



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 45 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



M/380.014

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

التخصص: تقنيات البيع والعلاقة مع الزبون

العنوان:

دور النقطة الاستراتيجية في صناعة القرار

- دراسة حالة وكالة موبيليس قالمة -

الأستاذ المشرف:

العقون عادل

من إعداد الطالبتين:

■ عساسة آمنة.

■ طواهرية لبنى.

السنة الجامعية 2010/2009

# تَشْكُرَات

قال الله تعالى: ' وما توفيقي إلا بالله وعليه توكلت وإليه أنيب'.  
سورة هود: الآية 88.

نشكر الله العلي القدير نحمده - سبحانه على توفيقه - لنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا المحترم " العقون عادل " الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة التي كانت لنا النور الذي أثار دربنا.

كما نتقدم بكل العرفان والتقدير والشكر لكل من ساهم من بعيد أو قريب لإعداد هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر لكل عمال المكتبة.

بنتي زينة

وشكراً



## خطة البحث:

### مقدمة

#### الفصل الأول: مدخل في اتخاذ القرار

المبحث الأول: اتخاذ القرار والظروف المحيطة به

المطلب الأول: مفهوم القرار وشروط القرار الجيد.

المطلب الثاني: مفهوم اتخاذ القرار وخصائصه.

المطلب الثالث: أهمية القرار في المؤسسة وظروف اتخاذه.

المبحث الثاني: الجوانب المهمة في اتخاذ القرار

المطلب الأول: أهمية المعلومات في صناعة القرارات والعوامل المؤثرة فيها .

المطلب الثاني: مداخل اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: سيرورة اتخاذ القرار ومعوقاته

المطلب الأول: متخذو القرار.

المطلب الثاني: عملية صنع القرار.

المطلب الثالث: المشاكل و المعوقات التي تعترض عملية صنع القرار.

المبحث الرابع: أشكال وأنماط اتخاذ القرار

المطلب الأول: أنماط اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: تصنيفات القرارات.

المطلب الثالث: خصائص القرار الإستراتيجي.

## الفصل الثاني: دور اليقظة الاستراتيجية في صناعة القرار

المبحث الأول: ماهية اليقظة

المطلب الأول: مفهوم اليقظة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لليقظة وأسباب ظهورها.

المطلب الثالث: مكونات اليقظة.

المبحث الثاني: المعلومة كمصدر استراتيجي لليقظة

المطلب الأول: مفهوم المعلومات.

المطلب الثاني: مصادر الحصول على المعلومات.

المطلب الثالث: مصادر وأنواع المعلومات التي تشملها اليقظة.

المبحث الثالث: عملية اليقظة ومتطلبات نجاحها

المطلب الأول: أعوان ووسائل اليقظة.

المطلب الثاني: مراحل عملية اليقظة.

المطلب الثالث: المتطلبات التنظيمية لنجاح اليقظة وكيفية توطئتها.

المبحث الرابع: أهمية اليقظة في اتخاذ القرار

المطلب الأول: وظائف اليقظة

المطلب الثاني: مزايا وشروط فعالية اليقظة.

المطلب الثالث: دور اليقظة في اتخاذ القرار.

### الفصل الثالث: دراسة حالة وكالة موبيليس

المبحث الأول: تقديم شركة موبيليس.

المطلب الأول: نشأة وتطور شركة موبيليس.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس.

المطلب الثالث: مبادئ وأهداف شركة موبيليس.

المبحث الثاني: إنجازات وتطلعات الشركة.

المطلب الأول: شبكة موبيليس.

المطلب الثاني: خدمات موبيليس.

المطلب الثالث: التطلعات.

المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها.

المطلب الأول: المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل الإستمارة.

المطلب الثالث: الإستنتاجات والإقتراحات.

خاتمة



لقد تغيرت بيئة أعمال المؤسسات الاقتصادية على ما كانت عليه في السابق ، نظرا للتطورات الحاصلة فيها والمتمثلة في العولمة، تحرير التجارة الخارجية واشتداد المنافسة، اتساع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال واقتصاد المعرفة ، التغير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن وسلوكياتهم، إضافة إلى ظهور جمعيات حماية البيئة والمستهلك ....الخ.

كل هذه لعوامل أدت بالمؤسسات إلى إعادة التفكير في وضع سياساتها واستراتيجياتها والاهتمام أكثر بمحيطها الخارجي نظرا لما يحمله من فرص متاحة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب تفاديها ، فكان عليها لتحقيق التطور والريادة استغلال كل الوسائل المتاحة لمجابهة هذه التغيرات كدراسة سلوك المستهلك والعمل على إرضاء حاجاته ورغباته ، الاهتمام بالبحث والتطوير، مراقبة تصرفات المنافسين، تحسين العلاقات مع الموردين .

ولعل الرهان الأساسي الذي تواجهه المؤسسات هو الحصول على المعلومات المهمة التي تخدم نشاطها وتوظيفها بالشكل الصحيح خصوصا إذا تعلق الأمر بوضع الخطط الإستراتيجية كالتالي تتضمن قرارات الدخول في أسواق جديدة أو زيادة نسبة الاستثمار ، أو تغيير مجال النشاط فهي قرارات تتأثر إضافة إلى الخبرة والمعرفة بالمعلومات المجمعة بصورة مستمرة من المحيط .

## \*الإشكالية

اعتادت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على العمل في بيئة بسيطة، مستقرة وواضحة نظرا لحماية الدولة لمنتجاتها من المنافسة الخارجية فاكثفت بالإنتاج والبيع دون الاهتمام بالبحث و التطوير والتحسين من قدراتها ما أدى بها إلى الفشل والإفلاس، ومع تراكم المديونية وسعي الجزائر للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية بات واجبا على الدولة إعادة النظر في إستراتيجيتها وخططها التنموية فانتهجت عدة أساليب من بينها خصخصة المؤسسات العمومية، تكوين عقود شراكة مع المؤسسات العالمية الرائدة، تحرير التجارة الخارجية ومن هنا وجدت المؤسسة الجزائرية نفسها أمام خيارين إما الانسحاب أو البقاء والاستمرار وبالتالي كان لزاما عليها التوجه نحو السوق والتكيف مع التغيرات البيئية عن طريق رصد التطورات الحاصلة فيها وجمع المعلومات باستمرار عن المنافسين والذباثن وآخر التكنولوجيات ليس فقط من أجل استعمالها في اتخاذ القرارات المتعلقة بخططها الإنتاجية وإنما أيضا لمحاولة استباق التغيرات البيئية والتنبؤ بها واتخاذ القرارات الإستراتيجية تضمن مكانتها في السوق وتحقيق مزايا تنافسية لا يمكن تقليدها ولعل أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسات في عالمنا اليوم هي نظام اليقظة الإستراتيجية التي تضمن جمع، معالجة واستغلال كافة المعلومات المتعلقة بالأحداث الواقعة في محيطها على جميع الأصعدة والتي من شأنها التأثير على مصير المؤسسة ومن هنا تبرز لنا الإشكالية التالية :

ما مدى اعتماد المؤسسة الجزائرية على اليقظة الإستراتيجية في تفعيل القرارات الإستراتيجية ؟.

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- ماهو القرار ؟ وكيف تتم عملية صنعه ؟.

- ما أهميته بالنسبة للمؤسسة ؟.



- ما هي اليقظة الإستراتيجية ؟ وماهي أهم مكوناتها ؟ .
- كيف تساعد اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرار ؟ .

### أهمية الموضوع :

- تعتبر اليقظة الإستراتيجية من أحدث الأنظمة والوسائل التي تستخدمها المؤسسة العصرية لمواجهة ظروف محيطها المتغير وكذا استباق الأحداث والتنبؤ بها.
- حاجة المؤسسات الجزائرية كونها لا تملك المؤهلات المناسبة لمجابهة المنافسين إلى نظام اليقظة الإستراتيجية التي تزودها بكافة البيانات حول المنافسين والزيائن فتساعدنا على اتخاذ القرارات الصائبة وضمان نموها واستمراريتها .
- تساهم اليقظة الإستراتيجية في إثراء المعرفة وتكوين الخبرة وكذا تطوير الثقافة التنظيمية لدى المدراء و مرؤوسيهم كونها تقدم معلومات حول آخر التطورات .

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار موضوع بحثنا ألا وهي:

- أهمية الموضوع بالنسبة للتخصص الذي ندرس فيه "تقنيات البيع والعلامة مع الزبون" .
- ندرة المراجع المكتبة وكذا البحوث العلمية التي تناولت موضوع بحثنا.
- إثراء المعرفة العلمية والوصول إلى نتائج جديدة تمكن من الاستفادة من موضوعنا بشكل تطبيقي أكثر.

### أهداف البحث:

- إلقاء الضوء على مفهوم اليقظة الإستراتيجية وإبراز متطلباتها وأهميتها بالنسبة للمؤسسة خاصة والاقتصاد عامة.

- التعرف على آخر التطورات التي وصلت إليها المؤسسة الجزائرية ومدى تطبيق هذا المفهوم .

- توعية المؤسسة الجزائرية محل الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر فأكثر بهذا النظام وتفعيل دوره من أجل بلوغ الأهداف التي تطمح إليها أي مؤسسة .

### مناهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على منهجين أساسيين هما:

\***المنهج الوصفي** : وهو المنهج الذي يتم فيه وصف، جمع وتلخيص المعلومات حول موضوع أو ظاهرة ما، وهو مناسب لدراسة بحثنا هذا، فقد درسنا كل من اتخاذ القرار وكذا اليقظة الإستراتيجية من الجانب النظري، كما قمنا بإلقاء الضوء على المؤسسة محل الدراسة من حيث النشأة والأهداف وكذا الإنجازات .

\***المنهج التحليلي**: والذي يتم من خلاله تفسير الظواهر والعلاقات تفسيراً منطقياً في استخلاص المعلومات الهامة، وقد استخدمنا هذا المنهج في الفصل التطبيقي حيث يتم بواسطته التوصل إلى الاستنتاجات ووضع الاقتراحات من خلال تحليل المعلومات المحصل عليها من الاستبيان .

### محتوى الدراسة :

قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى قسمين قسم يتضمن فصلين نظريين والآخر تطبيقي

تطرقنا في الفصل الأول إلى مفاهيم عامة حول القرار وقد تضمن:

- اتخاذ القرار والظروف المحيطة به .
- الجوانب المهمة في اتخاذ القرار .
- سيرورة اتخاذ القرار ومعوقاته .
- أشكال وأنماط إتخاذ القرار .

أما الفصل الثاني فهو بعنوان دور اليقظة الإستراتيجية في صناعة القرار فقد تضمن:

- ماهية اليقظة الإستراتيجية .
- المعلومة كمورد استراتيجي لليقظة .
- عملية اليقظة ومتطلبات نجاحها .
- أهمية اليقظة في اتخاذ القرار .

وبالنسبة للفصل الثالث فقد قمنا بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع

شركة موبيليس وقد تضمن:

- تقديم شركة موبيليس .
- انجازات وتطلعات الشركة .
- عرض النتائج وتحليلها .

## تمهيد:

لقد ساهم الكثير من الكتاب والباحثين بدراسات عديدة حول موضوع اتخاذ القرارات لما له من أهمية قصوى على جميع المستويات والأصعدة، فعملية اتخاذ القرارات بشكل عام تعتبر من أهم العناصر وأكثرها أثرا على عمل الأفراد والجماعات - على حد سواء- بثتى أنواعها واختصاصاتها وذلك راجع لكونها عملية ضرورية تلازم كل أعمال الإنسان وتصرفاته سواء على مستوى حياته الخاصة أو على مستوى الوظائف والمهام الموكلة إليه في عمله اليومي (إدارة، قيادة، إشراف،... الخ).

ونظرا لأهمية هذا الموضوع تعرضنا في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- اتخاذ القرار والظروف المحيطة به.
- الجوانب المهمة في اتخاذ القرار.
- سيرورة اتخاذ القرار ومعوقاته.
- أشكال وأنماط اتخاذ القرار.

## المبحث الأول: اتخاذ القرار والظروف المحيطة به

يعتبر القرار الإداري جوهر ولب العملية الإدارية لما يفرزه من تحديد الأهداف ووضع الخطط وبرامج العمل والذي يظهر جليا في شكل سياسات، أوامر أو تعليمات هذا من جهة، ومن جهة أخرى فما يترتب عنه من نتائج هو معيار للحكم على نجاح أو فشل متخذه في بلوغ الأهداف المنشودة ونظرا لهذه الأهمية فقد تطور مفهوم اتخاذ القرار في المؤسسة مع مرور الزمن؛ ومن ثم أصبح القرار عملية مدروسة تحتاج إلى جملة من الشروط التي تضمن سيرها في أحسن الظروف وهذا ما سنورده بشيء من التفصيل.

## المطلب الأول: مفهوم القرار وشروط القرار الجيد

## أولاً: مفهوم القرار

هناك عدة مفاهيم تدور حول مصطلح القرار والتي أتت وفق السياق التالي:

القرار هو اختيار سبيل معين للوصول إلى هدف مرغوب أو هو اختيار واع للتصرف أو للتفكير بطريقة معينة في إطار مجموعة متاحة من الظروف.<sup>1</sup>

كذلك تعني كلمة قرار الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر وبذلك يكون القرار هو البث النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار فيما يجب أو ما لا يجب فعله؛ للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية.<sup>2</sup>

كما يفيد تعبير قرار حكماً أو قضاء بشأن مشكلة ما، ويشير إلى تبني حل من بين عدد الحلول الممكنة للمشكلة. والقرار الإداري هو ذلك القرار الذي يتخذه شاغلوا المراكز

<sup>1</sup> منى عطية حزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية "من منظور الخدمة الاجتماعية"، أبو الخير للطباعة والتجليد، جامعة حلوان، مصر، 2009، ص90.

<sup>2</sup> رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009، ص74.



الإدارية على مختلف مستوياتهم وفي مختلف مجالات عملهم وينصرف إلى تنفيذ وظائف الإدارة من قبل الغير على الغالب.<sup>1</sup>

ومنه يمكن القول أن القرار هو الحكم أو الاختيار الواعي لبدل من مجموعة من البدائل الممكنة وذلك للوصول إلى هدف محدد ونتيجة نهائية تتجسد في الإرادة المحددة لمتخذ القرار.

### ثانياً: شروط القرار الجيد

بما أن القرار عملية تنظيمية منسقة فهي تحتاج إلى جملة من الشروط والمواصفات والتي من بينها:

- 1- أن يكون اتخاذه في الوقت المناسب؛
- 2- أن يكون الحل المتخذ به قرار مبرهن على صحته؛
- 3 أن يحسب القرار طابعا إرشاديا أو أمريا محددًا؛
- 4- أن يكون معنونا إلى جهة تنفيذية محددة؛
- 5- أن يكون ذو صلاحية تنفيذية؛
- 6- أن يكون غير متناقض في مضمونه؛
- 7- أن يكون موضوعيا وواقعيًا؛
- 8- أن يتمتع بنظرة شمولية لأبعاد القرار الإداري: الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، النفسية والسلوكية... إلخ.
- 9- مراعاة الأمور المؤثرة على صناعة القرار مثل:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق، 2005، ص5. ورقة مأخوذة من الموقع 15:35; 10/04/10; www.ssic2008.com

<sup>2</sup> www.cksu.com/vb/t186832, 21/03/10, 20 :55

- درجة ندرة الموارد البشرية والمادية والقدرات التنظيمية اللازمة لتنفيذ القرار.
- القوانين والتشريعات وأنظمة العمل التي تعمل في إطارها المنظمة.
- مدى توفر المعلومات والوقت والكوادر الفنية.
- الظروف البيئية الاقتصادية (أوضاع السوق).
- العوامل الذاتية المؤثرة على صانع القرار ومنتخذه.

إن جملة هذه الصفات هي بمثابة تأشيرة للوصول إلى قرار جيد يسهل على متخذه السير في الطريق الأمثل لبلوغ الأهداف المرجوة.

المطلب الثاني: مفهوم اتخاذ القرار وخصائصه

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

لا يختلف كثيراً مفهوم اتخاذ القرار عن مفهوم القرار في حد ذاته حيث قد يعرف اتخاذ القرار كما يلي:

حسب نيقرو Nigro: "هو الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف

معين".<sup>1</sup>

يعرف كذلك على أنه "معيار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة

أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، الإدارة العلمية، دار المعارف، مصر، 1970، ص 190.

<sup>2</sup> محمد نيس وآخرون، المشكلة الإدارية وصناعة القرار، البيئة المصرية للكتاب، مصر، 1990، ص 201.

كما يعرف برنارد Bernard عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر".<sup>1</sup>

مما سبق يمكن استخلاص أن عملية اتخاذ القرار هي الاختيار الحذر للبدل الأنسب من بين بديلين أو أكثر وتنفيذه.

### ثانياً: خصائص عملية اتخاذ القرار

تتميز عملية اتخاذ القرار بجملة من الخصائص أهمها:

1. اتخاذ القرار يمر في سلسلة من العمليات تتداخل فيها عوامل متعددة سياسية، اقتصادية، اجتماعية ونفسية، كما تتضمن عناصر القيمة والظروف غير المحددة، وهي التي يحتمل توقعها في المستقبل.
2. اتخاذ القرار عملية جماعية بالرغم من أنه يصدر من فرد واحد فهناك فرق بين عملية صنع القرار واتخاذها.
3. القرار لا ينتهي بمجرد صدوره، بل تستمر العملية المتعلقة به قائمة إلى حين تحقيق الهدف الذي جاء من أجله القرار، وتقييم نتائج الأعمال.
4. اتخاذ القرار هو جوهر الإدارة إذ على ضوءه تتحدد عناصر النشاط الإداري، فالسياسات ما هي إلا قرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا لتحكم تصرفات الآخرين.
5. يجب أن يكون القرار رشيداً أي أن يحقق الأهداف التي من أجلها اتخذ القرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، المرجع السابق، ص 191.

<sup>2</sup> محمد نيس، المرجع السابق، ص 202.

## المطلب الثالث: أهمية القرار في المؤسسة وظروف اتخاذه

## أولاً: أهمية القرار

من البديهي أنه في كل لحظة يتخذ الفرد منا عدداً من القرارات التي تتفاوت في درجة أهميتها والمجهود المطلوب لاتخاذها، وفيما يخص المنشآت فالقرار يكون مسؤولية فردية أو جماعية ويتضمن عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي، مالي، قانوني... الخ. تعلق المنظمات أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرار ذلك لأن القرار الخاطئ يعتبر عبئاً على إدارة المنظمات، وتكمن أهمية القرار فيما يلي:

1. ترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية للمنظمة.
2. كما يتم اتخاذ القرار في كل نشاط من أنشطة المنظمات فالمدير العام والمشرف على العمال، مديري الإدارات سواء في الإنتاج أو التسويق أو غيره يواجهون ظروفًا تتطلب منهم اتخاذ القرارات.

لذلك فالقرارات تلعب دوراً هاماً في حياة أي مؤسسة سواء كانت اقتصادية، سياسية أو اجتماعية وتجري هذه العملية دورياً مع استمرار العملية الإدارية، فنجاح أي منشأة واستمرارها يتوقف على نوع القرار المتخذ ومدى نجاحته في حل المشاكل القائمة.



إذن فعملية اتخاذ القرار تمثل العنصر الأساسي الذي يستخدمه المديرون في مختلف العمليات الادارية مما دفع ببعض الكتاب إلى القول أن الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### ثانياً: ظروف اتخاذ القرار:

هناك عدة حالات تميز المواقف والظروف الخاصة بالمشكلة التي نريد اتخاذ القرار فيها، ومن بينها ظروف التأكد، ظروف المخاطرة، وعدم التأكد حيث تعتبر معالجة المخاطرة وعدم التأكد من أهم المشاكل التي تواجه متخذي القرارات:

#### 1- صناعة القرارات في ظروف التأكد:

قد تتوفر بعض القرارات على معلومات كاملة وبشكل محدد، لا يتخلله أي ظرف من ظروف عدم التأكد، فإذا تمكن متخذ القرار من تحديد النتائج بدقة كاملة من هذا القرار، فهذا يعتبر في حالة تأكد. ونعتبر القرارات الروتينية من القرارات التي تتصف بحالة التأكد.

ولأن مواقف ظروف التأكد تعتبر من أسهل مواقف صناعة القرارات ولا تحتاج إلى حصر وتقييم البدائل المتاحة تمهيداً للاختيار فيما بينها، لذا فصانع القرار عادة ما يميل إلى هذا النوع من التحليل حتى لو لم تتوفر ظروفه بالفعل، ويتم افتراض ظروف التأكد على أساس عدة اعتبارات هي:

#### 1- وجود احتمالات عدم تأكد ضئيلة يمكن تجاهلها دون الوقوع في خطأ كبير.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص166.



2- وجود احتمالات عدم تأكد ملموسة، إلا أنّ صعوبة وتكلفة التحليل تدفع إلى افتراض ظروف التأكد مع ترك الحكم عليها لتقدير وخبرة متخذ القرارات (ويلاحظ أن هامش الخطأ في هذه الحالة يقل كثيراً عن اتخاذ القرارات بدون معلومات).

3- إدخال عنصر عدم التأكد عن طريق أخذ بعض متوسطات النتائج فإذا كان المطلوب مثلاً تحديد تكلفة استعمال آلة ويتعدّد تحديد قيمتها كخردة على وجه التحديد فيمكن أخذ متوسط الأوضاع الممكنة لهذه القيمة ومعالجتها على أنها تشير إلى حالة تأكد من قبل التبسيط.<sup>1</sup>

## 2- صناعة القرارات في ظل المخاطرة:

يطلق هذا التعبير على المشكلة التي يكون لها عدة أوضاع ممكنة لكل بديل دون أن تتمكن من تقرير أيّ منها بشكل قاطع، وفي هذه الحال إنّ إجمالي هذه الاحتمالات ينبغي أن يساوي واحداً وبذلك يمكن القول أن المعلومات المتاحة عن الموقف من هذا النوع تقل عن سابقتها في أن نتائج البدائل المختلفة لن تكون معروفة بنفس الدرجة من التحديد والتأكيد.<sup>2</sup>

## 3- صناعة القرارات في ظروف عدم التأكد:

ترتبط حالة عدم التأكد بنظرية اتخاذ القرارات وليس بالمتغيرات الإحصائية، ويعتبر الظرف حالة عدم التأكد إذا لم يكن لدينا أي معلومات حول الاحتمالات الممكنة للعائد.

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة "الاتصالات، المعلومات، القرارات"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص256.

<sup>2</sup> كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة عمان الأهلية، ط1، 2006، ص52.

فإذا كانت الاحتمالات غير معروفة تماماً فالقيمة المتوقعة للقرارات لا يمكن تحديدها، لذا فإن الاحتمالات المتاحة لصناعة القرارات في مثل هذه الحالات تكون عند حدها الأدنى مما يجعلها عند المعالجة أصعب مواقف صناعة القرارات على الإطلاق.

ويمكن تبويب معالجة هذه المواقف إلى أسلوب تحليل المواقف التنافسية التي يمكن تصويرها على أنها مباراة بين مجموعة من المتنافسين.

ويمكن تطبيق أسلوب تحليل الحساسية في حالة استحالة التنبؤ بالظروف المحتملة على أي وجه.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الجوانب المهمة في اتخاذ القرار

تمر عملية صنع واتخاذ القرار بعدة خطوات منظمة ومرتالية يعتبر جمع المعلومات وتحليلها أهم عنصر في هذه العملية، كما أن هذه العملية تتأثر بعدة عوامل سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويعتمد سنخ القرار في هذه السلسلة على عدة أساليب ونماذج في اتخاذ قراره وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: أهمية المعلومات في صناعة القرارات والعوامل المؤثرة فيها

إن عملية صنع القرار ما هي إلا مجموعة من النشاطات والأحداث التي تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي بتقييم الحلول المقترحة أو المنفذة. أما المرحلة الأولى فهي بالتحديد مرحلة جمع المعلومات لتحديد المشكلة، لذلك نجد أن نجاح وسلامة القرارات يتوقف بالدرجة الأولى على دقة وأهمية وفعالية المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار.

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري، المرجع السابق، ص 257.

## أولاً: أهمية المعلومات لاتخاذ القرارات:

المعلومات ما هي إلا بيانات تم انتقاؤها وتنظيمها ومعالجتها بما يلاءم حاجة المستفيد منها وحاجات المشكلة نفسها ويتعلق نجاح الإداريين في مختلف مجالات العمل بالكفاية التي يحققونها في الوصول إلى تحقيق أهدافهم المرسومة وما يتطلبه ذلك من اتخاذ قرارات تتعلق بوضع الخطط والسياسات اللازمة والتنظيم المناسب، وممارسة مختلف الوظائف ومن هنا تتبع أهمية المعلومات حيث نجد أنها تدخل في كل النواحي والأنشطة والأعمال التي تمارسها المنظمة، خصوصاً اتخاذ القرارات التي تتعلق باختيار أنسب الأساليب والطرق لاستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف وتقييم الإنجازات.<sup>1</sup>

وكما هو معروف أن الإدارة عندما تتخذ القرارات تواجهها جملة من التعقيدات نظراً لتعدد وتداخل العوامل والمؤثرات وأن توفر المعلومات الدقيقة والمستجدة يقلل من شدة التعقيدات.

وأهمية المعلومات في اتخاذ القرارات لم تظهر إلا بعد انفتاح المؤسسات الذي عرفته البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية، بالإضافة إلى التغير الكبير في حجم المشاكل وتعقد طبيعتها، حيث أن الإدارة في الماضي كانت تعتمد على المعرفة الإدارية الشخصية المكتسبة من طرف الإداريين نتيجة للخبرة والممارسة والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة لمواجهة المشكلات واتخاذ القرارات دون إلتباع أي أسلوب علمي أو منهجي.

وفي ظل التطور والتغيير السريع لم تعد الإدارة تعتمد بشكل أساسي على الحدس والتخمين، بل اتجهت نحو الدراسات والبحوث الموضوعية واستخدمت الطرق والأساليب

<sup>1</sup> نادبة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1997، ص 197.

العلمية، التي تهيئ البيانات المتعلقة بأوضاع العمل المختلفة ومعالجتها للحصول على المعلومات اللازمة والدقيقة، لتحديد الأهداف أو تحليل المشاكل، وهذه الدراسات تحتاج إلى المعلومات والحقائق المتعلقة بالحالة أو المشكلة، وما يحيط بها من إشكالات، لإعطاء الوضوح الكامل لأبعادها، وتزيد من قدرة الإداري على معرفة احتمال حدوث المتغيرات والحالات غير المتوقعة، مع تحديد نوعية المعلومات المطلوبة ومصادر للحصول عليها، ومن ثم يصبح للإداري القدرة على اتخاذ القرارات، ورسم الخطط الملائمة والرقابة على مختلف أوجه النشاط، بل أكثر من ذلك تكون قدرة الإدارة متزايدة في تعديل الأوضاع السائدة، والسيطرة على المواقف المتوقعة.<sup>1</sup>

ونظرا لأهمية المعلومات في اتخاذ القرارات والدور الذي تلعبه لجعل هذه العملية تسير في الاتجاه الصائب، فإنه يجب على الإدارة توفير وتأمين كل المعلومات اللازمة والتي تكفل اتخاذ القرار الصحيح وذلك كالآتي:

- نوع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها، وتجميعها من تلك المصادر؛
- تجهيزها ومعالجتها للحصول على المعلومات والنتائج؛
- عرض المعلومات بالصورة المطلوبة وإيصالها إلى الجهات المناسبة لاتخاذ القرار؛
- الحصول على التغذية العكسية أو المعلومات المرتدة، التي تبين نتائج القرارات المتخذة عند التطبيق والعمل استنادا على ذلك لتحسين تلك القرارات وتطويرها.

<sup>1</sup> نادية أيوب، المرجع السابق، ص 198.



ثانياً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

عملية صنع القرار واتخاذها تتأثر بجملة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وهذه العوامل هي:<sup>1</sup>

### 1- تأثير البيئة الخارجية:

هناك عدة عوامل خارجية تؤثر على القرارات قد تكون هذه العوامل في صورة:

- القوى المتنافسة الموجودة في السوق.
- التشريعات أو القواعد الحكومية.
- التقيم والعادات الاجتماعية.
- السياسة العامة للدولة.
- التكنولوجيا.

### 2- تأثير البيئة الداخلية:

تلعب البيئة الداخلية للمنظمة دوراً هاماً في التأثير على القرارات وذلك في عدة نواحي أهمها:

- الهيكل التنظيمي.
- طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة.
- إمكانات الأفراد وقدراتهم.
- توفر المستلزمات المادية والمعنوية ... إلخ.

بالإضافة إلى عدم وجود نظام جيد للمعلومات، وكذلك ضعف الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام.

<sup>1</sup> كاسر نصر منصور، مرجع سبق ذكره، ص:36.



## 3- تأثير العوامل الشخصية:

تشمل هذه العوامل كل من له العلاقة باتخاذ القرار ابتداءً بالإداري متخذ القرار ومستشاريه، ومساعديه الذين يشاركون في صنع القرار، وتتعلق هذه العوامل بشخصية الفرد متخذ القرار وقدراته، فهناك الكثير منها التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية المكتسبة. وعليه تشكل عملية اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعيه القرارات المتخذة في التنظيم.

وهناك ثلاثة أبعاد يجب أن تتوفر عند متخذي القرارات وهي:

- ◀ الحدس.
- ◀ الخبرة.
- ◀ الجرأة
- ◀ المستوى التنظيمي والثقافي.

## 4- تأثير ظروف القرار:

وهي ظروف التأكد، المخاطرة وعدم التأكد.<sup>1</sup>

## 5- تأثير أهمية القرار:

تعتبر المشكلة السبب الأول لاتخاذ القرار لذلك كلما زادت أهمية المشكلة زادت أهمية القرار بالعوامل التالية:

<sup>1</sup> كاسر نصر منصور، المرجع السابق، ص 37-38.

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير حيث كلما شمل تأثير القرار عددًا كبيرًا من العاملين ازدادت أهمية دراسته.
- كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أو العائد المتوقع مرتفعًا، إذ تحدد نتائج القرار مدى نجاح المنشأة أو فشلها.
- كلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة وتنمية قدراته الإبداعية والتحليلية لإصدار القرار المناسب.

### 6-تأثير عنصر الزمن:

عادة ما يشكل عنصر الزمن ضغطًا على متخذ القرار حيث لا يكون لديه الوقت الكافي لدراسة جميع البدائل، وتقييم النتائج، لذلك يعد توقيت القرار من الأمور الهامة بالنسبة للإداري ومساعديه والأفراد الذين ينفذونه.

في الحقيقة لا توجد معايير للتحكم في التوقيت المناسب لاتخاذ القرار إلا أن القرار المتأخر لن يفيد في حل المشكلة المستعجلة، كذلك اتخاذ القرار في وقت مبكر عن المطلوب يجعل هذا القرار مجمداً لحين موعد تنفيذه.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مداخل اتخاذ القرار

يعتمد في اتخاذ القرار على عدة مداخل وكل مدخل ينقسم إلى أنواع ويقوم على مبادئ كما يلي:

<sup>1</sup> كاسر نصر منصور، المرجع السابق، ص 39-40.

## أولاً: المدخل الوظيفي:

ينطلق المدخل الوظيفي بشكل أساسي من إحدى وظائف التنظيم أو وظائف الإدارة مستندا إلى إحدى النظريات التقليدية في الإدارة، كالنظرية الكلاسيكية التي تتناول العملية الإدارية من إحدى جوانبها التقنية، أو النظرية السلوكية التي تتناولها من جوانبها السلوكية وما يتعلق بإدارة الأفراد وقد تنوعت وتعددت أشكال المدخل الوظيفي بتتبع المدارس ويمكن تصنيفها كما يلي:<sup>1</sup>

### 1- المدخل الوظيفي الكلاسيكي:

ينطلق من فكرة أن الإنتاج يمثل الوظيفة الرئيسية للنظام ويقوم على مبدأ ترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق استخدام أساليب وطرق علمية تقوم على نتائج الأبحاث والدراسات المخبرية والميدانية في تنظيم العمل بغية رفع وتحسين الإنتاجية وتحقيق كفاءتها الاقتصادية، ورغم ما حققه هذا المدخل من نجاح في تحسين مستوى أداء العاملين ورفع مستوى الإنتاج والإنتاجية إلا أنه بقي بعيدا عن طموحات الإدارة في تحقيق الأهداف الكلية للتنظيم، نتيجة لإهماله الجوانب السلوكية والنفسية للقرار الإداري ولأبعاده السياسية والاجتماعية والبيئية للعملية الإنتاجية مقتصرًا على أحد جوانبها الاقتصادية ألا وهي زيادة الإنتاج وخفض تكلفة المنتج وتحقيق الربح.

### 2- المدخل الوظيفي السلوكي:

ينطلق هذا المدخل من فكرة أن الإنسان محور العملية الإنتاجية والذي من خلاله فقط يمكن تحقيق الكفاءة الإنتاجية، لذلك ركز هذا المدخل على الجوانب السلوكية للقرار الإداري وأبعاده النفسية والاجتماعية مهملًا الجوانب الفنية والبيئية للعملية الإنتاجية.

<sup>1</sup> شمس الدين عبد الله شمس الدين، مرجع سبق ذكره، ص 26.

بشكل عام فالنظرية الكلاسيكية تقوم على أن التصرفات التي يقوم بها متخذ القرار في أي تنظيم هي تصرفات رشيدة يسعى من خلالها لتحقيق أهداف التنظيم بأقل النفقات الممكنة، واعتمدت مفهوم النظام المغلق في اتخاذ القرار حيث لم تأخذ بعين الاعتبار إلا مجموعة محدودة من العوامل البيئية وخاصة ما يتعلق بالعلاقة بين نتائج البدائل الممكنة لحل المشكلة والمنفعة التي يحددها متخذ القرار.<sup>1</sup>

أما أصحاب النظرية السلوكية فقد انتقدوا فكرة النظام المغلق والرشد في اتخاذ القرارات واعتبروا التنظيم نظاما مفتوحا يتأثر بالعوامل الخارجية البيئية كما يتأثر بالعوامل الداخلية ويميزوا بين أنواع من الرشد وهي:

- الرشد الموضوعي: وهو السلوك الذي يسعى انطلاقا من الواقع الموضوعي إلى تعظيم المنفعة.
- الرشد الشخصي: وهو السلوك الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة مع الأخذ بعين الاعتبار القيود والضغوط التي تحد من قدرة متخذ القرار على المفاضلة والاختيار.
- الرشد التنظيمي: ويعبر عن سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف المنظمة.
- الرشد الفردي: ويعبر عن سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهدافه الشخصية.
- الرشد الإداري: يعبر عن السلوك الذي يعتمد على استخدام أفضل الطرق الإدارية في توجيه عمل الأفراد في المنظمة.
- الرشد التقني: ويعبر عن السلوك الإداري المتعلق بتطوير المعرفة العلمية والتقنية واستخدامها لتحقيق أهداف التنظيم.

<sup>1</sup> شمس الدين عبد الله شمس الدين، المرجع السابق، ص 26.



## 3- المدخل التسويقي:

لقد كان هم متخذ القرار في السابق زيادة كميات الإنتاج بثتى الوسائل وفق المبدأ السائد "تسويق ما ينتج" لكنه مع ارتفاع مستوى الإنتاجية كمًا وكيفا واشتداد المنافسة طغى المدخل التسويقي على عملية اتخاذ القرار والذي يقوم على مبدأ "إنتاج ما يسوق" بمعنى أن قرار الإنتاج كمًا ونوعًا وجودة مرتبط ارتباطًا وثيقًا أو مرهونًا بإمكانية تسويقه.

إلا أن المدخل التسويقي لا يأخذ بعين الاعتبار العلاقة الانعكاسية بين الإنتاج والتسويق والقيود الموضوعية والذاتية للعملية الإنتاجية، والجانب السلوكي للأفراد على العملية الاقتصادية برمتها.

والخلاصة أن المدخل الوظيفي بكل أشكاله قدم أفكارًا جيّدة حول اتخاذ القرارات إلا أنها تبقى مداخل جزئية تتناول المشكلة الإدارية من بعض جوانبها حسب فلسفة كل مدرسة في حين أنها لا بد وأن تتطوي على جوانب وأبعاد كثيرة ليكون القرار سليمًا، لكن في نفس الوقت يتأثر بالعوامل الذاتية التي تشكلها خبرة ومعرفة، وثقافة، وموقف، واتجاه متخذ القرار.<sup>1</sup>

## ثانياً: المدخل النظامي:

يعتمد في هذا المدخل على تطبيق نظرية النظم في دراسة المشاكل واستخلاص النتائج واتخاذ القرار بشأنها، ويتجسد المدخل النظامي في اعتبار أي مشكلة تتكون من عدد محدود من الأنظمة الجزئية التي تؤثر على عمل النظام ككل، وهذا يعني أنه لا بد من دراسة الظواهر من خلال علاقتها السببية، والمقصود هنا العلاقات الجوهرية التي ترتبط بعناصر النظام، وذلك بغية تحديد كيفية تأثيرها لتوجيهها.

<sup>1</sup> شمس الدين عبد الله شمس الدين، المرجع السابق، ص 27.



ويقوم المدخل النظامي على مبادئ أساسية نورد فيما يلي أهمها:

- 1- العلمية: تعني التزام الباحث أثناء البحث بالمنجزات البشرية العلمية، من حيث المبدأ والأسلوب ولا يكفي الباحث الإيمان بالعلم بل يجب أن يكون على إحاطة تامة بأسرار الظاهرة قيد البحث وقوانين حركتها وطبيعة سلوكياتها وأن يكون مسلحاً بالأساليب العلمية المناسبة لتسييرها وتوجيهها بمعنى أن يكون على دراية وخبرة تخصصية وملماً إماماً جيداً بأساليب وطرق البحث العلمي في مجال الظاهرة قيد البحث.
- 2- الموضوعية: وتعني الانطلاق في البحث من واقع الظاهرة والتجرد عن الذات بما تمثله التصورات الشخصية التي لا يكون الواقع الموضوعي مصدرها بل الرغبات والأمانى الذاتية وخاصة فيما يتعلق بحالة الظاهرة في المستقبل وهو ما ينصرف إليه القرار.
- 3- الشمولية: إن أي بحث جدي ودقيق لابد له من أن يأخذ بعين الاعتبار جميع علاقات الظاهرة الداخلية (العلاقات التي تربط عناصر النظام وأنظمتها الجزئية) والخارجية (علاقات النظام مع بيئته) وبالتالي لابد من تتبع العلاقات السببية الداخلية والخارجية بحيث تشمل جميع جوانب الظاهرة وحيثياتها.
- 4- التاريخية: يقوم هذا المبدأ على أن الظاهرة لا يمكن فهمها إلا في سياقها التاريخي (الزمني) ولا يمكن الإحاطة بالحالة الواقعية للظاهرة في الحاضر إلا من خلال دراسة سلوكياتها في الماضي وبالتالي لا يمكن تصور حالتها في المستقبل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شمس الدين عبد الله شمس الدين، المرجع السابق، 28.

## المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار

بما أن القرارات عنصر هام في العملية الإدارية فإن اتخاذها يكون وفق مجموعة من التقنيات والأساليب التي من شأنها إزالة الغموض وترشيد القرارات وقد تنوعت هذه الأساليب من كمية حديثة إلى كيفية تقليدية وهذا كالاتي:<sup>1</sup>

## أولاً: الأساليب التقليدية:

من واقع ما أشار إليه "سايمون" وآخرون يوجد عدد كبير من الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات من بينها:

1- الحكم الشخصي: سواء بالاعتماد على الخبرة السابقة أو بدونها.

2- التخمين.

3- المحاولة (التجريب).

4- التقليد: وطبقاً لهذا الأسلوب يقوم المديرون بتقليد المنظمات القائمة في مجال النشاط خصوصاً فيما يتعلق بقرارات التسعير أو أشكال التخفيف أو قنوات التوزيع وغيرها، وبالرغم من أن هذا الأسلوب شائع إلا أنه من الخطر الاعتماد عليه خاصة أن ظروف وخصائص الشركات تختلف عن بعضها البعض، أي أن ما يناسب شركة ما قد لا يناسب أخرى.

5- العصف الذهني: عبارة عن هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة، ويقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تحقق الهدف، ويعتمد هذا الأسلوب عادة على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص150.

وإثارة ذهنهم وتطوير حلول بديلة ثم مناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أفضل حل.

6- أسلوب دلفي: يعتمد على تحديد ومناقشة البدائل في اجتماع أعضائه غير موجودين وجها لوجه، ويتضمن هذا الأسلوب بعض الشروط كتحديد المشكلة وعرض الأسئلة على الخبراء كل على حدا وكذا تحليل آرائهم واستخلاص التقارير، ويعاب على هذه الطريقة أنها تناسب المشاكل المعقدة التي قد تحمل الانتظار أو التخطيط طويل الأجل.<sup>1</sup>

### ثانيا: الأساليب الحديثة:

تتميز هذه الأساليب بأنها تقلل أثر التحيز الناجم عن الأحكام الشخصية أو العاطفية إلى حد كبير وهي أساليب تعتمد على الطرق الرياضية أي أن نتائجها قابلة للقياس ونجد منها على سبيل المثال ما يلي:

#### 1- أسلوب تحليل التعادل:

يقوم على أساس تحليل العلاقة بين الإيرادات والتكاليف الخاصة بكل بديل، ويمكن استخدامه في اتخاذ العديد من القرارات:

◀ قرارات تحديد الطاقة الإنتاجية.

◀ قرارات التسعير.

◀ قرارات تخطيط الأرباح.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص151.

ولاتخاذ القرارات السابقة من خلال تحليل التعادل فإن الأمر يتطلب حساب ما يسمى بحجم التعادل والذي يتمثل في حجم الإنتاج الذي تتساوى عنده الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية.<sup>1</sup>

## 2- أسلوب القيمة المتوقعة:

يستخدم هذا الأسلوب في ظل ظروف الخطر، والخطر هو عبارة عن حدث من الممكن توقعه ومن ثم يمكن تقدير احتمالات حدوثه، ويختلف الخطر بهذا المفهوم عن حالة عدم التأكد، فعدم التأكد عبارة عن حدث لا يمكن توقعه ومن ثم لا يمكن التنبؤ به أو حساب احتمالات لحدوثه.<sup>2</sup>

## 3- أسلوب المراجعة بالفوائد:

يعتمد هذا الأسلوب نسبياً على الحكم الشخصي ولكن هذا الحكم يكون في ضوء بعض المعايير أو المؤشرات الموضوعية والذي يتم وفق السيرورة التالية:

1. القيام بحصر وتحديد معايير أو مؤشرات أو شروط الاختيار كالاتي:

1. السرعة.
2. الوفرة في الوقود.
3. الصلابة.
4. انخفاض تكلفة الإنتاج.
5. الأمان.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 151-152.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال 'الوظائف والممارسات الإدارية'، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 100.

ii. القيام بوضع مقياس تدريجي أو نسبي بالدرجات لمدى توافق كل معيار أو شرط من شروط الاختيار في كل نموذج (مشروع) مقترح كالاتي مثل:

2-	1-	0	1+	2+
----	----	---	----	----

حيث أن:

- الدرجة 2+ تمثل أحسن أداء أو أحسن قيمة للنموذج.

- الدرجة 1+ تمثل أعلى من المتوسط.

- الدرجة 1- تمثل أداء أقل من المتوسط.

- الدرجة 2- تمثل الأداء السيء.

iii. ثم نقوم بجمع الدرجات التي حصل عليها كل نموذج والمقارنة بينها والذي يحصل على أكبر قيمة هو النموذج المختار والأفضل.<sup>1</sup>

#### 4- شجرة القرارات:

هي تمثيل بياني يظهر سهولة تركيب عملية اتخاذ القرار وما يحويه من بدائل وحالات الطبيعة والنتائج المترتبة عنها.

تفيد شجرة القرارات في عرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة مبسطة ومنطقية تمكن المدير من فهم وتقييم البدائل المختلفة.<sup>2</sup>

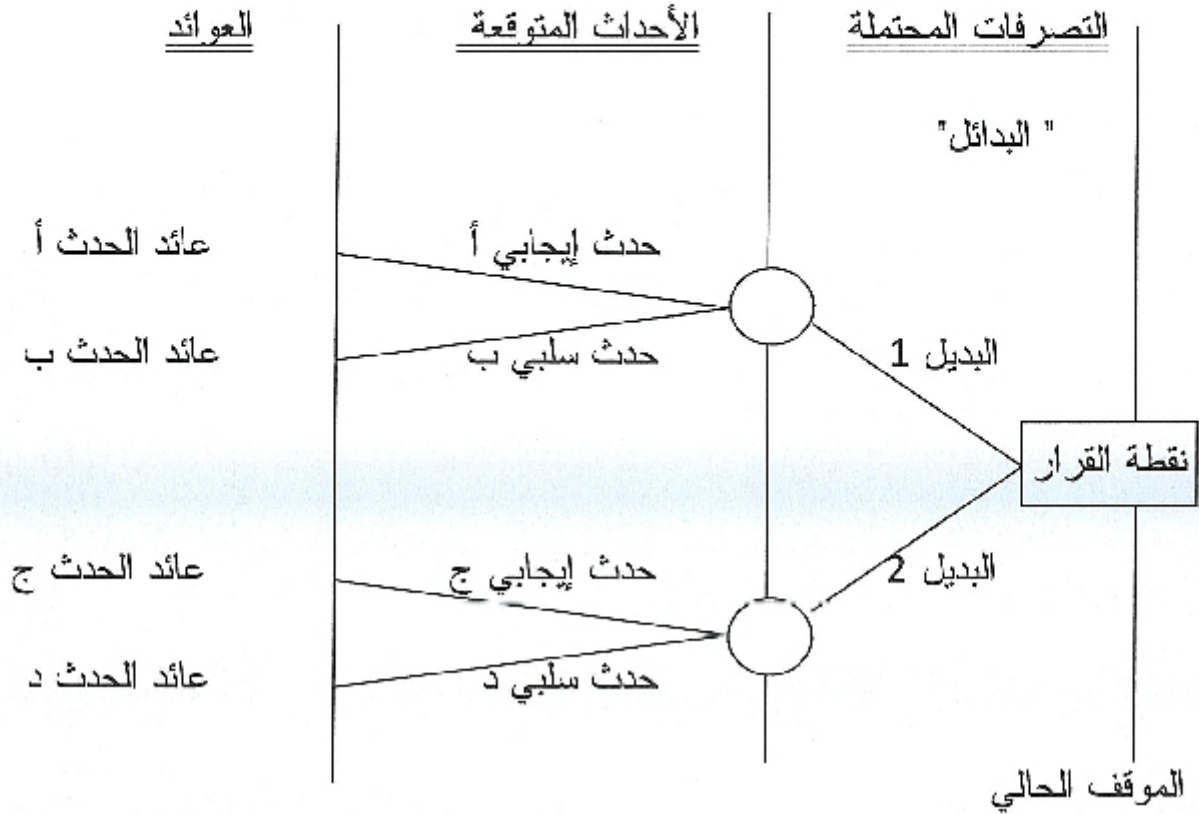
وتعتمد شجرة القرارات أيضا على الاحتمالات المتوقعة للمفاضلة بين البدائل من خلال نتائج احتمالاتها وذلك كما في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 102-103.

<sup>2</sup> كاسر نصر منصور، مرجع سبق ذكره، ص 143.



الشكل رقم 01: شجرة القرار



والقيمة المتوقعة للبدائل هي حاصل ضرب العائد في الحدث المتوقع

المصدر: عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال "الوظائف والممارسات الإدارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 106.

### 5- أسلوب العوامل المرجحة بالأوزان:

يتشابه هذا الأسلوب مع أسلوب المراجعة بالقوائم، وتعتمد فلسفة هذا الأسلوب على تحديد العوامل التي يتم في ضوءها المفاضلة بين البدائل على أساس كمي، وعادة ما تكون مشتركة بين البدائل محل الدراسة وهذا وفق الخطوات التالية:

1. تحديد العوامل التي سيتم على أساسها المفاضلة بين البدائل.
2. إعطاء وتقدير قيمة معينة بالنقط أو الدرجات لكل عامل من العوامل في ضوء الأهمية النسبية للعوامل الأخرى.
3. إعطاء كل عامل من العوامل درجة أو عدد من النقط أو قرين كل بديل من البدائل محل المفاضلة على حسب مدى التوفر النسبي لهذا العامل في البديل.
4. جمع الدرجات التي حصل عليها كل بديل من البدائل من واقع توزيعات الدرجات أو النقط على العوامل.
5. اختيار البديل الأفضل الذي حصل على أعلى مجموع كلي للدرجات أو النقط.<sup>1</sup>

#### 6- البرمجة الخطية:

تعتبر البرمجة الخطية إحدى الأدوات الأخرى المساعدة في عملية اتخاذ القرارات والتي يمكن التعبير عنها في شكل بياني ورياضي، حيث تستخدم هذه الأداة بصفة خاصة في تحليل الأوضاع التي يمكن التعبير عنها في شكل خطي أي علاقات خطية أو مستقيمة.

تكون العلاقة خطية إذا تغير المتغير بطريقة مباشرة نتيجة أي تغير في قيمة المتغير الآخر، حيث نجد أن معظم النماذج المستخدمة في الاقتصاد القياسي هي خطية، فالتغير في المتغير س يؤدي إلى حدوث تغير في المتغير ص، فمثلاً إذا تطلب الأمر 5 دقائق لإنتاج الوحدة من المنتج فهذا يعني إنتاج 10 وحدات يستغرق 50 دقيقة، ويمكن استخدام وتطبيق البرمجة الخطية في عديد من المشاكل والمجالات بالتنظيم والتي منها:

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 108.

- 1- تخصيص واستخدام موارد الشركة أفضل استخدام.
- 2- تحديد العلاقات بين السعر والحجم.
- 3- تحديد المزيج الإنتاجي الأمثل.
- 4- تقليل تكلفة التخزين والتوزيع.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: سيرورة اتخاذ القرار ومعوقاته

تختلف عملية صنع القرار عن عملية اتخاذ القرار حيث تعتبر الأخيرة كخطوة نهائية من خطوات عملية صنع القرار وبالتالي فهذه العملية تواجهها عدة مشاكل قد تؤدي إلى التأخير في صدورها أو جعلها تلقى الكثير من المعارضة، كما أن هذه القرارات قد تتخذ بشكل جماعي أو فردي.

### المطلب الأول: متخذو القرار

تتخذ القرارات عادة إما على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة وهذا كما يلي:

#### أولاً: القرارات التي يتخذها الفرد:

إن فكرة اتخاذ القرار بواسطة المدير الواحد هي امتداد لعصر المالك الذين كانت لهم حرية التصرف وإصدار الأوامر دون تدخل رعييتهم، وفي وقتنا الحالي فالقرارات الخاصة بمقابلة الطوارئ والحالات تعتبر أفضل النماذج التي يتخذها الفرد، لأن في هذه المواقف لا مجال للنقاش أو التوفيق بين الآراء والأفكار المختلفة، إلا أن المدير مهما بلغت قدراته وخبراته قد لا يستطيع أن يصل في جميع الظروف والأوقات إلى القرار

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص ص 109-111.

الصحيح، لأنه قد يواجه صعوبة الحصول على جميع المعلومات اللازمة لهذا القرار، وأن آثار القرار تظهر بعد اتخاذه. ومن الشروط الواجب توافرها في متخذ القرار ما يلي:

- 1- ترتيب الحقائق: يعتمد أمر اتخاذ القرار الفعال على الحقائق وليس على الآراء الشخصية، وأكثر المسيرين براعة ومهارة وخبرة يعلمون أنه عندما تكون المشكلة معقدة أو مستعصية الحل، فلا بد أن يكون هناك نقصا في الحقائق.
- 2- إستشارة الأحاسيس الشخصية: على المسير أن لا يهمل حدسه وتخمينه في اتخاذ القرارات.

3- التأكد من سلامة التوقيت: لقد توصل الباحثون في جامعة كولومبيا أن الفرد حينما يكون محبطا فإن تصرفاته تكون عدوانية، أما عندما يكون مزاجه جيد فإن سلوكياته تتأرجح نحو التسامح والتوازن. لذلك فعلى متخذ القرار أن يأخذ في الحسبان حالته العاطفية قبل اتخاذ أي قرار وكذلك الوقت المناسب.

4- ضبط النفس: إن أكثر المسيرين فعالية هم الذين يعون تصرفاتهم جيدا عند اتخاذ القرارات ولا يغيرونها بتغير أمزجتهم كي تكون قرارات مستقرة وفعالة.<sup>1</sup>

وفي الأخير يمكن القول أن متخذ القرار مهما بلغت خبرته ودرجة نكاهه وحسن تدبيره للأمور فإنه يحتاج إلى المعلومات اللازمة أو الأفكار النيرة الإضافية التي قد يحصل عليها من غيره.

**ثانيا: القرارات التي تتخذها الجماعة:**

يفضل الكثيرون القرار الجماعي كونه يسمح بالمناقشات العادية غير الرسمية، ويمنح الذين يستأثرون بالقرار فرصة المشاركة في تكوينه ويساعد على تنمية روح

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، ديوان النشر والطباعة، مصر، 2000، ص ص 120-123.



الفريق، وكذا تطوير المفاهيم والمعارف وتنمية الحلول وتحسينها، لكن في الحياة العملية فإن مساهمة كل عضو لا تكون بنفس القدر فالبعض يساهم بقدر أكبر من غيره، وقد تلقى الآراء والأفكار المعارضة من البعض الآخر.

وأحيانا قد تستخدم اللجان للقيام بدور الجماعة عند اتخاذ القرار وقد تكون للجان سلطة اتخاذ القرار أو قد يقتصر دورها فقط على تقديم النصائح والإرشادات.

لكن كثيرا ما تكون قرارات اللجنة عبارة عن توفيق بين آراء الأعضاء، وليست قائمة على أساس أحسن حل ممكن. لذلك فعندما يظهر اختلاف في الآراء بين أعضاء اللجنة يظهر خطر إقرار حل وسط.

وهناك الكثير من دعاة القرار الجماعي يشيدون بأهمية مساهمة كل من المديرين والعاملين، لكن مهمة اختيار البديل الواجب إتباعه تبقى بالضرورة مهمة فردية وهذا حتى يتمكن المسير من الاحتفاظ بمكانته الإدارية.

والغرض الحقيقي من المنسول على الاقتراحات من الآخرين هو تزويد المسير بفهم أفضل للمسألة موضوع القرار، لذا فالكثير من المستشارين لا يقومون باتخاذ القرار، وإنما يقترحون الإجراءات ويساعدون في تحديد وتوضيح وجهات النظر، والبدايل والنتائج المتوقعة، وفي المقابل كل هذه المقترحات والآراء المقدمة يجب تقييمها بدقة من طرف المسير نفسه اعتمادا على قدرته الذاتية.

فمن خلال المعلومات المقدمة للمسير بالإضافة إلى خبرته وتجاربه الفردية يستطيع أن يخلق مدخلا جديدا يناسب المشكلة المعنية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 248.



## المطلب الثاني: عملية صنع القرار

عملية صنع القرار هي عملية تتضمن عدة خطوات ومراحل وتتداخل فيها عوامل متعددة ومتباينة وتؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرار معين.

وتتلخص خطوات عملية صنع القرار في 7 خطوات كما يلي:<sup>1</sup>

## أولاً: تحديد المشكلة وتعريفها:

الوظيفة الأولى في اتخاذ القرار هي الوصول إلى المشكلة الحقيقية وتحديدتها تماماً، حيث تبدأ عملية اتخاذ القرار بوجود مشكلة ما، أي اكتشاف المديرين أن خلا ما قد ظهر خلال سير العمل، وأن فرقا قد حصل بين الواقع الحالي لأداء العمل والواقع الحاصل نتيجة سير العمل وأدائه، وهذه الخطوة هي بالتحديد خطوة جمع المعلومات وهضمها وتوصيلها لتحديد المشكلة وتعريفها والمطلوب إيجاد حل لها.

## ثانياً: تحليل المشكلة:

يتم تحليل المشكلة بغرض فهمها عن طريق التعرض لـ 4 محاور أساسية هي:

أولاً: مستقبلية القرار (والمتمثلة في حدود الوقت الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج معينة والسرعة التي يمكن بعدها أن يبطل القرار المتخذ).

ثانياً: أثر القرار المتخذ على مجالات ووظائف أخرى.

ثالثاً: عدد الاعتبارات النوعية والتي تدخل في اتخاذه.

رابعاً: هل هي قرارات فريدة أو قرارات متكررة.

<sup>1</sup> منى عطية خزام خليل، مرجع سبق ذكره، ص 104.

## ثالثاً: تحديد الحلول البديلة:

لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من الحلول البديلة لكل مشكلة، وتتضمن هذه الخطوة تطوير بدائل واضحة ومقبولة أو اكتشاف بدائل جديدة مبتكرة تعود بالنفع على صانع القرار، وأهمية هذه الخطوة تكبر مع حجم القرار وأهميته أو القرارات الواجب اكتشافها وتطويرها.

وتعنى هذه الخطوة بتعداد البدائل المتاحة وتسجيلها وليس باختيار البديل أو البدائل المفضلة حيث تختلف طبيعة البدائل حسب طبيعة المشكلة.

## رابعاً: تقييم البدائل والاختيار:

تهتم هذه الخطوة بدراسة كل حل من الحلول البديلة دراسة وافية بناءً على ما توفر من بيانات ومعلومات كافية وحديثة ودقيقة، ثم اختيار الحل الذي يكون أقل تكلفة ويحقق الهدف بفاعلية أكثر، حيث يتم القبول ببديل من بين بقية البدائل لارتباطه بثلاث أمور وهي:

- 1- جدوى البديل.
- 2- ملائمة البديل لشروط قبوله من متخذ القرار.
- 3- النتائج المتوقعة من اختياره.

## خامساً: التنفيذ:

فالقيمة الحقيقية لأي حل أو قرار في موقف معين تكمن في قيمته الفعلية في تخطي المشكلة، لذلك فإن الحل البديل يحدد بإمكانية تقبله وتنفيذه ومدى مطابقتها لنتائجه لما كان

متوقعا له، ويتوقف نجاح هذا الحل على مدى سلامة الطريقة المتبعة في تنفيذه.<sup>1</sup>

#### سادسا: متابعة التنفيذ:

هذه الخطوة لا تقل أهمية عن باقي الخطوات، ولذلك على المسئول أن يتابع دائما تنفيذ القرار (الحل) الذي توصل إليه عن طريق الحصول على تقارير مستمرة عن التنفيذ حتى يستطيع أن يعالج أي انحرافات قد تظهر أثناء التنفيذ قبل فوات الأوان.

#### سابعا: التقييم:

التقييم هو الخطوة النهائية بعد وضع القرار موضع التنفيذ وهو يعني تقييم فاعلية القرار، أي خطوة التأكد من أن القرار المتخذ قد حقق النتائج المرجوة منه، وقد ينظر إلى هذه الخطوة على أنها خطوة رقابية وتقييمية في الوقت ذاته، وهي رقابية كون الهدف منها التأكد أن المشكلة قد حلت، وأن الحل المرافق للبديل الذي وقع عليه الاختيار أثبت جدواه.<sup>2</sup>

#### المطلب الثالث: المشاكل و المعوقات التي تعترض عملية صنع القرار

تتصف عملية اتخاذ القرارات بالصعوبة والتعقيد فكثيرا ما يجد الإداري نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب وهذه العوائق تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> منى عطية خزام خليل، المرجع السابق، ص ص 105-106.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 107.

**1- صعوبة إدراك المشكلة وتحديدها:**

كثيرا ما تكون المشاكل التي يراجعها الإداري مرتبطة ببعضها وتتداخل مسبباتها مع نتائجها مما يجعل الإدارة غير قادرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهودها لمعالجة المظاهر الفرعية للمشكلة والأعراض وتهمل المشكلة الأساسية لعدم قدرتها على تحديدها وتعريفها.

**2- عدم القدرة على تحديد الأهداف:**

إن متخذي القرارات يسعون دائما إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من وراء هذه القرارات وهذه الأهداف ترتبط ببعضها البعض أحيانا وقد تتعارض أحيانا أخرى، كما قد تختلف من حيث أهميتها مما يتطلب من الإداري أولا التمييز بين الأهداف المهمة والأقل أهمية وكذلك للتنسيق بين الأهداف.

**3- عدم القدرة على تقييم البدائل:**

في بعض الأحيان يجد الإداري صعوبة في تقييم البدائل حيث يصعب عليه إيجاد معايير يستخدمها لتقييم وتحديد المزايا والعيوب لكل بديل وتزداد هذه الصعوبة حينما تتعدد الأهداف.

**4- صعوبة الاختيار والمفاضلة بين البدائل:**

تعد القدرة على المفاضلة بين البدائل وتحديد مدى سلامة القرار وصحته من أهم المشاكل التي تواجهها الإدارة عند اتخاذها لقرارات مختلفة وخاصة عند التشابه النسبي بين كل بديل، أو عدم معرفة قيمة كل نتيجة أو عدم توفر المعلومات الكافية وكذا عدم قدرة على التنبؤ بالنتائج المرتبة عن كل بديل من البدائل المتاحة.

**5- نقص المعلومات والبيانات اللازمة:**

يعد عدم توفر المعلومات الكافية لاتخاذ القرار من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث، حيث يجب أن



تعطي صورة محددة عن بيئة العمل وظروفها وإمكانيته، وتوضح لها الأوضاع القائمة خارج المؤسسة وداخلها وتساعد في اتخاذ قرارات سليمة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: أشكال وأنماط اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ومحور نشاطها، وتتأثر هذه العملية بطبيعة واتجاهات القائمين عليها، كما أن للقرارات أنواع وتصنيفات حسب درجة أهميتها وكذا الحاجة إليها وغيرها من المعايير كل حسب طبيعة التنظيم السائد.

### المطلب الأول: أنماط اتخاذ القرار

هناك مداخل عدة لدراسة أنماط اتخاذ القرار إلا أن أهمها ما يلي:

#### أولاً: من حيث تعامل المديرين مع حل المشكلات:

حيث يتم تقسيم المدراء أو متخذي القرار إلى ثلاثة أنواع كما يلي:

- 1- المتجنب للمشكلة: هذا النوع يتجنب الاحتكاك مع عوامل المشكلة أي يهمل كل ما من شأنه إثارة المتاعب في عملية اتخاذ القرار إلى درجة أنه يهمل المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تثير المشاكل أمامه.
- 2- يواجه المشكلة ويحلها: يتصف هذا النوع بكونه حيادي بحيث أنه يترصد وقوع المشكلة وفي حالة وقوعها فإنه يتعامل معها بشكل اعتيادي.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، نظام المعلومات لاتخاذ القرارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص108.



3- يبحث عن المشكلة: وهذا النوع يبحث عن أية مشكلة لغرض حلها ومعالجتها وهو على استعداد لما هو غير متوقع من إفرزات تنجم عن هذه المشكلة.<sup>1</sup>

ثانيا: من حيث الأبعاد الفكرية:

يطرح المفكرين هنا نوعين من الأبعاد الأساسية:

البعد الأول: طريقة التفكير للمديرين:

حيث أن هناك من المدراء من يحاول جاهدا لأن يكون رشيدا أو منطقيا في تفكيره مع المعلومات التي لديه ليتأكد من أنها منطقية ومتناسقة قبل أن يتخذ القرار، وهناك من يحاول أن يكون خلاقا ومدركا معنودا في ذلك على حدسه وتحسيناته.

البعد الثاني: يتعلق بوضوح أو غموض المشكلة:

حيث أن هناك من المدراء من يعمل جاهدا على أن يكون لديه ترتيب للمعلومات المتناسقة من أجل إزالة أي غموض عن المشاكل التي يواجهها علما بأن هناك من متخذي القرار من يهوى التعامل مع المشكلات ذات المستوى العالي من الغموض.

ثالثا: من حيث الوقت الذي تستغرقه عملية اتخاذ القرار:

فإذا نظرنا إلى تفاصيل عملية القرار والوقت الذي تستغرقه فإننا بالإمكان أن نميز بين ثلاثة أنماط لمتخذي القرار وهي:

1- الانعكاسي: حيث أن متخذ القرار من هذا النوع يعمد إلى اتخاذ قرارات سريعة دون أخذ الوقت اللازم لجمع المعلومات اللازمة ودون النظر في جميع البدائل المتاحة.

<sup>1</sup> مؤيد الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، للوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص40.

2-التأملي: في هذه الحالة يأخذ متخذ القرار الوقت الأطول في بناء قراراته، حيث يهتم بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات وأكثر عدد ممكن من البدائل وكذلك فهو يفكر أكثر، ولكنه يبدأ بالعمل فعلا عندما يحين وقت الفعل.

3-الثوقيت الوسط: هذا النوع من متخذي القرار يعتمد إلى اتخاذ القرار وبدون تأخير أو ممانلة، حيث يعرف متى تكون المعلومات والبدائل المتوفرة لديه كافية.<sup>1</sup>

رابعاً: من حيث مدى استخدام المدير لسلطته الرسمية:

تم طرح هذا النمط من اتخاذ القرار في إطار طبيعة السلطة مع المرؤوسين ونميز هنا سبعة أنماط وفقاً لمدى استخدام المدير لسلطته الرسمية ودرجة الحرية المتاحة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات كما يلي:

**النمط 1: يتخذ المدير القرار ويبلغه للمرؤوسين:**

في هذه الحالة يحدد المدير المشكلة ويدرس الحلول البديلة ويختار أحدها ويبلغ المرؤوسين بالقرار من أجل أن يقوموا بتنفيذه، لا يترك المجال هنا للمرؤوسين في صنع القرارات، وقد يلجأ إلى التهديد باستخدام سلطته إذا شعر أن المرؤوسين لا يريدون تنفيذ قراره.

**النمط 2: يتخذ المدير القرار ويشرحه للمرؤوسين:**

يقوم المدير بتحديد المشكلة ويصل إلى قرار بشأنها، ولكنه بدلا من أن يبلغه للمرؤوسين فهو يحاول أن يقنعهم بقبوله. فيقوم بشرح أبعاد القرار وإظهار المزايا والمكاسب من وراء تنفيذه، بهدف التغلب على أية مقاومة.

<sup>1</sup> مؤيد الفضل، المرجع السابق، ص41.

**النمط 3:** يعرض المدير القرار ويناقشه مع المرؤوسين:

بموجب هذا النمط، يكون المدير قد اتخذ قرارا ولكنه يتيح الفرصة للمرؤوسين لمناقشته وذلك بطرح الأسئلة، والاستفسار عن جوانب القرار بعمق، وما يترتب عليه من انعكاسات، ويقدر موقف المدير وسبب اتخاذه القرار.<sup>1</sup>

**النمط 4:** يتخذ المدير قرارا مبدئيا قابلا للتغيير:

في هذا النمط يستطيع المرؤوسون أن يؤثروا على عملية اتخاذ القرار ولو بدرجة بسيطة، فالمدير يحدد المشكلة موضوع القرار ويحللها ويكون في الغالب قد توصل في داخله إلى القرار المناسب بشأنها ولكنه قرار مبدئي، وبالتالي فإنه يعرض قراره المقترح على مرؤوسيه ليستمع إلى آرائهم ويتعرف على ردود فعلهم ولكنه يحتفظ لنفسه بحق اتخاذ القرار النهائي.

**النمط الخامس:** يعرض المدير المشكلة ويستمع للاقتراحات ثم يتخذ القرار:

في هذا النمط لا يكون المدير قد اتخذ قرارا، وبالتالي فإنه يمنحهم الفرصة لتقديم الاقتراحات والحلول المناسبة، ويتمثل دور المدير في البداية في عرض المشكلة التي تحتاج إلى قرار ويطلب من المرؤوسين بيان وجهات نظرهم بالنسبة لهذه المشكلة وآرائهم بالنسبة لأبعادها وانعكاساتها على المؤسسة وتصوراتهم بالنسبة لحلها، ويكون النقاش مفتوحا لطرح البدائل، وفي النهاية يختار المدير الحل المناسب من البدائل التي تمت مناقشتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مؤيد الفضل، المرجع السابق، ص ص 41-42.

<sup>2</sup> مؤيد الفضل، المرجع نفسه، ص 43.

النمط السادس: يحدّد المدير الإطار العام وتتخذ الجماعة القرار:

في هذا النمط يفوض المدير للجماعة صلاحية اتخاذ القرار ولكنه يقوم أولاً بتحديد المشكلة موضوع القرار والحدود التي يجب أن تنقيد بها الجماعة في التوصل إلى قرار مناسب، كالمخصصات المعتمدة في الميزانية والتي لا يجب تجاوزها، وفي إطار ذلك فإن أي قرار تتوصل إليه الجماعة يعتبر مقبول، إذ يتبناه المدير ضمن القيود المحددة مسبقاً.

النمط السابع: تتخذ الجماعة القرار ضمن سياسة المنظمة وأنظمتها:

يمثل هذا النمط أقصى درجات الحرية المتاحة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات، فالجماعة هي التي تحدد المشكلة وتطرح البدائل وتناقشها وتتخذ القرار المناسب ويقوم المدير بدور العضو المشارك في الجماعة ويلتزم بما اتخذه من قرارات والقيود الوحيدة على حرية الجماعة هي القيود التنظيمية التي تحددها سياسة المنظمة وقوانينها وأنظمتها، وهذا النمط نادر الوجود في الواقع، ومن الأمثلة على ذلك الجامعات ومؤسسات البحث العلمي حيث تفوض صلاحية وضع الخطة الدراسية للأساتذة وخطة البحث العلمي للباحثين.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: تصنيفات القرارات

يمكن التفريق بين أكثر من نوع من القرارات التي يتخذها المدراء في منظمات الأعمال المعاصرة، وتشتمل هذه الأنواع على ما يلي:

أولاً: القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

<sup>1</sup> مؤيد الفضل، المرجع السابق، ص 44.



إن المشكلات والفرص التي تواجه المديرين في منظمات الأعمال تختلف من حيث طبيعتها، وكذلك من حيث المعرفة أو الخبرة السابقة بها، وبناء على ذلك فإن هناك مشكلات تواجه المدير تتسم بأنها بسيطة وغير معقدة حيث لا تحتاج إلى جهود كبيرة للتعامل معها واتخاذ القرارات المناسبة لحلها، كما أن مثل هذه المشاكل قد لا تحتاج إلى معلومات جديدة حيث أن للمدير خبرة سابقة بها، فهي متكررة ومن ثم يصبح القرار الخاص بها روتينياً، ومن ناحية أخرى، فإن هناك مشكلات تواجه المدير تتسم بالتعقيد والصعوبة، وتحتاج إلى معلومات حيث أنها غامضة أو غير مألوفة وليس للمدير خبرة سابقة بها، كما أن مثل هذا النوع من المشكلات قد ينطوي على متغيرات متنوعة ومتداخلة، ولها من الآثار المتنوعة والمتشابكة، ومن ثم فهي إذن غير روتينية أو غير متكررة وتحتاج إلى دراسة وتحليل ووضع البدائل وتقييمها واتخاذ القرار المناسب لحلها.

ومنه يمكن القول أن القرارات المبرمجة هي تلك المرتبطة بالمشاكل البسيطة والمتكررة والتي للمدير خبرة سابقة وكافية بها، أما القرارات غير المبرمجة فهي التي ليس للمدير خبرة سابقة وكافية بها، ولا يمكنه التنبؤ بآثارها أو نتائجها.

#### ثانياً: القرارات المتوقعة والقرارات غير المتوقعة:

إن القرارات المتوقعة هي التي تستمد مباشرة من الخطة أو كنتيجة تحويل الخطة إلى برنامج تنفيذي محدد، وهي أقل بكثير بالمقارنة بالضغوط التي يتعرض لها عند القرارات غير المتوقعة التي يُعتبر اتخاذها مفاجئاً كمواجهة تخفيض الأسعار في السوق، أو مواجهة أزمة مفاجئة مع بعض العملاء.

## ثالثًا: القرارات قصيرة الأجل والقرارات طويلة الأجل:

إن القرارات التي يتخذها المدراء في منظمات الأعمال خاصة على المستويات الإدارية الأقل تنسم عادة بأنها قصيرة الأجل، أي تنصب على فترات قصيرة في المستقبل (أسبوع/ شهر وربع، سنوية ونصف سنوية، سنوية)؛ كالقرارات الخاصة ببرامج التدريب للعاملين أو مكافآتهم أو شراء احتياجات المنظمة، أما القرارات الخاصة باختيار موقع فرع جديد، أو تغيير مواعيد العمل فهي أمثلة على القرارات طويلة الأجل، والتي عادة تنسم بدرجات عالية من عدم التأكد بالمستقبل ومتغيراته، وتكون هناك صعوبة في توفير المعلومات الكافية والدقيقة وتتزايد احتمالات التغيير فيها على عكس القرارات قصيرة الأجل التي ترتبط غالبًا بمتغيرات يمكن التحكم والسيطرة عليها.<sup>1</sup>

## رابعًا: القرارات الابتكارية ذات الأفكار النيرة:

إن مجال العمل الإداري هو في الواقع مجال غني بالإبداع والابتكار والتجديد، ومن هنا فكثير ما تتولد لدى المدير الأفكار الجديدة والخلاقة والتي يجب أن يتم ترجمتها إلى قرارات في موقف معين، وتأتي غالبًا مثل هذه الأفكار المبتكرة من الخبرة والممارسة والاحتكاك بالمواقف، أو تأتي نتيجة للقدرة على التخيل التي يتحلى بها المدير أو من خلال النظرية التحليلية الثاقبة للأمر والمواقف المحيطة، فكثيرًا ما يترتب على مثل هذه الأفكار اتخاذ قرارات تتعلق بمنتج جديد أو بتعديل في برنامج حالي.<sup>2</sup>

إضافة إلى الأنواع السابقة الذكر هناك تصنيفات أخرى للقرارات حسب مستوياتها الأولى استراتيجي والثاني تكتيكي أو عملي، ويعتبر تقسيم Ansoff من أهم

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال "نظريات ونماذج وتطبيقات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 246-247.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، المرجع نفسه، ص 247-248.

التقسيمات لأنه يناسب التقسيم المعمول به في التحليل حسب الأنظمة في الإدارة بالإضافة إلى تقسيم Musshe.

أولاً: ترتيب القرار حسب Ansoff :

يفصل Ansoff هنا بين مجال الإدارة الذي يشمل القرارات من جهة والمجال المادي المعبر عن العمليات الإنتاجية المقدمة على شكل منتج المؤسسة بإدخال الموارد وإخضاعها للتحويلات باستعمال الطرق والمعلومات المناسبة وبالتالي فهو يقسم القرارات إلى ثلاثة أنواع:

### 1-القرارات العسلية أو التشغيلية:

تهدف إلى تحقيق أكبر ربح من عملية الاستغلال اليومية ومنها تحديد الأسعار، ترويج المبيعات، برنامج الإنتاج، مستوى المخزونات ... إلخ.

وبالتالي فهي ترتبط بالنشاط المتكرر في المدى القصير وفي هيكل ما، وبذلك فالأعمال نفسها هي التي تنتج الحاجة لمثل هذه القرارات، تمتاز بقابليتها للبرمجة، كذلك بالإمكان أن تتخذ في إطار معين أو في سياسة محددة مسبقاً.

### 2-القرارات الإدارية:

ترتبط بهيكل المؤسسة وحياسة الموارد، وأنظمة المعلومات والاتصال، علاقات سلطة هرمية، تقسيم وتنسيق الأعمال من أجل تحقيق أعلى كفاءة، تنشأ أساساً أو تتولد عن القرارات الإستراتيجية أو عن سوء التوازن في العملية التنفيذية من أمثلتها ما يلي:

- القرارات الخاصة بإجراءات توزيع الموارد على استخداماتها البديلة.
- القرارات الخاصة بتنظيم الموارد وتملكها وتمييزها.

- القرارات التنظيمية المرتبطة بتدفق المعلومات وتحديد الحريات والصلاحيات المخولة للأفراد (السلطة) وكذلك المسؤولين.

### 3-القرارات الإستراتيجية:

تعنى بالاختيارات الكبرى للمؤسسة، تهدف إلى التنمية والتوجهات فيما يتعلق بالإنتاج، أو نوع النشاط والمنتوج أي السوق الذي تتموقع فيه المؤسسة أو تريد الدخول إليه، وبالتالي فهي القرارات التي تأتي بعد عمليات التحليل والإعداد، تتميز بالتعقيد واستعمال أدوات معينة في المجال الاستراتيجي، كذلك تتصف بأنها غير متكررة كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها.<sup>1</sup>

### ثانيا: ترتيب القرارات حسب Musshe:

يقترح Musshe ترتيب القرارات كما يلي:

#### 1-قرارات استراتيجية:

و هي الاختيار الذي تقوم به المؤسسة لسلوك شامل، ولمدى طويل.

#### 2-قرارات تكتيكية:

وهي تطبيق للقرارات الإستراتيجية في المديين المتوسط والقصير المتعلقة بتنظيم الموارد الضرورية.

#### 3-قرارات إدارية:

تضمن في المدى القصير تسيير الوسائل.

#### 4-قرارات ميكانيكية:

تضمن العمل اليومي للمؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كاسر نصر منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص28-29.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص123.



إذن فالمؤسسة تقوم باتخاذ مجموعة من القرارات لمواجهة مشاكلها اليومية وكذا تحديد خططها المستقبلية، وتبقى القرارات الإستراتيجية من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة لأهميتها وسنعرض فيما يلي أهم خصائص ومميزات القرار الإستراتيجي.

### المطلب الثالث: خصائص القرار الإستراتيجي

تمتلك القرارات الإستراتيجية خصائص معينة تميزها القرارات الإدارية الأخرى نذكر منها:

1. إن القرار الإستراتيجي يتعلق أو يرتبط بمجال نشاط المنظمة، حيث أن القرار الإستراتيجي يحدد ما إذا كانت المنظمة ستركز على نشاط أو قطاع معين أو أنها ستمارس عدة نشاطات، وتكمن أهمية هذه الخاصية أن موضوع مجال النشاط للمنظمة يحدد للمسؤولين الإداريين تصور حدود المنظمة.
2. القرارات الإستراتيجية تعمل على مطابقة نشاط المنظمة وظروف البيئة التي تعمل بها.
3. القرارات الإستراتيجية تعمل على إحداث المجانسة بين نشاط المنظمة مع مواردها، وهي لا تهتم بمواجهة تهديدات البيئة أو الاستفادة من فرصتها فقط، ولكنها أيضا
4. تعمل على مقابلة موارد المنظمة مع هذه الفرص والتهديدات.
5. تمثل الموارد بعدا أو مضمونا جوهريا في القرارات الإستراتيجية للمنظمة، فالمنظمة التي تأخذ قرارا إستراتيجيا بتوسيع نشاطها على مستوى عالمي يكون لزاما عليها تبعا لهذا القرار أن توفر الموارد اللازمة لتنفيذ هذا القرار سواء كانت هذه الموارد مادية أو مهارات وخبرات فنية.

6. تؤثر القرارات الإستراتيجية على القرارات العملية من حيث الحاجة إلى إصدار مجموعة قرارات تشغيلية بعد أي قرار إستراتيجي، وذلك لمعالجة ما يترتب من تغيرات ناتجة عن القرارات الإستراتيجية.

7. إن القرارات الإستراتيجية لا تتأثر فقط بالقوى البيئية وبتوفير الموارد، ولكنها تتأثر أيضا بقيم وتوقعات أولئك الذين يمتلكون القوة داخل المنظمة وخارجها، ففي حالات كثيرة ينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات هؤلاء الذين يمتلكون تأثيرا كبيرا على المنظمة.

8. تمتلك القرارات الإستراتيجية خاصية التأثير بعيد المدى على المنظمات.<sup>1</sup>

والجدول الموالي يوضح أبرز الفروقات بين القرار الاستراتيجي والقرار التشغيلي.

**جدول رقم 01 : الفرق بين القرار الإستراتيجي والقرار التشغيلي**

نوع القرار الأبعاد	القرار الإستراتيجي	القرار التشغيلي
المشكلة	اختيار مزيج الأسواق والمنتجات الذي يعظم العائد المتوقع من الاستثمار.	تعظيم نواتج العمليات.
طبيعة المشكلة	تخصيص الموارد على الفرص المتاحة في مجال (الأسواق / المنتجات).	<ul style="list-style-type: none"> <li>التوازن في تخصيص الموارد وتوزيعها بين المجالات الرئيسية للوظائف.</li> <li>جدولة إجراءات تخصيص الموارد وتنفيذ الإشراف والرقابة.</li> </ul>

<sup>1</sup> ظاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص ص 158-159.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد أهداف العمليات التشغيلية .</li> <li>• تحديد مستويات المنتجات والأسعار.</li> <li>• جدولة الإنتاج والمخزون.</li> <li>• استراتيجيات التسويق وسياساته والنمو والتطور.</li> </ul>	<p>تتركز حول إستراتيجية التنويع وعلى التوسيع والجوانب المالية وطرق النمو وتوقيتاته.</p>	<p>القرارات الأساسية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا مركزية القرارات.</li> <li>• انخفاض المخاطر وعدم التأكد.</li> <li>• تعدد القرارات.</li> <li>• متكررة وتتوالد ذاتياً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مركزية القرارات</li> <li>• عدم التأكد والمخاطرة عالية.</li> <li>• قرارات غير روتينية.</li> <li>• قرارات لا تتكرر ذاتياً.</li> </ul>	<p>الخصائص</p>
<p>الإدارة التنفيذية.</p>	<p>الإدارة العليا.</p>	<p>المسؤولية</p>

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية "منظور

منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص144.

## خلاصة :

عرفنا خلال هذا الفصل أن عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية هي عملية جهد جماعي، فهي نشاط يقوم من خلاله صنّاع القرار باختيار بديل من بين عدة بدائل من أجل إيجاد الحل المناسب للمشاكل التي تواجهها المؤسسة بسبب ظروف عدم التأكد المرتبطة ببيئة القرار سواء البيئة الداخلية أو الخارجية وذلك بالاستعانة بجملة من الأساليب والمداخل في ظل المعطيات والقيود، وتتم عملية صنع القرار بعدة مراحل أهمها جمع المعلومات واستغلالها، ويختلف نمط اتخاذ القرار باختلاف الثقافة التنظيمية السائدة لدى المسؤولين عنه، وكذا أهمية القرار وتأثيره على مصير المؤسسة فالقرارات الإستراتيجية هي قرارات لا رجعة فيها تتصف بالتعقيد كونها تتعلق بجميع الأنشطة والعمليات وتستخدم كافة الموارد المالية والبشرية وخاصة المعلوماتية عبر ما توفره لها الأنظمة المختصة بذلك وهو ما سنتعرض إليه في الفصل الموالي.



## الفصل الثاني:

دور اليقظة الاستراتيجية في صناعة القرار

## تمهيد:

إن ازدياد الحاجة لجمع البيانات ومعالجتها واستخدام المعلومات بفعالية، يعتبر المطالب الأساسي لنجاح المنظمات بمختلف أشكالها في عصرنا الحالي الذي أصبح يتميز بارتفاع حدة المنافسة وتزايد القوى المؤثرة في السوق، والذي بات يفرض على معظم المنشآت أن تقوم باستخدام المعلومات على مدار الساعة لاتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفها الإدارية المختلفة كالتهيئة، التنظيم، التوجيه والرقابة، وكذا القرارات الوظيفية العديدة التي تعكس محور نشاطها ومهامها الأساسية، لأجل ذلك أصبحت المعلومات أحد الموارد الهامة في تحسين سير نشاطات المؤسسة وزيادة تنافسيتها، فتوفير المعلومات شيء مهم ودرجة الاستفادة من قيمتها شيء أهم، ولعل نظام اليقظة من بين الأنظمة المعلوماتية المتطورة التي تزود المؤسسة بالمعلومات الإستراتيجية انطلاقاً من مرحلة البحث وصولاً إلى مرحلة استغلال المعلومات في اتخاذ القرار.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى معرفة هذا المفهوم وأهميته بالنسبة للمؤسسة من

خلال النقاط التالية:

- ماهية اليقظة الإستراتيجية.
- المعلومة كمورد استراتيجي لليقظة.
- عملية اليقظة ومتطلبات نجاحها.
- أهمية اليقظة في اتخاذ القرار.

## المبحث الأول: ماهية اليقظة

إن اليقظة لفظ شائع الاستعمال وهو مرتبط أكثر بالعنصر البشري ونشاطاته، حيث يشير المصطلح إلى معنى الفطنة والذكاء وانخفاض حالات الإخفاق وهذا في كل مجالات الحياة، لكن الفرد اليقظ قبل أن يكون مدركا لما حوله فهو مدرك لذاته، فكذا الحال بالنسبة للمؤسسة اليقظة التي تنطلق بتشخيص ذاتها واكتشاف انحرافاتهما قبل البحث عن مصادر ضعفها في المحيط، واليقظة دلالة حديثة النشأة في إدارة الأعمال، حيث لم يتم اكتشافها والعمل بها إلا بعد زوال اعتقاد المؤسسات بالأفكار التي ترى بأن كل ما ينتج يباع وأن الأسواق يمكن السيطرة عليها، ومن هنا فاليقظة باتت ضرورة حتمية لا غنى عنها في القطاعات الحيوية عامة والاقتصادية على وجه الخصوص.

## المطلب الأول: مفهوم اليقظة

قبل التطرق إلى تعريف اليقظة هناك مجموعة من المفاهيم المرتبطة بها والتي جاءت على إثرها اليقظة نذكر منها الذكاء الاقتصادي الذي تعتبر جزءا منه وأساسا له والذي يُعنى بمراقبة كل تطور حاصل في المحيط الكلي للمؤسسة، في حين أن اليقظة تعنى بالمحيط الجزئي، وكذا اقتصاد المعرفة الذي يؤثر ويتأثر بمفهوم اليقظة، إضافة إلى تداخل المعلومات واليقظة من أجل تكوين قيمة للمؤسسة.

## تعريف اليقظة: &lt;

- يعرفها Aguilar و Auster 1994 على أنها: "عملية ترقب البيئة التي تعنى بجمع المعلومات حول التغيرات واتجاهات البيئة الخارجية للمنظمة وكذا المعارف اللازمة لمساعدة المديرين في التخطيط المستقبلي".

• كما يعرفها Sawyer 1999 على أنها: " العملية التي من شأنها التعرف على البيئة الخارجية للمؤسسة وجمع المعلومات حول إستراتيجيتها لاستعمالها في اتخاذ القرارات الإدارية".

• كما يرى Hambrick أن اليقظة هي: "البحث الميكانيزمي الذي يدل المسير على اكتشاف الأحداث المهمة والاتجاهات التي تحدث خارج المنظمة والتي تسمح لها بالتكيف مع بيئتها"<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لليقظة وأسباب ظهورها

اليقظة نشاط إنساني قديم والمؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة للاستعلام ومراقبة بيئتها لاسيما وضعها التنافسي ومعرفة اتجاهات أسواقها. وإذا كان هذا المصطلح قد ظهر في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر وفي الولايات المتحدة الأمريكية نهاية 1970م، إلا أنه لم يظهر في فرنسا إلا في نهاية 1980م، وبإنشاء الجمعية المهنية لليقظة الإستراتيجية SCIP سنة 1986م لقي هذا المصطلح رواجاً وشهرة كبيرين وبمعدل نمو يقارب 40% سنوياً من خلال أنشطة الترويج لليقظة والمتمثلة في تنظيم ملتقيات ومؤتمرات وورشات تكوين وكذا توزيع مجلات مختصة ويمكن تلخيص هذه التطورات في الجدول التالي:

<sup>1</sup> Humbert lesca, Veille stratégique "comment amorcer le processus ? ", centre de publication universitaire, 2008, TUNIS, TUNISIE , p24.



## الجدول رقم 02: أهم مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية وخصائصها

خصائص اليقظة					المرحلة/الاهتمام	الفترة
الأفراد	الارتباط مع القرارات	التحليل	التوجه	الطريقة		
بيع/ تسويق	ضعيف	قليل أو غير موجود	تكتيكي	غير رسمية	البحث عن معطيات حول المنافسين	1960- 1970
تسويق / تخطيط	متوسط	كمي	تكتيكي	رسمية	تحليل المنافسين والصناعة	1980
تسويق / تخطيط خلية يقظة	مرتفع	كمي و نوعي	تكتيكي وإستراتيجي	رسمية	ذكاء المؤسسة لاتخاذ قرارات إستراتيجية	1990 إلى يومنا هذا

المصدر: بن خديجة منصف، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006، ص 10.

يتضح من خلال الجدول أن اليقظة الإستراتيجية خلال الستينات والسبعينات كانت يقظة غير رسمية، ذات توجه تكتيكي، توكل مهمتها لرجال البيع والتسويق، وكانت تعنى بالبحث عن معطيات بسيطة حول المنافسين، أما خلال الثمانينات (وكما هو معلوم ظهور التسويق الإستراتيجي)، أصبحت اليقظة تهتم بتحليل الصناعة والمنافسين وهي يقظة رسمية مخططة، ومع بداية التسعينات اتسع نطاق اليقظة الإستراتيجية ليتعدى نطاق

الصناعة وليشمل مختلف الميادين التسويقية والتكنولوجية لتصبح بذلك ذات توجه استراتيجي يحدد قرارات المؤسسة ولها خلية (هيئة) خاصة بها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مكونات اليقظة

لقد انقسم الباحثون في تحديد أنواع اليقظة، فالقسم الأول يرى أن اهتمامات اليقظة الإستراتيجية مستقلة عن باقي أنواع اليقظة الأخرى، في حين يرى القسم الآخر أن جميع أنواع اليقظة سواء التجارية، البيئية، التكنولوجية... هي من المكونات الأساسية لليقظة الإستراتيجية وهذا ما هو سائد بشكل عام وفيما يلي تفصيل لهذه الأنواع:

#### 1- اليقظة التكنولوجية:

عبارة عن الاستغلال النظامي والمنسق خاصة للمعلومات الصناعية، هذه التقنية تركز على الإصغاء باهتمام والمتابعة للإطلاع على كل الابتكارات المفيدة والتي تضمن مساعدة المؤسسة لمواجهة المنافسة الدولية.<sup>2</sup>

هي عبارة أيضا عن ملاحظة وتحليل المحيط العلمي والتقني والتكنولوجي والانعكاسات الجارية والمستقبلية لاستنتاج المخاطر وفرص التطور.<sup>3</sup>

تهتم اليقظة التكنولوجية بـ:

- المكتسبات العلمية والتقنية.
- نتائج البحوث والتطبيقات.

<sup>1</sup> بن خديجة منصف، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006، ص11.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص25.

<sup>3</sup> [http://www.canage.org/demos/FQ\\_Novantic/.../type veille. pdf. p1, 05/05/10; 12:36.](http://www.canage.org/demos/FQ_Novantic/.../type%20veille.pdf)

<sup>4</sup> [http://www.premiorange.com /lgconseil /veille-technologique.htm ; 25/05/10; 22:26.](http://www.premiorange.com/lgconseil/veille-technologique.htm)

- طرق الإنتاج.
- المعدات.
- التكنولوجيا التي يعتمد عليها المنافسون.
- أساليب التصنيع.
- نظم المعلومات وأكثر من ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

## 2- اليقظة التجارية: ✎

تهتم اليقظة التجارية بجمع، تحليل ونشر المعلومات حول المنتجات والأسواق، فهي إذن ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطرح المنتجات الجديدة، ودخول أسواق جديدة، لهذا السبب فهي تركز اهتماماً خاصاً بأبحاث السوق (الكمية والنوعية)، هذه اليقظة كذلك تهتم بمتابعة الزبائن، الموردين والموزعين.<sup>1</sup>

إذن فاليقظة التجارية تهتم دائماً بالسوق وتجيب عن الأسئلة التالية:

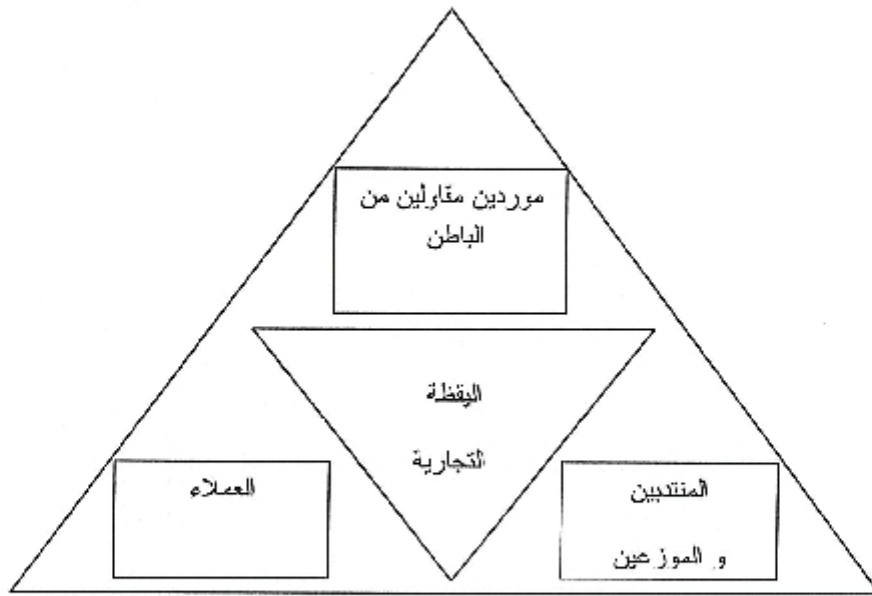
- ما هي قدرات الزبائن، الموردين، الشركاء، (الحصص السوقية، التوزيع الجغرافي ...)?
  - ما هي خصائص المنتجات؟
  - ما هي المواد وطرق التصنيع المستعملة في منتجاتهم؟ وما هي أسعار المنتجات؟<sup>2</sup>
- والشكل الموالي يوضح عناصر اليقظة التجارية:

<sup>1</sup> www.premiumorgange.com; op.cit.

<sup>2</sup> la veille stratégique 'les yeux et les oreilles de votre entreprise' ?

www.innouhera.be/images/site.fr/annexe.pdf, p12, 05/05/10 ; 13 :40.

## الشكل رقم 02 : عناصر اليقظة التجارية



المصدر : عبد الرزاق خليل، أحلام بو عبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمات الأعمال،  
<http://iefpedia.Com>.

## 3- اليقظة التنافسية

تعد اليقظة التنافسية تلك اليقظة الخاصة بجمع المعلومات المتواجدة في البيئة التنافسية، كما أنها تتعلق بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين، حيث يتم فهم سلوك هؤلاء واستباق المستقبل، فالمؤسسة في هذا الصدد تقوم بجمع كل المعلومات التي تراها نافعة في توضيح كل ما يخص بمنافسيها، والمعلومات تصنف إلى نوعين كمية ونوعية<sup>1</sup>.

## • المعلومات الكمية:

- الأداء الحالي للمنافسين؛
- إستراتيجية المنافس؛

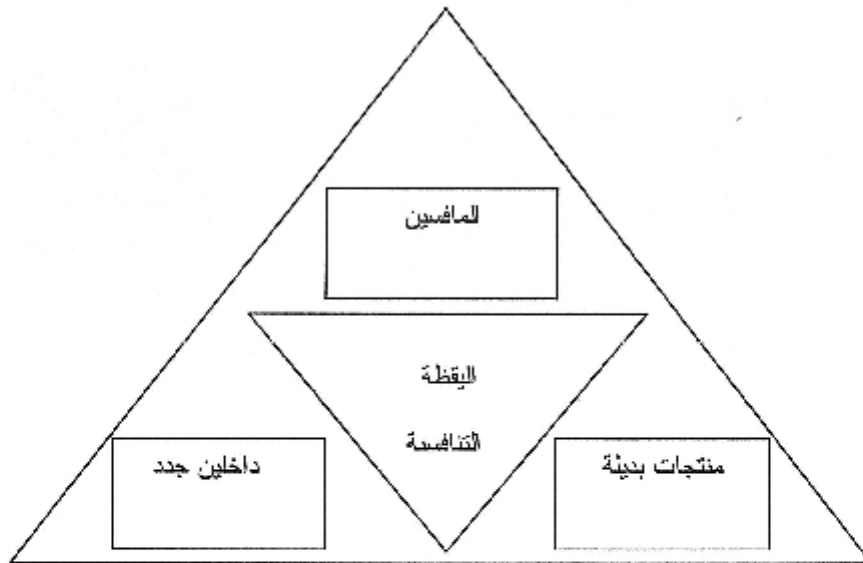
<sup>1</sup> <http://www.isamfin.go-forum.net/...f14/topic-t751.html>, 25/05/10; 21:33.



- الأهداف الجديدة للمنافس؛
- قدرات المنافس؛
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين؛
- المعلومات النوعية:
  - الجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير؛
  - العلاقات مع الموردين الجدد؛
  - الأسواق الجديدة؛
  - الحملات الإشهارية الجديدة؛

وللإشارة فقط فإن لفظ المتنافس يقصد به مجموعة القوى التي تحدث عنها بورتر من منتجات بديلة، داخليين جدد وغيرهم والتي لها تأثير مباشر وغير مباشر على نشاط المؤسسة، والشكل الموالي يبين عناصر اليقظة التنافسية :

الشكل رقم 03: عناصر اليقظة التنافسية



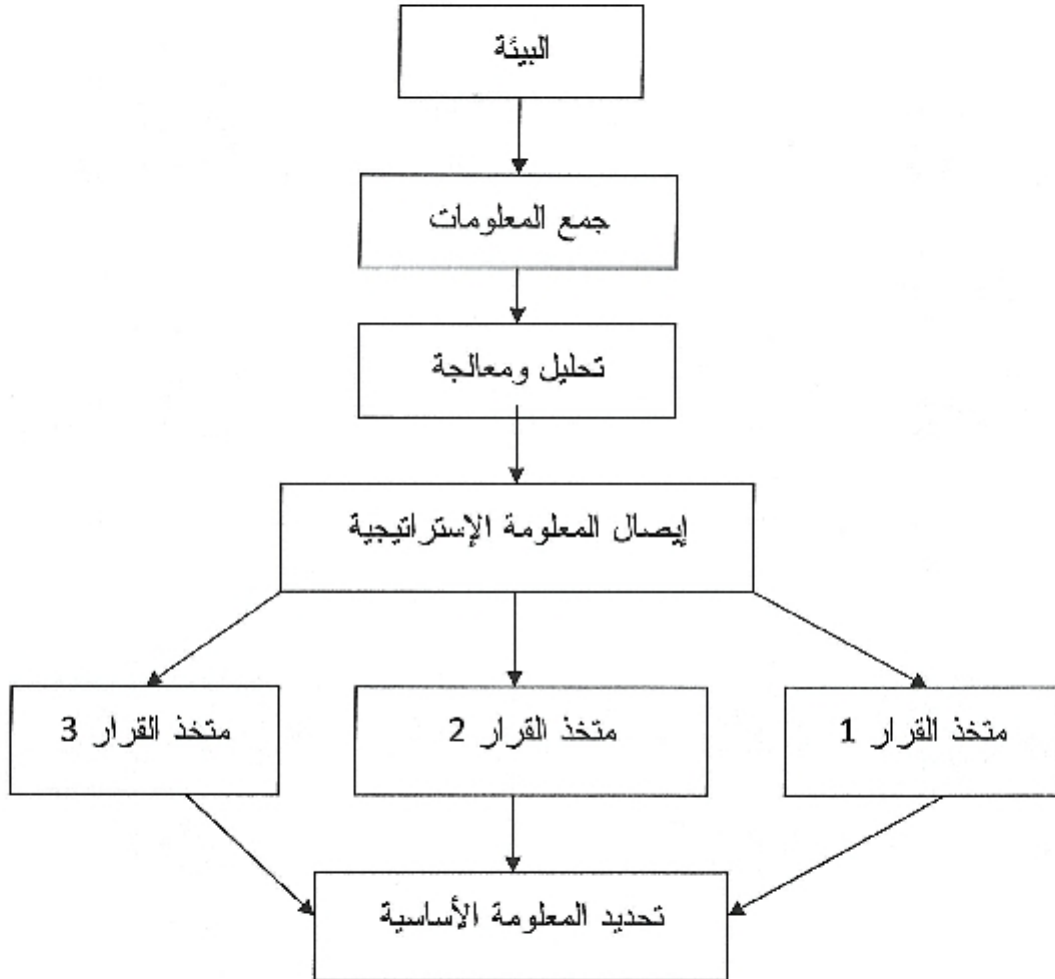
المصدر: عبد الرزاق خليل، أحلام بو عبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمات الأعمال،

<http://iefpedia.com>.

## 4- اليقظة البيئية: ٤

وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الاجتماعية والثقافية.<sup>1</sup>

الشكل رقم 04: مراقبة البيئة

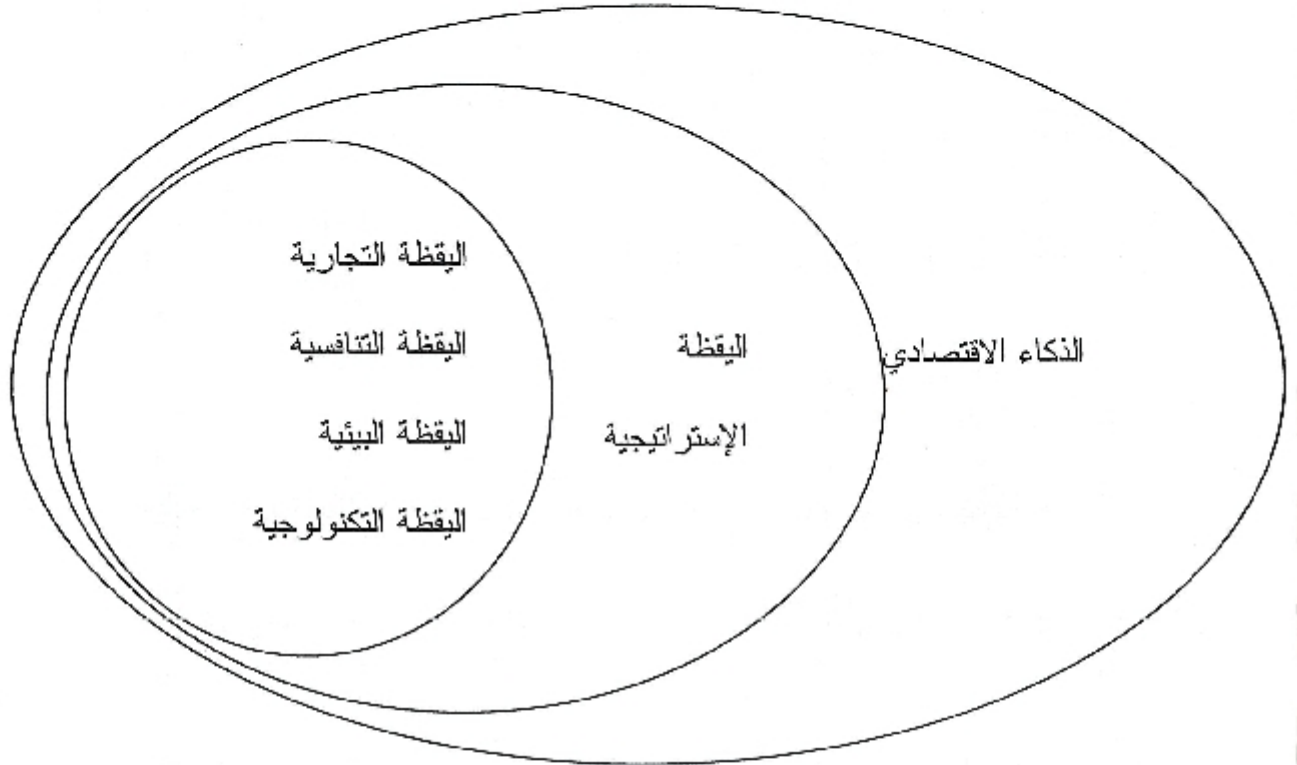


المصدر: رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص73.

<sup>1</sup> رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص73.

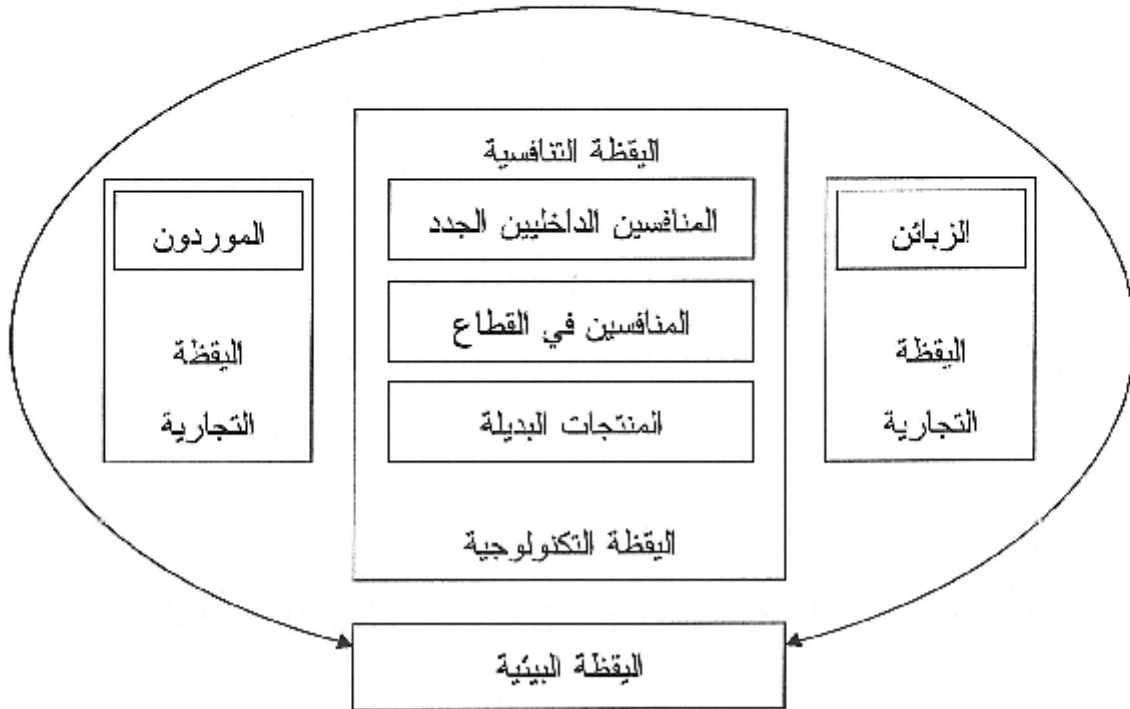
كانت هذه أهم أنواع اليقظة الإستراتيجية التي توجه المؤسسة نحو المصادر المختلفة للمعلومات كل حسب طبيعتها والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 05: مكونات اليقظة الإستراتيجية



المصدر: <http://www.elgazala.com.nat.tn/fr/animation/panel4/boulifa.ppt.p9>

الشكل رقم 06 : الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج القوى التنافسية الخمس ليورتر.



المصدر: رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية، وسيلة تسييرية حديثة لتنافس المؤسسات، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9/8 مارس، 2005، ص

.92

## المبحث الثاني: المعلومة كمصدر استراتيجي لليقظة

تتأثر جميع عمليات المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية بجملة من المعطيات والمستجدات التي تحصل في بيئتها، وكون اليقظة نافذة المؤسسة على محيطها فهي معنية بالتوجه نحو المصادر المختلفة لجمع المعلومات المهمة والمفيدة التي تكون قيمة للمؤسسة، وبالتالي فأهمية ونجاعة اليقظة تتحدد بطبيعة المعلومات المجمعّة التي تعتبر مصدرا استراتيجيا لها.

## المطلب الأول: مفهوم المعلومات

تعد المعلومات العنصر الأساس في مختلف الأنشطة التي تمارسها الإدارة ولها أهمية كبيرة في عملية الاتصال وتؤثر على فاعلية المدير وأدائه في تسيير مهامه الإدارية من وضع خطط وتوجيهات وكذا اتخاذ قرارات ، ونظرا لهذه الأهمية قدمت عدة تعاريف للمعلومة والتي من بينها:

## أولاً: تعريف المعلومة

كلمة المعلومة هي كلمة مشتقة من أصل لاتيني وتعني تعليم المعرفة ونقلها وتعرف على أنها " مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنا خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم التي تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار الميسرة للنشر والتوزيع

والطباعة، الأردن، 2009، ص30



كما يقصد بالمعلومات تلك الأرقام والحقائق التي تساعد الإدارة على تصور ما يحيط بها من مواقف، وتفسير ما يحدث من ظواهر وأحداث وصولاً إلى التنبؤ الدقيق بما يمكن أن يحدث في المستقبل.<sup>1</sup>

كما تعرف أيضاً بأنها "عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى اتخاذ قرار".<sup>2</sup>

ومن هذه التعاريف يتضح أن البيانات والمعلومات والمعرفة هي مصطلحات تدل على نفس المعنى، إلا أن الواقع يدل على وجود اختلاف جوهري في مضمون كل منها وفيما يلي سنورد أهم الاختلافات:

- البيانات: هي مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.<sup>3</sup>
  - المعرفة: هي حصيلة مهمة ونهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صناع القرار؛ الذين يحولون المعلومات إلى معرفة، وعمل مثمر يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم.<sup>4</sup>
- والمخطط الآتي يوضح علاقة المعلومات بالبيانات والمعرفة:

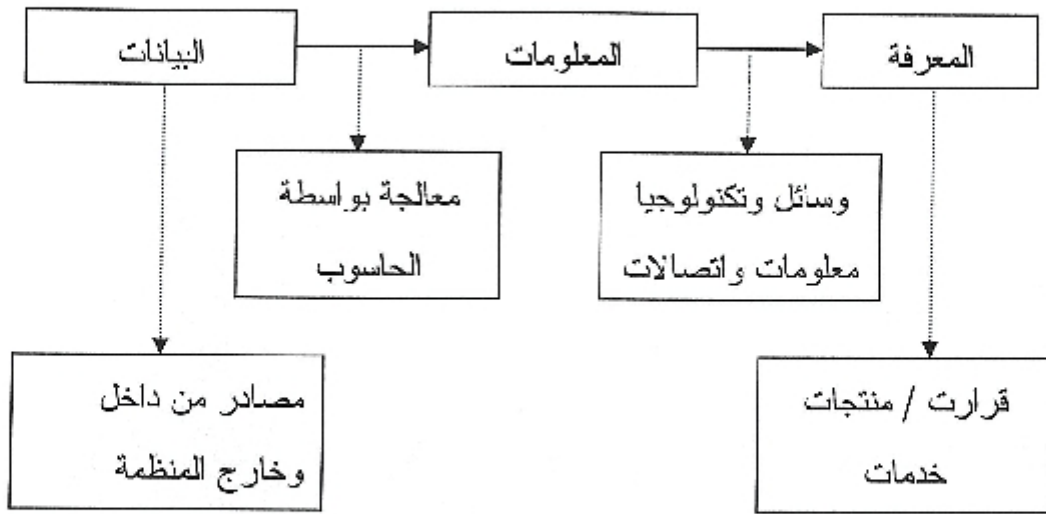
<sup>1</sup> زيد منير عبوي، نظم المعلومات الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص137.

<sup>2</sup> عامر إبراهيم وآخرون، المرجع السابق، ص30.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص29.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص31.

## الشكل رقم 07: تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأرب، 2008، ص 137.

## ثانيا: قيمة المعلومة

حتى تكون المعلومات ذات قيمة في المؤسسة يجب أن تخضع لعدة متطلبات وأن تتميز بخصائص محددة، ويمكن أن تحدد قيمة المعلومة بالمعادلة التالية.<sup>1</sup>

قيمة المعلومة = تحليل جيد للحاجيات + مصادر ملائمة وذات جودة + جودة التحليل + النشر والتغذية المرتدة + الأمان.

- إذا لم تدرك المؤسسة ولم تفهم ما تحتاجه من معلومات فإنها ستضيع كل شيء. لأن هذه الخطوة هي أساس العملية كلها.

<sup>1</sup> رتيبة نحاسية، مرجع سبق ذكره، ص ص 94-95.

- إذا لم يكن هناك أي مصدر ملائم للمعلومات فلا داعي لإكمال العمل، فوجود مصادر تقدم معلومات رديئة يجلب للمؤسسة التشويش الإعلامي، وهذا ما يوجب عليها القيام بعمل تحاليلي ضخم.
- إن التحليل كعملية يسمح بتحويل المعلومة من مادة خام إلى مادة قابلة للاستعمال لمن يحتاجها.
- المعلومة التي لا يتم نشرها لا تنفع في شيء، ووجود التغذية العكسية أو المرتدة يسمح للمؤسسة من التحقق من أن جميع حاجيات مستعمل المعلومة قد تم تلبيتها.
- وأخيرا يجب أن تعرف المؤسسة كيفية المحافظة على المعلومات خاصة الإستراتيجية منها، إذ تمثل المعلومة بالنسبة للمؤسسة موردا إعلاميا واستراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة لعملية الإنتاج. وتعكس المعلومة أهمية إستراتيجية عندما تبحث المؤسسة على وجه الخصوص عن:
  - الزيادة في حصتها السوقية؛
  - ضمان جودة وأمن منتجاتها؛
  - نشر المنتجات الموجودة؛
  - التجديد للمعلومات (الدراسات أكدت أن المعلومة تتقادم وتذهب كل 5 سنوات).

#### α ثالثا: خصائص المعلومة الجيدة

تتصف المعلومات الجيدة بعدة خصائص نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- الوقت المناسب: يقصد به سهولة وسرعة الحصول على المعلومات أي يجب أن تصل المعلومات لمستخدمها في الوقت المناسب الذي يمكنه من اتخاذ القرار أو اختيار البديل الذي يعتمد على هذه المعلومات.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2006، ص ص 34-35.

- 2- التوافق: يجب أن تكون المعلومات مرتبطة بمجال العمل وبالجوانب والقضايا الهامة التي تعني الفرد أو الوحدة التي تحتاج للمعلومات.
- 3- الملائمة: وتعني الملائمة بين المعلومات والقرار المعروض وترتبط كذلك بأهداف الشركة.
- 4- إمكانية القياس الكمي: تعكس هذه الصفة إمكانية عرض المعلومات في صور كمية أو عددية، فالمعلومات الكمية هي التي يمكن قياسها في صورة كمية، أما المعلومات الوصفية فهي التي تعبر عنها في شكل عبارات أو أهداف عامة.
- 5- الدقة: مدى الثقة في المعلومات وخلوها من الخطأ.
- 6- التركيز: درجة التجميع أو التفصيل في المعلومات، فالمعلومات ذات المجال الواسع هي التي تغطي مساحة واسعة من الشركة.
- 7- مجال المعلومات: وهو المجال الذي تغطيه المعلومات، فالمعلومات ذات المجال الواسع هي التي تغطي مساحة واسعة من الشركة.
- 8- الوضوح: أي يجب أن تكون المعلومات مبسطة وخالية من الغموض وليست معقدة بشكل ظاهر.
- 9- المرونة: أي يمكن استخدام المعلومات لعدة أغراض.
- 10- التصحيح: يشير إلى درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها بين مختلف المستخدمين والفاحصين لنفس المعلومات.
- 11- عدم التحيز: يشير إلى غياب القصد في تحريف أو تغيير المعلومات لغرض التأثير على المستخدم للوصول إلى نتيجة معينة.
- 12- الشمول: أي يحتوي على كل الحقائق الهامة.

## المطلب الثاني: مصادر الحصول على المعلومات

تتعدد وتتنوع المصادر التي يتم الاعتماد عليها لتجميع المعلومات، وبالرغم من الاختلاف في تحديد هذه المصادر وفي اختيار الأساس المناسب في تصنيفها إلا أنه بشكل عام يمكن تحديدها وتصنيفها على النحو التالي:

- المصادر الشفهية: والتي تعرف على أنها المناقشات التي تجري بين العمال وكذا اللقاءات والاجتماعات.
  - المصادر الوثائقية: وتنقسم إلى مصادر أولية وثانوية.
- أ- المصادر الأولية:

وهي المعلومات التي يتم تجميعها لأول مرة من مصادرها الأصلية (المستهلكين، العملاء، رجال البيع، المستندات... إلخ) وذلك لمواجهة استخدامات خاصة، أي لأغراض دراسة وحل مشكلة محددة ومن ميزاتنا أنها تكون من قبل خبراء.<sup>1</sup> ومن أمثلتها:

- ◀ الاستخبارات التسويقية: وتعرف على أنها المعلومات السرية التي تقوم إدارة التسويق بجمعها عن منافسي المؤسسة في السوق وذلك عن طريق:
  - ❖ مراكز التوظيف والموظفين العاملين في المؤسسات المنافسة.
  - ❖ موظفو المؤسسة أنفسهم كالمديرين والمهندسين والباحثين.
  - ❖ الأفراد والمؤسسات التي تتعامل مع المنافسين.

<sup>1</sup> تيسير العجاردة، محمد الطائي، نظام المعلومات التسويقية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص ص78-79.



« بحوث التسويق: والتي تعرف على أنها النشاط الذي يربط المستهلكين والعملاء والجمهور بصانع القرار التسويقي في المؤسسة ومن شأن المعلومات التي يتم جمعها من البيئة التسويقية أن تساعد في التعرف على كثير من الفرص الموجودة في السوق وكذا لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.<sup>1</sup> »

ب- المصادر الثانوية:

وهي المعلومات التي تكون موجودة من قبل، وسبق أن تم جمعها من قبل جهات أخرى لأغراضها الخاصة، ومن مميزاتها أنها محددة وجاهزة وتكلفتها ضئيلة نسبياً وتقدم حجم كبير من المعلومات. وتنقسم إلى:

« مصادر داخلية: هذه المصادر تعطي البيانات على شكل رسمي وغير رسمي من داخل المؤسسة ويتم جمعها لأحداث واقعة حقيقة، وبمجرد الحاجة إلى المعلومات يتم تصميم أسلوب لجمعها واستخراج الحقائق منها... »

« المصادر الخارجية: تتشكل من المعطيات الناتجة عن المحيط الخارجي للمؤسسة وتشمل أطرافاً متعددة، كالحكومات التي تتضمن المعلومات عن القوانين والسياسات إضافة إلى مصادر أخرى كالمقالات والصحف والمكاتب الإحصائية والاستشارية التي تتضمن معلومات عن الموردين والعملاء والمنافسين.<sup>2</sup> »

### المطلب الثالث: مصادر وأنواع المعلومات التي تشملها اليقظة

تتعلق عادة معلومات اليقظة الإستراتيجية بمستقبل المؤسسة ومحيطها الخارجي بشكل رئيسي، غير أنها في بعض الأحيان توجد بالداخل ويشار إلى أن كل الدراسات تجمع على وجود نوعين من المعلومات التي تستعملها اليقظة الإستراتيجية وهي:

<sup>1</sup> ناجي مغل، بحوث التسويق 'مدخل منهجي تحليلي'، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2006، ص23.

<sup>2</sup> <http://khemsiliana.com/showthread.php?t=2399> , 15/05/10 ;10 :30.

## أولاً: علامات الإنذار المبكرة

تمثل علامات الإنذار المبكرة المعلومات التي تحمل الاعتقاد أنه يمكن أن يبدأ حدث من المحتمل أن يكون له منفعة كبيرة بالنسبة للأشخاص المسؤولين في المؤسسة، فكلما كانت علامات الإنذار توقعية كلما كانت ضعيفة.

ومن مميزات علامات الإنذار المبكرة ما يلي:<sup>1</sup>

1- نوعية: الأغلبية الكبيرة من معلومات اليقظة الإستراتيجية نوعية حيث يمكن لعلامات الإنذار المبكرة أن تأخذ عدة أشكال مثل:

عبارات تم إلقائها في اجتماع، عرض أو مؤتمر، مقال من جريدة، أجهزة التصوير... إلخ.

2- جزئية: معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات منتقاة، مجمعه ومفسرة، وتم المصادقة عليها، وتعتبر كل معلومة منها تافهة ومشتبه فيها، لكنها قريبة ومرتبطة بالمعلومات الأخرى، وتأخذ تدريجياً معنى وتفسيراً.

3- ناقصة: بالأخذ بحقيقة طبيعة معلومات اليقظة الإستراتيجية وصعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب، فعلامات الإنذار المبكرة هي معلومات ناقصة حتماً، لكن هذا لا يمنع من استغلالها بطريقة مربحة للذهاب إلى أبعد نقطة وذلك بالتكلم عن إنشاء تفسير ومعنى لها.

4- مرئية: تمثل معلومات اليقظة الإستراتيجية ذات الصفة التوقعية إنذارات الخطر، لهذا يجب أن تبحر تساؤلات وفرضيات في أنفس الأشخاص المسؤولين، وبالتالي يجب إعطاءها معاملة خاصة، لجعلها محل الثقة، قبل أخذها بالجديّة التامة.

<sup>1</sup> <http://veille-dz.weebly.com>, 23/03/2010 ; 09 :53.

5- غامضة: كثيرا ما تفتقر إشارات الإنذار المبكرة للدقة المرغوب فيها وتكون ملتبسة، بالتالي يجب أن يؤخذ هذا السبب الحتمي بعين الاعتبار في اختيار الدعائم التي تستعمل لنشر المعلومات.

### ثانيا: المعلومات المحتملة

في الحقيقة المعلومات هي التي تخبر عن قدرات الفاعلين في المحيط والذين تهتم بهم المؤسسة، أي أنه من المستحسن وضعها تحت المتابعة النشيطة فعلى سبيل المثال، إذا كان هذا المتعامل منافسا، فالمعلومات المحتملة والمهمة من الممكن أن تكون كمية تمويله الذاتي الدالة عن مدى قدرته في تولي مشروع هام، أوجودة كفاءة عماله.<sup>1</sup>

### • أنواع المعلومات التي تشملها اليقظة:

تنقسم معلومات اليقظة الإستراتيجية على اختلاف مصادرها إلى ثلاثة أنواع وذلك وفق سريانها داخل وخارج المؤسسة:<sup>2</sup>

#### 1- معلومات التأثير:

وهي المعلومات التي أنتجتها المؤسسة انطلاقا من عملياتها الداخلية ووجهت للاستعمال الخارجي كذلك الموجهة للأفراد ومجموعات خارج المؤسسة (كالملاء، الموردين، الموزعين)، التي تقوم بتسيير معلومات التأثير.

<sup>1</sup> <http://veille-dz.weebly.com>, 23/03/2010 ; 09 :53.

<sup>2</sup> Lasca and lasca, gestion de l'information, 1997 ,p209.

**2- معلومات التحكم:**

وهي تلك المعلومات التي تنتجها المؤسسة من استعمالاتها الداخلية وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من مقارنة أدائها بأحسن المؤسسات، ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق نظم المعلومات التقليدية، ومن أمثلتها نظم المعلومات في الموارد البشرية، نظم الإنتاج ونظم الجودة.

**3- معلومات جزئية:**

تمثل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة وتوجه إلى الاستعمال الداخلي، حيث تعبر عن التطورات التي لم تحدث، وإنما تتبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة، كما يمكنها أيضا أن تتعرف على التهديدات أو الفرص المحتملة وهي في نفس الوقت معلومات قليلة وغير قطعية، أي أنها جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة حيث تحتاج إلى عملية التكامل. ولهذا السبب أطلق عليها مصطلح المعلومات الضعيفة.

**المبحث الثالث: عملية اليقظة ومتطلبات نجاحها**

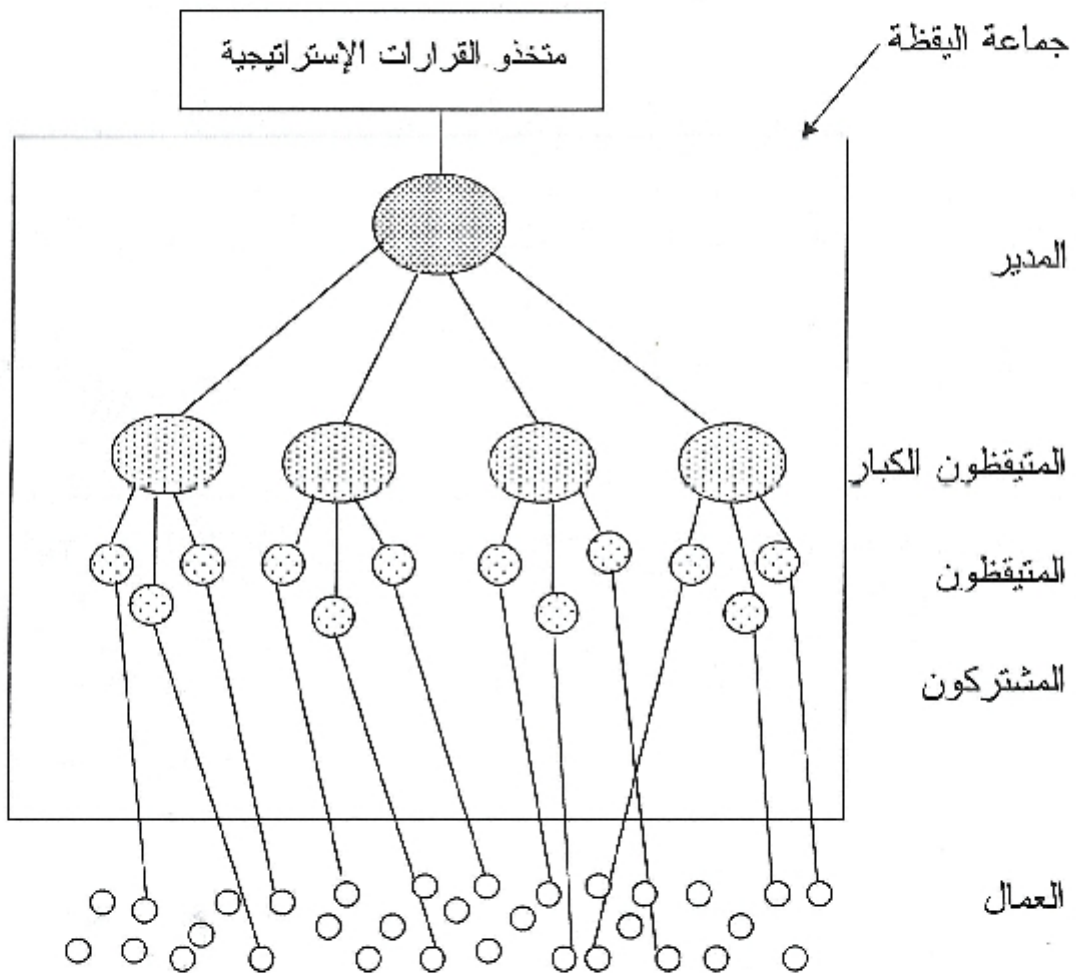
تحتاج عملية اليقظة كونها نظام يسهر على بقاء واستمرارية المؤسسة في ظل محيطها المتغير إلى تسخير جملة من الموارد التقنية، التكنولوجية وخصوصا البشرية باعتبارها العنصر الأهم والرئيس في عملية صنع القرار، وقد لا تكفي الموارد لوحدها خاصة عند المؤسسات التي تسعى لتوطين نظام اليقظة فهي تحتاج أيضا إلى توفير الجو التنظيمي الملائم وإحداث تغييرات جذرية ومرحلية لخلق التعود وتحسين القدرات.



المطلب الأول: أعوان ووسائل اليقظة

يعتبر أعوان اليقظة أشخاصا متيقظين، هدفهم الأساسي هو كشف الفرص والتنبيه من المخاطر، وهم يعملون على أساس جماعي، لأن عملية اليقظة لا تكون مهمة موكلة فقط، بل نشاط تطوعي يشارك فيه جميع أعضاء المنظمة، والشكل الموالي يبين مختلف ممثلي اليقظة ومستوياتهم:

الشكل رقم 08: ممثلو عملية اليقظة



المصدر: رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 79.



من الشكل نلاحظ أن ممثلي عملية اليقظة يعملون في مجموعات تحت إشراف مسؤولين وصولاً إلى متخذي القرارات الإستراتيجية وهذا التدرج يشبه كثيراً التدرج الهرمي في السلطة والجدول الموالي يبين خاصية كل واحد من هؤلاء الممثلين:

الجدول رقم 03: أعوان عملية اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد جيد لأهداف المؤسسة.</li> <li>• معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.</li> <li>• تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.</li> <li>• ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات.</li> <li>• البحث عن الإبداع أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</li> </ul>	<p>متخذو القرارات الإستراتيجية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</li> <li>• مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.</li> <li>• معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية وجماعة اليقظة.</li> <li>• الإعداد والإشراف على دفتر الشروط.</li> <li>• مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</li> </ul>	<p>المدير</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجياً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل، تركيب، وترجمة المعلومات المجمع.</li> </ul>	<p>المتيقظون الكبار</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.</li> <li>• المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات.</li> <li>• تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الملاحظة الحيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية.</li> <li>• الحيازة على مصادر المعلومات فيما بينهم.</li> <li>• قدرة التحكم في فائض المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد مصادر المعلومات.</li> <li>• استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</li> </ul>	<p>المتيقظون المشركون</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشاط حيوي دائم في العمل.</li> <li>• روح عمل جماعية عالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• من بين الأعمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة، تأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات وإدخال المعلومات.</li> <li>• كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</li> </ul>	<p>الأعمال</p>

المصدر: رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 80-81.

## α وسائل اليقظة:

بعدما تعرضنا إلى أعوان اليقظة في المؤسسة وخصائصهم وأدوارهم باعتبارهم وسيلة بشرية، فهناك وسائل وأدوات أخرى منها التحليلية، التقنية والتكنولوجية، وكلما تعددت هذه الوسائل كان ذلك أحسن للمؤسسة بحيث يساعدها على اتخاذ قرارات أفضل كونها تقدم معلومات إضافية ومختلفة، ونجد من أهم هذه الوسائل: طريقة المعايرة، وكذا الأنترنت.

## أ- طريقة المعايرة:

تعرف عملية المعايرة على أنها "عملية قياس مستمرة ومقارنة بين منظمات ومنظمات أخرى رائدة (في نفس مجال النشاط)، في أي مكان من العالم وذلك للحصول على معلومات تساعد المنظمة على تحسين أدائها."<sup>1</sup>

وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية:<sup>2</sup>

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين؛
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية؛
- تجميع معلومات عن هذه المؤسسة؛
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين الأداء في المؤسستين وأسبابه؛
- تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه؛
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين؛
- تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

<sup>1</sup> <http://www.al-malekh.com/vb/showthread.php?p:2099, 25/05/10;12:30>.

<sup>2</sup> رقية نحاسية، مرجع سبق ذكره، ص 84.

## ب- الأنترنت وسيلة لليقظة:

تتطلب اليقظة الإحاطة بكل المتغيرات والمستجدات الطارئة على المنافسة والمنافسين ولاسيما منتجاتهم وإستراتيجيتهم التجارية والحصول عليها بسرعة فائقة، ولتحقيق هذه الغاية يتطلب توفر تكنولوجيا متطورة، وأهم ما يمكن استعماله حالياً نذكر شبكة الأنترنت، التي تساعد على ذلك بفضل تغطيتها لكل مناطق العالم وللکم الإعلامي الهائل والمتاح، حيث تسمح بـ:<sup>1</sup>

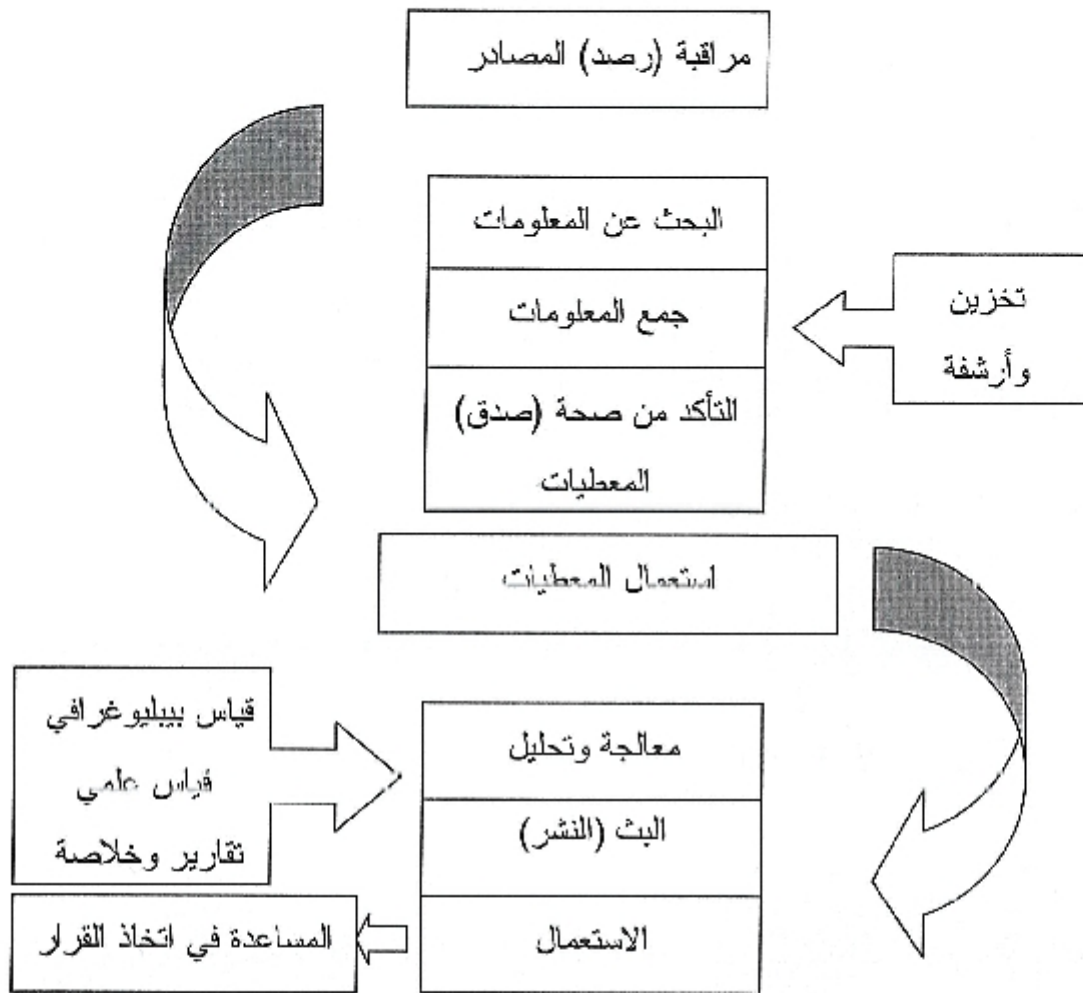
- الوصول إلى مصادر المعلومات بمختلف أنواعها كالمعلومات الاقتصادية، العلمية، الثقافية؛
- خلق ثقافة تبادل بين مختلف قطاعات النشاط الإقتصادي؛
- الاستفادة من الإحصائيات والأشهارات الموجودة فيها.

## المطلب الثاني: مراحل عملية اليقظة

تكمن الغاية من تقسيم عملية اليقظة الإستراتيجية في إبراز مختلف المراحل المتسلسلة المكونة لعملية اليقظة وهذا يعني فعلاً أن اليقظة عبارة عن عملية أو سيرورة وسنورد في الشكل الموالي مراحل عملية اليقظة:

<sup>1</sup> رتبية نحاسية، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-88.

شكل رقم 09: مراحل عملية اليقظة



المصدر: بن خديجة منصف، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006، ص 73.



تتقسم عملية اليقظة في هذا النموذج إلى فترتين متميزتين:<sup>1</sup>

### 1- مراقبة المصادر (البيئة):

وفي هذه الخطوة نجد 3 مراحل وعمليات وهي:

◀ البحث عن محاور الرصد: تتمثل هذه المرحلة في استهداف الموضوع وتحديد رهاناته، ما هي مصادر المعلومات؟ وإلى من توكل؟ لابد أن تضع المنظمة إستراتيجية للبحث عن المعلومة.

◀ جمع المعلومات: بعد وضع إستراتيجية للبحث عن المعلومة يجب إنجاز مخطط للاستعلام الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة. إذ لابد من التساؤل حول مكان وجود المعلومة والوسائل المستعملة لرؤية مصادرها. وكذا طريقة الحصول عليها والميزانية المخصصة لذلك وأماكن تخزينها وأرشفتها.

◀ التأكد من صحة المعلومات ودقتها وتحليلها: المعلومات المحصل عليها يجب أن تحلل وتخزن في عدة وسائل، فبعد التأكد من صحتها تأتي مرحلة التحليل من أجل إعطاء معنى وقيمة إضافية للمعلومات. وعند تثبيت المعلومات يستوجب الأخذ بعين الاعتبار حداثة المعلومة.

2- استغلال المعلومات: وتتكون هذه المرحلة بدورها من ثلاث مراحل لاستغلال المعلومة المنتقاة وهي:

◀ معالجة المعلومات: معالجة المعلومات المكتسبة مرحلة مهمة تسمح بإيجاد وفي كل لحظة معلومة ملائمة ومثبتة، إذ يجب وضع مخطط لتخزين وأرشفة المعلومات يحتوي على حامل أو دعامة مختار للتخزين والحفظ (ورق، قرص مرن، قرص

<sup>1</sup> بن خديجة منصف، المرجع السابق، ص 74.

مضغوط)، لغة إعلام آلي يمكنها تسجيل المعطيات رقمياً، اختيار مخطط ترتيب وانتقاء المعلومات.

﴿ نشر المعلومات وتعميمها: يتم نشر وبث المعلومات حسب ملاءمتها واستعمالها من قبل الأفراد، لذلك يجب تحديد من يحتاج لهذه المعلومة؟ وما هي المشاريع الحالية في المؤسسة؟ من يعمل على ماذا؟ وضع نظام داخلي للبحث ونشر المعلومات وتخزينها.

﴿ الاستعمال في اتخاذ القرار: بعد توزيع المعلومات وإيصالها لمن يحتاج إليها تشغل وتستعمل في اتخاذ القرارات من طرف المكلفين باليقظة وباقي مراكز القرار في المؤسسة.

### المطلب الثالث: المتطلبات التنظيمية لنجاح اليقظة وكيفية توطئتها

إن بناء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة لا يتحقق فقط باستحداث قسم أولية لليقظة لها إدارة خاصة تشرف على تسييرها وتوفير لها كل الإمكانيات، وإنما اليقظة الإستراتيجية هي فكر جديد يؤثر في جميع نواحي التنظيم والتسيير وطريقة عمل جديدة حيث لن تنجح هذه الطريقة إلا بتوفر جملة من الإمكانيات والمتطلبات التنظيمية تتمثل فيما يلي:

#### 1- إعادة الهيكلة التنظيمية:

هي نمط من التعديل يعتمد المديرون الإستراتيجيون لتنفيذ التغيير الإستراتيجي من أجل تحسين الأداء، وتقوم إعادة الهيكلة على خطوتين أساسيتين إما أن تقوم المنظمة بتقليص مستوى التميز والتكامل بحذف بعض الإدارات والأقسام أو المستويات من الهرم

الوظيفي. وإما تتجه المنظمة إلى تقليص حجمها بتخفيض عدد الموظفين أو تخفيض تكاليف التشغيل<sup>1</sup>

ويتوقف تحقيق الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة بدرجة كبيرة على التنظيم الذي تتبعه والذي يتمثل في بناء الهيئات التنظيمية وتمكين الأفراد من القيام بالأعمال المنسقة. ويتجسد ذلك من خلال الهيكل التنظيمي الذي يوضح مكانة كل فرد ومدى مساهمته في تحقيق الأعمال والأهداف (أنماط التفاعل) المتعددة سواء كانت من الناحية التسلسلية أو من الناحية الوظيفية بين جميع أفراد التنسيق الرسمية بين كل الأقسام والمستويات الإدارية.

ويتوقف اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة على مجموعة من المحددات والعوامل كالإستراتيجية التي تختارها المؤسسة كوسيلة لتحقيق أهدافها، فأي إستراتيجية جديدة تتطلب هيكلًا تنظيميًا جديدًا أو على الأقل تحديثه وتعديله.

كذلك حجم المؤسسة باعتباره عاملاً حتمياً في إحداث تغيير في هيكل المنظمة أفقياً وعمودياً. فأي زيادة في الحجم تؤثر مباشرة على الأبعاد التنظيمية كالتعدد والرسومية والمركزية.

إضافة إلى التكنولوجيا المستعملة، فأي تكنولوجيا جديدة تتطلب تطوير الهياكل للتكيف والتأقلم مع استخدامها.

ولعل أبرز العوامل التي تحدد الهيكل التنظيمي هو البيئة الخارجية للمؤسسة انطلاقاً من درجة تعقيدها وسرعة تغيرها فكلما كانت البيئة سريعة التغيير وشديدة التعقيد

<sup>1</sup> تشارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 650.

كلما كانت المؤسسة بحاجة إلى هياكل تنظيمية ذات درجة ضعيفة من الرسمية والتعقد وغير مركزية، وبالتالي فالمؤسسات التي تسعى لمجابهة التغيرات البيئية وتبحث عن إقامة نظام لليقظة الإستراتيجية يعمل على استباق جمع المعلومات واستشراف المستقبل يتحتم عليها أولاً وقبل كل شيء مراجعة بنائها التنظيمي، وتبنيها هياكل عضوية أكثر مرونة، وكذلك تحسين علاقتها العامة مع الأطراف الخارجية.

## 2- تغيير الثقافة التنظيمية:

تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر ويستجيب بها الأفراد وتتكون من مزيج يشمل القيم والمعتقدات والرموز والشعارات، ونماذج الإدارة والقيادة، بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة.

هذه الأبعاد تحدد هوية التنظيم وبالتالي اتجاهاته وأنماطه السلوكية، وكذلك تحكم الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد والجماعات مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة.<sup>1</sup>

وبالتالي فالثقافة التنظيمية تتضمن الأبعاد التالية:

- 1- العادات السلوكية الملاحظة عند تفاعل الأفراد مثل الاحتفالات، والطقوس، واللغة المشتركة؛
- 2- معايير العمل المشتركة بين أعضاء المنظمة عموماً؛
- 3- القيم السائدة في المنظمة؛
- 4- الفلسفة التي تقود سياسة المنظمة نحو العاملين؛

<sup>1</sup> ظاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية 'منظور منهجي متكامل'، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص448.



5- قواعد اللغة الخاصة بالعمل في المنظمة والمنقولة بواسطة المخرجات المادية وبواسطة الطريقة التي يجري من خلالها التعامل بين أعضاء المنظمة والأطراف الخارجية.

إن الثقافة التنظيمية أداة إدارية مهمة لها تأثير إيجابي على منظمة الأعمال والعاملين فيها، وتعد الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية لنجاح أو فشل منظمات الأعمال.

ليست هناك ثقافة مثالية تصلح لكل أنواع الإستراتيجيات، ولكن لبناء نظام لليقظة الإستراتيجية يحتم على أي مؤسسة أحداث تغيير جذري في توجهها وآليات عملها، وأن تتبع الثقافة الأفضل التي تدعم إستراتيجية المنظمة كأحد متطلبات نجاح نظام اليقظة الإستراتيجية.<sup>1</sup>

إن قادة ومدراء المنظمات يجدون صعوبة عند التفكير في بناء نظام لليقظة الإستراتيجية، لكن يجب على هؤلاء الرؤساء أن يجدوا طريقة لإقناع المرؤوسين بضرورة توطين هذا النظام ومجاهاة البيئة الخارجية ومسايرة التطورات التي تحدث فيها من كل النواحي.

كذلك محاولة إقناع المرؤوسين بأن هذه المتطلبات ضرورية لنجاح نظام اليقظة الإستراتيجية، حيث إن لم تتوفر هذه المتطلبات تصبح معوقات لنجاح هذا النظام وأدائه على أحسن حال.

### 3- الاهتمام بالموارد البشرية وبناء الكفاءات:

إن العمل على نجاح وتفعيل نظام لليقظة الإستراتيجية يتوقف في الأساس على كفاءة وفعالية الموارد البشرية في المؤسسة وعلى مختلف المستويات، إذ يصبح اختيار

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص452.



وتكوين الأفراد والاهتمام بهم أحد المتطلبات الهامة في مشروع بناء نظام لليقظة الإستراتيجية والذي يجب أن يلقى اهتمام وعناية من طرف الإدارة العليا.

وكذلك يجب تكوين إدارة جديدة لهذه الموارد البشرية التي قد تشمل على تعيين أفراد ذوي مهارات جديدة لها القدرة على اقتناص المعلومات والتحليل والمعالجة الجيدة، وكذلك الاستغلال الأمثل لتلك المعلومات في اتخاذ القرارات، أو الاستغناء عن أفراد غير مناسبين أو ذوي مهارات أقل مما هو مطلوب، أو تكوين عاملين موجودين لاكتساب مهارات جديدة بغرض خلق كفاءات تدرك جيدا ماذا تفعل؟ وما يجب عليها أن تفعل؟

ومن بين بعض المهارات والكفاءات البشرية التي تحتاجها اليقظة الإستراتيجية مايلي:<sup>1</sup>

« محترفو المعلومات والتوثيق: عملهم جمع وترتيب المعلومات الممكنة ويعرفون جيدا مصادر المعلومات ولهم القدرة على التحكم في هذه المصادر.

« مختصو أو خبراء اليقظة: يقومون بتنشيط حالة اليقظة باستعمال أدوات متطورة.

« شبكات الجمع: وهم المساهمون أي الممثلون غير الرسميون أو غير المباشرين لليقظة.

« العمل الجماعي للأفراد: إذ يساهم كل فرد بطريقته في الاستماع للتطورات الحاصلة في المحيط ويمر بالمداولة لمعالجة المعلومات.

ومن هنا يتحتم على المنظمة القيام بثلاث مهام أساسية فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية لبناء نظام فعال لليقظة وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منصف بن خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة التمييز "نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للنشر، مصر، 2002، ص ص

◀ تقييم ومراجعة الهيكل التنظيمي البشري: تتمكن المنظمة من تقييم ومراجعة الهيكل البشري المتاح من حيث الأعداد وتناسبها مع متطلبات اليقظة ومن ثم مراجعة نظم إدارة الموارد البشرية وتقييم مدى فعالية الأنشطة المختلفة التي تقوم بها الإدارة المسؤولة عن استقطاب، اختيار وتوجيه العاملين وتكوينهم، كذلك تقييم مدى فعاليتهم في العمل.

◀ معالجة القصور في نظم ممارسات إدارة الموارد البشرية: تظهر أهم مظاهر الضعف والتدني في إدارة الموارد البشرية في انفصالها وانعزالها عن مجالات العمل الإستراتيجي وتدني الموقع التنظيمي لها، والنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجرد مجموعة من الإجراءات التنفيذية وكذلك إهمال تخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية كل هذه العوامل تؤدي إلى قصور فعالية تسيير الموارد البشرية والتي من الضروري العمل على علاجها للتخلص منها.

◀ إعادة هندسة الموارد البشرية: هنا يجب على المنظمة أن تعيد التفكير بشكل شامل لإعادة صياغة وتصميم جوهري لإدارة الموارد البشرية بما يتناسب ومتطلبات اليقظة الإستراتيجية.

#### 4- إعادة النظر في أنظمة التسيير:

يتحتم على المنظمة أيضا لبناء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية دراسة نظم التسيير الإدارية وتقييم مدى فعاليتها في تسيير أعمال اليقظة الإستراتيجية وذلك من خلال:

#### أ- إعادة النظر في نظم المعلومات والاتصالات:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شريف حمزاوي، المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير التغيير، جامعة عنابة، جانفي 2005.

تؤثر أنظمة المعلومات تأثيراً بالغاً في مقدرة المديرين في صنع واتخاذ القرارات الصحيحة، حيث أن طبيعة المعلومات ومصادرها الخاصة بنظام اليقظة تختلف عن باقي المعلومات الخاصة بالوظائف الأخرى.

ونظراً لأن معلومات اليقظة هي معلومات مميزة فلا بد على المنظمة من اللجوء إلى شبكات الاتصال وأنظمة المعلومات لتساعدها في انتقاء المعلومات اللازمة والضرورية.

وقد تكون شبكات الاتصال داخلية أي بين مختلف الإدارات والأقسام في المنظمة، أو خارجية مع مختلف الأطراف الأخرى المعنية بذلك لتسهيل عملية تفعيل اليقظة الإستراتيجية وسرعة الاتصال، علماً أن معلومات اليقظة هي معلومات استباقية وسريعة ما يتطلب نظام أنترنت لتسهيل سرعة الاتصال.

#### ب- تكييف نظم الترقية والتقدير:

في هذه الحالة على المنظمة وضع نظم المكافآت والترقية عرفانا منها بقيمة الأفراد ومجهوداتهم التي يبذلونها، وكذلك مدى مساهمتهم الكبيرة في إنجاح نظام اليقظة الإستراتيجية.

#### ج- النظر في معايير الأداء والحوافز:

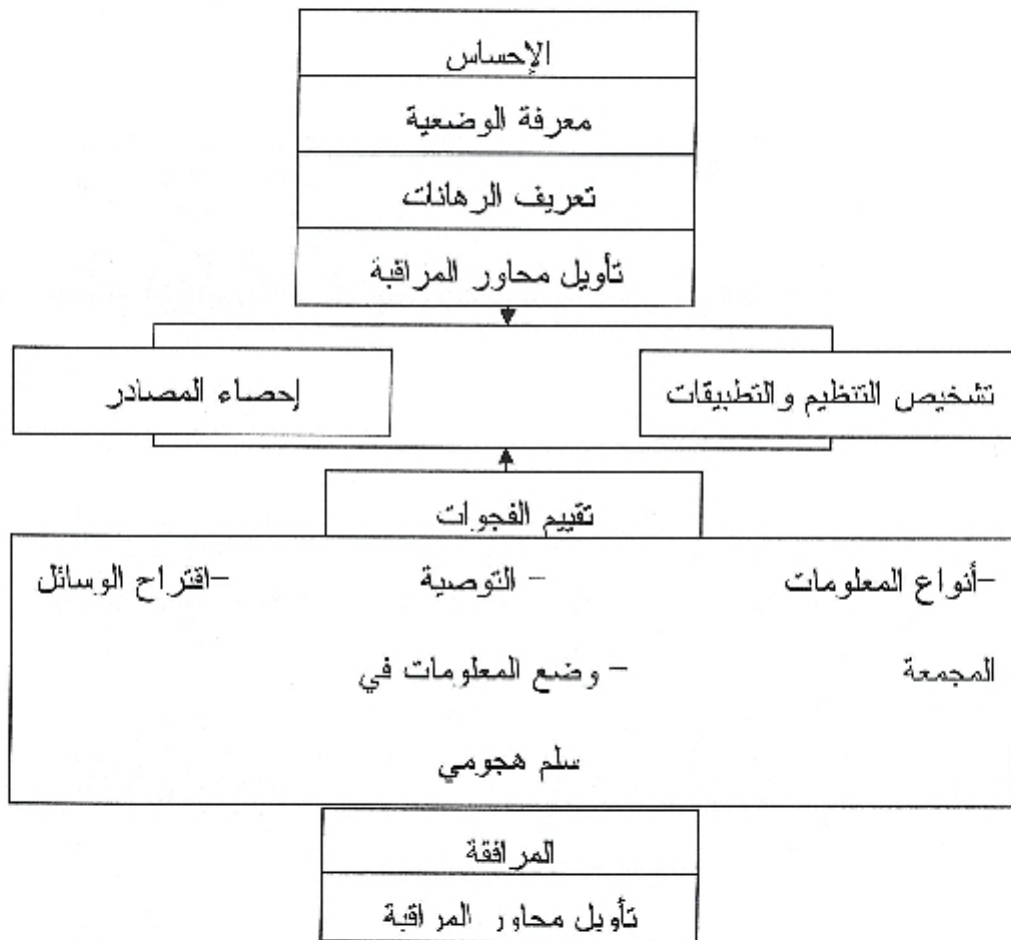
يجب على المنظمة هنا أن تلجأ إلى آليات تحفيز الأفراد على البحث والتحليل للوصول إلى درجة عالية من الأداء لتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية، كذلك يجب على المنظمة إعلام العاملين عن كل الأشياء التي يجب معرفتها وفهمها من طرفهم وكذلك إبلاغهم بأهداف المنظمة من أجل زيادة تحفيزهم على العمل والأداء ومن هنا تستطيع المنظمة تقييم أدائها وعملهم من خلال نتائج اليقظة ومدى مساهمتهم في إنجاحها.

### ثانيا: كيفية توطين نظام اليقظة الإستراتيجية

إن وضع نظام لليقظة الإستراتيجية موضع التنفيذ يتطلب منهجية معينة وتوفر جملة من الشروط يجب أخذها بعين الاعتبار إضافة إلى التقييم الدائم لهذا النظام ومراجعته.<sup>1</sup>

وقد بينت الجمعية الفرنسية لتوحيد المنتوجات الصناعية (AFNOR) المقاييس التي تحدد المراحل الواجب إتباعها في وضع "خلية اليقظة" في العناصر المبينة في الشكل:

الشكل رقم 10: وضع خلية لليقظة حسب AFNOR



المصدر: جريبي السبتي، بن خديجة منصف اليقظة التنافسية كمدخل إستراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير المؤسسات، جامعة قلمة، نوفمبر 2007، ص 113.

<sup>1</sup> بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره، ص 79-82.

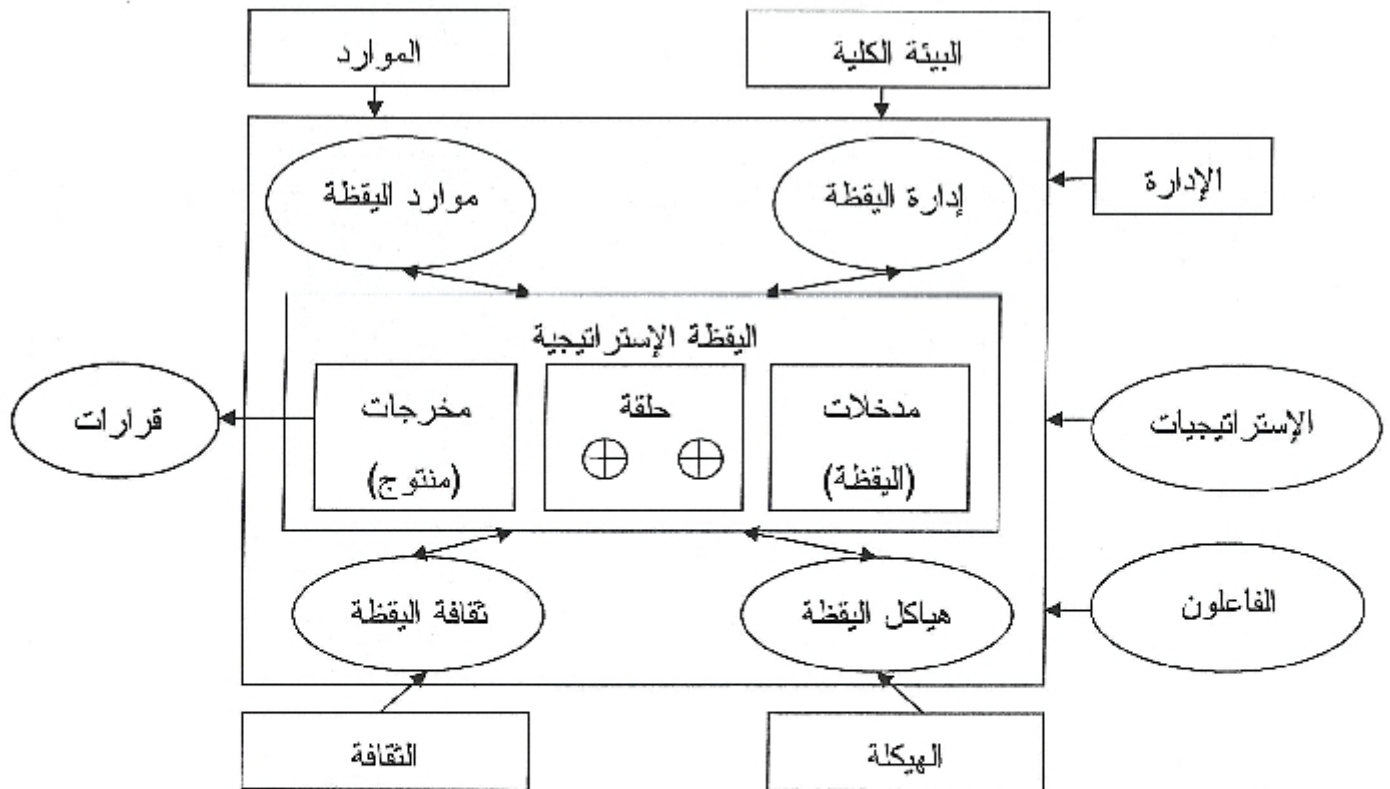


قبل وضع نظام أو خلية لليقظة الإستراتيجية لابد من تحسيس الأفراد في المؤسسة وإشعارهم بأهمية وفائدة اليقظة كمرحلة أولى، ثم معرفة الوضعية الحالية والتشخيص الكامل للمنظمة من أجل الوقوف على الفجوات والانحرافات وذلك من خلال إحصاء مصادر المعلومات وتأويلها وكمرحلة لاحقة يتم وضع الخلية مع المرافقة والمتابعة الدائمة لنشاطها.

### 1- عملية اليقظة والتدفقات:

إن وضع نظام أو خلية لليقظة يتطلب توفير جملة من الموارد المختلفة (مالية، بشرية، تكنولوجية...) وإدارة تسهر على السير الحسن لعملية اليقظة وكذا هيكلة وثقافة داعمة لليقظة، ولابد أن تأخذ بعين الاعتبار الإستراتيجيات للمؤسسة والأطراف الفاعلة وإمكانات المؤسسة والبيئة العامة... إلخ وهذا وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 11: عملية اليقظة والتدفقات



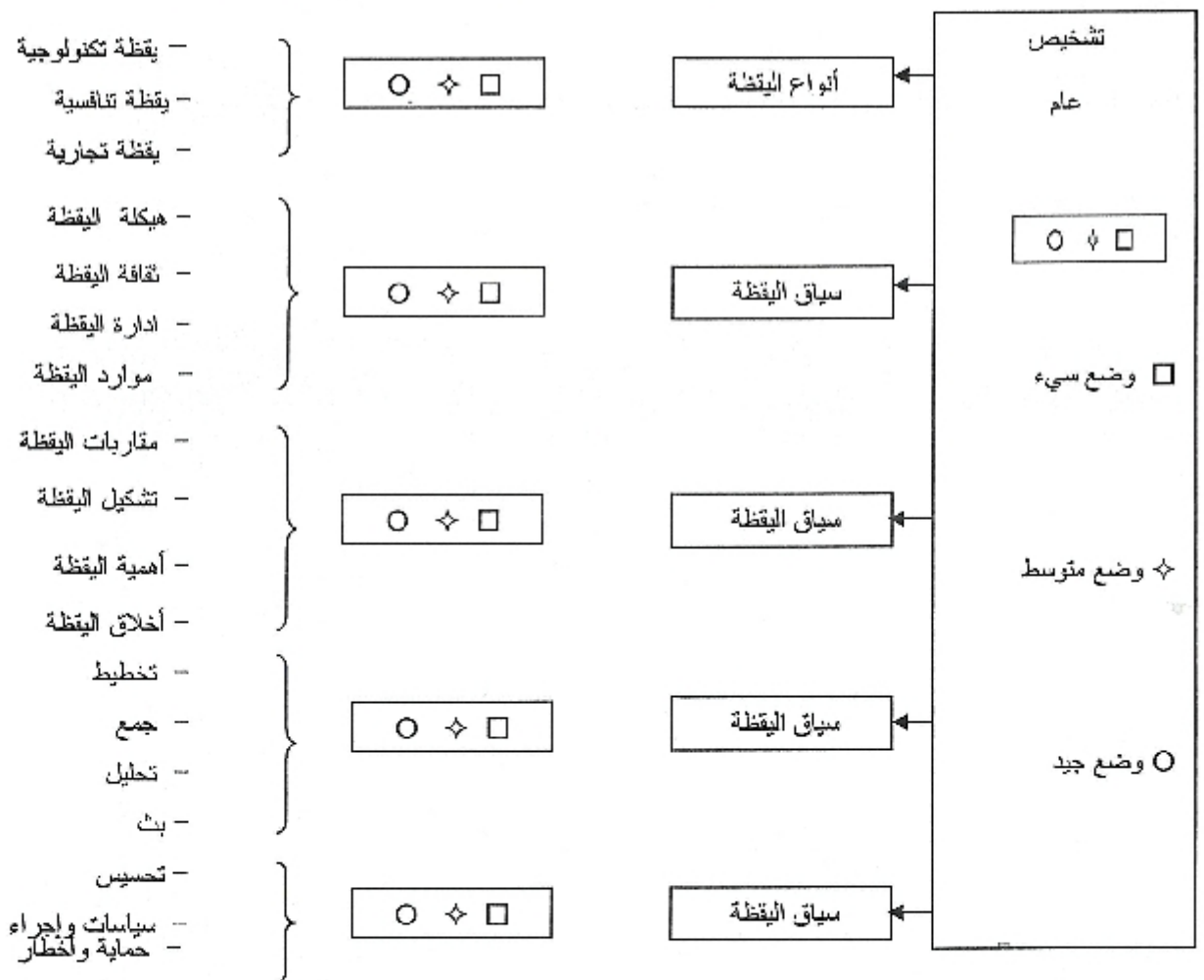


المصدر: بن خديجة منصف، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006، ص 81.

## 2- تشخيص عملية اليقظة :

لا يكفي أن تشكل المؤسسة خلية أو تنظيماً لليقظة بإتباعها الخطوات المذكورة سابقاً أو بتوفيرها الموارد الضرورية لتسهيل عمل اليقظة، بل يجب عليها المتابعة الدائمة والمراقبة المستمرة لها حتى تقف عند جوانب القوة والضعف فيها، وتعرف الفروقات بين ما خطط له وبين ما تحقق من نتائج لتسارع بتصحيح الأخطاء وتعالج جوانب القصور إن وجدت، وهذا ما يعرف بتشخيص اليقظة الإستراتيجية.

الشكل رقم 12: تشخيص اليقظة الإستراتيجية



المصدر : بن خديجة منصف، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006 ، ص 82

من الشكل السابق يتضح إن المنظمة بعد إنشائها لنظام اليقظة وتوفير كل الإمكانيات اللازمة، تقوم بتشخيص عام لليقظة الإستراتيجية حيث تعد إلى تشخيص جميع أنواع اليقظة ( تكنولوجية، تنافسية، تجارية.....) لتتعرف وتقيم وضعها ( هل هو سيء ، متوسط ، أم جيد ) ثم تنتقل إلى تشخيص السياق العام لليقظة وما يحتويه من هيكله وثقافة وإدارة وبعد ذلك تحاول المؤسسة تقييم عملية اليقظة من تخطيط وجمع وتحليل ونشر..... الخ وفي الأخير تعتمد المنظمة إلى تشخيص سياسات وإجراءات الحماية .

#### المبحث الرابع: أهمية اليقظة في اتخاذ القرار

يعتبر نظام اليقظة من بين الأنظمة المعلوماتية المتطورة التي توفر للمؤسسة ما تحتاجه من معلومات في مختلف عملياتها ، فهي تقدم مزايا لا غنى عنها كونها نشاط متقاني في البحث المستمر عن الفرص التي يجب اقتناصها قبل المنافسين ، أو التهديدات التي قد تعيق وصول المؤسسة إلى أهدافها وتنفيذ خططها ، إذ أن قرارات المؤسسة في أي مرحلة تحتاج إلى المعلومات الإستراتيجية التي تنتجها اليقظة لإزالة حالات الغموض وعدم التأكد وتقليل نسب المخاطرة .

#### المطلب الأول : وظائف اليقظة الإستراتيجية

تشتمل اليقظة الإستراتيجية كونها نظام فاعل في المؤسسة على جملة من الوظائف

وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوتيفور الزهراء ، لكحل فريدة ، اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة، دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بهران ص:7.

## 1-وظيفة التنبؤ:

إن السبب الأول لوجود اليقظة الإستراتيجية هو التنبؤ بالتهديدات والفرص التي تتواجد في المحيط.

## 2-الوظيفة المعلوماتية:

السبب الثاني لوجود اليقظة هو التزود بالمعلومة لغرض إشباع حاجة مستعمل المعلومة للحصول على ملف كامل عن موضوع ما، وهي الوظيفة الأساسية لنظام اليقظة.

## 3-وظيفة التحليل والتلخيص:

بمعنى أن اليقظة تقوم بتفكيك المعلومات المتحصل عليها لاستنباط العناصر الأساسية.

## 4-وظيفة إعطاء المعلومة الشكل المناسب :

حيث أن جعل المعلومة في شكل مناسب يمكن ان يلعب دورا هاما في فهم المعارف المنشورة.

## 5-وظيفة تحديد الحاجيات للمعلومة :

حيث أن المعلومة المجمعّة من قبل اليقظة يجب أن تجيب على احتياجات المستعمل.

### المطلب الثاني: مزايا وشروط فعالية اليقظة

إن استخدام المؤسسات لنظام اليقظة ليس عملاً هامشياً، بل هو تفكير بناء يرمي إلى التمتع بالمزايا الفريدة التي تقدمها له بالمقابل، فأداء اليقظة الجيد يفرض على المؤسسة تحقيق جملة من الظروف المادية والمعنوية فما هي مزايا اليقظة ؟ وماذا تتطلب؟

#### أولاً: مزايا اليقظة

إن أهم ما يمكن أن تقدمه اليقظة من مزايا يتمثل فيما يلي :

- ◀ تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة ، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج ، جودته والتخفيض من تكلفته ؛
- ◀ تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة ، كما تسمح لها أيضاً بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها ؛
- ◀ تسمح بالتحذير والتنبيه بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة ؛<sup>1</sup>
- ◀ الانتقال من أنظمة التسيير المتفاعلة ( التي تتأثر بالمحيط ) إلى الأنظمة الاستباقية التي تخلق الفعل ؛
- ◀ تسمح بتشكيل المعلومة ، فهي أداة للنمو وتحقيق قيمة مضافة ؛<sup>2</sup>

#### ثانياً: شروط فعالية اليقظة

هناك خمسة شروط على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة وهي :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رتيبة نحاسية ، مرجع سبق ذكره ، ص75.

<sup>2</sup> [http://www.iaat.org/.../veille\\_strat%C3%A9gique\\_note\\_synth%C3%A8se.pdf](http://www.iaat.org/.../veille_strat%C3%A9gique_note_synth%C3%A8se.pdf), p7, 25/04/10, 15 :30.

<sup>3</sup> رتيبة نحاسية ، المرجع السابق ، ص76.

« إرادة ثابتة من قبل الإدارة، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا ؛

« اتصال داخلي جيد ، وهذا للسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها على مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد ، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي ؛

« التحكم في الوقت، يجب القبول بتسخير الوقت، توفير الوسائل الأساسية والميزانية لذلك ؛

« الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عند ما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة ؛

« روح جماعية قوية وهذا بين مختلف الموظفين .

ومنه يمكن القول أنه إضافة إلى وجود تنظيم مهيكّل ومنهجية عمل محكمة فإن أعراض المؤسسة من اليقظة لا تحقق إلا بتضافر العنصر البشري .

### المطلب الثالث : دور اليقظة في اتخاذ القرار

التخطيط يعني اخذ القرارات وهو يعني استعمال المعلومات التي هي بحوزة المنظمة لتشكيل مخططات لحل المشاكل المطروحة أو لاستغلال الفرص المتاحة.

وإذا تتبعنا كيفية أخذ القرارات في إطار التخطيط نجد أنها تمر بالمراحل التالية:<sup>1</sup>

#### • تحديد المشكلة أو الفرصة وتعريفها:

يتم هذا عن طريق جمع المعلومات والحقائق حتى يتمكن من تحديد نقاط قوة أو ضعف المنظمة والفرص والمخاطر، فقد ترى الإدارة أن المشكلة تتعلق بتكاليف التصنيع

<sup>1</sup> بوثيفور الزهراء ، لكل فريدة ، مرجع سبق ذكره، ص 7.



وتبدأ في برنامج لتخفيض التكاليف لاسيما قد تكون المشكلة الحقيقية هي سوء التصميم الهندسي أو ضعف تخطيط المبيعات، وبالتالي فالمهمة الأولى لليقظة هي العثور على المشكلة الحقيقية وتحديدتها عن طريق جمع الحقائق، وليس من الضرورة معرفة كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم ولكن من الضرورة معرفة ماهية المعلومات الناقصة حتى يتمكن من تقدير درجة الخطر .

#### • تنمية الحلول البديلة وتقديمها:

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

◀ التكاليف : ما هي تكاليف الحل المقترح.

◀ سرعة تحقيق النتائج الايجابية .

◀ القبول :الحل المقترح هل هو مقبول من طرف كل المعنيين .

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

• اختيار الحل المناسب .

• وضع المخططات .

• تقييم النتائج .

✕ وبالتالي إذا أخذنا بتعريف اتخاذ القرار على أنه الاختيار بين بديلين فإن اليقظة هي

المرحلة التي تسبق اتخاذ القرار.

أما إذا أخذنا بأن التخطيط هو اتخاذ القرار فإن اليقظة هي في بعض الحالات المرحلة الأولى للتخطيط (تحليل البيئة بعد وضع الهدف).

وقد اعتمدنا تعريف اليقظة من خلال الوسائل الموضوعية من طرف المؤسسة لمراقبة محيطها لغرض تشخيص التهديدات والفرص فهي عبارة عن نظام معلومات متطور لتوطيد وتدعيم القرارات الهامة التي اتخذتها المؤسسة.

## خلاصة:

نستخلص من هذا الفصل أن اليقظة الإستراتيجية مفهوم حديث في مجال إدارة الأعمال، والذي يعنى بالترصد الدائم لبيئة المؤسسة الخارجية من أجل جمع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة في اتخاذ قراراتها المتعلقة باستراتيجيتها وخططها المستقبلية، لذلك فاليقظة الاستراتيجية عملية منظمة تهتم بجميع القوى المؤثرة في السوق والتي تحدث عنها مايكل بورتر، فهي تنقسم الى يقظة تجارية والتي تعنى بدراسة الموردين، الزبائن، المزعين ويقظة تكنولوجية بالإطلاع على آخر الاكتشافات وبراءات الاختراع ونتائج البحوث العلمية، وكذا اليقظة التنافسية وهي أحد أهم انشغالات المؤسسة حيث تهتم بجمع المعلومات عن المنافسين واستراتيجياتهم وكذا منتجاتهم، وأخيرا اليقظة البيئية والتي تشمل مختلف التغيرات الاجتماعية والسياسية والثقافية التي من شأنها التأثير على نشاط المؤسسة، وفاعلية اليقظة تتحدد بقدرتها على جمع المعلومات المهمة وترجمتها بالشكل الذي يسهل الاستفادة منها، لذلك فالمؤسسة تحتاج إلى جملة من الشروط لضمان سيرها في أحسن الظروف، نظرا لما تقدمه من وظائف المعاوماتية والتنبؤ وكذا المساعدة في اتخاذ القرارات وتقليل الخطر.

## الفصل الثالث:

دراسة حالة وكالة موبيليس

## المبحث الأول: تقديم شركة موبيليس

## المطلب الأول: نشأة وتطور شركة موبيليس

إن الجزائر للإتصالات موبيليس "ATM" هي أول مؤسسة لشبكة الهاتف النقال في الجزائر، تأسست عام 2003 كفرع للمؤسسة العمومية الجزائرية اتصالات الجزائر، وهي عبارة عن شركة مساهمة SPA ذات رأس مال قدره 100000000.00 دج مقسم إلى 1000 سهم قيمة كل سهم 100000.00 دج وهي مملوكة بشكل كلي لاتصالات الجزائر، حيث يواجد مقرها الاجتماعي بحيدرة بالجزائر العاصمة، ويرأسها حاليا "رئيس مدير عام PDG"، كما أن شعار هذه الشركة "والكل يتكلم".

تنشط مؤسسة الجزائر للاتصالات موبيليس ATM في سوق الهاتف النقال في الجزائر هذا السوق الذي يحتوي على ثلاثة متعاملين هم :

- اتصالات الجزائر موبيليس "ATM".
- أوراسكوم لاتصالات الجزائر 'DJEZZY'.
- الوطنية لاتصالات الجزائر "نجمة".

إذ كل من نجمة وديجي 'DJEZZY' مؤسستان منافستان لمؤسسة موبيليس ، حيث تمتلك كل واحدة منهما حصص سوقية تقدر بـ 47 % لـ ديجي و 36% لموبيليس و17% لنجمة .

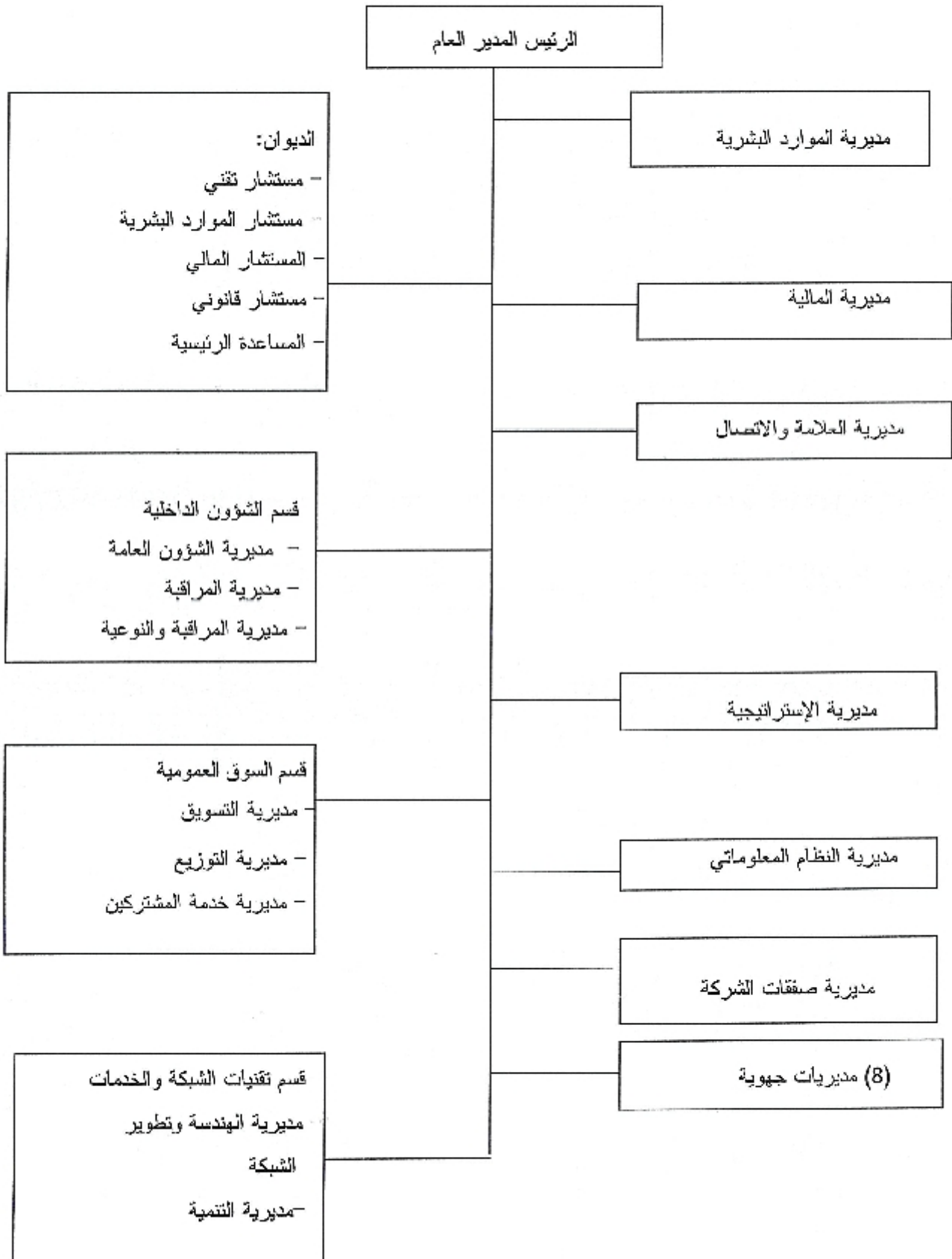
بعد 5 سنوات من نشأة موبيليس، فرضت نفسها في السوق الجزائرية رغم شدة المنافسة، وتميزت هذه السنوات في محطات أساسية في حياة المؤسسة مؤرخة كالآتي :



- ◀ أوت 2003: الميلاد الرئيسي للجزائرية للاتصالات موبيليس ATM، وفي نهاية 2003 تصل المؤسسة إلى 150.000 مشترك كلهم من مشترك الدفع المؤجل.
- ◀ جانفي 2004: موبيليس ترسي هيكلها لكن مع إمكانيات قليلة وفعالية محدودة.
- ◀ أوت 2004 : يدخل إلى السوق الجزائرية للهاتف النقال المتعامل الثالث نجمة، وهو ثاني منافس لموبيليس بعد دجيزي.
- ◀ نهاية ديسمبر 2004: موبيليس تحتفل ببلوغ مشتركها 1 مليون مشترك بعدما كان 250.000 مشترك في جوان من نفس السنة.
- ◀ نهاية جانفي 2005: وصل عدد المشتركين إلى 1.200.000 مشترك.
- ◀ وفي نفس الشهر أصبحت لموبيليس 2000 محطة إرسال التي تسمى ( BTS أي stations de base radio)، وأصبحت نسبة تغطية شبكة موبيليس تقدر بـ: 50 % من الوطن.
- ◀ في بداية 2005: لموبيليس 600 موظف في مختلف هيئاتها الإدارية و 2000 رجل بيع، كما شهدت هذه السنة إطلاق عروض خدمية جديدة حيث وفرت لزيائنها خدمتي "MMS" و "GPRS".
- ◀ جانفي 2006: موبيليس تعلن عن وصولها إلى 3 ملايين مشترك.
- ◀ فيفري 2006: موبيليس تصل إلى أحسن معدل تغطية وطنية يقدر بـ 71.62%.
- ◀ أبريل 2006: إطلاق بطاقة التعبئة الجديدة لـ 200 دج بعدما كانت منحصرة في بطاقات التعبئة لـ (500، 1000، 2000) دج .
- ◀ 18 أبريل 2006: إطلاق شريحة جديدة لزيائن الدفع المسبق تحت اسم (قوسطو GOSTO) من أجل تقديم مميزات كثيرة لخدمة الدفع المسبق .

- ◀ 03 جانفي 2007: موبيليس تتحصل على أحسن شبكة في الوطن، حيث تمكنت من تسيير أيام عيد الأضحى واحتفالات نهاية السنة دون مشاكل في الشبكة، حيث وصلت إلى معدل 200 رسالة قصيرة في الثانية .
- ◀ 24 جانفي 2007: سلطة الضبط تعلن أن شركة موبيليس هي أحسن شركة للهاتف النقال في الوطن بمعدل تغطية وطنية قدرها 96.70 % .
- ◀ ديسمبر 2007: تعيين رئيس مدير عام PDG جديد .
- ◀ 23 جانفي 2008: موبيليس تعلن عن منتج جديد وهو الانترنت اللاسلكية (MOBICONNE) وذلك باشتراك شهري تحت شعار الانترنت معك في كل مكان.
- ◀ 22 فيفري 2008: موبيليس تمر إلى الترقية الجديد بـ 10 أرقام والذي أقرته سلطة الضبط، وتمت هذه العملية بنجاح .
- ◀ سبتمبر 2008: موبيليس تعلن عن عرض جديد Pruminum للدفع القبلي والبعدي، الذي يمكن من حصول الزبون على العديد من الخطوط المجانية على مدار 24 ساعة.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس



## عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس:

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة وكذا المهام الموكلة لكل قسم كما يبين أيضا طرق وقنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة.

لذا يجب أن يعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس وذلك بالتطرق إلى أهم الوظائف والأقسام التي يحتوي عليها.

يتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف فريق مؤطر جزائري مائة بالمائة ممثل في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 7 مديريات رئيسية حيث أنهم يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة.

## 1-مديرية الموارد البشرية:

هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.

## 2-مديرية المالية:

ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها.

### 3-مديرية العلامة والاتصال:

تولي المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة وللاتصال مديرية خاصة بهما منفصلة عن مديرية التسويق وهذه المديرية تهتم بتطوير العلامة والاستراتيجيات، الاتصالية للمؤسسة.

### 4-مديرية الإستراتيجية:

تهتم بالشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة.

### 5-مديرية النظام المعلوماتي:

تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة.

### 6-مديرية صفقات الشركة:

تهتم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع الشركات الأخرى.

### 7-المديريات الجهوية:

مهمتها الإشراف على تسيير المديريات الجهوية الثمانية المنتشرة عبر التراب الوطني. وإلى جانب المديريات المذكورة أعلاه يشتمل الهيكل التنظيمي لموبيليس على الأقسام العملية التالية:

أ- قسم تقنيات الشبكة والخدمات: والذي يحتوي على كل من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية.

ب- قسم السوق العمومية: وهو يضم:



- مديرية التسويق.
- مديرية التوزيع.
- مديرية خدمة المشتركين.

ج-قسم الشؤون الداخلية: يشتمل على مديرية الشؤون العامة، ومديرية المراقبة والنوعية.

أما الديوان فهو يحتوي على عدد من المستشارين الخاصين بالرئيس المدير العام وهم:

- المستشار المالي: هو الذي يؤدي دور اتخاذ الإجراءات المالية وإعداد التقارير ومخططات العمل السنوية.
- المستشار الفني.
- مستشار الموارد البشرية.
- المستشار المكلف بالشؤون القانونية.
- مساعدة خاصة بالرئيس المدير العام.

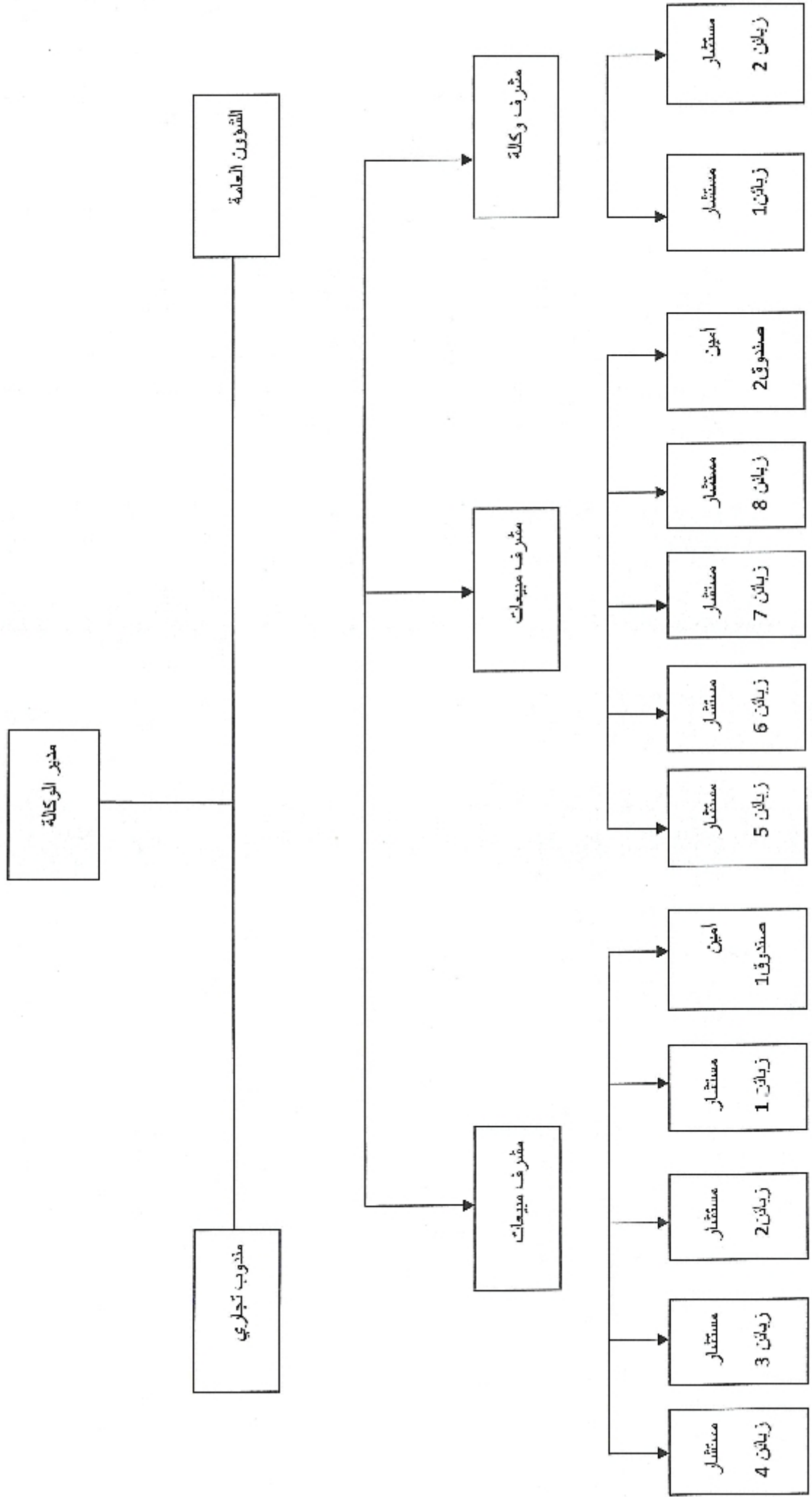
#### تقديم وحدة موبيليس قالمة

تم تأسيس وحدة موبيليس قالمة الواقعة بشارع عبد الرحمن طابوش في 25 نوفمبر 2005 - بلغ عدد مواردها البشرية عند تأسيسها 11 موظف وبعد ذلك أصبح 13 موظف في 2006 ثم 15 موظف في 2007 في نهاية 2008 أصبحت تضم 17 موظف .

- عدد محطات الربط البيني BTS وصل إلى 16 محطة سنة 2004 وارتفع هذا العدد ليلعب 56 محطة BTS في 2008.

أما فيما يخص عدد المشتركين يقدر عددهم بـ1200 مشترك في 2005 ووصل إلى

10000 مشترك في 2008.



### المطلب الثالث: مبادئ وأهداف شركة موبيليس

- ❖ العمل من أجل خلق ثروات وبعث التقدم.
- ❖ حماية مصالح المستهلك الجزائري.
- ❖ التضامن.
- ❖ النوعية.
- ❖ الشفافية.
- ❖ روح الجماعة.
- ❖ الأمانة.
- ❖ احترام الالتزامات.
- ❖ الأخلاق.
- ❖ الإبداع.
- ❖ الجودة .
- ❖ العمل المتقن.
- ❖ الاستحقاق.
- ❖ الصدق.

### المبحث الثاني: انجازات وتطلعات الشركة

#### المطلب الأول: شبكة موبيليس

شبكة موبيليس تتكون اليوم من:

• 17 مركز تحويل MSC؛

• 56 قاعدة للمراقبة BSC؛

- 2050 محطة للربط البيئي BTS؛
- 12497 جهاز تخزين TRX؛
- قاعدة لشبكة ذكية؛
- قاعدة لخدمة MMS/GPRS؛
- قاعدة للرسائل الصوتية؛
- قاعدة لرسائل SMS.

ولتطوير موبيليس فقد انتهجت إستراتيجية مضبوطة تسعى من ورائها إلى:

- الزيادة في طاقة قلب شبكتها بالتعاون مع شركة اريكسون.
  - التوسيع في تغطية شبكتها بالتعاون مع شركاء مثل: هواوي الصينية ZTE و اريكسون.
- موبيليس اليوم تملك شبكة تغطية :

- ذات جودة عالية حيث استطاعت ضمان خدمة رائعة في أوقات ضغط كبيرة .
- ذات تكنولوجيا حديثة أثبتت نجاعتها (شركة اريكسون رائدة عالمية في هذا الميدان).
- قوي ومتميز قابل على التكيف والتحويل بما يستلزمه السوق بنجاح .

وبالموازنة مع خدمتي GPRS/GSM التي تقترحها موبيليس قامت الشركة بتشغيل شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث هذه الشبكة شغالة منذ ديسمبر 2004.

**المطلب الثاني : خدمات موبيليس**

- رسائل SMS من وإلى كل متعاملي الهاتف النقال بالجزائر وبالخارج .
- الكشف عن رقم الهاتف .
- المكالمات المزدوجة .

- الرسالة الصوتية الاجتماع بثلاثة .
- التذكير الأوتوماتيكي والمجاني بالرصيد المتبقي بعد كل مكالمة .
- التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى .
- خدمة التجوال خارج الوطن .
- خدمة الانترنت عبر الهاتف (GPRS/MMS) إرسال واستقبال صور موسيقى وموقع WAP موبيليس .
- تغطية الرقم وعدم كشفه عند إجراء المكالمة .
- إحالة المكالمة إلى رقم آخر RENVOI D'APPEL .
- فاتورة مفصلة بالنسبة لمستعملي موبيليس صيغة الاشتراك .
- تغيير الرقم .

#### المطلب الثالث: التطلعات

- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية.
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
- اقتراح عروض بسيطة واضحة وشفافة دون أي مفاجآت .
- التحسين المستمر للمنتجات، الخدمات والتكنولوجيات المستعملة .
- الإصغاء المستمر للمشاركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.
- الإبداع المستمر .
- الاعتماد على آخر التكنولوجيات.
- تكثيف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات.
- الوفاء بكل الوعود.



## 4- أدوات التحليل:

لقد تم الاستعانة في تحليل النتائج بأسلوب الجداول والنسب المئوية لما لها من مصداقية أكبر والقدرة على توفير التحليل المناسب.

## المطلب الثاني: تحليل الاستمارة

## المعلومات الأولية:

## 1/ الجنس:

التكرار	النسبة	
4	% 57	ذكور
3	%42	إناث

نلاحظ أن وحدة موبيليس تضم 4 ذكور يمثلون نسبة 57% و 3 إناث يمثلون نسبة 42%، أي أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث.

## 2/ العمر:

التكرار	النسبة	
2	%28.57	[18-25]
4	%57.14	[30-26]
1	%14.28	[35-31]
0	%0	أكثر من 35

نلاحظ من تحليل الجدول أن أكبر نسبة من موظفي الوكالة تتراوح أعمارهم بين [30-26] بنسبة 57.14 % ، بينما نجد أن 28.57 % منهم تتراوح أعمارهم بين [18-25] سنة وتبقى نسبة 14.28 % تمثل العمال الذين تتراوح أعمارهم بين [35-31] سنة .

## 3/ المستوى التعليمي:

التكرار	النسبة	
0	%0	ابتدائي
0	%0	متوسط
0	%0	ثانوي
7	%100	جامعي

بناءً على نتائج الجدول السابق فإن المستوى التعليمي لهذه الفئة يمثل بنسبة 100% جامعيين.

## 4/ الوظيفة:

التكرار	النسبة	
5	%71.42	مستشار زبائن
1	%14.28	أمين صندوق
1	%14.28	المسؤول عن التحصيل والمنازعات

نلاحظ أن نسبة 71.42 % من الموظفين تشغل منصب مستشار مبيعات، أما نسبة 14.28 % فقد شغلت منصب أمين صندوق و المسؤول عن التحصيل و المنازعات.

## 5/ معايير التوظيف:

النسبة	التكرار	
28.57%	2	الخبرة المهنية
42.85%	3	التخصص
42.85%	3	مسابقة توظيف

نلاحظ بأن 28.57% من موظفي وحدة موبيليس عينوا على أساس الخبرة المهنية، أما 42.85% عينوا على أساس التخصص أو مسابقة التوظيف.

## 6/ التحكم في اللغات:

الإنجليزية		الفرنسية		العربية		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
57.14%	4	0%	0	0%	0	متوسط
42.85%	3	71.42%	5	57.14%	4	جيد
0%	0	28.57%	2	42.85%	3	جيد جدا

انطلاقاً من الجدول نجد أن 42.85% من موظفي الوكالة يملكون مستوى جيد جداً في اللغة العربية و 57.14%، أما بالنسبة للغة الفرنسية فنجد أن نسبة الموظفين الذين يملكون مستوى جيد جداً 28.57% ونسبة 71.42% لمن مستواهم جيد، في حين نجد أن النسبة في اللغة الانجليزية تختلف عن اللغتين السابقتين حيث نجد أعلى مستوى للموظفين هو جيد بنسبة 42.85% ونسبة 57.14% لمستوى متوسط.

## 1. ايقظة في المؤسسة الجزائرية:

## 1/ ماهية المعلومات:

التكرار	النسبة	
2	%28.57	أساس اتخاذ القرار
3	%42.85	أساس عملكم
5	%71.42	بوابة معرفة الزبائن والمنافسين

نلاحظ من الجدول أن المعلومة هي بوابة معرفة الزبائن والمنافسين بنسبة %71.42 وأساس عمل المؤسسة بنسبة %42.85، في حين تمثل أساس اتخاذ القرار بنسبة %28.57.

## 2/ توفر المعلومات عن الزبائن:

التكرار	النسبة	
6	%85.71	نعم
1	%14.28	لا

نلاحظ أن نسبة %85.71 لديهم معلومات عن زبائنهم في حين أن نسبة %14.28

ليس لديهم معلومات عن زبائنهم.

## 3/ طبيعة المعلومات:

التكرار	النسبة	
1	%14.28	معلومات سطحية
2	%28.57	شخصية

معلومات حول الاتجاهات والآراء.	4	%57.14
--------------------------------	---	--------

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 57.14 % يرون أن المعلومات المتوفرة عن الزبائن هي معلومات حول اتجاهاتهم وآرائهم، ونسبة 28.57% يرون أن المعلومات المتوفرة هي معلومات شخصية، في حين أن نسبة 14.28% يرون أن المعلومات المتوفرة عن الزبائن هي معلومات سطحية.

#### 4/ الإطلاع على آخر التطورات التكنولوجية:

التكرار	النسبة	
5	%71.42	نعم
0	%14.28	لا

نلاحظ أن نسبة 71.42% لديهم إطلاع على آخر التطورات التكنولوجية، في حين أن نسبة 14.28 % كانت على عكس ذلك .

#### 5/ توفر المعلومات عن المنافسين واستراتيجياتهم:

التكرار	النسبة	
6	%71.42	نعم
1	%14.28	لا

نلاحظ أن نسبة 71.42% لديهم معلومات عن المنافسين واستراتيجياتهم، ونسبة 14.28% ليس لديهم أي معلومات.



## 6/ مصادر الحصول عليها:

التكرار	النسبة	
0	%0	الجرائد المخصصة لهم
4	%57.14	استخبارات تسويقية
4	%57.14	وسائل الإعلام
3	%42.85	زبائن المنافسين
3	%42.85	زبائنكم

نلاحظ أن نسبة 57.14% يرون أن مصادر المعلومات حول المنافسين هي الاستخبارات التسويقية وهي نفس النسبة التي ترى أن وسائل الإعلام هي مصادر الحصول على المعلومات، ونسبة 42.85% يرون أن زبائن المنافسين مصدر لجمع المعلومات عن المنافسين، وهي كذلك نفس النسبة التي ترى أن زبائنهم مصدر المعلومات.

## 7/ كيفية تخزين ومعالجة المعلومات:

التكرار	النسبة	
2	%28.57	يدويا
4	%57.14	آليا

نلاحظ أن نسبة 57.14% يرون أن تخزين ومعالجة المعلومات يتم آليا، في حين أن نسبة 28.57% يرون أن تخزين المعلومات يتم يدويا.

## 8/ تداول وانتقال المعلومات:

التكرار	النسبة	
0	%0	ضعيف
4	%57.14	متوسط
3	%42.85	قوي

نلاحظ أن نسبة 57.14% يرون أن تداول وانتقال المعلومات بينهم متوسط، في حين نجد أن نسبة 42.85% يرون أن تداول وانتقال المعلومات قوي.

## 9/ كيفية إيصال المعلومات للمديرية العامة:

التكرار	النسبة	
0	%0	عبر البريد
3	%42.85	الاتصال بالهاتف والفاكس
3	%42.85	عبر الإنترنت
3	%42.85	الاتصال المباشر

من الجدول نجد أن نسبة 42.85% يرون أن الاتصال المباشر هو وسيلة إيصال المعلومات للمديرية العامة وهي نفس النسبة التي ترى أن الاتصال بالهاتف والفاكس هو الوسيلة المستخدمة، كما أنها نفس النسبة التي ترى أن المعلومات تصل المديرية العامة عبر الانترنت.

## 10/ تداول مفهوم اليقظة:

التكرار	النسبة	
5	%71.42	نعم
2	%28.57	لا

نلاحظ أن نسبة %71.42 يرون أن مفهوم اليقظة متداول بينهم، في حين نسبة %28.57 يرون أن مفهوم اليقظة ليس متداولاً.

## 11/ ماهية اليقظة:

التكرار	النسبة	
4	%57.14	نظام معلومات متميز
1	%14.28	نظام معلومات مسؤول عن استباق الأحداث الخارجية

نلاحظ أن نسبة %57.14 يرون أن اليقظة نظام معلومات متميز، في حين أن نسبة %14.28 ترى أن نظام معلومات مسؤول عن استباق التغيرات.

## 12/ الحاجة إلى توطين نظام اليقظة:

التكرار	النسبة	
1	%14.28	نعم
0	%0	لا

نلاحظ أن نسبة %14.28 يعتقدون أن مؤسستهم بحاجة إلى توطين نظام اليقظة.

## 13/ الأساليب المتبعة لتوطيها:

النسبة	التكرار	
%28.57	2	إعادة النظر في نظم التسيير
%57.14	4	إجراء دورات تكوينية
%0	0	إعادة الهيكلة
%28.57	2	تغيير الثقافة التنظيمية

نلاحظ أن نسبة 57.14% يرون أن الأسلوب الأمثل لتوطين نظام اليقظة يكمن في إجراء دورات تكوينية، أما نسبة 28.57% كانت متساوية بين ما يرون أن الأسلوب الأمثل هو تغيير الثقافة التنظيمية وإعادة النظر في نظم التسيير.

## II. دور اليقظة في اتخاذ القرار:

## 14/ اتخاذ القرار على مستوى الوكالة:

النسبة	التكرار	
%57.14	4	نعم
%42.85	3	لا

نلاحظ أن نسبة 57.14% أقرت باتخاذ القرار على مستوى الوكالة، أما النسبة المتبقية وهي 42.85% أجابت عكس ذلك.

## 15/ نوع القرارات:

النسبة	التكرار	
42.85%	3	روتينية
28.57%	2	تتعلق بضيق الوقت
57.14%	4	تتضمن إجراءات التعامل الفوري مع الزبائن

نلاحظ أن نسبة 57.14% ترى بأن القرارات المتخذة على مستوى الوكالة هي قرارات تتضمن إجراءات التعامل الفوري مع الزبائن، أما 42.85% ترى أنها قرارات روتينية، في حين أن نسبة 28.85% ترى بأنها قرارات تتعلق بضيق الوقت.

## 16/ صحة القرار المتخذ:

النسبة	التكرار	
71.42%	5	نعم
-	-	لا

من الجدول نلاحظ أن 71.42% من المجيبين يرون أن القرارات المتخذة على مستوى الوكالة هي قرارات صائبة.

## 1/ الدليل على صحته:

النسبة	التكرار	
42.85%	3	نقص الشكاوي
0%	0	نقص الاقتراحات



السير الحسن للعمل	5	%71.42
-------------------	---	--------

من الجدول نلاحظ أن نسبة %71.42 يرون أن الدليل على صحة القرارات المتخذة هو السير الحسن للعمل، في حين أن نسبة %42.85 ترى أن نقص الشكاوي هو الدليل على صحة القرارات المتخذة.

### 18/ آخر قرار صائب متخذ:

التكرار	النسبة	
1	%14.28	حول العمال
2	%28.57	حول الزبائن
1	%14.28	حول تحسين جودة الخدمة

نلاحظ أن نسبة %28.57 أجابت أن آخر قرار صائب كان حول الزبائن، في حين أن نسبة %14.28 رأيت أنها قرارات حول العمال وهي نفس النسبة التي رأيت بأنها قرارات متعلقة بتحسين الجودة.

### 19/ إشراك الموظفين والعمال في القرارات:

التكرار	النسبة	
5	%71.42	نعم
-	-	لا

نلاحظ أن نسبة %71.42 من المجيبين ترى بأن موبيليس تشرك موظفيها في اتخاذ القرارات.

20/ الطريقة المتبعة في المشاركة:

النسبة	التكرار	
%57.14	4	تقديم آراء واقتراحات
%71.42	5	تقديم تقارير
%14.28	1	التزويد بالمعلومات

من الجدول نجد أن نسبة 71.42% ترى بأن الطريقة المتبعة في المشاركة هي تقديم تقارير، في حين أن نسبة متوسطة 57.14% ترى بأن المشاركة تكون عبر تقديم تقارير أما نسبة قليلة منهم وهي 14.28% ترى بأن المشاركة تتم فقط عبر التزويد بالمعلومات.

21/ درجة الاعتماد على اليقظة لاتخاذ القرار:

النسبة	التكرار	
%0	0	قليل
%42.85	3	متوسط
%42.85	3	كبير

من الجدول نلاحظ أن نسبة 42.85% رأّت بأن درجة اعتماد المؤسسة على اليقظة متوسطة، وهي مساوية للنسبة التي رأّت الاعتماد على اليقظة في اتخاذ القرار كبير.

## 22/ الأسس الأخرى لاتخاذ القرارات:

النسبة	التكرار	
%28.57	2	الأهداف المسطرة
%14.28	1	الرؤى الإستراتيجية للإدارة العليا
%14.28	1	مواجهة المنافسين والرد عليهم

## 23/ الفائدة من استخدام اليقظة:

النسبة	التكرار	
%85.71	6	تقليل الخطأ
%71.42	5	تقليل الاستخفاف بالزبائن
%14.28	1	تقليل المخزون
%0	0	تقليل المواعيد
%0	0	تقليل الورق

نلاحظ من الجدول أن نسبة كبيرة قدرت بـ 85.71% ترى بأن الفائدة من استخدام اليقظة هي تقليل نسب الخطأ، أما النسبة التي تليها قدرت بـ 71.42% ترى أن الفائدة منها هي تقليل الاستخفاف بالزبائن، في حين أن نسبة قليلة قدرت بـ 14.28% رأيت بأن الفائدة من استخدام اليقظة هي تقليل المخزون.

## المطلب الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات

## أولاً: الاستنتاجات

من خلال تحليل المعلومات المحصل عليها يمكن استخلاص جملة من النتائج:

\* نجحت موبيليس في اختيار موظفيها، حيث قامت بتوظيف فئات شابة لها القدرة على اكتساب المهارات وأداء العمل بأفضل الطرق.

## ا. اليقظة في المؤسسة الجزائرية :

\* تولي مؤسسة موبيليس الاهتمام بالمعلومة كأساس لعملها، فهي مطلعة على آخر التطورات التكنولوجية، كما أنها تهتم بجمع المعلومات عن الزبائن والمنافسين من مختلف المصادر.

\* تمنح مؤسسة موبيليس أهمية للاتصال سواء الداخلي بين موظفيها أو الخارجي بينها وبين مختلف وكالاتها عبر استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

\* تعتبر مؤسسة موبيليس أن اليقظة هي نظام معلومات متميز مسؤول عن استباق الأحداث الخارجية.

\* إدراك الأفراد العاملين لضرورة توطيق نظام اليقظة عبر إحداث تغييرات في النظم، الثقافة وتوفير الإمكانيات.

بناءً على ما سبق يمكن القول أن مؤسسة موبيليس تمتلك نظام اليقظة الإستراتيجية وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

## II. دور اليقظة في اتخاذ القرار:

- \* تفويض السلطة للوكالة ينحصر في القرارات الروتينية التي تسهل سير العمل، أما القرارات المهمة فهي تصدر من الإدارة العليا.
- \* تشرك المؤسسة موظفيها بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات.
- \* تعتمد المؤسسة بالدرجة الأولى على المعلومات المقدمة من قبل اليقظة في اتخاذ القرارات ثم الأهداف المسطرة والرؤى الإستراتيجية.
- \* لليقظة مزايا تعود على المؤسسة بالنفع تتجسد في تقليل نسبة الخطأ وكذا الاستخفاف بالزبائن.
- \* تدرك المؤسسة أهمية اليقظة من أجل اتخاذ القرارات الصائبة.

وبالتالي يمكن القول أن مؤسسة موبيليس تعتمد على مخرجات اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرار وتقليل نسبة الخطأ وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

### ثانيا: الاقتراحات

من جملة الاستنتاجات التي وصلنا إليها وكذا تحليل المعلومات المجمعة من الاستبيان يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- 1- ضرورة إنشاء قواعد بيانات متطورة تتضمن معلومات عن المؤسسة، زبائنها، منافسيها... إلخ مع إتاحة الاطلاع عليها لجميع الموظفين وكذا العمل بها لضمان تقديم أحسن خدمة وكذا تقليل نسبة الخطأ عند اتخاذ القرار.



- 2-زيادة الاهتمام بالزبائن ومعرفة رغباتهم وكذا آرائهم عن طريق تفعيل الاتصال غير الرسمي معهم، بالإضافة إلى طرح استبيانات دورية (بحوث السوق) لمعرفة مدى رضاهم عن المؤسسة.
- 3-الاهتمام بجميع وسائل الاتصال التي تربط المؤسسة الأم بوكالاتها، حيث أن انقطاع وسيلة (الانترنت مثلا) تعوضها وسائل أخرى.
- 4-تكثيف المشاركة في المعارض التي تطرح آخر التكنولوجيات الحديثة من أجل الاستفادة منها عن طريق اقتنائها مباشرة، أو الدخول في صيغ شراكة مع شركات أخرى عالمية، والاهتمام كذلك بنتائج البحوث العلمية وتحصيل مزاياها.
- 5-زيادة الاهتمام بتتبع نشاطات المنافسين واستراتيجياتهم ومحاولة فهمها واستعمال جميع الوسائل لذلك، ووضع هذه المعلومات في الحسبان عند اتخاذ القرار.
- 6-تخصيص فئة من الموظفين لجمع المعلومات الخاصة والسرية التي تحتاجها المنظمة مع إجراء دورات تدريبية وتكوينية لهم عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية متميزة في مجال التدريب.
- 7-تنمية شعور الموظفين بانتمائهم للمؤسسة عن طريق إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت، بحيث أن الموظف الكفاء هو الذي يحرص على تزويد المؤسسة بكل التغييرات الحاصلة في المحيط والتي قد تؤثر أو تمس نشاطها سواء التكنولوجية، التنافسية، أو التجارية (الزبائن) وكذا حرصه على عدم نشرها خارج المؤسسة.
- 8-تفعيل الاتصال بين الموظفين بوضع أنظمة وتقنيات حديثة تسهل انتقال وتداول المعلومات بينهم، حيث أن نظام اليقظة الفعال يستوجب تعرف جميع العاملين مهما بلغت درجة مستوياتهم بكل المعلومات المجمعة من المحيط.

- 9- توفير الجو الملائم لتوطين وترسيخ نظام اليقظة عن طريق إعادة النظر في نظم التسير، تخصيص الميزانية، تغيير الثقافة... خصوصا أنه مصطلح جديد وغير مفهوم بجميع جوانبه في المؤسسة محل الدراسة.
- 10- توفير الاتصال الدائم بين الوكالات والمديرية العامة من أجل تزويد أفضل بكل المستجدات وكذا تصحيح الأخطاء (المعلومات الخاطئة عن المحيط) قبل اتخاذ القرارات الهامة.
- 11- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات عن طريق صندوق الاقتراحات، حيث أن كل موظف سيقوم بطرح المشاكل المتعلقة بوظيفته هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن الموظف الذي يشترك في اتخاذ القرار حتى ولو لم يؤخذ برأيه فإن ذلك سيقلل من مقاومته للتغييرات التنظيمية والقرارات الجديدة.
- 12- ضرورة الانتقال من مفهوم المركزية إلى مفهوم اللامركزية عن طريق ترك الحرية بشكل جزئي للوكالات في اتخاذ القرارات بخصوص الزبائن على اعتبار أن كل وكالة تنشط في منطقة جغرافية مختلفة، أما القرارات الإستراتيجية فهي مهمة الإدارة العليا لكن إشراك العاملين ولو بقدر قليل أمر مهم.
- 13- على المؤسسة السير نحو تحقيق أهدافها المسطرة والرسالة التي تود إيصالها لكن في ظل معطيات الظروف الحاضرة والمعلومات والمستجدات التي تقدمها اليقظة.

# الخاتمة

لقد ساهمت التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال واشتداد المنافسة في أحداث الأثر البالغ على نشاط المؤسسات، حيث مع تداعيات العولمة وتحرير التجارة الخارجية واتساع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال، بات واجبا على المؤسسات الجزائرية كباقي المؤسسات العالمية التكيف والتفاعل مع هذه التغيرات عن طريق التحسين المستمر لأدائها وتعزيز قدراتها التنافسية التي تضمن لها النجاح والتفوق، وهذا ما دفع بها إلى الإنفتاح على بيئتها الخارجية عامة والتنافسية خاصة من أجل الحصول على المعلومات المتكاملة التي تعتبر من أهم عوامل الإنتاج واستغلالها في بناء الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة التي تمكنها من تفادي التهديدات المحيطة أو اقتناص الفرص المتاحة، لكن ذلك لم يتحقق إلا بسعيها لامتلاك نظام اليقظة الاستراتيجية كونه نظام فعال يسهر على رصد التطورات الحاصلة في محيطها ويساهم في استباق الأحداث والتنبؤ بها، لكن هذا النظام يحتاج بدوره إلى توفير جملة من الشروط لضمان نجاعته وهو ما افتقرت إليه المؤسسة محل الدراسة التي لم تستطع التحكم فيه بشكل جيد لنقص الوعي والثقافة التي تساعد على الأخذ به وكذا نقص الكفاءات للتحكم فيه، ومن هنا وجب عليها الاهتمام أكثر فأكثر بهذا النظام وتسخير كل الإمكانيات من أجل تفعيل دوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة وتقليل نسبة حدوث الأخطاء.

# المراجع

# قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية:

## 1- الكتب:

- 1) علي السلمي، الإدارة العلمية، دار المعارف، مصر، 1970.
- 2) كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة عمان الأهلية، ط1، 2006.
- 3) مؤيد الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 4) محمد نيس وآخرون، المشكلة الإدارية وصناعة القرار، البيئة المصرية للكتاب، مصر، 1990.
- 5) منى عطية حزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية "من منظور الخدمة الاجتماعية"، أبو الخير للطباعة والتجليد، جامعة حلوان، مصر، 2009.
- 6) أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة "الاتصالات، المعلومات، القرارات"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 7) إسماعيل محمد السيد، نظام المعلومات لاتخاذ القرارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 8) تشارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 9) تيسير العجارمة، محمد الطائي، نظام المعلومات التسويقية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002.
- 10) ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال "نظريات ونماذج وتطبيقات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 11) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، ديوان النشر والطباعة، مصر، 2000.
- 12) حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.



- 13) رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009.
- 14) زيد منير عبوي، نظم المعلومات الإدارية، دار للراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- 15) ظاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 16) عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
- 17) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 18) عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال "الوظائف والممارسات الإدارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 19) علي السلمي، إدارة التمييز "نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للنشر، مصر، 2002.
- 20) محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2006.
- 21) ناجي معلا، بحوث التسويق "مدخل منهجي تحليلي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2006.
- 22) نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، طبعة 1997.
- 23) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

## 2- الرسائل والأطروحات:

- 1) بن خديجة منصف، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006.
- 2) رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003 .

- 1) بوتيفور الزهراء ، لكحل فريدة، اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة، دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهرا ن.
- 2) جريبي السبتي، بن خديجة منصف اليقظة التنافسية كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير المؤسسات، جامعة قالمة، نوفمبر 2007.
- 3) رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية، وسيلة تسييرية حديثة لتنافس المؤسسات، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9/8 مارس، 2005، ص 92.
- 4) شريف حمزاوي، المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير التغيير ، جامعة عنابة، جانفي 2005.

#### ثانيا: باللغة الأجنبية:

- 1)Humbert lesca, Veille stratégique 'comment amorcer le processus ? ', centre de publication universitaire, 2008, TUNIS, TUNISIE .
- 2) .Lasca and lasca, gestlon de l'Information, 1997.

#### المواقع:

<http://www.ssic2008.com>.

<http://www.cksu.com> http

[http://www.caneg.org/demos/fq\\_novantic/.../type veille. pdf.](http://www.caneg.org/demos/fq_novantic/.../type_veille.pdf)

[http://www.premiumorange.com /l g conseil /veille-technologique.html .](http://www.premiumorange.com/l_g_conseil/veille-technologique.html)

[www.innouhera.be/images/site.fr/annexe.pdf.](http://www.innouhera.be/images/site.fr/annexe.pdf)

<http://iefpedia.com>.

<http://www.isamfin.go-forum>.

<http://khemsmiliana.com>.

<http://veille-dz.weebly.com>

<http://www.elgazala.com>.

<http://www.al-malekh.com>

[http://www.iaat.org/.../veille\\_strategique\\_note\\_synthese .pdf](http://www.iaat.org/.../veille_strategique_note_synthese.pdf).

# فهرس الجداول والأشكال

## 1/ الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
43-42	الفرق بين القرار الإستراتيجي والقرار التشغيلي	01
48	أهم مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية وخصائصها	02
68-67	أعوان عملية اليقظة	03

## 2/ الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	شجرة القرار	01
51	عناصر اليقظة التجارية	02
52	عناصر اليقظة التنافسية	03
53	مراقبة البيئة	04
54	مكونات اليقظة الإستراتيجية	05
55	الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر	06
58	تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	07
66	ممثلو عملية اليقظة	08
71	مراحل عملية اليقظة	09
80	وضع خلية لليقظة حسب AFNOR	10
81	عملية اليقظة والتدفقات	11
82	تشخيص اليقظة الاستراتيجية	12

# الحملات حقا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 45 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

استمارة بحث حول دور اليقظة الاستراتيجية في صنع القرار

موجهة لموظفي وحدة موبيلس - قالمة-

في إطار التحضير لشهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تقنيات البيع والعلاقة مع الزبون، نرجو من حضراتكم التفضل بملء هذه الاستمارة بغرض توفير البيانات اللازمة لاثراء هذا المشروع العلمي.

ونحن على يقين من أن إجاباتكم على أسئلة الاستبيان تتصف بالدقة والموضوعية بالشكل يخدم الموضوع، مع العلم أن هذه المعلومات سوف تكون سرية ولا تستخدم إلا في إطار البحث.

تقبلو منا فائق الاحترام والتقدير

إشراف الأستاذ:

العفون عادل

إعداد الطالبتين:

عساسة أمنة.

طواهرية لبنى.

I. معلومات أولية:

1/ الجنس:  ذكر  أنثى

2/ العمر:  [25-18]  [30-26]  [35-31]  أكثر من 35

3/ المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4/ ماهي الوظيفة التي تشغلها؟

5/ ماهي المعايير التي تم تصويبك على أساسها؟

الخبرة المهنية  التخصص  مسابقة توظيف

6/ ما مدى تحكمك في اللغات؟

	متوسط	جيد	جيد جدا
العربية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الفرنسية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الانجليزية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. اليقظة في المؤسسة الجزائرية:

1/ ماذا تمثل المعلومة لكم؟ هل هي:

أساس اتخاذ القرار  أساس عملكم  بوابة معرفة الزبائن والمنافسين

2/ هل لديكم معلومات عن زبائنكم؟

نعم  لا  لا أدري

3/ إذا كان الجواب بنعم، ما طبيعة هذه المعلومات؟

معلومات سطحية  شخصية  معلومات حول الاتجاهات والآراء

4/ هل لديكم اطلاع على آخر التطورات التكنولوجية التي تمس مجال نشاطكم؟

نعم  لا

5/ هل لديكم معلومات عن منافسيكم واستراتيجياتهم؟

نعم  لا

6/ إذا كان الجواب بنعم، ماهي مصادر الحصول عليها؟

- الجرائد المخصصة لهم  استخبارات تسويقية  وسائل الإعلام  زبائن المنافسين  زبائنكم

7/ كيف يتم تخزين هذه المعلومات ومعالجتها؟

- يدويا  آليا

8/ ما مدى تداول وانتقال المعلومات بينكم؟

- ضعيف  متوسط  قوي

9/ كيف يتم اوصولها للمديرية العامة؟

- عبر البريد  الاتصال بالهاتف والفاكس  عبر الأنترنت  الاتصال المباشر

10/ حسب رأيكم هل مفهوم اليقظة متداول عندكم؟

- نعم  لا  لأدري

11/ إذا كان الجواب بنعم، على ماذا بدأ؟ هل، هو:

- نظام معلومات متميز

- نظام معلومات مسؤول عن استباق الأحداث الخارجية

12/ إذا كان الجواب بـ لا، هل مؤسستكم بحاجة إلى توطين نظام اليقظة كونه يسهر على تزويد المؤسسة بكل

التغيرات الحاصلة في المحيط؟

- نعم  لا

13/ إذا كان الجواب بنعم، ماهي الأساليب المتبعة لتوطينها؟

-إعادة النظر في نظم التسبير

-اجراء دورات تكوينية

-إعادة الهيكلة

-تغيير الثقافة التنظيمية

III. دور اليقظة في اتخاذ القرار:

14/ هل قمتم باتخاذ قرارات على مستوى وكالتكم؟

- نعم  لا

15/ إذا كان الجواب بنعم، هل كانت قرارات:

روتينية

تتعلق بضيق الوقت

تتضمن اجراءات التعامل الفوري مع الزبائن

16/ في رأيكم هل قراركم المتخذ كان صحيحا؟

نعم  لا

17/ إذا كان الجواب بنعم، ما الدليل على ذلك؟

نقص الشكاوي  نقص الاقتراحات  السير الحسن للعمل

18/ كونكم تتخذون عدة قرارات، ماهو آخر قرار صائب اتخذتموه؟

حول العمال  حول الزبائن  حول تحسين جودة الخدمة

19/ هل تقوم موبيليس بإشراك الموظفين والعمال في قراراتها؟

نعم  لا

20/ إذا كان الجواب بنعم، كيف ذلك؟ عن طريق:

-تقديم آراء واقتراحات

-تقديم تقارير

-التزويد بالمعلومات

21/ باعتبار مخرجات اليقظة هي معلومات لا غنى عنها، ماهي درجة اعتماد مؤسستكم عليها لاتخاذ القرار المناسب

وتقليل نسبة الخطأ؟

قليل  متوسط  كبير

22/ إذا كانت الإجابة قليل أو متوسط، ماهي الأسس الأخرى التي تراعى أثناء اتخاذ القرارات؟

- الأهداف المسطرة

-الرؤى الاستراتيجية للإدارة العليا

-مواجهة المنافسين والرد عليهم

23/ حسب رأيكم، ما الفائدة من استخدام اليقظة في اتخاذ القرار؟

تقليل الخطأ

تقليل المخزون

تقليل المواعيد

تقليل الورق

تقليل الاستخفاف بالزبائن



## تتمتع بفرحة

الذات من نغمات  
الانتظار  
هل من بركاتكم

تتمتع بفرحة  
الخدمة التي  
تزدهي الأيام

## MA GENNAVI

des gentaines  
de musiques d'attente,  
au choix, pour tous ceux qui vous appellent !

roghnati.  
le service qui  
fait chanter la vie !

Vous voulez suivre l'actualité sportive, connaître les heures de prière, consulter votre horoscope ou plus encore

## LE SMS INFO

### SÉRVICES

### COMMANDES

Services	ALGER	ORAN	TIARET	BOUMERDES	BLIDA	CHENOUA	CONSTANTINE	LAGHOUAT	MEDEA	MILAH	MOUSTAPHA	ORAN	SAIDA	SELMIYA	SETIF	SOUK AHRASSJ	TARNA	WILAYA
Horoscope	CH ALG	CH ORA	CH TIA	CH BOU	CH BLI	CH CHEN	CH CON	CH LAG	CH MEDE	CH MILA	CH MOUS	CH ORA	CH SAID	CH SELM	CH SETI	CH SOUK	CH TARNA	CH WILAY
Requêtes	CH ALG	CH ORA	CH TIA	CH BOU	CH BLI	CH CHEN	CH CON	CH LAG	CH MEDE	CH MILA	CH MOUS	CH ORA	CH SAID	CH SELM	CH SETI	CH SOUK	CH TARNA	CH WILAY
Cheminements	CH ALG	CH ORA	CH TIA	CH BOU	CH BLI	CH CHEN	CH CON	CH LAG	CH MEDE	CH MILA	CH MOUS	CH ORA	CH SAID	CH SELM	CH SETI	CH SOUK	CH TARNA	CH WILAY

Météo N° de la wilaya  
FEST N° de la wilaya  
TV Chaîne télé  
PR N° de la wilaya  
HR Date de naissance  
(jour [espace] mois)  
ou  
Signe astrologique  
Menu

ENVOYER 1 SMS AU **620** CONTENANT  
la commande du service de votre choix à l'adresse  
**ACTUALITE EN INSTANTAN**





**Les tarifs des communications au-delà du forfait**

Pour un meilleur usage quotidien de votre ligne Mobile, Mobilis vous propose ses divers services :

- Présentation du numéro
- Numéro masqué
- Messagerie vocale
- Double appel
- Renvoi d'appel
- Conférence à trois
- Choix de Numéros magiques
- Neqtmall
- GPRS-MMS
- Facture détaillée
- International
- Roamings International
- Black Berry

**Paiement de vos factures**

Chaque bimestre, vous recevrez votre facture que vous pourrez payer en espèces, par chèque CP ou bancaire dans l'un des 1000 agences ou au niveau des bureaux de poste.

Pour tout conseil ou renseignements, le service clients est à votre disposition.

ou au 06 60 600 666 (depuis votre ligne Mobilis)

(depuis une ligne d'un autre réseau)

**mobilis**

**1060 LES FORFAITS  
PREMIUM**

Des Numéros Gratuits

**A VIE !**

**PLUS** votre forfait est grand et **PLUS** le nombre de vos N° GRATUITS est important.

**mobilis**

**0061**

SELON VOTRE FORFAIT  
VERS 1 OU 2 NUMÉROS,  
LES APPELS SONT

**100%  
GRATUITS  
ET ILLIMITÉS  
24 HEURES SUR 24 & 7 JOURS SUR 7**









# الفهرس

مقدمة

الفصل الأول: مدخل في اتخاذ القرار

- تمهيد.....ص1
- المبحث الأول: اتخاذ القرار والظروف المحيطة به.....ص2
- المطلب الأول: مفهوم القرار وشروط القرار الجيد.....ص2
- المطلب الثاني: مفهوم اتخاذ القرار وخصائصه.....ص4
- المطلب الثالث: أهمية القرار في المؤسسة وظروف اتخاذه.....ص6
- المبحث الثاني: الجوانب المهمة في اتخاذ القرار.....ص9
- المطلب الأول: أهمية المعلومات في صناعة القرارات والعوامل المؤثرة فيها.....ص9
- المطلب الثاني: مداخل اتخاذ القرار.....ص14
- المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار .....ص19
- المبحث الثالث: سيرورة اتخاذ القرار ومعوقاته.....ص25
- المطلب الأول: متخذو القرار .....ص25
- المطلب الثاني: عملية صنع القرار.....ص28
- المطلب الثالث: المشاكل و المعوقات التي تعترض عملية صنع القرار.....ص30
- المبحث الرابع: أشكال وأنماط اتخاذ القرار.....ص32
- المطلب الأول: أنماط اتخاذ القرار.....ص32
- المطلب الثاني: تصنيفات القرارات.....ص36
- المطلب الثالث: خصائص القرار الإستراتيجي.....ص41
- خلاصة .....ص44

## الفصل الثاني: دور اليقظة الاستراتيجية في صناعة القرار

- تمهيد.....ص45
- المبحث الأول: ماهية اليقظة.....ص46
- المطلب الأول: مفهوم اليقظة.....ص46
- المطلب الثاني: التطور التاريخي لليقظة وأسباب ظهورها.....ص47
- المطلب الثالث: مكونات اليقظة.....ص49
- المبحث الثاني: المعلومة كمصدر استراتيجي لليقظة.....ص56
- المطلب الأول: مفهوم المعلومات.....ص56
- المطلب الثاني: مصادر الحصول على المعلومات.....ص61
- المطلب الثالث: مصادر وأنواع المعلومات التي تشملها اليقظة.....ص62
- المبحث الثالث: عملية اليقظة ومتطلبات نجاحها.....ص65
- المطلب الأول: أعوان ووسائل اليقظة.....ص66
- المطلب الثاني: مراحل عملية اليقظة.....ص70
- المطلب الثالث: المتطلبات التنظيمية لنجاح اليقظة وكيفية توطئتها.....ص73
- المبحث الرابع: أهمية اليقظة في اتخاذ القرار.....ص83
- المطلب الأول: وظائف اليقظة.....ص83
- المطلب الثاني: مزايا وشروط فعالية اليقظة.....ص85
- المطلب الثالث: دور اليقظة في اتخاذ القرار.....ص86
- خلاصة.....ص89

90	الفصل الثالث: دراسة حالة وكالة موبيليس.....ص
90	المبحث الأول: تقديم شركة موبيليس.....ص
90	المطلب الأول: نشأة وتطور شركة موبيليس.....ص
93	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس.....ص
98	المطلب الثالث: مبادئ وأهداف شركة موبيليس.....ص
98	المبحث الثاني: إنجازات وتطلعات الشركة.....ص
98	المطلب الأول: شبكة موبيليس.....ص
99	المطلب الثاني: خدمات موبيليس.....ص
100	المطلب الثالث: التطلعات.....ص
101	المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها.....ص
101	المطلب الأول: المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة.....ص
102	المطلب الثاني: تحليل الإستمارة.....ص
115	المطلب الثالث: الإستنتاجات والإقتراحات.....ص

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول والأشكال

الملاحق