وأشكالها.

*تعتبر عملية اتخاذ القرار دورا محوريا من أدوار كل مدير، مهما كان عمله أو مستواه الوظيفي، فالمدير حينما يقوم بوظائف التخطيط و التنظيم و القيادة و التوجيه والاتصال يقوم أساسا باتخاذ القرارات العديدة المختلفة، كما أن أي فرد في أية منظمة لا يمكن أن يتوصل إلى قرار كامل الرشد و العقلانية، وأن أي قرار من قبل أي فرد في أي مستوى و أي مجال هو محدود الرشد، ولكن الإداري الناجح يحاول أن يبلغ أعلى مستويات الرشد في قراراته.

و على هذا الأساس يمكن تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: أساسيات حول عملية اتخاذ القرارات

المبحث الثاني: مدخل إلى القرارات الإستراتيجية

المبحث الثالث: هيكلية صنع القرار الإستراتيجي و كيفية صنعه و مراحل عملية صنعه

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي

المبحث الأول: أساسيات حول عملية اتخاذ القرارات

إن القرار يعتبر جوهر العملية الإدارية الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة وأيضاً أداة المدير في عمله .

المطلب الأول: مفهوم القرار وخصائصه

لقد اتضح مفهوم القرار من خلال التعاريف التي وضعها علماء الإدارة وهي:

الفرع الأول: مفهوم القرار

أولاً: مفهوم القرار

-القرار (Decision) هو سلوك تصرف واعي من بين عدة بدائل، انه اختيار واعي من بين بديلين فأكثر تم تحليلها، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار، وعملية صنع القرار تتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار وتنفيذ هذا القرار ومتابعته، ويقول الكاتب هاريسون (Harrison) أن القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل انجاز هدف معين، وبمنظرة مماثلة يشير الكاتب روبينز (Robbines) إلى أن القرار عبارة عن (اختيار من بين بديلين أو أكثر).¹

- القرار ما هو " إلا نتاج نهائي لمحصلة مجموعة متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة، التي تمت في مستويات مختلفة ومن ثم ينظر للقرارات على أنها النتاج الجماعي، وليس نتيجة لرأي شخص .²

¹ حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد، عمان، ط1، 2006، ص 87.

² منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الأزريطة، الإسكندرية، 2003، ص 36.

- القرار هو " فعل إرادي لاختيار بديل من بين عدة بدائل، وذلك بعد دراسة المشكلة المطروحة ، فإدارة مؤسسة تتطلب دوما اتخاذ القرار والقيام باختيارات محددة، وهذا بطبيعة الحال في ضوء تحديد المشكلة، تحديد الحلول أو البدائل الممكنة، تقويم هذه البدائل ومقارنتها، اختيار الحل الأفضل أو ما نسميه اتخاذ القرار المناسب .

- كما عرفه TANNENBAUM وزملائه على انه " الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل أو اثنين أو أكثر من بين مجموعة البدائل السلوكية .¹

-القرار هو الاختيار المدرك بين عدة بدائل محتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة، مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ، و القرار décision مشتق من أصل لاتيني ويعني البث النهائي الإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يمكن وما لا يمكن عمله للوصول في موقف معين إلى نتيجة محددة نهائية.²

-و يعرف كذلك على انه : "الاختيار المدرك من بين البدائل المتاحة في موقف معين، أ وهو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها"³

• كما أن القرار يقوم على ركنين أساسيين هما:

1-البدائل المتاحة: أي أن يكون أكثر من بديل متاح، آراء موقف معين، وتكفي حتى تكون بصدد قرار أن يكون هناك بديلين على الأقل، وأن يكون ملزما بالاختيار بينهما

2-الاختيار الواعي لأحد البدائل المتاحة: أي أن اختيار الشخص بادراك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف، فالقرارات تكون مقصودة، فهي لا يمكن أن تكون عفوية .⁴

ثانيا: الخصائص الأساسية للقرارات : تتسم القرارات بالخصائص التالية:

1-عقلانية القرار : وفيها يستطيع متخذ القرار أن يستجيب بطريقة عقلانية (في حالة معلومات كاملة).

2-وحدانية متخذ القرار : حيث أن تطور المؤسسة، وممارسة تفويض السلطة سيتطلب نقل القرار الذي يوكل لجماعة معينة (يمكن اعتبارها فردا واحدا) .

3-خطية القرار: يمكن تفكيك عملية اتخاذ القرار في مراحل متعاقبة والشكل التالي يوضح مراحل تفكيك عملية اتخاذ القرار

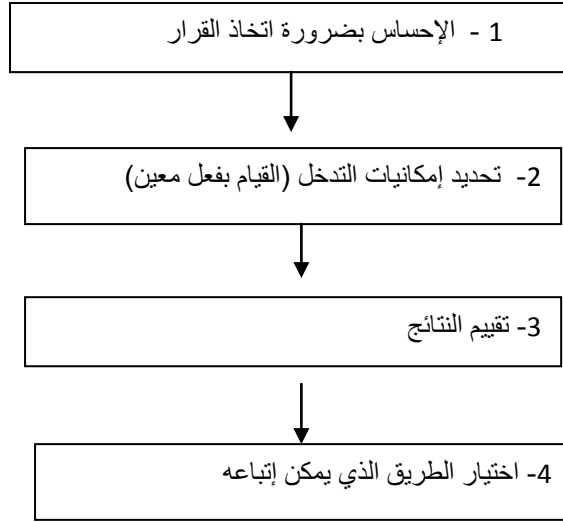
شكل رقم 01 يوضح مراحل تفكيك عملية اتخاذ القرار

¹ منعم زمير الموسوي: اتخاذ القرارات الإدارية، دار البازوردي العلمية، عمان، 1988، ص 13.

² عبد العزيز صالح بن حبتور: مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة، عمان، ط2009، ص 230.

³ نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2007، ص 83.

⁴ خليل محمد العزاوي: اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2006، ص 21.



المصدر: من إعداد الباحثة

- يؤكد أنصار النظريات المعينة بعمليات اتخاذ القرار القضايا التالية :
 - أ- سيادة العقلانية الجزئية أو المتعددة بدلا من العقلانية الكاملة.
 - ب- تعددية الفاعلية بدلا من الأحادية في اتخاذ القرار.
 - ج- لم يعد الإعلام متغيرا خارج النموذج.
 - د- الأخذ بعين الاعتبار حدود القرار بدلا من تجاهلها.
 - وهذا ما دفع باحثوا هذه النظريات إلى مناقشة محدودية عقلانية القرار على مستوى الأفراد والمؤسسات، فحسب سيمون وسارت : تتجلى محدودية عقلانية الإنسان في الاختيار المراحل والحلول المباشرة المرضية، وعلى مستوى المؤسسات تبدو لا عقلانية البحث في إشباع فوري، ارتباط التخصص في الأنشطة والأدوار بالحد من الفعل والمسؤوليات.¹
 - ونجد أن هناك 4 حالات تمثل خصائص القرارات الإدارية وهي الآتي :
- 1-اتخاذ القرارات في حالة التأكد certainly: وفي هذه الحالة يعرف متخذ القرار ماذا سيحدث بالضبط، حيث لديه معلومات كاملة وواضحة عن النتائج المتوقعة، وهذا القرار يؤخذ في حالة التأكد، وقد يحدث مخاطرة في المستقبل ولكن حالة التأكد عند اتخاذ القرار كانت موجودة .

¹ بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قييرة: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور و المفهوم) دار الفجر، القاهرة، 2008، ص 166.165.

2- اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة risk: إن معظم القرارات التي تتخذ في حالة ظروف المخاطرة ترجع لنقص المعلومات، أو لوجودها ولكنها غير كافية لتحديد النتيجة المتوقعة، وتكون هناك مخاطرة إذا كان نجاح هذا القرار يقل عن نسبة 100%، وإذا كانت نسبة النجاح 90% تعتبر مقبولة في المخاطرة كبيرة إذا قلت نسبة النجاح عن 90% .

3- اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد uncertainly: يعني عدم التأكد أن المدير ليس لديه معلومات كافية عن احتمالات النجاح أو الفشل للقرار، وفي الحالة التي لا يمكن لم اتخذ القرار أن يحدد الاحتمالات التي تحدث كل المشكلة، وعلى أي حال فإن بعض الكتاب يرى ذلك من الناحية العلمية غير حقيقي حيث أنه من الممكن دائما الاعتماد على الخبرة في تخمين الاحتمالات وقوع البدائل الممكنة، وعلى أي حال لا مفر من وجود حالات عدم التأكد في الواقع والمديرون يحاولون استكمال المعلومات وتحويل حالة عدم التأكد إلى حالة المخاطرة المحسوبة.

4 حالة الصراع والمنافسة conflict : وهي الحالة التي تكون عملية اتخاذ القرارات أكثر صعوبة، لأن المدير عليه ضغوط من الطرف المنافس، ومن خلال الوقت الذي يتخذ فيه القرار والظروف المحيطة والبدايل المتاحة أمامه في اتخاذ القرار، حيث يفترض أن المنافسين أو الخصوم يتصرفون بطريقة رشيدة مثلما لو كان لدينا مباراة معينة فإن افتراض رشدهم يمكننا من التنبؤ بتحديد الإستراتيجيات التي يختارونها.¹

المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار:

1- وضع أهداف محددة : إن من شأن وجود أهداف واضحة ومحددة، أن يحدد النتائج الواجب تحقيقها، والمقاييس والمعايير التي يمكن استخدامها، لمعرفة إذا كان قد تم تحقيق هذه النتائج، كما أن الأهداف تساعد على توحيد جهود الأفراد في المنظمة، وهو أمر حيوي لنجاح المنظمة .

2 - تحديد وتشخيص المشكلة : تعني المشكلة وجود تفاوت أو اختلاف بين الوضع الحالي والوضع المرغوب أو المنشود، وهكذا يتضح وجود مشكلة حينما يتم وضع الأهداف، ويتم تحديد مدى خطورة المشكلة للمنظمة من خلال قياس الفجوة بين مستوى الأداء المرغوب (المحدد) من الأهداف، مستوى الأداء الفعلي.

¹ منال طلعت محمود، المرجع السابق، ص 143.

- كما يمكن اعتبار الفرص من بين المشكلات، إلا أن الفرص يجب البحث عنها و اكتشافها.
- 3- وضع الأولويات : إن عملية صنع القرارات وتنفيذ، الحلول تحتاج إلى موارد ولما كانت موارد أي منظمة محدودة، لذا يجب وضع قائمة أولويات بالمشكلات، أي ترتيب المشكلات من حيث أهميتها وخطورتها ومداهها ودرجة الإلحاح والنتائج والآثار التي قد تترتب على عدم حلها .
- 4-تحديد أسباب المشكلة : من غير المناسب تحديد حل معين لمشكلة بدون معرفة أسبابها ومن الأفضل أن يتم تحديد أسباب المشكلة من قبل الأفراد، الذين يواجهون تلك المشكلة باستمرار .
- 5- تحديد معايير القرار : تعني المعايير العناصر المناسبة للقرار، وتأتي هذه الخطوة بعد إتمام تشخيص المشكلة ومعرفة مسبباتها، وتشمل معايير القرار عناصر أو عوامل مثل : التكلفة ، المردود، الاعتمادية، المواصفات، الزمن اللازم لتنفيذ الحل، الخدمة بعد الشراء وغيرها .
- 6- إعطاء قيم وأوزان للمعايير: تتفاوت المعايير التي تم تحديدها في الخطوة السابقة من حيث أهميتها، ولذا فإن عملية صنع القرار الفعالة تأخذ في الاعتبار هذا الأمر وبذلك يتم إعطاء قيمة (وزن) لكل معيار، ويمكن إعطاء أعلى قيمة (مثلا: 10 نقاط) لأهم معيار، ومن ثم إعطاء القيمة المناسبة لكل من المعايير المتبقية .
- 7- تطوير الحلول البديلة : يقصد بالبديل الحل أو الوسيلة الممكنة المتاحة أمام صانع القرار للتعامل مع المشكلة وحلها، ولا بد من صانع القرار أن يفترض وجود عدة بدائل لحل أي مشكلة ، وبالتالي إعطاء الوقت الكافي لتطوير ما أمكن من البدائل على أن يتم ذلك بحذر وبدون إبطاء ، قد يتسبب في تفاقم المشكلة وعدم جدوى حلها .
- 8- تقييم الحلول البديلة : بعدما يتم تحديد الحلول الممكنة يجرى تقييم لهذه البدائل ولا ينبغي أن يتم مثل ذلك التقييم بعد كل بديل، لأن من شأن ذلك أن يؤثر سلبا على الحلول التي يمكن تطويرها، وفي هذه المرحلة تم معرفة نقاط قوة وضعف كل بديل وعوائده وتكاليفه، ومزاياه وسلبياته، ويتم تقييم كل بديل حسب المعايير والأوزان التي تم اعتمادها في المرحلتين (5-6).

9- اختيار البديل الأنسب : وهنا يقوم صانع القرار باختيار الحل الأفضل من بين الحلول البديلة، استنادا إلى نتائج التحليل الناقد لكل بديل، والذي يحقق الأهداف المرسومة في المرحلة (رقم 1) وهذا يعني أن القرار وسيلة وليس غاية في ذاته .

10- تنفيذ القرار : تتضمن هذه الخطوة إيصال القرار للأفراد المعينين بتنفيذه لنيل قبولهم وتفهمهم للقرار، والالتزام بتنفيذه، ومهما كان القرار جيدا فإن نتائجه تتوقف على التنفيذ السليم الفعال له، ومن الممكن أن يؤدي القرار الجيد إلى نتائج غير جيدة بسبب تنفيذ القرار بصورة سيئة.

11- تقييم فعالية القرار: في هذه المرحلة يتم تقييم نتائج تنفيذ القرار ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة، ويتضمن التقييم الفعال قياس النتائج بشكل فوري ومقارنتها مع النتائج المنشودة، وفي حال وجود تفاوت يجب إجراء ما يلزم من تعديل أو تغيير سواء بالنسبة للبديل الذي تم اختياره، أو في طريقة تنفيذ، أو في الأهداف المرسومة إذا كان يصعب تدقيقها، ويفيد التقييم صانع القرار في استلهام الدروس والاستفادة، من خبراته وتجاربه، وبالتالي تطوير قدراته فيصنع القرار .

- وبعد مناقشة المراحل المتتابعة في عملية صنع القرار، فإنه يجدر التنبيه إلى أنه على صانعي القرارات النظر لعملية صنع القرار على أنها عملية متكاملة بدءا من أول مراحلها، المتمثلة في إدراك المشكلة وتحديدها وانتهائها بتنفيذ الحل، ومتابعة التنفيذ والتقييم.¹

• أما سيمون فيميز بين أربعة مراحل تمر بها صنع القرار وهي :

1 مرحلة الاستخبارات : intelligence : حيث يتم مسح البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة بغرض التعرف على مجالات المشكلات و التهديدات، وكذلك استكشافات فرص التطور و النمو.

2 مرحلة التصميم : Design: وهي تنطوي على أنشطة ابتكار وتنمية الحلول البديلة، وتحليلها وذلك من خلال بناء نماذج للتعبير عن طبيعة المشكلة والمتغيرات المؤثرة، والعلاقات التي تربط بين هذه المتغيرات .

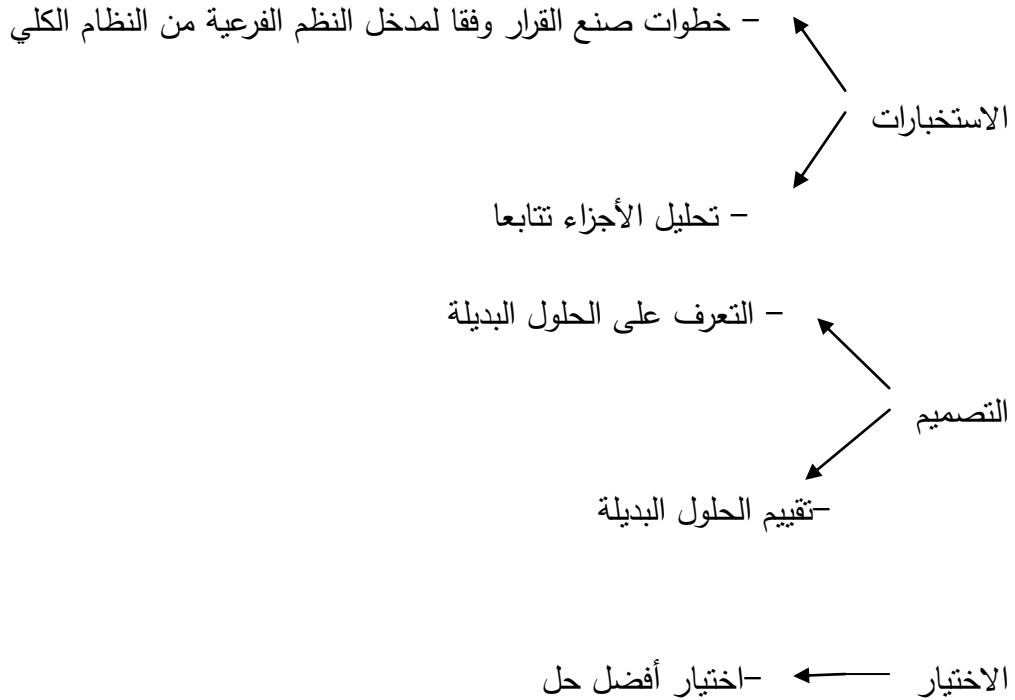
1 حسين حريم، المرجع السابق، ص 93-95.

3 مرحلة الاختيار: Choises : تتضمن تلك المرحلة أنشطة البحث والتقييم والتحديد البديل المناسب، لحل المشكلة .

4 مرحلة التنفيذ والمتابعة: implementation: حيث يتم وضع الحل الذي تم الوصول إليه موضع التنفيذ ومتابعته¹.

- ويمكن التعبير عن تلك المراحل في شكل خطوات وفقا لمدخل النظم كما يلي :

شكل رقم 02 : خطوات صنع القرار وفقا لمدخل النظم



¹ إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية(مدخل النظم)، الدار الجامعية، 2005، ص 338-339.

التنفيذ والمتابعة ← -متابعة الحل
-تنفيذ الحل

المصدر: إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم) ، الدار البيضاء)
200ص339.

المطلب الثالث : أنواع القرارات

للقرار أنواع متعددة وقد تختلف باختلاف المعيار الذي يستند عليه، فقد يكون المعيار مصدر القرار، أو شكل القرار وأهمية القرار وغير ذلك من المعايير وعن أنواع القرارات التي، تصدر من خلال المنظمات الإدارية دون الاعتماد على معيار معين، وهذه الأنواع ما يلي:

1-القرارات المبرمجة : وتعد هذه القرارات بصفة عامة روتينية، وتعالج مشكلات مألوفة وسهلة التحديد، والتحليل، وقد وضعت الإدارة فعليا مجموعة من القواعد، والسياسات والإجراءات التي تعالج مثل هذا الموقف، وبالتالي يعد قرارا مبرمجا، ومن أمثلة القواعد : اتخاذ إجراء تآديبي ضد أي موظف، يأتي متأخرا عن مواعيد العمل بصفة متكررة، ومن أمثلة الإجراءات والتي عبارة عن سلسلة من الخطوات المتتالية لمواجهة مشكلة ما وتشخيصها أو حلها، قيام الميكانيكي بإتباع مجموعة من الإجراءات، لفحص وتحري الأعطال في سيارتك في حالة تعطلها عن العمل .
أما السياسات: فهي إرشادات تعمل الإدارة في إطارها عامة، مثل سياسة (العميل دائما على حق)، ولكن يترك للمدير ترجمة هذه السياسات على الوجه الأمثل في موقف معين .¹
و حسب سيمون فالقرار المبرمج هو الذي يتناول الأنشطة الروتينية في المنظمة ومن ثم يمكن تحديد إجراءات التعامل معها مسبقا حيث أنها متكررة.

2-القرارات غير المبرمجة: وهي تلك القرارات التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية

وغير محددة جيدا، ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها، وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها، وفي هذا النوع

¹ حسين حريم، المرجع السابق، ص 67-69.

من القرارات لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات، وبالتالي يسود حالة عدم التأكد.

وتعد هذه القرارات فريدة في طبيعتها و ضرورية بسبب ظهور بعض المواقف المتوقعة و المفاجئة مثل: منتج جديد.....

وتتطلب هذه المواقف عملية حل المشكلات تصميم بصفة خاصة لمقابلة المتطلبات الراهنة، ومن هذه المواقف شراء شركة جديدة، أو بدء مشروع جديد، أو تسريح العمال.....¹ ومن أمثلة هذه القرارات : قرار توظيف أحد المديرين الجدد.

والجدول التالي مقارنة بين النوعين من القرارات :

جدول رقم 01 يوضح أنواع القرارات

¹ منال طلعت محمود، المرجع السابق، ص 143.

أنواع المشكلة		
قرارات غير مبرمجة	قرارات مبرمجة	
جديدة غير منظمة: درجة عدم التأكد عالية فيما يتعلق بعلاقات السبب/النتيجة .	متكررة روتينية: درجة التأكد عالية فيما يتعلق بعلاقات السبب /النتيجة .	نوع المشكلة
الحاجة للإبداع والحدس والتسامح مع الغموض ، حل المشكلات إبداعيا .	الاعتماد على السياسات والقواعد والإجراءات المحددة .	الإجراء
الأعمال: التنويع في منتجات و أسواق جديدة. الجامعة: إنشاء تسهيلات صافية جديدة. الرعاية الصحية: شراء أجهزة اختبار. الحكومة: إعادة تنظيم الإدارات الحكومية.	الأعمال: طلبات اللوازم الدورية. الجامعة: ضرورة الحصول على معدل جيد للتحصيل الأكاديمي المتميز . الرعاية الصحية : إجراءات إدخال المرضى . الحكومة : نظام الجدارة ، ترقية الموظفين .	أمثلة

المصدر : richard. Irwin 1993 john m.ivancevich and michael j. mattson 1993
P.584:organizational behavior and management 3ad ed . burt ridje

3-القرارات شبه المبرمجة : وهي تلك القرارات التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة.¹
ويتوافر قدر من المعلومات بشأنها، أما البعض الآخر منها فيصعب تحديدها بصورة جيدة

¹ كمال الدين الدهراوي: مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص89.

ويتصف بعدم التأكد، ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات، وهذا النوع من القرارات يتم دعمها ومساندتها من خلال نظم المعلومات الإدارية.¹

4-القرارات الوظيفية أو التنظيمية: وهي القرارات التي يصدرها المدير المسؤول بصفته الرسمية، وباعتباره مسؤولاً عن التنظيم كقرار، التعيين أو النقل ...

5-القرارات الصريحة والضمنية : فالقرار الصريح هو الذي يعبر المدير فيه عن موقفه بشكل صريح، بالموافقة أو عدمها، أما القرار الضمني فهو الذي يؤثر فيه المدير بموقفه دون أن يعلن ذلك صراحة كأن يطلب الموظف الموافقة على الإجازة، فيكون الرد تغيير مجرى الحديث إلى موضوع آخر .

6-القرارات المكتوبة أو الشفهية : وهي التي تكون على شكل (لوائح، تعليمات، تصميمات).

7-القرارات القاعدية أو الفردية : فالقاعدية هي التي تصدر بحق مجموعة أفراد غير محددین بذاتهم، مثل : القرار الصادر تبقى فئة معينة من العاملين دون تحديد أسمائهم، أما الفردية : فهي التي تصدر بحق فرد معين يمنح مكافأة معينة .²

¹ إبراهيم سلطان، المرجع السابق، ص 79.

² عبد العزيز صالح بن حبتور: المرجع السابق، ص 234-235.

-كما يمكن تصنيف القرارات إلى قرارات استباقية (proactive)، وقرارات رد فعل (reactive) والقرار الإستباقي هو قرار يتم صنعه تحسبا، توقعاً لتغير خارجي، أو ظروف أخرى وذلك تقاديا ومنعا لتطور المشكلات، وفلسفة إدارة الجودة الشاملة مبنية على فلسفة أن من أفضل تطبيق النهج الإستباقي بدلا من الاستجابة / رد الفعل.

أما قرار رد الفعل: فهو يصنع استجابة (رد الفعل) لتغيرات خارجية وتصنف القرارات كذلك إلى:

1-القرارات الإستراتيجية: تشمل قرارات غير مبرمجة، ووضع الأهداف والخطط طويلة المدى وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة، والمعلومات المتوفرة قليلة، وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير إبداعي خلاق، وتقوم الإدارة العليا بصنع تلك القرارات فهذا النوع من القرارات تمس مبرر وجودها وكيانها و أهدافها السياسية .

2-القرارات الإدارية : فهي من صنع الإدارة الوسطى، وتتناول قرارات مبرمجة (من إشراف وتنظيم وتحفيز) وتتعلق بمشكلات روتينية ومتكررة، حيث المعلومات متوفرة والقرار روتيني يعتمد على الحالات السابقة المماثلة، وهذا النوع من القرارات تتعلق بطبيعة الإجراءات التي تتخذ.¹

3-القرارات التشغيلية : فهي تختص بالتأكد من القيام بالمهام بفعالية وكفاءة وهي مشاكل العمل اليومية، المرتبطة بعمليات المنظمة التشغيلية مثلا على ذلك: ما هي بنود المخزون التي يجب إصدار أمر شراء لها اليوم ؟

وتستند هذه القرارات على أساليب مستقرة للأداء وتغطي نطاق ضيق من المهام و الأفراد²

- ومن التصنيفات الأخرى للقرارات ما يلي :

-القرارات الأوتوقراطية انفرادية وقرارات ديمقراطية أو القرارات بالمشاركة : أي تصنف طبقا للنمط القيادي .

¹ حسين حريم: المرجع السابق، ص 90.

² منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية و تطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الأزريطة، الإسكندرية، 2003، ص 62.

- 1 قرارات سياسية وقرارات اقتصادية ومالية واجتماعية : أي تصنف القرارات حسب مجالها
- 2 قرارات قومية ودولية : أي تصنف القرارات طبقا لمستوى متخذها .
- 3 القرارات الكيفية (الوصفية) والقرارات الكمية (المعيارية) : أي تصنف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها قرارات تتعلق بالعنصر البشري، وقرارات تتعلق بالوظائف الإدارية، وقرارات تتعلق بالنواحي المالية أي تصنف وفقا للوظائف الأساسية للمنظمة.

جدول رقم 02 يوضح مواصفات القرارات الإدارية

نوع النشاط	نوع القرارات	أمثلة
1-النشاط الإداري	- قرار التخطيط الإستراتيجي - قرار التخطيط التكتيكي - قرار التخطيط الإداري - قرار التخطيط للعمليات	- تسويق منتج جديد - جدولة الإنتاج - تقييم أداء المديرين - تحديد حجم أمر الشراء
2-هيكل المشكلة	قرارات مبرمجة قرارات شبه مبرمجة قرارات غير مهيكلة	- تحديد المركز الاتماني للعميل - وضع أسعار للمنتجات - بدء حملة إعلانية للمنتج
3-الموارد	- قرار قوى عاملة - قرار موارد - قرار استثماري - قرار تمويلي - قرار خاص بالبيانات	- تعيين موظفين - تحسين جودة الموارد - بناء مصنع جديد - إصدار أسهم جديدة - طلب بيانات لاتخاذ القرار

المصدر : منال طلعت حمود ، أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة ،

الإسكندرية ، 2003 ، ص 136

المبحث الثاني : مدخل إلى القرارات الإستراتيجية

حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم.

المطلب الأول : مفهوم القرار الإستراتيجي و خصائصه

يعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الإستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.

أولاً : مفهوم القرار الإستراتيجي :

يعد القرار الإستراتيجي عموماً "عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين إستراتيجيين على الأقل يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة".¹

- وقد يكون القرار " حركة واثقة نحو القضاء على حالة من حالات التوتر ، لتصفية مصادر ذلك التوتر بصورة أو بأخرى وهو بذلك يتضمن إما عمل شيء أو الامتناع من عمل شيء في الأقل أو التخطيط لفعل شيء ما في المستقبل".²
- يتفق الكثير من الكتاب أمثال " jauch،glueck " على أن مفهوم القرار الإستراتيجي هو " ذلك القرار الذي يتم اختياره من مجموعة من البدائل الإستراتيجية الذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة، لكن " johnson،others " يعرف القرارات الإستراتيجية بأنها تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة، من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة".³
- فيما يرى غراب بأن القرار الإستراتيجي هو " ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات الطويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المنظمة، أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار ونجاح المنظمة، ويمثل نوعاً خاصاً لاتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التأكد".⁴

¹ مازن إسماعيل الرمضاني: في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي، مجلة العلوم القانونية و السياسية، العدد 2، بغداد، 1979، ص 168.

² حامد ربيع: من يحكم تل أبيب، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، بيروت، 1975، ص 343.

gerry and ". kevan 1993.exploring coporate stategy text and casses(3th ed) prentice hall N y p 131-152.

³ Johnson ،scholes

⁴ كامل السيد غراب: النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، الإدارة العامة، الرياض، العدد 56، 1997.

- فيما يعتبر ياغي و خاشقجي القرارات الإستراتيجية بأنها " هي القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع أهداف المنظمة، وأن قيمتها وتأثيرها يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها، فعند الإدارة العليا تكون عالية الأهمية، وتتطلب جهداً ذهنياً كبيراً و متميزاً، و تستعين بالخبراء و المستشارين في حل المشكلة لضمان صنع القرار السليم و الفعال.¹
 - ويصفها الغراوي بأنها " قرارات بعيدة المدى في محتواها، وتعتمد على الخطط الإستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة، وتأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه.²
 - أما guin ، mintz bergl ، فيعرف القرارات الإستراتيجية بأنها " القرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية، واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية في المنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة، التي من خلالها تمارس المنظمة عملها، وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة".
 - أما العبيدي فيعرفها بأنها " قرارات استثنائية يتم صنعها في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحية تأثيرها في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة وتتصب على تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، و تتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية.
 - من خلال ما سبق يمكن تعريف القرار الاستراتيجي على أنه قرار ذو أهمية كبيرة يبني على أساس التنبؤ و الاستشراف لمستقبل المنظمة، وتوقع متطلباتها بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية و العلمية و التقنية، و يتطلب قيادة كفوءة مهنية و إدارية مدركة تماماً ماذا سيؤدي عملها و حدها في المستقبل، و متحسبة لكافة المتغيرات المحيطة بها لتساعد المنظمة في التكيف مع البيئة الخارجية، من خلال تحليلها و استنباطها و فق المعلومات المستحدثة لديها، ويمتاز بالحيوية و التطور وتحقيق الأهداف المرجوة منه.
- ثانياً: خصائصه:** تمتلك القرارات الإستراتيجية خصائص معينة تميزها عن القرارات الإدارية الأخرى تتمثل في:
- * إن صياغة القرارات الإستراتيجية يتم من قبل الإدارة العليا في المؤسسة لأنها تمتلك تصوراً كافياً تدرك من خلال المضمون الحقيقي لقراراتها الإستراتيجية.
 - * القرارات الإستراتيجية لها تأثير بعيد المدى في المؤسسة.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، هاني يوسف خاشقجي: اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، مركز البحوث، ص 19.

² صلنجب اعزاوي: السياسة العامة (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد)، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، 2001.

*القرارات الإستراتيجية تمثل توجهاً مستقبلياً للمؤسسة فالإدارة العليا وهي بصدد صناعة القرار الإستراتيجي تجد نفسها ملزمة بإجراء التنبؤات حول الخصائص المستقبلية للبيئة بهدف تقييم الفرص والمخاطر وموائمتها بعناصر القوة والضعف داخل المؤسسة.

*تكون على درجة كبيرة من التعقيد وقد لا تتوفر معلومات كاملة لدى متخذ القرار بسبب حالة عدم التأكد التي تصاحبها وقد تكون قرارات غير متكررة وتحدث لأول مرة .

*إنها تتطلب إنفاق حجم كبير من الأموال وبالتالي تؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة.¹

المطلب الثاني: أهمية القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي من الأهمية جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، "وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية"².

تعدُّ عملية صنع القرارات الإستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، ولا سيما المنظمات الاقتصادية والسياسية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول. تختص عملية صنع القرارات الإستراتيجية باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، "وتتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الإستراتيجية، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المتواخاة"³.
تكتسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة، "لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية"⁴.

ويحرز القرار الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملاً على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المنظمة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتتضح هنا أهميته بأنه قرار انتقاء إستراتيجي من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل، "ويركز على الاختيار الذي يهتم بعدد محدود من الاختيارات والاهتمام بعوامل الانتقاء، وتقويم الاختبارات وفق معايير الاستقرار على أكثر الخيارات جدوى"⁵.
يعود نجاح صنع القرارات الإستراتيجية على المنظمة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصة السوقية، "كما أن للقرار دور مركزي وجوهري للتأثير في حياه المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها"⁶.

¹ حيدر حمزة: علاقة القرار الإستراتيجي في الأداء المصرفي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن و الستون، 2008، ص 18.

² عجلان حسن حسين: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 73.

³ سليمان خالد العبيدات: إدارة الإنتاج و العمليات، كلية إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية، ط 1، 1997.

⁴ ماهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد: العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مكتبة الجامعة،الشارقة،إثراء للنشر و التوزيع، ط2008، 1، ص53.

⁵ عجلان حسن حسين، المرجع السابق، ص 72.

⁶ Huczynski, Anrzej& Buchanan, David,2001,p.337, Organizational Behavior- Anintroductory text, 4 th.

المطلب الثالث: مميزات القرار الاستراتيجي

تصنع القرارات الإستراتيجية بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل. "وتكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأمد بالنسبة للمنظمة".

يتطلب صناعة هذه القرارات استخدام المرونة الذهنية، وامتلاك المهارات الإبداعية للتعرف على أكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة في عملية صنعها، وتهيئة كافة المستلزمات والمعلومات لتنفيذها، وتقويمها، وتحليلها، ومراقبتها. تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات الموضوعية والغير موضوعية، ومحاولة تحليل الظروف الموقفية، والمتغيرات البيئية المحيطة لغرض خلق حالة من الموازنة بين المواقف الأساسية منها والثانوية، لغرض ترشيد عملية صنعها.¹

- تتميز القرارات الإستراتيجية بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المنظمة وكما يأتي:
أولاً: المستوى التنظيمي: تتعامل القيادة العليا مع القرارات الإستراتيجية من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المنظمة. يمتلك رأس الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح ولديه الإمكانية على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع من إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار، واعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المنظمة وبلورة القرار، مما يسهل عملية المضي في تطبيقها والإشراف عليها.

ثانياً: التأثير الزمني: إن نتائج القرارات الإستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الأقسام، أو على مستوى المنظمة بشكل كامل، ويتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة ومن خلاله يمكن أن تحقق المنظمة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة.

ثالثاً: التوجه المستقبلي: تقوم القيادة العليا بإجراء مسح ميداني والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي. يهدف هذا التقويم لتحقيق الفرص وتحديد المخاطر ومحاولة مواكبتها لعناصر القوة والضعف داخل التنظيم، لتصبح المنظمة في وضع يسمح لها بصنع قرار له تأثير على مستقبلها. تتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الإستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المنظمة من تحويل نفسها من المرحلة الآنية إلى المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

رابعاً: تخصيص وتوزيع موارد المنظمة: تتطلب عملية تنفيذ القرارات الإستراتيجية تخصيص الموارد البشرية والمادية المتوافرة لدى المنظمة وتوزيعها على أقسام المنظمة لإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم من تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل الأقسام.

خامساً: تضمين قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي داخل وخارج المنظمة: تتأثر القرارات الإستراتيجية بالقيم والمعتقدات وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المنظمة وخارج المنظمة.

Ed, Rotolito Lombarda, Italy .

نقلاً عن أعراف عبد الغفار عمر: إدارة المعرفة ودورها في القرارات الإستراتيجية، رسالة مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات السياسية الدولية، الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير، 2004، ص37.

¹ boseman clennd & phatak, Arvind(Stratigic Management) Text cases2 ndED, NewYork, Johnwily& sons,1989 p.6-14

راند عبد الخالق عبد الله: مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، المصدر السابق، ص117.

ينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير على المنظمة.

سادساً: تمثل الإطار العام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا: نُعدُّ عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المنظمة وقيامها بصنع القرارات الإستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الإدارات الأخرى، فهي تكون مرشداً عاماً لتلك الإدارات عند صنعهم لقراراتهم التي يجب أن تتناسب وتتماشى مع أفكار القيادة العليا. ويجب التفكير دائماً بأن الأهداف الإستراتيجية هي الغايات التي تؤمن المنظمة بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها وشعبها لغرض تنفيذ الرسالة الأساسية للمنظمة. تعد الأهداف المحطات الأخيرة لكافة وظائف الإدارة التنظيمية والتخطيطية والقيادية.

سابعاً: التوجه نحو النظام المفتوح: إن عملية التطور والمنافسة يتطلب من المنظمة التوجه إلى بيئتها الخارجية إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمنظمة التي تريد أن تحافظ على نجاحها في المنظور البعيد يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وهي تصنع قراراتها تأثيرات البيئة الخارجية، وبالأخص الفاعلين في هذا المضمار كالمنافسين، والموردين، والحكومة.¹

تتميز القرارات الإدارية بمجموعة من الخصائص:

- 1- تتصف عملية صنع القرار بالواقعية للوصول إلى الحد المعقول وليس للحد الأقصى.
 - 2- تتأثر عملية القرار بالعوامل الإنسانية الناتجة من سلوكيات الفرد الذي يقوم بصنع القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها.
 - 3- عملية صنع القرار هي عامة، لأنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها وتتضمن جميع المناصب الإدارية في المنظمات.
 - 4- تتأثر عملية صنع القرار بالعوامل البيئية المحيطة بها الداخلية والخارجية، وتتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية، أي أنها تمر من مرحلة إلى أخرى وباستمرار.
 - 5- تشمل عدت نشاطات، ولذلك ربما توصف بعض الأحيان بالقصد.
 - 6- أنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.²
- يوضح الجدول رقم 03 خصائص القرارات الإستراتيجية مقارنة بخصائص القرارات الإدارية

الخصائص	القرارات الإستراتيجية	القرارات الإدارية
طبيعة القرار	غير روتينية غير مهيكلة	روتينية هيكلية
نطاق القرار	شاملة	جزئي

¹ منصور محمد إسماعيل: المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، 1997، ص14-15.

² أعراف عبد الغفار عمر: المرجع السابق، ص44 وما بعدها.

القرارات الإدارية	القرارات الإستراتيجية	الخصائص
قريبة ومتوسطة الأمد	بعيدة الأمد	أفق القرار
قليلة	مرتفعة	الكلف والموارد
تحدها المشكلة	كبيرة	كمية المعلومات
دقيقة (لتكرارها)	محدودة	دقة المعلومات
داخلي	داخلي وخارجي	مصدر المعلومات
اعتيادية	كبيرة	نسبة الإبداع والرشد
مبرمجة	غير مبرمجة	بناء الخطوات
تأكد نسبي	عدم التأكد	نسبة التأكد
اعتيادية	نادرة	ندرة القرار
محدود	متنوع	مجال الاهتمام
هادئة (مستقرة)	متغيرة	الظروف البيئية
منخفضة	عالية	درجة السرية
محدودة	عالية	درجة البصير والتبصر
الإدارة الوسطى (التنفيذية)	الإدارة العليا (الإستراتيجية)	ذوي القرارات
تخضع إلى اللوائح والإجراءات والمعايير الجاهزة	لا تخضع إلى قاعدة قانونية أو لائحة سابقة	الشكل القانوني
مفردة أو أكثر	شاملة متنوعة	تحقيق الأهداف
قطعي حاسم	مرن	من حيث القوة والمرونة
نظامي طبيعي	حتمية مثالية	شخصية متخذ القرار
محدودة	متعددة	أبعاد القرار
فردية	جماعية	المشاركة
لا تخضع للمناقشة والجدل	ذات طبيعة جدلية حوارية	المناقشة
منخفضة	مرتفعة	نسبة المركزية
محدودة /كبيرة	كبيرة /محدودة	درجة التعقيد والوضوح
مجزئة	مترابطة	من حيث التنسيق
متأقلمة بدرجة متوسطة	متأقلمة بدرجة كبيرة	درجة التكيف والتأقلم

المصدر: أعراف عبد الغفار عمر، نفس المصدر السابق، ص 44-46.

المبحث الثالث: هيكلية صنع القرار الاستراتيجي و كيفية صنعه و مراحل عملية صنعه و اتخاذه

المطلب الأول: هيكلية صنع القرار الاستراتيجي

يتأثر القرار وعملية صنعه بهيكل صنع القرار الاستراتيجي (وحدة صنع القرار)، في السلوك الخارجي واتخاذه. تتضح صورة هيكل صنع القرار من خلال المعلومات التي ترد صانع القرار بطرق مختلفة، ويتم توزيعها حسب الحاجة التي تتطلبها المنظمة وتختلف باختلاف المستويات الإدارية و درجة مسؤوليتها والوظائف التي تؤديها في المنظمة.

يجرى تقسيم المستويات الإدارية للمنظمة وطريقة وصول المعلومات إليها وعملية توظيفها، وكما يأتي:
أولاً: مستوى الإدارة العليا "القيادة الإستراتيجية" في المنظمة: "يتكون هذا المستوى من عدد قليل جداً من الأفراد، ويكون مسؤولاً عن إدارة المنظمة وصياغة إستراتيجيتها وسياستها، ويتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها تجمع المعلومات عند هذا المستوى من مصادر خارجية أو داخلية سواء كانت رسمية أو غير رسمية"¹.

وبسبب طبيعة المشاكل المعقدة التي يتعامل معها هذا المستوى، فإن المهارات المطلوبة ضمن هيكلية صنع القرار تكون مهارات معرفية أكبر من المهارات التقنية، يواجه مديري المنظمات اليوم مهمة صنع القرارات الإستراتيجية ضمن بيئات متزايدة التعقيد، مما يؤثر على منظومة هيكلية القرار التقليدية، ولغرض مساعدتهم على مواجهة التحديات في عملهم قام الباحثون بتطوير نماذج لمعالجة المعلومات، ولصنع القرارات في المنظمة. بين "جاتمان واندرسن" أن تلك النماذج يجب أن تعكس منظورين متميزين هما " :

1- الحصول على المعلومات وانسيابها في المنظمات "الاتصالات".

2- استخدام تلك المعلومات في المنظمات لـ "صنع القرار".²

تكون الإدارة في مستوى القيادة غالباً بعيدة عن مواقع العمل التنفيذية، وتصبح قراراتها الإستراتيجية في أكثر الأوقات مبنية على أساس المعلومات المتاحة لها، لذلك فإن خصائص المعلومات المطلوبة عند هذا المستوى هي:

1- معلومات من مصادر خارجية في الأغلب، وقسم منها داخلية.

2- معلومات ذات أهمية كبيرة ترتبط برؤية استشرافية عن المستقبل.

3- معلومات غير رسمية بدرجات كبيرة.

4- معلومات متعددة الأبعاد وغير محددة تكون ذات مدى واسع، وتتضمن نظرة عامة للمنظمة.

5- معلومات ذات نوعية خاصة تستند على أحكام وحس تساعد الإدارة في رؤية المستقبل.¹

¹ Gones, g. w, Sanders Information Media and Source Pattern Across Management Level A Pilot Study· General Management Information Systems

راند عبد الخالق عبدالله: مقومات فاعلية القرار، المصدر السابق، ص123.

² O Reilly,CAChatman,G A& Anderson, G C1987 Mergin Organizational Communication and Decision Making· the Acquistion and Use of Information in Organizations.In K. Roberts, &L. Porter(eds). Handbook of Organizational Communication·Beverly Hills, P600-623

راند عبد الخالق عبدالله: دور المصدر في الحصول على المعلومات من أجل صناعة القرار، مجلة الهدد، العدد التاسع، 1999، ص120.

ثانياً: مستوى الإدارة الوسطى: يتمثل هذا المستوى بمدراء الأقسام في المنظمة، والذين يهتمون بالأداء الحالي والمستقبلي لأقسامهم ويشرفون عليها، ويتخذون القرارات المتوسطة والقصيرة الأجل، ويتعاملون مع المشاكل شبه الهيكلية في الغالب، "وتكون معلوماتهم المطلوبة في هذا المستوى معلومات خارجية وداخلية، رسمية وغير رسمية، كما ونوعاً، وأبعادها تكون محصورة بين أبعاد المعلومات عن المستويين الإداريين الأعلى والأدنى".

ثالثاً: مستوى الإدارة الدنيا: ويتمثل بالمشرفين على الأفراد العاملين في المنظمة، ويتعامل هذا المستوى من الإدارة مع الأنشطة اليومية قصيرة الأجل ذات الطبيعة الفنية والروتينية التي يمكن برمجتها، ويكون القرار المتخذ من قبلهم قراراً فنياً بالدرجة الأولى، ويستهدف ضمان تنفيذ البرامج الموضوعية بكفاءة عالية، "وتكون المعلومات عند هذا المستوى دقيقة ومفصلة، وعلى أساس يومي وأسبوعي".²

تتخذ القرارات الإستراتيجية المهمة من قبل قيادة الدولة كقرار دخول الحرب لتحقيق غاية أو هدف استراتيجي، ويكون من أصعب القرارات التي تحدد صورة الأمة أمام العالم، أو ربما يكون هذا هو الأكثر أهمية، نظراً لما تواجهه الحكومة من خطورة كبيرة، ويعتبر مقياس مهم لدقة القيادة الوطنية والمهارة العالية لوحدة صنع القرار في التصميم ولتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتأسيساً على ما تقدم، فإن الأنشطة في المستويات الإدارية الثلاث المذكورة آنفاً هي أنشطة متفاعلة ومتكاملة، ولا يجوز التفكير والعمل بكل منها على حدة، بل إن المعلومات التي تحصل عليها أو تولدها غايتها بلوغ النشاط المشترك والفعال للمنظمة، وسيؤثر في هيكلية صنع القرار الاستراتيجي.

إن انتماء الأعضاء أو المجموعة الصانعة للقرار إلى منظمة واحدة يجعل التناسق والتعاون وارداً وعلى عكسه في المنظمات المختلفة. يعتبر عملية صنع القرار وتهيئة مستلزماته وبدائله من واجبات هيئة الركن والمستشارين بالاعتماد على منظومة المعلومات، أما اتخاذ القرار فهو واجب من واجبات القيادة.

المطلب الثاني: كيفية صنع القرار الاستراتيجي و فاعليته

الفرع الأول: كيفية صنع القرار الاستراتيجي

يمكن فهم عملية صناعة القرار من خلال قضيتين إداريتين أساسيتين:

الأولى تمثل أن أسلوب صناعة القرار عملية قد تحتوي أو لا تحتوي على مجموعة من العمليات العلمية أو الرياضية. أما **الثانية** فتبين أن صناعة القرار تعتمد على توزيع العملية. فهل القرارات تتم بواسطة القيادة العليا أم أنها تتم بمشاركة المستويات المختلفة في المنظمة.³

لاحظ الباحثون أن هنالك سبعة مداخل يلجأ إليها القادة لصنع القرارات الإستراتيجية وهي كما يلي:.

أولاً: تصنع القيادة الإستراتيجية القرار وتعلنه على المرؤوسين، وتحدد المشكلة وتراجع مع نفسها الحلول البديلة، وتختار البديل الملائم الذي يؤمن حلول لها، ومن ثم تعلنه للمرؤوسين لغرض التنفيذ. إن هذا النمط من

¹ Lucy T. " Management Information System". 4 th. Ed. Printed by Guerincey Press Co. Ltd.1991. P291-292

نفس المصدر السابق.

² Stoner J. A. Elal, " Management", 6 th. Ed. Printice- Hall, 1996, New Delhi, P17

رائد عبد الخالق عبد الله: دور المصدر في الحصول على المعلومات من أجل صناعة القرار، المصدر السابق، ص120.

³ الهلالي الشربيني الهلالي: إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، مصر، المنصورة، 2006، ص47.

القيادة لا يفسح المجال للمرؤوسين في صنع القرار.

ثانياً: تصنع القيادة الإستراتيجية القرار وتحاول إقناع المرؤوسين، كما في الاحتمال الأول، و تحدد القيادة المشكلة لتصل إلى قرار بشأنها، وبدل من إعلامهم بالقرار فإنها تتخذ موقف آخر ببيع القرار لأجل كسب المرؤوسين إلى جانبهم وقبولهم للقرار، وهم يفعلون ذلك لأنهم يتوقعون حصول بعض المعارضة من قبل أولئك الذين سيفاجئون بقرارهم، ولأجل تقليص حجم المعارضة يجري توضيح المكاسب التي ستعود على المرؤوسين نتيجة القرار.

ثالثاً: تعرض القيادة أفكارها وتدعو المرؤوسين للمناقشة، تتوصل القيادة إلى قرار مع نفسها، ولكنها لا تتخذه لأنها راغبة في الحصول على قبول المرؤوسين لقرارهم، وهذا يعطيهم فرصة للحصول على توضيحات كاملة لأفكارهم ونواياهم. وبعد عرض الأفكار تدعو إلى طرح الأسئلة ليصبحوا على بينة من الأمور التي تنوي القيادة تنفيذها. تمكن طريقة الأخذ والعطاء القيادة والمرؤوسين باستكشاف الجوانب المتعلقة بالقرارات كافة.

رابعاً: تعرض القيادة قرارات مبدئية قابلة للتغيير، وتكون المبادرة هنا في المشكلة وتشخيصها ، تبدأ القيادة بحثها والتوصل إلى قرار بشأنها وتقوم بعرض الحلول والمعالجة لمشكلة موضوعه البحث على المرؤوسين، وتراقب ردود فعلهم وخاصة أولئك الذين سيتأثرون بالقرار، وتدعوهم للمناقشة، مع التذكير بأنهم يحتفظون بحقهم بالانفراد في صنع القرار، يمكّن هذا النمط والسلوك المرؤوسين مزاوله بعض التأثيرات على القرار.

خامساً: تعرض القيادة المشكلة، وتحصل على الاقتراحات ويصنع القرار، وتظهر للمرؤوسين فرصه لاقتراح حلول صائبة للمشكلة، وتكون مساهمتهم في زيادة عدد الحلول والمعالجات الموجودة لدى القيادة، إن الهدف من هذا السلوك الحصول على الخبرة والمعرفة عن أولئك الذين في خضم المعركة اليومية ، تقوم القيادة بعد حصولها على الاقتراحات من المرؤوسين ومقارنتها مع ما لديها من بدائل، واختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة وحسب رأيها.

سادساً: تُعين القيادة التحديدات التي يتخذها المرؤوسين في إطار القرار، وتنتقل إليهم صلاحية صنعه، وتقوم بتعريف المشكلة وبيان حدودها وأبعادها وتوضيحها لهم، ولا يجوز تجاوزها عند صنع القرار، و قد تكون التحديدات مالية، أو حدود نشاطية يصعب تجاوزها.

سابعاً: تسمح القيادة للمرؤوسين بصنع القرار بحرية في حدود إطار متفق عليه، وتمثل موقفاً متطرفاً في منحهم الحرية في صنع قراراتهم، وهذا نادراً ما يحدث، ويقتصر على بعض حالات الأبحاث والمهام المحددة قصيرة الأجل، وتقوم القيادة باختيار مجموعة من المختصين للقيام بمشروع أبحاث، ويترك لهم حرية تحديد المشكلة وتشخيصها وتحديد بدائل الحلول التي يراها فريق الباحثين، واختيار البديل الأنسب ، وتشمل التحديدات المفروضة على فريق العمل تلك التحديدات التي وضعتها القيادة أمامهم.¹

الفرع الثاني: فاعلية القرار الاستراتيجي

تعد فاعلية القرار الاستراتيجي موضوع نقاش وجدل ، يشير القرار الفاعل إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة من تحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية

¹ نضال محمد سعيد: القيادة الإدارية، المفاهيم والأساليب، بغداد، 1977، ص3.

معينة.

-تعد عملية صنع القرار العمود الفقري للإدارة، وتعد من الأمور التي تحقق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة تحقيق القرار في ظرف معين، وهناك قواعد يمكن التنبؤ من خلالها إلى درجة التناسب التي يمكن تحقيقها بين هدف ووسيلة قرار ما، في وقت صنعه تحت ظل معطيات بيئية معينة، وتشمل:

أولاً: مستوى دقة وكفاية المعلومات المتاحة لأغراض ذلك القرار.

ثانياً: مستوى المقدرة الإدارية والتحليلية المتأتية من الخبرة والإدراك لصانعي القرارات.

ثالثاً: مستوى خلق الصراع الفكري من خلال المشاركة للوصول إلى أنسب القرارات.

رابعاً: درجة الإقلال من المصاعب التي يواجهها القرار من البيئة التي صنع فيها، وإمكانية التحسب لتلك

البيئة.¹

بينما يحدد سلمان مجموعة من النقاط التي يجب أن تقوم بها المنظمات والمؤسسات لتحقيق متطلبات القرار الإستراتيجي الفعال والتي تشمل ما يأتي:

أولاً: جمع البيانات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمشكلة.

ثانياً: التحسس واليقظة لأمر المستقبل.

ثالثاً: حساب الاحتمالات المتوقعة.

رابعاً: المرونة العالية لدى صانعي ومتخذي القرار.

خامساً: الجاذبية الفنية.

سادساً: البصيرة والشعور بالشجاعة.²

بينما يشير عبوي وهشام في دراستهما المتعلقة باتخاذ القرارات ضرورة تهيئة المقومات الأساسية من قبل المنظمات لكي يكون القرار فعالاً والتي تشمل ما يأتي:

أولاً: توافر المعلومات.

ثانياً: توافر الوقت وعدم التسرع.

ثالثاً: إسهام القرار في تحقيق الأهداف.

رابعاً: وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة.

خامساً: الاعتراف بحتمية التغيير.

سادساً: توافر عدة بدائل للاختيار.

سابعاً: توافر معايير صحيحة ودقيقة.

ثامناً: قابلية القرار.

تاسعاً: وجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها.

عاشراً: المرونة الذهنية.¹

¹ عاصم محمد حسين الأعرجي: اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، بحث مقدم للمؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن، كانون الأول 1993، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

² سامي تيسير سلمان: كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، نيويورك، مركز الأفكار العالمية، 1998. ص 259.

وهناك وسائل أخرى لتحسين الوصول إلى قرارات فعالة وجيدة، يجب أن تتعلمها القيادة واستخدامها بشكل منطقي لتقود إلى أحسن حل بأقل قدر من تضييع الوقت، والطاقة، والمال، وراحة البال.....، والعملية الفعالة لاتخاذ القرارات هي التي توفي بهذه المعايير الستة:

أولاً: أنها تركز على الجوانب المهمة.

ثانياً: أنها منطقية وملتصقة.

ثالثاً: أنها تعترف بالعوامل الذاتية والموضوعية معاً، وتجمع بين التحليلي والحدسي.

رابعاً: أنها لا تحتاج من المعلومات والتحليلات إلا بالقدر اللازم لحسم مشكلة محددة.

خامساً: أنها تشجع على جمع المعلومات المفيدة والحصول على الآراء المتخصصة.

سادساً: أن تكون بسيطة، مرنة، سهلة الاستخدام، يمكن الاعتماد عليها.²

وإن تراجع أي عامل من العوامل المذكورة أعلاه عادة ما يؤثر في مستوى فاعلية العوامل الأخرى، وبالتالي

سيكون هنالك عجز في تحقيق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة القرار المعني، لذلك فإن نجاح القرارات

الإستراتيجية يعتمد على كفاءة الخطوات التي يستخدمها المدراء في عملية صنع القرار، والتي بدورها تؤثر في

فاعلية القرار من خلال التأثير في الخيارات التي اتخذت من بين المحددات، ولأجل أن تقود عملية صنع القرار

إلى قرار فاعل يجب القيام بما يأتي:

أولاً: التركيز على ماهية القرار، يجب التعرف على الموضوع نفسه لفهم الخيارات المتاحة جميعاً، وعدم الالتزام

بأي توصيات إلا بعد التعرف على الموضوع للابتعاد عن الوقوع في أسر قرارات قد تم تكوين فكرة مسبقة عنها،

وتعدُّ هذه الخطوة من أهم الخطوات.

ثانياً: طرح ومناقشة الآراء المضادة، إذ لن يكون هنالك جواب دون الحصول على الاتفاق الجماعي، وبعد

استعراض وبحث كثير من الأمور والمداخل للموضوع ومناقشة جميع الآراء.

ثالثاً: أن تؤسس على معلومات دقيقة تربط بين البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف الناتجة من الوعي والفهم

لمحددات البيئة .

رابعاً: تحديد الإجراءات الخاصة، ومن سيكون مسؤولاً عنها، وعلى أي مستوى يجب أن يتم ذلك.³

ونتيجة لذلك، فإن مفهوم فاعلية القرار كما أشار إليه مارج وآخرون: "ذلك القرار الذي يحقق الأهداف المحددة،

والذي يتخذ من قبل الإدارة في وقت صنعه".⁴

فيما أشار النظاري بأنه "ذلك القرار الذي يقود إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها اعتماداً على معلومات

صحيحة وكاملة، تؤدي إلى الإحاطة بظروف المشك لة جميعاً (موضوع القرار)، والأخذ بالاعتبار جميع البدائل

الممكنة، والاعتماد على الأساليب العلمية وتقنية المعلومات في عملية صناعة القرار".⁵

¹ زيد منير عبوي، سامي محمد هشام: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص85.

² جون هموند، راف كيني: في اتخاذ القرارات الذكية، المرجع السابق، ص13.

³ بيتر دراكور، ترجمة محمد عبد الكريم ونادية هادي، الإدارة المهام والمسؤوليات، تطبيقات، ط1، ج3، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996.

⁴ March, J.& Olsen, J.1976" Amdiguity and Choice in Organizations" Universities Porlaget, Bergen, Norway

د. رائد عبد الخالق، مقومات فاعلية القرار الاستراتيجي، المرجع السابق، ص123.

⁵ محمد عبد الرحمان النظاري: نظم المعلومات وأثرها على فاعلية القرارات في المصارف التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية الدراسات

*وعلى الرغم من أن الحكم على درجة فعالية القرار الاستراتيجي تتطلب معرفة وتحديد نتائج القرار، إلا أنه بإمكانه التنوُّ بفاعلية القرار في لحظة صنعه من العناصر البيئية "الداخلية والخارجية" للمنظمة وتوجيهها صوب تحقيق التناسق بين هدف القرار ووسيلته.

المطلب الثالث: مراحل عملية تحليل وصناعة القرار الاستراتيجي

إن عملية صنع وتحليل القرار الاستراتيجي يشمل كافة الإجراءات والقواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ صنع القرار لتفضيل خيار أو خيارات معينة لحل مشكلة معينة ، ويقصد بها كيفية تقويم الخيارات وتوفيق بين اختلاف الآراء بين مجموعة اتخاذ القرار"¹.

- تسعى عملية تحليل وصنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة إلى الحد من ثلاثة جوانب أساسية للواقع، "والتي يطلق عليها ريتشارد باسكال معطيات الوجود، وتشمل":

*الغموض بشأن ما يعنيه شخص أو شيء ما، والشك في نتائج الأحداث، والنقص وعدم الاكتمال في أنفسنا وفي الآخرين وفي الموقف المبدئي والنتائج ، تتطلب اتخاذ القرارات الإستراتيجية المعاصرة مراجعة تصورها الفكري التقليدي للقرارات، فالواقع التنظيمي غامض ومشكوك فيه ومعقد وغير كامل في معظم الأحيان، بمعنى أن اتخاذ القرار وخاصة الإستراتيجية منها على أساس إزالة هذه العوامل من تفكيرنا، قد يكون إجراء غير مفيد لا سيما عندما يتضمن القرار الاستراتيجي أو يؤثر على أشخاص آخرين.²

*يجمع علماء الإدارة والسياسة والباحثين على وجود مراحل منهجية في علمية تحليل وصناعة القرار واتخاذها، ولا بد من المرور عليها قبل أن يصدر القرار، فالدكتور درويش يحددها بمرحلتين رئيسيتين تضم كل مرحلة منهما على عدة خطوات فرعية وكما يأتي:-

أولاً: مرحلة تكوين المشكلة.

ثانياً: مرحلة إيضاح المشكلة وربطها بغيرها من المشاكل التي تواجه التنظيم والبحث عن الأسلوب المعالج

لها.

ومنهم من يوصلها إلى تسع مراحل كالدكتور عبد الهادي وكما يأتي:

أولاً: تقرير المشكلة.

ثانياً: جمع المعلومات.

ثالثاً: الترتيب والتحليل.

رابعاً: تحديد الوسائل.

خامساً: وضع قائمة بالبدائل.

سادساً: تقييم البدائل.

سابعاً: القرار .

العليا، قسم الدراسات العليا للعلوم الإنسانية والاجتماعية في الجامعة الأردنية، 1990، ص11.

¹ Herman," Decision structure and process in fluenes on foragn policy," p.71

د. سعد ابودية، عملية اتخاذ القرارات في سياسة الأردن الخارجية، مصدر سابق، ص145.

² سامي تيسير: كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، نيويورك، مكتب الأفكار الدولية، 1998، ص258.

ثامناً. التنفيذ.

تاسعاً. المتابعة.¹

يبين الملحق رقم 03 المرفق ملخصاً لخطوات الأسلوب العلمي التحليلي لصنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية كما يعرضها العلماء والمؤلفون.

وتأسيساً على ما تقدم، فقد انقسم علماء فقه الإدارة والباحثون بشأن تحليل وصنع واتخاذ القرار الاستراتيجي انقساماً كبيراً، فمنهم من جعله يصنع ويتخذ بمرحلتين، ومنهم من أوصله إلى تسع مراحل وكما وردَ آنفاً. ومن خلال استعراض الملحق المذكور، فإن الباحث يعتقد أن خطوات تحليل وصنع القرار الاستراتيجي واتخاذها تنحصر في سبع مراحل أساسية من الناحية العلمية، تبدأ بتحديد الموقف، تحديد المشكلة، تحديد الأهداف الإستراتيجية، جمع المعلومات، توليد البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، تنفيذ القرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه.

توجد داخل كل مرحلة من هذه المراحل الأساسية خطوات فرعية يختلف عددها وأهميتها حسب طبيعة كل مرحلة، وعلى هذا الأساس سنقوم بالبحث في طبيعة ومتطلبات كل مرحلة من المراحل السبلعابقة وكما يأتي:

الفرع الأول: تحديد الموقف الاستراتيجي

يعد من الأهمية تحديد الموقف الذي على أساسه يتخذ القرار الاستراتيجي، وكما يعتقد صانع القرار فقط، وهذا ما يراه "سنايدر" في حين يهتم "فرانكل" بضرورة أخذ البيئة الموضوعية في الاعتبار من وجهة نظره².

يجب الحصول على كل المعلومات والمعطيات والحقائق الوثيقة الصلة بالمشكلة وتحليلها. مع ضرورة دراسة العوامل التوصل إلى الاستنتاجات المؤثرة على المشكلة والأهداف والواجبات المنبثقة منها.

يرى أبو دية في تحديد الموقف ضرورة دراسة العوامل الخارجية والداخلية والمتمثلة: "العامل الاجتماعي، والاقتصادي، والعسكري، والإعلامي، والسياسي". وتحليلها وبيان تأثيرها على المشكلة، وبين أبو دية تأثير عوامل البيئة العلمية والنفسية كضوابط أو مقومات على عملية تحليل وصنع واتخاذ القرار³.

تتعرض عملية تحليل صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي إلى ضغوط خارجية كبيرة، نتيجة لتأثير النظام الدولي ووحدها، وتُعدُّ الموضوعات التي لا ترد في ذهن صانع القرار غير مؤثرة في طبيعة القرار، لكنها تؤثر في نتيجة القرار بعد صدوره وانفصاله عن صانعه، ويصبح محكوماً بالبيئة الموضوعية. يجب على صانع القرار أن يجعل من قراره متناسباً ومتوافقاً مع الموقف.

*أوضح العالمان فكتور فروم وزميله فيليب يوتون في نموذجهما، الذي "يوضح الأسلوب الموقفي والقدرة التي تمكن صانع القرار الاستراتيجي ومتخذه على تفهم الظروف أو الموقف المحيط به، مما يدفعه نحو تحديد نوعية القرار الذي سيقوم بصناعته واتخاذها، وهذا يعتمد على دقة المعلومات وجدوى الهدف، والتجاوز على الغموض وخلق الاستجابة التنفيذية"⁴

1 حمدي أمين عبد الهادي: الإدارة العامة في الدول العربية، المرجع السابق، ص 309.

2 ثامر كامل الخزرجي: العلاقات السياسية الدولية وإستراتيجية إدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 368.

3 سعد أبو دية: اتخاذ القرارات الخارجية في المملكة الأردنية، المرجع السابق، ص 154-164.

4 فهمي خليل الفهداوي: السياسة العامة منظور كلي، المرجع السابق، ص 159.

-برزت خلال خمسينيات القرن الماضي الحاجة إلى دراسة القرارات، وخاصة في الجانب السياسي، والتي تتضمن قيما وأساليب محددة إزاء التعامل مع المواقف، مثل التدخل البريطاني في قناة السويس عام 1956، وغير ذلك مما سيتم دراسته مستقبلا، وقد استنتج الباحثون أن للقيم الموقفية مجموعة فرضيات، يمكن أن تكون بمثابة ترجمة سلوكية مؤثرة على متخذي وصانعي القرارات الإستراتيجية، والتي تشمل:

أولاً: أن القرارات المتعلقة بالموقف توجه وتتخذ في إطار هذا الموقف تحديداً.

ثانياً: كلما كان الموقف يجسد أزمة كبيرة، كلما سعى متخذو القرار نحو التقارب فيما بينهم وتفعيل دور الاستشارة الجماعية الداخلية والخارجية.

ثالثاً: كلما طال الموقف، كلما زادت كمية المعلومات المتوفرة عنه.

رابعاً: كلما ازدادت تكلفه التعامل مع الموقف، كلما زاد التراجع عن القيم التي ارتبطت به.

خامساً: كلما ازداد الموقف خطورة ازدادت جهود متخذ القرار نحو تظمين القلق العام والبحث عن معونات خارجية، والقيام باتصالات دولية، ودراسات مقارنة لمواجهة الموقف.¹

الفرع الثاني: تحديد المشكلة

يعد تحديد المشكلة الحالة المستقبلية التي يرمي صانع القرار الاستراتيجي عبر نشاطه إلى ترتيبها وتصنيفها لتشكّل الإطار العام للقرار. فهي تحدد البدائل التي يبحثها، وطريقه التقييم لها.

تؤثر الطريقة التي تعرض بها المشكلة تأثيراً عميقاً على المسار الذي تم اختياره، وسيؤدي التحديد السليم لها من خلال بحثها وجمع البيانات والإحصائيات المتعلق بها، "وكما كانت البيانات والمعلومات المتعلقة بالمسألة صحيحة ودقيقة ومتكاملة، كان تعريف المشكلة وبيان حدودها وإيضاح أبعادها أكثر يسراً وسهولة، ويمكن الوصول إلى القرار الاستراتيجي السليم في النهاية".²

يجب أن يكون التحرك الأول لصانع القرار منصبا على خلق صورة أولية للمسألة في أذهان منظومة هيكلية صناعة القرار، من خلال وضع قائمة تفقد أولية تشمل: (ماذا، لماذا، متى، كيف، أين، من)، حاول أن تصوغ جملة مشكلة.

تعرف المشكلة "بأكبر قدر ممكن من الدقة، وهل المشكلة مثيرة للاهتمام العام للقرار الاستراتيجي أم فيها بعد خاص؟ وهل لها بعد يتعدى من حيث التأثير والنتائج حدود الأشخاص المباشرين المعنيين بها كمسألة".³

يحدد لنا بيتر دراكر ثلاثة أجزاء أساسية لكيفية التعامل مع المشكلة، في سبيل التعرف عليها ودراسة أبعادها من خلال ما يأتي:

أولاً: **تصنيف المشكلة:** هل هي مشكلة عامة متكررة يمكن مواجهتها، أم نوع جديد من المشاكل لا يمكن معالجتها.

ثانياً: **التعرف على المشكلة:** وهذا يعني تحديد المشكلة ومنحها التفسيرات المناسبة، وما هو جوهر مفتاحها.

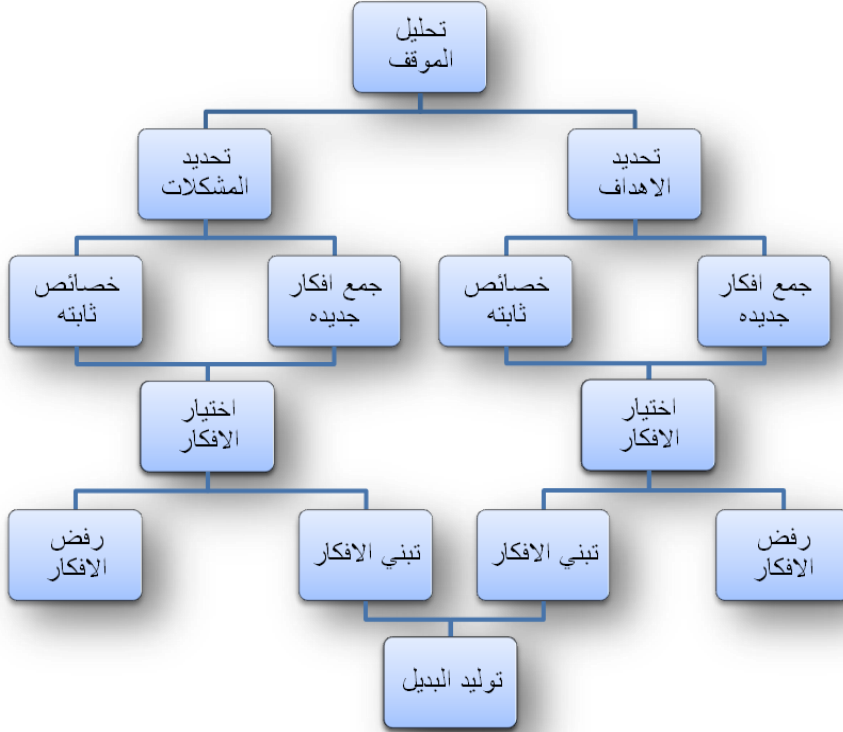
¹ بالاستغراف روبرت وجيمس دورتي: النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية، ترجمة وليد عبد الحي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1985، ص326-327.

² محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، المرجع السابق، ص227.

³ أحمد مصطفى الحسن: تحليل السياسات، مدخل جديد للتخطيط في الأنظمة الحكومية، دبي، مطبعة البيان التجارية، 1994، ص34.

ثالثاً: تحديد الجواب للمشكلة: ينبغي تعريض المشكلة إلى مجموعة من المعايير الواضحة، وكيفية جمع المعلومات عنها، وما هو الهدف الذي يجب أن يصل القرار إليه و تحدياته، والشكل رقم يبين كيفية جمع المعلومات عن المشكلة.¹

الشكل رقم 03 يوضح كيفية جمع المعلومات والأفكار عن المشكلة



الشكل من تصميم الباحث

يجب البحث عن القيود التي تحيط بالمشكلة، وتحديد العناصر الجوهرية والنطاق الكافي لمعالجتها، بالاستفادة من مشورة الآخرين. تجري إعادة النظر في تحديد المشكلة بمرور الوقت والتمسك بالرأي الذي يعتقد أنه صالح لحل هذه المشكلة، وتحدد الأولويات بموجب مجموعة من الجمل مع بيان الهدف، وكيفية ربط الأهداف الفرعية المباشرة بالأهداف العامة، ولمن تعطى الأولوية لهذين النوعين من الأهداف، وكيف سيعمل حل هذه المشكلة على تحقيقهما؟ وما هي القدرات والموارد، لمواجهة هذه المشكلة؟ ينبغي على صانع القرار أن يتذكر في نهاية الخطوة الأولى من تحديد المشكلة أن الهدف هو "جملة كيف" التي سوف تثير أفكاراً جديدة للعمل عليها.

الفرع الثالث: تحديد الأهداف الإستراتيجية

تعد عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية من الأمور الأساسية في فن وتحليل وصناعة واتخاذ القرارات السليمة. تكون عملية التفكير في الأهداف وكتابتها على الورق في بعض الأحيان كافية لتقود إلى الخيار الاستراتيجي، دون القيام بمزيد من البحث.

تساعد عملية تحديد الأهداف في توجيه عملية صنع واتخاذ القرار بكاملها، بدءاً من تحديد البدائل وتحليلها،

¹ جيمس أندرسن: السياسة العامة، ص77، عن فهمي الفهداوي، الإدارة العامة، المرجع السابق، ص99.

والتي ستقود إلى تبرير الخيار النهائي.

حدد جون هاموند ثلاثة نقاط رئيسية للتركيز على الأهداف للوصول إلى المسار الصحيح في صنع واتخاذ القرار:

أولاً: تساعد الأهداف في تحديد المعلومات التي تسعى للحصول عليها. فعند تحديد الهدف يجري جمع المعلومات وتفسيرها وصولاً لاستنتاجات منطقية تساعد في تحقيق القرار السليم، والشكل رقم 03 يوضح كيفية الحصول على المعلومات.

ثانياً: إن أهدافك تساعدك في تفسير اختيارك للآخرين، يطلب منك حينما تشرع لاتخاذ القرار بيان أسباب القرار الذي اتخذته، فعندما تكون مسلحاً بقائمة من الأهداف، فإنك تعرض مسار تفكيرك، وتبين كيف أن قرارك يحقق الأهداف الأساسية أكثر مما تحققها البدائل الأخرى.

ثالثاً: تحدد الأهداف أهمية القرار وما يحتاج إليه من وقت وجهد والأمر غير المتوقع، قد ينصب اهتمام متخذ القرار على مجال أضيق مما يجب، وتستبعد اعتبارات مهمة لا تظهر إلا بعد أن يكون القرار قد أخذ، يجري التركيز على الأمور الملموسة والقابلة للتقدير الكمي " كالتكاليف، مدى التوافر"، وينسى العوامل غير الملموسة كالجوانب الذاتية "السماة، سهولة الاستعمال"، والاهتمامات الأساسية.¹

يفكر صانع القرار الاستراتيجي عند تحديد الأهداف لمجموعة من التساؤلات التي تساعد في الوصول إلى تحقيق الهدف، وتشمل: "الغاية والرغبة من القرار والتفكير بأسوء الاحتمالات، و الأثر المحتمل للقرار على الآخرين، والاستئناس بالآخرين للاستفادة من تجاربهم، والتفكير بنوع العمل، والبحث في عملية تفسير القرارات للآخرين"، وباستخدام هذه الأساليب وغيرها سيتم الحصول على الكثير من الملاحظات التي تصنف الأشياء المهمة والمتعلقة بالقرار الذي يراد اتخاذه.

الفرع الرابع: جمع المعلومات

تعد عملية جمع المعلومات من الأمور الأساسية التي يستند عليها في عملية تحليل وصنع القرار الاستراتيجي واتخاذه، وعند تحديد المشكلة وتفرعاتها تهيأ الوسائل لتقليل العناصر الأساسية المجهولة من خلال الحصول على المعلومات، وهناك ثلاثة أمور أساسية يسترشد بها صانع القرار ليجمع المعلومات عن المشكلة وهي: **أولاً:** التفكير الدقيق بالمسألة لضمان دقة تحديد مصادر المعلومات المرتبطة بتلك المسألة وبأبعادها المؤثرة. **ثانياً:** تفعيل دور الاستشارة مع الاختصاص وذوي الخبرات، من أجل الحصول على معلومات إضافية، تعزز فهم حدود المشكلة وظاهرتها مع الظرف الطبيعي والاعتيادي.

ثالثاً: حسن استخدام المعالجات الإحصائية، وتوظيف المعلومات ذات الدلالات الواضحة بالاستناد إلى مقاييس الموضوعية والصدق والثبات، بما يضمن فعاليتها في إعطاء القرارات والتقييمات الجيدة للخيارات والتفضيلات.² ***تعد المعلومات من المقومات الأساسية لترشيد القرار الاستراتيجي، ولأهميتها لا بد من إعطاء تعريف محدد لها، فالمعلومات بالمعنى العام، وكما عرفها (مازن الرمضاني) هي: "الأداة التي من خلالها يتم تحويل البيئة**

¹ جون هاموند واخرون، المرجع السابق، ص37.

² بيتلغ دركر: القرار الفعال، كتاب فن الإدارة، ترجمة أسعد أبو لبة، دار البشير للنشر، عمان، 1997، ص390-393.

الحركية إلى بيئة نفسية، والتي تتم في ضوء إدراك الموقف، وبالتالي صنع واتخاذ القرار "...، وهناك من يروي أنها: "عبارة عني سيل من الإشارات ورسائل التي تحفز صانع القرار للتعامل مع الموقف".¹

تصبح القرارات الإستراتيجية وغيرها من القرارات بلا أساس عندما لا توجد معلومات لإدائها، إن توافر المعلومات المتكاملة يعتبر الركيزة الأساسية الهامة في استمرارية المنهجية التحليلية للقرار الاستراتيجي ولمشكلاته، ضمن مراحل الاستدلال، والاستنتاج، والتفويم، والاختيار للبدل الأحسن، ومن أجل تحقيق الفائدة في المعلومات يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

أولاً: الموضوعية والدقة.

ثانياً: الشمولية: وتعني القدرة للمعلوماتية على الاتصال بطبيعة المشكلة والعناصر المؤثرة فيها والمتأثرة بها.

ثالثاً: الملائمة: وتعني قدرة المعلومات على إعطاء الدلالات والآثار التي تسهم في الإحاطة بأبعاد المشكلة، وتحديد أفضلية البدائل الممكنة على الحل.²

يتطلب البحث ضمن نطاق مشاريع القرارات البديلة الحصول على أكبر قدر من المعلومات في أقصر وقت ممكن ضمن وحدة صنع واتخاذ القرار نظراً لوجود العقبات الكثيرة ، تمر عملية تحليل المعلومات وتقييمها بثلاثة مراحل أساسية لينتج عنها ما يسمى (المعلومات الدقيقة أو الاستخبارات).

وتشمل المراحل ما يأتي:

أولاً: الإدراك: ويعني فيه الصورة التي تتكون في ذهن صانع القرار بسبب الظروف غير الطبيعية المسببة للإرباك في وظيفة الإدراك لدى وحدة صنع واتخاذ القرار، بالإضافة إلى ضيق الوقت وقصر المدة الكافية للحصول على المعلومات الصحيحة والمصنفة في الحالات الطارئة، والتغير السريع في الموقف مما يسبب في محصلته النهائية الإجهاد والتعب والقلق، ويدفع إلى القصور في الإدراك وسوء التقدير، مما يؤثر على موقف المنظمة، والإدراك عملية متشعبة ومعقدة.

*يرى روبرت جيرفيس "أن المنظومة العقائدية لصانع القرار والتجارب السابقة هي من أهم العوامل المؤثرة فيه، ويضاف إليها تكرار الأفعال المباشرة والوثيقة الصلة بالقرار في علاقة المنظمة، كالتاريخ الذي يصبح اعتباره مقياس لدراسة الموقف".³

ثانياً: التصور: يمثل مجموعة الأفكار والمعلومات التي تحكم تصرف الإنسان، وهي الانطباع الأول الذي يتولد لدى الفرد نتيجة حافز معين ، وفي سياسة المنظمة الخارجية يستجيب صنع القرار لأفكار عن البيئة الخارجية ومؤثراتها على التصور، والتي تشمل المعلومات بكافة أشكالها وتدفعها بما يشبه وسائل تصل الإنسان عن طريق حواسه، فتؤثر في التصور وقد تحدث تغيرات جذرية فيه.

وقد وصف (فرانكل) صانع القرار على رأس قمة الهرم في المنظمة، "بأنه بعيد عن المعلومات التفصيلية التي تصف البيئة الخارجية، وأنه أسير المستشارين والإجراءات البيروقراطية".⁴

¹ ثامر كامل الخزرجي: المرجع السابق، ص369.

² حسن أبشر الطيب: المحاور النظرية والتجريبية لعلم السياسة العامة، مجلة الإداري، عدد52، 1993، ص25-26.

³ ثامر كامل الخزرجي: المرجع السابق، ص372.

⁴ نفس المرجع السابق.

ثالثاً: التقويم: إن تقويم صانع القرار للمعلومات من حيث جودتها، أو رداعتها، يكون لديه فكرة عن ذلك التصور، وهذا يعرف بـ (تقويم التصور) تلعب القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع لصانع القرار دوراً عاطفياً في التأثير بكيفية إدراكه على سلوك الآخرين، وبالتالي يفسر المواقف التي تواجه بالشكل الذي لا يعارض ما تعلمه، وإن اختلفت البيئة الواقعية للموقف مع تلك القيم، وكلما كان صانع القرار يمتلك معلومات دقيقة حول ما يواجهه كان أقرب إلى فهم الموقف.¹

وخلاصة الأمر أن مسألة الإحاطة بالموقف تتطلب ثلاثة مراحل مترابطة هي: (الإدراك، والتصور، والتقويم)، فالإدراك يؤدي إلى خلق صورة ذاتية عن طبيعة ومعنى المواقف، وهذا هو الصورة تستخدم كأساس لبناء التقييم ومدى القدرة الذاتية للمنظمة للرد على مطالب بيئتها الخارجية، أي إنها تستخدم لتقديم المواقف واستقراء أمنيّات الحقيقية، ومحصلة التقييم تؤثر أخيراً في نوعية التصرف اللاحق لصنع القرار.

- تنتج التطورات التي تحدث في موقف عن ديناميكية مستمرة يحصل منها شيء كبير من المعلومات، منها ما هو حقيقي، ومنها ما هو مخادع، ومنها ما هو متناقض، فهذا يشكل عنصر ضغط على وحدة تحليل وصنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، ولا يستطيع التعامل مع هذا الزخم الهائل من المعلومات، ويجب أن تعتمد الحكومات، أو المنظمات على أجهزتها الاستخبارية. "يجب أن تكون الاستخبارات ضمن إطار الزمان والمكان لتوفير المعلومات القيمة والصحيحة لتقليل احتمالات الخطأ في القرار".²

الفرع الخامس: توليد البديل الاستراتيجي

تمثل هذه المرحلة اتجاهها فاعلاً لوضع المشكلة في طريق الاختبار الموضوعي، من خلال معرفة طاقتها وقدرتها على الاستجابة والتحول والتأثير لهذا البديل، "وتكلف وحدة صنع واتخاذ القرار للبحث عن الحلول الممكنة وتقييم كل بديل منها".³

وتتضمن هذه المرحلة خطوتين أساسيتين، وهما:

أولاً: الخطوة الأولى: تحتاج إلى بحث المختصين والخبراء لهذه المشكلة القائمة، "وستبرز في هذه الحالة عدة بدائل يجري التحري عن الآثار الجانبية لكل بديل، ومعرفة مصادره من خلال الاستبصار بالأشياء، وطرق البحث العلمي وتوظيف النظريات العلمية، والدوافع الشخصية والقيم والحالات الدراسية المماثلة، والمنظومة الأخلاقية القائمة في المجتمع محط الدراسة والاهتمام بالمشكلة القائمة".⁴

تحتاج هذه الخطوات الأساسية إلى اختيار الأساليب التي تؤمن لها المقدر في تحليل البدائل وتقصي نتائجها ومميزاتها، ومن هذه الأساليب:

1- أسلوب الحدس: وهي عملية ناجمة عن فاعلية الخبرات المتراكمة حينما تتسم ظروف المشكلة بعدم التأكد وقلة السوابق والحقائق حولها، وأن البدائل متداخلة، وهناك ضيق في الوقت ودعوة متشددة نحو حسم المشكلة.

¹ كلية الأركان العراقية، محاضرة الاستخبارات، المرجع السابق، ص22.

² كلية الحرب الملكية الأردنية، الأسلوب والمنهجية العسكرية، المرجع السابق، ص72.

³ عبد الغني بسيوني: أصول علم الإدارة، المرجع السابق، ص297.

⁴ عبد الرحمان أحمد هيجان: دور تحليل سياسات العامة في حل مشكلاتنا المعاصرة، الرياض، مجلة الإدارة، العدد 55، 1987، ص118.

- 2- أسلوب دلفي: وهي عملية جماعية تعبر عن آراء مجموعة من المختصين وعن تحليلاتهم، إزاء القضايا المستقبلية وحلولهم الإبداعية للمشكلات المتوقع قيامها ضمن المجالات العامة¹.
- 3- أسلوب السيناريو: هو عملية افتراضية لمجموعة أحداث مستقبلية، تدفع نحو استئثار الأفكار للتصرف حيالها، وتحديد الإجراءات العلاجية لها في ضوء معطياتها، وبما يعزز من القيمة التحسبية للقراء، وقدرته على التصدي للمشكلات التي قد تظهر².
- 4- أسلوب بحوث العمليات: وهو عملية منظمة لتطبيق الوسائل العلمية في معالجة المشكلات المعقدة بإدارة النظم الكبرى وتوجيه قواها البشرية، ومعداتها ومواردها الحكومية والعسكرية، فضلا عن توظيف فروع هذا الأسلوب من البرمجة الخطية والمصفوفة، وتحليل السلاسل الزمنية والمسار الحرج.
- 5- أسلوب النماذج الرياضية: وهي أساليب تجريبية لتحليل ومعالجة المتغيرات الكمية التابعة والمستقلة في عمليات صنع واتخاذ القرارات من خلال استخدام وتفعيل نماذج التنبؤات بمتغيرات البيئة، أو تلك النماذج المختصة بآلية عمل النظام ومعدلات أدائه، إضافة إلى النماذج البحثية عن الحلول المثلى³.
- ثانياً: الخطوة الثانية: وتشمل هذه المرحلة في تقييم هذه البدائل الإستراتيجية بعد تعرضها لمجموعة من الاختبارات العلمية والعملية، لبيان مزايا ومساوئ كل واحد منها، ومدى إمكانية مساهمته في حل مشكلة موضوع البحث⁴.
- يؤكد سانشير وآخرون أن هناك علاقة بين البدائل والمرونة والتكيف الاستراتيجي للمنظمة، حيث أن فكرة توليد البدائل التي تعتمد المنظمة، يعني امتلاك المنظمة للمرونة الإستراتيجية، وإن قيمة القرارات الإستراتيجية للمنظمة تزداد بأمرين: أولهما السرعة التي تستطيع المنظمة بواسطة استخدام خياراتها، وثانيهما انخفاض الكلفة من استخدام هذه الخيارات التي تشمل المتطلبات الأساسية لعملية توليد البدائل الإستراتيجية (الإبداع، والمرونة، والتوقيت)⁵.
- ونتيجة لعدم محدودية عدد البدائل الإستراتيجية، لذا فإن استراتيجي المنظمة يدرسون عدد كبيراً منها ويتم الاختيار من بينها، ووضعها ضمن قائمة بوصفها بدائل إستراتيجية يتم اختيار بديل استراتيجي واحد، أو أكثر لتعبر في النهاية عن القرار الاستراتيجي، ويمثل عملية صنع القرار ليشمل دراسة وتحليل منطقي لكافة البدائل والمعطيات ذات العلاقة بالمشكلة، وتم التعبير عنها في الموقف، وهي عملية تصنيف الاحتمالات/البدائل إلى حدها الأدنى ليتسنى لمتخذ القرار اتخاذ ما يراه مناسباً⁶.

¹ R ober E challahan and HarryR. knudsen Under standing organizational Behavior coulombows Ohio, Howell company MerrillPublishing Co, 1986. p.262

نفس المرجع السابق، ص102.

² حسن المحاور النظرية والتجريبية لعلم السياسة، المرجع السابق، ص39.

³ فهمي خليل الفهداوي: المرجع السابق، ص102.

⁴ حسن الطيب: المرجع السابق، ص49-51.

⁵ سانشير: مفهوم الإدارة، ص153، عن إبراهيم محمد حسن إجمام، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي، رسالة دكتوراه مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية، غير منشورة، سنة 2007. ص105

⁶ كلية الحرب العراقية المرجع السابق، ص3.

تسعى الإدارة العليا إلى خلق "حالة الموائمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية، وبما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة"¹.

تبرز في هذه المرحلة أهمية دور هيئة الخبراء والاستشاريين والمعاونين للقائد أو الرئيس في عملية بحث ودراسة البدائل المطروحة، لكي تجعل للمنظمة في محيط أوسع والاستفادة من نقاط قوتها، لمتابعة الأمور المهمة في بيئتها الخارجية، ويجب ربط البيئتين الداخلية والخارجية بنظر الاعتبار وإلا كان العمل نظريا. توجه قيادة المنظمة عمل هذا الفريق وتتابعه، وقد يتدخل القائد أو الرئيس شخصيا في كثير من الأحيان لاستبعاد بديل من البدائل لا يصلح تطبيقه، أو لتحديد الاعتبارات الأساسية التي ستتم عليها بناء عملية تقييم البدائل.

الفرع السادس: اختيار البديل الاستراتيجي

تعد هذه المرحلة من أدق مراحل القرار جميعا، لأن اختيار البديل الاستراتيجي "يعني حقيقة الأمر حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول، وهذا الأمر يحتاج إلى القدر الكبير من الكفاءة والقدرة الذاتية للرئيس أو المدير لتحقيق الاختيار السليم"².

تبنى القرارات على أساس من (الحقائق، والتحليل، والإمكانات، والاحتمالات، والخيارات)، فإن بنيت على غير ذلك فهي (فن)، يختلف أمره وفقا لاختلاف مواهب صانعيها، أما إذا كانت معتمدة على الأسس المذكورة آنفا، فهي علم له أصوله وقواعده يطلق عليه علم القرارات، "والذي بني وتطور نتيجة للإنجازات التي حققتها ثورة المعلومات والاتصالات، والتي طورت النماذج الفكرية المعتمدة والمؤثرة في تحليل وصناعة واتخاذ القرارات، أو التعلم المنظماتي، أو الاجتماعي"³.

يعد علم القرارات من الدروس المهمة والمستتبطة التي أنتجت ثورة المعلومات، وتتطلب منا الاستمرار في دراسته وتعلمه وخلق الموائمة والتزاوج التام بينه وبين الاتصالات، التي هي عصب وروح العصر ليتسنى لصانع القرار استخدامها في الوقت المحدد والمناسب.

يجري اختبار البديل الاستراتيجي "بحسب السياق المنطقي للمفاضلة، وعلى أساس التوجه الموزون والمحسوب، في ضوء المعايير والمقاييس ذات العلاقة بنوعية القرار، وضمن إطار الكلفة والمنفعة المترتبة على البديل الأفضل في إطار المفاضلة"⁴.

تتضمن معايير المفاضلة لاختيار البديل الاستراتيجي المطلوب ضمن هذه المرحلة ما يأتي.

- 1- تكلفة البديل المترتبة عنه حينما ينفذ.
- 2- قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة المسخرة لحل المشكلة.
- 3- نوعية المعالجة التي يقدمها إزاء المشكلة كلية، أم جزئية.
- 4- مدى انسجام البديل مع أهداف القرار على صعيد النظام والمجتمع والبيئة.

¹ زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات درامية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن 1995، ص211

² عبد الغني بسيوني: المرجع السابق، ص298.

³ كروك كولين، ويند يورم: أصول اتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة، المرجع السابق، ص38.

⁴ D. Torrington and Jane weightman, " Effective Management: People and Organization" 2 nd ED, N. Y prentice HallInternational(uk) Limited,1994, p.131

5- مدى السرعة والتوقيت المطلوب في تنفيذ الحل ونتائج المحتملة.

6- درجة المخاطرة المتوقعة عن البديل في حالة عدم تحقيقه الهدف المطلوب منه.¹

يخضع القرار الاستراتيجي البديل للاختبار التجريبي من قبل صانع القرار ومنتخذه، ليتسنى لهم التأكد من سلامة اختيارهم له، ولضمان جدول نتائجه وتأثيراته تمهيدا لاعتماده قرارا استراتيجيا مستقبليا عبر الواقع الميداني لحل المشكلة، وعند هذه الحالة يمكن أن نقول أن العملية بدأت تدخل في صلب اتخاذ القرار، ويمكن تعريفها "بأنها عملية دقيقة تهدف إلى الاختيار بين البدائل والخيارات، أي اختيار البديل الذي يعتبره متخذ القرار صحيحا، أو قريبا من الصحة عندما لا تتيسر المعلومات الكافية والكاملة حول المشكلة، وهي عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين أو أكثر، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة، أو تكون فيها نسبة الأرجحية ضئيلة"².

تعد الإجراءات المتخذة قبل تطبيق البديل تقويما عمليا للحل النظري، واستكمالا لعملية الجهد العلمي والمعرفي في إدخال التعديلات المطلوبة، ولقياس فاعلية البديل وضمان النتائج المترتبة عليه لاحقا ، توجد وسائل متعددة تدعم وتساند هذه الخطوة المنهجية في اختيار البديل الأفضل ، وإثبات تميزه مثل: (برمجة الحاسوب، ونماذج المحاكات، وتحليل الكلفة والمنفعة، والرضا العام والمشاركة، وعدالة الإجراءات، وتقدير الأثر الاجتماعي، وتقدير الأثر البيئي، وتحليل الخطر)³.

تنفذ الخطوات الست الواردة سابقا في نطاق من السرية والأمن العالي بفعل الطابع التخصصي والتقني والاستشاري في هيكلية صنع واتخاذ القرار ، ويتطلب من جميع المعنيين في هذه المنظمة والمشاركين معهم الالتزام بهذا المبدأ ومنع الخروقات الاستخباراتية الخارجية، وفي حالة انكشاف سره فله تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية.

¹ علي محمد عبد الوهاب: اتخاذ القرارات في العربية السعودية، المرجع سابق، ص42-43.

² كلية الحرب العراقية، محاضرة صنع واتخاذ القرار، المرجع السابق، ص3.

³ سلوى شعراوي: الاتجاهات الحديثة في تحليل السياسات العامة، بحث غير منشور، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2000، ص9-10.

الفرع السابع: التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه

تعد هذه الخطوة هي مرحلة الإعلان عن القرار رسمياً ومن ثم تنفيذه ، يعتبر التنفيذ الفعلي للبديل، والذي سيصبح القرار الاستراتيجي من الخطوات الهامة، بوصفها الحاسم المعلن والمكشوف الذي يعتزل الكثير من الأمور، وقد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي للأطراف المعنية. يستوجب تنفيذ القرار النهائي ضمن البيئة الاجتماعية المعنية، ويتطلب التطبيق الفعلي بعض الإجراءات اللازمة، وهي:

أولاً: صياغة البديل بوصفه قراراً استراتيجياً دالاً على مضمونه بشكل جيد.

ثانياً: اختيار الوقت المناسب لإعلان هذا القرار.

ثالثاً: تهيئة البيئة الداخلية - المعنية لتنفيذ القرار، والاستعداد لعمل ذلك وتهيئة الموارد والإمكانات اللازمة، والإدارات والأقسام.

رابعاً: تهيئة البيئة الخارجية الرأي العام والمجتمع لضمان الالتزام وحسن التجاوب والتفاعل مع القرار وتنفيذه.¹

يشمل القرار الاستراتيجي "جميع الأفعال التي تلزم وضعه موضع التنفيذ، أو في صورة تجعله يؤثر بالواقع وتتأثر به الإجراءات التنفيذية للمشروع".²

تنصف عملية اتخاذ القرار وإعلانه بالصعوبة، وسبب ذلك يعود إلى جملة عوامل مهمة، بينهما عاملان أساسياً مترابطان هما:

1- صعوبة التنبؤ الدقيق والمسبق بنوعية ردود أفعال المنظمات الأخرى، وبالتالي تحديد النتائج المترتبة على الأنماط السلوكية المنوي إتباعها.

2- احتمال الفشل الذي يسبب كارثة وخاصة في أوقات الأزمات التي تواجه المنظمات بسبب التغيير السريع لمواقف المنظمات الأخرى، وعدم القدرة على السيطرة على الموقف.³

تضع قيادة المنظمة خطة لتنفيذ فقرات القرار الاستراتيجي الذي وقع عليه الاختيار، مع ملاحظة التحديدات المفروضة، والتي تشمل:

1- الوقت الذي يستغرقه لتنفيذ الحل.

2- مراحل التنفيذ.

3- الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ والعلاقة بينهم ومسؤولياتهم.

4- الطريقة التي يتم بها التنفيذ.

5- الوسائل المساعدة لمراقبة التنفيذ.

6- المعايير المستخدمة لقياس نسبة النجاح لحل المشكلة.

7- المشكلات المستجدة نتيجة التنفيذ والحلول المناسبة لعلاجها.

¹ نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، ط5، عمان الأردن، 1998، ص166-168.

² جريفت: نظرية الإدارة، ترجمة د.محمد مرسي، عالم الكتب، القاهرة، 1971، ص95-96.

³ ثامر كامل الخزرجي: المرجع السابق، ص375.

8- البديل الواجب استخدامه في ظرف الطارئ.¹:

تجري متابعة ومراقبة تنفيذ القرار بالشكل الذي يعزز من استمراريته التطبيقية والعملية فضلا عن إمكانية نجاحه في تحقيق الأهداف المتوخاة.

تبرز في هذه الحالة دور الجهات التي اشتركت في صناعة القرار، كنواب الرئيس والمستشارين وهيئات الركن ولجان التخطيط والمتابعة والتنفيذ، والتي تقوم بدورها بمتابعة وملاحقة فقرات التنفيذ، وتحديد درجات الفشل والنجاح، وتحليل النتائج النهائية للعمل والتنفيذ، وتقدير مدى تحقيقها للأهداف التي كان يقصدها القرار المتخذ. تستهض الجهود الوقائية لمعالجة القرار عند مواجهته بعض الصعوبات أو العقبات من قبل لجان معدة لهذا الغرض، إما بالاستمرار عليه ومعالجته، أو بالدعوة إلى تعديله، أو بإيقافه أو بإلغائه، وهذا يعكس روح المسؤولية لدى هيكليّة صنع واتخاذ القرار، ودفعهم للمشاركة في إبداء الآراء والاقتراحات، والتحري الدقيق عن مواطن الضعف خلال التنفيذ مما يزيد من حماسهم وإقبالهم على الفعل.²

تعتمد عملية استكمال المتابعة والمراقبة من خلال منظومات فنية وعلمية تحليلية متعددة المستويات تشمل: التغذية الراجعة، أطر الأعمال، توقيت الأعمال، التحكم الذاتي، النظم المفتوحة.

يباشر متخذ القرار التقويم الموضوعي والمعالجة للنتائج المتحققة، ولآثار الفعلية الناجمة من تنفيذ القرار ومنذ مرحله الأولى، وبهذا يكون التقويم بمثابة الاختبار، أو الفحص، لمعرفة التأثيرات التي أنتجها القرار للتماشي مع البرامج والأهداف التي تم التخطيط لها والمراد بلوغها وإنجازها.

فالتقويم: "يمثل العملية المنهجية التي يقوم بها صانعو القرار، ويجري تطبيقها في سبيل تحديد قيمة النتائج المترتبة عن تنفيذه، بحيث ينتج عن هذه العملية التحليلية إثبات صحة البديل من عدمه، وبالتالي إيجاد بديل ثاني عوضا عنه في حالة الفشل"³.

والشكل رقم يوضح الخطوات المنهجية لتحليل وصنع القرار الاستراتيجي.

الشكل رقم 04 الخطوات المنهجية لتحليل وصنع القرار الاستراتيجي.

¹ علي محمد عبد الوهاب: المرجع السابق، ص46.

² سليمان الدروبي: اتخاذ القرارات والسيطرة على المشكلات والأزمات، دار الأسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2006، ص13.

³ أماني قنديل: معايير التقييم في علم السياسة، بحث ضمن كتاب تقويم السياسات العامة، تحرير د.عبد المطلب غانم، القاهرة، مطبعة أطلس، 1989،



الشكل من تصميم الباحث

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية

المطلب الأول: تصنيف القرارات الإستراتيجية

يختلف تقسيم فقهاء الإدارة العامة للقرارات باختلاف المعيار الذي يعتمد عليه كل منهم في قيامه بهذا التقسيم. فقد يكون المعيار هو مصدر القرار، أو شكل القرار، أو أهمية القرار، وغير ذلك من المعايير.

تصنف القرارات في المنظمات الإدارية إلى خمسة تقسيمات رئيسية، وكما يأتي:

أولاً: القرارات الأساسية واليومية: تشمل القرارات الأساسية القرارات الإستراتيجية، أو الإنشائية ذات الأهمية الكبيرة للمنظمة، وتتعلق بكيانها وتنظيمها وسياستها وأهدافها، وقد يطلق عليها القرارات غير المجدولة. أما القرارات اليومية "الروتينية": وهي التي تتكرر كثيرا في العمل اليومي للمنظمة، ولا تحتاج إلى تحضير وأبحاث مسبقة، وقد يطلق عليها القرارات المجدولة.

ثانياً: القرارات التنظيمية والشخصية: تتضمن القرارات التنظيمية والتي يصدرها الرئيس الإداري بصفه رسمية كعضو مسؤول عن المنظمة، وتشمل قرارات التعيين أو الترقية....، أما القرارات الشخصية: فهي التي تصدر عن المدير بصفته الشخصية لا صفته التنظيمية، كقرار الرئيس الإداري تقديم استقالته.

ثالثاً: القرارات اللائحية والفردية: تصدر القرارات اللائحية في مواجهه فرد، أو أفراد غير محددين بذواتهم، بحيث ينطبق القرار على كل فرد تتوافر فيه الشروط المحدد في القرار طوال مدة سريانه. أما القرارات الفردية فهي التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم وأسمائهم.

رابعاً: القرارات المكتوبة والشفوية: تعني القرارات المكتوبة: تلك القرارات الإدارية الصادرة بشكل مكتوب لتكون بمثابة مستند رسمي، ولسهولة فهم القرار وتفسيره، أما الشفوية: وهي القرارات الإدارية الصادرة بشكل شفوي ويعتبر قرارا سليما ومنتجا لجميع آثاره.

خامساً: القرارات الصريحة والضمنية: تصدر القرارات الصريحة: من قبل الرئيس الإداري بصورة واضحة ومباشرة. أما القرارات الضمنية: وهي تلك القرارات المستخلصة من مسلك الرئيس الإداري، دون التعبير عن صراحته. وهي قرارات إرادية تصدر عن قصد، رغم كونها غير صريحة.¹

ظهرت تقسيمات جديدة في علم الإدارة تشير إلى أن القرارات نوعان:

1- **القرار السياسي:** هو القرار المتعلق بتصميم وتشكيل وتعيين الأهداف، ويرتكز على الشرعية والتراضي ويتسم بالشمولية.

2- **القرار الإداري:** هو إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح، ويقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكنا وجائزا لتحقيق مصلحه عامة، ويقسم إلى عدة أنواع:

1- من حيث المدى: ويتألف من قرارات تنظيمية وقرارات فردية.

2- من حيث التكوين: ويتألف من قرارات بسيطة، وقرارات مندمجة.

3- من حيث أثر رقابه القضاء: ويتألف من قرارات تخضع لرقابة القضاء، وقرارات سيادية.

¹ عبد الغني بسيوري: المرجع السابق، ص 292-293.

4- من حيث أثر القرار على الأفراد: يتضمن قرارات ملزمة، وقرارات تقتصر على الإدارة فقط.¹

تقسيم القرارات بموجب الظروف الصادرة فيها: حدد جون إدير ثلاث فئات ظرفيه عامة للقرار:

أولاً: القرارات الواضحة: وهي قرارات روتينية يمكن التنبؤ بها، وتسبب قدراً يسيراً من السخط، أو الصعوبة بالمقارنة مع غيرها.

ثانياً: القرارات الطارئة: وهي القرارات التي تتخذ في حالة الأزمة وبسرعة، وبقليل من الوقت للتفكير، أو الاستشارة.

ثالثاً: بقية القرارات الأخرى.²

تقسيم القرارات بموجب محتوياتها: لكن تيدور ريكاردلس يقدم خمسة فئات من القرارات اعتماداً على محتواها وهي:

أولاً: قرارات ذات إجابة صحيحة واحدة: وهي القرارات التي تحقق بالضبط ما نريده ليس أكثر.

ثانياً: قرارات تبصيرية: وهذه قرارات تأتي على شكل ومضة، وقد لا تكون صحيحة لكن نشعر بأنها صحيحة، وتتطوي على جانبية فنية.

ثالثاً: قرارات عدوانية: هي تلك القرارات التي تسبب مشاكل للأشخاص الآخرين أكثر من المشاكل التي تهدف إلى حلها.

رابعاً: قرارات مؤذية: هي تلك القرارات التي تحتاج إلى شجاعة وإبداع في التنفيذ، إضافة إلى الاستعداد للتعامل مع الأشياء غير المتوقعة.

خامساً: قرارات غامضة: هي تلك القرارات التي تتطوي على حدود غير واضحة، ولا يمكن التوصل إليها باستخدام الأساليب المنطقية.³

تصنيف القرارات من حيث طبيعة عملها ومتخذها وتوفر معلوماتها

تصنف القرارات مع التطورات الحاصلة في عصرنا هذا من حيث طبيعة العمل، وطبيعة متخذ القرار، وتوفر المعلومات وإمكانية البرمجة إلى ما يأتي:

أولاً: قرارات حسب طبيعة المنظمة: سياسية، اقتصادية، عسكرية، اجتماعية.

ثانياً: قرارات حسب طبيعة متخذ القرار، وتقسّم إلى:

1- **قرارات فردية:** وتحدد في الشخص المخول لاتخاذ القرار وفقاً للقوانين والصلاحيات الممنوحة ابتداءً من رئيس الدولة نزولاً.

2- **قرارات جماعية:** وتتخذ من قبل المنظمات والهيئات ومجالس الإدارة....

ثالثاً: قرارات حسب توفر المعلومات: وتقسّم إلى:

1- **قرارات في حالة التأكد:** وتتخذ في حاله تكامل وتوافر المعلومات الكافية لمتخذ القرار.

¹ زيد منهي عبوي وسامي محمد هشام: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص79.

² سامي تيسير سلمان: المرجع السابق، ص7.

³ نفس المرجع السابق، ص9.

2- قرارات في حاله عدم التأكد: وتتخذ في حالة وجود جهل واضح في المعلومات يحدد عملية اتخاذ القرار ويركز فيها على عملية التنبؤ.

3- قرارات المخاطرة: وتتخذ في حالة وجود ضبابية في المعلومات، وهذه الحالة متأرجحة بين الحالتين أنفا تزداد خطورة المجازفة إذا اتجهت الحالة باتجاه عدم التأكد، وتقل كلما اتجهنا بالاتجاه المعاكس.

رابعا: قرارات وفقا لإمكانية البرمجة: وهي حالتان: مبرمجة وغير مبرمجة.¹

تتوافق وجهه نظر الباحث مع وجهات نظر الخبراء الإداريين المذكورين أعلاه، مع ضرورة إضافة بعض التصنيفات المستحدثة نتيجة للتطور الحاصل على القرارات، والمنظمات الإدارية بفعل تأثير ثورة المعلومات ، حصلت كثير من التطورات على تصنيف القرارات الإستراتيجية، والتي تمثل المرتبة العليا في تصنيف القرارات نتيجة لتطور العلوم الإدارية للمنظمات، فقد وقع صنع واتخاذ هذه القرارات على عاتق القيادة العليا للمنظمة، وأخذت عده تصنيفات مختلفة ومن خلال التعريف الذي ذكر أنفا فإن هذه القرارات تدخل في كافة نشاطات المنظمة باختلاف أنواعها من حيث التنظيم، والسياسة، والأهداف.²

لقد لخص العلق القرارات الإستراتيجية على أساس الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والمتعلقة ب: الإنتاج والعمليات، والمبيعات، التمويل، الموارد البشرية.³

المطلب الثاني: أسلوب اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يتخذ الإنسان في حياته سلسلة من القرارات التي تتفاوت في أهميتها ودرجة تعقيدها وتأثيرها على مستقبله ومستقبل الآخرين، ويخضع القرار لتأثير عدد كبير من المتغيرات الذاتية والموضوعية بما في ذلك المتغيرات التي تتعلق بالدوافع والخصائص الشخصية.

تطرق كثير من الباحثين إلى أساليب مختلفة لاتخاذ القرارات، ولم يجري إعادة صيغتها وفق مرجعيتها، لذا يرى الباحث ضرورة تقسيم أسلوب اتخاذ القرارات إلى فرعين: يتضمن الفرع الأول الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار، وأما الفرع الثاني فيشمل الأساليب العلمية والنموذجية لاتخاذ القرار.

الفرع الأول: الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار الاستراتيجي

تنصب الأساليب التقليدية على "الخبرة والمشاهدة والتجربة"، وبالتالي يتوقع تعدد المصادر التي تشكل طريقة المدير في اتخاذ القرارات، هي شأن أي فرع من فروع المعرفة، قلما يكون له مصدر واحد فقط. ولكننا نرجح أن يكون للخبرة والمشاهدة والتجربة دور هام على الرغم مما ينقصها من التدقيق والتمحيص العلمي.⁴

أولاً: الخبرة. يستخدم المدير خبرته الناتجة من تعامله مع المشكلات السابقة ليطبّقها على المشكلات الآنية المشابهة للمشكلات السابقة. وإن الحلول التي أتبعته أمس يمكن أن تتبع اليوم أيضا. "ويمكن أن تطبق هذه في القرارات الجارية المتكررة، ويكتفي المدير فيها بتطبيق قاعدة أو سياسة تعمل بها منظمتها، ولا تتطلب مقارنة بين

¹ بن ساهل وسيلة: محاضرة بعنوان نظرية القرار في مقياس نظرية القرار، قسم تدبير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2001-2012.

² كلية الحرب العراقية: المرجع السابق، ص4.

³ بشير عباس العلق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998، ط1، ص70-71.

⁴ علي محمد عبد الوهاب: المرجع السابق، ص27.

البدايل المتاحة من حيث نتيجة كل بديل واختيار واحد منها".¹

تتواجد عيوب كثيرة في هذا الأسلوب لعدم تطابق المشاكل القديمة مع المشاكل الحديثة، ويتطلب التحليل وجمع المعلومات من مصادرها الأولية بغرض حل المشكلة القائمة فعلا أفضل بكثير من الاعتماد على السياقات القديمة، وقد تشوب خبرة المدير الأخطاء والثغرات.

تتطلب الخبرة تنمية المهارات وعدم الركوع لحل واحد، وإجراء عملية التجديد من خلال إزالة القلق النفسي الذي يساور المدير عند الإقدام لاتخاذ القرار.

وصف فاريلا نهجا للوصول إلى الذات، أو إلى تنمية الخبرة الشخصية، ويصف هذه الطريقة بأنها متفرعة من نقطة تلاقي الاستبطان، وعلم الظواهر والتقاليد التأملية، ولكي نصبح أكثر وعيا ونصل إلى تنمية خبرتنا، علينا القيام بثلاثة أمور لكي نصل إلى القرارات الصحيحة، وهي: "تعليق سير الأمور، إعادة التوجيه، عدم القلق".²

تتزايد عملية تطوير الخبرة للوصول إلى منطقة أعمق في وعي الإنسان، وهذه تتطلب اتخاذ ثلاث خطوات: الانبثاق التام والمراقبة المستمرة، التراجع والتفكير، والسماح للمعارف الداخلية بالانبثاق، والتصرف في لحظة الاهتمام بالجديد في حينه".³

تتناغم تلك العملية مع تطبيق تبسيط الأمور والتخلي عن القلق، وهذا مما يزيد من إدراك المدير عن قدومه لاتخاذ القرار.

ثانياً: المشاهدة: تُعدُّ المشاهدة من الأساليب التي يستخدمها المديرون لاتخاذ القرارات بصدد حل مشاكلهم، والتي يحصلون عليها من خلال زملائهم الآخرين أو من منظمات أخرى. تحمل المشاهدة نفس عيوب أسلوب التجربة، ولا تتلاءم مع مشاكل منظمة وأخرى. وهذا الأسلوب قد يبقي المدير رجلاً تقليدياً ليس لديه رغبة في تحمل المخاطر والتطور مع الأساليب الجديدة. تتفاوت الثقافات عند المديرين تفاوتاً كبيراً بسبب الاختلاف في الإدراك والخلفية الثقافية ونواحي الاهتمام لكل واحد منهم.

ولما "كانت القرارات التي يصنعها الإنسان هي مزيج من التفاعلات المختلفة للجوانب الإنسانية، كالعقلانية والعاطفية والحسية والإدراكية"⁴، فإن التقييد بأسلوب المشاهدة سوف لن ينتج قرار متكاملًا، ولن يفي بالغرض المطلوب، ومع تعقيدات البيئة التي يتفاعل معها القرار.

ثالثاً: التجربة: يعتبر أسلوب التجربة من الأساليب المهمة التي استخدمت في اتخاذ القرارات في بداية

¹ H. Ansoff, "Planning As a Practical Management Tool", in M. Wadia(ed), The Nature and Scope of Management(New York: scott and fores man,1966), P77

نفس المرجع السابق، ص28.

² Excerpted from Brockman, John. The Third Culture: Beyond the Scientific Revolution. New York: Simon& Schuster1995

نقلاً عن كروك كولين، ويند بورم: المرجع السابق، ص353.

³ Arthur, W. Brain. Interview." Three Gestures of Becoming Aware" Dialogues on Leadership.16 April1999.

نفس المرجع السابق، ص353.

⁴ B. Hodge& Johnson, Management and Organizaional Behavior: Amultidimensional Aproach(New York: J. Wiley,1970), P338.

علي محمد عبد الوهاب:المرجع السابق، ص27.

الأعمال وما زال متبعًا.

يواجه المديرون مشكلة معينة، فيضعون لها حلاً أو مجموعة حلول بعد إخضاعها لتجارب واختبارات ثم تقييمها وبيان إمكانية استخدامها من عدمه لحل المشكلة ، "يتبع المديرون في بعض الأحيان خليطاً ما بين التجربة والأسلوب العلمي وغير العلمي"¹.

تبرز من أسلوب التجربة الكثير من العيوب تشمل استهلاك الموارد، وفقدان الوقت، وبعثرة جهود صانعي ومتخذي القرار، لكونها لا تأتي بحل جذري للمشكلة، وربما تزيد من تعقيدها وعدم حلها، ولكنها تعطي للشخص القائم بها التعلم من أخطائه لتصحيح قراراته المستقبلية.

تعد عملية "تجنب التسرع في الحكم على هذا النوع من القرار عند البحث عن أمور مهمة أو جديدة إحدى الركائز الأساسية، حتى وإن لم تكن منافعها بادية بشكل فوري"².

رابعاً: الحدس: يختلف حدس الإنسان عن باقي غرائزه الأساسية، والتي تمثل طبيعة معقدة، وتعبّر عن الأثير الأساسي لتطور البشرية، تساهم الغرائز في بناء وتطوير حدسنا وتصوغ تصرفاتنا، ترشد الغرائز الإنسانية كل شخص لتفسير الأمور بسرعة والتصرف وفق متطلبات الموقف، وتعطي إمكانية للعناصر القيادية أن تصنع قراراتها ومعالجة مشاكلها وفق هذا الأسلوب.

تطورت القدرات الحدسية للإنسان مع تطور الثورات العلمية وتأثيرها عليها، ففاقت التفاعل مع الطبيعة أثناء مراقبة عملية اتخاذ القرارات. ولقد أشار داماسيو عند الشروع لحل المشاكل يجري الاختيار والتفكير مسبقاً للاحتتمالات قبل عرضها إلى عملية المراقبة لكل خيار محتمل. "تعدُّ عملية الاختيار المسبق للاحتتمالات والتي تتم عن وعي، أو تكون أكثر استثناءً، مبنية بشكل نموذجي على الحدس حتى مع احتمال أن يكون الخيار النهائي مبنياً على التحليل"³.

تعد الأحاسيس والعواطف جزءاً أساسياً من طريقة إدراكنا واتخاذنا للقرارات ، لكن علينا أن نميل إلى رفض العواطف كجزء من أسس عملية صنع واتخاذ القرار المنطقي ، تنير العواطف التقييم الإدراكي لصانع القرار، وتقوده إلى أحاسيس، فتساهم المشاعر في رسم الصورة العامة لتشكل معنا لشيء أو أمر ما.

الفرع الثاني: الأساليب العلمية والنموذجية لاتخاذ القرار

¹ المرجع السابق.

² Pomerol, Jean & Romero. Sergio, (2000) , Multicriterion decision in Management: Principles and Practice, Kluwer Academi Publishers. In U. S. A. P17.

نقلاً عن أعراف عبدالغفار عمر: المرجع السابق، ص48.

³ مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد: المرجع السابق، ص52.

يعتمد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار على منهجية موضوعية قوامها التفكير المنطقي غير المتحيز، ويتضمن خطوات علمية محددة تبدأ بتعريف المشكلة وتحديد الهدف وتنتهي بالحل الأمثل. تجري عملية اتخاذ القرارات بإشراف مؤسسة تتميز بقوتها التنظيمية والفنية والتطور السلوكي لعناصرها ، لذا فإن مناقشة الأساليب العلمية ونماذج صنع القرارات في عصر ثورة المعلومات أصبحت الشغل الشاغل للمنظمات الإدارية.

ترتبط عملية صنع واتخاذ القرار مباشرة بواحدة من الحالتين:
*الأولى أن عملية صنع واتخاذ القرار محفزة للبحث عن أفضل الطرق العلمية الموصلة إلى هدف المنظمة.

*الثانية أن عملية صنع واتخاذ القرار ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية، ولا بد للمنظمات عموماً من توجيه عمليات صياغة علمية للأهداف وصناعة القرار، من خلال نظرة كلية شمولية وعالمية حتى تتمكن من أحداث الأمر المطلوب.¹
يبني القرار العلمي على نماذج قياسية أو شبه قياسية، ويتم من خلالها تحديد المراحل الخاصة بالمشكلة، وبإشراف هيئة متكاملة من صناعات القرار، واستغلال أمثل ومنظم للموارد المتاحة "البشرية والمادية والمعلوماتية"، وعلى ضوء هذا الأسلوب برزت نماذج مختلفة تم امتحانها من قبل المديرين والمعنيين والمفكرين بحقل إدارة الأعمال، ونورد بعضها:

أولاً: نموذج الرشيد: يقوم هذا النموذج على فكرة سلوك الإنسان الاقتصادي الرشيد، الذي يتحرى الدقة في الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلات وحصر الحلول ثم اختيار بطريقة علمية أكثر عقلانية.
ثانياً: نموذج الاكتشاف الذاتي : يعتمد هذا النموذج على فكرة المنظمة العلمية والعملية كنظام رشيد للعمل، ويجب أن يتعايش مع رأي المنظمة كنظام اجتماعي وتراعى فيه الرغبات والعواطف الإنسانية.
ثالثاً: النموذج التراكمي المتدرج: يعتمد على البرامج والسياسات والاعتمادات السارية ثم تجري بعض التعديلات على أساس القبول بمشروعية البرامج والسياسات.

رابعاً: نموذج المسح المختلط: ويقسم إلى قرارات جوهرية، وقرارات جزئية تدريجية.²

خامساً: هنالك مجموعة من القرارات الأخرى التي برزت في علم الإدارة الحديث، وتتضمن ما يأتي:

1-النموذج العقلاني : ويتضمن سلسلة من الخطوات العلمية التي يعتمدها الأفراد والجماعات وإدارات المنظمات لضمان منطقية وحصافة وعقلانية القرار وفق أسس علمية سليمة ومتمينة ، يفسح القرار العقلاني المجال أمام صانعه ببلوغ أقصى النهايات للأهداف المنشودة أخذاً بنظر الاعتبار المحددات التي قد تعترض تنفيذ القرار .

2- نموذج العقلانية المقيدة: إن أول من نادى بهذا النموذج هو عالم الإدارة "سيمون" أحد رواد الإدارة

المحدثين في النصف الثاني للقرن الماضي بعد سلسلة من الأبحاث في مجال صناعة واتخاذ القرار في

¹ سامي محمد هشام وزيد منير عيوي: المرجع السابق ، ص84.

² سعد أبو دية: المرجع السابق، ص15.

المشروعات والمنظمات الاقتصادية، ومن بين المزايا التي ينفرد بها نموذج العقلانية المقيدة، هي في كونه يبرز محددات عقلانية في الفرد، ويعكس صوراً من عمليات صناعة القرارات المتعددة خلال ممارسة الأعمال اليومية في منظمة الأعمال، وإن هذا النموذج يعكس ميل الأفراد إلى اختيار البديل الذي يوفر مستوى معين من الرضا.

3- النموذج السياسي: يحتوي هذا النموذج طريقه صناعة واتخاذ القرار بالشكل والأسلوب الذي يعتمدها المنفذون من أصحاب المصالح، والقادرين على إحداث التأثير والسيطرة على نشاط قرارات الأفراد الآخرين، أو بعض الأقسام الإدارية في منظمة ما، ويمارس صاحب النفوذ والقوة التأثير والسيطرة على تحديد وإدراك المشكلة واختيار الهدف وتحديد الحلول المناسبة، وتحديد الأفعال والأنشطة.¹

سادساً: هنالك مجموعة من النماذج التي يعتمد عليها صناع القرار في الجانب السياسي وأهمها²:

1- النموذج التحليلي: يقوم هذا النموذج على أساس تحديد المعلومات الشاملة المرتبطة بموضوع صنع

القرار، وحصر شامل للبدائل المتاحة أمام صانع القرار، واختيار البديل الذي يحقق أعظم المنافع أو أدنى الخسائر.³

2- النموذج التنظيمي: يعتمد هذا النموذج على رؤية معينة للعقل الإنساني وتفاعله مع البيئة، وقدرته على اتخاذ القرارات السريعة والمعقدة في فترة زمنية محدودة للغاية، وتتم عملية صنع القرار فيه على أساس شبه آلي مبرمج على ضوء برنامج تدريبي جرى إتقانه سابقاً، والتركيز على المتغيرات المهمة ضمن بيئة هرمية تمتلك اتصالات وتنظيم.

3- النموذج المعرفي: هي عملية يقوم من خلالها صانع القرار بإسقاط عقائده الذاتية على عملية اتخاذ

القرار وهي مستنبطة من النظام العقائدي لصانع القرار.⁴

سابعاً: تمثل كل المنظمات الرسمية بناء يعتمد بصيغته الجوهرية على صناعة القرار، يكون فهم عملية صناعة القرار شيء جوهري بالنسبة للأشخاص الذين يدرسون عمليات التغيير التنظيمي. ويذهب (هوي ومسكل) في هذا الصدد إلى أن هناك أربعة نماذج يشيع استخدامها في صناعة القرار الإداري هي:

1- النموذج التقليدي: الذي يفترض أن يكون اتخاذ القرار عملية منطقية تماماً.

2- النموذج الإداري: وهو الذي يبحث عن البدائل المرضية بدلاً من البدائل الأمثل.

3- نموذج التزايد: وهو الذي يفترض أن التغيرات البسيطة تكون أقل عرضة للظهور ضمن الآثار السلبية

للمنظمة من التغيرات الضخمة.

4- نموذج القدرة المحدودة: وهو الذي يكون مفيداً في فهم نموذج القرارات الخاصة بمواقف الفوضوية

¹ مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي حواد: المصدر السابق، ص53.

² David Braybrooke and Charles Lindbloom, Strategy of Decision(London: Macmilan,1963), P.40

سعد ابودية:المرجع السابق، ص15.

³ J. D Steinburner, The Cybernetic Theory of Decision(Princeton, N. J: Princeton University Press,1974), P.47-87

نفس المرجع السابق، ص18.

⁴ David Braybrooke and Charles Lindbloom, Strategy of Decision(London: Macmilan,1963), P.40

سعد ابودية: المرجع السابق، ص15.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي عمل مدروس قامت المنظمة باتخاذها تجاه مجموعة من الأفعال التي لها خصوصيتها، ويؤخذ على ضوء خطة عمل يمكن تصنيف مقوماته الرئيسية إلى ناتج العمل وحصيلة المنتج. وستكون هناك علاقة بينه وبين البيئة الداخلية والخارجية التي صنعتها. ترافق هذه العملية عدة عوامل مؤثرة وكبيرة منها خارجية تشمل محيط المنظمة وخارجها، ومنها داخلية ضمن مؤسسة هيكلية صنع القرار (وحدة صنع القرار واتخاذها)، وتأخذ الطابع النفسي والإنساني والسلوكي. ولأهمية هذا الموضوع يعتقد الباحث ضرورة تقسيم المطلب إلى فرعين: يتضمن الفرع الأول العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، والفرع الثاني يتناول العوامل الداخلية المؤثرة في صنع واتخاذ القرار.

الفرع الأول: العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي

يتطلب من صانع القرار الاستراتيجي قبل الشروع في عملية صنعه واتخاذها دراسة العوامل الخارجية المؤثرة فيه، سبق وأشرنا أثناء تحليلنا لصناعة القرار الاستراتيجي ضرورة تحديد فقرة الموقف، واعتبارها من النقاط الجوهرية الواجب الأخذ بها عند الإقدام لصناعة القرار، لكي تكون الصورة واضحة لدى وحدة صنع القرار، ومعرفة كافة التحديدات الخارجية بخصوص صنعه وتنفيذه.

تتألف مدخلات العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي مما يأتي :-

أولاً: النظام الدولي: تتطلب الظروف من صانع القرار دراسة النظام الدولي الذي يعيش فيه ومعرفة شكله، هل هو أحادي القطب أو ثنائي القطب، أو عام. وعند النظر إلى وضعنا الحالي نجد أن القطبية الواحدة هي المسيطرة على العالم، ونعني بها الولايات المتحدة الأمريكية. تستوجب الضرورة الأخذ بالحسبان تأثير القرار على الدول المتنفذة في العالم، هل هو سلبي أم إيجابي؟ هل هناك قوة داعمة له؟ ينبغي على صانع القرار أو متخذه في عصرنا الحالي عدم اتخاذ القرار تبعاً إلى ما جاء بالنظريات، بل يقوم باتخاذها طبقاً للمصلحة.

فعلى سبيل المثال القرار العراقي في 1990/08/02 باحتلال الكويت كان خاطئاً من حيث مصلحة النظام الدولي الظاهرية، ولكن باطنياً كانت الولايات المتحدة الأمريكية تدفع العراق لفعل ذلك لتحقيق إستراتيجيتها في المنطقة.

"تُعدُّ المواضيع الدولية مجال تفجر وتكشف عن جميع الحقوق السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وعن التاريخ والجغرافية"².

¹ Hoy. w,& Miskel,(Educational administration: Theory, Reseach and Practic)4 th ED. New York, Mc Graw Hill,1991, P.25

الهاللي الشربيني الهاللي:المرجع السابق، ص52.

² نفس المرجع السابق.

تلعب المنظمات الدولية دورا رئيسيا في التأثير على القرار، وخاصة في عصرنا الراهن. والذي يتضمن الكثير من القوانين التي سمتها الأمم المتحدة تتعلق بحقوق الإنسان، ومنظمات المجتمع المدني ، يمكن أن تأخذ هذه القوانين إطارا سياسيا إيجابيا أو سلبيا باتجاه القرار ، يظهر هناك نفوذ لدول عظمى على هذه المنظمة الدولية، مما يساعدها إلى تحقيق مكاسب في الدولة التي اتخذت القرار، وحتى التدخل في شؤونها بموجب القوانين الدولية، لا سيما وأن المادة (6) من مبادئ القانون الدولي الخاص بعلاقات الصداقة والتعاون بين الدول الذي تبنته الأمم المتحدة في أكتوبر 1970، والتي تشير إلى أن "كل دولة ملزمة بتنفيذ التزاماتها الدولية بشكل كامل وبنزاهة والعيش بسلام مع باقي الدول"¹.

لذا فإن القرار واتخاذها سيبقى مقيدا أو محددًا ضمن هذه المادة فيما إذا لم تتحقق منافع فيه لأقطاب النظام الدولي .

ثانياً: النظام الإقليمي: يعتبر النظام الإقليمي من الأمور الواجب دراستها بما له من تأثير إيجابي، أو سلبي على القرار. فعلى سبيل المثال القرار السياسي والعسكري الذي اتخذته الدولتان العربيتان سورية ومصر بإعلان حرب 6 تشرين الأول 1973 كان له صدى إيجابي في النظام العربي والإقليمي والإسلامي، لذا نجد كل الدول العربية وغالبية الدول الإسلامية والإقليمية ساندت القرار. بينما نجد على العكس عند قيام الولايات المتحدة الأمريكية وحلفائها بغزو العراق عام 2003، لم تؤيد من قبل النظام الإقليمي، بعكس ما حصل في عام 1991، أثناء حرب الخليج الثانية. "يجب تحديد بؤرة قيادة النظام الإقليمي والجهات المؤثرة فيه عند الإقدام لتخطيط والشروع لصناعة القرار واتخاذها"².

ثالثاً: الرأي العام الدولي : يتضمن الرأي العام الدولي شعوب الدول المؤثرة في سياسة دولها الخارجية والعالمية، ونظرا لما تتمتع به تلك الشعوب من حرية وتقدم تستطيع أن تؤثر في سياسة بلدانها، وقد تدفع باتجاه القرار سلبا، أو إيجابا.

يكون الرأي العام الدولي غير ثابت، ويظهر فيه موقف مزدوج على الدوام. وتوجد في الموقف مصلحة عظيمة، وإغراء على المستويين الدولي و الإقليمي ينتج عنه اتجاه مجال يبدو معقدا بل غير قابل للفهم ، لذا يتطلب فهم العالم في خطوطه العريضة عند الشروع بصنع واتخاذ القرار والقيام بالواجبات اتجاه المجتمع الدولي"³.

رابعا: الإعلام والدعاية النفسية العالمية : يمثل الإعلان والدعاية النفسية العالمية روح عصر ثورة المعلومات الذي نعيش فيه، ويشمل كل أشكال الاتصال بكل وسائلها المطبوعة والمسموعة والمرئية، وتقوم بنقل الأبناء والأفكار بين الأمم والشعوب عبر الحدود الإقليمية والدولية، ويعني نفوذ أعلام أقطاب النظام السياسي الدولي بكل مضامينها، فهو إعلان يتميز بتقدم وسائله التقنية، ومؤهل لكل التطورات المستقبلية.⁴

" يتطلب من صانع ومتخذ القرار أن يضع بالحسبان هذا العامل القوي والمهم لأنه سلطة تقنية معقدة،

¹ سعيد الصديقي: العولمة وآفاق المستقبل في الوطن العربي، ص 81-99.

² سعد أبو دية: المرجع السابق، ص 156.

³ موسى الزعبي : المرجع السابق، ص 13 وما بعدها.

⁴ سعد أبو دية: المرجع السابق، ص 154-161.

تقرض سلطانها رغم إرادة صانع القرار و"متخذه".¹

الفرع الثاني: العوامل الداخلية المؤثرة في صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي

يعتمد صانعي القرارات على منهجية تحليلية في صنع قراراتهم، وتعدُّ من الأمور المهمة في دراسة علاقات المنظمة مع بيئتها الخارجية، وتهتم بتحليل كل العوامل والمؤثرات وبضمنها العوامل الداخلية. تمثل العوامل الداخلية "خصائص وحدة اتخاذ القرار، والبنيان الحكومي الأشمل والعوامل والمتغيرات الموضوعية والمعنوية والاجتماعية"².

يمكن تقسيم مدخلات العوامل الداخلية إلى قسمين:-

أولاً: العوامل الإنسانية والسلوكية المرافقة في عملية صنع القرار داخل المنظمة، ويمكن إجمالها بما يأتي:

1- العوامل النفسية والشخصية: تتعلق هذه العوامل بالدرجة الأولى بالشخص المتخذ القرار وبوحدة صنع

القرار، والتي تمثل مجموعة من المستشارين والمعاونين والمرؤوسين الذين يساهمون مع متخذ القرار في التحضير والدراسة والمقارنة والتحليل الخاصة بالقرارات.

يعد الجانب النفسي هو المتحكم في سلوك الفرد الصانع والمتخذ للقرار، ويؤكد (سنايدر) أن صانع القرار في اتخاذه لقراراته داخل وحدة اتخاذ القرار لا يتأثر في كيفية إدراكه للموقف فحسب، وإنما بمتغيرات مؤسسية تشمل: الاختصاص، والاتصالات، وتمثل أنماط تفاعل صناع القرار مع بعضهم داخل وحدة اتخاذ القرار، والمعلومات والدافعية، والتي تبين سبل نقل المعلومات إليهم من خارجها، وأخيراً ربط الدافعية للأهداف التي تسعى وحدة اتخاذ القرار إلى إنجازها بالحوافز النفسية والاجتماعية الخاصة والعامة المؤثرة في سلوك أعضائها. وبمعنى آخر فإن بيئة صنع القرار تؤثر وتتأثر بسلوك صانعي القرار، تتشعب الجوانب النفسية إلى بواعث نفسية لدى متخذ القرار وإلى المحيط النفسي المتصل به، وأثره في عملية اختيار القرار من بين البدائل المطروحة، وأخيراً دور التنظيم في تكوين هذا المحيط النفسي ومقدار السلطة الممنوحة له، فإذا كان تأثير العوامل إيجابياً سيصل سلوك متخذ القرار إلى مستوى كبير من السلامة والمنطق، وإذا كان سلباً فهذا يعني أن الخلل وعدم الرشد سيكون في الغالب على القرارات الصادرة.

2- توقيت اتخاذ القرار: يمثل عامل الزمن أهمية خاصة في عملية اتخاذ القرارات، ولهذا الأهمية جوانب

متعددة، فمن ناحية يشكل توقيت اكتشاف المشكلة وتحديد بدقتها ودراستها وجمع البيانات والإحصائيات، والمعلومات المتعلقة بها، وتحديد الحلول الممكنة وإجراء الدراسات الخاصة بها أمراً ضرورياً. وذلك حتى لا يستغرق الأمر وقتاً طويلاً. ومن ناحية أخرى تبرز أهمية الزمن في حل المشكلات العاجلة التي تواجه وحدة صنع واتخاذ القرار وحلها. يعتبر اتخاذ التوقيت المناسب لإعلان القرار من مدير المنظمة أمراً ضرورياً، ويجب أن يختار له وقتاً مناسباً ومؤثراً.

3- المشاركة في اتخاذ القرارات: إن مشاركة المستشارين وأعضاء المنظمة ضمن وحدة صنع القرار له

مزايا وفوائد عديدة، تتمثل من ناحية في شعورهم بأهميتهم داخل المنظمة وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها،

¹ حسن طوالة: في الإعلام والدعاية والحرب النفسية، المرجع السابق، ص350.

² ثامر كامل الخرجي: المرجع السابق، ص95.

ومن ناحية أخرى فإن اشتراك الفئات المتخصصة من العاملين في وحدة صنع القرار يشكل ضمان لتنفيذ واجباتهم بشكل دقيق وسليم، إذ سيتحمسون لها ويعملون على نجاح تطبيقها، مما يؤدي إلى رفع درجة الكفاءة في العمل.

ويحدد الدكتور عبد الفتاح "مزايا المشاركة لاتخاذ القرارات ضمن وحدة اتخاذ القرار في الشعور بالأهمية من جانب أعضاء التنظيم، وتقبل التغيير دون تردد أو تحفظ، وسهولة توجيه الآخرين، وتحسين كفاءة العمل، وتحسين نوعية القرار وثباته ونجاحه"¹

4- هنالك بعض العوامل المتعلقة بالجانب الشخصي والفني والبيئية، وتشمل ما يأتي :

(1) جمع المعلومات وأنواع البيانات المطلوبة وطرق معالجتها.
(2) استخدام الطرق الرياضية الحديثة الناتجة من ثورة المعلومات والحاسبات في تحليل البيانات واشتقاق المؤثرات.

(3) العوامل الشخصية لوحدة صنع واتخاذ القرار والبيئة التي تؤثر بعملها.

(4) الأهداف الإستراتيجية التي ينبغي تحقيقها.

(5) عوامل البيئة الداخلية التي تؤثر في صنع القرار وبشكل مباشر :

أ- حجم المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي وتأثيرها.

ب- الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية.

ج- العلاقات التنظيمية بين الأفراد، الأقسام، الإدارة.

د- القوانين واللوائح في المنظمة.

هـ- مدى وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.²

ثانياً: عوامل البيئة الخارجية: وهي العوامل التي تؤثر في عملية صنع واتخاذ القرار في الدولة القائمة

باتخاذها، وتشمل ما يأتي :

العوامل السياسية: وهي الإمكانيات الذاتية للدولة والديناميكية السياسية لحركة مجتمعها وتأثيراتها في صنع

واتخاذ القرار.³

ويشمل العامل السياسي ما يأتي:

1- الإطار الدستوري والقانوني لعملية صنع واتخاذ القرار : وهذا يتحدد بمكونات سلطة الدولة (التشريعية،

والتفذية، والقضائية).

2- القيادة والنخبة الصانعة للقرار (شخصية القيادة، خبرتها، طموحها).

3- القوى المؤثرة الأخرى في عملية صنع القرار (الأحزاب، جماعات المصالح، النقابات، رجال الأعمال

ومؤسساتهم، النقابات المهنية، المؤسسة العسكرية، المؤسسة الدينية، الرأي العام ووسائل الإعلام)⁴.

¹ محمد سعيد عبد الفتاح: المرجع السابق، ص233.

² أعراف عبد الغفار عمر: المرجع السابق، ص47.

³ مازن الرمضاني: عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد2، الملجد2، بغداد، 1979، ص129.

⁴ نفس المرجع السابق.

ب- **العامل الاقتصادي**: يؤثر العامل الاقتصادي تأثيراً مهماً، وهو عامل دفع في خيارات صنع القرار لتنفذه في معظم سياسات المنظمة التي تتطلب توافر الموارد الاقتصادية ووسائل استغلالها، ولا يمكن تجزئة العامل الاقتصادي عن العامل السياسي الذي تحتله الدولة في النظام السياسي الدولي الحالي في عالم اليوم. وأهم مقوماته:

(1) مصادر الثروة الطبيعية مثل النفط والحديد والفسفات وغيرها.

(2) مصادر الثروة الصناعية والتي تشمل عوامل الإنتاج الرئيسية لاقتصاد المجتمع الصناعي.

(3) مصادر الثروة المعرفية (المعلومات). والتي تشمل ثورة المعلومات والتكنولوجيا والاتصال المساهمة

في تطوير الإنتاجية وتخفيض المخزون والاقتصاد في الطاقة والمواد الأولية.

(4) العوامل المتعلقة بالركود والرخاء الاقتصادي.¹

ج- **العامل الثقافي**: تعبر الثقافة أسلوب الحياة الذي يميز مجتمع ما عن غيره من المجتمعات، وهي

تتضمن: المعرفة، والعقيدة، والفن، والأخلاق، والقانون، والعرف، والحضارة، والثقافة السياسية، والإعلام، وغيرها من القدرات والعادات التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع².

وتُعدُّ من العوامل المهمة المؤثرة على جميع أنماط السلوك المكتسبة لصانع ومنتج القرار، وتعكس علاقة

الإنسان بالمادة، أو علاقته بغيره من البشر، أو علاقته بالأفكار أو الرموز، مما ترفع من خبرته وتصنع له قيمة عليا لها نتائج إيجابية على صنع القرار.

د- **العامل الاجتماعي**: يعتبر العامل الاجتماعي من أهم العوامل الرئيسية لما يحتويه من عوامل وقيم

مؤثرة على سلوك صانعي ومنتجي القرار وأهم مقوماته:

(1) القيم السائدة.

(2) تكامل الشخصية.

(3) دور الجماعة ومكانتها.

(4) درجة تطور المجتمع.³

هـ- **العامل العسكري**: يشمل العامل العسكري قدرة الدولة على الدفاع عن أمنها.

ومصالحها القومية من خلال خوض الحروب، وردع الدول الأخرى من القيام بأعمال تمس أمنها

ومصالحها القومية. وتشمل مقوماتها:

(1). القدرة العسكرية.

(2). حجم القوات المسلحة.

(3). مقومات التفوق العسكري.⁴

¹ مازن الرمضاني: المرجع السابق، ص166.

² عبد الهادي الجوهري: أصول علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1986، ص171.

³ فوزية ذياب: القيم والعادات الاجتماعية، دار الكاتب العربي، القاهرة، 1966، ص33.

⁴ عمر كيلان عريبي: أثر المتغير الشخصي في عملية صنع القرار السياسي الخارجي، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية العلوم السياسية، جامعة صدام، وهي

جزء لنيل درجة الماجستير في السياسة الدولية، غير منشورة، بغداد، 2000، ص56-60.

و-العامل الجغرافي: يؤثر الوضع الجغرافي للدولة على قراراتها بشكلين: الأول هو التأثير المباشر في نوعية ومدى الخيار المتاح لصانع القرار في مجال صياغته على الصعيد الخارجي، وأما الثاني فهو التأثير غير المباشر الذي يدخل في عناصر قوة الدولة التي تؤثر بدورها في قدرة صناع القرار على تنفيذ قراراتهم، بالإضافة إلى تأثيرها على المركز الدولي للدولة¹

ويمكن إجمال تأثير هذا العامل على سياسة الدولة من خلال ثلاث عناصر رئيسية:

(1) حجم الدولة.

(2) موقع الدولة.

(3) الحدود الدولية.

وتأسيساً على ما ورد آنفاً يحدد الباحث ثلاث مستويات من العوامل المؤثرة على صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، ونجملها بما يأتي:

1- المستوى الأول: ويشمل عوامل البيئة الخارجية والمتمثلة بالنظام الدولي، والاقليمي، والدول المحيطة، والتكتلات السياسية، والاقتصادية، والأحلاف العسكرية، والمنظمات الدولية.

2- المستوى الثاني: ويشمل العوامل المؤثرة على القرار بمستوى الدولة، ويتضمن الإطار الدستوري، والفكر السياسي للدولة، والأطراف السياسية المعنية بالقرار، والمتمثلة بالأجهزة التشريعية والتنفيذية والقضائية، والأحزاب، وجماعة المصالح، والرأي العام، والإعلام.

4- المستوى الثالث: ويشمل العوامل المؤثرة على صنع القرار ضمن هيكلية وحدة صنع القرار، ويتضمن الإمكانيات والموارد، والطرق الحديثة لاستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، والمعلومات المتاحة، والظروف العامة المحيطة بالمشكلة والأهداف، والخصائص السلوكية والتأثيرات النفسية لصناع ومتخذي القرار وعناصر المنظمة

¹ نادية ضياء شكاره: اتخاذ القرار في الأزمة الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، 1996، ص 89-92

خلاصة الفصل الأول

يعتبر القرار الاستراتيجي ذو أهمية كبيرة يبني على أساس التنبؤ، و الاستشراف لمستقبل المنظمة، و توقع متطلباتها بتفعيل كافة المعطيات و الموارد الادارية، والعلمية و التقنية، و يتطلب قيادة كفوءة تمتاز بالحيوية و التطور و تحقيق الأهداف المحددة.

*يتضح صوره هيكل صنع القرار من خلال المعلومات التي ترد صانع القرار بطرق مختلفة، ويتم توزيعها حسب الحاجة في المنظمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للنقطة الاستراتيجية

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

إن أي مؤسسة بحاجة إلى وضع نظام اليقظة الإستراتيجية يسمح لها بمتابعة ورصد ومراقبة سير العمل بها، وضبط علاقتها بالبيئة التي تنشط بها خاصة ما تعلق بالمنافسين، من خلال معرفة الرائدین فیها فی السوق، وتحديد نقاط قوتهم و نقاط ضعفهم ، وأهدافهم وتطلعاتهم ، و توجهاتهم واستراتيجياتهم، وجمع المعلومات الخاصة بذلك ومعالجتها، وإيصالها في الوقت المناسب، الى مراكز اتخاذ القرار.

و على هذا الأساس يمكن تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثاني: تنظيم اليقظة الإستراتيجية و مراحلها و مزاياها

المبحث الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية و معلوماتها

المبحث الرابع: منفعة اليقظة الإستراتيجية وأساليبها اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اليقظة الإستراتيجية

يعيش العالم على العموم و عالم الأعمال على الخصوص حاليا و أكثر من أي وقت مضى مرحلة تتسم بالاعتماد الأكثر فالأكثر على المعلومات في كل الميادين، و هذا راجع للتقدم المتسارع ، حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات.

و في ظل هذا المحيط تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين جودة منتجاتها و خدماتها ،و العمل على معرفة الأسواق، و آليات عملها، و تحسين وضعها مقارنة بالمنافسين و كذا تكاليف إنتاجها و معرفة التكنولوجيا المستعملة، ولهذا توجب على المؤسسة تبني نظام جديد و هو اليقظة الإستراتيجية الذي يمكنها من تتبع كل ما يحدث في محيطها و مواكبة تطوراتها و تحقيق أهدافها و المتمثلة في البقاء و النمو والاستمرارية.

المطلب الأول : مفهوم مصطلح اليقظة و التفرقة بينها وبين الذكاء الإستراتيجي

تتميز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بأنها وظيفة عملية ،و التي تختص بالاستمرار والتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة و ضمان نشاط المؤسسة

*و من أجل التطرق ليقظة المؤسسة الإستراتيجية و جب أولا التحدث عن مفهوم مصطلح اليقظة، و التفرقة بينها وبين الذكاء الاستراتيجي، و أهميتها، ومحتوى اليقظة، و طرقها ووسائلها.

أولا: أصل مصطلح اليقظة :

قبل التطرق إلى التعاريف التي توضح معنى اليقظة الإستراتيجية ،يمكن توضيح معنى مصطلح اليقظة، و ذلك وفقا كما يلي:

إن اليقظة بمفهومها الشامل حديث النشأة ظهر و نشأ في مجال إدارة الأعمال، و اليقظة عملية حديثة فقد كانت معروفة لدى الإنسان القديم، و في جميع المجالات إلى أن المصطلح أدخل في مجال التسيير الحديث في منتصف الثمانينات و ارتبط ارتباطا و ثقيا بالعمل الاستراتيجي للمؤسسات.¹

*وكلمة اليقظة التي نستعملها في هذا المجال هي المقابل العربي لكلمة veille الفرنسية، و التي تعني السهر، أما المصطلح فانه يعود إلى استعمال الكلمة في المجال الطبي، وفي مجال علم النفس، اذ تقسم أحوال الناس إلى ثلاث حالات:

-في حالة النوم sommeil

-إما في حالة حلم réve

-و إما في حالة اليقظة veille "الوعي" أين تكون حواسه منفتحة على العالم من حوله، فنقول أنه متيقظ، والشخص المتيقظ "اليقظ" هو الذي يكون حذر و فطن ومنتبه للأمر و يأخذ الحيطة منه.¹

¹ http://etudiant.dz.net/vb/show_thread.php.t:60630

*يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة، و هو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص و التنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة.¹²⁴

-نستطيع أن نقول بأن المؤسسة تكون يقظة إذا كانت منتبهة إلى ما يحصل حولها من تطورات و تقلبات، إن استخدام هذا المصطلح هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالردار، و هذا لحماية منطقة ما، و نقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم و المستمر لرصد محيط المؤسسة، والذي يهتم بالكشف عن المعلومات من محيط المؤسسة، ودورا دفاعيا لحماية تلك المعلومات.

و اليقظة أو التيقظ : تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أي الانتباه لكل ما يحيط بنا و أخذ الحيطة منه.

وبهذا المعنى فإن الجدول التالي يوضح المراحل الأساسية لتطور اليقظة الإستراتيجية:

جدول رقم 04 يوضح المراحل الأساسية لتطور اليقظة الإستراتيجية

خصوصيات اليقظة					المرحلة	الفترة
الأفراد المكلفين	مدى ارتباطها باتخاذ القرار	التحليل	التوجه	الطريقة		
التسويق	ضعيفة	يكاد التحليل ينعدم	تخطيطي	غير رسمية	البحث عن معطيات حول المنافسين	1960- 1970
التسويق التخطيط	متوسطة	كمي	تخطيطي	رسمية	تحليل المنافسين والصناعة	1980
خلية اليقظة	مرتفعة	كمي ونوعي	تخطيطي استراتيجي	رسمية	ذكاء المؤسسة لأجل، القرارات الإستراتيجية	1990 إلى يومنا هذا

¹²⁴ رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005 .

المصدر :

Francois Brouard pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les P.M.E 6ème congrès international francophone sur la P.M.E octobre 2002–H E C montreal canada– p 02

ثانيا: تعريف اليقظة الإستراتيجية

إن كل من يعمل في مجال اليقظة الإستراتيجية له تصور ضمنى، ومحدد لمعناها لهذا نجد العديد من التعاريف من بينها:

عرفها RIBAULT أنها المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية و المستقبلية.¹²⁵

فعرها ROUACH على أنها مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع و تحليل و نشر و استخدام المعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسات و نموها.¹²⁶

HUMBERT LESCAH* فعرها اليقظة الإستراتيجية بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي بما يتمشى التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية و هذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من مخاطر عدم اليقين.¹²⁷

Laurent Hermel, **maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, Editions ¹²⁵ afnor, 2^{eme} édition, France, 2007, p2.

Mustapha djenaas, abderrezak benhabib, **veille stratégique et outils d'aide à la décision** ¹²⁶ dans les **entreprise algériennes cas des entreprises des services**, les cahiers du mecas, n 2 avril 2006, faculté des sciences économiques et de gestion, université aboubakr belkaid, algérie tlemcen , p56.

3Mohamed Jaouad El Qasmi, **le management par processus & la veille stratégique**, ¹²⁷ article publié

و عرفها مصطفى بوروي على أنها " طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف و جمع أفضل الإشارات الضعيفة * للتهديدات و الفرص و بأسرع وقت ممكن و هي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار و اتخاذ القرارات الإستراتيجية.¹²⁸

من أجل إعطاء تحديد و تعريف أفضل لليقظة هناك أبعاد معينة لهذا المفهوم و هي: الغاية أو الهدف، الموضوع، و للأجراء أو العملية، و المحيط. فالغاية تتعلق بهدف المتابعة و مرتبطة بالإجراءات و القرارات المتخذة، الموضوع يمثل التغيرات الملاحظة و قيد التحليل و التي تخص التكنولوجيا، و المنتجات و العمليات و المنافسين و العملاء و الموردين و الاتجاهات في المجتمع، أما الإجراء فهو منهجية اليقظة و عملية التحول الضرورية للوصول إلى الأهداف، أما المحيط فهو يضم العوامل المحيطة لعملية اليقظة سواء الداخلية أو الخارجية.¹²⁹

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم مميزات و الخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية:

- الإستراتيجية:

تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية و المكررة، لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على اتخاذ القرار و التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية و بقاء و استمرار المؤسسة.

- تطوعية:

لا يمكن أن تكون اليقظة عملا محدودا بالمتابعة و المراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد و بتنشيط كل الحواس. و في هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض

¹²⁸ كرواش يمينه: **la veille stratégique dans les PME-PMI algériennes**، الملتقى العلمي الدولي الأول حول

أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة تيزي وزو، الجزائر، جوان 2003، أنظر:

<http://d.scribd.com/docs/2mzyrizl6wrkxm9oaz8n.pdf>

¹²⁹ علاوي نصيرة: اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، مدرسة

الدكتوراه: إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، تخصص موارد بشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 83.

المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة. ومن الممكن مقارنة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة لأنه يهدف إلى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادر على التصرف.

-المحيط:

ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية و خاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

-إنشاء الإبداع:

تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة و التي ترتبط بعنصر الإبداع . فمعلومات اليقظة لاتصف أي الأحداث و الأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير و ترجمة الإشارات المنتقاة من المحيط المعرفة و المخزنة في مجموع ذاكرات المؤسسة (ذاكرة رسمية ، والذاكرات الضمنية الفردية.)

-التوقع:

يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع و كشف التغيرات و التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة و التي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية، حيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل و ليس من المهم أن تعبر عن الماضي.¹³⁰

ثالثا: التفرقة بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي:

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن مفهومي اليقظة و الذكاء الاقتصادي مفهومان متقاربان حيث أن هناك من يعتبر مفهوم اليقظة هو نفسه الذكاء الاقتصادي، في حين يرى البعض الآخر أن هناك اختلافات بين المفهومين و هناك بعض المفكرين من يعتبر أن مفهوم اليقظة هو مكمل للذكاء الاقتصادي.

و لهذا حاليا يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة:

المدخل الأول: و هو يعتبر اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، و هي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني،... الخ) و هي عملية منظمة ومستمرة-متكررة-بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، و تنتهي هذه العملية بتحصيل و تحليل و نشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة -اليقظة -القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية و المناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

المدخل الثاني : و هو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين، بحيث يعتبر أن اليقظة هي رد فعل، أما الذكاء الاقتصادي هو الفعل.¹³¹

تعريف الذكاء الاقتصادي:

-مجموعة التقنيات الهادفة إلى جمع المعلومات للمؤسسة، بمعنى إثراء معرفة المؤسسة و كذلك التصدي للتهديدات المباشرة للمؤسسة و خاصة الاحتياط لها، و الذكاء الاقتصادي يختلف و يتميز عن القرصنة و التجسس الاقتصادي لأنه يلجأ لوسائل قانونية و شرعية.

-وهو مجموعة أعمال متناقضة خاصة بالبحث، المعالجة، التوزيع، الإنتاج المعلوماتي المفيد للعوامل الاقتصادية، مع الأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجيات الفردية، الجماعية.¹³²

-**تعريف مارتر:** " يكمن تعريف الذكاء الاقتصادي بأنه مجموع النشاطات المنسقة للبحث، التحليل، و التوزيع بغرض الاستغلال للمعلومات المفيدة للمتعاملين الاقتصاديين يتم القيام بهذه الأنشطة النشاطات (في إطار الشرعية) وفق الأطر القانونية (مع توفير كل الضمانات الضرورية للحفاظ على إرث المؤسسة (Patrimoine) وهذا ضمن أحسن شروط النوعية المتعلقة بالأجال والتكاليف، تعرف المعلومة المفيدة بأنها تلك التي تحتاجها مختلف مستويات اتخاذ القرار في

¹³¹ جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله: نحو تبني استراتيجيات للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملحق الدولي الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007 .

¹³² http://etudiant.dz.net/vb/show_thread.php.t:60630

المؤسسة بهدف تحسين وضعيتها في محيط تنافسي، تنتظم هذه النشاطات التي تتم داخل المؤسسة حول دورة مستمرة منتجة لرؤية مشتركة لأهداف المؤسسة.

-**تعريف الحكومة الجزائرية** : الذكاء الاقتصادي هو جمع، تحليل، معالجة ونشر المعلومات المناسبة والمفيدة التي تسهم في إنتاج معارف ضرورية لاتخاذ القرار توجيه (قيادة) الشركات المكونة للنسيج الصناعي الوطني.

-يعرف كذلك على أنه "نظام لمراقبة وتحسس محيط المؤسسة (زبائن، موردين، منافسون،

شركاء، الهيئات العامة، هيئات الجودة الخ) بهدف اكتشاف التهديدات والفرص التي تواجهها المؤسسة، وهي تركز على محورين، الأول ويضم البحث والتجميع المنتظم والمستمر وإيجاد للمعلومات المختلفة عملية، تقنية، اجتماعية، قانونية، تجارية ... الخ المتاحة من مصادر مختلفة ثم فرزها وتحليلها وتوزيعها وأخيرا استغلالها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة، أما المحور الثاني فهو يهتم بحماية وأمن المعلومات والمعارف المحصل عليها وكذلك إضفاء المصداقية على المعلومات المجمعة".¹³³

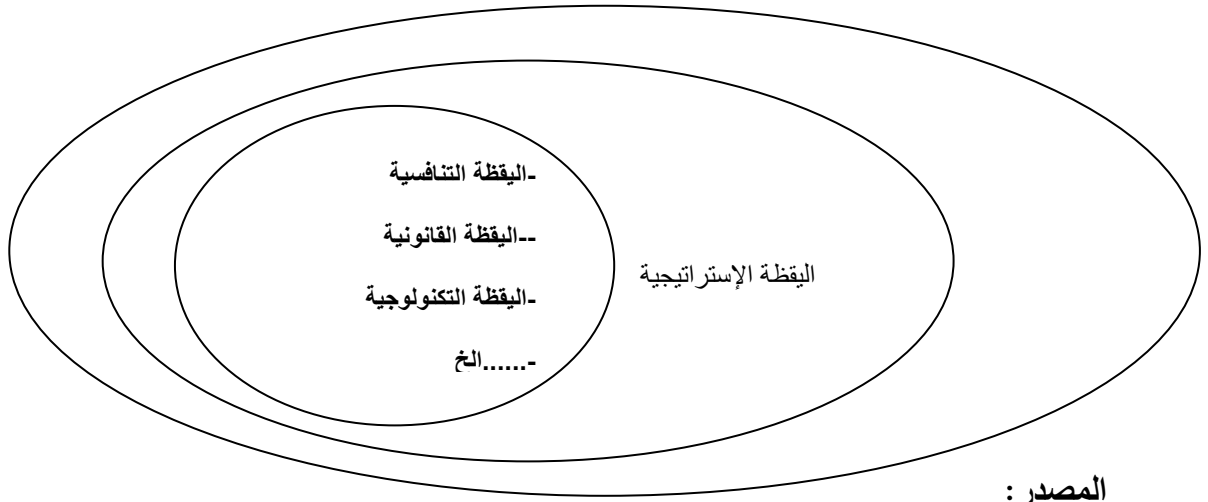
-الذكاء الاستراتيجي هي عبارة عن نظام يساعد لاتخاذ القرار في ملاحظة و تحليل البيئة العلمية، التقنية، التكنولوجية، والآثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية من أجل استخراج الفرص و التهديدات، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية، يعني كل الأفعال الهادفة للربح المستمر، أو غير المستمر مهما كانت درجة قوتها، أو ضعفها القابلة لاحتوائها معلومات ذات معنى للمؤسسة في ميدان معين.¹³⁴

و من خلال ما سبق يتضح أن اليقظة الإستراتيجية هي الجزء و الذكاء الاقتصادي هو الأشمل حيث أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة، أما الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة.و الشكل الموالي يوضح ذلك.

¹³³ جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله: المرجع السابق.

¹³⁴ بومدين يوسف: آلية اليقظة و الذكاء الاستراتيجي: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية و أحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

شكل رقم 05 يوضح علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي



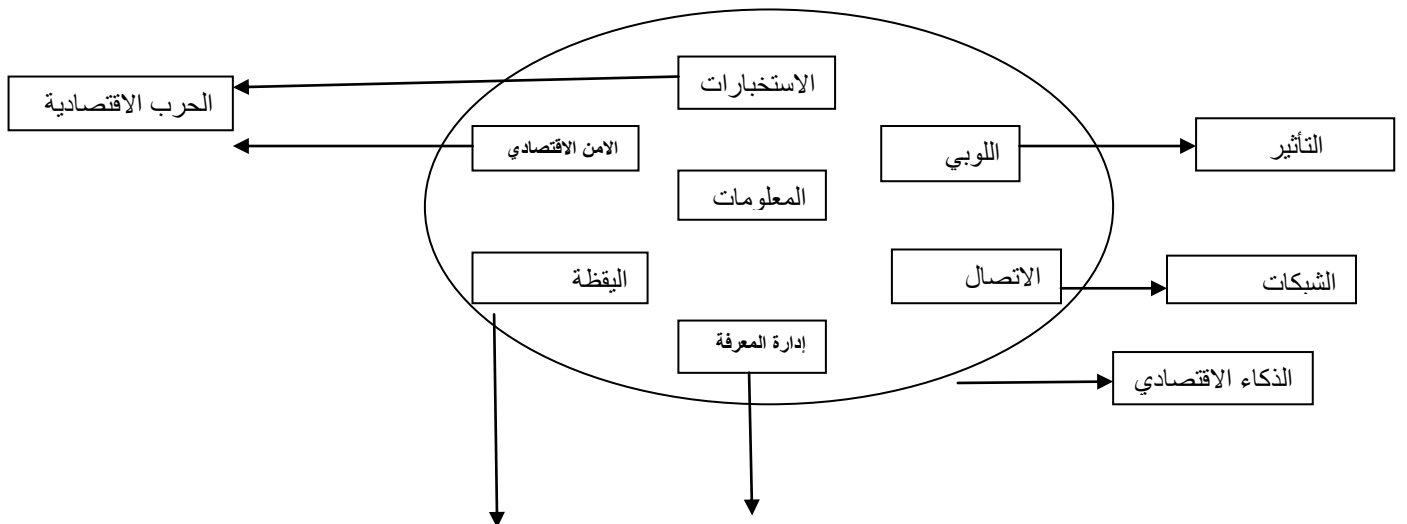
La veille stratégique, du concept à la pratique – Note de synthèse de l'Institut

Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) – Juin 2005 ,p6 In:

http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf

*الذكاء الاقتصادي في الوقت الحالي يجمع عدة مفاهيم هي: الأمن الاقتصادي، اليقظة، الاستخبارات، إدارة المعرفة، المجموعات الضاغطة، وهذا ما سيوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 06 يوضح مصطلح الذكاء الاقتصادي



المصدر: Daniel Rouach la veille technologique et l'intelligence

Economique que sais- je Edition presses univertaire de France- 4eme
،edition paris 2008. P 75.

المطلب الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية وشروط فعاليتها

اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة و تحليل بيئة المؤسسة و الآثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية من اجل استخراج الفرص و التهديدات ، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية .

الفرع الأول: أهمية اليقظة الإستراتيجية

ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي :

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج،جودته،و التخفيض من كلفته.

-تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة،كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة و متواصلة لبيئتها.

-تسمح بالتخدير و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

-تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات و الفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة و من المنافسة في السوق.¹³⁵

* و تتجلى أيضا أهمية اليقظة الإستراتيجية فيما يلي:

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة .

¹³⁵ رتيبة حديد ،نوفيل حديد، المرجع السابق.

- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون .
- الوعي في اتخاذ القرارات .
- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار .
- تعتبر اليقظة الإستراتيجية كوسيلة للاستشعار السريع للقطاعات .
- تعتبر اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات .
- تعتبر اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المنظمة .
- تعتبر اليقظة وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الفرع الثاني: شروط فعاليتها

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة و هي:

-إدارة ثابتة من قبل الإدارة فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية و العمل على تنفيذها شخصياً.

-اتصال داخلي جيد، و هذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي و ليس عمل فردي.

-التحكم في الوقت حيث يجب القبول بتسخير الوقت،الوسائل الأساسية و الميزانية المناسبة لذلك.

-الحد الأدنى من الهياكل ،فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكَل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.

-روح جماعية قوية و هذا بين مختلف الموظفين.¹³⁶

*ومن الشروط أيضا نجد:

-اتصال داخلي جيد، و هذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية، دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي و ليس عمل فردي.

¹³⁶ رتيبة حديد، نوفيل حديد: المرجع السابق.

-التحكم في الوقت.¹³⁷

-روح جماعية قوية.

-اعتبارها وظيفة إدارية.

-الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطي لها قيمة أحسن للمؤسسة عندما يكون لها تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.¹³⁸

المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية

إن تعدد الطرق المستعملة لعملية اليقظة يمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة.

وتتمثل أهم الطرق :

1-طريقة المعايرة: هذه الطريقة ابتدعتها شركة Rank xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة وعرفها David kearns الرئيس والمدير العام الأسبق لشركة Rank xerox على أنها " عملية مستمرة لتقييم منتجاتهم والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة "، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسات النموذجية. والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد يقاس عليه أداء المؤسسة وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج يتحدد الهدف بان تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستطبق على العمليات المعنية بذلك.¹³⁹

و تتضمن عملية المعايرة المراحل التالية: تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.

¹³⁷ نفس المرجع السابق.

http://etudiant.dz.net/vb/show_thread.php.t:60630

¹³⁸ زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء : دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع

حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 10

¹³⁹ نحاسية رتيبة: أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية ، حالة الخطوط الجوية الجزائرية ، مذكرة ماجستير في علوم

الاقتصادية ، فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2003 ص83.

-تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.

-تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة.

-تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه.

-تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.

-تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم. ¹⁴⁰

تزداد أهمية طريقة المعايرة عندما تدرك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء ، بينما هو عليه وما يجب أن يكون، أو بين ما يؤديه منافس متميز وبين ما تقدمه المؤسسة، وقد تمثل فجوات الأداء مشكلات يجب حلها أو فرصا يجب استكشافها، لذلك من الضروري أن تكون هناك مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليلها.

وللقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسيلة فعالة تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومات بأسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها. ولعل أهم هذه الوسائل هي الانترنت.

-الانترنت كوسيلة لليقظة.

-خدمة البريد الإلكتروني E-Mail.

-خدمة بروتوكول نقل الملفات File Transfer Protocol.

-خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات World Wide Web. ¹⁴¹

المبحث الثاني: تنظيم اليقظة الإستراتيجية و مراحلها ومزاياها

يعتبر تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة فهي تجيب على الأسئلة المتعلقة بمن هم المتعاملون الذين يقومون بهذه العملية ؟ وما هي الوسائل والطرق المتبعة للقيام بهذه العملية ؟ لذا سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ممثلو اليقظة و مراحلها و من ثم تحديد مزاياها.

¹⁴⁰ نحاسية رتيبة : المرجع السابق، ص 84.

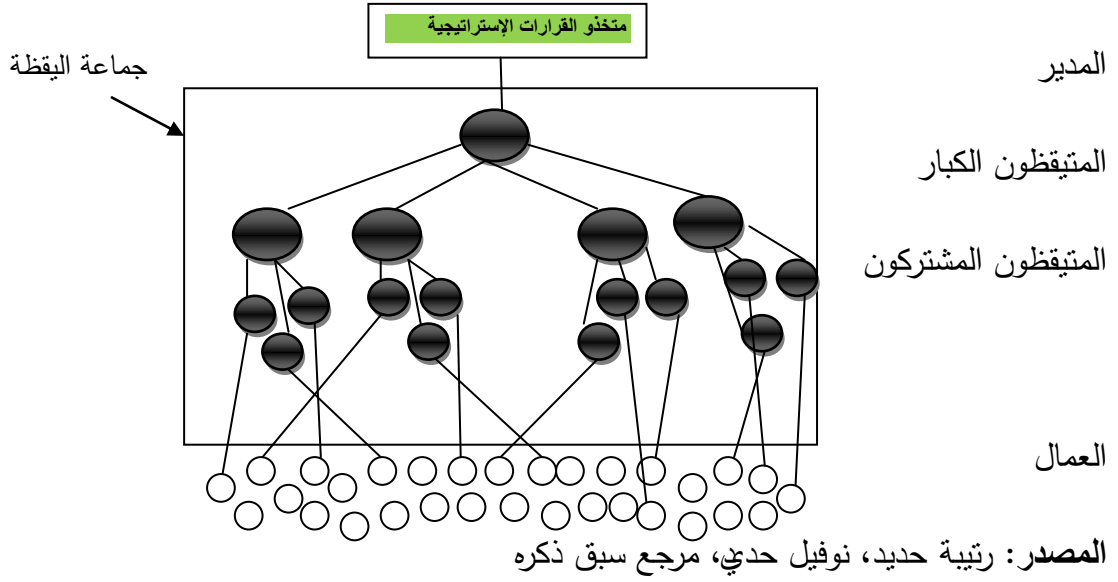
¹⁴¹ علاوي نصيرة: المرجع السابق، ص 93-94.

المطلب الأول: ممثلو اليقظة الإستراتيجية

يعتبر المتيقظ احد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته ، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة.

والمتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل أدناه حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي.

شكل رقم : 07 ممثلو اليقظة



من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، ويمكن جعل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مع إبراز دور وخصائص كل واحد منهم.

جدول رقم : 05 ممثلو عملية اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> -تحديد جيد لأهداف المؤسسة. -معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> -يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. -تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات. -ترجمة السيناريوهات إلى أعمال 	متخذو القرارات الإستراتيجية

	<p>بفصل اتخاذ القرارات.</p> <p>-البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</p>	
<p>المدير</p>	<p>-همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية و جماعة اليقظة.</p> <p>-إعداد والإشراف على دفتر الشروط.</p> <p>-مسؤول عن تنظيم و سير عملية اليقظة.</p>	<p>-منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</p> <p>-مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.</p> <p>-معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.</p>
<p>المتيقظون الكبار</p>	<p>-تحليل، تركيب، ترجمة المعلومات المجمعة</p> <p>-المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات.</p> <p>تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</p>	<p>-القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا</p> <p>-القدرة على التحليل و التركيب و بشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.</p> <p>-المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</p>
<p>المتيقظون المشتركون</p>	<p>-تحديد مصادر المعلومات</p> <p>-استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة و تصفية أولية لها.</p>	<p>-الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث و الاستماع).</p> <p>-إضافة روح الفضولية.</p> <p>-الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم.</p> <p>-قدرة التحكم في فائض المعلومات</p>
<p>العمال</p>	<p>-من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم.... حيث يقومون بترتيب الملفات ، إدخال المعلومات في</p>	<p>-نشاط حيوي دائم في العمل.</p> <p>-روح عمل جماعية عالية.</p>

	الموزع، حيث يقدمون بهذا دعماً لمرحلة جمع و مرحلة معالجة المعلومات. -كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع و المتخصصين في الجانب المعلوماتي.
--	--

المصدر: نحاسية رتيبة: المرجع السابق، ص 81.

وكما تحتاج خلية اليقظة في أداء عملها إلى موارد بشرية فإنها تحتاج إلى موارد مادية متمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة والى موارد غير مادية متمثلة في الطرق التسييرية الحديثة والمعلومات المناسبة.

المطلب الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية

كما اختلف الباحثون في تسمية اليقظة الإستراتيجية، اختلفوا في مراحلها، فمنهم من يرى لليقظة 03 مراحل، ومن يجد لها 04 مراحل، ومن يجد لها 06 مراحل، ومنهم من يذهب إلى 10 مراحل، ويعود هذا الاختلاف إلى الأسباب التالية:

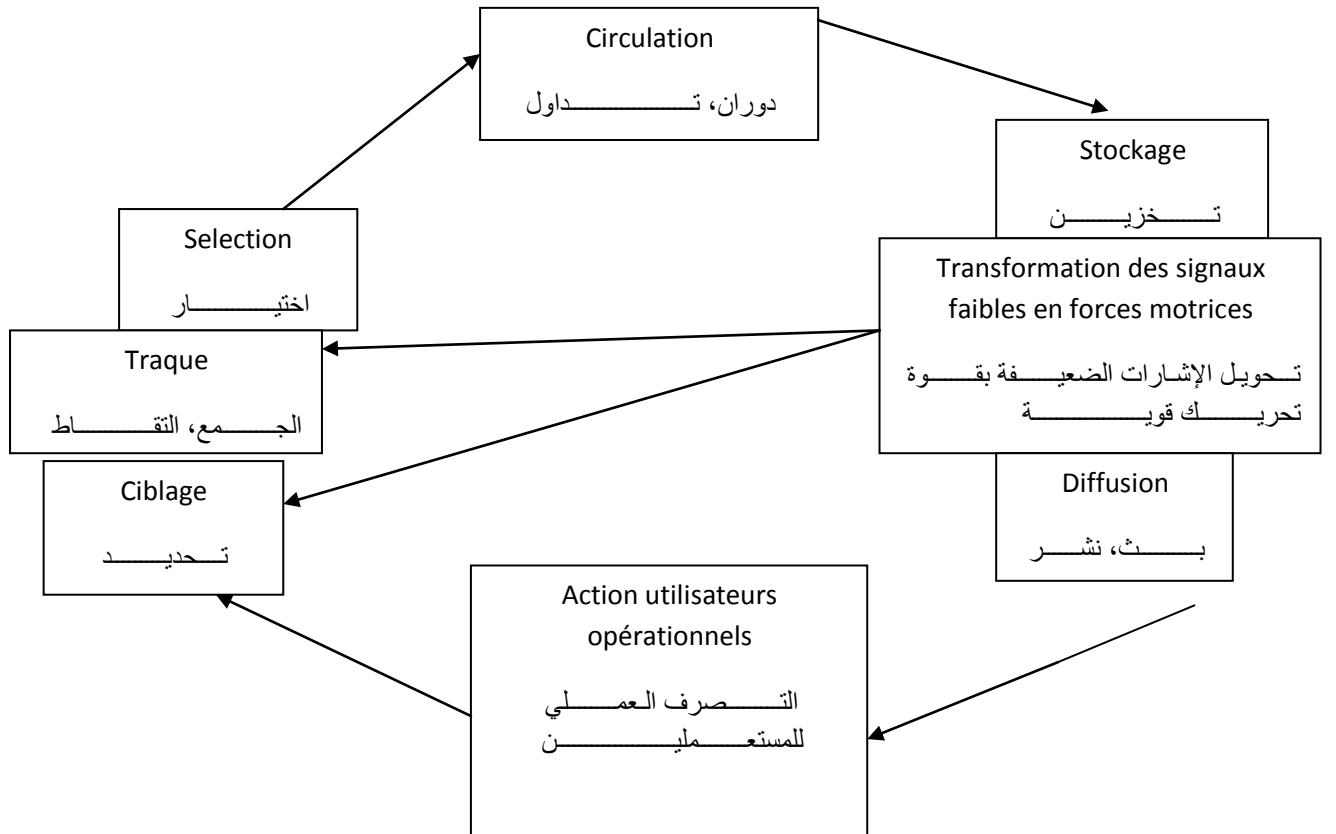
السبب الأول: تاريخي: ونعني بذلك أن تحديد مراحل اليقظة تأثر إلى درجة كبيرة بتطور المعلومات والمفاهيم والنظريات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية، فبعد أن قسمت الدراسات الأولى التي أقيمت في هذا المجال إلى 03 مراحل جاء تطور النظريات فيما بعد ليتمكن من حصر أدق وإمام أكبر بالموضوع ليقسم عملية اليقظة إلى 04 مراحل وأكثر من ذلك.

السبب الثاني: تدقيقي: بمعنى أن الاهتمام بالدقة يختلف حسب الأفراد، وأيضاً حسب الهدف المرجو من اليقظة نفسها، ما جعل الباحثين يختلفون في المراحل.

السبب الثالث: اصطلاحي: ونقصد بذلك أن عدم الاتفاق حول التسمية هو الذي جعل الباحثين يختلفون فيما بينهم، وفي الحقيقة فإننا لنجد من يتكلم عن المراحل قاصدا بها الخطوات، ومن يستعمل مصطلح طور قاصدا به مراحل....

-وبعد الإطلاع على العديد من المراجع المستعملة في هذا البحث قد ارتأينا أن نذكر أهمها، وهذا ليس انتقاصا لقيمة وأهمية تلك التقسيمات، وإنما لوجود إجماع كبير من قبل المؤلفين حولها، وهو التقييم الذي اعتمده humbert lesca.

الشكل رقم 08: مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية



*مرحلة البحث عن المعلومات: (تحديد) تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل وتبدأ هذه المرحلة من تحليل الاحتياجات من المعلومة، وتنتهي بتحديد مصادر هذه الأخيرة، حيث يتم:

أولاً: تحليل الاحتياجات: البحث عن المعلومة المناسبة والملائمة بالنسبة للمؤسسة يفرض عليها أولاً تحديد احتياجاتها من هذه الأخيرة، فهناك عدة أسئلة أساسية يجب طرحها وهي مهمة في عملية جمع المعلومات.

- من نراقب؟
- ماذا نراقب؟
- ما هي طبيعة ونوع المعلومات التي يجب جمعها؟
- ما هي معايير الاختيار؟

*إن الإجابة على هذه الأسئلة يسمح لنا بتحديد عناصر ومجالات المحيط التي يجب مراقبتها وترتيبها حسب الأولوية فتحدد المستهدف ضروري وهذا لتقادي هدر الجهودات ولتحقيق فعالية عملية اليقظة الإستراتيجية.

ثانياً: مصادر المعلومات: بعد تحليل احتياجات المؤسسة من المعلومات والمحيط الذي يجب مراقبته بالدرجة الأولى فإنه تتحدد مصادر المعلومات التي تستعملها المؤسسة والتي تنقسم إلى:

- 1 مصادر رسمية: وهي كل المصادر التي تتميز بتواجد دعم فيزيائي، أي ملموسة (الكتب، الجرائد، النشريات، المجالات، وثائق تجارية....)

2 مصادر غير رسمية: وهي كل المصادر التي نتحصل منها على معلومات ناتجة من التبادل غير الرسمي للحديث الناتج من العلاقات الإنسانية (الزبائن، الموردين، المنافسون....)

- مرحلة التقاط مطاردة المعلومات: بعد التعريف بمجالات وعناصر المحيط الواجب مراقبتها، وتحديد مصادر المعلومات، تأتي مرحلة الجمع، الالتقاط، المطاردة والتي تقوم على استقبال المعلومات عن طريق الملاحظين، الذين يملكون القدرة على معرفة الإشارات الضعيفة المناسبة واللازمة، وحسب jakobiak هنالك 03 طرق للجمع:
أ-الجمع المستمر: يتم عن طريق مختصون في البحث الوثائقي وهي تعتمد على دراسة عدد مهم من المراجع.

ب- الجمع المتقطع لبعض المعطيات: وهي حصاد الوثائق المرتبطة بالقطاعات التي هي تحت المراقبة مثل: تقارير المؤسسات المنافسة، ووثائق إحصائية....

ج- الجمع المستمر للاستعلامات المشتتة: وهي صعبة التنظيم، ويهتم باستقبال كل المعلومات غير الرسمية.¹⁴²

- مرحلة دوران تداول المعلومات: تهتم هذه المرحلة بتنظيم دوران وبيث المعلومات نحو الداخل، وهذا تحت أشكال مختلفة يمكن ذكر بعضها :
-الكشوفات اليومية، المنشورات الدورية، التقارير...
*إن تنظيم هذه المرحلة يتطلب استخدام تكنولوجيات الإعلام لتسجيل عملية الدوران، بيث ونشر المعلومات مع المحافظة عليها، وهذا كما توفره من مزايا تتمثل في الأجهزة والبرامج التي تسمح بتحقيق الفعالية، كذلك توفير الوقت كما أنها تعالج مشكل التدفق الكبير للمعلومات، وهذا من خلال استخدام برامج خاصة تقوم بتصنيف المعلومات، وتنظيمها.¹⁴³

GakobiakF pratique de la veille technologique éditions d'organisation paris 96-94

142

1991 p

H LESCA VEILLE STRATEGIQUE CONCEPTS ET DEMARSHE DE MISE EN PLACE DANS

143

L'ENTREPRISE OPCITE P 14.

- مرحلة معالجة، استغلال، استخلاص المعلومات: يتم من خلال هذه المرحلة تصحيح

مطابقة، تقييم، تحليل، استغلال، معالجة المعلومة من طرف الخبراء والمختصين، كل

في مجاله حيث يحوي تدفق المعلومات على أربعة أنواع من المعلومات هي:

1- المعلومات العادية: وهي التي من الصعب تجنبها والتي ليست لها أي فائدة أو

قيمة.

2-المعلومات المهمة: هي التي تثير نوع من الفضول ولا تلبى حقا حاجة معينة، كما

أنها قابلة لتطوير فائدة محدودة جدا.

3-المعلومات المفيدة: وهي القادرة على تقديم فائدة ما في المستقبل القريب، فهي

معلومة موجهة للاستغلال.

4-المعلومات الحاسمة(الحرجة): هي المعلومات الضرورية والتي لا بد منها في عملية

اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومن الصعب جدا الحصول عليها، تكلفتها عادة مرتفعة جدا.

- فالمعالجة تقوم أولا على تمييز المعلومات إلى معلومات عادية، مهمة، مفيدة، حاسمة ثم

القيام بتصحيح، مطابقة، تقييم، تحليل، استغلال المعلومات، وهنا للحصول في الأخير

على منتج نهائي مع قيمة مضافة حقيقة للمعلومات التي يتم الحصول عليها" الناتج

النهائي" وهي مورد نادر يرضه لتغذية كل من عملية الإبداع وعملية اتخاذ القرارات

الإستراتيجية.

- مرحلة استخلاص، قرار، فعل: بعد الحصول على المعلومات المناسبة والحاسمة فإنها

تأتي مرحلة" مرور الرسالة" للمستعملين لأجل القرار والتصريف.

*إن عملية استخلاص المعلومات التي تم معالجتها لا يعني تلخيصها، وإنما صياغتها

وتحريرها في كلمات وصيغ مناسبة، دقيقة، هادفة، معبرة عن المعنى الجوهرى والأصلي

لها، وتركيبها في شكل سيناريوهات، وهذا يحتاج إلى مستوى معين من المعارف

والكفاءات والممارسات.

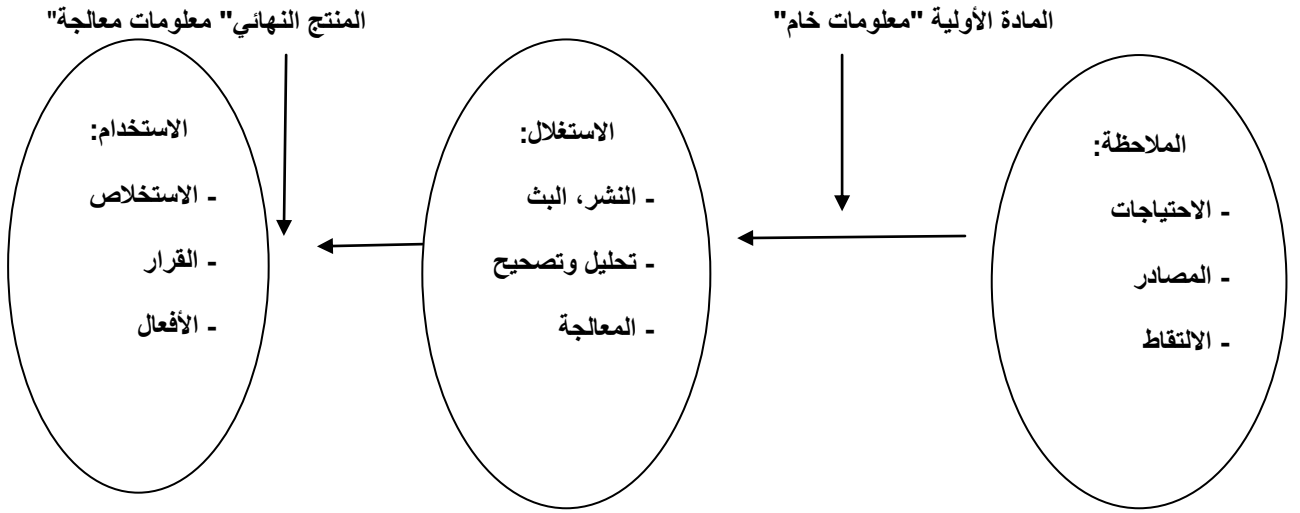
- وعلى أساس المعلومة المستخلصة، يتم اتخاذ قرارات إستراتيجية تترجم في أفعال هذه

الأفعال تترجم في اتجاهين وهما:

أولاً: اتجاه إستراتيجي يخص وظائف المؤسسة الإنتاج، البحث، التطوير، البيع.... مثل:

- سياسة البحث والتطوير، إعادة معالجة وتطوير برامج البحث.

- سياسة الملكية الصناعية.
 - إدخال تكنولوجيات جديدة.
 - إدخال تغييرات في سياسة التوزيع.
- ثانياً:** اتجاه يخص عملية اليقظة الإستراتيجية نفسها ويتمثل في:
- تحديد ممثلون (فاعلين) جدد لمراقبة مجال معين وموقف آخرين.
 - تحديد وتعريف مستهدف جديد.
 - تحليل وتحديد احتياجات أخرى جديدة.
- إذن: لا يكون للاستخلاص فائدة إن لم يدعم القرار الإستراتيجي، حيث يترجم في أفعال هي الشاهد الوحيد على فعالية عملية اليقظة الإستراتيجية.
- بعد تحليل مختلف مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية نلخص إلى أنها عملية إنتاج المعلومات، فبعد الحصول عليها في شكل خام، وهذا في المرحلة الأولى والثانية تأتي كل من المرحلة الثالثة والرابعة أين تمر هذه المعلومات على مجموعة من التحويلات لتصبح ذات قيمة مضافة. هذا المنتج النهائي يوجه ليترجم في قرارات وأفعال إستراتيجية.
- الشكل رقم: 09 إنتاج المعلومات من خلال اليقظة الإستراتيجية:



المطلب الثالث: مزايا اليقظة الإستراتيجية

تتمثل مزايا اليقظة الإستراتيجية في :

تفرض اليقظة الإستراتيجية على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة محيطها، إذا كان هدفها الأساسي تمكين المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوى ممارساتها من خلال الإبداع وخلق مزايا تنافسية واتخاذ قرارات تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في محيطها.

- تسمح باتخاذ أفضل القرارات من خلال ما توفره من معلومات.

- رصد، مراقبة، سبق التغيرات الحاصلة بحيث لا تتفاجئ بالتغيرات الحاصلة في المحيط.

- وسيلة إستراتيجية للتسيير.

- الكشف عن التهديدات و الفرص.

- التقييم الموضوعي لوضعية المؤسسة التنافسية وذلك من خلال الرقابة المستمرة والمواصلة لمحيط المؤسسة، فإنها تسمح لها بمعرفة وضعيتها التنافسية الحالية والمستقبلية.

- زيادة هامش الربح بحيث تسمح اليقظة الإستراتيجية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة.

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.
 - تسمح بالحصول على أفضل رؤية وتصور للسلوكات الحالية والمستقبلية للمنافسين.
 - تحسين، تطوير، اتساع مجموعة نشاطات المؤسسة.
 - حماية المؤسسة وذلك من خلال التحديد، التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها.
 - تضمن للمؤسسة الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن.
- لذلك فمن المهم أن تحقق المؤسسة لنفسها برنامجا لتطبيق اليقظة الإستراتيجية نظرا للمميزات التي تحققها.¹⁴⁴

ومن المزايا أيضا:

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.
- الوعي في اتخاذ القرارات.
- التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها و مورديها.
- التحسين المستمر في السلع و الخدمات.¹⁴⁵

المبحث الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية ومعلوماتها

يشمل مفهوم اليقظة تعبيرا شاملا عن اليقظة و التي تتكون من عدة أنواع متكاملة تمثل اليقظة الشاملة على محيط المؤسسة ،حيث تعطي اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة و في الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية و مساهمة منها في تحقيق تنافسياتها الدائمة. لذا وجب على اليقظة الإستراتيجية أن تكون مستهدفة للمواضيع و المتعاملين الذين من

¹⁴⁵ رتيبة حديد، نوفيل حديد: المرجع السابق.

الممكن أن يؤثرها بطريقة أو بأخرى على مستقبل المؤسسة. و تنقسم أنواع اليقظة الإستراتيجية على حسب ميدان النشاط المستهدف.

و في هذا المبحث سيتم التطرق إلى الأنواع التالية - : اليقظة التكنولوجية -اليقظة التنافسية و التجارية -أنواع أخرى من اليقظة

المطلب الأول :اليقظة التكنولوجية

لقد أصبحت التكنولوجية متغيرا إستراتيجيا هاما لأن التكنولوجية يمكنها أن تشكل عنصرا دائما للتميز مما يحتم على المؤسسة معرفة نقاط قوتها و ضعفها لما تملكه من تكنولوجيا و كذا ما يتعلق بمنافسيها، و لهذا من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة المحيط التكنولوجي لكي تتمكن من تحقيق معرفة مستديمة من أجل تطوير معرفتها التكنولوجية على المستوى العالمي و المحلي لحماية مستقبلها، و لذا توجب عليها إعداد جهاز لليقظة التكنولوجية يمكنها من ترقب مختلف التغيرات التكنولوجية.

1 مفاهيم مرتبطة باليقظة التكنولوجية

***مفهوم التكنولوجية:** تعرف التكنولوجية على أنها " عملية أو مجموعة من العمليات تسمح من خلال طريقة واضحة للبحث العلمي، تحسين التقنيات الأساسية و تطبيق المعارف العلمية من أجل تطوير الإنتاج الصناعي."

-و تعرف أيضا بأنها المعرفة المنهجية ،فهي مجموع المعارف التقنية و العملية التي يجب أن نتحكم بها من أجل تشكيل الأهداف، فالتكنولوجيات تتطور وفق العلوم و التقنيات فهما متلازمان و تنتشر بفعل السريان العادي أو التقليد".¹⁴⁶

***تصنيفات التكنولوجية:** يتم تصنيف التكنولوجية على أساس عدة أوجه منها ما يلي:

1-على أساس مراحل تطورها: نجد هذه الأنواع:

¹⁴⁶ داودي الطيب و آخرون : اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية،جامعة حسيب ة بن بوعلي، الشلف،الجزائر، 2007 ،

-**التكنولوجيا القاعدية** : تكنولوجيا بسيطة (ممارسة و موجودة بالتساوي عند كل المنافسين)، و لكنها ضرورية لتواجد المؤسسة في السوق.

-**التكنولوجيا المفتاحية**: و هي التي تكون درجة ممارستها محدودة من طرف بعض المنافسين (التكلفة و/أو الجودة).

-**التكنولوجيا البارزة** : هي التكنولوجيا الجديدة في مرحلة التطور، هامشية و قابلة أن تصبح تكنولوجيا مفتاحية.

-**التكنولوجيا الجنينية** : و هي تكنولوجيا لازالت في ميدان البحث و تمارس من طرف القليل من المؤسسات و هي خطيرة.¹⁴⁷

2- على أساس موضوعها : و هناك:

-**تكنولوجيا المنتج** : و هي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي و المكونة له.

-**تكنولوجيا أسلوب الإنتاج**: و هي تلك المستخدمة في عمليات الصنع ، عمليات التركيب والمراقبة.

-**تكنولوجيا التسيير و التصميم**: و هي التكنولوجيا المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم و التنظيم كتسيير تدفقات الموارد.

-**تكنولوجيا المعلومات**: و هي التي تستخدم في معالجة المعلومات و المعطيات و الاتصال، تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عمليات التسيير الذي يعتمد على جمع المعلومات و معالجتها و بثها.

3- على أساس محل استخدامها: يوجد:

-**تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة**: و تكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة و بفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.

-تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: نظرا لعدم تواجد و توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة يجعلها مرتبطة و تابعة لمحيطها الخارجي من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

4- على أساس كثافة رأس المال:

-التكنولوجيا المكثفة للعمل: و هي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس مال اللازمة لوحدة من الإنتاج، مما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، و هي تتناسب في الدول ذات الكثافة السكانية و الفقيرة في الموارد و رؤوس أموال.

-التكنولوجيا المكثفة لرأس المال: و هي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل، و هي تناسب في الغالب الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.

5- على أساس درجة التعقيد:

-التكنولوجيا ذات الدرجة العالية: و هي التكنولوجيا شديدة التعقيد، حيث من الصعب على المؤسسات في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب من صاحب البراءة.

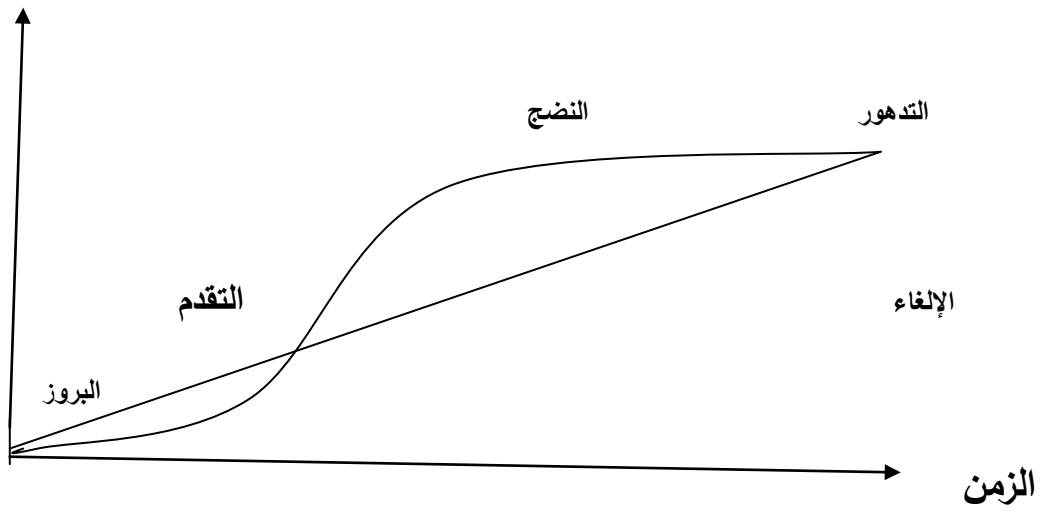
-التكنولوجيا العادية: و هي أقل تعقيدا من سابقتها، و يمكن للفنيين و المختصين المحليين في الدول النامية استيعابها، إلا أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الاستثمار.

*دورة حياة التكنولوجيا: إن التحليل المطبق على دورة حياة المنتج يمكن استخدامه على التكنولوجيا، لذا ميز J.Morin "بين خمس مراحل التي تشكل خصائص دورة حياة التكنولوجيا و هي:

- 1- بروز (émergence) 2- تقدم (évolution) 3- استقرار (stabilité) 4- تدهور (déclin) 5- الإغناء (obsolescence). و الشكل الآتي يوضح هذه المراحل:

شكل رقم : 10 مراحل دورة حياة التكنولوجيا

العائد



المصدر: Henry Samier, Victor Sandoval, **la veille stratégique sur l'internet**, éditions

hermès

science, paris, 2002, p 24.

2- مفهوم اليقظة التكنولوجية: تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها " مراقبة و تحليل المحيط العلمي، التقني و التكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية، من أجل توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات ".

*و تعرف أيضا أنها " النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات. " 148

كما يمكن تعريفها أنها مجموع النشاطات التي تسمح ب:

-مراقبة محيط المؤسسة و متابعة الإبداعات التكنولوجية.

-جمع المعلومات عن التطورات و الابتكارات التكنولوجية و معالجتها.

-إيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة.

و عليه فإن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من الإجابة على التساؤلات التالية:

-ما هي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط ؟

-ما هي المعدات و التجهيزات الجديدة و التكنولوجيات الحديثة ؟

-ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في هذا القطاع؟

-ما هي المعايير المعمول بها حاليا في المجال التكنولوجي ؟

3-دوافع و أهمية اليقظة التكنولوجية:

أولا: دوافع اليقظة التكنولوجية:

الدوافع إلى ظهور يقظة تكنولوجية متعددة، فتوسع دائرة المعارف و تطور وسائل البحث والتجربة عوامل ساعدت في الرفع من معدل الابتكارات و نسبة التطور التكنولوجي بين المؤسسات، مما دفعها إلى وضع هيئات تختص بالرصد التكنولوجي، و يمكن تلخيص دوافع الرصد التكنولوجي فيما يلي:

-تسارع التغيرات التكنولوجية.

148 هوارى معراج،ناصر دادي عدون: اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة سيدي بلعباس،الجزائر،عدد خاص ، ص159 .

-انخفاض دورة حياة المنتجات نتيجة لارتفاع نسبة المنتجات الجديدة.

-المنافسة العالمية الشديدة من خلال الأسعار.

-قلة الموردن للمواد الأولية الموجهة إلى قطاعات معينة (كالإلكترونيك،الإعلام الآلي،الكيميائي،....).

فكل مؤسسة تبحث عن أخذ منصب الريادة و التآلق في السوق الذي تنشط فيه مطالبة بانتهاج يقظة تكنولوجية دائمة و مستمرة طالما أن الغرض من هذه الأخيرة هو التعرف على مختلف التكنولوجيات الموجودة في محيط المؤسسة و بدرجة أولى القطاع التي تنتمي إليه، من تجميع المعلومات و استغلالها و تتمثل مصادر المعلومات لليقظة التكنولوجية في:

-تراخيص براءة الاختراع (فمثلا في الجزائر يمكن أن يمدنا المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية بمعلومات حول ذلك).

-الدوريات العلمية.

-الجرائد و الرسائل المختصة في التبادل التكنولوجي و اليقظة التكنولوجية.

-تقارير الشركات و المعارض.

ثانيا: أهمية اليقظة التكنولوجية:

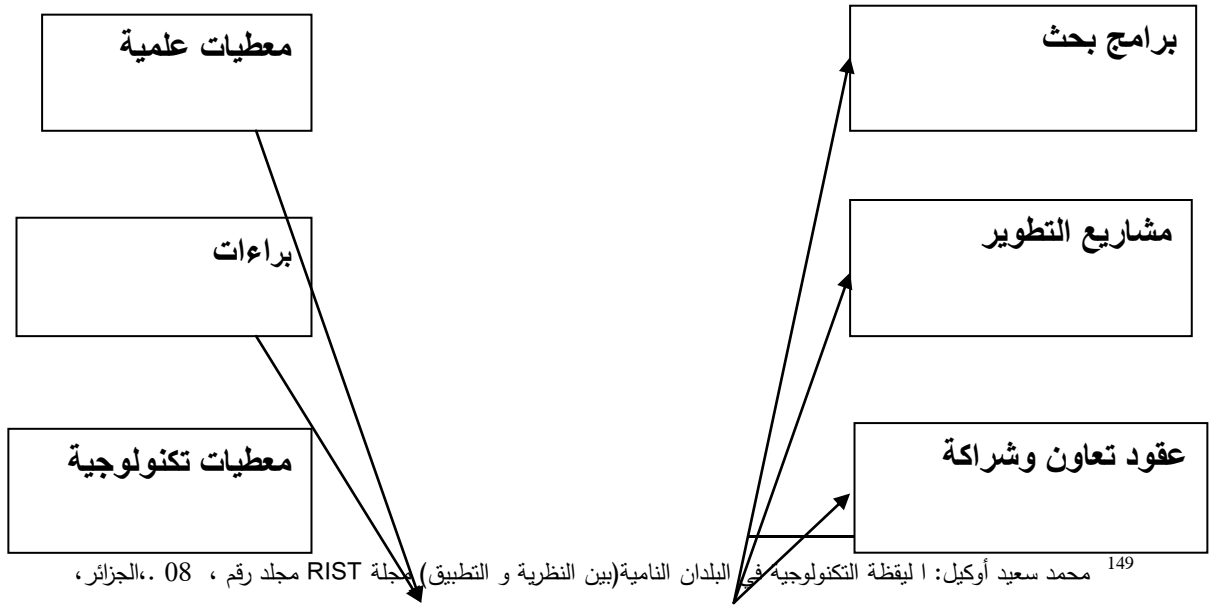
لليقظة التكنولوجية دور فعال في حياة المؤسسات أو الاقتصاديات و المجتمعات حيث أنها توفر لدى مسيري المؤسسات الصناعية و كذا متخذي القرارات على المستوى الحكومي قدرا كافيا من الوعي و الرغبة المجسدة في القيام بالاستثمار في عملية مسايرة المستجدات و التوجهات و تمكن من متابعة عملية الرصد أو الترقب الاندفاعي المنتظم و المباشر عوض الانتظار فقط مع الحرص على الحصول و إيجاد المنفذ إلى مصادر الإنتاج المعرفي و المعلوماتي كما أن وجود اليقظة التكنولوجية يعني وجود الجدية و الاستمرار في عملية الرصد و الترقب، خاصة في الميادين التي تمكن من تحسين مختلف القدرات التكنولوجية و التنافسية للبلد و مؤسساته

الاقتصادية. بالإضافة إلى ما سبق فالليقظة التكنولوجية مهمتها الأساسية هي البحث و الحصول ليس فقط على المعارف و المعلومات و لكن حتى الابتكارات العلمية و الإبداعات التكنولوجية في مختلف الميادين أو القطاعات.¹⁴⁹

-حسب Jakobiak يتمثل الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية في السماح للمؤسسة بأن تقوم بأفضل تخطيط إستراتيجي، كما يعتبرها Mockler بأنها تعد اليوم الدعامه التي لا يستغنى عنها في عملية اتخاذ القرار على المدى المتوسط و الطويل ، و قد توصل Lainée أن ممارسة أي مهنة صناعية تتطلب التحكم في عدد مرتفع من التكنولوجيات.¹⁵⁰

و في الشكل الموالي يوضح Jakobiak الدور الرئيسي الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لإعداد القرارات المستقبلية ، و في نفس المنظر أكد Link على أنه يجب على المؤسسات أن تهتم بتكوين حافظة للتكنولوجيات بالموازنة بين الإسهامات الداخلية و الخارجية.

شكل رقم 11 يوضح الدور الرئيسي الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لإعداد القرارات المستقبلية

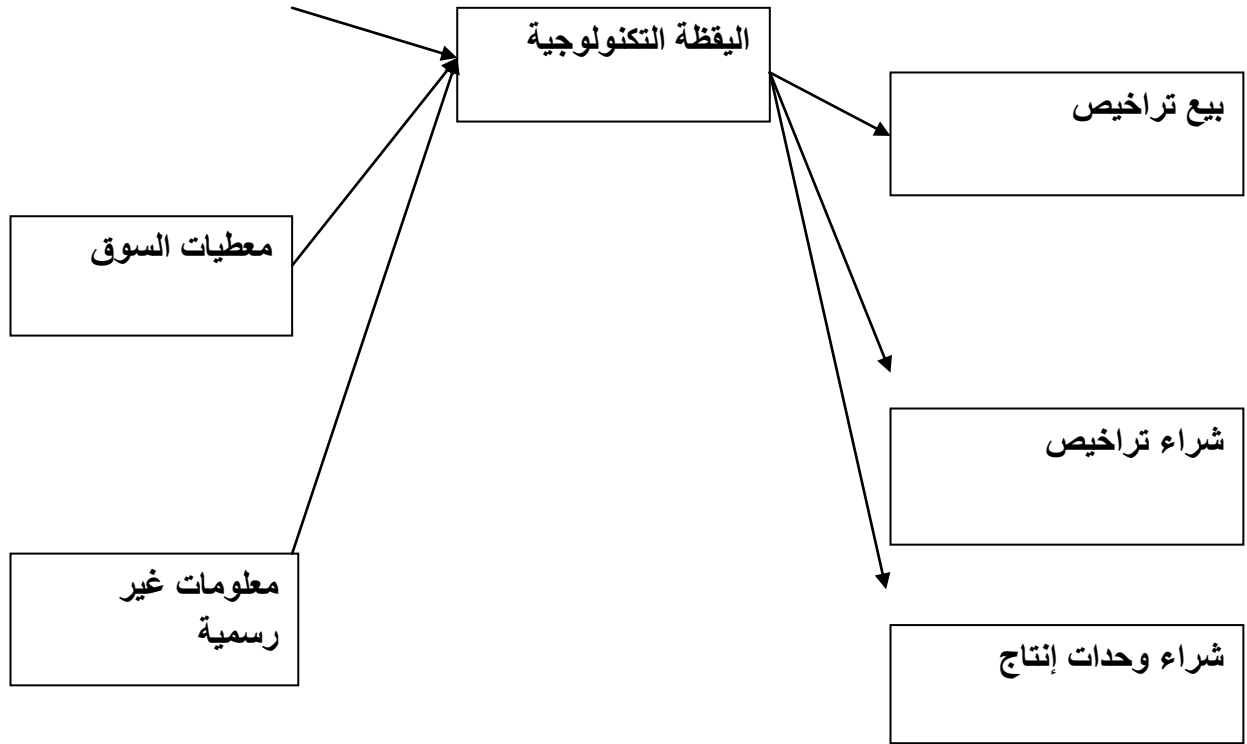


¹⁴⁹ محمد سعيد أوكيل: اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية (بين النظرية و التطبيق) مجلة RIST مجلد رقم ، 08 ، الجزائر،

1998، ص13

¹⁵⁰

Gérard Verna, la veille technologique: une ardente nécessité, article sur le site



المصدر Mohellebi dalila ,la veille technologique :une nécessité pour l'intégration des entreprises à l'économie mondiale,article sur le site : [http://www.scribd.com/doc/8481314/-](http://www.scribd.com/doc/8481314/)

أما حسب Humbert Lesca فهو يؤكد على المبررات الأساسية التي تتطلب وضع يقظة تكنولوجية منهجية من طرف المؤسسة، أي أن احتمال أن لا يتفوق على المؤسسة أي منافس سواء كان ظرفيا أو احتماليا شرعيا أو غير شرعي، لذا فإن وضع جهاز لليقظة التكنولوجية يسمح بتفادي هذا التهديد سواء من خلال النظرة الدفاعية التي تعني التأمين على المخاطر المفاجئة و الطارئة التي تظهر في المحيط أو وفق النظرة الهجومية و التي تعني التركيز على حياة ميزة تكنولوجية قوية لمواجهة المنافسة و التقدم عليها بمراحل السبق التكنولوجي المتاح من قبل هذه الميزة، أو نظرة التجنب التي تعني اتخاذ قرار لاستثمار في قطاع ما لا توجد فيه منافسة قوية، و ذلك بالتموقع بعيدا عن التقلبات التكنولوجية و تفادي التكنولوجية السريعة.¹⁵¹

المطلب الثاني : اليقظة التنافسية و التجارية

نتج عن التزايد الملحوظ لحدة و شدة المنافسة، و الانفتاح المشهود على المستوى العالمي ككل مناخ تنافسي يتطلب من مختلف المؤسسات الاهتمام بالمعاملين في مجال نشاطاتها و العمل على أن تكون منتوجاتها مفضلة في الأسواق الناشئة فيها . إذ تمثل المنافسة أهم خصائص نظام اقتصاد السوق الذي يرتكز على الحرية الاقتصادية فاسحا المجال لقيام منافسة سواء بين المنتجين بغية تحقيق أقصى الأرباح ،أو بين المستهلكين قصد تحقيق أقصى إشباع، و هذا ما يمكن للمؤسسة تحقيقه من خلال اليقظة التنافسية و التجارية.

1- اليقظة التنافسية: اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين و المحتملين و هي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة و هذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة و تحليل المنافسة (نقاط القوة و الضعف) ثم تحليلها و استخراج النتائج و تطبيقها في اتخاذ القرار. 152

فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية ، فالتعرف على وضعية المنافسين (قدراتهم الحالية،استراتيجياتهم،..) و تحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين.

و هذا المجال يحدد Michel Porter المعلومات التي يجب جمعها حول المنافسين في خمسة نقاط و هي:

- 1 كفاءات الحالية للمنافسين .
- 2 إستراتيجية المنافسين .
- 3 الأهداف الجديد للمنافسين .
- 4 قدرات المنافسين .

5 #فرضيات و القرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون.¹⁵³

-منتجات المؤسسة المنافسة : التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية.

-تقنية البيع و التوزيع : شبكة التوزيع،خطة التوزيع،الأسعار المطبقة.

-الشركاء : شبكة الموردين،المقاولين،العلاقة مع باقي الأعوان.

-الإنتاج : نظام الإنتاج،المواد و المهارات المستعملة،تكلفة الإنتاج.

-البحث و التطوير : التكنولوجيات و براءات الاختراع المسجلة.¹⁵⁴

2.اليقظة التجارية: اليقظة التجارية هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله العلاقة

موردين/ زبائن و كذا المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق ... الخ. فاليقظة التجارية تركز بشكل خاص على الزبائن و الموردين من أجل تطوير المنتجات و الخدمات، و المعلومات المحصل عليها من خلال اليقظة التجارية تلتقي و تتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية.¹⁵⁵

-حيث أن اليقظة التجارية تهتم بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، فالمنتجون يجب عليهم أن يأخذوا بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين و أذواقهم و تطور علاقاتهم بالمؤسسة ، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة .و بالتالي فإن الرصد التجاري يتكفل بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات الزبائن و قدرتهم على الوفاء ، و كذا وضعية موردي المؤسسة و قدرتهم على توفير المادة الأولية،والزبائن و قدرتهم على الوفاء، و كذا وضعية موردي المؤسسة و قدرتهم على توفير المادة الأولية، ومن خلال ما سبق يمكن تحديد مجال الرصد التجاري في عنصرين أساسيين هما:

¹⁵³ هواري معراج،ناصر دادي عدون: المرجع السابق،ص164

¹⁵⁴ نحاسية رتيبة : المرجع السابق،ص69

¹⁵⁵ علاوي نصيرة: المرجع السابق، ص 112.

1- الزبائن : إن هدف أي مؤسسة اقتصادية هو المحافظة على زبائنها و استقطاب زبائن جدد، و لأجل ذلك يعمل مختلف أفراد المؤسسة على تقديم المنتجات الجديدة تلبية لرغبات الزبائن في الوقت المناسب غير أنه للوصول إلى هذا الهدف تحتاج المؤسسة إلى توفير معلومات دائمة و مستمرة عن ظروف زبائنها و درجة ارتباطهم بالمؤسسة عن طريق منتوجاتها، و لعل أن المتابعة تتم من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن التي تتضمن المعلومات المتعلقة بطلبات و احتياجات الزبائن و تأخذ على عاتقها مهمة حفظ المعلومات المتعلقة بالزبائن و معالجتها بما يسمح باستنتاج سلوكياتهم.

الموردين : إلى جانب الزبون، فإن المورد يحظى باهتمام المؤسسة ، طالما أنه يؤمن للمنتج المادة الأولية و لهذا فإن المؤسسة بحاجة إلى متابعة تطور منتوجات مورديها و عروضهم (لإمكانية الحصول على المادة الأولية بأقل سعر، احترام آجال التسليم ...)، و الهدف من وراء ذلك هو تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد، لضمان التمويل المنتظم بالمواد الأولية في شروط مناسبة، مما يسمح للمنتج توفير السلعة حسب حاجة الزبون و بنوعية جيدة، و عليه يجب أن يتضمن ملف المورد كل المعلومات التي تتعلق به خاصة قدراته الإنتاجية، المزايا التي يقدمها، المنتج المقدم، نوعيته و الفترة الممكنة للتسليم، ... الخ. ¹⁵⁶

و إجمالاً فإنه في إطار اليقظة التجارية يتم دراسة السوق الأمامي و السوق الخلفي، على حد سواء بمعنى متابعة الحاجات المتطورة للزبائن و العمل على تلبيةها مع محاولة جلب الزبائن غير المهتمين بمنتجات المؤسسة إلى جانب البحث أو التنقيب عن موردين جدد مع الحفاظ على العلاقة الموجودة بين الموردين الدائمين .

المطلب الثالث : أنواع أخرى لليقظة

عند التمعن في محيط المؤسسة نجد أنه محيط واسع و يضم عدة متغيرات فمثلما تؤثر على المؤسسة المتغيرات التكنولوجية و الاقتصادية بما فيها (السوق، المنافسين، الزبائن،... الخ) نجد أن هناك متغيرات اجتماعية و قانونية، تشريعية، سياسية ، ...الخ من شأنها هي الأخرى التأثير على نشاط و مستقبل المؤسسة و لابد أن تعطى المؤسسة حقها من الدراسة و المتابعة و هذا من خلال إنشاء نظام لليقظة يختص بمراقبة و تتبع مثل هذه المتغيرات.

1-اليقظة الاجتماعية: و تتمثل في تحديد و ملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل :

الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية و العرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد و كل ما يستوقف انتباه المتيقظ و يهدد سلامة أو يعزز التماسق التنظيمي.¹⁵⁷

و هناك من يعرفها أنها إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن و التي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب و تأثر علاقتها بالمحيط.

و بالتالي فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد و تشمل هذه المتغيرات:

-تطور النمو الديمغرافي.

-عادات الاستهلاك.

-تغير الموضة في اللباس.

-التجمعات السكانية أي النزوح نحو منطقة ما.

حيث أن هذه المتغيرات تؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة، و لذا يجب أن تأخذ في الحسبان كل العوامل الاجتماعية التي قد تعيق عملها الاقتصادي، فالمؤسسة بحاجة إلى معلومات عن عدد السكان و معدل النمو السكاني، و توزيعه الجغرافي حتى تحدد نقاط البيع و عددها، كما تحتاج إلى معلومات عن عادات الاستهلاك، فمثلا في شهر رمضان المبارك يكثر الطلب على بعض

المنتجات التي تصبح من الضروريات خلال هذا الشهر و المؤسسة المنتجة عليها توفير هذه المواد بكميات كبيرة.

إلى جانب هذا تعتبر الموضة من العناصر الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، و هي شيء مرئي في الحياة اليومية للأفراد، و تعني الموضة بالنسبة للفرد ظهور الحاجة و الرغبة إلى الجديد و نجد أنه في المجتمعات المتقدمة الكثير من المؤسسات تقدم المنتجات و الخدمات بالاعتماد على عنصر الموضة خاصة في جانب اللباس.

و التجمعات السكانية هي الأخرى أحد المجالات التي يجب أن تراقبها المؤسسة، فنزوح الأفراد المستمر نحو منطقة سكانية نائية من شأنه خلال فترة زمنية قصيرة أن يجعلها منطقة هامة.لذا يجب على المؤسسة متابعة عمليات ظهور المناطق السكانية الجديدة و القيام بالتوقعات المستقبلية ، من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب كفتح فرع للمؤسسة في تلك المنطقة مثلا.

أما مصادر المعلومات بالنسبة لليقظة الاجتماعية هي متعددة، فالمؤسسة التي معظم زبائنها أعمارهم أقل من ثلاثين سنة تحاول الحصول على رغباتهم و تطلعاتهم من خلال وضع ملتقطين في الأماكن التي يتواجد فيها الشباب كالنوادي، منشورات مراكز الإحصاء السكاني، و المجالات الدورية التي تعتبر مصادر هامة لتوفير معلومات عن التغيرات الاجتماعية .¹⁵⁸

2-اليقظة القانونية: تتمثل في تتبع و رصد تطور القوانين و الأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة و ليس فقط المعايير القانونية و إنما أيضا المعايير التقنية التي غالبا ما تكون حاسمة في نجاح الأعمال التجارية، فالمؤسسات الصناعية مثلا مهما كان موقعها الجغرافي لا بد عليها من معرفة الأنظمة الموجودة و السائدة في المنطقة و كذا تطور السياسات.¹⁵⁹

و لذا لا بد على المؤسسة من متابعة هذه القوانين و التشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية، أو أي هيئة من الهيئات الرسمية في الدولة و ذلك لأن مثل هذه القوانين تؤثر على

¹⁵⁸ هواري معراج،ناصر دادي عدون: المرجع السابق، ص165 - 166

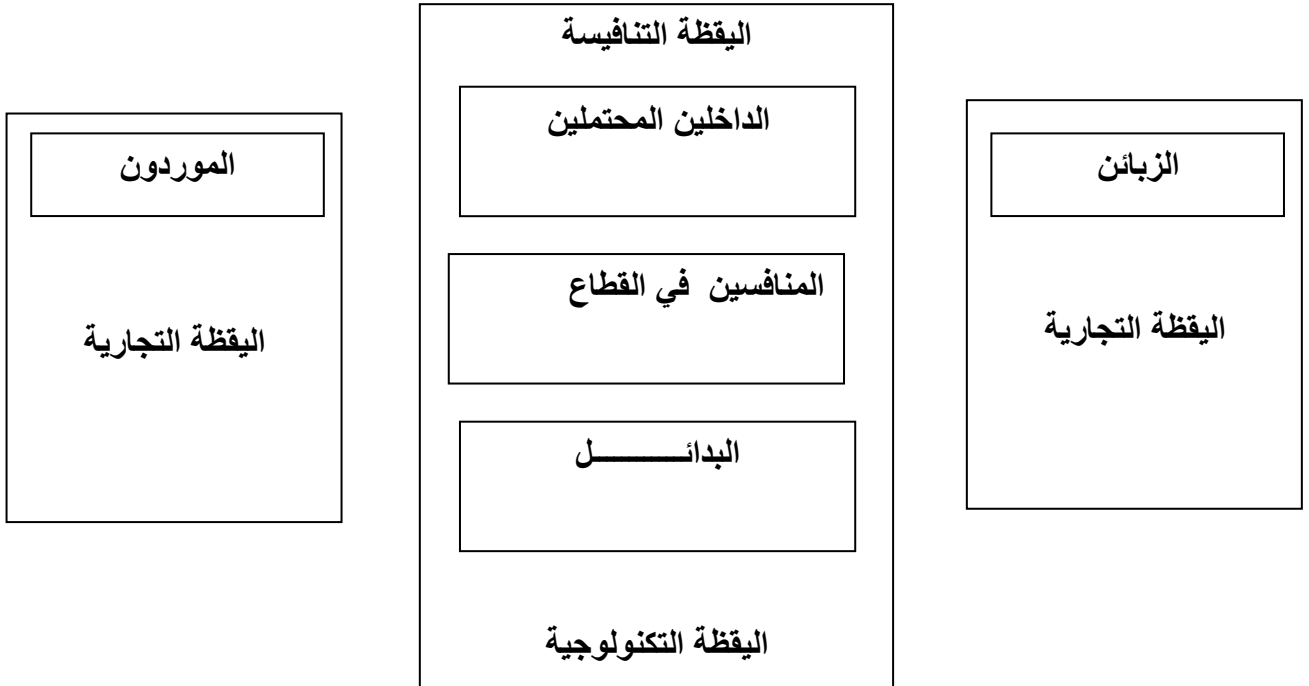
¹⁵⁹ Henry Samier,Victor sandoval,po.cit,p154.

نشاط المؤسسة فقد تكون فرصا تمنحها الدولة أو العكس. كتخفيض معدل الضرائب أو إعفاء بعض القطاعات منها مثلا.

3-اليقظة البيئية: وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة و التي لم تتناولها الآن الأنواع السابقة، كاليقظة الخاصة بعلم البيئة، ليقظة الثقافية، اليقظة المالية،... الخ ، و لا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تأثر على نشاط و مستقبل المؤسسة.

و تطبيق اليقظة البيئية هو وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة و ذلك لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها و إرسالها لمتخذي القرار حتى يتمكنوا من تحديد المعلومات الأساسية. و الشكل الموالي يوضح الأنواع الأربعة لليقظة الإستراتيجية التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية.

شكل رقم 12: الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى الخمس للتنافس ل Porter Michel



المصدر:

المطلب الرابع: معلومات اليقظة الإستراتيجية

نشاط اليقظة الإستراتيجية يعتمد على الحصول على المعلومات المناسبة و الملائمة و المنتقاة من البيئة الخارجية للمؤسسة ، و هذه المعلومات لها علاقة بنشاط المؤسسة بحيث تعلمها بكل المستجدات و التغيرات الحالية و المستقبلية لكي يتسنى لها اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

و يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من معلومات اليقظة الإستراتيجية و هي:

1-معلومات التحكم : وتضم المعلومات التي تنتجها الشركة وتوجهها لاستعمالها الداخلي و تكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المؤسسات، و يتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلومات التقليدية، كما أن أغلب الدراسات منصبة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الإنتاج و نظم الجودة.

2-معلومات التأثير : و تضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت لاستعمال الخارجي، أو موجهة لأفراد و مجموعات خارج المؤسسة (كالعامل و المورد)، و تعتبر نظم المعلومات التسويقية أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير.

3-المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة: المفكر Ansoff هو الذي أطلق مصطلح " الإشارات الضعيفة " ووصفها بأنها توقعية و سببية و مثل هذه المعلومات تنبه المسير و تحسسه بأن شيئاً هاماً سيحدث في بيئة المؤسسة، هذا الحدس هو نابع من المعلومات التي تم الحصول عليها.¹⁶⁰

¹ • كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت،، 2003 ص 4.

و هذه المعلومات تعطي للمسير فكرة عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة على نشاط المؤسسة. فهي معلومات إستراتيجية جمعت خارج المؤسسة ووجهت للاستعمال الداخلي و هي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما، فهي تنبؤية، قليلة غير قطعية، جزئية و مبعثرة و لهذا تسمى بالإشارات الضعيفة، و تتضمن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة الأقسام التالية:

4-معلومات عن التنافس:

و هي تشير إلى المعلومات التي تخص المنافسين الحاليين أو المحتملين، كإدخال منتوجات جديدة أو خدمات جديدة ، تحسين المنتوجات، دخول المنافسين إلى أسواق جديدة، تحسين أساليب العمل طرق تسويق المنافسين، القيام بمساءلة الموظفين السابقين حول نوعية العمل و الوظائف التي شغلها أثناء تواجدهم في شركات منافسة، مشاريع البحث و التطوير الجديدة القيام بحوارات تلفونية أو بالبريد الالكتروني حول الأسعار المرتقبة للمنافسين.

5-المعلومات الشخصية و القدراتية:

و تشير إلى المعلومات التي تخص شخصيات في المؤسسات المنافسة أو الزبائن المهمين أو شخصيات مهمة من الممكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة و تشمل الميولات، الأصدقاء، القدرات التسييرية و التفاوضية و التركيبية السيكولوجية و الانتماء الحزبي و العضوية في النوادي و قوى الضغط المرتبطة بها . و هي كذلك معارف ذات طبيعة وصفية و هي أكثر عددا، و تفيد لتحديد الفاعل و الإخبار عن قدراته مثل قدرة الشركات المنافسة على القيام بمشاريع معينة ، حجم المديونية، الأرباح، عدد الخبراء، وفره السيولة المالية، ميزانية البحث و التطوير.

6-المعلومات التجارية: التي تتعلق باهتمامات الزبائن، ورضاهم و متطلباتهم و المشاكل التي

تعترضهم.

7-المعلومات التمويلية : و هي معلومات حول وجود المواد الخام، سلع، أو مواد نصف

مصنعة وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.

8-المعلومات التكنولوجية: و تضم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتوجات و الخدمات

التكنولوجية البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدماتية أو التصنيعية.

9-**المتغيرات الاجتماعية:** تضم تغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين و عاداتهم ، نسبة نمو السكان، نسبة المتزوجين...الخ.

10-**المتغيرات السياسية:** تضم التشريعات و القوانين الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، نظام الضرائب،المعلومات السياسية المحلية، الإقليمية و الدولية.

11-**المتغيرات الاقتصادية:** تضم معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، العجز في ميزانية الدولة، الاستثمارات، مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات.¹⁶¹
و تتميز إشارات الإنذار المبكرة بمجموعة من الخصائص هي كالاتي:

1-**خارجية:** المعلومات الإستراتيجية (الإشارات الضعيفة) مصادرها خارج المؤسسة و هي تتعلق بحدث أو إعلان أو تحرك منتظم لعامل من عوامل البيئة الخارجية مثلا، و توفر معلومات عن نواياه و دوافعه حالته الداخلية.

2-**نوعية:** معلومات اليقظة الإستراتيجية تعرض على المسير في شكل معطيات بأقل تفصيل و توثيقا مقارنة بالمعلومات العملية، و قد ترسل شفويا على نطاق واسع ، و تكون هذه المعلومات مخزنة في عقل المسير بدلا من الملفات.

3-**جزئية:** المعلومات التي تخص موضوع ما لا تكون أبدا في شكل متماسك، بل على العكس تكون مجزئة إلى عدة أجزاء، بالإضافة إلى أن الأجزاء المكونة لنفس الموضوع نادرا ما تجتمع في مكان واحد، حيث تكون في مصادر عديدة و متنوعة.

4-**غير كاملة (ناقصة):** تكون المعلومة ناقصة و غير كاملة عندما لا تغطي تنوع المعلومات ذات الصلة بالموضوع مجال البحث و محل الدراسة، حيث تكون بعض الأجزاء من هذا الموضوع غير متوفرة، و بالتالي فمعلومات الإنذار المبكرة أي الإشارات الضعيفة ناقصة حتما، لكن هذا لا يمنع من استغلالها بطريقة مريحة للذهاب إلى أبعد نقطة و ذلك من خلال إنشاء تفسير و معنى لها.

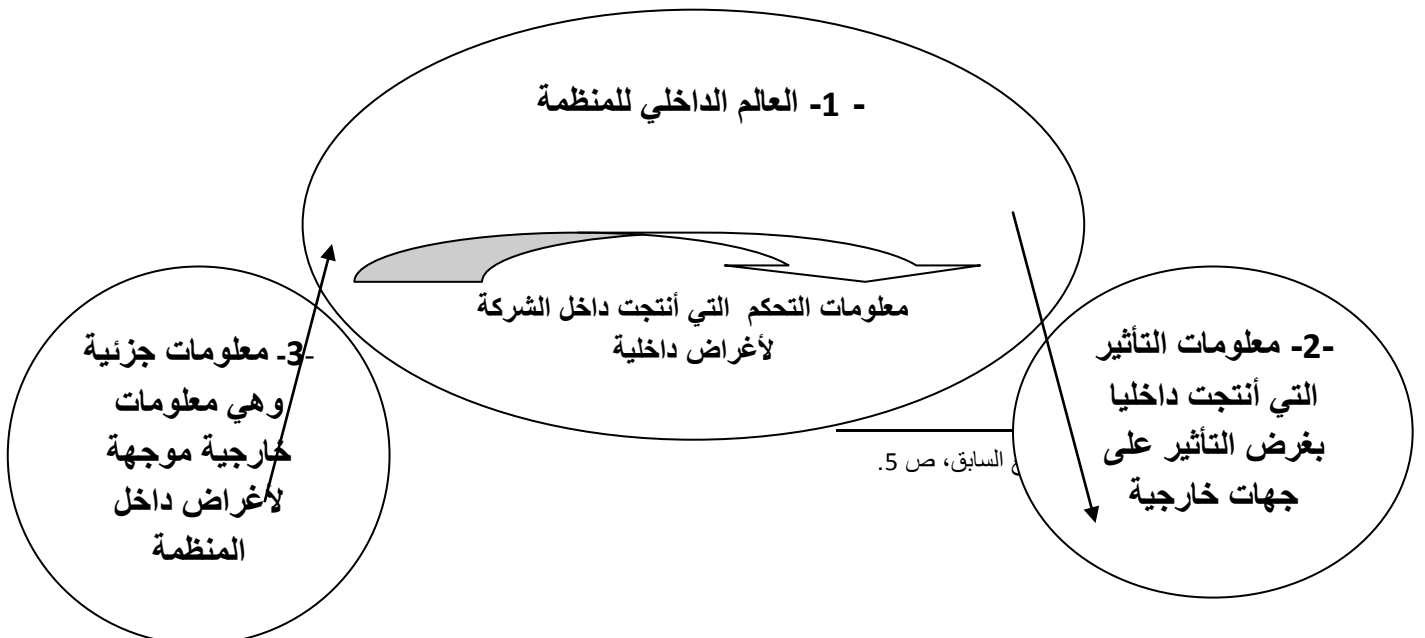
5- عشوائية: معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات عشوائية لأن اكتشافها وإيجادها لا يكون دائما متوقعا، فيمكن أن توجد في مكان غير متوقع و غير منتظر مطلقا، بنما لا توجد أين توقع فرق اليقظة وجودها . و المسير يحكمها حسب قوته و عزيمته و قدرته على التفاعل مع محيط المؤسسة، و هذا بالعودة إلى القراءات و الملاحظات و التنقلات و الحوارات التي شارك في خلقها و اكتشافها أو التي تفاجئ بها

6- غامضة: حيث أن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة تفتقر إلى الوضوح فهي مبهمة، و تكون أحيانا مترجمة بطريقة مشوشة أو متناقضة، و المسير أو الملتقط عندما يلاحظ حدث خارجي فالمعلومات حوله تكون مبهمة لأنه لا يعرف بوضوح ما يعنيه هذه الحدث أو كيف سيتم تحويله إلى حدث تنظيمي.

7- غير مؤكدة: تمثل معلومات اليقظة الإستراتيجية ذات الصفة التوقعية، إنذارات الخطر، المسارات، العلامات السابحة بوجه عام في الضوضاء و عدم التأكد، لهذا يجب أن تبعث تساؤلات و فرضيات في أنفس الأشخاص المسؤولين، و التي من غير الممكن أن تنشأ حالة التأكد. لهذا يجب إعطاء هذا الموضوع معاملة خاصة لجعلها محل ثقة ، قبل أخذها بالجدية التامة.

8- سببية: هذا النوع من معلومات اليقظة الإستراتيجية لا تخص الماضي، بل تتوقع المستقبل ، ذلك لأنها تتعلق بحدث لم يتحقق بعد.¹⁶² و الشكل أدناه يوضح معلومات اليقظة الثلاث

شكل رقم 13: يوضح معلومات اليقظة الإستراتيجية



البيئة الخارجية للمنظمة

المبحث الرابع: منفعة اليقظة الإستراتيجية و أساليبها اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة

المطلب الأول: منفعة اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمنظمة أن تستغني عنها، فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، والتي تمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات وفرص، ورغم أن هذه المعلومات مكلفة للحصول عليها لكنها جد مهمة لأنها تساعد على التكيف مع التغيرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات والتغيرات قبل حدوثها لاتخاذ القرارات المناسبة وجعلها تتوافق مع أهداف المنظمة عند حدوثها ووقوعها. لهذا فإن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا أساسيا خاصة في الاستمرارية الإستراتيجية، فبذلك تعد المفتاح الأساسي للتنافس وفي اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

*وتتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية للمنظمة في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق المزايا التنافسية والتي يمكن ذكر بعضها كالاتي:

- المعرفة المعمقة للأسواق.
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدمتها المبتكرة في السوق.
- الزيادة من التآزر أو التعاضد في المنظمة.
- الحصول على موارد وافرة من المعلومات والمعارف والميزات.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون.

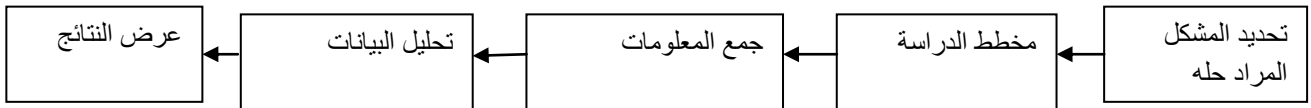
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.
- الرعي في اتخاذ القرارات.
- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار.
- اليقظة وسيلة لرفع القدرة الإبتكارية للمنظمة.
- اليقظة وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- الاقتصاد في الموارد، لأن التأخر في رد الفعل يكلف كثيرا.
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان.
- إيجاد شركاء وحلفاء جدد.¹⁶³

المطلب الثاني: أساليب اليقظة اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة

هناك العديد من الأساليب التي تتم من خلالها ممارسة اليقظة و التي تمكن من الحصول على المعلومات .من الأساليب الأكثر إتباعا، دراسة السوق وتحليل SWOT

1-دراسة السوق: تعتبر دراسة السوق أسلوبا مهما لممارسة عملية اليقظة و تطويرها . وتعرف بأنها" مجموع الإجراءات التقنية المستعملة لإنتاج وتوفير المعلومة المفيدة والصحيحة بغية اتخاذ القرار " .تتكون دراسة السوق من مجموعة من الأبحاث المتعلقة أساسا بمختلف جوانب التسويق : الزبائن الحاليين و المرتقبين(حاجات ورغبات الزبائن، عادات الاستهلاك و الشراء)...، تقدير الموردين و عروضهم، المنافسين و ما يعرضونه من منتجات، الأسعار، موضع المنتج في السوق، تحليل المنافسة، سياسات الاتصال التسويقي وآثارها في السوق،... و للقيام بهذه الدراسات غالبا ما تتبع المؤسسة مجموعة من الخطوات يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم 14 يوضح خطوات دراسة السوق



هناك نوعان من دراسة السوق تكمل إحداهما الأخرى و هما : الدراسة الكمية و الدراسة النوعية.

الدراسة الكمية تجيبنا عن السؤال كم ننتج؟ أما الدراسة النوعية فتجيبنا عن السؤال ماذا ننتج؟

2-تحليل SWOT

هو تحليل لبيئة المؤسسة من خلال تشخيص البيئة الداخلية الذي يسمح بمعرفة نقاط القوة " Strengths و نقاط الضعف Weaknesses " و كذا بتشخيص البيئة الخارجية الذي يمكن من كشف الفرص " Opportunities و التهديدات " Threats.

-يهدف تحليل SWOT " إلى تجميع المعلومات الضرورية في بناء خيارات إستراتيجية و تنافسية كفيلة بضمان استمرارية المؤسسة وتفوقها في بيئتها الشديدة التنافسية و الديناميكية . فمثلا إذا كانت المعلومات تبين وجود فرص مهمة في البيئة و كانت المؤسسة تتمتع بقدرات وكفاءات داخلية، فهذا سيتيح للمؤسسة تبني إستراتيجية هجومية لاستغلال تلك الفرص بغية النمو و زيادة حصتها التسويقية و خلق مزايا تنافسية جديدة وحاسمة . أما في الحالة العكسية، فالمؤسسة يمكنها اختيار إستراتيجية دفاعية تخفض من أخطار التهديدات و آثار نقاط ضعفها و الحفاظ على المزايا التنافسية التي تمتلكها:

نموذج Swot مستلهم من أعمال الباحث " هاري إيغور أنصوف H.I. ANSOF " التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية ، وقد استخدم على نطاق واسع في المدارس وفي الجامعات، وخلال هذه الفترة فإن المنافسة لم تكن على مستوى الحدة التي بلغتها اليوم . والنموذج يقوم على تحديد التقارب بين الكفاءات الداخلية والفرص الخارجية . إن هذا النموذج أصبح غير ملائم فمن الصعب حصر الفرص والتهديدات والتميز بينها في بيئة شديدة التنافسية وشديدة الحركية.¹⁶⁴

خلاصة الفصل الثاني:

إن مفهوم اليقظة الإستراتيجية يمكن أن يقدم للمنظمة منافع كثيرة على القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة تجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت، وتضمن لها الاستمرارية وتحقيق مكاسب على حساب منافسيها، هذه الأهمية تكسبها مكانة في هيكل المنظمة كوظيفة من وظائفها الأساسية.

*يعتبر نجاح واستمرارية اليقظة الإستراتيجية مرهون بما توفر المنظمة من وسائل مادية بشرية ويمدى تضافر جهود الأفراد العاملين في المنظمة، وإرادة قوية وصبر من الجميع، كما أن الوسائل المادية وأهمها "الانترنت" تعتبر ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها.

دراسة ميدانية لشركة موبيليس "ورقلة"

الفصل الثالث: دراسة ميدانية عن المؤسسة محل الدراسة

بعدما تم وضع الإطار النظري لموضوع اليقظة الإستراتيجية كمدخل و عامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، و عرض كل المفاهيم المرتبطة به في الفصول السابقة، سيخصص

هذا الفصل لمعرفة وتحديد واقع الجزائر عامة وشركة موبيليس "ورقلة" خاصة من اليقظة الإستراتيجية و مدى الاهتمام بهذا المفهوم الذي يعتبر مفهوم جديد بالنسبة للجزائر .

و يعتبر قطاع الاتصالات من بين القطاعات في الجزائر التي تشهد نموا كبيرا و منافسة شديدة خاصة في مجال الهاتف النقال حيث تنشط في هذا المجال مؤسسات جزائرية و أخرى أجنبية. و هذا ما يوحي أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية قد يكون واردا ضمن هذه المؤسسات التي من بينها شركة موبيليس بورقلة.

و قد تم اختيار هذه المؤسسة للهاتف النقال " موبيليس " من أجل دراستها و محاولة تطبيق المفاهيم النظرية السابقة لمعرفة و تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية فيها ، و هذا من خلال إسقاط ما جاء في الدراسة النظرية في شكل استبيان يضم مجموعة من الأسئلة بعدها يتم تحليل النتائج في ضوء الإجابات المجمعّة.

و سوف يتناول هذا الفصل المباحث التالية :

-عموميات عن المؤسسة محل الدراسة

-دراسة تطبيقية لليقظة الإستراتيجية (دراسة وصفية إحصائية، تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية)

-تحليل وتفسير النتائج

المبحث الأول: عموميات عن المؤسسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، ظهرت نتيجة لإعادة الهيكلة التي شهدتها وزارة البريد والمواصلات وذلك تطبيقاً للأحكام التي جاءت لتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، كما صدر الأمر رقم (2001/04) في شهر أوت 2001، والمتعلق بتسيير وتنظيم وخصوصة المؤسسات الاقتصادية والعمومية ومن هنا تحولت المؤسسة من إدارة إلى شركة.

حيث يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم (5) الديار الخمس المحمدية الجزائر العاصمة وفي سنة 2002 منحت شركة اتصالات الجزائر رخصة الهاتف النقال والثابت GSM وانطلقت رسمياً في العمل بتاريخ: 2003/01/01، وفي شهر ديسمبر من نفس السنة تم منح رخصة الهاتف النقال لصالح المجمع الوطني للاتصالات، وقد تفرعت من شركة اتصالات الجزائر في شهر أوت 2003 بمؤسسة تختص بالنشاط في قطاع الاتصالات اللاسلكية هذه المؤسسة هي مؤسسة موبيليس وتعتبر شركة ATM شركة ذات أسهم تأسست برأسمال قدره : 1.000.000.00 دج ويقع مقرها الاجتماعي بحي سيدار شارع بلقاسم عماتي - حيدرة الجزائر العاصمة. وقد مرت المؤسسة بمرحلتين على غرار باقي المؤسسات التي تخضع للقانون التجاري الجزائري وهي:

المرحلة الأولى: هي مرحلة الاستثمار أين تمكنت الشركة بفضل المجهودات المعتبرة لإطارات الشركة من بسط ونشر الشبكة على مختلف مناطق الوطن، حيث كان الهدف دائماً هو نشر الشبكة على عموم الوطن حتى تصل إلى 100% .

المرحلة الثانية: هي مرحلة الاستغلال وهي المرحلة التي تلي المرحلة الأولى ، حيث تمكنت الشركة من تحقيق أرباح معتبرة بفعل السياسة على أساسها أنها المتعامل الأول للهاتف النقال بالجزائر .

*تشرف موبيليس على حوالي 112 وكالة و 60 ألف نقطة بيع على مستوى الوطن، وهذا في إطار سعيها إلى الوصول إلى أقصى نقطة واستقطاب أكبر عدد من الزبائن، وقد وصل عدد الزبائن وفق تقديرات رسمية حوالي 10 مليون مشترك سنة 2009.

كما تتكون المؤسسة موبيليس من ثماني (08) وكالات مديريات جهوية وتتمثل فيما يلي:

1-المديرية العامة للوسط.

2-المديرية الجهوية بعنابة.

3-المديرية الجهوية بسطيف.

4-المديرية الجهوية بقسنطينة.

5-المديرية الجهوية بالشلف.

6-المديرية الجهوية بوهران.

7-المديرية الجهوية ببشار.

8-المديرية الجهوية بورقلة.

ومن بين هذه المديرية الجهوية لورقلة والتي تعتبر محل دراستنا الميدانية والتي تأسست بتاريخ 18 سبتمبر 2004، حيث تقوم هذه المديرية بتغطية منطقة الجنوب الشرقي أين تشرف على سبع (07) وكالات تتوزع كما يلي: ورقلة -بسكرة -تمنراست -إليزي -الوادي -غرداية - الاغواط، وتوجد على كل مستوى ولاية وكالة تجارية كما يوجد على كل مستوى دائرة حضرية نقطة بيع.

كما أنها تجري الآن مشروع إضافة عدة وكالات ونقاط بيع على المناطق والدوائر ذات الكثافة السكانية المعتبرة، وذلك في إطار التقرب من الزبائن ومن أجل محافظة عليهم من جهة وجذب زبائن جدد من جهة أخرى.

المبادئ التي تتبناها الشركة:

المبادئ التي تتبناها الشركة هي:

- حماية مصالح الزبون الجزائري والدفاع عنه.

- والتجديد و الابتكار.

-التطوير و مواكبة التكنولوجيا الحديثة.

-العمل على المشاركة في التطور والنمو.

-احترام الاتفاقيات.

-الإتقان في العمل...الخ.

المطلب الثاني:أهداف المؤسسة

منذ إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر " موبيليس" كان هدفها الرئيسي كسب ثقة العميل الجزائري، لأنها تعمل في وسط شديد المنافسة من قبل متعاملين أجنيين آخرين، و حتى تحافظ على مكانتها في السوق وجب عليها توفير أفضل الخدمات، حيث تقدم موبيليس تشكيلة واسعة من الخدمات تسعى من ورائها إلى تلبية احتياجات عملائها بحيث يمكن للعملاء الاختيار بين أكثر من عرض بما يتوافق مع إمكانياتهم المادية و رغباتهم ،كما يمكنهم الاستفادة من العديد من الخدمات المجانية و الامتيازات.

*تحاول مؤسسة موبيليس تحقيق مجموعة من الأهداف و منها:

-ضمان الاستمرار والبقاء في السوق.

-تحقيق الرضا التام للمشاركين الحاليين والمستقبلين، وهذا بالتحسين والترقية الدائمة لجودة ونوعية خدماتها.

-المساهمة في التنمية الوطنية.

-التميز في الأداء وتقديم الخدمات.

-الاستفادة من التطورات التكنولوجية وتعميمها في جميع ميادين نشاط المؤسسة.

- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95%.

-الزيادة في عدد المشتركين و استرجاع الحصة السوقية.

- استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة و تصدر قمة السوق.
- الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية و إعداد سياسات اتصالية فعالة، و ترقية الابتكار.
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- تحسين مستمر في نوعية الخدمة.
- تسعى مؤسسة موبيليس للحصول على شهادة ضمان الجودة الإيزو9000، في إطار بحثها عن الجودة و عن التحسين و التطوير في خدماتها حيث بدأ هذا المشروع رسميا في ديسمبر 2005 .
- المشاركة في التنمية الوطنية.

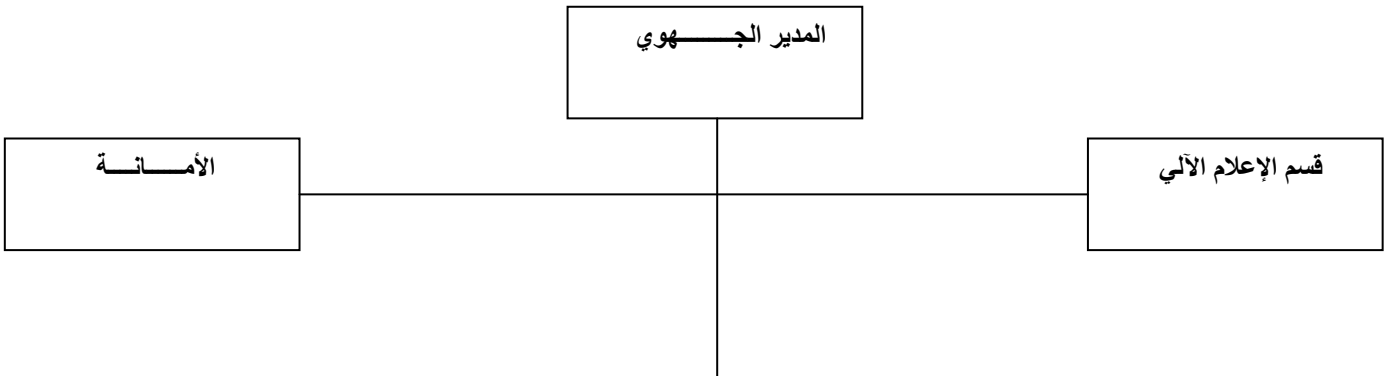
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة:

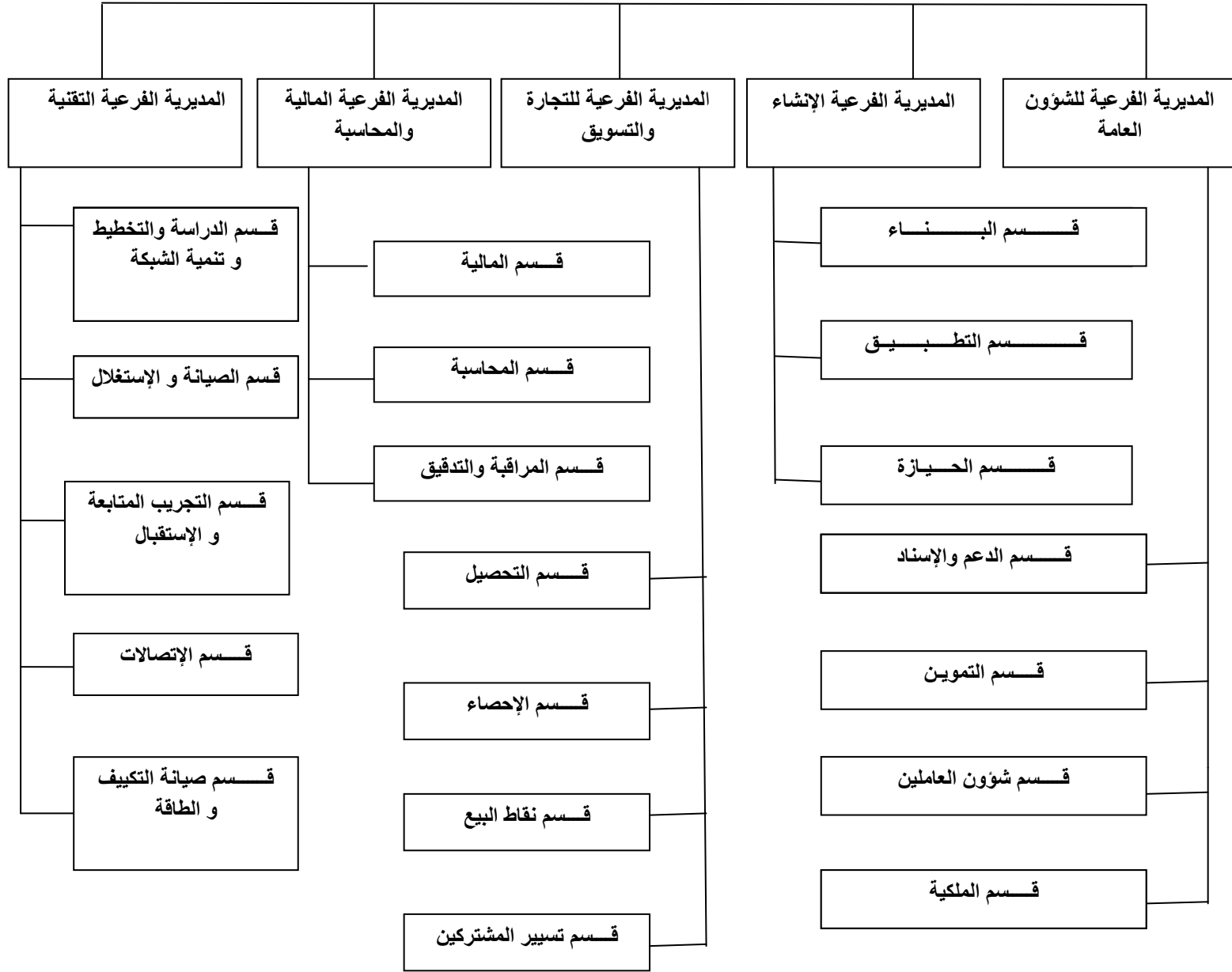
يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات و الأقسام المكونة لهذه المؤسسة، و كذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق و قنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة.

و يتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف مؤطر جزائري % 100 ممثل في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام، و يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 5 مديريات رئيسية يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة.

و يمكن توضيح الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

شكل رقم 15 يوضح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة الاتصالات ورقلة





المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

من خلال الهيكل التنظيمي السابق نلاحظ مايلي:

إن المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بورقلة تنقسم إلى خمس (05) مديريات فرعية

وهي:

2- قسم الإعلام الآلي : ويتكفل هذا القسم ب:

- إعداد برامج تجهيز النظام الإعلامي.

- إنجاز ووضع حيز التطبيق لأنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح.

- إنجاز برامج الاستغلال و صيانة الأنظمة المعلوماتية و العمل على تخزينها و حمايتها

- الإشراف على تسيير و مراقبة مراكز الإعلام و العمل على تطوير البرامج

- مراقبة التطور التكنولوجي وترقية تكنولوجيا الإعلام و الاتصال المستعملة.

3- المديرية الفرعية للتسويق والتجارة : وتتضمن أربعة أقسام والتي تتمثل في: -قسم

التحصيل.

-قسم الإحصاء.

-قسم نقاط البيع.

-قسم المشتركين.

4- المديرية الفرعية للشؤون العامة : وتتكون من أربعة أقسام ولكل قسم لديه عمل خاص به

وتتمثل هذه الأقسام كما يلي:

-قسم الدعم والاستناد.

-قسم التموين.

-قسم شؤون العاملين.

قسم الملكية

5- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة : إن فرع المالية والمحاسبة ينقسم إلى ثلاثة أقسام

تتلخص فيما يلي :-

-قسم المالية.

-قسم المحاسبة.

-قسم المراقبة والتدقيق.

6-المديرية الفرعية التقنية : وينقسم هذا الفرع التقني إلى خمسة أقسام وكل قسم يتمتع بخدمة خاصة به كما يلي: -

-قسم الدراسات والتخطيط و تنمية الشبكة.

-قسم الصيانة والاستغلال.

-قسم التجريب المتابعة والاستقلال.

-قسم الاتصالات.

-قسم صيانة التكييف والطاقة.

7-المديرية الفرعية لإنشاء الشبكة: إن هذا الفرع يحتوي على ثلاثة أقسام والتي تظهر كما يلي:-

-قسم البناء.

-قسم التطبيق.

-قسم الحيازة.

المبحث الثاني: مبادئ و الخدمات و الامتيازات التي تقدمها مؤسسة

موبيليس

المطلب الأول: مبادئ مؤسسة موبيليس:

شعار مؤسسة موبيليس "الكل يتكلم"، و تستند على مجموعة من المبادئ في عملها هي

: -العمل من أجل خلق ثروات و بعث التقدم

-حماية مصالح المستهلك الجزائري.

- التضامن.
- النوعية.
- الشفافية.
- روح الجماعة.
- الأمانة.
- احترام الالتزامات.
- الأخلاق.
- الإبداع.
- الجودة.
- العمل المتقن.
- الاستحقاق.
- الصدق.

المطلب الثاني: الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس

إن مؤسسة موبيليس تقدم مجموعتين من العروض هما: أولاً-عروض الدفع المؤجل -Post " payé" في هذا النوع من العروض لا يقوم الزبون بدفع قيمة المكالمات التي يجريها إلا بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض و ذلك عن طريق فاتورة، و يشمل هذا النوع من العروض الأنواع التالية:

1- عرض الاشتراك العادي Résidentiel mobilis و يعتبر أول عرض اشتراك لموبيليس و من خلاله يقوم العميل بإجراء كل مكالماته بحرية، وبعدها يدفع قيمة ما استهلكه من مكالمات بواسطة الفاتورة، و تكون الفاتورة كل شهريين بدون تسبيق.

الخدمات المتاحة بواسطة عرض الاشتراك العادي:

-الرسائل القصيرة **sms**.

-إظهار الرقم.

-إخفاء الرقم.

-الرسائل الصوتية.

-المكالمة المزدوجة.

-تحويل المكالمة.

-المكالمة بثلاث أطراف.

-فاتورة تفصيلية.

-المكالمات الدولية.

عرض **MMS+** أي يمكن إرسال رسائل قصيرة ومصورة، وزيادة على هذا تمنحك موبيليس فرصة التجول عبر موقعه (**WEB**) الثري جدا بالمعلومات، بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الخدمات الأخرى مثل تغير الرقم، أو تغيير مالك الرقم...الخ.

2- العرض الجزافي Forfait تقدم موبيليس لعملائها عرض جزافي في أربعة صيغ مختلفة هي على التوالي (**2 ساعة، 4 ساعات، 6 ساعات، 8 ساعات**) و يمكن لعملاء المؤسسة الاتصال بكل حرية و بأقل تكلفة، و ما عليهم إلا اختيار الصيغة التي تناسبهم أكثر من بين تشكيلة الصيغ المقترحة. كما يقدم هذا العرض للعملاء أيضا اتصالات غير محدودة و مجانية نحو رقم أو رقمين مفضلين بشرط أن تكون الأرقام المفضلة لعملاء موبيليس أيضا.

3- عرض المؤسسات Flotte إن عرض " Flotte " هو عرض موجه بالدرجة الأولى للمؤسسات و يمكن الاستفادة من هذا العرض بالاشتراك على الأقل في 10 خطوط، و تنخفض أسعار خدمات "Flotte" كلما زاد عدد الخطوط المستغلة من طرف المؤسسة، و قد تم الإعلان عن انطلاقه يوم **2005/03/04**.

ثانيا: عروض الدفع المسبق Pré-payé :

في هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقا، و قد قدمت موبيليس ما يلي:

1- عرض موبيليس البطاقة Mobilis la carte :

موبيليس البطاقة عبارة عن عرض يسمح بالحصول على خط هاتف نقال بدون دفع اشتراك شهري، حيث يتم دفع ما يتم استهلاكه فعليا، وقد تم الإعلان عن إطلاق هذا العرض في أوت 2004، و يتميز هذا النوع من العروض بمدة صلاحية غير محدودة بشرط إجراء أو استقبال مكالمة أو رسالة قصيرة في مدة ثلاثة أشهر، و يتميز أيضا بتسعيرة موحدة بالنسبة لجميع الشبكات بالإضافة إلى امتيازات حسب الرصيد.

و من الخدمات: -الكشف عن رقم الهاتف

-خدمة الرسائل الصوتية.

-التذكير الأوتوماتيكي والمجاني بالرصيد المتبقي بعد كل مكالمة.

-خدمة الانترنت عبر الهاتف.

-الرسائل القصيرة MMS من وإلى متعاملي الهاتف النقال بالجزائر والخارج.

-وتعتمد المؤسسة في تقديم كل هذه الخدمات وغيرها في شبكة من التجهيزات التقنية والمتطورة وتتكون هذه الشبكة من :

-مركز تحويل MSC.

-قواعد للمراقبة BSC.

-الشبكة الذكية.

-قاعدة الرسائل SMS.

-قاعدة الخدمات MMS.

-قاعدة الرسائل الصوتية.

كما تضع المؤسسة في خدمة الزبون مركز خاص بخدمة المشتركين، وقد بدأ العمل على مستوى ولاية ورقلة في 02004/05/22، ويعمل طوال أيام الأسبوع من أجل الرد على استفسارات الزبائن ومختلف الشكاوي وقد تم منح أرقام قصيرة للاتصال بالمركز بحسب نوع الاشتراك، الرقم (666) بالنسبة لمشتركي الدفع البعدي، والرقم (888) بالنسبة لمشتركي الدفع المسبق.

المطلب الثالث: الامتيازات التي تقدمها موبيليس

من بين الخدمات التي تقدمها موبيليس من فترة لأخرى ما يلي:

-أطلقت مؤسسة موبيليس عرضا مميزا خاصا بصيف عام 2007 للعملاء و يشمل هذا العرض مكالمات مجانية، حيث يستفيد كل مشتركي العروض المسبقة موبيليس البطاقة و غوسطو بدون شروط من مكالمات مجانية من منتصف الليل و حتى منتصف النهار، بعد الدقيقة الثالثة في الوقت الذي يمتد بين منتصف الليل و حتى السادسة صباحا و بعد الدقيقة الخامسة في الفترة الممتدة بين السادسة صباحا حتى منتصف النهار، و يصلح هذا العرض من عملاء موبيليس إلى عملاء موبيليس فقط ، و يمتد من 19جويلية حتى 1 سبتمبر 2007 .

-خدمة " كلمني " : يستطيع عملاء موبيليس بواسطة هذه الخدمة حتى و لو لم يكن لديهم رصيد أن يرسلوا رسالة لمشترك آخر ،تفيد هذه الرسالة بأن المرسل يطلب من المرسل إليه الاتصال.

-خدمة الدفع المسبق " سلكني " : و هي خدمة جديدة لنقل الرصيد من حساب دفع مسبق باتجاه رصيد

- آخر حيث يستطيع العميل ذو الدفع المسبق إجراء نقل الرصيد ابتداءً من مبلغ (40 دج) حتى (500 دج) و تبلغ كلفة النقل (10 دج) مع احتساب كل الرسوم ، و تجدر الإشارة أنه يمكن للعميل ذوالدفع المسبق إجراء عدد من عمليات نقل الرصيد بشرط أن لا تتجاوز خمسة عمليات في اليوم.

المبحث الثالث: تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية في شركة موبيليس

بعدما تم تقديم شركة موبيليس و التي تعرف منافسة شديدة بوجود متعاملين أجنبيين " نجمة " و "جازي " ، اللذان يملكان خبرة كبيرة و انتشار واسع لا ينحصر فقط في الجزائر بل يتعدى إلى العديد من الدول العربية و غير العربية.مما يجعل المهمة صعبة على المؤسسة الجزائرية للاتصالات " موبيليس " التي عليها أن تتجند لمواجهة رياح المنافسة القوية و لعل السبيل لذلك هو تطبيق المفاهيم الحديثة في التسيير و التي من أهمها مفهوم اليقظة الإستراتيجية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

بعد تحديد إشكالية البحث ووضع الفرضيات و تحديد أهداف الدراسة في الإطار النظري، سنحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا.و موضوع بحثنا المتمثل في أهمية اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية مثله مثل أي بحث علمي آخر يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ، طالما أن هذا الإطار يعتبر أساس تنظيم الأفكار و المعلومات من أجل البحث عن الحقائق و الوصول إلى النتائج كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة، لهذا سنحاول من خلال هذا المطلب وصف و تحديد الأدوات المستعملة في جمع البيانات و أساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية.

***الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:** يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات و الوسائل المناسبة ، التي تمكن الباحث من ال وصول إلى البيانات اللازمة ، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، و تفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة و خصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

و في موضوع بحثنا هذا سوف نستعمل ثلاث أدوات لجمع البيانات ،حيث سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات ، و تدعيمها بالمقابلة مع بعض المسؤولين في مؤسسة موبيليس قصد جمع بيانات جديدة و استخدامها عند بناء الاستبيان . كما سنستخدم الملاحظة بشكل أقل نسبيا كوسيلة مكملة لجمع البيانات.

1-الاستبيان: يعتبر الاستبيان أو الاستمارة أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات شيوعا ، و تعرف أنها ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة للأفراد أو المؤسسة محل الدراسة ، بهدف الحصول على بيانات و نتائج بخصوص الموضوع المراد دراسته.

و قد اعتمدنا بشكل كبير على هذه الأداة حيث قمنا بإعداد الاستبيان بناءا على إشكالية موضوع بحثنا و فرضياته .و قد جاء في بداية الاستبيان شرح و توضيح لمعاني بعض المصطلحات حتى يتمكن الأفراد من فهم أسئلة الاستبيان و الإجابة عليها بشكل صحيح.كما تضمن أيضا مجموعة من الأسئلة مرتبة ترتيبا علميا وفق خطة و منهج الموضوع و قد قسم الاستبيان إلى جزئين:

الجزء الأول : مجموعة من الأسئلة يكون الغرض منها وصف خصائص العينة المستجوبة.

الجزء الثاني : يتضمن مجموعة من الأسئلة مرتبة ترتيبا علميا منهجيا تقسم بدورها إلى محورين:

المحور الأول: مجموعة أسئلة تبرز مدى احتواء المؤسسة و تطبيقها لمفهوم اليقظة الإستراتيجية أو الترصد البيئي.

المحور الثاني: مجموعة من الأسئلة التي تحدد مدى استخدام معلومات اليقظة الإستراتيجية من طرف المؤسسة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

-أساليب التحليل المستخدمة: بما أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها و تفسيرها ، فإننا بعد جمعها نقوم بتحويلها وفقا للخطوات العلمية التالية:

-تفريغ المعلومات و البيانات و تحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية و إدخالها في برنامج خاص في الإعلام الآلي (برنامج excel 200) وكذا برنامج spss.

-تبويب البيانات و جدولتها في جداول بسيطة.

-تحليل و تفسير البيانات المجدولة و ربط العناصر المكونة لها بالاعتماد على تحليل محتوى البيانات..

و قد تم تحليل البيانات المستقاة وفق أسلوبين هما:

أ-**الأسلوب الكمي**: و هنا يتم استخدام عدد من المعطيات الرقمية (التكرار،النسب المئوية) و ذلك لإحصاء الإجابات و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

-اختبار الفا كرونباخ ، معامل ارتباط سبيرمان

ب-**الأسلوب الكيفي**: يظهر هذا الأسلوب من خلال تحليل البيانات الرقمية و تفسيرها بالاعتماد على الجانب النظري من جهة ، و مختلف المواقف و الملاحظات و التصريحات من جهة أخرى.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

-**مجتمع و عينة الدراسة**: إن مجتمع الدراسة هو جميع موظفي الإدارة العامة لمؤسسة الاتصالات بورقلة و نأخذ كعينة ممثلة لهذا المجتمع بعض الإطارات في بعض المديرات تم اختيارهم عشوائ و ذلك نظرا لمحدودية الوقت المخصص لإعداد المذكرة و كذا الإمكانيات

المادية و البشرية المتاحة للدراسة.، حيث تم توزيع 50 قائمة استبيان ، و تم استرجاع 44 قائمة استبيان تم انتقاء منها 40 صالحة و الاستثمارات الباقية تحمل إجابات متناقضة.

المطلب الثاني : عرض نتائج الاستبيان

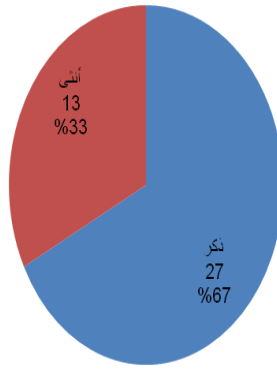
قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تطبيق مؤسسة موبيليس لمفهوم اليقظة الإستراتيجية، لابد من تشخيص عينة الدراسة من خلال تفريغ وجدولة البيانات الشخصية و بالاعتماد على نتائج الجزء الأول من الاستبيان يمكن وصف خصائص العينة، وذلك بوصف بعض البيانات الشخصية لأفراد هذه العينة من حيث الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة .

-وصف خصائص العينة:

من خلال ما يلي نستعرض خصائص أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية المستخدمة في الاستبيان و هي على النحو التالي:

1-توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم 06 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس شكل رقم 16 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	67.5
أنثى	13	32.5
Total	40	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم: 06

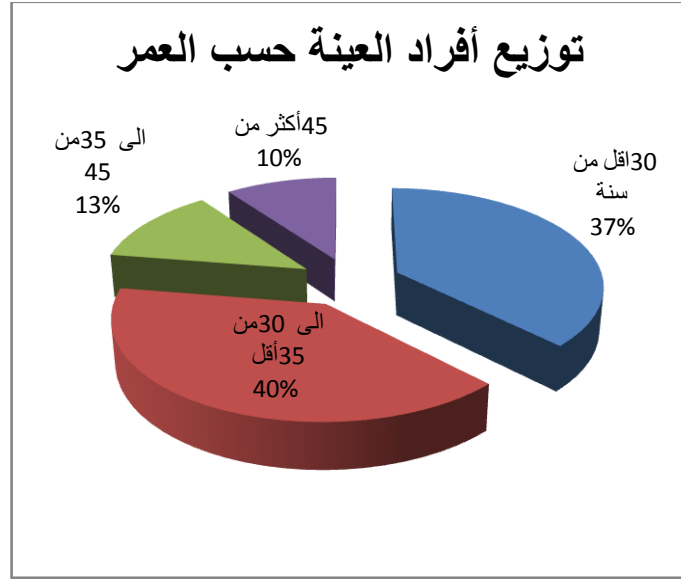
من خلال الجدول يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة ذكور أكثر منه إناث، حيث أن نسبة الذكور 67.5 بالمائة، أما نسبة الإناث 32.5، و هذا ما يشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة ذكور.

2-توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم 07 يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

		التكرار	النسبة المئوية
Valid	أقل من 30 سنة	15	37.5
	من 30 سنة إلى 35 سنة	16	40.0
	من 36 سنة إلى 45 سنة	5	12.5
	أكثر من 45 سنة	4	10.0
	Total	40	100.0

شكل رقم 17 يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم: 07

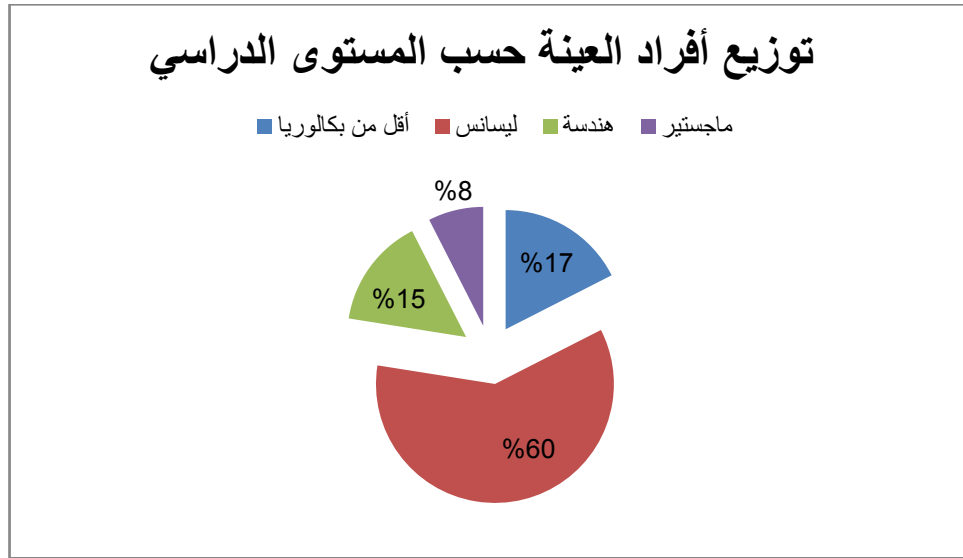
من خلال الجدول يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30-35 سنة بنسبة 40 بالمائة ، تليها نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة حيث بلغت 37.5 بالمائة ، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 36-45 و الأكثر من 45 على التوالي 12.5 بالمائة و 10 بالمائة و هذا ما يشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئة الشابة.

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

جدول رقم 08 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

		التكرار	النسبة المئوية
Valid	بكالوريا	7	17.5
	ليسانس	24	60.0
	هندسة	6	15.0
	ماجستير	3	7.5
	Total	40	100.0

شكل رقم 18 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم: 08

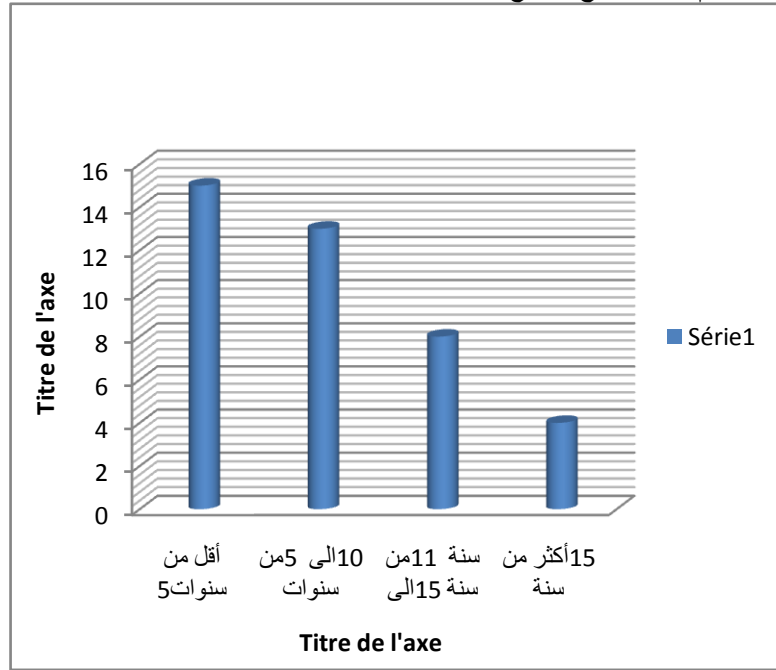
يتضح من الجدول أعلاه أن المستوى الدراسي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة هو مستوى ليسانس بنسبة 60 بالمائة، وهذا ما يناسب طبيعة المؤسسة والمحيط الذي تعيش فيه، و الذي يتميز بالمنافسة الشديدة، لذا نجد المؤسسة تعتمد على الطاقات والكفاءات العالية من اجل تقديم خدمات بجودة عالية. أما نسبة الأفراد من مستوى بكالوريا بلغت 17.5 بالمائة، أما نسبة ذوي مستوى هندسة فقد بلغ 15 بالمائة، ونجد نسبة ذوي الماجستير قدرت ب 7.5 بالمائة و هذا ما يجسد المستوى الثقافي و العلمي العالي لأفراد العينة.

4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم 09 يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

		التكرار	النسبة المئوية
Valid	أقل من 5 سنوات	15	37.5
	من 5 إلى 10 سنوات	13	32.5
	من 11 إلى 15 سنة	8	20.0
	أكثر من 15 سنة	4	10.0
Total		40	100.0

شكل رقم 19 يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم: 09

يكشف الجدول عن أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة من الذين لديهم خبرة في العمل من أقل من 5 سنوات بنسبة 37.5 بالمائة، يليها فئة ذات خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 32.5 بالمائة، أما الفئة من 11 إلى 15 سنة فنسبة 20 بالمائة، أما الفئة أكثر من 15 سنة فنسبتها ضعيفة إذ تقدر ب 10 بالمائة.

عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

1-تحليل المحور الأول من أسئلة الاستبيان:

1 المؤسسة تعمل في محيط تنافسي متغير:

		التكرار	النسبة المئوية
Valid	1	1	2.5
	2	2	5.0
	3	7	17.5
	4	18	45.0
	5	12	30.0
	Total	40	100.0

من خلال الجدول أعلاه يتضح انه: بما أن النسبة بين موافق و موافق تماما هي 75 بالمائة إذا نستنتج أن أفراد العينة يثقون على أن المؤسسة تعمل في محيط تنافسي متغير، ولهذا على المؤسسة أن تكون على دراية كافية بكل ما يدور في المحيط، ومعرفة تحركات المنافسين و إبطال خططهم، والعمل على اتخاذ القرارات اللازمة.

2-تبنى اليقظة الإستراتيجية على أساس تدعيم أنظمة المعلومات بأساليب الرصد و البحث :

		التكرار	النسبة المئوية
Valid	1	1	2.5
	2	4	10.0
	3	6	15.0
	4	22	55.0
	5	7	17.5
	Total	40	100.0

نستنتج من الجدول أعلاه أن النسبة بين موافق و موافق تماما هي 72 بالمائة وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أن اليقظة الإستراتيجية تبنى على أساس تدعيم أنظمة المعلومات بأساليب الرصد و البحث عن المنافسين المحتملين و المرتقبين، واتخاذ القرارات اللازمة في المؤسسة.

3- الإدارة المسؤولة عن التردد البيئي هي: الإدارة العليا

		التكرار	النسبة المئوية
Valid	1	4	10.0
	2	6	15.0
	3	5	12.5
	4	20	50.0
	5	5	12.5
	Total	40	100.0

نستنتج من الجدول أعلاه أن النسبة 50 بالمائة موافق هذا يعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن الإدارة المسؤولة عن التردد البيئي في مؤسسة موبيليس هي الإدارة العليا هذا يعني أن الإدارة العليا في المؤسسة هي التي تقوم بعملية الرصد البيئي و اكتشاف الفرص المتاحة في المحيط التنافسي المتغير و انتهازها و العمل على فهم خطط المنافسين وإبطال خططهم ، أما النسبة التي تليها فهي 15 بالمائة غير موافق هذا يعني أن معظم أفراد العينة يرون أن هناك إدارات أخرى كالوسطى و التنفيذية مسؤولة عن التردد البيئي و باقي النسب متروحة بين 10-12.5 بالمائة. إذا نستنتج أن الإدارة المسؤولة عن التردد البيئي هي الإدارة العليا، وكذلك أيضا تعتبر المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

4- المصلحة المسؤولة عن التردد البيئي هي مصلحة التخطيط الاستراتيجي:

		التكرار	النسبة المئوية
Valid	1	3	7.5
	2	3	7.5
	3	8	20.0
	4	18	45.0
	5	8	20.0
	Total	40	100.0

نستنتج من الجدول أعلاه أن المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة موبيليس هي مصلحة التخطيط و الإستراتيجية بغالبية إجابات قدرت ب 66 بالمائة بين موافق و موافق تماما ، أما باقي النسب 7.5 بالمائة غير موافق تماما وغير موافق هذا يعني أن المصلحة المسؤولة عن التردد البيئي ليست مصلحة التخطيط الاستراتيجي بل هناك مصالح أخرى وهذا عند القلة من أفراد العينة. نستنتج أن المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة الاتصالات هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

5- المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية تخص المنافسين الحاليين او المرتقبين و الموردين الحاليين أو المرتقبين:

		التكرار	النسبة المئوية
Valid	1	1	2.5
	2	2	5.0
	3	6	15.0
	4	22	55.0
	5	9	22.5
	Total	40	100.0

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية لمؤسسة موبيليس تخص المنافسين الحاليين و المرتقبين، و الموردين الحاليين والمرتقبين، وذلك بنسبة 77.5 بالمائة بين موافق و موافق تماما، وهذا يعني أن طبيعة نشاط المؤسسة هو تقديم خدمة الاتصالات للزبائن، فهي تحرس على جمع معلومات حول المنافسين الحاليين أو المرتقبين والموردين الحاليين والمرتقبين، و هذا من خلال معرفة خطط المنافسين و أساليبهم و معرفة نقاط قوتهم و ضعفهم و أيضا جمع معلومات حول الزبائن لمعرفة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ومعرفة آمال و تطلعات الزبائن و احتياجاتهم من أجل الحفاظ على المشتركين الحاليين و جذب مشتركين جدد. واتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة . و نلاحظ أيضا من خلال الجدول أن النسب 20 بالمائة لغير موافق تماما و غير موافق أي أنه لا تخص المعلومات المحصل عليها من الرصد البيئي المنافسين الحاليين أو المرتقبين و الموردين الحاليين أو المرتقبين.

6- يقوم بتحليل و دراسة المعلومات المجمعة من التردد البيئي: المديرين و الخبراء:

		التكرار	النسبة المئوية
Valid	1	1	2.5
	2	3	7.5
	3	5	12.5
	4	21	52.5
	5	10	25.0
	Total	40	100.0

من الجدول أعلاه يتضح أن المديرين و الخبراء هم من يقومون بتحليل و دراسة معلومات اليقظة الإستراتيجية بغالبية إجابات قدرت ب 77 بالمائة بين موافق و موافق تماما، من مجموع إجابات أفراد العينة و بالتالي فمؤسسة موبيليس تعتمد بشكل كبير على المديرين و الخبراء، أما النسب المتروحة بين 2.5-12.5 فهي محايد و غير موافق تماما.

إذا نستنتج أن المديرين و الخبراء هم من يقوموا بتحليل و دراسة معلومات اليقظة الإستراتيجية إذا هم من يقوموا باتخاذ القرارات الإستراتيجية .

7- مصادر المعلومات التي ترجع إليها مؤسستكم لتتبع البيئة الخارجية و رصد تغيراتها الزبائن و المنافسين و الموردين والأخبار:

		التكرار	النسبة المئوية
Valid	2	2	5.0
	3	5	12.5
	4	24	60.0
	5	9	22.5
	Total	40	100.0

يتضح من الجدول أعلاه أن أهم مصدر تعتمد عليه مؤسسة موبيليس لجمع معلومات حول متغيرات البيئة الخارجية هو الزبائن و الموردين و المنافسين والأخبار بنسبة 82.5 بالمائة بين موافق و موافق تماما من مجموع إجابات أفراد العينة، أما باقي الاجابات. فنجد 17.5

بالمائة بين غير موافق و محايد إذ يمكن تفسير ذلك أن معظم أفراد العينة في مؤسسة موبيليس لا تعتبر الزبائن و المنافسين أهم مصدر تتمكن من خلاله من جمع معلومات في غاية الأهمية حول صورته ا أمام عملائها و معرفة احتياجاتهم الحالية و المستقبلية من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية.

2-تحليل المحور الثاني من أسئلة الاستبيان:

من الأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية و ذلك بناء على اليقظة الإستراتيجية ما يلي:

1-عدم وضوح القرارات المتخذة في المؤسسة من قبل :

		التكرار	النسبة المئوية
Valid	1	4	10.0
	2	7	17.5
	3	13	32.5
	4	13	32.5
	5	3	7.5
	Total	40	100.0

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة غير موافقون على أنه من الأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية :عدم وضوح القرارات المتخذة في المؤسسة من قبل وذلك بنسبة 60 بالمائة بين غير موافق تماما و غير موافق و محايد، أما باقي أفراد العينة فهم موافقون بنسبة تقدر 40 بالمائة .

وهذا يعني أن عدم وضوح القرارات المتخذة في مؤسسة الاتصالات من قبل ليس فقط من الأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية بل هناك أسباب أخرى .

2-شعور العاملين بأن مستواهم يسمح لهم باتخاذ القرارات الإستراتيجية:

		التكرار	النسبة المئوية
Valid	1 2	2	5.0
	2 9	9	22.5

	3	8	20.0
	4	16	40.0
	5	5	12.5
	Total	40	100.0

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 52.5 بالمائة من أفراد عينة الدراسة ما بين موافق و موافق تماما يرون أن من الأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية : شعور العاملين بأن مستواهم يسمح لهم باتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما باقي الأفراد و الذين تقرر نسبة إجابته ب 47.5 بالمائة لا يرون أن شعور العاملين بأن مستواهم يسمح لهم باتخاذ القرارات الإستراتيجية ليس من الأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية . بل هناك أسباب عديدة .

وهذا يعني أن شعور العاملين بأن مستواهم يسمح لهم باتخاذ القرارات الإستراتيجية ليس فقط من الأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية بل هناك أسباب أخرى

3- الرغبة في الارتقاء إلى مناصب أعلى و الاستقرار فيها :

	التكرار		النسبة المئوية
Valid	1	2	5.0
	2	4	10.0
	3	6	15.0
	4	20	50.0
	5	8	20.0
	Total	40	100.0

يتضح من الجدول أعلاه أن من الأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية : الرغبة في الارتقاء إلى مناصب أعلى و الاستقرار فيها إذ نجد غالبية أفراد العينة قد أجابوا ما بين موافق و موافق تماما بنسبة تقدر ب 70 بالمائة ، أما باقي الأفراد فتقدر نسبة إجابته ب 15 بالمائة ما بين غير موافق و غير موافق تماما و محايد بنسبة تقدر ب 15 بالمائة.

وهذا يعني أن الرغبة في الارتقاء إلى مناصب أعلى و الاستقرار فيها يعتبر من الأسباب القوية ولكافية التي تدفع العاملين بمؤسسة الاتصالات إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

4-إحساس العاملين بأن لهم الحق في اتخاذ القرارات الإستراتيجي :

		التكرار	النسبة المئوية
Valid	1	1	2.5
	2	9	22.5
	3	6	15.0
	4	19	47.5
	5	5	12.5
	Total	40	100.0

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه من الأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية : إحساس العاملين بأن لهم الحق في اتخاذ القرارات الإستراتيجي إذ نجد غالبية أفراد العينة قد أجابوا بنسبة 60 بالمائة بين موافق وموافق تماما أما باقي الأفراد فتقدر نسبة إجابتهم ب25 بالمائة بين غير موافق وغير موافق تماما، ومحايد بنسبة تقدر ب 15 بالمائة .

إذا إحساس العاملين بأن لهم الحق في اتخاذ القرارات الإستراتيجي يعتبر من الأسباب القوية ولكافية التي تدفع العاملين بمؤسسة الاتصالات إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

5-توفر الثقة لدى العاملين :

		التكرار	النسبة المئوية
Valid	1	1	2.5
	2	5	12.5
	3	12	30.0
	4	15	37.5
	5	7	17.5
	Total	40	100.0

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه من الأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية : توفر الثقة لدى العاملين إذ نجد أغلب أفراد العينة قد أجابوا بنسبة 55 بالمائة بين موافق وموافق تماماً، أما باقي الأفراد فقد أجابوا بما بين غير موافق و غير موافق تماماً بنسبة تقدر ب 15 بالمائة، ومحايد بنسبة تقدر ب 30 بالمائة .

إذا توفر الثقة لدى العاملين يعتبر من الأسباب الكافية التي تدفع العاملين بمؤسسة الاتصالات إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

6-الإشاعات الايجابية لدى الأفراد في المؤسسة :

		التكرار	النسبة المئوية
Valid	1	4	10.0
	2	10	25.0
	3	10	25.0
	4	15	37.5
	5	1	2.5
	Total	40	100.0

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة غير موافقون على أنه من الأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية : الإشاعات الايجابية لدى الأفراد في المؤسسة وذلك بنسبة 60 بالمائة بين غير موافق تماماً و غير موافق و محايد، أما باقي أفراد العينة فهم موافقون بنسبة تقدر 40 بالمائة .

وهذا يعني أن الإشاعات الايجابية لدى الأفراد في مؤسسة الاتصالات ليس فقط من الأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية بل هناك أسباب أخرى .

7- حدوث تغيرات جديدة طارئة تستلزم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بصورة سريعة :

		التكرار	النسبة المئوية
Valid	1	1	2.5
	2	3	7.5
	3	11	27.5

	4	18	45.0
	5	7	17.5
	Total	40	100.0

يتضح من الجدول أعلاه أنه من الأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية : حدوث تغيرات جديدة طارئة تستلزم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بصورة سريعة إذ نجد غالبية أفراد العينة قد أجابوا بنسبة 62.5 بالمائة بين موافق وموافق تماماً أما باقي الأفراد فتقدر نسبة إجابتهم ب10 بالمائة بين غير موافق وغير موافق تماماً، ومحايد بنسبة تقدر ب 27.5 بالمائة .

إذا حدثت تغيرات جديدة طارئة تستلزم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بصورة سريعة يعتبر من الأسباب القوية والكافية التي تدفع العاملين بمؤسسة الاتصالات إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- من متطلبات نجاح القرارات الإستراتيجية المتخذة في المؤسسة :

8-إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة :

	التكرار		النسبة المئوية
Valid	1	2	5.0
	2	2	5.0
	3	15	37.5
	4	11	27.5
	5	10	25.0
	Total	40	100.0

يتضح من الجدول أعلاه أنه من متطلبات نجاح القرارات الإستراتيجية المتخذة في المؤسسة: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة إذ نجد غالبية أفراد العينة قد أجابوا بما بين موافق و موافق تماماً بنسبة تقدر ب 52.5 بالمائة، أما باقي الأفراد فتقدر نسبة إجابتهم ب 10 بالمائة بين غير موافق وغير موافق تماماً، و بنسبة مئوية تقدر ب 37.5 بالمائة بمحايد .

هذا يعني أنه تشكيل ثقافة المؤسسة يعتبر من متطلبات نجاح القرارات الإستراتيجية المتخذة في مؤسسة الاتصالات .

9-التعلم و التدريب و التحسين المستمر للأفراد و المشرفين و الرؤساء :

		التكرار	النسبة المئوية
Valid	1	1	2.5
	2	2	5.0
	3	7	17.5
	4	19	47.5
	5	11	27.5
	Total	40	100.0

يتضح من الجدول أعلاه أنه من متطلبات نجاح القرارات الإستراتيجية المتخذة في المؤسسة: التعلم و التدريب و التحسين المستمر للأفراد و المشرفين و الرؤساء إذ نجد أغلب أفراد العينة قد أجابوا بما بين موافق و موافق تماما بنسبة تقدر ب 75 بالمائة، أما باقي الأفراد فتقدر نسبة إجاباتهم ب 7.5 بالمائة بين غير موافق و غير موافق تماماً، و بنسبة مئوية تقدر ب 17.5 بالمائة بمحايد .

هذا يعني أنه تشكيل ثقافة المؤسسة يعتبر من أكثر المتطلبات لنجاح القرارات الإستراتيجية المتخذة في مؤسسة الاتصالات .

10- توفير الحوافز المادية و المعنوية اللازمة لدفع العاملين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية و مراقبة المحيط الداخلي و الخارجي:

		التكرار	النسبة المئوية
Valid	1	1	2.5
	2	3	7.5
	3	7	17.5
	4	15	37.5

	5	14	35.0
	Total	40	100.0

يتضح من الجدول أعلاه أنه من متطلبات نجاح القرارات الإستراتيجية المتخذة في المؤسسة: توفير الحوافز المادية و المعنوية اللازمة لدفع العاملين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية و مراقبة المحيط الداخلي و الخارجي إذ نجد أغلب أفراد العينة قد أجابوا بما بين موافق و موافق تماماً بنسبة تقدر ب 72.5 بالمائة، أما باقي الأفراد فتقدر نسبة إجابتهم ب 10 بالمائة بين غير موافق وغير موافق تماماً، و بنسبة مئوية تقدر ب 17.5 بالمائة بمحايد .

هذا يعني أنه توفير الحوافز المادية و المعنوية اللازمة لدفع العاملين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية و مراقبة المحيط الداخلي و الخارجي يعتبر من أكثر المتطلبات لنجاح القرارات الإستراتيجية المتخذة في مؤسسة الاتصالات .

11- إمداد الأفراد داخل المؤسسة بالمعلومات الكافية حول البيئة الداخلية و الخارجية و الإجابة على كافق تساؤلاتهم:

	التكرار		النسبة المئوية
Valid	1	1	2.5
	2	1	2.5
	3	5	12.5
	4	19	47.5
	5	14	35.0
	Total	40	100.0

يتضح من الجدول أعلاه أنه من متطلبات نجاح القرارات الإستراتيجية المتخذة في المؤسسة: إمداد الأفراد داخل المؤسسة بالمعلومات الكافية حول البيئة الداخلية و الخارجية و الإجابة على كافق تساؤلاتهم، إذ نجد أغلب أفراد العينة قد أجابوا بما بين موافق و موافق تماماً بنسبة تقدر ب 82.5 بالمائة، أما باقي الأفراد فتقدر نسبة إجابتهم ب 5 بالمائة بين غير موافق وغير موافق تماماً، و بنسبة مئوية تقدر ب 12.5 بالمائة بمحايد .

هذا يعني أنه من أكثر المتطلبات لنجاح القرارات الإستراتيجية المتخذة في مؤسسة الاتصالات : إمداد الأفراد داخل المؤسسة بالمعلومات الكافية حول البيئة الداخلية و الخارجية و الإجابة على كافة تساؤلاتهم.

12- الإشراف و المتابعة و التنبه لكافة المشاكل و العراقيل خاصة في المراحل الأولى من اتخاذ القرارات و تقديم الحلول لها :

		التكرار	النسبة المئوية
Valid	1	1	2.5
	2	1	2.5
	3	4	10.0
	4	21	52.5
	5	13	32.5
	Total	40	100.0

يتضح من الجدول أعلاه أنه من متطلبات نجاح القرارات الإستراتيجية المتخذة في المؤسسة: الإشراف و المتابعة و التنبه لكافة المشاكل و العراقيل خاصة في المراحل الأولى من اتخاذ القرارات و تقديم الحلول لها ، إذ نجد أغلب أفراد العينة قد أجابوا بما بين موافق و موافق تماماً بنسبة تقدر ب 85 بالمائة ، أما باقي الأفراد فنقدر نسبة إجاباتهم ب 5 بالمائة بين غير موافق وغير موافق تماماً، و بنسبة مئوية تقدر ب 10 بالمائة بمحايد .

هذا يعني أنه من أكثر المتطلبات لنجاح القرارات الإستراتيجية المتخذة في مؤسسة الاتصالات : الإشراف و المتابعة و التنبه لكافة المشاكل و العراقيل خاصة في المراحل الأولى من اتخاذ القرارات و تقديم الحلول لها

13- تشجيع الأفراد داخل المؤسسة و تقديم الحوافز و الترقية :

		التكرار	النسبة المئوية
Valid	1	1	2.5
	2	2	5.0
	3	5	12.5

	4	16	40.0
	5	16	40.0
	Total	40	100.0

يتضح من الجدول أعلاه أنه من متطلبات نجاح القرارات الإستراتيجية المتخذة في المؤسسة: تشجيع الأفراد داخل المؤسسة و تقديم الحوافز و الترقية ، إذ نجد أغلب أفراد العينة قد أجابوا بما بين موافق و موافق تماماً بنسبة تقدر ب 80 بالمائة، أما باقي الأفراد فتقدر نسبة إجاباتهم ب 7.5 بالمائة بين غير موافق و غير موافق تماماً، و بنسبة مئوية تقدر ب 12.5 بالمائة بمحايد . هذا يعني أنه من المتطلبات التي تؤدي إلى نجاح القرارات الإستراتيجية المتخذة في مؤسسة الاتصالات : تشجيع الأفراد داخل المؤسسة و تقديم الحوافز و الترقية.

درجة الثبات:

1 - معامل الثبات

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق
01	07	.8230	0.9071
02	13	.759	0.8712

الصدق=الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور حيث بلغت في المحور الأول 0.8230 أما المحور الثاني فبلغت 0.759 ، كذلك كانت قيمة الصدق للمحور الأول 0.9071 أما المحور الثاني 0.8712، وهذا يعني أن قيمة الصدق مرتفعة.

2 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

للمحور الأول:

N=40	Mean	Std. Deviation
x1	3.95	.959
x2	3.75	.954
x3	3.40	1.194
x4	3.63	1.125
x5	3.90	.900

x6	3.90	.955
x7	4.00	.751

Mean	الانحراف Variance	Std. Deviation	N of Items
26.53	23.128	4.809	7

-من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لكافة الأسئلة تقع في المجال [3.40-4.19]

بدرجة الاستجابة موافق، بانحراف معياري يتراوح ما بين 0.900 و 1.194 هذا يعني أن أغلب أفراد العينة موافقون على أن اليقظة الإستراتيجية تبنى على أساس تدعيم أنظمة المعلومات بأساليب الرصد و البحث ، و أن الإدارة العليا هي الإدارة المسؤولة عن التردد البيئي و كذا مصلحة التخطيط الاستراتيجي، وأن المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجة تخص المنافسين الحاليين و المرتقبين، و الموردين الحاليين و المرتقبين، وأهم المصادر التي ترجع إليها مؤسسة الاتصالات لتتبع البيئة الخارجية و رصد تغيراتها الزبائن و المنافسين و الموردين و الأخبار.

المحور الثاني:

N=40	Mean	Std. Deviation
y1	3.10	1.105
y2	3.33	1.118
y3	3.70	1.067
y4	3.45	1.061
y5	3.55	1.011
y6	2.98	1.074
y7	3.68	.944
y8	3.63	1.079
y9	3.93	.944

y10	3.95	1.037
y11	4.10	.900
y12	4.10	.871
y13	4.10	.982

Mean	الانحراف Variance	Std. Deviation	N of Items
47.58	45.020	6.710	13

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للأسئلة الأول و الثاني تقع في المجال [3.40-4.19] بدرجة الاستجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بما بين 1.105 و 1.118 أما باقي الأسئلة السؤال فنقع في المجال [4.20-5] بدرجة الاستجابة موافق تماما، وبانحراف معياري يتراوح ما بين 0.900 و 1.067 هذا يعني أن أغلب أفراد العينة موافقون تماما على أنه من بين الأسباب التي تدفع العاملين إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية: عدم وضوح القرارات المتخذة من قبل، شعور العاملين بأن مستواهم يسمح لهم باتخاذ القرارات الإستراتيجية حدوث تغيرات جديدة طارئة تستلزم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بصورة سريعة.

3- اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة، إذ تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة .

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت sig أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، و بالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت sig أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط بين اليقظة الإستراتيجية و عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

N=40		x1	x2	x3	x4	x5	x6	X7
x1	Pearson Correlation	1	.490**	.264	.148	.380*	.274	.391
	Sig. (2-tailed)		.001	.100	.361	.016	.087	.013
x2	Pearson Correlation	.490**	1	.248	.555**	.627**	.394*	.429**
	Sig. (2-tailed)	.001		.123	.000	.000	.012	.006
x3	Pearson Correlation	.264	.248	1	.401*	.324*	.441**	.315
	Sig. (2-tailed)	.100	.123		.010	.041	.004	.048
x4	Pearson Correlation	.148	.555**	.401*	1	.646**	.322*	.607
	Sig. (2-tailed)	.361	.000	.010		.000	.043	.000
x5	Pearson Correlation	.380*	.627**	.324*	.646**	1	.465**	.569*
	Sig. (2-tailed)	.016	.000	.041	.000		.002	.000
x6	Pearson Correlation	.274	.394*	.441**	.322*	.465**	1	.465
	Sig. (2-tailed)	.087	.012	.004	.043	.002		.003
x7	Pearson Correlation	.391*	.429**	.315*	.607**	.569**	.465**	1*
	Sig. (2-tailed)	.013	.006	.048	.000	.000	.003	
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Correlations							
N=40		y1	y2	y3	y4	y5	y6
y1	Pearson Correlation	1	.533**	.178	.595**	.271	.521**
	Sig. (2-tailed)		.000	.271	.000	.091	.001
y2	Pearson Correlation	.533**	1	.535**	.824**	.495**	.242

	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.133
y3	Pearson Correlation	.178	.535**	1	.439**	.228	.060
	Sig. (2-tailed)	.271	.000		.005	.157	.711
y4	Pearson Correlation	.595**	.824**	.439**	1	.600**	.258
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005		.000	.108
y5	Pearson Correlation	.271	.495**	.228	.600**	1	.060
	Sig. (2-tailed)	.091	.001	.157	.000		.712
y6	Pearson Correlation	.521**	.242	.060	.258	.060	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.133	.711	.108	.712	
y7	Pearson Correlation	.229	.321*	-.099-	.406**	.326*	.169
	Sig. (2-tailed)	.156	.043	.542	.009	.040	.298
y8	Pearson Correlation	-.183-	-.088-	-.011-	-.006-	-.018-	-.008-
	Sig. (2-tailed)	.259	.591	.946	.973	.914	.959
y9	Pearson Correlation	-.288-	-.219-	.028	-.119-	-.090-	-.078-
	Sig. (2-tailed)	.072	.174	.864	.465	.581	.633
y10	Pearson Correlation	-.242-	-.074-	.148	-.049-	-.144-	-.208-
	Sig. (2-tailed)	.133	.650	.361	.764	.374	.197
y11	Pearson Correlation	-.242-	-.084-	.005	.005	-.034-	-.236-
	Sig. (2-tailed)	.132	.606	.974	.974	.836	.142
y12	Pearson Correlation	-.117-	-.271-	-.050-	-.105-	-.064-	-.134-
	Sig. (2-tailed)	.471	.091	.761	.517	.695	.409

Correlations							
N=40		y7	y8	y9	y10	y11	y12
y1	Pearson Correlation	.229	-.183**	-.288-	-.242**	-.242-	-.117**

	Sig. (2-tailed)	.156	.259	.072	.133	.132	.471
y2	Pearson Correlation	.321**	-.088-	-.219-**	-.074-**	-.084-**	-.271-
	Sig. (2-tailed)	.043	.591	.174	.650	.606	.091
y3	Pearson Correlation	-.099-	-.011-**	.028	.148**	.005	-.050-
	Sig. (2-tailed)	.542	.946	.864	.361	.974	.761
y4	Pearson Correlation	.406**	-.006-**	-.119-**	-.049-	.005**	-.105-
	Sig. (2-tailed)	.009	.973	.465	.764	.974	.517
y5	Pearson Correlation	.326	-.018-**	-.090-	-.144-**	-.034-	-.064-
	Sig. (2-tailed)	.040	.914	.581	.374	.836	.695
y6	Pearson Correlation	.169**	-.008-	-.078-	-.208-	-.236-	-.134-
	Sig. (2-tailed)	.298	.959	.633	.197	.142	.409
y7	Pearson Correlation	1	.205*	.260	.245**	.341 [†]	.321
	Sig. (2-tailed)		.205	.106	.128	.031	.043
y8	Pearson Correlation	.205	1	.626	.533	.621	.450
	Sig. (2-tailed)	.205		.000	.000	.000	.004
y9	Pearson Correlation	.260	.626	1	.861	.824	.757
	Sig. (2-tailed)	.106	.000		.000	.000	.000
y10	Pearson Correlation	.245	.533	.861	1	.830	.744
	Sig. (2-tailed)	.128	.000	.000		.000	.000
y11	Pearson Correlation	.341	.621	.824	.830	1	.772

	Sig. (2-tailed)	.031	.000	.000	.000		.000
y12	Pearson Correlation	.321	.450	.757	.744	.772	1
	Sig. (2-tailed)	.043	.004	.000	.000	.000	

Inter-Item Correlation Matrix

	y9	y10	y11	y12	y13
y1	-.288-	-.242-	-.242-	-.117-	-.199-
y2	-.219-	-.074-	-.084-	-.271-	.086
y3	.028	.148	.005	-.050-	.225
y4	-.119-	-.049-	.005	-.105-	.079
y5	-.090-	-.144-	-.034-	-.064-	-.031-
y6	-.078-	-.208-	-.236-	-.134-	-.265-
y7	.260	.245	.341	.321	.395
y8	.626	.533	.621	.450	.351
y9	1.000	.861	.824	.757	.589
y10	.861	1.000	.830	.744	.635
y11	.824	.830	1.000	.772	.685
y12	.757	.744	.772	1.000	.677
y13	.589	.635	.685	.677	1.000

Correlations		
N=40		y13
y1	Pearson Correlation	-.199-
	Sig. (2-tailed)	.219
y2	Pearson Correlation	.086**
	Sig. (2-tailed)	.596

y3	Pearson Correlation	.225
	Sig. (2-tailed)	.162
y4	Pearson Correlation	.079**
	Sig. (2-tailed)	.629
y5	Pearson Correlation	-.031-
	Sig. (2-tailed)	.849
y6	Pearson Correlation	-.265**
	Sig. (2-tailed)	.098
y7	Pearson Correlation	.395
	Sig. (2-tailed)	.012
y8	Pearson Correlation	.351
	Sig. (2-tailed)	.026
y9	Pearson Correlation	.589
	Sig. (2-tailed)	.000
y10	Pearson Correlation	.635
	Sig. (2-tailed)	.000
y11	Pearson Correlation	.685
	Sig. (2-tailed)	.000
y12	Pearson Correlation	.677
	Sig. (2-tailed)	.000

Correlations							
N=40		y1	y2	y3	y4	y5	y6
y13	Pearson Correlation	-.199-	.086**	.225	.079**	-.031-	-.265**
	Sig. (2-tailed)	.219	.596	.162	.629	.849	.098

Correlations							
N=40		y7	y8	y9	y10	y11	y12
y13	Pearson Correlation	.395	.351**	.589	.635**	.685	.677**
	Sig. (2-tailed)	.012	.026	.000	.000	.000	.000

Correlations		
		y13
y13	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط و ذلك عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$ عند معامل الارتباط 0.677، وأن القيمة الاحتمالية $\text{sig} = 0.000$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و القرارات الإستراتيجية و هذا عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى واقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر بشكل عام و مؤسسة الاتصالات ورقلة " موبيليس " بشكل خاص ، فعلى مستوى الجزائر لا حظنا أن هناك تأخر نسبي في تطبيق هذا المفهوم إلا أنه هناك بعض المؤشرات التي توحى ببداية الاهتمام بهذا المفهوم الحديث، ظهرت في شكل ملتقيات و قوانين التفكير في إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي.

أما على مستوى المؤسسة الجزائرية "الاتصالات" و من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت فيها و التي كانت تهدف إلى تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية توصلنا إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباط قوية بين اليقظة الإستراتيجية و القرارات الإستراتيجية، إذ أن القرارات الإستراتيجية تتخذ بناء على اليقظة و ما يعرف بالترصد البيئي.

-تعمل مؤسسة موبيليس في محيط تنافسي و متغير و هذا ما جعل القرارات الإستراتيجية فيها تتأثر بشكل كبير بمتغيرات البيئة الخارجية.

-تتبنى مؤسسة موبيليس مفهوم اليقظة على أساس تدعيم أنظمة المعلومات بأساليب الرصد و البحث.الإدارة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية هي الإدارة العليا، أما المصلحة المسؤولة عن التردد فهي مصلحة التخطيط و الإستراتيجية، إلا أن إدراجها تحت مصلحة واحدة من الممكن أن يضيق مجال اليقظة التي من المفروض أن تشمل أغلب مصالح المؤسسة وذلك لكون الإدارة العليا هي الإدارة التي تقوم باتخاذ القرارات الإستراتيجية.

-اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس تقتصر على مستوى واحد من المستويات الإدارية و على الأرجح عمال مصلحة التخطيط و الإستراتيجية، و هنا غفلت المؤسسة على أهمية و ضرورة مشاركة جميع العاملين بكافة مستوياتهم في الرصد البيئي، إذ أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية جماعية تتكامل فيها جهود جميع العاملين كل حسب تموقعه في الهرم الإداري .

-المعلومات المحصل عليها في مؤسسة الاتصالات من رصد البيئة الخارجية تخص المنافسين الحاليين أو المرتقبين و الموردين الحاليين أو المرتقبين، أما بقية متغيرات البيئة الخارجية فهي لا تلقى نفس الاهتمام من طرف المؤسسة في حين أن جميع متغيرات البيئة الخارجية قد تؤثر على نشاط المؤسسة سواء كانت متغيرات اجتماعية أو قانونية أو تكنولوجية.

الخاتمة العلمية

الخاتمة

دفعت التطورات الاقتصادية المتسارعة إلى إيجاد نوع من التفكير الإستراتيجي يتجسد في الاعتراف بالمعلومات كأهم الموارد الاقتصادية التي تملكها المؤسسة و بذلك أصبحت المعلومات في المؤسسات الحديثة موردا اقتصاديا استراتيجيا يخلق الميزة التنافسية حيث تعتبر المعلومات المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات.

و المؤسسات في عصرنا الحاضر تشهد تغييرات بيئية جذرية و متسارعة لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكم و النوع و السرعة، فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة و التغيير يحيط بالمؤسسة في كل حذب و صوب من جراء ما تفرزه العولمة الاقتصادية التي أدت إلى تلاشي الحدود الجغرافية و تقاطع فرص و تهديدات المؤسسات على المستوى المحلي و العالمي.

لذلك من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة محيطها لتتمكن من تحقيق معرفة مستديمة لكل المستجدات و الأحداث الحالية أو المستقبلية و لهذا كان لزاما على المسؤولين أن يحصلوا على المعلومات بالنعوية و السرعة الكافية حتى يتمكنوا من حماية مستقبل مؤسستهم و استباق التغييرات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه.

و يتأتى ذلك بإعداد المؤسسة لخلية اليقظة الإستراتيجية التي تسهر على مراقبة محيط المؤسسة و متابعة كل تغيراته بما فيها الإشارات الضعيفة و كل هذا في شكل استباقي طوعي.

لذا أصبح التعامل الفعال مع أساليب الحياة المتقدمة و التغييرات المستمرة ضرورة من ضروريات هذا العصر إذ لم يعد هناك مجال للخوف من اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

و بناء على ما تقدم فإن تحديات الإدارة الحديثة تختلف و بشكل جذري عن مثيلاتها في العقود الأخيرة في القرن الماضي ، و هو أمر يتطلب وقفة موضوعية و مراجعة علمية و عملية مهمة تقوم على أساس عاملين:

أولهما : القراءة المتأنية و الموضوعية للأحداث و المستجدات و هذا ما تتكفل به خلية اليقظة الإستراتيجية.

ثانيهما : طرح الرؤى و الإستراتيجيات و المفاهيم العلمية التي تساعد على التأقلم و الاستعداد و من ثم التعامل و المعاشة، بل و التأثير في مجريات الأحداث.

و لو أمعنا النظر فيما وصلت إليه الدول المتقدمة لوجدنا أن الفضل في تقدمها أنها تقوم باتخاذ القرارات الإستراتيجية و تواجه التحديات المختلفة بكفاءة عالية، في كافة جوانب حياتها ، و كذلك طرق إدارة مؤسساتها العامة و الخاصة . بل إنها تأخذ الاحتياط و الاستعداد لأي قرار أو تجديد قد يفرض عليها أو تقرر هي إحداثه ، كما أنها تأخذ بأفضل الأساليب و الطرق للتعامل مع

القرارات المتخذة و تحدياتها المختلفة، فهذه المؤسسات نظرت إلى المستقبل نظرة تخطت أعراف و سلبيات الماضي ، وواجهت تحديات الحاضر و معوقاته،أي أنها اختارت أن ترسم مستقبلها بنفسها .

و الجزائر كغيرها من دول العالم تعيش تغيرات سريعة ناتجة عن تحول الجزائر إلى اقتصاد السوق و فتح أسواقها أمام المنافسة و انضمامها للمنظمة العالمية للتجارة. و كغيره من القطاعات الاقتصادية الجزائرية ،عرف قطاع الاتصالات سياسة الانفتاح على الاستثمارات الخاصة نظرا لما يعاني منه هذا القطاع و بشكل خاص الاتصالات الخاصة بالهاتف النقال الذي يشهد منافسة قوية بين متعامل وطنيين و متعاملين أجبيين مما يستوجب تبني مفهوم اليقظة الإستراتيجية التي تؤدي بها حتما إلى تحسين وضعها التنافسي من خلال المراقبة الدائمة لمحيطها التنافسي.

و بناء على ما سبق يمكن التذكير بمعالم الإشكالية المصاغة على النحو التالي:

كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة ؟
و من خلال ما تم التطرق إليه في هذا البحث ،يمكن إبراز أهم النتائج و التوصيات التي تم استخلاصها:

النتائج:

-الإدارة الإستراتيجية آلية متكاملة تعمل على توليد الإستراتيجيات الملائمة ،فهي مجموعة من العمليات التي يترتب عليها إعداد و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة، و تعمل الإدارة الإستراتيجية على ربط المؤسسة بمحيطها و تحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط و من ثم تحقيق التفاعل مع هذا الأخير من خلال تخصيص موارد المؤسسة و فق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة و الاستفادة من نقاط القوة المتاحة ،و تجنب التهديدات المحيطة أو على الأقل التخفيض من وطأتها و تقليص عوامل الضعف الداخلية كل هذا من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية الناجحة في المؤسسة ، إضافة إلى ذلك تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

-من خلال ما سبق يمكن تأكيد صحة الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط بين اليقظة

الإستراتيجية و عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

-اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على أخذ القرارات من خلال المراقبة و التحليل للمحيط العلمي و التقني ،التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطورية ، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة و رصد كل تغيراته و هذا في طابع استباقي إرادي.

-اليقظة الإستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات و ذلك بتحديد المواضيع و المتعاملين التي تهتم المؤسسة أو ما يسمى استهداف اليقظة الإستراتيجية ،ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها في استهداف اليقظة ، بعدها تخضع المعلومات المجمعدة للمعالجة و التحليل و هذه العملية بمثابة فرز و غربلة للمعلومات بحيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة ،بعدها يتم نشر المعلومات المحللة و المعالجة للشخص المناسب و في الوقت المناسب لتغذية القرارات الإستراتيجية

مما سبق يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية نظام معلومات مفتوح على البيئة ،و ذلك لأن معلومات اليقظة هي معلومات خارجية تتميز بأنها توقعية ،جزئية،غير كاملة ،عشوائية،و غامضة تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، أي أن هناك علاقة بين اليقظة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

من خلال النتيجة الأخيرة يمكن إثبات صحة الفرضية الثانية:الإدارة المسؤولة عن التردد البيئي هي الإدارة العليا، والمصلحة هي مصلحة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة .
-تتبنى مؤسسة موبيليس مفهوم اليقظة إذ تقوم بتتبع و مراقبة و رصد كل تغيرات بيئتها الخارجية و الخلية المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية تندرج ضمن مصلحة التخطيط و الإستراتيجية ، إلا أن إدراجها تحت مصلحة واحدة من الممكن أن يضيق مجال اليقظة التي من المفروض أن تشمل أغلب مصالح المؤسسة و بشكل خاص مصلحة التسويق و المصلحة التجارية و هذا لأن هاتين المصلحتين هما الأقرب لرصد التغيرات و كل المستجدات الخارجية

بحكم أنهما على اتصال مباشر بالزبائن و المنافسين و لذا تكون مشاركتها كبيرة و هامة في
تحصيل المعلومات الخارجية الإستراتيجية.

-اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس تقتصر على مستوى واحد من المستويات الإدارية و
هو مستوى الإدارة العلي ، و هنا غفلت المؤسسة على أهمية و ضرورة مشاركة جميع العاملين
بكافة مستوياتهم في الرصد البيئي إذ أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية جماعية تتكامل فيها
جهود جميع العاملين كل حسب تموقعه في الهرم الإداري.

-المعلومات التي تحصل عليها مؤسسة موبيليس من رصد بيئتها أغلبها تخص المنافسين و
الزبائن الحاليين و المرتقبين أما بقية متغيرات البيئة الخارجية فهي لا تلقى نفس الاهتمام من
طرف المؤسسة في حين أن جميع متغيرات البيئة الخارجية قد تؤثر على نشاط المؤسسة سواء
كانت متغيرات اجتماعية أو قانونية أو تكنولوجية أو غيرها.

-تعتمد مؤسسة موبيليس في تحليل و معالجة المعلومات المجمع من اليقظة الإستراتيجية على
المديرين في حين يجب أن تولى هذه المهمة للجان مختصين يسمون لجان أو فريق اليقظة
الإستراتيجية ،تتوافر فيهم صفات خاصة.

مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة لرصد التغيرات الخارجية هي الزبائن و الموردين و
المنافسين و شبكة الانترنت ، في حين تغفل عن استخدام المصادر الأخرى المتاحة التي لا تقل
من حيث الأهمية على المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه رغم احتواء مؤسسة موبيليس لخلية تسمى بخلية اليقظة
الإستراتيجية و التي تقتصر على مستوى الإدارة العليا و مصلحة التخطيط و الإستراتيجية إلا
أنه يبقى تطبيق هذا المفهوم على أرض الواقع غير منتظم و ناقص.

-من النتائج أعلاه يمكن إثبات صحة الفرضية: هناك عدة أسباب تدفع العاملين في المؤسسة
إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على اليقظة الإستراتيجية
من الأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية و ذلك بناء على
اليقظة الإستراتيجية ما يلي:

-عدم وضوح القرارات المتخذة في المؤسسة من قبل، شعور العاملين بأن مستواهم يسمح لهم باتخاذ القرارات الإستراتيجية، الرغبة في الارتقاء إلى مناصب أعلى و الاستقرار فيها، إحساس العاملين بأن لهم الحق في اتخاذ القرارات الإستراتيجي، توفر الثقة لدى العاملين،الإشاعات الإيجابية لدى الأفراد في المؤسسة،حدوث تغيرات جديدة طارئة تستلزم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بصورة سريعة....كل هذه الأسباب تؤدي بالعاملين إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على اليقظة الإستراتيجية

من خلال ما سبق نجد أنه عند توفر مجموعة من الأسباب التي تدفع بالعاملين في المؤسسة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة لا يجب اتخاذها بطريقة عشوائية، بل باستخدام اليقظة الإستراتيجية .

من النتائج أعلاه يمكن إثبات صحة الفرضية: توجد عدة متطلبات تؤدي إلى نجاح القرارات الإستراتيجية المتخذة في المؤسسة

من المتطلبات التي تؤدي إلى نجاح القرارات الإستراتيجية المتخذة في المؤسسة ما يلي:إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة، التعلم و التدريب و التحسين المستمر للأفراد و المشرفين و الرؤساء ، توفير الحوافز المادية و المعنوية اللازمة لدفع العاملين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية و مراقبة المحيط الداخلي و الخارجي،إمداد الأفراد داخل المؤسسة بالمعلومات الكافية حول البيئة الداخلية و الخارجية و الإجابة على كافة تساؤلاتهم،الإشراف و المتابعة و التنبه لكافة المشاكل و العراقيل خاصة في المراحل الأولى من اتخاذ القرارات و تقديم الحلول لها،تشجيع الأفراد داخل المؤسسة و تقديم الحوافز و الترقية.

من خلال ما سبق نجد أنه عند توفر مجموعة من المتطلبات في المؤسسة و التي يتخذ القرار بواسطتها بالضرورة تؤدي هذه المتطلبات إلى إنجاح القرارات الإستراتيجية في المؤسسة.
التوصيات:

-ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك بعد اشتداد المنافسة.

-يجب أن يتكون جهاز اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس من ثلاث لجان،لجنة مختصة باليقظة التنافسية و أخرى باليقظة التجارية و الثالثة تختص باليقظة التكنولوجية و هذا لتنظيم عمل اليقظة بذل من أن يكون مرتكز على مصلحة واحدة أو إدارة واحدة، وذلك لكون لجنة

اليقظة التنافسية تقوم بتحديد المنافسين الحاليين و المرتقبين و هذا من خلال مراقبة المؤسسات المنافسة و المحيط التنافسي و المتمثل هنا في قطاع الاتصالات و هذا لتحليل المنافسة من أجل معرفة نقاط القوة و الضعف للمؤسسة و تحليلها و استخراج النتائج، أما لجنة اليقظة التجارية فتهتم بالزبائن بالدرجة الأولى، و هذا من خلال متابعة تطور احتياجات الزبائن بواسطة طرق عديدة منها المسح البيئي المتمثل في قيام المؤسسة بإعداد استمارات موجهة لزيائنها يكون الغرض منها معرفة ظروفهم و احتياجاتهم و درجة ارتباطهم بالمؤسسة ، و بالتالي العمل على تلبية رغباتهم من خلال تقديم عروض و خدمات جديدة ذات جودة عالية للحفاظ على الزبائن الحاليين و استقطاب زبائن جدد هذا من جهة و من جهة أخرى تهتم اليقظة التجارية بمؤسسة الاتصالات، و تعمل لجنة اليقظة التكنولوجية المقترحة للمؤسسة على بدل كل الجهود و استعمال كل الوسائل لمراقبة المحيط التكنولوجي بهدف الكشف عن كل التطورات و المستجدات في الميادين التقنية و التكنولوجية في مجال الاتصالات الخاصة بالهاتف النقال، و التي تتمثل في الإشارات الضعيفة التي تبرز من ظهور و تطور التكنولوجيات التي تهتم مؤسسة الاتصالات حاليا أو مستقبلا .لكي تتمكن من تحقيق معرفة مستديمة من أجل تطوير معرفتها التكنولوجية على المستوى العالمي و المحلي لحماية مستقبلها.

-واللجان الثلاث أعلاه تكون جهاز متكامل لليقظة الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس، و المهام يجب أن تكون موزعة بانتظام داخل كل لجنة كما يلي:

-خلية تختص بجمع و تعقب المعلومات

-خلية تختص بمعالجة البيانات و المعلومات المحصل عليها

-خلية تنشر المعلومات المستخلصة من عملية المعالجة

و يجب أن تكون هناك تغذية عكسية بين الخلايا للتأكد من أن المعلومات وصلت بالشكل الصحيح لمتخذ القرار .

-يجب تشكيل فرق أو لجان لنظام اليقظة من بين عمال المؤسسة تكون مهمتهم تطبيق و تنفيذ مهام اليقظة الإستراتيجية ، بشرط أن تتوفر فيهم صفات خاصة إذ يجب أن يتسم أعضاء فريق

نظام اليقظة لموبيليس بالمرونة و الثقة المتبادلة بين مختلف أعضائه و يجب أن يعمل هذا الفريق كوحدة واحدة ،لتعزيز الروح المعنوية، و يجب أن يتوافر فيهم أيضا صفات التفاهم مع الغير و جودة التنظيم ، و كذا الصرامة و الكفاءة المزدوجة من جانب الاتصال و جانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن.

-يجب عقد اجتماعات بين ممثلي أو لجان اليقظة الإستراتيجية المكونة أساسا من ثلاث لجان مع بعض مسؤولي مؤسسة موبيليس و هذا بغرض تحديد المواضيع و المتعاملين التي تهم موبيليس ومن أجل اتخاذ القرارات اللازمة .

-ضرورة الاستعانة بخبراء خاصة لما يتعلق الأمر باليقظة التكنولوجية، فالخبير وحده يستطيع فهم و تحليل الإشارات الضعيفة في هذا المجال.

-وكما نعلم أنه كل عملية بحث إلا و تواجهها صعوبات و عراقيل و من الصعوبات التي واجهتها عند إعداد هذا البحث نذكر ما يأتي:

-قلة المراجع المتعلقة بموضوع اليقظة الإستراتيجية لكونه موضوع جديد.

-قلة المراجع التي عالجت موضوع اليقظة باللغة العربية و صعوبة ترجمة المراجع من الفرنسية إلى العربية.

-صعوبات كثيرة عند إجراء الدراسة التطبيقية على مؤسسة موبيليس ، إذ كان من الصعب علينا دخول المؤسسة و توزيع الاستثمارات .

الفهم الخاطئ لموضوعنا من طرف بعض المسؤولين بمؤسسة موبيليس ، إذ اعتبروه نوع من التجسس ما جعلهم متحفظين في الإجابة عن بعض الأسئلة التي طرحناها في المقابلة.

آفاق الدراسة:

إن تطرقنا لهذا الموضوع جعلنا نكتشف إمكانية المواصلة فيه من طرف باحثين آخرين ، وذلك من خلال دراسة المواضيع التالية:

- دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.

- اليقظة التكنولوجية كعامل للابتكار في المؤسسة.

- ضرورة تبني إستراتيجية الذكاء الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمواجهة المنافسة العالمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: الكتب:

• بالعربية:

- 1- أحمد مصطفى الحسن: تحليل السياسات، مدخل جديد للتخطيط في الأنظمة الحكومية، دبي، مطبعة البيان التجارية، 1994.
- 2- أماني قنديل: معايير التقييم في علم السياسة، بحث ضمن كتاب تقييم السياسات العامة، تحرير د. عبد المطلب غانم، القاهرة، مطبعة أطلس، 1989.
- 3- إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، 2005
- 4- الهلالي الشربيني الهلالي: إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، مصر، المنصورة، 2006،
- 5- بالاستغراف روبرت وجيمس دورتي: النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية، ترجمة وليد عبد الحي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1985.
- 6- بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور و المفهوم) دار الفجر، القاهرة، 2008.
- 7- بيتزاف دراكر: القرار الفعال، كتاب فن الإدارة، ترجمة أسعد أبو لبدة، دار البشير للنشر، عمان، 1997.
- 8- بيتر دراكور، ترجمة محمد عبد الكريم ونادية هادي، الإدارة المهام والمسؤوليات، تطبيقات، ط1، ج3، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996.
- 9- بشير عباس العلق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998، ط1.
- 10- جريفت: نظرية الإدارة، ترجمة د. محمد مرسي، عالم الكتب، القاهرة، 1971.
- 11- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد، عمان، ط1، 2006.
- 12- حامد ربيع: من يحكم تل أبيب، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، بيروت، 1975
- 13- خليل محمد العزاوي: اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2006.
- 14- عاصم محمد حسين الأعرجي: اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، بحث مقدم للمؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن، كانون الأول 1993، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة

اليرموك، إربد، الأردن.

- 15- عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 16- عبد العزيز صالح بن حبتور: مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009.
- 17- عبد الهادي الجوهري: أصول علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1986.
- 18- عجلان حسن حسين: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال.
- 19- فوزية ذياب: القيم والعادات الاجتماعية، دار الكاتب العربي، القاهرة، 1966.
- 20- كامل السيد غراب: النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، الإدارة العامة، الرياض، العدد56، 1997.
- 21- كمال الدين الدهراوي: مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 22- محمد عبد الفتاح ياغي، هاني يوسف خاشقجي: اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، مركز البحوث.
- 23- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- 24- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، 2003.
- 25- منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية و تطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، الإسكندرية، 2003.
- 26- منعم زمير الموسوي: اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوردي العلمية، عمان، 1988.
- 27- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد: العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مكتبة الجامعة، الشارقة، إثراء للنشر و التوزيع، ط1، 2008.
- 28- نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2007.
- 29- نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، ط5، عمان الأردن، 1998.
- 30- نضال محمد سعيد: القيادة الإدارية، المفاهيم والأساليب، بغداد، 1977.

- 31- صلنجب اعزاوي: السياسة العامة (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد)، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، 2001.
- 32- زيد منير عبوي، سامي محمد هشام: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 33- زيد منير عبوي وسامي محمد هشام: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 34- زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات درامية، ط 1، دار اليازوري العلمية ، عمان، الأردن 1995.
- 35- سامي تيسير سلمان: كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، نيويورك، مركز الأفكار العالمية، 1998.
- 36- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2002
- 37- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، الأردن، 1998.
- 38- سليمان خالد العبيدات: إدارة الإنتاج و العمليات، كلية إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية، ط1، 1997.
- 39- سليمان الدروبي: اتخاذ القرارات والسيطرة على المشكلات والأزمات، دار الأسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2006.
- الرسائل الجامعية:
- 1- إبراهيم محمد حسن إعدام: تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي، رسالة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية، غير منشورة، سنة 2007.
- 2- بلبصير خليدة: اليقظة الإستراتيجية كأساس لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة بسكرة، 2005.
- 3- سلوى شعراوي: الاتجاهات الحديثة في تحليل السياسات العامة، بحث غير منشور، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2000.

4- علاوي نصيرة: اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، تخصص موارد بشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.

5- عمر كيلان عريبي: أثر المتغير الشخصي في عملية صنع القرار السياسي الخارجي، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية العلوم السياسية، جامعة صدام، وهي جزء لنيل درجة الماجستير في السياسة الدولية، غير منشورة، بغداد، 2000.

6- محمد عبد الرحمان النظاري: نظم المعلومات وأثرها على فاعلية القرارات في المصارف التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا، قسم الدراسات العليا للعلوم الإنسانية والاجتماعية في الجامعة الأردنية، 1990

7- نادية ضياء شكاره: اتخاذ القرار في الأزمة الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، 1996.

8- نحاسية رتيبة: أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، حالة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2003 .

• المحاضرات :

1- بن ساهل وسيلة: محاضرة بعنوان نظرية القرار في مقياس نظرية القرار، قسم تسيير الموارد البشرية، السنة أولى ماستر جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2011-2012.

2- حبة نجوى، محاضرة بعنوان اليقظة الاستراتيجية في مقياس المسار الاستراتيجي، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، السنة أولى ماستر، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2011-2012.

• الملتقيات و المؤتمرات:

- 1- بومدين يوسف: آلية اليقظة و الذكاء الاستراتيجي، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية و أحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- 2- جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله: نحو تبني استراتيجيات للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007 .
- 3- داودي الطيب وآخرون: اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007 .
- 4- عبد الفتاح بوخمخ، صالح محمد: الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة و محيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، ابريل 2012، عمان الأردن.
- 5- رتيبة حديد ،نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.
- 6- زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء : دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- 7- سعيد كرومي، أحمد عمرستي: أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة مستغانم.
- 8- كرواش يمينة: la veille stratégique dans les PME-PMI algériennes، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة تيزي وزو، الجزائر، جوان 2003.

• المجالات:

1-حسن أبشر الطيب: المحاور النظرية والتجريبية لعلم السياسة العامة، مجلة الإداري، عدد52، 1993.

2- رائد عبد الخالق عبدالله: دور المصدر في الحصول على المعلومات من أجل صناعة القرار، مجلة الهدهد، العدد التاسع، 1999.

3- عبد الرحمان أحمد هيجان: دور تحليل سياسات العامة في حل مشكلاتنا المعاصرة، الرياض، مجلة الإدارة، العدد 55، 1987.

4-كمال روييح: دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2003.

5-مازن إسماعيل الرمضاني: في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي، مجلة العلوم القانونية و السياسية، العدد2، بغداد، 1979.

6-محمد سعيد أوكيل: اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية(بين النظرية و التطبيق) مجلة RIST مجلد رقم ، 08، الجزائر، 1998 .

7-هوارى معراج، ناصر دادي عدون: اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص.

• الأطروحات:

1-منصور محمد إسماعيل : المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي أطروحة دكتوراه جامعة البصرة 1997.

• المراجع الإلكترونية :

• Http:

//www.svp.adc.education.frbibpulguidesvillesommaire.htm.

<http://www.zeknowledge.com> •

cartierM, la ville: introduction, op.cit, <http://www.mmedium.com/veille/ville/group.html> •

kevan 1993. exploring corporate strategy text and cases (3th ed) prentice hall N Y •
Johnson, Gerry and Scholes ".

Huczynski, Anrzej & Buchanan, David, 2001, p.337, •
Organizational Behavior- An introductory text, 4 th. Ed, Rotolito
Lombarda, Italy

Boesman Clenn & Phatak, Arvind (Strategic Management) Text •
cases 2 nd ED, New York John Wiley & sons, 1989

Gones, G. W, Sanders Information Media and Source Pattern •
General Management, Across Management A Pilot Study
Information Systems

O'Reilly, C. A, Chatman, G. A & Anderson, G. C 1987 Mergin •
the and Decision Making Organizational Communication
Acquisition and Use of Information in Organizations. In K.
& L. Porter (eds). Handbook of Organizational Roberts,
Beverly Hills, Communication

Lucy T. " Management Information System". 4 th. Ed. Printed •
by Guerinsey Press C Stoner J. A. Elal, " Management", 6 th.
Ltd. 1991. Ed. Printice- Hall, 1996, New Delhi.

March, J. & Olsen, J. 1976 " Ambiguity and Choice in •
Bergen, Norway Organizations" Universities Forlaget

Herman, " Decision structure and process in fluences on foragn •
policy

Robert E. Challahan and Harry R. Knudsen, *Understanding* •
Coulombs Ohio, Howell company, *Organizational Behavior*
Merrill Publishing Co, 1986

D. Torrington and Jane Weightman, "Effective Management: •
2nd ED, N. Y. Prentice Hall, *People and Organization*"
Hall International (UK) Limited, 1994

H. Ansoff, "Planning As a Practical Management Tool", in M. •
Wadia (ed), *The Nature and Scope of Management* (New York:
Scott and Foresman, 1966),

Excerpted from Brockman, John. *The Third Culture: Beyond the*
Scientific Revolution. New York: Simon & Schuster 1995
Arthur, W. Brain. Interview. "Three Gestures of Becoming
.Aware" *Dialogues on Leadership*. 16 April 1999

B. Hodge & Johnson, *Management and Organizational Behavior:*
A Multidimensional Approach (New York: J. Wiley, 1970).

Pomeroy, Jean & Romero, Sergio, (2000), *Multicriterion*
Decision in Management Principles and Practice, Kluwer

Academi Publishers. In U. S. A.

David Braybrooke and Charles Lindbloom, *Strategy of*
Decision (London: Macmillan, 1963)

J. D. Steinburner, *The Cybernetic Theory of Decision* (Princeton, N. J.:
Princeton University Press, 1974).

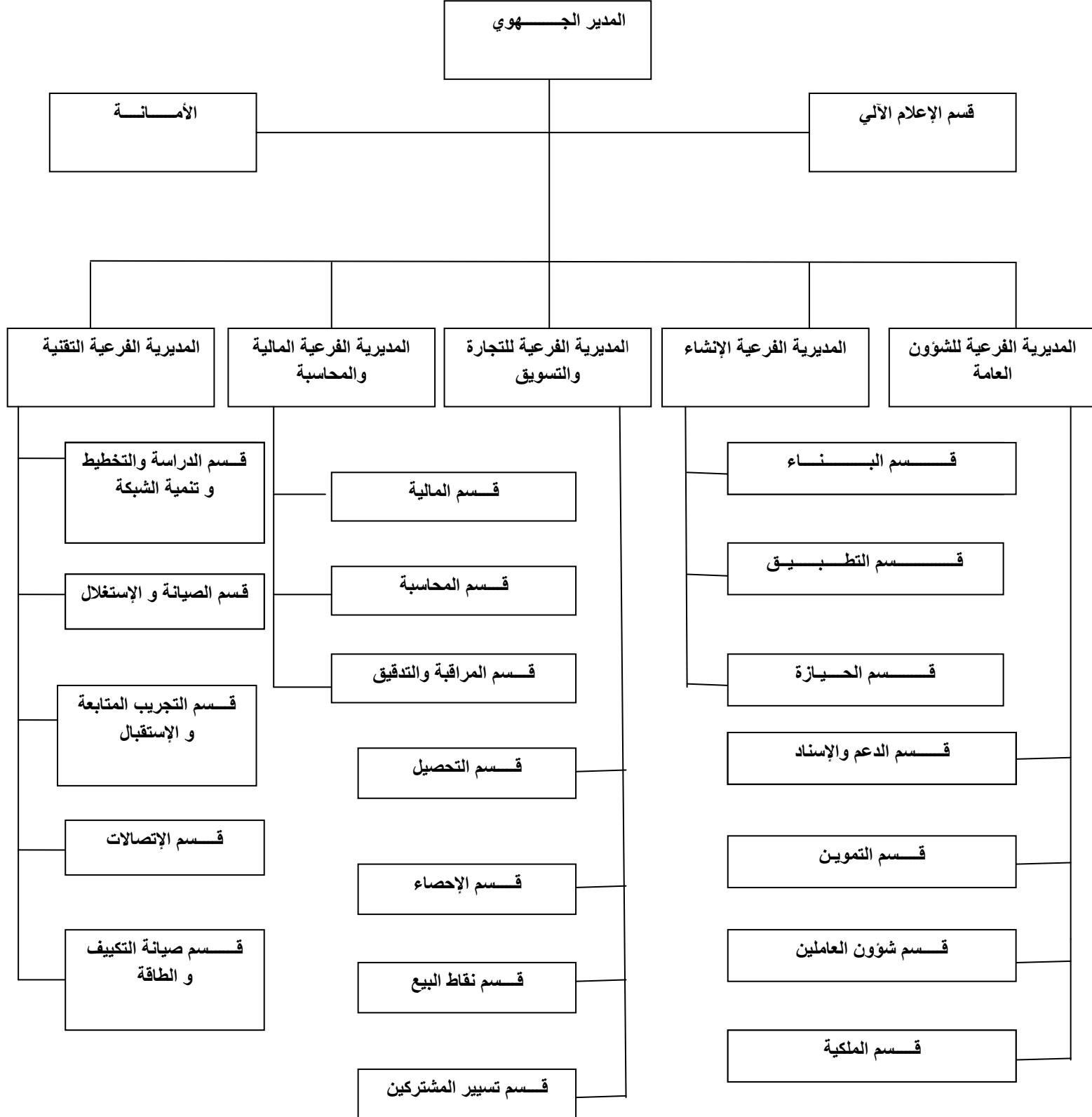
David Braybrooke and Charles Lindbloom, *Strategy of*
Decision (London: Macmillan, 1963),

Hoy, W., & Miskel, (Educational Administration: Theory, Research and
Practice) 4th ED. New York, McGraw Hill, 1991.

المقالات :

- دور اليقظة الإستراتيجية، مقال على الموقع // isalamfin.go_forum.net
:http

الملاحق



بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان موجه للعاملين بمؤسسة موبيليس mobilis ورقة

حول واقع اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة

السلام عليكم.....

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع: تسيير المنظمات، تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات، و يناقش موضوع واقع اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة موبيليس و أهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

لذا أرجو التكرم بالإطلاع على التوضيح المرفق لمعاني بعض المصطلحات و المفاهيم الواردة في الاستبيان، ثم التكرم بقراءة العبارات بتأني و الإجابة بوضع علامة (X) أمام الاختيار الذي ترونه مناسب ، علما أن إجاباتكم ستكون مفيدة جدا للباحثة، و لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

و في الأخير لكم جزيل الشكر على مساعدتكم و تعاونكم.

معاني المصطلحات و المفاهيم:

1- اليقظة الإستراتيجية: نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي التقني، التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطويرية.و بالتالي فاليقظة الإستراتيجية تعني مراقبة محيط المؤسسة و رصد كل تغيراته من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة و تجنب المخاطر المحتملة.

2- القرارات الإستراتيجية: هي القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، و تتعامل مع أهداف المنظمة، و أن قيمتها و تأثيرها يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها ، فعند الإدارة العليا تكون عالية الأهمية و تتطلب جهدا ذهنيا كبيرا متميزا ، و تستعين بالخبراء و المستشارين في حل المشكلة لضمان صنع القرار السليم و الفعال.

-إشراف الأستاذة: معاليم سعاد

-من إعداد الطالبة: مدور عديلة

العام الدراسي: 2012/2013

محتوى الاستبيان

ضع علامة (X) في المربع المقابل للإجابة المختارة.

1-المعلومات الشخصية:

-الجنس: ذكر أنثى

-العمر:

-أقل من 30 سنة - من 30 سنة إلى 35 سنة

-من 36 سنة إلى 45 سنة -أكثر من 45 سنة

-المستوى الدراسي:

-بكالوريا ليسانس هندسة ماجستير

-سنوات الخبرة:

-أقل من 5 سنة -من 5 سنوات إلى 10 سنوات

-من 11 سنة إلى 15 سنة -من 15 سنة فأكثر

2-الأسئلة:

*المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية

1-من فضلك حدد موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (X) أمام العبارات التي تراها مناسبة:

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1- مؤسستكم تعمل في محيط تنافسي متغير					
2- تبني اليقظة الإستراتيجية على أساس تدعيم أنظمة المعلومات بأساليب الرصد و البحث					

					3-الإدارة المسؤولة عن التردد البيئي هي الإدارة العليا
					4-المصلحة المسؤولة عن التردد البيئي هي مصلحة التخطيط الاستراتيجي
					5- المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية تخص المنافسين الحاليين أو المرتقبين و الموردين الحاليين أو المرتقبين
					6- يقوم بتحليل و دراسة المعلومات المجمعة من التردد البيئي : المديرين والخبراء
					7 مصادر المعلومات التي ترجع إليها مؤسستكم لتتبع البيئة الخارجية و رصد تغيراتها الزبائن و المنافسين و الموردين و الأخبار

المحور الثاني : القرارات الإستراتيجية

- 1- حدد من فضلك إلى أي مدى ترى العبارات التالية تمثل أسبابا تدفع العاملين بمؤسستكم إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على اليقظة الإستراتيجية وذلك بوضع علامة () أمام الإجابة التي تراها مناسبة

العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1- عدم وضوح القرارات المتخذة في المؤسسة من قبل.					
2- شعور العاملين بأن مستواهم يسمح لهم باتخاذ القرارات الإستراتيجية					
3- الارتقاء إلى مناصب أعلى والاستقرار فيها					
4- إحساس الأفراد بأن لهم الحق في اتخاذ القرارات الإستراتيجية					
5- توفر الثقة لدى العاملين					

					6- الإشاعات الايجابية لدى الأفراد في المؤسسة
					7- حدوث تغييرات جديدة طارئة تستلزم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بصورة سريعة

2- من فضلك حدد موافقتك على العبارات التالية كمتطلبات لنجاح القرارات الإستراتيجية المتخذة في المؤسسة

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1-إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة					
2-التعلم و التدريب و التحسين المستمر للأفراد و المشرفين و الرؤساء					
3-توفير الحوافز المادية و المعنوية اللازمة لدفع العاملين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية و مراقبة المحيط الداخلي و الخارجي					
4- إمداد الأفراد داخل المؤسسة بالمعلومات الكافية حول البيئة الداخلية و الخارجية و الإجابة على كافة تساؤلاتهم					
5-الإشراف و المتابعة و التنبه لكافة المشاكل و العراقيل خاصة في المراحل الأولى من اتخاذ القرارات و تقديم الحلول لها					
6- تشجيع الأفراد داخل المؤسسة و تقديم الحوافز و الترقية					

